KHARAZMI UNIVERSITY

Research in Sport Management and Motor Behavior

Print ISSN: 2252-0716 - Online ISSN: 2716-9855

What Obstacles Do The Lranian Football Clubs Face With The Implementation Of E-Marketing? Findings of a Qualitative Study

Iraj Eivazi[1*], Alireza Elahi [2], Mohammad Rahim Esfidani [3], Hossain Akbari Yazdi [4]

1.PhD in sports management, Kharazmi University, Tehran, Iran, contact number.
2.Professor, Khwarazmi University, Khwarazmi University, Tehran, Iran.
3.Associate Professor, University of Tehran, Tehran, Iran.
4.Associate Professor, Khwarazmi University, Khwarazmi University, Tehran, IranIran.

corresponding author**: Iraj Eivaz, iraj_4781@yahoo.com**

ARTICLE INFO

Article type
Research Article

Article history
Received: 2023/05/9
Revised: 2023/10/25
Accepted: 2023/12/26

KEYWORDS:
E-Marketing, E-Commerce, Grounded Theory, Football, Barriers Of E- Marketing

How to Cite:
Iraj Eivazi, Alireza Elahi, Mohammad Rahim Esfidani, Hossain Akbari Yazdi. **What Obstacles Do The Lranian Football Clubs Face With The Implementation Of E-Marketing? Findings of a Qualitative Study,** *Research in Sport Management & Motor Behavior*, 2024: 14(28): 1-33

ABSTRACT

The goal of this study was to identify the challenges which football e-marketing faces in Iran. So, by using functional research, a qualitative approach and applying newly introduced Glazer method, this question has been answered. The target community of this research was experts, well-informed people in marketing, e-marketing, sports marketing and football managers. Purposive (judgmental) and snowball sampling methods were applied. After finishing the open coding stages, 162 labels were identified as challenges of football e-marketing in Iran. Then after analyzing and summarization, labels were classified in 52 new labels. The results showed that the football industry in Iran in order to apply e-marketing, needs to pay attention to 5 categories of marketing, technical, human resources, legal, constitutional and economic challenges and plans for its present challenges. Also, it's not useful to see one side of the challenges. It's better to have a whole, simultaneous and systemic look at all aspects of 5 categories.

Published by *Kharazmi University, Tehran, Iran*. Copyright(c) The author(s) This is an open access article under the CC BY-NC license (https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-08]

[DOR: 20.1001.1.22520716.1403.14.28.1.4]

پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی

دانشگاه خوارزمی

صنعت برای پیاده‌سازی بازاریابی الکترونیک با چه موانعی روبروست؟ یافته‌های یک مطالعه کیفی

ایرج عیوضی*[۱]، علیرضا الهی[۲]، محمد رحیم اسفیدانی[۳]، حسین اکبری یزدی[۴]

۱. دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.
۲. استاد دانشگاه خوارزمی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.
۳. دانشیار دانشگاه تهران، تهران، ایران.
۴. دانشیار دانشگاه خوارزمی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

نویسنده مسئول: **ایرج عیوضی iraj_4781@yahoo.com**

اطلاعات مقاله:

نوع مقاله: علمی–پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۲/۲/۱۹

ویرایش: ۱۴۰۲/۸/۳

پذیرش: ۱۴۰۲/۱۰/۵

واژه های کلیدی:

بازاریابی الکترونیک، تجارت الکترونیک، گراندد تئوری، موانع بازاریابی الکترونیک

ارجاع:

ایرج عیوضی، علیرضا الهی، محمد رحیم اسفیدانی، حسین اکبری یزدی. **صنعت برای پیاده‌سازی بازاریابی الکترونیک با چه موانعی روبروست؟ یافته‌های یک مطالعه کیفی.** *پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی*، ۱۴۰۳: ۱۴(۲۸): ۳۳-۱

چکیده

هدف از این پژوهش شناسایی موانع پیش روی بازاریابی الکترونیک فوتبال ایران بود؛ لذا با استفاده از یک تحقیق کاربردی و به شیوه کیفی با بهره‌گیری از گراندد تئوری به این سؤال پاسخ داده شده است. جامعه هدف این پژوهش افراد متخصص و آگاه در حوزه بازاریابی، بازاریابی الکترونیک، بازاریابی ورزشی و مدیران فوتبالی بود. روش نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند و گلوله‌برفی دنبال شد. پس از اتمام مراحل کدگذاری باز ۱۶۲ نشان به‌عنوان موانع بازاریابی الکترونیک فوتبال ایران شناسایی شد که بعد از تحلیل و تلخیص، در ۵۲ نشان اولیه طبقه‌بندی گردید. نتایج نشان داد صنعت فوتبال ایران برای پیاده‌سازی بازاریابی الکترونیک لازم است به ۵ دسته موانع بازاریابی، فنی، نیروی انسانی، حقوقی و قانونی و اقتصادی توجه و برای موانع موجود آن برنامه‌ریزی نماید. همچنین توجه تک‌بعدی به هر یک از این مانع‌ها مفید نیست و لازم است یک نگاه هم‌زمان، جامع و سیستمی به همه این ابعاد ۵ گانه داشت.

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-08]

[DOR: 20.1001.1.22520716.1403.14.28.1.4]

Extended Abstract

Entering the third millennium, we are witnessing vast changes in individual, organizational, national and global life, and that is the use of the Internet in the world. One of the most important changes is the emergence and development of electronic commerce. The use of electronic marketing methods is one of the key success factors of companies, and businesses are forced to use the mentioned methods to maintain survival in a competitive environment. Today, many international sports federations and organizations have accepted the new concepts of sports marketing and act based on it. The prestigious football clubs also use the Internet as a marketing tool as one of the sports organizations. They can communicate with fans and sell their products and services. As one of the powerful arms of electronic marketing, websites are very important for commercial and sports companies and organizations. Hur and et al. (2011) state that the number of online sports customers is increasing and most sports organizations use their websites as a marketing tool to achieve business goals. But unfortunately, from one side, this new and very useful and cost-effective method is still not used by the country's football industry. In addition to this, unfortunately, the scientific community of the country has not carried out researches that examine these obstacles and clarify the way for the country's football managers. All these cases indicate the existence of obstacles that the country's football industry faces. The purpose of this research is to answer the following general question:

What is the current situation, obstacles and necessary infrastructure for the implementation of electronic marketing in Iran's football industry?

Methodology

The current research was conducted with a qualitative approach and with an exploratory purpose in order to identify the obstacles and problems of electronic marketing of professional football clubs. To answer the research questions, the proposed method of Miles, Haberman, and Saldana was used. They prefer to combine various qualitative methods to conduct research, which is closer to the ethnographic method with a mixture of grounded theory. The research data was collected in two ways: in the first stage of the research, a preliminary list of

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-08]

[DOR: 20.1001.1.22520716.1403.14.28.1.4]

predictive indicators was identified through the study of the research background and the collection of library information. Preliminary list was considered as interview questions and primary data collection tool. And in the second stage, in the next stage, semi-structured and in-depth qualitative interviews were conducted with elites who are aware of the research topic. Considering that in qualitative research, as in quantitative research, the goal is not to select a group of random samples representative of the society, but rather to select people who provide good information on the subject of the research to the researcher, the research group decided to choose a statistical sample of experts instead of a large statistical sample. In the current research, two methods of purposeful and snowball sampling were used, and theoretical sampling continued until the categories reached theoretical saturation. In qualitative research, validity or validity does not have the same implied meaning as validity in quantitative research, and comparison of validity is not meaningful. In this research, this was achieved through long-term engagement, stable observation, and checking with the research participants. In addition, in this research, in order to provide terms such as acceptability, transferability, and verifiability, research data has been collected from various sources such as knowledgeable people and various written sources. The verifiability of qualitative research results is realized when other researchers can clearly follow the research path and actions taken by the researcher. In this research, it was tried to collect all the interviews through the audio recording device and also to write the important points in writing. Also, the date of the interviews and the interviewees were recorded ethically by the researcher. Open coding method (Miles, Haberman, and Saldana, 2014) was used to analyze the collected data, and then in the last step, these codes were classified into broader categories.

Findings

The findings of the research were done using simultaneous analysis and coding by NVIVO 2010 software. After analyzing the data, 162 signs were obtained. Due to affinity, summarization, and integration, these signs have come in the form of 52 signs. After the open coding process, the signs identified were classified in a wider area. At this stage, by further analyzing and examining concepts and

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-08]

[DOR: 20.1001.1.22520716.1403.14.28.1.4]

recombining them and finding new preliminary relationships, 5 final and fundamental categories were identified as barriers to electronic marketing of Iranian club football. These barriers include: marketing barriers, human resources barriers, legal barriers, economic barriers and technical barriers. After compiling the obtained results to increase its validity, it was given to the experts of electronic marketing and sports marketing who were fully familiar with the qualitative method and they were requested to give their opinion about it. Most of the experts confirmed the results and some corrective comments were also obtained and applied

Markers	Barriers to electronic marketing in Iran's football industry
• Lack of customer orientation • Weak marketing knowledge in clubs • The newness of electronic marketing in the country • Technology-oriented to market-oriented view • Lack of competition in terms of the state structure of the clubs • Lack of a central program in the clubs • Absence of even traditional marketing plans • Absence of electronic marketing plan • Importance of electronic marketing field	Marketing barriers
• Exclusivity of television broadcasting rights • Incomplete and weak laws regarding virtual space and electronic tools • Exclusivity of Internet sales • Digital signature • Non-acceptance of electronic documents in judicial authorities • Government structure • Absence of professional clubs • Limiting the use of Facebook as the largest international social network platform	legal barriers

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-08]

[DOR: 20.1001.1.22520716.1403.14.28.1.4]

• Restrictions on the use of YouTube	
• Lack of high-speed internet • Inadequate development of optical fiber • Iintranet weakness • Weakness of the Internet in small towns • Lack of trust in electronic and internet space • The website of the clubs and the federation is not up to date • Lack of attractiveness on the websites of clubs and federations • Low quality electronic services	Technical barriers
• Weak culture of using virtual space • Resistance to the change of traditional marketing to electronic • Lack of entrepreneurs • Low knowledge of using electronic tools • Weak knowledge of electronic marketing in football clubs • Weak knowledge of electronic marketing in academic centers • Low knowledge of human resources • Poor staff training • Poor fan training • Not using marketing experts • Lack of communication with scientific centers and universities • Lack of proper use of e-marketing specialists • Lack of specialization in clubs	human resources barriers

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-08]

[DOR: 20.1001.1.22520716.1403.14.28.1.4]

• Managers' request • Weak training of managers • Lack of scientific management • Instability of managers • Government managers	
• High cost of internet • Financial and budget problems • Negative balance of clubs • Lack of spending on human resources training • Lack of investment in this area • Failure to comply with international standards regarding income generation of clubs • Absence of full privatization due to political reasons • Little connection with the private sector	Economic barriers

conclusion

Despite all the benefits and advantages that electronic marketing has and the football clubs of the world have fully understood and used it, unfortunately, Iranian football faces obstacles in order to fully utilize its benefits. The obstacles identified in this research were categorized in the form of 5 categories: The first obstacle was the marketing category. Marketing faces many problems in clubs, such as the newness of the marketing field in the country, the technological and market-oriented view of the club officials, the lack of marketing knowledge in the clubs and the lack of customer orientation in the clubs. that the need to change the attitude of club officials and the serious entry of specialists in this field into the work is fully felt. The second obstacle was the legal category. In order to remove the legal and legal obstacles such as the state ownership of the clubs, television broadcast rights and copyrights, defects in marketing and e-commerce laws, filtering and the absence of professional clubs, there is a need for the serious determination of the high-ranking officials of the system in setting the rules and implementing them correctly. The next obstacle was the technical category. Among the important and influential obstacles in this sector, we can mention the

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-08]

[DOR: 20.1001.1.22520716.1403.14.28.1.4]

lack of updating of the website of the federation and clubs, the low quality of electronic services, the lack of sufficient attractiveness in the websites and the low speed of the Internet. This part of the problems and obstacles can be corrected in the shortest possible time by prioritizing electronic marketing. The next identified obstacle is the very important category of human resources. In this section, which will take a lot of time to fix, we can refer to things like organizational culture, lack of specialization, lack of belief in electronic marketing and lack of entrepreneurial manpower. The last identified obstacle was named economic obstacle. In this category, we can mention things like expensive internet, insufficient investment, negative financial balance of clubs and lack of facilities and incentives. And finally, the message of the article to the general managers of Raqa country is effective obstacles and facilitation of marketing rules and regulations, and for the managers working in Iran's football industry, believe in electronic marketing and prioritize it. Also, postgraduate students can enter this field and examine other fields and sports federations.

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-08]

[DOR: 20.1001.1.22520716.1403.14.28.1.4]

مقدمه

با ورود به هزاره سوم میلادی، شاهد تغییرات وسیع در زندگی فردی، سازمانی، ملی و جهانی هستیم و آن هم کاربردهای اینترنت در جهان است .یکی از مهم‌ترین این تغییرات ظهور و توسعه تجارت الکترونیکی است (۱). بازاریابی الکترونیکی بعنوان یکی زیرشاخه‌های تجارت الکترونیک از جدیدترین روش‌های بازاریابی است که به معنی استفاده از اینترنت و دیگر تکنولوژی‌های تعاملی در جهت ایجاد و طرح ریزی یک گفتگو شناخته شده بین مشتریان و شرکت است. این نوع بازاریابی در برگیرنده بازاریابی فرد به فرد بوده و به شرکت‌ها اجازه می‌دهد که در جهت سفارشی سازی انبوه متناسب با نیاز مشتریان حرکت کنند (۲). بکارگیری روش‌های الکترونیکی بازاریابی از عوامل کلیدی موفقیت شرکت‌ها به شمار می‌رود و بنگاه‌های تجاری ناگزیر به استفاده از روش‌های یادآوری شده برای حفظ بقا در محیط رقابتی هستند (۳). اینترنت می‌تواند برای پیاده سازی فعالیت‌های بازاریابی در محیط کسب و کار برای تعداد زیادی از کاربران که تعداد آنها همه روزه در حال افزایش است، بسیار مهم و حیاتی باشد (۴). بخش بزرگی از جمعیت جهان در سال ۲۰۱۸ آنلاین خواهند بود و قبل از آن نیز ۳.۸۳ میلیارد نفر یا به عبارتی ۵۱/۱ درصد از جمعیت جهان در حال استفاده از وب هستند. مشتریان جهانی وب در پنج سال آینده به ۷.۳ میلیارد نفر خواهد رسید (۵). امروزه بسیاری از فدراسیون‌ها و سازمان‌های ورزشی بین المللی، مفاهیم جدید بازاریابی ورزشی را پذیرفته‌اند و براساس آن عمل می‌کنند. آنها متوجه شده‌اند که تمرکز بر نیازهای مشتریان ورزشی به معنای توجه به کیفیت ورزش، رقابت‌ها و محصولات ورزشی و ارائه خدمات به مشتریان است (۶). بیشتر سازمان‌های ورزشی با قبول این واقعیت از وب سایت خود به عنوان یک ابزار بازاریابی برای رسیدن به اهداف تجاری استفاده می‌کنند (۷). باشگاه‌های معتبر فوتبال نیز بعنوان یکی از سازمان‌های زیر مجموعه ورزش از اینترنت به عنوان یک ابزار بازاریابی بهره برده و از طریق آن می‌توانند با هواداران ارتباط برقرار کنند و محصولات و خدمات خود را بفروشند. رشد روبه گسترش اینترنت و به تبع آن، توسعه کسب و کارهای الکترونیک در جهان، باعث شده وب سایت‌ها از اهمیت بالایی برخوردار گردند (۸). ارزش تجارت الکترونیک از ۱۵۰ میلیارد دلار در سال ۲۰۰۰ به ۳۵۴ میلیارد دلار در سال ۲۰۰۱ رسیده و ۲۵.۳ تریلیون دلار در سال ۲۰۱۵ و که رشد قابل توجهی را نشان می‌دهد (۹). بنابراین کشورهایی که نتوانند از این فرصت طلایی و استثنایی برای دسترسی الکترونیک و سریع به بازارهای جهانی برای فروش محصولات فکری و کالاهای تولیدی خود استفاده کنند، محکوم به شکست بوده و امکان حضور در عرصه‌های تجاری و رقابتی جهان تجارت نخواهد داشت که این موضوع موجب حذف شدن آنان خواهد شد. با یک مطالعه و مقایسه ساده وب سایت (بعنوان یکی از ابزارهای بازاریابی الکترونیک) باشگاه‌های معتبر فوتبال دنیا و باشگاه‌های حاضر در لیگ برتر می‌توان به قابلیت‌های مختلف این نوع باشگاه‌ها پی برد. قابلیت‌هایی همانند هدفمندی، دسترسی به اطلاعات، زیبایی، پاسخگویی و موارد بسیار دیگر که متاسفانه باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال کشور از این موارد غفلت نموده‌اند. جفری مور (۲۰۰۵) اعتقاد دارد اینترنت در بین مردم گسترش پیدا کرده و با گسترش اینترنت و سایر شبکه‌ها

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-08]

[DOR: 20.1001.1.22520716.1403.14.28.1.4]

فواید و مزایای زیر توسعه پیدا نموده است: جذب مشتریان بالقوه از طریق وب سایت، تعامل مشتریان از طریق پست الکترونیکی، اخذ آنلاین سفارش از طریق کارت‌های اعتباری، پشتیبانی و خدمات رسانی آنلاین به مشتریان، تشکیل پرونده اطلاعات شخصی برای مشتریان به منظور شناسایی نیازها، ترجیحات و مشکلات آنها، یکپارچگی وب سایت با فعالیت‌های جلو صحنه، یکپارچگی وب سایت با فعالیت‌های پشت صحنه، یکپارچگی و انسجام با تامین کنندگان، یکپارچگی کامل در زنجیره تامین شرکت (یکپارچگی داخلی با اینترانت و یکپارچگی خارجی با اینترنت و اکسترانت[1]) (۱۰) امروزه ورود به فضای بازاریابی الکترونیکی نه تنها بعنوان یک مزیت رقابتی بلکه یک الزام برای اکثر شرکت‌های تجاری گردیده است. اما ورود به این فضا خالی از مشکلات و موانع نخواهد بود. باشگاه‌های فوتبال کشور که بعلت دولتی بودن و عدم رقابت پذیری بدنبال کشف منابع درآمدی جدید نبوده‌اند قطعاً موانع زیادی در این زمینه خواهند داشت. اکثر مدیران فوتبال تصور می‌کنند که حضور موفق در فضای اینترنت دارند اما تحقیق کریمادیس و همکاران (۲۰۱۰) نشان داد که مدیران باشگاه‌های فوتبال بسیاری از مسائل اساسی را که اینترنت بعنوان یک ابزار بازاریابی الکترونیک می‌تواند ارائه دهد، نادیده گرفته‌اند (۱۱). رحیمی زاده و همکاران (۱۳۹۷) به بررسی موانع توسعه تجارت الکترونیک در صنعت ورزش کشور پرداختند. رتبه بندی موانع سه گانه به ترتیب عبارت بودند از: ۱. موانع مدیریتی، ۲. موانع فرهنگی – اجتماعی و ۳. موانع فنی (۱۲). در پژوهشی ابراهیمی و همکاران (۱۳۸۹) معتقدند شرکت‌های ما با مشکلات مربوط به تجهیزات و فن آوری، زیر ساخت‌های قانونی، نیروی انسانی و منابع مالی برای تجارت الکترونیک مواجه هستند (۱۳). کیا کجوری و نوبتی (۱۳۸۷) در پژوهش خود نبود زیر ساخت‌های فرهنگی، فقدان زیرساخت‌های مالی و بانکی، امنیت، نبود تحقیقات کاربردی، اعتماد، ناآشنایی با فن آوری و مقررات از موانع صنعت بانکداری بعنوان صنعت پیشرو در استفاده از ابزارهای الکترونیکی می‌دانند (۱۴).

وب‌سایت‌ها به‌عنوان یکی از بازوان قدرتمند بازاریابی الکترونیک دارای اهمیت بسیار زیادی برای شرکت‌ها و سازمان‌های تجاری و ورزشی است. هور و همکاران (۲۰۱۱) عنوان می‌کنند که تعداد مشتریان آنلاین ورزشی در حال افزایش است و اکثر سازمان‌های ورزشی وب سایت‌های خودشان را به عنوان یک ابزار بازاریابی برای رسیدن به هدف‌های تجاری بکار گرفتند (۱۵). روسکا (۲۰۱۴) عنوان می‌کند باشگاه‌ها از وب سایت خود به عنوان سیستم اطلاعاتی و همچنین پیوند بین باشگاه و هواداران استفاده می‌کنند. زمینه‌های ارتباطی وب سایت‌ها باید ارتقا پیدا کند. همچنین نتایج ایشان نشان داد که باشگاه‌های رومانیایی در پیاده سازی راه حل کسب و کار برای کمک به فروش آنلاین محصولات و کسب درآمد شکست خورده‌اند. ایشان همچنین عنوان می‌کنند که باشگاه‌ها شکاف بین خود و طرفدارانشان را از طریق وب سایت‌هایشان پر می‌کنند و همچنین این باشگاه‌ها از طریق کالاهای آنلاین خود باعث افزایش درآمد در باشگاه‌های خود شده‌اند (۱۶). ژو (۲۰۱۵) در پژوهشی در خصوص فروشگاه‌های محصولات ورزشی به این نتیجه رسید که ترویج

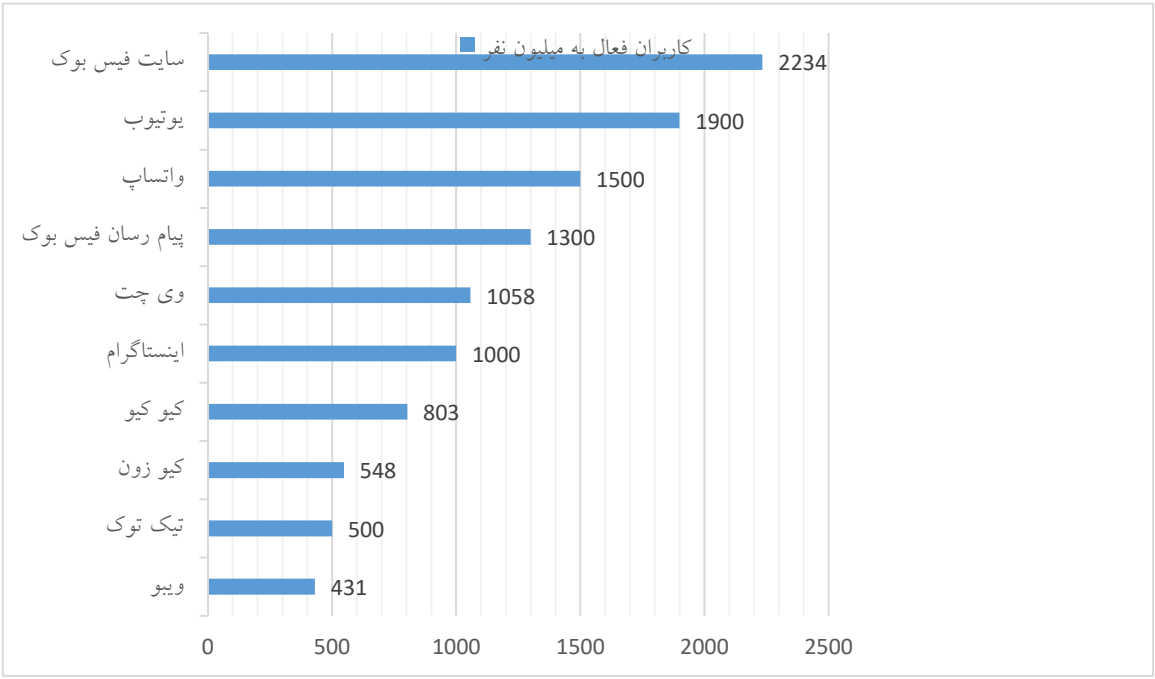
1. Extranet

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-08]

[DOR: 20.1001.1.22520716.1403.14.28.1.4]

برنامه‌های تجارت الکترونیک در فروش محصولات ورزشی داخلی مؤثر است و سبب فروش بیشتر می‌شود. همچنین تجارت الکترونیک موجب بهبود عملکرد کلی و افزایش رقابت به طور کلی می‌شود (۱۷).

رسانه‌های اجتماعی یکی دیگر از بازوهای قدرتمند بازاریابی الکترونیک است. تعداد حساب‌های کاربری فعال در شبکه‌های اجتماعی به میزان بسیار قابل‌توجهی در حال افزایش است. همچنان که از آمار منتشر شده توسط سایت استاتیستا[1] شکل شماره ۱ قابل‌مشاهده است تعداد حساب‌های کاربری فعال در سال ۲۰۱۸ فقط در فیس‌بوک بیش از ۲ میلیارد به عبارتی حدود یک‌چهارم جمعیت کل جهان است (۱۸). هوفاکر و بلانچی (۲۰۱۶) نشان دادند که شرکت‌های کوچک و متوسط گردشگری عمدتاً از رسانه‌های اجتماعی به عنوان بخشی از استراتژی‌های بازاریابی خود استفاده می‌کنند و با مشتریان تماس می‌گیرند و با آنها تبادل اطلاعات می‌کنند (۱۹).



شکل ۱. مقایسه ۱۰ شبکه اجتماعی معروف جهان در سال ۲۰۱۸

دیکسون و همکاران (۲۰۱۵) عنوان می‌کنند که اکثر سازمان‌های ورزشی از رسانه‌های اجتماعی برای افزایش آگاهی و حمایت از اهداف بازاریابی استفاده می‌کنند ولی کمتر از این فضا برای جذب سرمایه استفاده می‌شود. سازمان‌های ورزشی باید با ارائه منطق مبتنی بر شواهد از رسانه‌های اجتماعی به عنوان یک استراتژی بازاریابی موثر استفاده کنند (۲۰). بائنا (۲۰۱۶) نیز عنوان می‌کند که مدیران ورزشی نیاز به استفاده از رسانه‌های بازاریابی تعاملی برای برقراری ارتباط با مشتریان در زمان کنونی دارند. علاوه بر این، با یکپارچه سازی عناصر مختلف رسانه‌های اجتماعی مانند وبلاگ‌ها یوتیوب فیسبوک و توییتر، تیم‌های حرفه‌ای بالا حضور خود را در جوامع

1 . Statista

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-08]

[DOR: 20.1001.1.22520716.1403.14.28.1.4]

ارتقا می‌دهند و انجمن‌های مجازی ایجاد می‌کنند، که در انتخاب برند و درگیرکردن هواداران و تعامل با آنها موثرند (۲۱).

به طور کلی می‌توان گفت بازاریابی الکترونیک بعنوان یکی از روش‌های جدید بازاریابی است که در حال استفاده توسط شرکت‌ها و همچنین باشگاه‌های معتبر فوتبال دنیا است. اما متاسفانه از یک سمت این روش جدید و بسیار مفید و به صرفه هنوز توسط فوتبال کشور مورد استفاده قرار نمی‌گیرد. علاوه بر این امر متاسفانه پژوهش‌هایی که این موانع را بررسی کرده و راه را بر مدیران فوتبالی کشور روشن نماید توسط جامعه علمی کشور انجام نگرفته است. جمیع این موارد نشان دهنده وجود موانعی است که فوتبال کشور آنها را پیش رو دارد. این پژوهش اقدام به شناسایی موانع بازاریابی الکترونیک فوتبال کشور کرده تا مدیران با عنایت به آنها بتوانند به این موانع غلبه کرده و بتوانند عواید حاصل از فوتبال را بالا ببرند.

سوال های این پژوهش به شرح زیر است:

۱. وضعیت موجود بازاریابی الکترونیک فوتبال ایران چگونه است؟
۲. فوتبال ایران با چه موانعی در خصوص پیاده سازی بازاریابی الکترونیک مواجه است؟
۳. آیا زیرساخت‌های لازم جهت پیاده سازی بازاریابی الکترونیک در فوتبال ایران مهیا است؟

روش شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر، کیفی می‌باشد. انتخاب روش کیفی به این دلایل صورت می‌پذیرد: فراهم آمدن زمینهٔ بررسی دقیق و عمیق در شرایط متغیر برای پژوهشگر، تخصصی بودن موضوع و امکان اظهارنظر افراد متخصص و معدود، الگویی در این حیطه وجود نداشته باشد و یا وجود الگوهای جدید کمکی به حل مشکل نکنند و شناخت چگونگی رخ دادن فرآیندها و عوامل مؤثر بر آنها به مراتب مهم‌تر از سنجش مقدار و میزان فرآورده‌ها باشد (۲۲). پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و با هدف اکتشافی در راستای شناسایی موانع و مشکلات بازاریابی الکترونیک باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال انجام شد. برای پاسخگویی به پرسش‌های پژوهش، از روش پیشنهادی مایلز، هابرمن، و سالدانا (۲۰۱۴) استفاده گردید. آنها ترکیب روش‌های گوناگون کیفی را برای انجام پژوهش ترجیح می‌دهند که به روش قوم نگاری با آمیزه‌ای از نظریه زمینه‌ای نزدیک‌تر است (۲۳). داده‌های پژوهش از دو طریق گردآوری شد: در مرحلهٔ اول پژوهش از طریق مطالعهٔ پیشینه تحقیق و جمع آوری اطلاعات کتابخانه‌ای، فهرست مقدماتی شاخص‌های پیش بین شناسایی شد. فهرست مقدماتی به عنوان سؤالات مصاحبه و ابزار اولیهٔ جمع آوری داده‌ها مدنظر قرار گرفت. و در مرحله دوم، در مرحلهٔ بعد مصاحبه‌های کیفی نیمه ساختارمند و عمیق با نخبگان آگاه از موضوع پژوهش به عمل آمد. برای تجزیه و تحلیل داد ه های گردآوری شده از روش کدگذاری باز (مایلز، هابرمن، و سالدانا، ۲۰۱۴) استفاده و پس از آن در مرحلهٔ آخر این کدها در مقوله‌های وسیع‌تری طبقه بندی شدند. با توجه به اینکه در تحقیق کیفی همانند تحقیقی کمی هدف انتخاب گروهی از نمونه‌های تصادفی معرف جامعه نیست، بلکه انتخاب افرادی است که اطلاعات خوبی را در موضوع

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-08]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1403.14.28.1.4]

تحقیق به محقق بدهند (۲۴)، گروه پژوهشی تصمیم گرفت به جای گستردگی نمونه آماری یک نمونه آماری صاحبنظر را در نظر بگیرد. در پژوهش حاضر از دو روش نمونه گیری هدفمند و گلوله برفی استفاده گردید و نمونه گیری نظری تا رسیدن مقولهها به اشباع نظری ادامه یافت. مقصود از اشباع نظری مرحلهای است که در آن دادههای جدیدی در ارتباط با مقوله به دست نیامده و روابط بین مقولهها برقرار و تأیید شده است (۲۵). از این جهت ۲۰ مصاحبه کیفی و هدفمند انجام گردید. ویژگیهای مشارکت کنندگان در پژوهش در جدول شماره ۱ به تفصیل آمده است.

جدول ۱. توزیع گروههای مشارکت کننده در پژوهش

تخصص	فراوانی	فراوانی درصدی
بازاریابی ورزشی	۵	۲۵
بازاریابی الکترونیک	۵ *	۲۵
رسانه ورزشی	۲ **	۱۰
بازاریابی اینترنتی	۲	۱۰
فن آوری اطلاعات	۱	۵
مدیر بازاریابی فوتبال	۱	۵
حقوق	۲	۱۰
کانون هواداران	۲	۱۰

* دو نفر از مشارکت کنندگان زن و بقیه مرد بودند.

** یک نفر از مشارکت کنندگان زن و نفر بعدی مرد بودند.

در پژوهشهای کیفی، اعتبار یا روایی همان معنای ضمنی اعتبار در پژوهش کمی را ندارد و مقایسه روایی معنادار نیست (۲۶). در این پژوهش این مهم از طریق درگیری طولانی مدت، مشاهده پایدار، چک کردن با مشارکتکنندگان در تحقیق حاصل گردید. علاوه بر این در این پژوهش جهت تأمین واژههایی همانند مقبولیت۱، قابلیت انتقال۲ و تأیید پذیری۳ از منابع گوناگون مانند افراد آگاه و منابع مکتوب مختلف به جمع آوری دادههای پژوهش پرداخته است. انتقال پذیری نتایج پژوهش، بیانگر تعمیم پذیری نتایج حاصل به سایر گروهها و محیطهای مشابه است. هرچند این امر خارج از توانایی پژوهشگر کیفی است، میتوان با استخراج و ارائه حداکثری دادهها (تا حد ممکن) تا حدودی این بخش از روایی تحقیق را نیز تأمین کرد (۲۷) که در این پژوهش با مرور متعدد مصاحبهها و استخراج حداکثری و غیر تکراری مطالب سعی بر اجرای این توصیه شد. تأیید پذیری نتایج پژوهش کیفی هنگامی تحقق مییابد که سایر محققان بتوانند به روشنی مسیر تحقیق و

1. Credibility
2. Transferability
3. Dependability

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-08]

[DOR: 20.1001.1.22520716.1403.14.28.1.4]

اقدام‌های انجام گرفته توسط محقق را دنبال کنند (۲۸). در این تحقیق سعی شد تمامی مصاحبه‌ها از طریق دستگاه ضبط صدا، جمع آوری و همچنین به صورت نوشتاری نکات مهم مکتوب شود. همچنین تاریخ مصاحبه‌ها و افراد مورد مصاحبه به شکل اخلاقی توسط محقق ثبت شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده از روش کدگذاری باز (مایلز، هابرمن، و سالدانا، ۲۰۱۴) استفاده و پس از آن در مرحله آخر این کدها در مقوله‌های وسیع‌تری طبقه بندی شدند.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش با استفاده از تحلیل همزمان و کد گذاری توسط نرم افزار NVIVO 2010 انجام پذیرفت. در ادامه نتایج کد گذاری‌ها به تفکیک ارائه می‌شود. بعد از تجزیه و تحلیل داده‌ها ۱۶۲ نشان بدست آمد. این نشان‌ها بعلت قرابت و تلخیص و ادغام همچنانکه در جدول شماره ۲ آمده در قالب ۵۲ نشان آمده است.

جدول ۲. نتایج حاصل از کد گذاری باز

موانع بازاریابی الکترونیک صنعت فوتبال ایران	نشان‌ها
موانع بازاریابی	• عدم مشتری مداری • ضعف دانش بازاریابی در باشگاه‌ها • نو بودن رشته بازاریابی الکترونیک در کشور • نگاه تکنولوژیک محور تا بازار محور • نبود رقابت به لحاظ ساختار دولتی باشگاه‌ها • عدم برنامه محوری در باشگاه‌ها • عدم وجود طرح‌های بازاریابی حتی سنتی • عدم وجود طرح بازاریابی الکترونیک • وارداتی بودن رشته بازاریابی الکترونیک
موانع حقوقی و قانونی	• انحصاری بودن حق پخش تلویزیونی • ناقص و ضعف قوانین در خصوص فضای مجازی و ابزارهای الکترونیک • انحصاری بودن فروش اینترنت • امضاء دیجیتال • عدم قبول اسناد الکترونیکی در مراجع قضایی • ساختار دولتی • نبود باشگاه‌های حرفه‌ای • محدودیت استفاده از فیس بوک بعنوان بزرگ‌ترین پلتفرم شبکه اجتماعی بین المللی • محدودیت استفاده از یوتیوب
موانع فنی	• نبود اینترنت پر سرعت • عدم توسعه کافی فیبر نوری • ضعف اینترانت • ضعف اینترنت در شهرهای کوچک • عدم اعتماد به فضای الکترونیکی و اینترنتی

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-08]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1403.14.28.1.4]

	• به روز نبودن سایت باشگاه‌ها و فدراسیون • نبود جذابیت کافی در سایت باشگاه‌ها و فدراسیون • کیفیت پایین خدمات الکترونیکی
مشکلات نیروی انسانی	• فرهنگ ضعیف استفاده از فضای مجازی • مقاومت در مقابل تغییر بازاریابی سنتی به الکترونیک • کمبود نیروهای کار آفرین • دانش پایین استفاده از ابزارهای الکترونیک • ضعف دانش بازاریابی الکترونیک در باشگاه‌های فوتبال • ضعف دانش بازاریابی الکترونیک در مراکز علمی • دانش پایین نیروی انسانی • ضعف آموزش کارکنان • ضعف آموزش طرفداران • عدم استفاده از متخصصین بازاریابی • عدم ارتباط با مراکز علمی و دانشگاه‌ها • عدم استفاده مناسب از متخصصین بازاریابی الکترونیک • عدم تخصص گرایی در باشگاه‌ها • خواست مدیران • ضعف آموزش مدیران • عدم وجود مدیریت علمی • بی ثباتی مدیران • مدیران دولتی
موانع اقتصادی	• هزینه بالای اینترنت • مشکلات مالی و بودجه • تراز منفی باشگاه‌ها • عدم هزینه در آموزش نیروی انسانی • عدم سرمایه گذاری در این حوزه • عدم رعایت استانداردهای بین المللی در خصوص درآمد زایی باشگاه‌ها • عدم خصوصی سازی به معنی کامل به دلایل سیاسی • ارتباط کم با بخش خصوصی

پس از فرایند کد گذاری باز، نشان‌های شناسایی شده در حوزه وسیع‌تری طبقه بندی گردید. در این مرحله با تحلیل و بررسی بیشتر مفاهیم و ترکیب مجدد آنها و یافتن روابط مقدماتی جدید ۵ مقوله نهایی و بنیادی بعنوان موانع بازاریابی الکترونیک فوتبال باشگاهی ایران شناسایی گردید. این موانع شامل: موانع بازاریابی، موانع نیروی انسانی، موانع حقوقی و قانونی، موانع اقتصادی و موانع فنی می‌باشند. پس از تدوین نتایج بدست آمده جهت افزایش اعتبار آن، در اختیار خبرگان بازاریابی الکترونیک و بازاریابی ورزشی که با روش کیفی نیز آشنایی کامل داشتند قرار گرفت و از آنان درخواست گردید تا نظر خود را در خصوص آن ارائه دهند. بیشتر خبرگان نتایج را تایید و بعضی نظرات اصلاحی نیز اخذ و اعمال گردید (شکل شماره ۲).

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-08]

[DOR: 20.1001.1.22520716.1403.14.28.1.4]

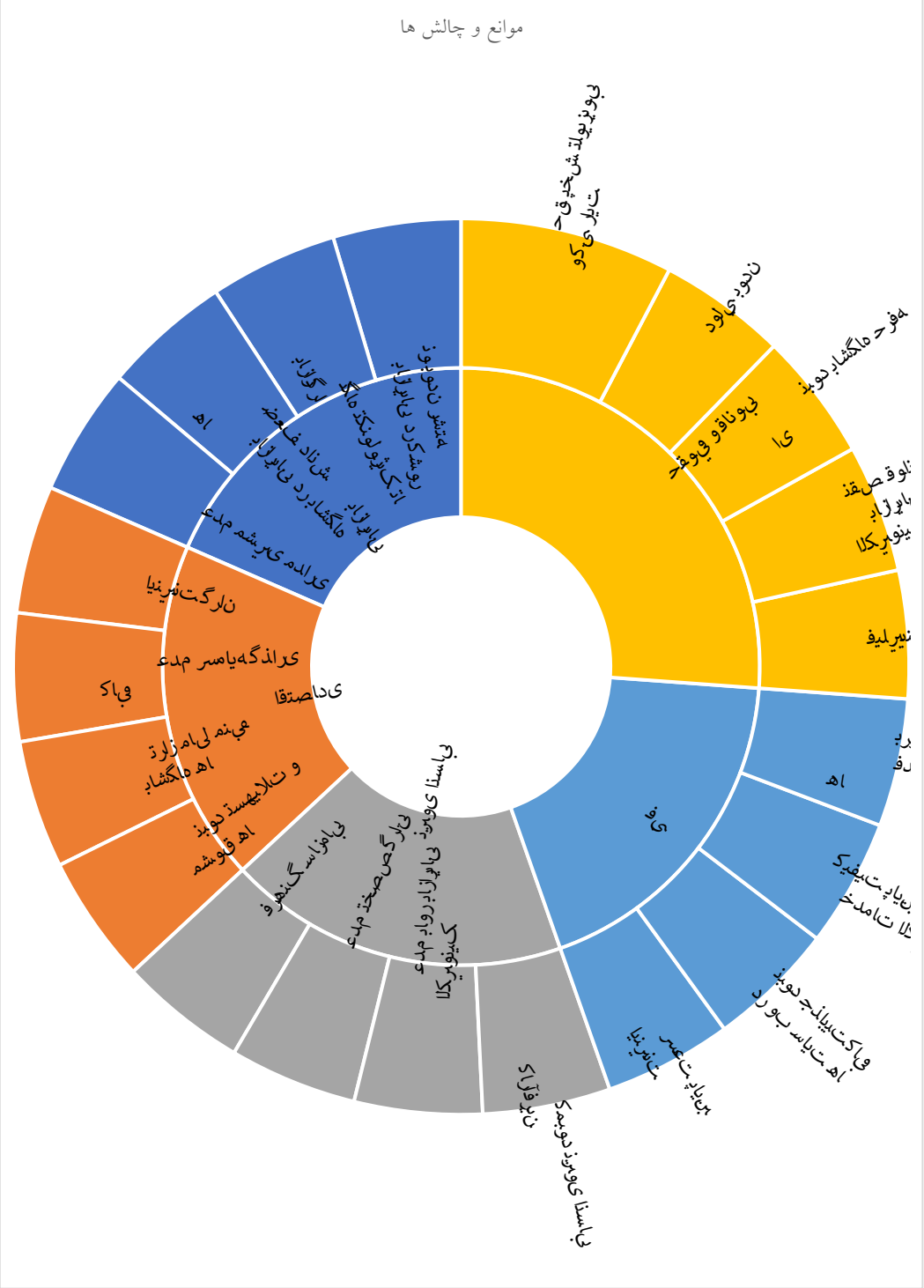
بحث و نتیجه گیری

فوتبال تنها یک بازی نیست، بلکه تجارتی جهانی و قابل مشاهده است که مشتریانش به شدت به تیم محبوب خود متعهد و وفادارند. علاوه بر بعد تجاری، فوتبال بسیار مورد توجه رسانه‌های جهانی است (۲۹). رسانه‌ها باعث جذب طرفدار، مجازی شدن، ایدئولوژیک شدن، کالایی شدن و جهانی شدن فوتبال می‌گردند. با توجه به این تاثیرات و تحولاتی که رسانه‌ها در فوتبال به وجود آورده‌اند، دیگر نمی‌توان فوتبال را صرفاً" نوعی ورزش برای بدنسازی، یا نوعی بازی برای سرگرمی دانست (۳۰). از طرف دیگر با رشد و توسعه ابزارهای الکترونیکی و اینترنت بعنوان اصلی‌ترین بستر بازاریابی الکترونیکی و همچنین رشد روزافزون کاربران آن شرکت‌ها استفاده از این ابزارها را نه بعنوان یک گزینه بلکه بعنوان یک اجبار در کسب و کار خود استفاده می‌نمایند. باشگاه‌های فوتبال که بعنوان شرکت‌های تجاری در دنیای امروزی شناخته می‌شوند بصورت هدفمند از تکنولوژی‌های روز دنیا در جهت اطلاع رسانی و ارتباط با مشتری و جلب رضایت آنان استفاده می‌نماید. فناوری اطلاعات به روز و مدیریت ارتباط با مشتری، شرکت‌ها را قادر ساخته تا با حجم عظیمی از مشتریان سروکار داشته باشند و ارتباطات فرد به فرد با هر کدام از آنها ایجاد کنند. بنظر می‌رسد ارتباط تک به تک با این خیل عظیم مشتریان بدون بکارگیری ابزارهای الکترونیکی تقریباً غیر ممکن باشد. بسیاری از شرکت‌ها از ابزارهای های الکترونیکی علاوه بر ارتباط با مشتری، جهت فروش کالا و خدمات خود نیز استفاده می‌کنند. کیلنگ و چی (۲۰۰۱) مزلیای بازاریابی اینترنتی را در سه کلنال مزلیای ارتباطی، مزلیای مبادلاتی و مزایای توزیع دسته بندی نموده، مزایای ارتباطی را شامل بهبود اطلاعات محصول و قیمت، دسترسی دایم به خدمات، هزینه کمتر ارتباطات، تعامل و امکان ارائه اطلاعات بر اساس درخواست مشتری، به روز کردن فوری موجودی، حمایت فنی بهنگام، پاسخ سریع به سوالات مشتریان، سفارشات مبتنی بر نیاز مشتری مزایای مبادلاتی را شامل: دسترسی تمام کاربران به فروشگاه مجازی، امکان انجام خرده معاملات، کاهش خطاهای انسانی، کاهش چرخه زمانی تدارکات، امکان توزیع سفارش و فروش برای تک تک مشتریان و مزایای توزیع را شامل: کاهش زمان انتظار برای دریافت کالاها و خدمات دیجیتالی و پیگیری سفارشات توسط مشتریان می‌دانند (31). اما با وجود همه فواید و مزایایی که بازاریابی الکترونیکی داشته و باشگاه‌های فوتبال دنیا بصورت کامل آن را درک کرده و آن را بکار گرفته‌اند متاسفانه فوتبال ایران برای بکار گیری و استفاده کامل از مزایای آن موانعی را پیش روی خود می‌بینید. هدف اصلی این مقاله شناسایی موانع بازاریابی الکترونیک فوتبال ایران است. بدین جهت با توجه به یافته‌های تحقیق حاصل از مصاحبه‌های کیفی و بر اساس کد گذاری‌های باز، ۱۶۲ نشان مرتبط با موانع بازاریابی الکترونیک فوتبال ایران شناسایی گردید. این نشان‌ها بعد از تحلیل و بررسی مجدد و تلخیص و ادغام در ۵۲ نشان قرار گرفتند. در ادامه تحلیل و تلخیص نهایی صورت گرفته و مفاهیم مرتبط و نزدیک به هم در یکدیگر تلفیق شدند تا گروه تحقیق در نهایت به ۵ مقوله اصلی رسیدند. این مقوله‌ها شامل: موانع بازاریابی، موانع نیروی انسانی، موانع حقوقی و قانونی، موانع اقتصادی و موانع فنی بودند (شکل شماره ۲) که با بررسی روابط بین آنها مدل نهایی موانع پیش روی

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-08]

[DOR: 20.1001.1.22520716.1403.14.28.1.4]

بازاریابی الکترونیک فوتبال ایران تدوین گردید که در ادامه به بحث و بررسی در خصوص هر یک از مقوله‌ها پرداخته می‌شود.



شکل ۱. موانع بازاریابی الکترونیک در باشگاه‌های فوتبال ایران

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-08]

[DOR: 20.1001.1.22520716.1403.14.28.1.4]

اولین مانع شناسایی شده در سیستم بازاریابی الکترونیک باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران ضعف خود نظام بازاریابی می‌باشد (شکل شماره ۲). امروزه بر اساس توصیه‌های متخصصین این علم، شرکت‌ها و سازمان‌های تجاری نباید به وجود یک واحد تحت عنوان واحد بازاریابی در شرکت بسنده کرده بلکه تفکر بازاریابی می‌بایستی از راس هرم و نفر اول شرکت تا پایین‌ترین سطوح جاری بوده و بواقع تمام افراد مسائل مربوط به بازاریابی را رعایت و اجرا نمایند. تفکر غالب در کشور ما وجود نگاه تکنولوژیک گرا می‌باشد تا بازارگرا. یکی از ابعاد بسیار مهم بازارگرایی توجه به مشتری و مشتری گرایی است. لتیس و مکاران (۲۰۱۴) عنوان می‌کنند بازارگرایی یک مفهوم بسیار گسترده‌ای است که تمامی سازمان را در بر می‌گیرد و تمرکز آن بر محیط بازار شامل: مشتریان، رقبا و فرآیندهای درون سازمان است (32). بازارگرایی قلب تپنده مدیریت و راهبرد بازاریابی مدرن است و کسب و کاری که بازارگرایی اش را افزایش دهد، عملکرد بازارش را بهبود خواهد بخشید. تقوی فرد و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که بازارگرایی بر عملکرد تجاری شرکت‌های پذیرفته شده در بورس تأثیر دارد (33).

عواملی همچون ناآگاهی و عدم شناخت سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری و نبود کارشناسان حرفه‌ای در زمینهٔ بازاریابی ورزشی و نبود الگوهای موفق داخلی در این زمینه، ضعف فرهنگ پاسخ گویی و مشتری مداری را در باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران به همراه داشته است. به نظر می‌رسد فرهنگ ضعیف مشتری مداری در کل کشور مصداق داشته و ما تنها در فوتبال شاهد این امر نیستیم. همچنانکه سماوی و همکاران (۱۳۸۷) در پژوهش خود به مطلوب نبودن وضعیت مشتری مداری در نظام آموزش عالی ایران صحه می‌گذارند (34). برای ایجاد فرهنگ مشتری مداری قبل از هر کاری می‌بایستی اطلاعات دقیقی از او که عواملی چون سن، جنسیت، تحصیلات، محل زندگی، میزان درآمد و ... داشته باشیم. متأسفانه باشگاه‌های فوتبال کشور اطلاعات بروز و دقیقی از هواداران خود ندارند. ابزارهای الکترونیکی و اینترنت می‌تواند در این زمینه و مدیریت بهینه ارتباط با مشتری تاثیر مثبت داشته باشد. لیو و همکاران (۲۰۱۲) نشان داد مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی (E-CRM) موجب رضایت مندی و وفاداری مشتریان می‌شود (35).

یکی دیگر از موانع نظام بازاریابی نو بودن رشته بازاریابی ورزشی در کشور است بطوریکه مراکز علمی کشور با تصویب شورای عالی برنامه ریزی آموزشی زیر نظر دفتر برنامه ریزی آموزش عالی در جلسه ۵۶۱ مورخ ۱۳۸۴/۸/۷ مجوز جذب دانشجو در مقطع دکتری مدیریت ورزشی با گرایش بازاریابی ورزشی را اخذ نمودند. بواقع رشته بازاریابی ورزشی در سیستم آموزشی کشور ما حدود ۱۲ سال است که فعال می‌باشد. مجیدی پرست و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی ضعف مراکز علمی در تربیت نیروی متخصص و کارآمد بازاریابی ورزشی را مطرح می‌کنند (36). در اجرا نیز با توجه به بررسی‌های میدانی فقط دو باشگاه فوتبال لیگ برتر کشور واحد بازاریابی خود را در سایت رسمی خود معرفی کرده‌اند. این موارد نشان از جدید و تقریباً ناآشنا بودن بازاریابی در فوتبال کشور می‌باشد که به عنوان یکی از موانع بازاریابی الکترونیک در فوتبال کشور می‌باشد.

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-08]

[DOR: 20.1001.1.22520716.1403.14.28.1.4]

کمبود دانش و مهارت کارکنان سازمان‌های ورزشی برای اجرای فعالیت‌های بازاریابی یکی از موانع بازاریابی ورزشی ایران از دیدگاه مدیران ورزشی کشور است (37). شرکت‌ها جهت بهبود عملکرد خود باید مدیریت دانش بازاریابی را به عنوان یک استراتژی سبب خلق ارزش برای مشتریان، افزایش کارایی و اثربخشی، تقویت خلاقیت و توان هماهنگ شدن با تغییرات توجه کنند. استیری و همکاران، (۲۰۱۰) نیز در پژوهش خود اعلام می‌کنند با توجه به این موارد بسیاری از کشورهای دنیا، اهمیت بازاریابی علمی را در ورزش و سازمان‌های ورزشی خود درک نموده‌اند. طوری که دانش بازاریابی ورزشی به عنوان یکی از اجزای بقای سازمان‌های ورزشی ازجمله فدراسیون‌ها به شمار می‌رود و اهمیت این نقش به صورت فزاینده‌ای در حال افزایش است. با این حال غفلت از آن همچنان در ایران ادامه دارد (38). آقازاده و همکاران، (۱۳۸۷) نیز در پژوهش خود اعلام می‌کنند با وجود این که اهمیت بازاریابی در جهت توسعهٔ سازمان‌های مختلف به صورت عملی و تجربی همواره مورد تأکید می‌باشد، این مسئله در فضای کسب و کارهای ورزشی ایران همواره مورد بی توجهی قرار گرفته است (39). خانمرادی و همکاران (۱۳۹۴) نیز در پژوهش خود اعلام نمودند که یکی از مشکلات اساسی در بسیاری از باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال کشور نبود یک سیستم بازاریابی است که عملاً" قدرت درآمد زایی را از این باشگاه‌ها سلب کرده و به باشگاه‌های مصرفی تبدیل شده‌اند (40).

تغییرات بسیار زیادی با انقلاب انفورماتیک و ورود تکنولوژی‌های جدید در بخش اقتصاد و دنیای کسب و کار بوجود آمده است. مفاهیمی مانند بازاریابی الکترونیک، تجارت الکترونیک، شخصی سازی، تولید سفارشی، مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی و... از جمله این موارد می‌باشد. پرداختن به این مفاهیم مستلزم وجود پیش نیازهایی می‌باشد. بطور مثال برای پیاده سازی بازاریابی الکترونیک اولین گزینه‌ای که به ذهن خطور می‌کند وجود زیر ساخت‌های فنی لازم می‌باشد. زیرساخت‌هایی از قبیل ضریب نفوذ اینترنت، سرعت اینترنت، شبکه، وب سایت‌ها جذاب، شبکه‌های اجتماعی بومی و اپکلیکیشن های تخصصی در این زمینه قرار می‌گیرند. نسبت کسب و کارهای متصل به اینترنت طبق اعلام وزارت ارتباطات در کشور ۴۷ درصد می‌باشد. سرعت اینترنت نیز هرچند نسبت به سال‌های قبل پیشرفت چشمگیری پیدا نموده است ولی بر اساس اعلام سایت اسپید تست[1] در ماه سپتامبر ۲۰۱۸ رتبه ایران در سرعت اینترنت موبایل ۵۱ و اینترنت ثابت ۱۰۴ می‌باشد (41). جهانگیری و علوی (۱۳۸۵) در پژوهشی تحت عنوان بسترسازی برای دولت الکترونیک عدم آمادگی زیرساخت‌های تکنولوژیکی را مورد تأیید قرار می‌دهند (42).

وب سایت‌ها به عنوان قلب بازاریابی الکترونیک محسوب می‌شوند. وب سایت‌ها اگر از جذابیت کافی برخوردار نباشد امکان دفع و نارضایتی مشتریان را به همراه خواهند داشت. همچنین جذابیت وب سایت عامل بسیار مهمی در جذب مشتریان جدید و مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیک بوده و نقش مهمی در زمان ماندگاری کاربر و بالا بردن انگیزش برای کاوش و جستجوگری بازی می‌کند. سوپاترا و کورن تیپ

1 . Speedtest

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-08]

[DOR: 20.1001.1.22520716.1403.14.28.1.4]

(۲۰۱۷) اعلام می‌کنند که از آنجا که در تجارت الکترونیک B2C[1] از وب سایت‌ها به عنوان رسانه یا کانال برای برقراری ارتباط با مشتریان استفاده می‌شود، برای معامله گران طراحی وب سایت برای تحت تاثیر قرار دادن مشتریان بسیار مهم می‌باشد (43). فتحی (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان ارزیابی کیفیت وب سایت فدراسیون‌های منتخب که فوتبال نیز یکی از آنها بود، اعلام کردند که وب سایت فدراسیون‌های منتخب از لحاظ جذابیت و قابلیت استفاده در سطح پایینی قرار دارند (44). داده‌های بدست آمده از پژوهش حاضر نشان می‌دهد که وب سایت‌های باشگاه‌های فوتبال کشور از جذابیت کافی برخوردار نیستند. بنظر می‌رسد رفع این مانع برای مدیران هزینه‌هایی بالایی نداشته باشد. با بکارگیری افراد متخصص و با ذوق و همچنین گرفتن نظرات هواداران می‌توان به سادگی بر این مانع غلبه کرد.

با توجه به داده‌های پژوهش یکی دیگر از موانع فنی بازاریابی الکترونیک فوتبال ایران کیفیت پایین خدمات الکترونیک باشگاه‌ها می‌باشد. کیفیت خدمات الکترونیک دارای ابعاد گوناگونی است. لادهاری (۲۰۱۰) به توسعه مقیاس‌هایی برای اندازه گیری کیفیت خدمات الکترونیک پرداخت که در نهایت متغیرهای قابلیت اطمینان، طراحی وب سایت، پاسخگویی، کیفیت اطلاعات، امنیت و حریم خصوصی و سهولت در استفاده را به عنوان متغیرهای مناسب برای ارزیابی کیفیت خدمات الکترونیک معرفی کرد (45). ارائه خدمات توسط ابزارهای الکترونیک بخصوص وب سایت‌ها یکی از اهداف مهم هر شرکت می‌باشد. باشگاه‌های معتبر دنیا نیز از این قاعده مستثناء نبوده و در حال ارائه خدمات بسیار متنوع به مشتریان خود هستند. خانمرادی و همکاران (۱۳۹۴) تحت عنوان بررسی و مقایسه خدمات آنلاین و بازاریابی تحت وب در باشگاه‌های فوتبال ایران، انگلستان و آلمان انجام دادند. در تمام موارد باشگاه‌های ایرانی نسبت به باشگاه‌های انگلستان و آلمان وضعیت پایین‌تری داشتند (40). میزانی و همکاران (۱۳۹۳) نیز در پژوهش خود اعلام کردند که باشگاه‌های ایرانی در مقایسه با باشگاه‌های آسیا و اروپایی کمترین میزان استفاده از وب سایت را در ارائه خدمات دارند (46).

مانع دیگر فنی بازاریابی الکترونیک فوتبال ایران بروز نبودن وب سایت باشگاه‌ها و فدراسیون فوتبال کشور است. وب سایت باشگاه‌ها بعنوان ویترین آنان محسوب شده اگر بروز نباشد مشتریان جهت اخذ اطلاعات مورد نیاز خود به سایر وب سایت‌ها یا وسایل ارتباطی دیگر پناه خواهند برد و این امر خود زمینه ساز بروز شایعات و حواشی خواهد بود. امروزه در کشور ما بیشتر هواداران نیازهای اطلاعاتی خود را از وب سایت ورزش ۳[2] دریافت کرده بطوریکه در رتبه بندی سایت‌های ایرانی که توسط سایت معتبر آلکسا انجام می‌گیرد، این وب سایت بالاتر از موتور جستجوگر یاهو و در رتبه ۴ قرار دارد (47). جالب اینکه سایت هیچ باشگاه یا فدراسیون ورزشی ایران و حتی فوتبال کشور در ۱۰۰ سایت اول کشور قرار ندارند. بیگمی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی اعلام کردند که از نظر به روز بودن بیشتر وب سایت‌ها باشگاه‌های ایرانی به روز

1 . Business to customer
2 . Varzesh3

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-08]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1403.14.28.1.4]

می‌باشند (48). این نتایج با نتایج پژوهش حاضر در تضاد بوده و یکی از دلایل آن می‌تواند سال پژوهش و عوض شدن باشگاه‌های لیگ برتری بوده و دیگری عملکرد باشگاه‌ها در زمان‌های متفاوت می‌باشد.

مانع نیروی انسانی یکی دیگر از موانع بازاریابی الکترونیک فوتبال ایران با توجه به داده‌های پژوهش می‌باشد. نیروی انسانی به عنوان با ارزشترین و مهم‌ترین سرمایه سازمان برای دستیابی به اهداف سازمانی کمک شایانی به مدیران می‌کند و در واقع، کارمندان توانا، سازمان‌هایی توانا می‌آفرینند در سازمان باید بر نوآوری و یادگیری پافشاری شود و کارمندان باید توانایی‌های خود در را سازمان آشکار کنند (49).

استفاده از نیروهای متخصص (مدیران، کارکنان) بعنوان یکی از عوامل موفقیت هر سازمانی محسوب می‌شود. بنظر می‌رسد فوتبال کشور حداقل در خصوص بازاریابی به این مساله کم توجهی کرده و از نیروهای متخصص بازاریابی استفاده بهینه نمی‌نماید. الهی (۱۳۸۷) در بررسی موانع اقتصادی توسعه صنعت فوتبال کشور ۹ عامل را که یکی از آنها نیروی انسانی است مطرح می‌کند (50). در پژوهش دیگری الهی و همکاران (۱۳۸۸) در بررسی موانع توسعه حاصل از حمایت مالی در صنعت فوتبال کشور کمبود متخصصین بازاریابی را یکی از عوامل حمایت مالی بیان می‌کنند (51). معماری (۱۳۸۶) نیز لزوم بکارگیری متخصصین بازاریابی را در صحنه ورزشی ایران مورد تأکید قرار می‌دهد (52). هنرور و همکاران (۱۳۸۶) نیز استفاده از مدیران متخصص و دارای دانش و علم بازاریابی را جهت توسعه گردشگری ورزشی مورد تأکید قرار می‌دهد (53). محرم زاده (۱۳۹۳) نیز در بررسی ظرفیت‌های ورزشی به منظور توسعه و ترویج رشته‌های ورزشی در ایران، تربیت و تجهیز نیروهای متخصص درون فدراسیون‌ها به مدارک دانشگاهی و دوره‌های بازآموزی در زمینه‌های مربوط به بازاریابی ورزشی را مورد تأکید قرار می‌دهد (54). رسولی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهش خود نبود نیروی انسانی متخصص و عدم استفاده از متخصصان بازاریابی را از موانع درونی مدیریت برند باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر کشور می‌دانند (55). با توجه به نتایج پژوهش‌های فوق که اکثر آنها عدم بکارگیری نیروهای متخصص بازاریابی را در فوتبال کشور مورد تأیید قرار می‌دهند به نظر می‌رسد فوتبال بدون بکارگیری متخصصان بازاریابی الکترونیک که نسبت به بازاریابی سنتی جدید نیز می‌باشد حتماً"دچار مانع خواهند شد.

مانع بعدی بازاریابی الکترونیک فوتبال ایران در خصوص مساله نیروی انسانی ضعف فرهنگ استفاده از ابزارهای و امکلنات بازاریابی الکترونیکی است. ضعف فرهنگی در دو بخش ۱- مدیران و کارکنان و ۲- مشتریان قابل بررسی است. هرچند میزان خانوارهای ایرانی دارای دسترسی به رایانه (شامل کامپیوتر رومیزی، لپ تاپ و تبلت) در سال ۱۳۹۴بنا به گزارش وزارت ارتباطات و فن آوری اطلاعات کشور ۵۷ درصد می‌باشد ولی میزان استفاده از آن ۳۸ درصد می‌باشد. میزان دسترسی خانوارها به اینترنت در سال ۱۳۹۴ هم ۵۶ درصد می‌باشد ولی میزان استفاده از آن ۴۵ درصد می‌باشد (56). علاوه بر استفاده کم، نحوه استفاده نیز بسیار مهم است. با یک جستجوی ساده در شبکه‌های اجتماعی فعال باشگاه‌ها و ورزشکاران مطرح کشور می‌توان به ضعف فرهنگ استفاده از این ابزارهای ارتباطی و بازاریابی پی برد. این مسائل نشان می‌دهد برای

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-08]

[DOR: 20.1001.1.22520716.1403.14.28.1.4]

استفاده از اینترنت توسط مشتریان می‌بایستی فرهنگ سازی مناسب صورت گیرد. عزیزی و بسحاق (۱۳۹۱) نبود فرهنگ استفاده از رایانه و اینترنت را از موانع توسعه فروش اینترنتی می‌داند (57). اعتقاد مدیران سطوح بالای ورزش کشور به امر بازاریابی و علی الخصوص بازاریابی الکترونیک بسیار حائز اهمیت است. متاسفانه پژوهش‌های متعددی نشان داده‌اند که مدیران انگیزه مناسبی برای استفاده از علم بازاریابی بعنوان منبع درآمد ندارند (58). پژوهش‌های جهانگیری و علوی (۱۳۸۵) (42) قاسمی و همکاران (۱۳۹۴) (37) از مصداق‌های آن می‌باشد.

یکی از عوامل بسیار مهم موفقیت بازاریابی الکترونیک وجود فضای امن و همچنین میزان اعتماد به فضای مجازی توسط کاربران می‌باشد. اعتماد در فضای الکترونیکی و مجازی دارای مولفه های مخصوص به خود می‌باشد. مادی و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهشی تحت عنوان شناسایی عوامل موثر بر ساخت اعتماد اولیه در تجارت الکترونیک این مولفه ها را ویژگی‌های محصول، امنیت و شهرت، کیفیت طراحی وب سایت، پشتیبانی، ویژگی‌های خرید و تبلیغات اعلام کردند (59). لوگرن (۲۰۱۴) عنوان می‌کند جهت افزایش اعتماد به وب سایت‌ها اطمینان از سیاست‌های شفاف حفظ حریم خصوصی بسیار مهم است (60). اهمیت اعتماد به قدری است که حتی برخی از محققان همچون» روتم- میندالی «(۲۰۱۰) عدم ادراک آن را بزرگ‌ترین مانع بلند مدت برای شناخت ابعاد بالقوه تجارت الکترونیکی قلمداد می‌کنند (61). عزیزی و بسحاق (۱۳۹۱) نیز پایین بودن اعتماد مشتریان را یکی از موانع توسعه فروش اینترنتی در کشور می‌دانند (57). مدیران موفق به این نتیجه رسیده‌اند که وفادار ساختن مشتریان و نگاه داشتن آنها در سبد مشتریانشان تنها در پرتو جلب اعتماد آنها به سازمان میسر خواهد بود. بنابراین، تغییر جهت بازاریابی و تکیه بر مشتری گرایی، که مبتنی بر اعتماد باشد، برای شرکت‌ها یک الزام است تا یک فرصت اختیاری (62). علاوه بر اعتماد کاربران به فضای مجازی که نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد هنوز کاربران با شک و تردید به آن نگاه می‌کنند مدیران و مسولین ورزشی و علی الخصوص مدیران باشگاه‌های فوتبال کشور نیز می‌بایستی به آن اعتماد داشته و قدرت این ابزارها را باور داشته باشند. ولی این باور مهم با توجه به شواهد و قراین موجود و مشکلاتی که باشگاه‌های فوتبال کشور در خصوص پیاده سازی بازاریابی الکترونیک دارند محقق نگردیده است. علاوه بر بازاریابی الکترونیک متاسفانه بنظر می‌رسد مدیران باشگاه‌های فوتبال کشور هنوز به قدرت و کارایی علم بازاریابی نیز باور ندارند. سلیمی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی به ارزیابی موانع توسعه بازاریابی ورزشی در ایران پرداختند. نتایج پژوهش حاکی از عدم وجود اعتقاد به بازاریابی ورزشی در میان مدیران عالی رتبه ورزشی بود (58).

آخرین مانع در رابطه با نیروی انسانی کمبود نیروهای کار آفرین می‌باشد. کار آفرینی الکترونیکی جایگزین روش‌های سنتی شده است (63). هرچند مزایای قابل توجه و چشمگیر کار آفرینی الکترونیکی منجر به گسترش این نوع کسب و کارها در کشورهای پیشرفته از دهه‌های قبل شده؛ اما فقدان زیرساخت‌های مناسب مانند تجهیزات ارتباطی، کمبود نیروی انسانی ماهر و نبود محیط حمایت و دیگر موانع، سرعت به کارگیری کسب و کار الکترونیکی را در کشورهای در حال توسعه مانند ایران کندتر کرده است (64). زارع میرک آباد

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-08]

[DOR: 20.1001.1.22520716.1403.14.28.1.4]

و نوری (۱۳۹۴) کمبود نیروهای کار آفرین الکترونیکی در کشـــور را مورد تایید قرار می‌دهد و عنوان می‌کند یک کار آفرین الکترونیکی در ایران نمی‌داند که برای راه اندازی کســـب و کار اینترنتی خود – از مرحله ایده تا راه اندازی کسب و کار– چه اقداماتی را باید انجام دهد و با چه موانعی در این فرایند مواجه است (65).

مانع بعدی بازاریابی الکترونیک فوتبال ایران که در این پژوهش شـــناســـایی گردید موانع حقوقی و قانونی می‌باشد. همچنان که اشاره گردید عدم رقابت در شرکت‌های دولتی که باشگاه‌های فوتبال کشور نیز جزئی از آنها هستند یکی از مولفه های مانع حقوقی و قانونی می‌باشد. دولتی بودن ساختار نظام ورزشی کشور و عدم ایفای نقش ســـازندۀ دســـتگاه‌های ذی ربط در تشـــویق و حمایت از کارآفرینان، موجب بی رغبتی بخش خصوصی به حوزه ورزش می‌شود (66). الهی و همکاران (۱۳۸۸) در بررسی «موانع توسعه درآمد حاصل از حمایت مالی در صنعت فوتبال»، مالکیت دولتی بیشتر شرکت‌ها یکی از موانع حمایت مالی برشمردند (51). قاسمی و همکاران (۱۳۹۴) مالکیت دولتی باشگاه‌های ورزشی ایران را یکی از موانع بازاریابی ورزشی کشور می‌دانند (37). داده‌های بدســـت آمده از پژوهش با نتایج پژوهش‌های فوق و همچنین نتایج پژوهش ایزدی و همکاران (۱۳۹۶) (۶۷)، رضوی و همکاران (۱۳۹۵) (۶۸)، دلدار و همکاران (۱۳۹۵) (۶۹)، رضایی و همکاران (۱۳۹۵) (۷۰)، نادری نسب و همکاران (۱۳۹۰) (۷۱)، ترابی و همکاران (۱۳۹۴) (۷۲)، هم راستا بوده و لزوم تجدید نظر دولت را می‌طلبد.

امروزه باشگاه‌های حرفه‌ای دنیا دارای ساختار استاندارد و منسجم می‌باشند که هر واحد دارای وظیفه مشخص و تعریف شـده می‌باشـد. بنظر می‌رسـد باشـگاه‌های فوتبال کشـور فقط در نام حرفه‌ای می‌باشـند. بسـیاری از باشگاه‌های فوتبال ما دارای ساختار سازمانی منسجم و استاندارد نیستند. در موارد بسیاری خبر دخالت مدیر عامل باشگاه در مسائل فنی را شاهد هستیم. ما هر ساله در کشور شاهد دغدغه‌های هواداران با آغاز ارزیابی کنفدراسیون فوتبال آسیا هستیم که متاسفانه در مواردی باشگاه لیگ برتر کشور به دلیل عدم کسب حداقل‌های AFC از گردونه مسابقات لیگ باشگاه‌های آسیا کنار گذاشته شده است. با بررسی ساده متوجه عدم وجود واحد بازاریابی در ســاختار ســازمانی بســیاری از باشــگاه‌های فوتبال کشــور خواهیم شــد. با توجه به نتایج پژوهش‌های قیامی راد و محرم زاده (۱۳۸۶) (۷۳)، قاســـمی و همکاران (۱۳۹۴) (۳۷)، مجیدی پرســـت و همکاران (۱۳۹۵) (۳۶)، رســـولی و همکاران (۱۳۹۵) (۵۵)، و داده این پژوهش باشـــگاه‌های فوتبال کشـــور می‌بایستی هر چه سریع‌تر نسبت به اصلاح ساختار سازمانی خود اقدام نموده و به سمت حرفه شدن گام بردارند.

یکی دیگر از مولفه های مانع حقوقی و قانونی شناسایی شده در این پژوهش مساله حق پخش تلویزیونی و کپی رایت می‌باشـــد. این بخش بصـــورت مجزا و در دو قســـمت حق پخش و کپی رایت که مســـائل تقریباً متفاوتی دارند بررسی می‌شود. حق پخش بازی‌ها سهم عمده‌ای در تامین مالی باشگاه‌های حرفه‌ای دنیا دارد. بر اساس آمار منتشر شده توسط وب سایت دلوئیتی (۲۰۱۸) در فصل ۲۰۱۷ باشگاه رئال مادرید ۳۵ درصد (۲۳۶.۸ میلیون دلار)، و آرسنال ۴۸ درصد (۲۳۴.۷ میلیون دلار)، لستر سیتی ۸۲ درصد (۲۲۲ میلیون دلار) از

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-08]

[DOR: 20.1001.1.22520716.1403.14.28.1.4]

درآمدهای خود را از کانال حق پخش تلویزیونی کسب نموده‌اند (۷۴). در خصوص حق پخش تلویزیونی در ایران با مطالعه قوانین موجود متوجه می‌شویم قانون مشخصی که صدا و سیما را مجبور به پرداخت حق پخش به باشگاه‌های کشور نماید وجود ندارد هر چند که قانونی هم مبنی بر عدم پرداخت وجود ندارد. السان (۱۳۹۲) در پژوهشی عنوان می‌کند مغایرتی میان حق پخش ورزشی از سوی صدا و سیما با این مقررات خاص یا قانون اساسی وجود ندارد (۷۵). از دیدگاه مدیران ورزشی کشور یکی از موانع بازاریابی ورزشی در ایران عدم وجود قوانین جامع، مدون و لازم الاجرا برای به رسمیت شناختن حق پخش رسانه‌ای است (۳۷). اما در خصوص حق مالکیت معنوی یا کپی رایت لازم به ذکر است امروزه نقش حقوق مالکیت معنوی در تجارت بین الملل، سرمایه گذاری مستقیم خارجی و انتقال تکنولوژی در اقتصاد کشورهای جهان بر کسی پوشیده نیست. ایران در سال ۱۳۸۰ بعنوان ۱۷۶ عضو به عضویت سازمانی مالکیت معنوی جهانی در آمده است اما از ۲۷ معاهده، موافقت نامه، پروتکل و پیمان نامه جهانی آن ۱۰ مورد را امضا کرده است (۷۶). کانوار و اوانسون (۲۰۰۳) در مطالعه‌ای اثر مثبت و معنادار حمایت از حقوق مالکیت معنوی را بر سرمایه گذاری در تحقیق و توسعه، افزایش نوآوری و بهبود فرایند فناوری و نهایتاً رشد اقتصادی تایید کردند (۷۷). با وجود قوانین مصوب بنظر می‌رسد مشکل کشور عدم وجود قانون نیست بلکه عدم اجرای قوانین مالکیت معنوی یا کپی رایت مشکل اصلی می‌باشد.

فیلترینگ یکی دیگر از موانع حقوقی و قانونی بازاریابی الکترونیک فوتبال کشور است. ایران به دلیل داشتن شرایط خاص فرهنگی، سیاسی و اجتماعی مقررات خاصی را در خصوص ابزارهای الکترونیک علی الخصوص وب سایت‌ها و شبکه‌های اجتماعی دارد. در حال حاضر بزرگ‌ترین شبکه اجتماعی دنیا یعنی فیس بوک یا وب سایت یوتیوب در ایران فیلتر و غیر قابل استفاده می‌باشد که این امر نیز از ارتباطات بازاریابی داخلی و جهانی فوتبال می‌کاهد. فیلترینگ در کشورهای دنیا فقط در خصوص سایت‌ها یا شبکه‌های اجتماعی که مصادیق محتوای غیر اخلاقی و یا جاسوسی در آنها وجود دارد انجام می‌گیرد. اما در این کشورها به دلیل دسترسی آزاد به اطلاعات و عدم محدودیتی که نسبت به کشور ما در آنها وجود دارد عملاً درگیری زیادی با مساله فیلترینگ و تاثیر آن بر کسب و کار مشاهده نمی‌شود. عزیزی و بسحاق (۱۳۹۱) در پژوهشی فیلترینگ را یکی از موانع توسعه فروش اینترنتی در کشور می‌دانند (۵۷).

آخرین مانع حقوقی و قانونی بازاریابی الکترونیک فوتبال کشور نقص یا کمبود قوانین بازاریابی و تجارت الکترونیک است. سلیمی و همکاران (۱۳۹۴) (۵۸)، قاسمی و همکاران (۱۳۹۴) (۳۷) رسولی و همکاران (۱۳۹۵)، (۵۵) نقص و موانع حقوقی و قانونی را از عمده‌ترین موانع بازاریابی ورزشی در فوتبال می‌دانند که این نتایج داده‌های بدست آمده از این پژوهش را در ارتباط با نقض و مشکلات حقوقی و قانونی در بازاریابی و تجارت الکترونیک را تایید می‌کند.

مقوله بعدی شناسایی شده در خصوص موانع بازاریابی الکترونیک فوتبال ایران مقوله اقتصادی است. با توجه به اینکه ۱۵ سال از شروع برگزاری لیگ برتر بصورت حرفه‌ای می‌گذرد متاسفانه هنوز صنعت فوتبال ایران به

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-08]

[DOR: 20.1001.1.22520716.1403.14.28.1.4]

عنوان یک صنعت سود آور مطرح نیست و مشکلات و موانع فراوانی در این رابطه مطرح است. یکی از این موارد موانع اقتصادی بازاریابی الکترونیک است. اینترنت گران یکی از موانع اقتصادی بازاریابی الکترونیکی در ایران به شمار می‌رود. هر چند این موضوع به دلایل علاقه جوانان به فضای مجازی، جذابیت فضای مجازی و دلایل دیگر از سبد هزینه خانوار حذف نمی‌شود ولی هزینه‌ها در مقایسه با سایر کشورها بسیار گران می‌باشد. در گزارشی که توسط مرکز پژوهش‌های مجلس در سال ۱۳۹۳ منتشر گردید اشاره می‌شود اینترنت پس از وارد شدن به کشور و افزایش قیمت آن توسط واسطه‌های مختلف به ۲۵ برابر قیمت اولیه آن به دست کاربر نهایی می‌رسد (۷۸). بر اساس گزارش خبرگزاری فارنت که در سال ۱۳۹۴ منتشر شد در رتبه بندی قیمت اینترنت که در بین ۶۲ کشور توسط وب سایت NETINDEX انجام گردید ایران در رتبه ۴۶ قرار داشته است (79). با توجه به اینکه هواداران فوتبال بیشتر قشر جوان می‌باشند (80) و متاسفانه بسیاری از آنان بیکار و دانشجو و کارگر و با درآمد نسبتاً پایین بوده (81) و این گرانی در سبد هزینه‌های آنان تاثیر زیادی دارد لازم است تا مدیران ارشد کشور در این رابطه رسیدگی‌های لازم را انجام دهند.

عدم سرمایه گذاری کافی در خصوص پیاده سازی بازاریابی الکترونیک یکی دیگر از موانع شناسایی شده می‌باشد. اجرای دولت الکترونیکی بسیار پر هزینه است. علاوه بر هزینه‌های راه اندازی، باید اطمینان حاصل شود که منابع لازم برای ادامه برنامه‌ها و نیز نگهداری و توسعه آنها وجود دارد. همچنین تامین منابع لازم جهت ایجاد زیر ساخت‌های لازم ارتباطی و تامین متخصصان ضروری است (42). سلیمی و همکاران (۱۳۹۴) عدم هم سویی سرمایه گذاری در ورزش با سیاست‌های توسعه‌ای کشور را یکی از موانع بازاریابی ورزشی می‌داند (58). با توجه به اینکه کشور به صورت درون گرا عمل می‌کند، بیشتر حامیان مالی نیز رغبتی برای سرمایه گذاری مستقیم در صنعت ورزش ندارند و به همین دلیل است که بسیاری از حامیان مالی از دست رفته‌اند (82). قاسمی و همکاران (۱۳۹۴) نیز محدودیت منابع مالی به منظور اجرای راهبردهای موثر بازاریابی و عدم اطمینان برای سرمایه گذاری را از موانع بازاریابی ورزشی در ایران، از دیدگاه مدیران می‌دانند (37). عزیزی و بسحاق (۱۳۹۱) نبود مشوق‌ها و جذابیت‌های لازم جهت سرمایه گذاری را یکی از موانع فروش اینترنتی می‌داند (57). ورزش کشور به دلایل متعدد که یکی از آنان ناکافی بودن منابع مالی و سرمایه گذاری است با تهدیدات جدی مواجه است (83). عدم توانایی در جذب سرمایه چه داخلی و چه خارجی از موانع فوتبال کشور محسوب می‌شود که مدیران بالا دستی فوتبال کشور می‌بایستی در این باره نیز تلاش‌های لازم را انجام دهند. یافته‌های این پژوهش‌ها نتایج بدست آمده از پژوهش حاضر را در خصوص مشکلات اقتصادی تایید می‌نماید. در صورت وجود سرمایه گذاری‌های صحیح و کافی در فوتبال باشگاهی کشور تراز مالی آنها نیز بصورت تراز مثبت درآمده و بعنوان یک باشگاه سود ده مشخص می‌شوند که توانایی ورود به بورس را نیز پیدا خواهند کرد. تراز منفی باشگاه‌های فوتبال به دلیل عدم سود دهی مناسب منفی می‌باشد. علاوه بر باشگاه‌های فوتبال امروزه، بیشتر سازمان‌های ورزشی دولتی از لحاظ کارآیی عملیاتی و عملکرد مالی در حد کمتر از مطلوب قرار دارند و چندان دلخواه عموم جامعه نیستند؛ از این رو بسیاری از سازمان‌های ورزشی که کاملاً در مالکیت دولت

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-08]

[DOR: 20.1001.1.22520716.1403.14.28.1.4]

هستند و به شکل دولتی اداره می‌شوند با کمبود بودجه مواجه می‌شوند. ترابی و همکاران (۱۳۹۴) اعلام می‌کنند که وابستگی باشگاه‌های فوتبال در ایران به بودجه دولت از آنها مجموعه‌هایی هزینه پر و زیانده ساخته که از نظر اقتصادی حتی با وجود کمک‌های دولتی توان ارائه یک ترازنامه مالی مثبت در پایان یک سال ورزشی را ندارند (72). رسولی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهش خود عنوان می‌کنند که با وجود شرایط مطلوب برای درآمدزایی، باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران همچنان از لحاظ اقتصادی در شرایط دشواری به سر می‌برند (55). نتایج پژوهش‌های فوق با داده‌های بدست آمده از این پژوهش مبنی بر عدم کفایت باشگاه‌ها در درآمد زایی مناسب و تبدیل ترازنامه مالی خود بصورت ترازنامه مثبت هم راستا می‌باشد. موضوع بعدی عدم سرمایه گذاری در آموزش مدیران، کارکنان و هواداران می‌باشد. عزیزی و بسحاق (۱۳۹۱) نبود استانداردهای لازم برای آموزش کارکنان و بالا بودن هزینه آموزش کارکنان را یکی از موانع توسعه فروش اینترنتی در ایران می‌داند (57). ایسیاکا (۲۰۱۱) شکست اغلب سازمان‌ها ناشی از عدم آموزش و توسعه کارکنان است و هدف اصلی آموزش بهبود عملکرد فردی و سازمانی است (84). سرمایه گذاری در آموزش نکته بسیار مهمی است که فوتبال باشگاهی کشور بایستی در این خصوص تمهیدات لازم را بیندیشد.

نبود تسهیلات و مشوق‌های لازم از طرف سیستم دولتی برای بکارگیری ابزارهای الکترونیکی یکی دیگر از موانع اقتصادی بازاریابی الکترونیک می‌باشد. برای شروع و گذار از مقاومت‌هایی که معمولاً" در برابر تغییر رخ می‌دهد در تمام دنیا تسهیلات و مشوق‌هایی بکار گرفته می‌شود. هر چند که بنظر می‌رسد جذابیت‌های فراوان کسب و کار رسانه‌های دیجیتال موجب تحریک هواداران و فشار به مدیران در این زمینه شده باشد ولی برای تسریع، وجود تسهیلات و مشوق‌های خاصی مورد نیاز باشد. ارائه تسهیلات و مشوق‌های لازم موجب جذب سرمایه گذاران خارجی نیز می‌گردد (85). دلدار و همکاران (۱۳۹۵) (69)، قره خانی (۱۳۸۹) (86)، جهانگیری و علوی (۱۳۸۵) (42) نبود تسهیلات و مشوق‌ها از موانع سرمایه گذاری بخش خصوصی در فوتبال کشور می‌دانند. خود مدیران فوتبالی نیز می‌بایستی با ارائه تسهیلات و مشوق‌هایی انگیزه خرید هواداران از طریق وب سایت را بالا برده و از این فرصت‌های عظیمی که رسانه‌های دیجیتال برای تولید درآمد و برقراری ارتباط با هواداران و حامیان و افزودن ارزش تجاری به نام باشگاه، در اختیار آنان قرار می‌دهد استفاده بهینه نمایند.

گروه پژوهش در مسیر مطالعه و انجام این کار پژوهشی با برخی محدودیت‌ها مواجه گردید که بدین شرح به آنان اشاره می‌شود: محدودیت اصلی و بسیار مهم، عدم دسترسی و یا دسترسی محدود به مدیران فوتبالی کشور می‌باشد. محدودیت بعدی عدم ارائه اطلاعات و یا ارائه محدود اطلاعات (بعضاً" نبود اطلاعات) صحیح توسط مدیران بازاریابی فوتبال کشور بود. در ادامه بر اساس نتایج پژوهش پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد.

۱. در پیاده سازی نظام جامع باشگاه داری تسریع صورت پذیرد.
۲. تلاش‌های لازم در تقویت زیرساخت‌های فنی بازاریابی الکترونیک انجام گیرد.

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-08]

[DOR: 20.1001.1.22520716.1403.14.28.1.4]

۳. ارتباط لازم با جامعه دانشگاهی کشور توسط مدیران فوتبالی ایجاد گردد.

۴. اعتماد لازم به جوانان و تحصیلکردگان حوزه‌های تخصصی توسط مدیران فوتبالی صورت پذیرد.

۵. باشگاه‌های معتبر دنیا الگو قرار گرفته و از تجربیات آنان استفاده لازم انجام پذیرد.

به طور کلی شناخت موانع موجود در بازاریابی الکترونیک فوتبال ایران و آسیب شناسی آنان در محیط ورزشی ایران نیازمند انجام پژوهش‌هایی با رویکردهای مختلف است. در این راستا نتایج و یافته‌های پژوهش موجود نشان داد فوتبال کشور در خصوص بازاریابی الکترونیک با موانعی از جمله بازاریابی، موانع فنی، نیروی انسانی، موانع اقتصادی و موانع حقوقی و قانونی مواجه است که مدیران می‌بایستی با نگاهی سیستمی و همه جانبه به مواجه با این موانع بپردازند و برای غلبه بر آنها تمهیدات و برنامه‌های استراتژیک و قوی تدوین و اجرا نمایند.

Refrences

1. Turban, E, King, D. Translators: Manian, A and Zarandi Manesh, M. Basics of e-commerce Tehran. Negah Danesh Publications. 2008. (In Persian)
2. Coviello, N, E, Brodie, R, J, Brookes, R,W, Palmer, R,A. Assessing the Role of E-marketing in Contemporary Marketing Practice. Journal of Marketing Management. 2003. 19. (857-881). DOI:10.1362/026725703322498136
3. Fazil, A. Feasibility of implementing identification systems in commercial companies (RFID) using radio waves in the Iranian supply chain (a case study of commercial companies in the supply chain of Shiraz. University of Sistan and Baluchistan, Faculty Management and accounting, (2009) (150) URL: https://ganj.irandoc.ac.ir//#/articles/32564cc691f48101a613d08e81fd444e (In Persian)
4. Hudak, M., Kianickova, E., Madlenak, R. The Importance of E-mail Marketing in E-commerce. Procedia Engineering. (2017). Vol 192. PP 342- 347. DOI:10.1016/j.proeng.2017.06.059
5. Vedhanaayagam, P., Subha, S., Balusamy, B. Analysis of performance measures to handle medical E-commerce shopping cart abandonment in cloud. Journal informatics in Medicine Unlocked. (2017). Vol 8. PP 32-41. DOI:10.1016/j.imu.2017.03.003
6. Theodorakis, N. D., Koustelios, A., Robinson, L. Barlas, A. "Moderating role of team identification on the relationship between service quality and repurchase intentions among spectators of professional sports". Managing Service Quality, (2009).19(4), PP: 456-473. DOI:10.1108/09604520910971557
7. Hur, Y. Determinants of sport website acceptance: an application and extension of the technology acceptance model. Washington state university college of education. 2007. Paper: 153 URL: https://www.researchgate.net/publication/228882775_Determinants_of_sport_website_acceptance_An_application_and_extension_of_the_technology_acceptance_model
8. https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/ier2017_en.pdf
9. Clarck, A. “Management electronic commerce”. Warren, Gorham and Lamont, Boston, Massachusetts, (2003).

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-08]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1403.14.28.1.4]

10. Geoffrey Moore. Derived from: www.dnjonline.com/articles (Accessed: 13 Jan 2005).
11. Kriemadis, T., Terzoudis, C., Kartakoullis, N. Internet marketing in football clubs: a comparison between English and Greek websites. Soccer & Society, 11(3). (2010). 291-307 DOI:10.1080/14660971003619677
12. Rahimizadeh M, Sajadi S N, Goodarzi M, Jalali Farahani M. A 3-Dimensional Model of E-Commerce Development Challenges in the Sport Industry in Iran. 3 (2018) 6 (20):9-20 URL:https://ntsmj.issma.ir/article-1-1065-fa.html (In Persian).
13. Ebrahimi, Abdulhamid. Shahrokh, Zohra Dehdashti and Mahdieh, Omid Investigating effective factors and problems of companies in using e-commerce, a case study: Iran's export companies. Bi-monthly scientific-research magazine of Shahid University. (2009). Number 44. URL:https://journals.shahed.ac.ir/article_2073.html (In Persian).
14. Kiakojori, K. nobati, A. [bankdari elektroniki ve chalesh cpehei an dar iran. bank ve egtesad]. Shmareh. (1387). 93. pp 18-25 URL: https://ensani.ir/file/download/article/20100922165709-p0120400930181-A8ZD81.pdf (In Persian).
15. Hur, Y., Ko, Y, J., Valacich, J. A Structural Model of Relationships between sport website quality, e-satisfaction, and e-loyalty. Journal of sport management. (2011). 25, P. 458-473 DOI:10.1123/jsm.25.5.458
16. Rosca, V. "Web interfaces for e-CRM in sports: Evidence from Romanian football". Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society, (۲۰۱۴). 9(1), pp: 27-46. URL: https://www.researchgate.net/publication/288548613_Web_interfaces_for_e-CRM_in_sports_Evidence_from_Romanian_football
17. Zhou, C. (2015). "Impact of electronic commerce on the sporting goods market". The Open Cybernetics & Systemic Journal, 9, [Electronic Publication Date: October 09, 2015] pp: 2135-2140. DOI: 10.2174/1874110X01509012135
18. https://www.statista.com/statistics,27. global social networks ranked by number of users , 2014
19. Hofacker, C.F., & Blanche, D. Eight media challenges for marketing managers. Spanish journal of marketing – ESIC, (2016). 20 (2), PP 73-80 DOI:10.1016/j.sjme.2016.07.003
20. Dixon, A. W., Martinez, J. M., Martin, C. L. Employing social media as a marketing strategy in college sport: an examination of perceived effectiveness in accomplishing organizational objectives. International review on public and nonprofit marketing, (2015). 12 (2), pp 97-113 DOI:10.1007/s12208-015-0134-7
21. Baena, V. "Online and mobile marketing strategies as drivers of brand love in sports teams: Findings from Real Madrid". International Journal of Sports Marketing and Sponsorship, (2016). 17(3), pp: 202-218. DOI: https://doi.org/10.1108/IJSMS-08-2016-015
22. Bazargan, A. [moghodameh ay bar raveshhay tahaqiq kyfi ve amikhteh (roykradehyay motedavel dar olum raftari] ۸th edition. Tehran, Didar Publications; (۲۰۱۶). P. .۱۰۱ (In Persian)
23. Miles, M. B., Huberman, A.M., & Saldana, J. Qualitative data analysis: A methods sourcebook SAGE publication, Incorporated; (2013). Pp. 164-166 URL: https://www.metodos.work/wp-content/uploads/2024/01/Qualitative-Data-Analysis.pdf

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-08]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1403.14.28.1.4]

24. danayi fard, h. alvani, m ve azar, a. [ravesh shenasi pazhohesh kifi dar modirit: roykardi jame]. Saffar Publications. Second Edition; (1392). pp. 74-137. (In Persian)

.۲۵

26. Glaser, B. Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research. London: Routledge; (2017).
27. Marvati Sharifabadi, A, Sadeghi, H, Rezaei Taghiabadi, M. Presenting a theoretical model for the alignment of production, marketing and business strategies using the data-based theory-building method. Business Management Explorations, (۲۰۱۴); ۶(۱۱): .۸۵-۱۰۴; (In Persian).
28. Pitney, W., & Parker, J. Qualitative research in physical activity and the health professions. Canada: Human Kinetics; (2009). P. 56.
29. Rasuli, B., Kazemi, H., Alipour-Hafezi, M., Heidari, E. 'Barriers and Challenges to Develop Online Bookstores in Iran: Viewpoints from Managers', Librarianship and Information Organization Studies; (2017). 28(3), pp. 107-122: https://nastinfo.nlai.ir/article_۱۴۸۸.html
30. Bridgewater S., Stray S. Brand Values and a Typology of Premiership Football Fans, Warwick Business School; (2002). URL: https://www.semanticscholar.org/paper/Brand-Values-and-a-Typology-of-Premiership-Football-Bridgewater-Stray/73839faea1bd33b9de922f20bfc99a15ec08616c#cited-papers
31. Kashgar, S. Ghasemi, H. Nazari, A. Study of the loyalty of football fans and the role of television in strengthening it. Journal of Sports Management and Motor Behavior. Year; (۲۰۱۴). ۱۰, No. ۱۹, pp. ۱۱۱-۱۲۴ DOI: 10.22080/jsmb.2014.837
32. An Identification of Environmental Components Influencing Customer Relationship Management in Professional Football Clubs in Iran. (2016); 4 (13):73-87 URL: http://ntsmj.issma.ir/article-1-692-fa.html
33. Kiang, M, Robert, T. Chi. A Framework for Analyzing the Potential Benefit of Internet Marketing, Journal of Electronic Commerce Research, (2001). 2(4):157-63. URL: https://www.researchgate.net/publication/220437646_A_Framework_for_Analyzing_the_Potential_Benefits_of_Internet_Marketing
34. Lettice F, Tschida M and Forstenlechner I. Managing in an Economic Crisis: The Role of Market Orientation in an International Law Firm, Journal of Business Research, (2014). 67 (1), pp 2693-2700 DOI:10.1016/j.jbusres.2013.03.018
35. Taghavifard, M. T., Ghafurian Shagerdi, A., Behboodi, O. The Effect of Market Orientation on Business Performance. Journal of Business Administration Researches, 2015; 7(13): 205-227. 20.1001.1.2645386.1394.7.13.10.6
36. Samavi, H., Rezaei-Moghaddam, K., Baradaran, M. Customer-orientation and its Application in Higher Education System: The Case of Agricultural Higher Education in Khuzestan Province. Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education, (2008); 14(3): 121-143. URL: https://journal.irphe.ac.ir/article_702630.html [In Persian].
37. Liu, ch. Tseng, h. Chuang, l. Huang, ch. “A Study of the Impact of the e-CRM Perspective on Customer Satisfaction and Customer Loyalty-Exemplified by Bank Sinopac”, Journal of Economics and Behavioral Studies; (2012)., 8 (4), 467-476. DOI: https://doi.org/10.22610/jebs.v4i8.348

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-08]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1403.14.28.1.4]

38. Ghasemi, R., Javadipour, M., Torkfar, A. Identifying Sport Marketing Barriers in Iran from Sport Managers' Perspectives. Sport Management Journal, 2016; 7(6): 829-846. https://doi.org/10.22059/jsm.2016.57451
39. Estiri, M., Aghazadeh, H., Rayej, H., Raoufi, T. A survey of marketing barriers of sport institutions in Iran. Business Strategy Series. (2010). 11(3): 169-176 DOI:10.1108/17515631011043831
40. AGHAZADEH, H., ESTIRI, M, & MOHAMMADI, A. (2008). A Survey of Marketing Barriers of Iran Sport Institutions. HARAKAT, - (36), 129-150. SID. https://sid.ir/paper/30286/en
41. khanmoradi, S., Eydi, H., GhobadiYeganeh, A. The investigating and Comparison online services and Web marketing in Iranian, Germany and the UK Soccer clubs. Communication Management in Sport Media, (2015); 3(1): 41-51. 20.1001.1.23455578.1394.3.1.5.5
42. http://www.speedtest.net/global-index/iran#mobile
43. Jahangiri A, Alavi N. Creating the Groundwork for an Electronic Government. JMDP; (2006). 20(3 and 4), 42-53. URL: http://jmdp.ir/article-1-217-fa.html
44. Suppattra, T. Kornthip W. T; Development model of web design element for clothing e-commerce based on the concept of mass customization. Kasetstar Journal of Social Sciences. (2017). Vol 38 (3), PP 242-250 DOI:10.1016/j.kjss.2016.07.007
45. Farid Fathi, A. Quality Assessment of the Websites of Selected Sports Federations. Research in sport Management, (2012); 1(4): 17-36. [In Persian]
46. La dhari, R. Developing e-Service Quality Scales: A Literature Review. Journal of Retailing and Consumer Services, (2010). 17(6), pp. 464-464. DOI:10.1016/j.jretconser.2010.06.003
47. Mizany, M., Rahimizadeh, M., Sajjadi, S. N. Interaction with fans through club website as a marketing tool: study and comparison of professional football clubs of Iran, Asia and Europe. Sport Management Studies, (2014); 6(23): 79-102. URL: https://smrj.ssrc.ac.ir/article_156.html [In Persian]
48. https://www.alexa.com/topsites/countries/IR
49. beigomi, Z., Hamidi, M., Khabiri, M. Internet Marketing in Football Clubs: Assessing the Quality of Successful Football Club Websites in Iran and Europe. Sport Management Studies, (2016); 7(34): 155-176. URL https://smrj.ssrc.ac.ir/article_714.html?lang=fa [In Persian]
50. Nasiripour A, Maebood Mojdehi Z, Maebood Mojdehi E. Factors Affecting the Staff Empowerment: The Perspective of Staff Vice Chancellor of Management Development Resource Planning Guilan University of Medical Sciences. JGUMS, (2017); 25 (100):11-18 URL: http://journal.gums.ac.ir/article-1-1332-fa.html
51. Elahi, A. Obstacles and solutions to the economic development of the football industry of the Islamic Republic of Iran. PhD thesis, Faculty of Physical Education, University of Tehran, (۲۰۰۸); p23 [In Persian]
52. elahi, A., Sajjadi, N., Khabiri, M., Abrishami, H. Barriers to the Development of Revenues from Sponsorship in Iran Football Industry. Sport Management Journal, (2009); 1(1): 189-202. URL: https://jsm.ut.ac.ir/article_22141.html
53. Memari, Jhaleh. Modeling and Analysis of the Marketing Mix of the Sports Industry of the Country (with a Decision-Based Approach). PhD Thesis, Faculty of Physical Education, University of Tehran, (۲۰۰۷). p.23, [In Persian]

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-08]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1403.14.28.1.4]

54. Honarvar A., Ghafouri F., Farzan F., SHarifian E. Main Factors in Sport Tourism Marketing in Iran. Olympic [Internet]. (2008) ;15(4) SERIAL 40:31-44. URL: https://www. id.ir/paper/37762/fa
55. Moharamzade, M. Investigation of sport marketing capacity it's in order to development sports fields in Iran with emphasis on material arts. Sport Management Studies, (2014); 6(25): 53-64. https://smrj.ssrc.ac.ir/article_4.html?lang=fa
56. Rasooli, M., Khabiri, M., Elahi, A., Aghaee, N. Internal factors and obstacles of brand management in Iran's pro league football clubs. Sport Management Studies, 2016; 8(35): 51-66. https://doi.org/10.22089/smrj.2016.718
57. http://mis.ito.gov.ir/publishers
58. Azizi SH, Boshagh M. Internet Selling Expansion Inhibitors: A Mixed Method Approach. Production and Operations Management [Internet]. 2013;3(2 (5)):111-126. Available from: https://www. id.ir/paper/217611/fa
59. Salimi, M., Soltan Hosseini, M., Naderian Jahromi, M. The Evaluation of Iran's Sport Marketing Development Obstacles. Sport Management Studies, (2015); 7(29): 13-36. URL: https://smrj.ssrc.ac.ir/article_428.html?lang=fa
60. Maadi, M. Maadi, M. Javadnia, M. Identification of factors influencing building initial trust in e-commerce. Iranian Journal of management Studies. (2016). Vol.9. No,3 PP 483-503 DOI:10.22059/ijms.2016.57482
61. Lovgren, B. The 7 critical elements your Ecommerce site needs to be considered trustworthy. Retrieved from; (2014). URL:www.entrepreneur.com/article/237199
62. Rotem-Mindali, O. E-tail versus retail: The effects on shopping related travel empirical evidence from Israel. (2010). Transport Policy 17 (5): 312-322. DOI:10.1016/j.tranpol.2010.02.005
63. Sheikhi, A. Shafei, R. Farooqi, H. Investigating factors affecting the increase of customer trust in purchasing goods and services online. Marketing Management. (۲۰۱۳). Issue ۲۲. pp. ۷۷-۹۷ https://sanad.iau.ir/en/Article/811817
64. Ming-Hsiun, H. Shopping Mode Choice: Physical Store Shopping Versus e-Shopping. Transportation Research, (2009). Part E, 45, 86-95. DOI:10.1016/j.tre.2008.06.002
65. Rezaeian, A., Mikaeili, F., Tajik, M., Ahmadizad, A. The Relationship Between Generic Strategies and E-Business Adoption Levels in Software Producer SMEs. Journal of Strategic Management Studies, (2011); 1(4): 107-120. 20.1001.1.22286853.1389.1.4.5.0
66. Zaremirrokabad, Z., Noori, R. Electronic entrepreneurship process in Iran; Problems and Barriers. Journal of Technology Development Management, (2016) ; 3(4): 165-188. DOI: 10.22104/jtdm.2016.415
67. Yadollahi farsi. J, Gholami. N, Hamidi. M, Kanani. A. Studying barriers to entrepreneurship in sports in the country; Journal of Entrepreneurship Development, 2011; 4(2): 105-124. URL: https://jed.ut.ac.ir/article_23533.html?lang=fa
68. Eizadi, A., Shabani bahar, G., Goodarzi, M., Honari, H. Development of Marketing Strategic Planning for Planning for Iranian Football Premier League Clubs with SWOT Analysis. Applied Research in Sport Management, (2017); 6(2): 21-34. DOI: 20.1001.1.23455551.1396.6.2.2.6
69. Razavi, S. M. H., Sajjadi, S. N., Moradi, A., Asadi, N. Barriers to Mechanical Ticketing in Iran Football Premier League. Sport Physiology & Management Investigations, (2016); 8(3): 9-20. URL: https://www.sportrc.ir/article_66960.html?lang=fa

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-08]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1403.14.28.1.4]

70. Deldar, E., Kargar, G., Ghafouri, F. Investigating the Economic Obstacles of Club Privatization in Iranian Professional Football League. Sport Management and Development, (2017); 5(2): 53-68. URL: https://jsmd.guilan.ac.ir/article_2134.html?lang=fa
71. Rezaei, Sh. Ehsani, M. Kozechian, Hو Amiri, M. Designing effective commercialization mechanisms for football clubs in Iran. JRSM (2015); 5 (9):119-130 URL: http://jrsm.khu.ac.ir/article-۱-۲۳۰۰-fa.html
72. Naderi, M., Ehsani, M., Khabiri, M., Amiri, M., Gharekhaani, H. A Survey of Iran Football Situation and Determination of Iran Football Strategic Position. Sport Management Journal, (2011); 3(9): URL: https://jsm.ut.ac.ir/article_23782.html?lang=fa
73. Torabi, T., Ghorbani, M., Bagheri, M., Tarighi, S. New methods of financing football clubs in developed countries and the developing countries have a comparative study. Journal of Investment Knowledge, (2015); 4, 217-232 URL:https://jik.srbiau.ac.ir/article_7693.html?lang=fa
74. GHiamirad A, Moharamzadeh M. The Comparison Between Income Channels of Iran and Japan Karate Federations. Reserch on Sport Science [Internet]. (2008);5(17):89-100. URL: https://sid.ir/paper/68169/en
75.
76. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/us-cb-deloitte-football-money-league-2018.pdf
77. Elsan M. A Comparative Survey on the Contract for Transferring Broadcasting Rights in Sport Events. CLR 2013; 17 (3):1-24 URL: http://clr.modares.ac.ir/article-20-6215-fa.html
78. Fotros M, Najarzadeh Nooshabadi A. The effects of intellectual property rights on the economies of countries. Economic Journal (Bimonthly Review of Economic Issues and Policies). (2011); 11 (1 - 2): 51-62 URL: http://ejip.ir/article-۱-۱۳۶-fa.html
79. Kanwar, S., & Evenson, R. Does Intellectual Property Protection Spur Technological Change? Oxford Economic; (2003). Papers, 55(2), 235–264. http://www.jstor.org/stable/3488892
80. Por khsalian, A. Por esmaeel, H. [barresi ghimet ve kifit dastersi be internat dar iran]. markz pajoosh cpehei mojals; (2014) URL: https://rc.majlis.ir/fa/report/show/879513 (In Persian)
81. Rashid Lamir, A., Montazeri, A., Feizi, S. The Role of Team Identification in Fans Loyalty of Iranian Football Industry. Applied Research in Sport Management, (2018); 7(1): 57-68. 20.1001.1.23455551.1397.7.1.5.4
82. ebrahimipoor, T., Amirnezhad, S., Hosseini, S. E., Kalashi, M. The relationship between brand identity with loyalty of fans of Esteghlal and Persepolis (A Case Study of Mazandaran province). Applied Research in Sport Management, (2016); 5(2): 77-86. 20.1001.1.23455551.1395.5.2.7.4
83. Padash D, Sultan H, Mohammad, Kh, Mohammad F; Saeed. Determining and prioritizing the managerial and executive factors affecting the privatization of sports clubs using the AHP method. Sports Management Studies (Research in Sports Sciences) [Internet]. (2012);4(15):47-62. Available from: https://sid.ir/paper/475391/fa
84. Keshavarz, L., Farahani, A., Moosavi Jahromi, Y., Faraziani, F. A Model of Attracting Factors of Private Sector Investment in Iran's championship sport. Sport

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-08]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1403.14.28.1.4]

Management and Development, (2017); 5(2): 195-211. URL: https://jsmd.guilan.ac.ir/article_2080.html?lang=fa

85. Isiaka, S. B. Motives for Training and Management. Development Journal Asian Social Science, (2011). 7(3), 210-219. DOI:10.5539/ass.v7n3p210

86. Moradi Chaleshtari, J., Moradi, M. R., Noroozian Ghahfarokhi, S., Jafari, A. The Study of Economic Barriers Influencing Foreign Investment Attraction in I.R. Iran Football Industry. Sport Management Journal, 2013; 5(2): 129-147. https://doi.org/10.22059/jsm.2013.32171

87. Gharekhani, H. Investigating the challenges and obstacles to the development of privatization of Iranian football clubs. PhD thesis. Tarbiat Modares University; (2010). URL: https://parseh.modares.ac.ir/thesis/1145012

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-08]

[DOR: 20.1001.1.22520716.1403.14.28.1.4]