

## بررسی عوامل تأثیرگذار بر موفقیت مدیریت ارتباط با هواداران در لیگ برتر فوتبال

## ایران

بهزاد ایزدی<sup>۱</sup>، محمد احسانی<sup>۲</sup>، هاشم کوزه‌چیان<sup>۳</sup>، فرشاد تجاری<sup>۴</sup>

۱. استادیار دانشگاه کردستان\*

۲ و ۳. دانشیار دانشگاه تربیت مدرس

۴. دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی تهران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۳/۲

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۹/۱۹

## چکیده

هدف از انجام پژوهش حاضر، بررسی عوامل تأثیرگذار بر موفقیت مدیریت ارتباط با هواداران در لیگ برتر فوتبال ایران است. روش تحقیق از نظر هدف از نوع تحقیقات توسعه‌ای و از نظر ماهیت از نوع تحقیقات اکتشافی است که اطلاعات لازم از طریق مصاحبه، مشاهده، بررسی ادبیات نظری و پرسشنامه گردآوری شده است. جامعه آماری این تحقیق شامل هواداران باشگاه‌ها در لیگ برتر فوتبال بودند. از بین ۶۷۴ پرسشنامه گردآوری شده، ۵۲۷ نفر بنا بر تعریف عملیاتی (میانگین حضور بیشتر از هشت بازی در یک فصل برای تیم مورد علاقه) هوادار بودند به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. از آمار توصیفی و استنباطی شامل آزمون-های کولموگروف - اسمیرنوف، همبستگی پیرسون و معادلات ساختاری برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد. نتایج این مطالعه نشان داد بین متغیرهای مدیریت دانش، کیفیت خدمات و حمایت سازمانی با مدیریت ارتباط با هواداران رابطه معناداری وجود دارد. همچنین نتایج این مطالعه نشان داد در بعد کیفیت خدمات وزن رگرسیونی کیفیت فنی و کیفیت کارکردی به ترتیب ۰/۵۷۵ و ۰/۴۹۱ بودند. درک و فهم نیازهای هواداران وفادار برای موفقیت هر نوع سازمان ورزشی از عناصر اساسی است. باشگاه‌های فوتبال کشور به تلاش‌های گسترده برای حفظ و نگهداری هواداران جاری و جذب هواداران جدید با فراهم نمودن امکانات مناسب، مدیریت و هدایت برنامه‌های مشتری محور و ایجاد دانش و اطلاعات مورد نیاز از طریق کانال‌های مختلف ارتباطی نیاز دارند.

واژگان کلیدی: مدیریت ارتباط با هوادار، هوادار، باشگاه ورزشی

## مقدمه

نیاز به مدیریت ارتباط با هوادار<sup>۱</sup> در فوتبال یکی از الزامات اساسی برای صنعت ورزش است. ویژگی‌های خاص ورزش و هواداران آن نیازمند در نظر گرفتن توسعه و اجرای تکنیک‌های مدیریت ارتباط با مشتری است؛ در نتیجه چارچوب جدید مدیریت ارتباط با مشتری که ویژگی‌های خاص ورزش را در نظر گرفته باشد برای باشگاه‌های فوتبال مورد نیاز است (۱). مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان‌های ورزشی در پی رسیدن به سه هدف از طریق بازاریابی صحیح است: ایجاد هواداران جدید، افزایش میزان خرید و حضور از جانب هواداران جدید و ایجاد انگیزه و تعیین هویت هواداران جدید. هوادار تیم یا باشگاه ورزشی حرفه‌ای یا دانشکده‌ای یا حتی تیم بازنده احتمالاً:

\_\_ به شناختن و دنبال کردن رفتار تیم و بازیکنان خاص آن تیم در داخل و خارج از زمین (از طریق وب سایت‌های تیم، روزنامه‌ها، تلویزیون، رادیو، تلگراف و غیره) می‌پردازد؛  
 \_\_ با خرید کالاهای مجاز (ژاکت‌ها، لوازم سیار، کلاه‌ها، لیوان‌ها و غیره)، پرداخت هزینه عضویت دائمی و حمایت از ایجاد میدان مسابقات یا استادیوم‌های جدید به توسعه و رونق تیم می‌پردازد و همچنین، به‌منظور دیدن بازی‌های تیم در خارج از مراکز بازار محلی سفر می‌کند و با اختصاص زمان در مناسبت‌های اجتماعی مشخص، به تماشا و بحث در مورد تیم با طرفداران همان تیم یا سایر تیم‌های دیگر می‌پردازد (۲).

در سال‌های گذشته تحقیقات بی‌شماری در مورد عوامل مؤثر بر شکست برنامه‌های مدیریت ارتباط با مشتری انجام شده است (۳). تحقیقات نشان داده است دلایل متفاوتی باعث شکست مدیریت ارتباط با مشتریان شده است. به‌طور کلی شکست مدیریت ارتباط با مشتری به‌وسیله ترکیبی از پیامدهای سازمانی و فنی مرتبط با اجرای مدیریت ارتباط با مشتری روی داده است (۴). گوین و همکارانش (۲۰۰۷)<sup>۲</sup> به نبود عواملی مانند حمایت مدیریت ارشد، تطبیق فرآیندهای داخلی، ارتباط پروژه‌های مدیریت ارتباط با مشتری با استراتژی‌های کلان سازمانی و تمرکز بر بازگشت سرمایه اشاره می‌کنند (۵). چالمتا (۲۰۰۶)<sup>۳</sup> عواملی مانند تفکر روی مدیریت ارتباط با مشتری به‌عنوان فناوری ناب، نبود حمایت مدیریتی، نبود فرهنگ مشتری مدار،

1.Fan Relationship Management (FRM)  
 2.Nguyen; Sherif & Newby  
 3.Chalmeta

داده‌های باکیفیت ضعیف، نبود استراتژی و اهداف و استفاده نکردن از مشتریان در طراحی راه حل‌های مدیریت ارتباط با مشتری را در شکست برنامه‌های مدیریت ارتباط مؤثر می‌داند (۶). کاله (۲۰۰۴)<sup>۱</sup> به هفت عامل در اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های مشتریان اشاره می‌کند: در نظر گرفتن مدیریت ارتباط با مشتری به‌عنوان فناوری، دیدگاه مشتری محور، افزایش ارزش عمر مشتریان، حمایت مدیریت ارشد، درک اهمیت مدیریت تغییر، موفقیت در مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار، درک مشکلات مرتبط با داده‌کاوی و تحلیل داده‌ها (۷). همچنین، المتوایر (۲۰۰۹)<sup>۲</sup> به عواملی مانند تعهد مدیریت ارشد، مدیریت داده، توسعه استراتژی مدیریت ارتباط با مشتری، فناوری و فرآیندها (۸)؛ کیم و همکارانش (۲۰۱۱)<sup>۳</sup> به متغیرهای مدیریت منابع انسانی، تعاملات بین کارکنان و مشتریان ورزشی، کیفیت تیم، تصمیمات مدیریتی برای اختصاص منابع به بازاریابی ارتباطی، درک مدیران از ارتباط با مشتریان ورزشی و ارتقای کیفیت خدمات (۹) و لاجوتز و همکاران (۲۰۰۱)<sup>۴</sup> به افزایش ارزش عمر هواداران بسکتبال، استراتژی‌ها افزایش مشتریان وفادار، گردآوری داده و گسترش راه‌های ارتباطی در تحقیقات خود اشاره کرده‌اند (۱۰). تحقیقات حوزه بازاریابی ورزشی نیز نشان می‌دهند کیفیت خدمات تأثیری معنی‌دار بر پیش‌بینی رفتارهای آینده هواداران ورزشی دارد (۱۱) و کیفیت خدمات بر حفظ و رضایت مشتری تأثیر مثبت دارد (۱۲). از نظر ویکفیلد (۲۰۰۷)<sup>۵</sup> تولید دانش برای مشتریان، انتشار اطلاعات و تجزیه و تحلیل داده‌های مشتریان برای بهبود رابطه با مشتریان ضروری است (۲). تئودوراکیس و همکاران (۲۰۰۹)<sup>۶</sup> به کیفیت خدمات، بهینه‌سازی راه‌های ارتباطی و نیازمندی‌های اطلاعاتی مشتریان اشاره می‌کنند (۱۱). در ادامه، عوامل مهم در اجرای موفق مدیریت ارتباط با هواداران که توسط محققان مختلف ارائه شده است در سه دسته کلی بررسی و به توضیح هر یک از آن‌ها و چگونگی تأثیرشان در اجرای موفق مدیریت ارتباط با هواداران پرداخته می‌شود.

کیفیت خدمات از موضوعاتی است که در حوزه خدمات و به‌طور خاص در رویدادهای ورزشی بسیار مورد توجه محققان قرار گرفته است. خدمات ارائه شده در میادین ورزشی در رقابت‌های ورزشی هسته یا مرکز خدمات ارائه شده به هواداران هستند. خدمات در سکوها خدمات ارائه شده ثانویه برای هواداران به‌شمار می‌روند که برای حفظ هواداران هنگامی که برای دیدن

- 
- 1.Kale
  - 2.Almotair
  - 3.Kim; Trail & Jae Ko
  - 4.Lachowetz et al
  - 5.wakefield
  - 6.Theodorakis et al

بازی می‌آیند ضروری است. برای هواداران که دلایلی غیر از خود رقابت ورزشی برای حضور در مسابقات دارند (مثلاً دلایل اجتماعی، تجاری، تعهدات خانوادگی و غیره) خدمات ارائه‌شده در سکوها یا جایگاه‌ها ممکن است مهم‌ترین جنبه تعیین‌کننده رضایت آن‌ها از رخداد باشد. برای هواداران بسیار وابسته به تیم که حضورشان به علت علاقه آن‌ها به تیم و بازی است خدمات ارائه‌شده در جایگاه‌ها موجب وفاداری بیشتر آن‌ها به تیم خواهد شد (۲).

رضایتمندی هواداران ورزشی از تیم‌هایشان در یکی از این طبقه‌ها جای داده می‌شود: کیفیت مربوط به محصول یا کیفیتی که به محصول مرتبط نیست. ویژگی مرتبط با محصول به معنی عوامل تحویل کارکردهای مورد انتظار مشتری و ویژگی عدم ارتباط با محصول به معنی عوامل تأثیرگذار بر مصرف جدای کیفیت محصول است (۱۳). رضایتمندی هواداران ورزشی با ویژگی‌های مرتبط با محصول می‌تواند شامل موفقیت تیم در رقابت، وجود بازیکنان ستاره، سرمربی تیم و مدیریت تیم باشد. ویژگی‌های عدم ارتباط بودن با محصول می‌تواند شامل استادیوم یا محلی که بازی در آن روی می‌دهد، رویدادهای سرگرم‌کننده و ارتباطات با تیم باشد؛ بنابراین، مدیریت اثربخش ابعاد گوناگون محصولات ورزشی موجب رضایتمندی هواداران با تیم‌های ورزشی خواهد شد (۱۴). همچنین، گرانروس (۲۰۰۰)<sup>۱</sup> کیفیت کلی کالاها و خدمات را به کیفیت فنی<sup>۲</sup> و کیفیت کارکردی<sup>۳</sup> (۱۵) و زینلدین (۲۰۰۶)<sup>۴</sup> به پنج بعد کیفیت که بر وفاداری و رضایت مشتری تأثیر دارد شامل کیفیت محصول، فرآیند، زیرساخت، تعاملات و جو سازمانی طبقه‌بندی کرده‌اند (۱۶). مدیران با در نظر گرفتن ابعاد کیفیت و نیز در نظر گرفتن سازمان به‌عنوان مجموعه‌ای از سیستم‌ها و فرآیندهای مستقل، می‌توانند درک کنند مسائل مدیریت ارتباط با مشتری چگونه رخ می‌دهد و سازمان را به‌عنوان مجموعه تقویت کنند (۱۶).

مدیریت موفق ارتباط با مشتری به فرآیند مدیریت دانش نیاز دارد. دانش به‌عنوان منبعی استراتژیک و قابلیت‌ی کلیدی برای سازمان‌ها اهمیت ویژه‌ای دارد؛ از این رو، امروزه برای استفاده صحیح از این منبع پرمایه موضوع مدیریت دانش در دستور کار سازمان‌های پیشرو قرار گرفته است. بعضی محققان دانش مشتری را چنین تعریف می‌کنند: «دانش درباره مشتریان که شامل دانش درباره مشتریان بالقوه، بخش‌بندی‌های مشتریان و مشتریان ویژه است و دانش به‌دست‌آمده به‌وسیله مشتریان. محققان دیگر دانش مشتری را از داده مشتری و اطلاعات مشتری متمایز دانسته و بیان کرده‌اند که دانش مشتریان می‌تواند صریح باشد مانند اطلاعات

- 
1. Gronroos
  2. Technical quality
  3. Functional quality
  4. Zineldin

ساختاریافته مشتریان در پایگاه داده یا ضمنی باشد مانند دانشی که در ذهن کارکنان و مشتریان است. دانش به دست آمده درباره مشتریان می تواند سازمان را برای تصمیم گیری های هوشمند درباره جذب مشتری و توسعه روابط با وی، کانال های مناسب برای ارتباط با او، محصولات و خدمات ارائه شده به او توانا سازد (۱۷)

جمع آوری، ذخیره و توزیع دانش مناسب برای فرآیندهای مدیریت ارتباط با مشتری ضرورت به کارگیری تکنیک های مدیریت دانش را ایجاب می نماید. بدیهی است قابلیت های مدیریت دانش در سازمان، نقشی کلیدی در موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری ایفا می کند (۱۸). فرآیند کلیدی مدیریت دانش شامل ایجاد، انتشار و استفاده از دانش است (۱۹). با بررسی هواداران می توان اطلاعات آنان را جمع آوری و گروه های هواداران ویژه را مشخص کرد. سازمان باید با استفاده از روش های ارتباط با مشتری راه هایی برای تعیین موقعیت بازاری جستجو و ارزیابی کند. سازمان هایی با موقعیت بازاری تثبیت شده سه عمل را به طور موفقیت آمیز انجام می دهند: گردآوری اطلاعات مشتریان، انتشار اطلاعات مشتریان، پاسخگویی به اطلاعات مشتریان به گونه ای که نیازهای آنان مرتفع و اهداف سازمان برآورده شود. بدون اطلاعات مشتری، سازمان صرفاً طبق تجارب و بصیرت مدیریتی عمل می کند و این به ناکارآمدی مدیریتی منجر می شود (۲).

نقش مدیریت ارشد و کارکنان در پشتیبانی از یکپارچه کردن دانایی درباره مشتری در سازمان بسیار حائز اهمیت است. از آنجا که مدیریت ارشد نقشی کلیدی در شکل دهی رفتارهای سازمان و ایجاد محیطی هدایت کننده یا بازدارنده برای فرآیندهای خلق دانایی مشتری دارد، می تواند تأثیر به سزایی در موفقیت این رابطه داشته باشد. همچنین مدیریت ارشد با شفاف کردن هدف سازمان برای کارکنان باعث می شود آن ها برای رسیدن به این هدف تلاش کنند (۲۰). مدیریت ارشد باید چشم انداز مشخصی از فعالیتهای مدیریت ارتباط با مشتری و اهداف آن، به کارکنان ارائه کند و در ارتقای سطح کمی و کیفی برنامه های آموزشی و یادگیری سازمان، افزایش مهارت و دانایی کارکنان، ایجاد انگیزش و تعهد برای کارکنان و کاهش مقاومت در آن ها گام بردارد و به آن ها متعهد شود (۲۱). مدیریت ارشد سازمان باید از دیدگاه مشتری محور پشتیبانی کند و بازاریابی و تمرکز در فرآیند برنامه ریزی استراتژیک را یکپارچه کند. در واقع، مدیریت مشتری محور به حمایت و تعهد مدیریت ارشد در کلیه مراحل اجرای مدیریت ارتباط با مشتری نیاز دارد، در غیر این صورت مدیریت ارتباط با مشتری سریعاً با شکست مواجه می شود (۲۲).

در مباحث مربوط به برنامه‌ریزی منابع انسانی استراتژیک، از کارکنان به‌عنوان شرکایی برای سازمان‌ها در رسیدن به موفقیت‌های سازمانی یاد می‌شود. سازمان‌ها برای رسیدن به مزیت رقابتی و هدف خود باید کارکنان را به‌عنوان دارایی‌های باارزش و مشتریان درونی خود ببینند. در واقع، کارکنان بازار درونی سازمان را نشان می‌دهند. این بازار درونی به آگاهی، آموزش، توسعه و انگیزش برای رسیدن به اهداف سازمان نیاز دارد. ایجاد مشتریان راضی به برآوردن نیازهای کارکنان و رضایت آن‌ها وابسته است. کیفیت کار کارکنان و اثر آن روی کیفیت خدمات ارائه‌شده به مشتری و رضایت و جذب مشتری و در نتیجه به‌دست آوردن مزیت رقابتی، به‌خصوص در صنایع خدماتی بسیار مؤثر است. در صنایع خدماتی که روبرو شدن مشتری با سازمان زیاد است و در واقع خدمت از شخص ارائه‌دهنده آن جدانشدنی است تعامل بین مشتری و کارکنان ارائه‌دهنده خدمت ابزاری قوی برای دست یافتن سازمان به وفاداری مشتری است. بسیاری از محققان، روابط مشتری با کارکنان ارائه‌دهنده خدمت را در توسعه وفاداری مشتریان در سازمان‌های خدماتی بسیار مؤثر دانسته‌اند (۲۳). با توجه به مطالب ذکرشده می‌توان نتیجه گرفت که هر چند فناوری و فرآیندهای کسب و کار برای موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری مهم‌اند، کارکنان، بلوک‌های ساختمانی ارتباطات با مشتری به شمار می‌روند؛ در نتیجه بخش مهمی از مدیریت ارتباط با مشتری، افرادی نه فناوری؛ بنابراین بازاریابی داخلی از تعامل منابع انسانی و بازاریابی شکل می‌گیرد (۲۴). کارکنان باید یاد بگیرند که بازاریابان پاره‌وقت باشند و هر یک باید مهارت‌های خاصی مانند مهارت‌های اجتماعی چون فهم متفاوت بودن شخصیت‌ها، ارتباطات و شناخت‌های شخصی در برقراری ارتباط با مشتریان داشته باشند. کارکنان باید آن‌قدر خیره باشند که نه تنها آگاهی جامعی از وظایف محوله خود داشته باشند، بلکه بتوانند اطلاعات را مدیریت کرده و با مشتریان بر اساس تجارب به‌دست‌آمده از آن‌ها رفتار کنند (۱۸).

توماس (۱۹۸۹)<sup>۱</sup> با بررسی تأثیر ظهور و بروز فناوری‌های نوین بر تماشاگران رویدادهای ورزشی متذکر می‌شود که ظهور پدیده‌ای مانند اینترنت و سایر فناوری‌های ارتباطی نظیر آن باعث شده هواداران بتوانند اطلاعات بیشتری در مورد تیم‌ها و بازیکنان آن به‌دست آورند که در نهایت تمامی این موارد می‌تواند بر تعاملات میان آنان و ورزش تغییراتی به‌وجود آورد و باعث شود میزان تعصب تماشاگران ورزشی افزایش پیدا کند (۲۵). از نظر هیل و گرین (۲۰۰۰)<sup>۲</sup> فاکتورهای استادیوم مانند کیفیت خدمات می‌تواند حضور مجدد حامیان را در بازی‌های آینده

1. Thomas  
2. Hill & Green

تقویت کند (۲۶). همچنین وستریبک (۲۰۰۰)<sup>۱</sup> در بررسی ابعاد اختصاصی کیفیت خدمات به این نکته اشاره می‌کند که استادیوم‌های ورزشی باید دارای ویژگی‌هایی باشند که احساس در منزل بودن را برای مخاطبان فراهم آورند و جای راحتی برای آنان باشند (۲۷). چوی (۲۰۰۱)<sup>۲</sup> در مطالعه تأثیر کیفیت خدمات بر رضایت مشتری و توجه به خرید مجدد در باشگاه‌های آمادگی در کره جنوبی نشان داد مهم‌ترین عوامل پیشگو در رضایتمندی مشتریان شامل درک کیفیت خدمات، ارتباط با محیط، تعامل بین افراد و برنامه‌هاست، مهم‌ترین عوامل پیشگو در خرید مجدد شامل درک کیفیت خدمات و تعامل بین افراد است و همچنین بین رضایت مشتری و خرید مجدد ارتباط معناداری وجود دارد (۲۸). هووارد و کرومپتون (۲۰۰۳)<sup>۳</sup> دریافتند تازگی و نو بودن استادیوم می‌تواند طی دوره‌ای ۸ تا ۱۱ ساله در جذب و رضایت مخاطبان تأثیرگذار باشد. همچنین بر اساس یافته‌های آنان تیم‌ها در خلال سال‌های نخست به‌کارگیری تسهیلات جدید از رشد متوسط ۲۲ درصدی در جذب مخاطبان برخوردار می‌شوند (۲۹). از نظر کو و پاستور (۲۰۰۴)<sup>۴</sup> چهار عنصر اصلی در بعد کیفیت خدمات در صنعت ورزش عبارت‌اند از: کیفیت برنامه‌ها، کیفیت تعاملات و ارتباطات، کیفیت نتایج و کیفیت محیط (۳۰). فیلو و فانک (۲۰۰۵)<sup>۵</sup> در بررسی تأثیرات اینترنت بر توزیع محصولات به بازاریابی اینترنتی از دیدگاه مشتری‌گرایانه نظر کرده، به سازمان‌های ورزشی توصیه می‌کند چگونه محصولات خویش را در محیط مجازی وب به نمایش گذاشته و از چه اصول و قواعدی تبعیت نمایند (۳۱).

گلدواسر (۲۰۰۷)<sup>۶</sup> برای مدیریت و توسعه ارتباطات با هواداران به این نکته اشاره می‌کند که تیم‌های حرفه‌ای ورزشی می‌توانند از اینترنت برای تقویت تجارب هواداران از بازی‌ها، افزایش حفظ و وفاداری هواداران، رشد جهانی و محلی ارتباطات با هواداران از طریق اینترنت و شخصی‌سازی ارتباطات با هواداران استفاده نمایند (۳۲). لئو (۲۰۰۸)<sup>۷</sup> نشان داد کیفیت خدمات مهم‌ترین عاملی است که بر رضایت مشتری در باشگاه‌های ورزشی تأثیر می‌گذارد. همچنین نشان داد بین وفاداری و رضایتمندی مشتریان ارتباط معناداری وجود دارد و رضایتمندی مشتری در مقایسه با کیفیت خدمات بهتر می‌تواند وفاداری مشتریان را پیش‌بینی

- 
1. Westerbeek
  2. Choi
  3. Howard & Crompton
  - 4 - Ko & Pastore
  - 5 - Filo & Funk
  6. Goldwasser
  7. Liu

کند (۳۳). اینگ وو و چی لی (۲۰۱۰)<sup>۱</sup> در تحقیقات خود به دو یافته اصلی اشاره می‌کنند: ۱. مدیریت ارتباط با مشتری تأثیر مثبتی بر کیفیت ارتباط دارد و کیفیت ارتباط بر ارزش دوره عمر مشتری تأثیر مثبت دارد. ۲. گروه‌های مشتری با ترجیحات متفاوت از هتل تأثیر تداخل بخشی بر ارتباطات میان مدیریت ارتباط با مشتری، کیفیت ارتباط و ارزش دوره عمر مشتری نشان دادند (۳۴). تئودوراکیس و همکارانش (۲۰۱۱) با بررسی چارچوب کیفیت خدمات در محتوای فوتبال حرفه‌ای یونان نشان دادند ابعاد مختلف کیفیت خدمات مانند طراحی و زیبایی تأسیسات، اعتماد در فرآیند تحویل خدمات، پارکینگ، حمل‌ونقل گسترده و ورود و خروج راحت از استادیوم پیش‌بینی‌کننده خوبی برای رضایت هواداران هستند (۳۵). این مطالعه نیز مدیریت ارتباط با هواداران را بر اساس دیدگاه هواداران ارزیابی می‌کند؛ بنابراین، متغیرهای مدیریت دانش، کیفیت خدمات و حمایت سازمانی به‌عنوان شاخص‌های اندازه‌گیری مدیریت ارتباط با هواداران به‌کار گرفته می‌شوند. متغیرهای اندازه‌گیری برای مدیریت ارتباط با هواداران از مطالعاتی که در بالا ذکر شد و همچنین مطالعاتی مانند کروتایو و لی (۲۰۰۳)<sup>۲</sup>، گودهو و همکاران (۲۰۰۲)<sup>۳</sup>، عید (۲۰۰۷)<sup>۴</sup>، کینگ و بورگس (۲۰۰۷)<sup>۵</sup> و مندوز و همکاران (۲۰۰۶)<sup>۶</sup> استخراج شده‌اند (۳۹-۳۶، ۴). این مطالعه روی هواداران فوتبال لیگ برتر ایران تمرکز دارد و از نظر تعریف عملیاتی هوادار به کسی گفته می‌شود که بیشتر از هشت بازی از بازی‌های تیم مورد علاقه خود را به‌صورت حضور در استادیوم و از نزدیک طی یک فصل مسابقه‌ای تماشا کند؛ بنابراین هدف از انجام این مطالعه بررسی عوامل تأثیرگذار بر موفقیت مدیریت ارتباط با هوادار در لیگ برتر فوتبال کشور بود که به‌منظور پاسخ به این پرسش‌ها انجام شد: چه عواملی بر مدیریت ارتباط با هوادار تأثیرگذار است؟ ارتباط بین حمایت سازمانی، کیفیت خدمات و مدیریت دانش با مدیریت ارتباط با هوادار چگونه است؟ برای پاسخ به این پرسش‌ها و دیگر پرسش‌های مشابه زمینه تحقیق حاضر فراهم شد.

- 
1. Ing Wu & Chi Li
  2. Croteau & Li
  3. Goodhue et al
  4. Eid
  5. King & Burgees
  6. Mendoza et al



## روش پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف از نوع تحقیقات توسعه‌ای و از نظر ماهیت از نوع تحقیقات آمیخته اکتشافی است که شامل دو بخش کیفی و کمی است. جامعه آماری این تحقیق شامل هواداران باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال بودند که سن آن‌ها بیشتر از شانزده سال بود و برای تماشای مسابقات در ورزشگاه‌هایی که مسابقات دور یازدهم لیگ برتر در آن‌ها برگزار شده بود، حضور داشتند. برای نمونه‌گیری ابتدا با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند از بین ۱۰ استان که بازی‌های دور یازدهم در آن‌ها برگزار می‌شد استان‌های تهران، قم، اصفهان و البرز انتخاب و ورزشگاه‌های آزادی تهران، فولاد شهر اصفهان، نفت تهران، یادگار امام شهر قم، سایپای کرج و راه‌آهن شهر ری برای گردآوری داده‌های پژوهش انتخاب شدند. پس از آن از میان ۶۷۴ پرسشنامه گردآوری شده تعداد ۵۲۷ نفر بنا به تعریف عملیاتی هوادار (افرادی که میانگین حضورشان بیشتر از هشت بازی در سال برای تیم مورد علاقه‌شان است) به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌های پژوهش ابتدا با انجام مصاحبه‌های ساختاری و نیمه-ساختاری با افراد مرتبط با موضوع پژوهش، مشاهده، بررسی منابع نظری و همچنین تطبیق مدل‌های نظری، فهرستی از مهم‌ترین متغیرهای مدیریت ارتباط با مشتری تهیه و با دریافت نظر کارشناسی خبرگان در این زمینه برای تهیه پرسشنامه و تعیین روایی و پایایی آن اقدام شد. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه توسط استادان مجرب به‌طور تخصصی ارزیابی و در نهایت ۲۹ سؤال انتخاب شد. این پرسشنامه در یک مطالعه راهنما روی ۵۰ هوادار فوتبال حاضر در مجموعه ورزشی آزادی استفاده شد و ضریب پایایی آن ۰/۸۴ محاسبه گردید (جدول ۱). در این تحقیق از آمار توصیفی و استنباطی شامل کولموگروف - اسمیرنوف، همبستگی پیرسون و رگرسیون استفاده شد. قبل از بررسی فرضیه‌های تحقیق لازم بود نرمال بودن داده‌ها بررسی شود. برای این منظور از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف (k-s) استفاده شد که نشان داد داده‌ها نرمال‌اند (جدول ۱)

جدول ۱- نتیجه آزمون آلفای کرونباخ و کولموگروف - اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن داده‌ها

P	k-s	n	متغیرها
۰/۸۴	۰/۳۳۸	۵۲۷	مدیریت ارتباط با هوادار
۰/۷۰	۰/۰۸۵	۵۲۷	حمایت سازمانی
۰/۷۳	۰/۱۳۹	۵۲۷	کیفیت خدمات
۰/۷۵	۰/۰۹۵	۵۲۷	مدیریت دانش

**نتایج**

ویژگی‌های فردی پاسخ‌دهندگان به صورت خلاصه در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲- توصیف ویژگی‌های فردی پاسخ‌دهندگان

تعداد	سن		وضعیت تأهل		تماشای بازیها در سال	
	۱۶ تا ۲۴	۲۵ تا ۳۴	مجرد	متاهل	۴ تا ۷	۸ تا ۱۰
۱۳۷	۲۷۸	۶۵	۳۷۲	۱۵۵	۸۱	۱۱۰
۲۶	۵۲/۸	۱۲/۳	۷۰/۶	۲۹/۴	۱۲	۱۶/۳
تعداد	تعداد سالهای حضور		شغل			
	زیر ۱ سال	۲ تا ۳	۴ تا ۵	۵ سال به بالا	کارمند اداری	کارمند آموزش و پرورش
۲۲	۴۶	۳۶	۴۲۳	۲۴۴	۱۰	۳۶
۴/۲	۸/۷	۶/۸	۸۰/۳	۴۶/۳	۲۰/۵	۶/۸
تعداد	میزان تحصیلات		درآمد			
	زیر دیپلم	دیپلم	فوق دیپلم	لیسانس	زیر ۲۰۰ هزار تومان	۲۰۰ تا ۴۰۰ هزار تومان
۸۷	۱۹۹	۸۹	۱۱۱	۴۱	۱۲۴	۱۴۱
۱۶/۵	۳۷/۸	۱۶/۹	۲۱/۱	۷/۸	۱۷/۶	۲۳/۶
درصد	۱۶/۵	۳۷/۸	۱۶/۹	۲۱/۱	۷/۸	۲۳/۶
درصد	۴/۲	۸/۷	۶/۸	۸۰/۳	۲۰/۵	۶/۸
درصد	۲۲	۴۶	۳۶	۴۲۳	۲۴۴	۳۶
درصد	۲/۸	۶/۳	۸	۹/۳	۶/۸	۲/۸
درصد	۱۵	۳۳	۴۲	۴۹	۳۶	۴۹
درصد	۴۱۷	۱۱۰	۶۶	۸۱	۳۷۲	۱۱۰
درصد	بیشتر از ۱۰	۱۰ تا ۸	۷ تا ۵	۴ تا ۲	مجرد	متاهل
درصد	بیشتر از ۱۰	۱۰ تا ۸	۷ تا ۵	۴ تا ۲	مجرد	متاهل

برای بررسی ارتباط بین متغیرهای حمایت سازمانی، مدیریت دانش و کیفیت خدمات با مدیریت ارتباط با هواداران از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد و نتایج نشان داد بین متغیرها رابطه معنی‌داری وجود دارد (جدول ۳).

جدول ۳. میانگین، انحراف استاندارد و ضریب همبستگی پیرسون بین ابعاد مدیریت ارتباط با هواداران

۴	۳	۲	۱	SD	M	
			۱	۸/۹۴	۴۵/۹۵	مدیریت ارتباط با هوادار
		۱	۰/۷۸۶	۲/۲۰	۸/۵۸	حمایت سازمانی
	۱	۰/۶۲۳	۰/۹۲۸	۵/۳۶	۲۷/۶۲	کیفیت خدمات
۱	۰/۶۹۴	۰/۴۴۷	۰/۷۸۷	۲/۸۳	۱۱/۹۵	مدیریت دانش

با استفاده از نرم‌افزار تحلیلی آموس<sup>۱</sup> وزن رگرسیونی گویه‌های تأثیرگذار بر عناصر مدیریت ارتباط با هواداران بررسی شد. اولویت‌بندی گویه‌های متغیرهای مدیریت ارتباط با هواداران به تفکیک در ادامه آمده است (جدول ۴):

جدول ۴. پارامترهای الگوی اندازه‌گیری متغیرهای مدیریت ارتباط با هواداران

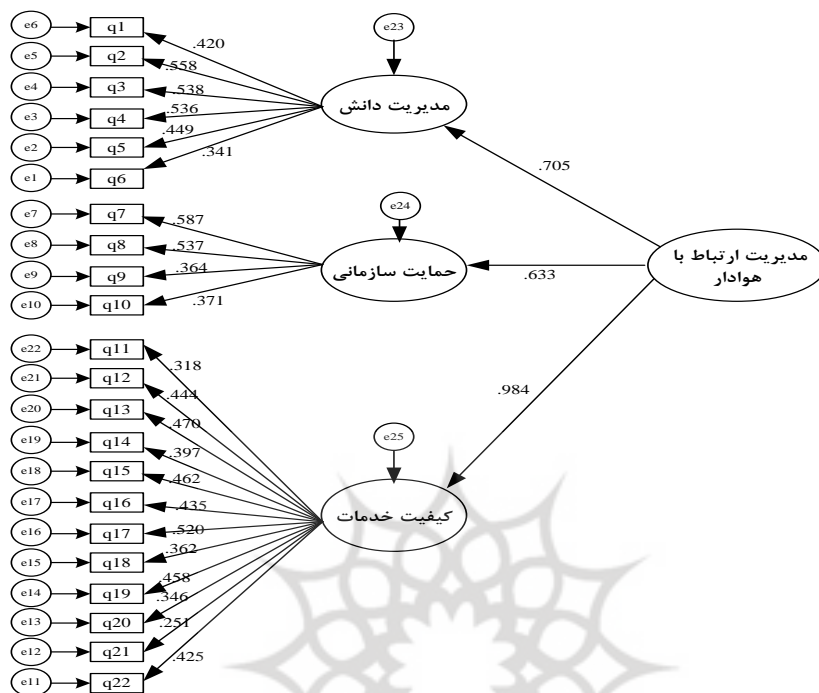
سطح معناداری p	نسبت بحرانی C.R.	انحراف معیار S.E.	پارامتر استاندارد شده Beta	برآورد پارامتر b	پارامتر گویه
متغیر مدیریت دانش					
۰/۰۰۱	۵/۷۰۹	۰/۲۰۹	۰/۴۲۰	۱/۱۹۰	فراهم کردن اطلاعات از طریق وسایل ارتباطی
۰/۰۰۱	۶/۳۵۷	۰/۲۴۶	۰/۵۵۸	۱/۵۶۷	ارائه اطلاعات لازم در خصوص امکانات
۰/۰۰۱	۶/۲۸۱	۰/۲۴۷	۰/۵۳۸	۱/۵۵۳	جمع‌آوری و ثبت داده‌ها
۰/۰۰۱	۶/۲۷۳	۰/۲۴۵	۰/۵۳۶	۱/۵۳۹	ثبت و بررسی پیشنهادهای و شکایات
۰/۰۰۱	۵/۵۷۷	۰/۲۲۶	۰/۴۴۹	۱/۳۲۸	تحلیل اطلاعات گردآوری‌شده
۰/۰۰۱			۰/۳۴۱	۱	انتشار نتایج تجزیه و تحلیل اطلاعات
متغیر حمایت سازمانی					
۰/۰۰۱	۹/۱۶۰	۰/۰۹۳	۰/۵۸۷	۱	حمایت از استراتژی‌های مشتری محور توسط مدیران
۰/۰۰۱	۶/۷۸۹	۰/۰۸۹	۰/۵۳۷	۰/۸۵۲	هدایت برنامه‌های اجرایی توسط مدیریت
۰/۰۰۱	۶/۸۹۷	۰/۰۸۴	۰/۳۶۴	۰/۶۰۳	برآوردن خواسته‌ها و نیازهای مشتریان توسط کارکنان باشگاه
۰/۰۰۱			۰/۳۷۱	۰/۵۷۹	همکاری پرسنل باشگاه برای ایجاد فرهنگ مشتری محوری
متغیر کیفیت خدمات					
۰/۰۰۱	۷/۱۴۵	۰/۱۴۸	۰/۴۷۰	۱/۰۶۰	به‌کارگیری بازیکنان مناسب

1 . AMOS

۰/۰۰۱	۶/۴۸۲	۰/۱۴۰	۰/۳۹۷	۰/۹۰۸	استفاده از کادر مربیگری مجرب
۰/۰۰۱	۷/۰۹۳	۰/۱۵۸	۰/۴۶۲	۱/۱۱۸	رضایت از کیفیت فنی بازی‌ها
کیفیت کارکردی					
۰/۰۰۱	۵/۵۵۶	۰/۱۳۴	۰/۳۱۸	۰/۷۴۳	فراهم کردن خدمات مناسب
۰/۰۰۱	۶/۹۰۷	۰/۱۵۰	۰/۴۴۴	۱/۰۳۶	فراهم کردن راهنمای حمل و نقل و نقشه‌ها
۰/۰۰۱	۶/۸۵۰	۰/۱۴۸	۰/۴۳۵	۱/۰۱۱	رزرو راحت صندلی‌های جایگاه
۰/۰۰۱	۷/۵۴۷	۰/۱۶۶	۰/۵۲۰	۱/۲۵۳	ارائه خدمات مطلوب و خاص بر اساس نیاز آینده
۰/۰۰۱	۶/۱۰۵	۰/۱۴۰	۰/۳۶۲	۰/۸۵۴	اطلاع‌رسانی برای استفاده از باشگاه در ایام خاص
۰/۰۰۱	۷/۰۵۴	۰/۱۵۹	۰/۴۵۸	۱/۱۱۹	ایجاد روابط عمیق‌تر با هواداران
۰/۰۰۱	۵/۹۵۴	۰/۱۴۳	۰/۳۴۶	۰/۸۵۰	استفاده باشگاه از کانال‌های ارتباطی جهت رزرو بلیت و ...
۰/۰۰۱	۴/۶۶۵	۰/۱۳۵	۰/۲۵۱	۰/۶۳۲	استفاده از کیوسک‌های اطلاع‌رسانی، امکانات تصویری و ...
۰/۰۰۱			۰/۴۲۵	۱	استفاده از برنامه‌های تفریحی و سرگرم‌کننده

یافته‌های مدل اندازه‌گیری تأثیر مؤلفه‌های مدیریت دانش، کیفیت خدمات و حمایت سازمانی بر مؤلفه مدیریت ارتباط با هواداران نشان داد وزن‌های رگرسیونی رابطه معنی‌داری دارند و این موضوع بیانگر این است که مدل در سطح ۹۹ درصد، دارای روایی همگراست.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۱- مدل اندازه‌گیری مدیریت ارتباط با هوادار

## بحث و نتیجه‌گیری

شناسایی عناصر مدیریت ارتباط با مشتریان می‌تواند برای به حد اعلا رساندن توانایی‌های خود برای تعامل با مشتریان به سازمان‌ها کمک کند. این امر نه تنها به بهبود کیفیت کمک می‌کند، بلکه باعث تسریع در برآوردن نیازهای آن‌ها نیز می‌شود (۱۶). اجرای استراتژی‌های مدیریت ارتباط با مشتری می‌تواند تفاوت‌های بین موفقیت و شکست را در سازمان‌ها نشان دهد (۴۰). ایجاد سیستم مدیریت ارتباط با هوادار پیچیدگی‌های بسیاری دارد که نیازمند برنامه‌ریزی دقیق، مدل‌سازی و اجرا برای شناسایی و تحلیل مزیت‌های اصلی است. این مطالعه هواداران فوتبال را به‌عنوان نمونه پژوهشی برای بررسی عوامل تأثیرگذار بر مدیریت ارتباط با هواداران به‌کار گرفته است.

نتایج نشان داد عواملی مانند مدیریت دانش، کیفیت خدمات و حمایت سازمانی به‌عنوان عناصر موفقیت مدیریت ارتباط با هواداران شناخته شدند. همچنین، ارتقای کیفیت خدمات در دو بعد

کیفیت فنی و کیفیت کارکردی از عوامل تأثیرگذار بر موفقیت مدیریت ارتباط با هواداران برای جذب و حفظ هواداران موجود در بین باشگاه‌های فوتبال است. در این میان، عواملی که از نظر هواداران دارای اهمیت بود شامل دو بعد کیفیت فنی (کیفیت فنی بازی‌ها، به‌کارگیری بازیکنان مناسب و کادر مربیگری مجرب) و کیفیت کارکردی (فراهم نمودن خدمات مطلوب، رفتار مناسب کارکنان، توجه به نیازهای هواداران، ارائه خدمات خاص از جمله تخفیف و جوایز به هواداران، رزرو آسان بلیت از کانال‌های مختلف مانند سیستم‌های اتوماسیون، کارت‌های اعتباری و پرداخت اینترنتی) باشگاه‌های فوتبال بود. مدیریت ارتباط با مشتری می‌تواند عدم اطمینان یا هزینه تبادلی مشتریان را کاهش دهد و در عوض ارتباط بین مشتری و سازمان را تقویت کند. کروسبای و همکارانش (۱۹۹۰)<sup>۱</sup> بر این نکته اشاره داشتند که مدیریت ارتباط با مشتریان می‌تواند کیفیت ارتباط را به‌عنوان عاملی مهم در ارزیابی تقویت کند (۴۱). گاربارینو و جانسون (۱۹۹۹)<sup>۲</sup> و اینگ و چی لی (۲۰۱۰) دریافتند مشتریانی که ارتباط محکم‌تری با سازمان دارند شناخت بهتری نیز از اقدامات مدیریت ارتباط با مشتری سازمان و به‌طور کلی دیدگاه مثبت‌تری نسبت به عوامل کیفیت ارتباط دارند (۴۲، ۳۴).

نتایج مطالعه کاسرز و پاپارویدامیس (۲۰۰۷)<sup>۳</sup> نشان داد درک عملکرد محصولات/خدمات می‌تواند به‌عنوان یکی از پیش‌بین‌های رضایتمندی از ارتباط در نظر گرفته شود. همچنین نشان دادند کیفیت کارکردی شامل ارتباطات، تحویل و فعالیت‌های اجرایی و کیفیت فنی شامل خدمات فراهم‌شده واقعی بر رضایتمندی از ارتباط تأثیری مستقیم می‌گذارند. رضایت از ارتباط بین ابعاد فنی و کارکردی کیفیت خدمات و تمایلات رفتاری مانند خرید مجدد، وفاداری و میزان استفاده میانجی‌گری می‌کند (۴۳). نتایج این تحقیق با نتایج تحقیقات پیشین در حوزه‌های گوناگون که نشان داده بودند کیفیت خدمات متغیری اساسی در جذب و رضایتمندی مشتریان است و پیش‌بینی‌کننده معنی‌دار عوامل رفتاری مشتریان مانند مشارکت و خرید مجدد است، همخوانی دارد (۳۳، ۳۰، ۲۷، ۲۶، ۸). در همین راستا دیویس (۲۰۰۹)<sup>۴</sup> به این نکته اشاره می‌کند که حضور در بازی‌های تیم تحت تأثیر مستقیم برنده شدن در بازی‌ها و کیفیت بازی‌ها قرار می‌گیرد (۴۴). ارزیابی کلی وضعیت مؤلفه کیفیت خدمات در لیگ برتر فوتبال کشور نشان داد ۲۳/۷ درصد از پاسخ دهندگان اقدامات مدیریت ارتباط با هواداران را در باشگاه‌های فوتبال در بعد کیفیت خدمات ضعیف، ۶۶/۸ درصد متوسط و ۹/۹ درصد مطلوب

- 
1. Crosby et al
  2. Garbarino & Johnson
  3. Caceres & Papparoidamis
  4. Davis

ارزیابی کرده بودند. همان‌طور که قبلاً ذکر شد کیفیت خدمات از مؤلفه‌های پیش‌بین ارتقای کیفیت ارتباط بین هواداران و باشگاه‌ها است. در این راستا باشگاه‌های ورزشی باید تسهیلات مناسب و خدمات کیفی برای هواداران خود فراهم کنند. کیفیت خدمات عاملی تأثیرگذار با ضریب مسیر ۰/۹۸۴ و در واقع مهم‌ترین عامل در بین عوامل مؤثر بر مدیریت ارتباط با هواداران است. میزان تأثیرگذاری کیفیت خدمات بر کیفیت ارتباط از نظر هواداران نشان می‌دهد مدیران باشگاه‌ها و سازمان‌های ورزشی کشور با فراهم کردن امکانات مناسب و بهینه‌سازی زیرساخت‌ها می‌توانند هر چه بهتر از توان بالقوه هواداران برای پیشرفت باشگاه‌ها و ورزش کشور بهره بگیرند.

نتایج نشان داد حمایت سازمانی عاملی تعیین‌کننده برای موفقیت اقدامات مدیریت ارتباط با هواداران در باشگاه‌های فوتبال است. در بعد حمایت سازمانی مؤلفه‌هایی مانند حمایت مدیران ارشد از برنامه‌های مشتری محوری در باشگاه‌های ورزشی و طراحی استراتژی مناسب برای جذب و حفظ آنان و همچنین همکاری و مشارکت کارکنان باشگاه‌های ورزشی با همدیگر برای ترویج فرهنگ مشتری محوری در باشگاه‌ها اهمیت زیادی دارند. نتایج این تحقیق با یافته‌های بورک (۲۰۰۳)، کریستونیس (۲۰۰۴)<sup>۱</sup>، چن و پوپوویچ (۲۰۰۳)<sup>۲</sup>، گوین و همکاران (۲۰۰۷) و کاله (۲۰۰۴) که دریافت کردند حمایت سازمانی از عوامل تأثیرگذار است و نقشی کلیدی در موفقیت سازمانی دارد همراستاست (۴۶، ۴۵، ۲۱، ۷، ۵). همچنین کریستونیس (۲۰۰۴) اشاره می‌کند که رفتارهای رهبری تأثیر مستقیم و معنی‌داری بر محیط کار، نتایج کار و موفقیت سازمان دارد (۴۵). لیانگ و جانگ (۲۰۱۰)<sup>۳</sup> نیز در تحقیقاتشان به رابطه میان حمایت سازمانی درک شده با رفتارهای مشتری‌مدار و کیفیت خدمات اشاره داشته‌اند (۴۷). در این راستا، مدیریت عالی باید از دیدگاه مشتری محور حمایت کند و تمرکز مشتری محوری و بازاریابی را در فرآیندهای برنامه‌ریزی استراتژیک یکپارچه کند (۲۲). ارزیابی کلی وضعیت مؤلفه حمایت سازمانی نیز در لیگ برتر فوتبال کشور نشان داد ۳۰/۹ درصد از پاسخ دهندگان اقدامات مدیریت ارتباط با هواداران را به‌وسیله باشگاه‌های فوتبال در زمینه بعد حمایت سازمانی ضعیف، ۶۰/۴ درصد متوسط و ۸/۷ درصد مطلوب ارزیابی کرده بودند. میزان تأثیر مؤلفه حمایت سازمانی بر متغیر کیفیت ارتباط نشان می‌دهد این مؤلفه یکی از عوامل تعیین‌کننده برای ارتقای کیفیت ارتباط بین هواداران و باشگاه‌ها است. در واقع، مدیران و کارمندان سازمانی

---

1.Kritsonis  
2.Chen & Popovich  
3.Liang & Jung

باشگاه‌ها موجب پیاده‌سازی استراتژی و فرهنگ مشتری مداری در سازمان متبوع خود می‌شوند. نتایج مطالعه بر این مسئله تأکید می‌کند که حمایت سازمانی از طریق تأثیرگذاری بر کیفیت خدمات و مدیریت دانش می‌تواند موجب بهبود کیفیت ارتباط بین باشگاه‌ها و هواداران شود. با توجه به اینکه ارزیابی کلی حمایت سازمانی از طرف مدیران و کارمندان باشگاه‌ها در سطح پایینی قرار دارد، لازم است باشگاه‌ها در نحوه طراحی استراتژی‌های مشتری محوری و توجه بیشتر به هواداران خود به‌عنوان منبع تولید درآمد تجدید نظر کنند و برای ارتقای کیفیت ارتباط از برنامه‌ها و استراتژی‌های مشتری محور استفاده نمایند.

همچنین نتایج نشان داد مدیریت دانش از پیش‌بینی‌کننده‌های مهم موفقیت مدیریت ارتباط با هواداران در لیگ برتر فوتبال کشور برای باشگاه‌های فوتبال است. مطابق نتایج، در بعد مدیریت دانش، عناصری مانند فراهم کردن اطلاعات کافی برای هواداران، جمع‌آوری داده از آن‌ها، تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری‌شده و انتشار اطلاعات از طریق کانال‌های مختلف بر ایجاد مدیریت دانش برای هواداران دارای اهمیت هستند. جمع‌آوری اطلاعات مشتریان در خصوص متغیرهای رفتاری، جغرافیایی، جمعیت‌شناسی و روان‌شناختی این اجازه را به سازمان‌های ورزشی می‌دهد تا اهداف قابل اجرایی برای آن دسته از سازمان‌هایی که به دنبال تبلیغات یا حمایت از تیم‌اند، در نتیجه بازارهای هدف یکسان، ایجاد کنند. به‌طور مختصر، سازمان‌های ورزشی برای اینکه به گونه‌ای مؤثر عملیات بازاریابی را انجام دهند باید داده‌های اطلاعاتی مشتریان را به‌صورت معتبر، پایا و دقیق جمع‌آوری کنند؛ در نتیجه تلاش‌های کمتری به‌وسیله سازمان‌ها به هدر می‌رود و فعالیت‌های واقعی مدیریت ارتباط با هواداران و مشتریان باعث ایجاد هواداران بیشتر، خریدهای بیشتر و حفظ وفاداری هواداران می‌شود. هواداران اطلاعات و پیشنهادهایی را از تیم دریافت می‌کنند که نه‌تنها برای آن‌ها، بلکه برای کسانی هم که این اطلاعات را پخش می‌کنند، سودمند است. بدون اطلاعات صحیح مشتریان، هواداران سردرگم می‌شوند و تلاش‌های افراد بی‌پهلو به نظر می‌رسد. بدون اطلاعات راجع به مشتریان سازمان‌ها نمی‌توانند مشتری‌مدار باشند (۲). یون و همکارانش (۲۰۱۰)<sup>۱</sup> نشان دادند دانش از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار در تعیین تکرار تمایلات رفتاری است (۴۸). همچنین نتایج این تحقیق با نتایج تحقیقات فیلو و فانک (۲۰۰۵)، گولدواسر (۲۰۰۷)، توماس (۱۹۸۹)، کاله (۲۰۰۴)، الموتایر (۲۰۰۹) و لاجوتز و همکارانش (۲۰۰۱) همخوانی دارد که بیان کرده بودند مدیریت دانش، بعد از کیفیت خدمات، یکی از متغیرهای پیش‌بین به‌طور مستقیم برای مدیریت بهتر مشتریان است (۳۲، ۳۱، ۲۵، ۱۰، ۸، ۷).



از طریق مدیریت دانش می‌توان میزان رضایت تأمین‌کنندگان و مشتریان را افزایش داد. از طریق دانش مشتری کیفیت و سرعت تصمیم‌گیری و خدمات‌دهی به مشتریان به‌طور چشم‌گیر افزایش می‌یابد. مدیریت دانش از طریق فراهم نمودن فناوری، فرآیندها و پایگاه‌هایی که ارتباطات را ممکن می‌کند، نقش مهمی در تسهیل ارتباطات ایفا می‌کند (۴۹). همچنین کیفیت اطلاعاتی که مشتریان دریافت می‌کنند بر ایجاد ارتباط با مشتریان تأثیر می‌گذارد (۲۴). ارزش مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت دانش برای بسیاری از سازمان‌های پیشرو شناخته شده است. نتایج مطالعه لین و همکاران (۲۰۰۶)<sup>۱</sup> نشان داد فراهم کردن محصول و اطلاعات خدماتی برای مشتریان و تسهیم اطلاعات می‌تواند مزایایی برای اندازه‌گیری در پی داشته باشد از جمله: تقسیم بازار، تکرار خرید و حفظ مشتری، رضایتمندی مشتری، رهبری بازار و وفاداری مشتریان (۱۷). همچنین، سیرپراسوتسین و همکاران (۲۰۱۱)<sup>۲</sup> نشان دادند عواملی مانند دانش و درک مدیریت ارتباط با مشتری از طرف کارمندان و مدیران، فرهنگ سازمانی و ارتباطات، فرآیندهای مدیریت مشتری، فناوری برای حمایت مدیریت مشتری و کانال‌های خدماتی و ارتباطی بر اقدامات مدیریت ارتباط بر مشتری تأثیر معنی‌داری می‌گذارند (۲۴). دانش و درک مدیریت ارتباط با مشتری از جانب کارمندان و مدیران اجرایی که شامل درک و آگاهی از کیفیت خدمات با تمرکز بر روی ارتباط با مشتری عاملی اساسی برای موفقیت سازمان است. همچنین عوامل دیگری شامل پذیرش و حمایت از استفاده از مدیریت ارتباط با مشتری، مأموریت و هدف واضح، برنامه استراتژیک، دانش و درک کارمندان از فرآیندهای مدیریت ارتباط با مشتری، ویژگی‌ها و رفتارهای مشتری اهمیت دارند. ارزیابی کلی وضعیت مؤلفه مدیریت دانش در لیگ برتر فوتبال کشور نشان داد ۳۱/۵ درصد از پاسخ‌دهندگان اقدامات مدیریت ارتباط با هواداران را در باشگاه‌های فوتبال در بعد مدیریت دانش ضعیف، ۶۸/۱ درصد متوسط و ۰/۴ درصد مطلوب ارزیابی کرده بودند. ارزیابی تأثیر دانش بر مدیریت ارتباط با هواداران نشان می‌دهد باشگاه‌های فوتبال توجه آن‌چنانی به ایجاد دانش برای هواداران و کسب دانش از آنان ندارند. کسب دانش از هواداران می‌تواند در ارتقای تصمیم‌گیری باشگاه‌ها در مواجهه با خواسته‌ها و نیازهای آنان و بنابراین ارتقای کیفیت ارتباط با هواداران نقش مؤثری ایفا کند.

مدیریت ارتباط با مشتری قادر است فاصله بین مشتریان و سازمان را کاهش دهد و با وفاداری مشتری، خدمات برتر، گردآوری بهتر اطلاعات و آموزش سازمانی موجب موفقیت سازمانی

---

1.Lin et al

2.Siriprasoetsin et al

گردد. هدف اصلی مدیریت ارتباط با مشتری به بیان ساده‌تر عبارت است از: درک مشتریان و رفتار بهتر با آنان به منظور افزایش وفاداری و ارزش عمر آن‌ها (۵). به کارگیری استراتژی‌های مدیریت ارتباط با مشتریان می‌تواند فرصت‌های بازاریابی ارزشمند را خلق کرده، ارزش مشتری را افزایش دهد و رضایت مشتری را تقویت کند (۵۰). محققان بی‌شماری بر قابلیت‌های مدیریت ارتباط با مشتری به عنوان فرصتی در خدمت سازمان‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی از طریق ارزش‌آفرینی برای مشتریان خود تأکید کرده‌اند (۲۰). ارزیابی کلی وضعیت مؤلفه مدیریت ارتباط با هواداران در لیگ برتر فوتبال کشور نشان داد ۱۷/۶ درصد از پاسخ‌دهندگان اقدامات مدیریت ارتباط با هواداران را در باشگاه‌های فوتبال ضعیف، ۶۰ درصد متوسط و ۲۲/۴ درصد مطلوب ارزیابی کرده بودند. ارزیابی اقدامات مدیریت ارتباط با هواداران نشان‌دهنده این موضوع است که باشگاه‌ها در زمینه به کارگیری اقدامات مدیریتی برای بهبود کیفی خدمات، تدوین استراتژی‌های مشتری مدارانه و همچنین کسب و انتشار اطلاعات و دانش برای هواداران در سطح متوسط و رو به پایینی قرار دارند. با توجه به اینکه یکی از عوامل تأثیرگذار بر جذب و حفظ هواداران، مدیریت ارتباط بهتر با آنان و فراهم کردن شرایط لازم توسط باشگاه‌هاست، لازم است باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر برای به کارگیری اقدامات مدیریتی برای ارتباطات بهتر و اثرگذار با هواداران وارد عمل شده و چالش‌های موجود بر سر راه کیفیت خدمات، حمایت سازمانی و مدیریت دانش را در مرحله اول برای حفظ مشتریان موجود و در مرحله بعد برای جذب مشتریان جدید برطرف نمایند. به صورت کلی نتایج نشان داد به کارگیری اقدامات مدیریت ارتباط با هواداران برای موفقیت باشگاه‌های فوتبال در عرصه داخلی و بین‌المللی ضروری است؛ بنابراین می‌توان بیان کرد درک و فهم نیازهای هواداران وفادار برای موفقیت هر نوع سازمان ورزشی از جمله باشگاه‌های فوتبال ضروری است. باشگاه‌های فوتبال به صرف تلاش‌های گسترده برای حفظ و نگهداری هواداران جاری و جذب هواداران جدید با فراهم کردن امکانات مناسب، مدیریت و هدایت برنامه‌های مشتری محور و ایجاد دانش و اطلاعات مورد نیاز از طریق کانال‌های مختلف ارتباطی برای افزایش ارزش عمر و ماندگاری آنان نیاز دارند.

## منابع

1. Garry, A & Warwick, J & Tapp, A. From CRM to FRM: Applying CRM in the

- football industry. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*. 2006; 13(2): 156-72.
2. Wakefield, K. *Team Sports Marketing*. Jordan Hill: Oxford; 2007. P. 30-60.
  3. Rigby, D K; Reichheld, F & Schefer, Ph. Avoid the Four Perils of CRM. *Harvard Business Review*. 2002; 101-9.
  4. Goodhue, D.L; Wixom, B.H, & Watson, H.J. Realizing business benefits through CRM: Hitting the right target in the right way. *MIS Quarterly Executive*. 2002; 1(2): 79-94.
  5. Nguyen, Th; Sherif, J & Newby, M. Strategies for successful CRM implementation. *Information management & computer security*. 2007; 15(2): 102-15.
  6. Chalmeta, R. Methodology for customer relationship management, *The Journal of Systems and Software*. 2006; 79: 1015-24.
  7. Kale, S. H. CRM failure and the seven deadly sins. *Marketing Management*. 2004; 13(5): 42-6.
  8. Almotairi, M. A Framework for Successful CRM Implementation. *European and Mediterranean conference on information system*. Izmir: July 13-14. 2009; p. 1-14.
  9. Kim, Y. K; Trail, G & Jae Ko, Y. The Influence of Relationship Quality on Sport Consumption Behaviors: An Empirical Examination of the Relationship Quality Framework. *Journal of Sport Management*. 2011; 25: 576-92.
  10. Lachowitz, T; McDonald, M; Sutton, W & Clark, J. The National Basketball Association: Application of Customer Lifetime Value. *Sport Marketing Quarterly*. 2001; 10(3), 181-4.
  11. 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: 456-73.
  12. Keillor, B.D; Lewison, D; Hult, G.T.M, & Hauser, W. The service encounter in a multi-national context. *Journal of Services Marketing*. 2007; 21: 451-61.
  13. Keller, K. L. Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*. 1993; 57(1): 1-22.
  14. Gladden, J.M & Funk, D.C. Understanding brand loyalty in professional sport: Examining the link between brand associations and brand loyalty. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*. 2001 3: 67-91.
  15. Gro'nroos, C. *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach (4<sup>th</sup>ed)*. Published by Wiley & Sons, Chichester. 2000; 40-64.
  16. Zineldin, M. The quality of health care and patient satisfaction: an exploratory investigation of the 5Qs model at some Egyptian and Jordanian medical clinics. *International Journal of Health Care Quality Assurance*. 2006; 19(1): 60-92.
  17. Lin, Y; Su, H-Y & Chien, Sh. A knowledge-enabled procedure for customer relationship management. *Industrial Marketing Management*. 2006; 35: 446 -56.
  18. Sigala, M. Integrating Customer Relationship Management in Hotel

- Operations: managerial and operational implications. *International Journal of Hospitality Management*. 2005; 24(3): 391 – 413.
19. Geib, M; Reichold, A; Kolbe, L & Brenner, W. Architecture for Customer Relationship Management Approaches in Financial Services. *IEEE (Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences)*. 2005; p. 1-10.
  20. Campbell, A. J. Creating customer knowledge competence: managing customer relationship management programs strategically. *Industrial Marketing Management*. 2003; 32: 375–83.
  21. Chen, I.J. & Popovich, K. Understanding customer relationship management (CRM). *Business Process Management Journal*. 2003; 9(5): 672 –88.
  22. IBM. A blueprint for customer relationship management in the travel industry. Prepared for IBM Travel and Transportation. 2001; p.1-19.
  23. Bove, L & Johnson, L. Customer-service worker relationship model. *International Journal of Service Industry Management*. 2000; 11(5): 491-511.
  24. Siriprasoetsin, P; Tuamsuk, K & Vongprasert, Ch. Factor's affecting customer relationship management practices in Thai academic libraries. *The International Information & Library Review*. 2011; 43: 221-9.
  25. Thomas J.R. Sports leagues find new ways to connect with fans. *SGB*. 1989; 38(12): 22-3.
  26. Hill, B & Green, B. Ch. Repeat Attendance as a Function of Involvement, Loyalty, and the Sportscape across Three Football Contexts. *Sport Management Review*. 2000; 3: 145–62.
  27. Westerbeek, H. The Influence of Frequency of Attendance and Age on "Place" Specific Dimensions of Service Quality at Australian Rules Football Matches. *Sport Marketing Quarterly*. 2000; 9(4): 180-94.
  28. Choi, J.P. The influence of service quality on customer satisfaction and repurchase intentions at fitness clubs in South Korea, Dissartation. The University of New Mexico. 2001.
  29. Howard, D. R. & Crompton, J. L. An Empirical Review of the Stadium Novelty Effect. *Sport Marketing Quarterly*. 2003; 12(2): 111-6.
  30. Ko, Yong Jae & Pastore, Donna L. A Hierarchical Model of Service Quality for the Recreational Sport Industry. *Sport Marketing Quarterly*. 2004; 14(2): 84-97.
  31. Filo, K & Funk, C.D. Congruence between Attractive Product Features and Virtual Content Delivery for Internet Marketing Communication. *Sport Marketing Quarterly*. 2005; 14: 112-22.
  32. Goldwasser, R. D. How Can the Internet be Successfully Used by a Professional Sports Team to Manage and Develop their Fan Relationships? A Case Study of the New Orleans Hornets, Dissertation. 2007.
  33. Liu, Yi-Ch. An analysis service quality, customer satisfaction and customer loyalty of commercial swim clubs in Taiwan, Dissertation, USSA, Alabama. 2008; 93-106.
  34. Ing Wu, S & Chi Li, P. The relationships between CRM, RQ, and CLV based on different hotel preferences. *International Journal of Hospitality Management*.

2010; 30(2): 262-71

35. Theodorakis, N. D & Alexandris, K & Jae Ko, Y. A service quality framework in the context of professional football in Greece. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*. 2011; 337-51.
36. Croteau, A-M & Li, P. Critical Success Factors of CRM Technological Initiatives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 2003; 20(I): 21-34.
37. Eid, R. Towards a Successful CRM Implementation in Banks: An Integrated Model. *The Service Industries Journal*. 2007; 27: 1021-39.
38. King, S.F & Burgees Th.F. Understanding success and failure in customer relationship management. *Industrial Marketing Management*. 2008, 37: 421-31.
39. Mendoza, L.E; Marius, A; Perez, M & Griman, A.C. Critical success factors for a customer strategy. *Information Software Technology*. 2007; 49: 913-45.
40. Wilcox, P.A., & Gurau, C. Business modeling with UML: the implementation of CRM system for online retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2003; 10: 181-91.
41. Crosby, L.A; Evans, K.R & Cowles, D. Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*. 1990; 54 (3): 68-82.
42. Garbarino, E & Johnson, M.S. The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing*. 1999; 63: 70-87.
43. Caceres, R. Ch & Paparoidamis, N. G. Service quality, relationship satisfaction, trust, commitment and business-to-business loyalty. *European Journal of Marketing*. 2007; 41(7/8): 836-67.
44. Davis, M.C. Analyzing the Relationship Between Team Success and MLB Attendance With GARCH Effects. *Journal of Sports Economics*. 2009; 10(1): 44-58.
45. Burke, R.J. Nursing Staff Attitudes Following Restructuring: The Role of Perceived Organizational Support, Restructuring Processes and Stressors. *International Journal of Sociology and Social Policy*. 2003; 23: 129-57.
46. Kritsonis, A. Leadership in organizations: National implications. *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*. 2004; 8:1-8.
47. Liang, Ch. M. & Jung, Ch. K. The relations of organizational characteristics, customer-oriented behavior and service quality. *African Journal of Business Management*. 2010; 4(10): 2059-74.
48. Byon, K. K; Cottingham, M & Carroll, M.S. Marketing murderball: the influence of spectator motivation factors on sports consumption behaviours of wheelchair rugby spectators. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*. 2010; 76-94.
49. Plessis, M. du & Boon, J.A. Knowledge management in eBusiness and customer relationship management: South African case study findings,. *International Journal of Information Management*. 2004; 24: 73-86.
50. Lin, Y., & Su, H. Strategic analysis of customer relationship management—a field studies on hotel enterprises. *Total Quality Management and Business Excellence*. 2003; 14(6): 715-31.

**ارجاع مقاله به روش ونکوور**

ایزدی بهزاد، احسانی محمد، کوزه چیان هاشم، تجاری فرشاد. بررسی عوامل تأثیرگذار بر موفقیت مدیریت ارتباط با هواداران در لیگ برتر فوتبال ایران. مطالعات مدیریت ورزشی. ۱۳۹۳؛ ۶ (۲۴): ۸۹-۱۱۰.

