

تبیین مدل کسب و کار لیگ برتر فوتبال ایران بر اساس هستی شناسی استروالدر

خیام اکبری اصل هاسونی^۱

یعقوب بدری آذرین^۲

محمد رسول خدادادی^۳

 10.22034/SSYS.2022.1088.1744

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۹/۱۷

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۱۱/۱۹

صنعت ورزش با داشتن قابلیت‌های فراوانی در برگزاری رویدادهای ورزشی بخصوص در زمینه لیگ‌های حرفه‌ای، توان درآمدزایی بسیار بالایی دارد. لیگ برتر فوتبال به‌عنوان یکی از مهم‌ترین کسب و کارهای صنعت ورزش ایران می‌باشد. لذا پرداختن به این امر از موضوعاتی است که برای صنعت ورزش کشور بسیار لازم و ضروری است. تحقیق حاضر با هدف تبیین مدل کسب و کار لیگ برتر فوتبال ایران در دو بخش و با دو رویکرد کیفی و کمی انجام گرفت. بخش کیفی به کمک نرم‌افزار مکس کیودا با روش پدیدارنگاری و با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته از طریق تفسیر دیدگاه‌ها و برداشت‌های ۳۰ نفر از خبرگان که به روش گلوله برفی انتخاب شدند، انجام شد. در این بخش، بوم کسب و کار لیگ برتر فوتبال ایران بر پایه هستی شناسی استروالدر به دست آمد. بخش کمی تحقیق با استفاده از پرسشنامه استاندارد و مشارکت ۸۰ نفر از افراد مطلع به عنوان نمونه تحقیق که با روش غیر تصادفی هدفمند انتخاب شدند، انجام شد. تحلیل داده‌های این بخش با استفاده از نرم افزار اسمارت پی ال اس انجام شد. نتایج نشان داد بین شرکای کلیدی با ساختار هزینه‌ها و منابع کلیدی، منابع کلیدی با ارزش‌های پیشنهادی و کانال توزیع و بخش‌های مشتری با جریان درآمدی رابطه‌ی معنادار وجود ندارد. نتایج تحقیق حاضر، نقشه راهی برای آسیب شناسی ساختاری و تدوین استراتژی‌های جبرانی در راستای ایجاد ساختار یکپارچه و چارچوب ارتباطی جامع در تمام ابعاد بوم کسب و کار لیگ برتر فوتبال ایران می‌باشد.

واژگان کلیدی: لیگ برتر فوتبال، بوم کسب و کار، استروالدر و هستی شناسی.

۱- دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه تبریز، تبریز، ایران (نویسنده مسئول)
E-mail: Khayyam_akbari@yahoo.com

۲- دانشیار، مدیریت ورزشی، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران
۳- استادیار، مدیریت ورزشی، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران

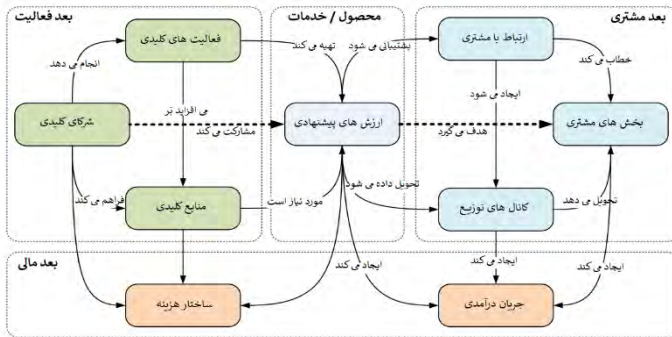
امروزه صنعت ورزش به عنوان عاملی مؤثر در رشد و توسعه ابعاد اجتماعی و اقتصادی با اثرات مستقیم و غیرمستقیم، نقش مهمی در اقتصاد کشورها ایفا می‌کند به طوری که از بزرگترین صنایع پردرآمد در قرن ۲۱ به شمار می‌آید (ویسی و همکاران، ۲۰۱۵). تحقیقات کالیگنان و نیکولاس^۱ (۲۰۱۴) نشان می‌دهد از سال ۲۰۰۹ تا ۲۰۱۴ صنعت ورزش هر ساله به طور متوسط هفت درصد رشد داشته است که این مقدار رشد از متوسط نرخ رشد اقتصادی در بسیاری از کشورهای دنیا بالاتر است (محمدکاظمی و همکاران، ۱۳۹۵). صنعت ورزش با داشتن ظرفیت‌های زیادی به خصوص در زمینه لیگ‌های حرفه‌ای ورزشی توان درآمدزایی بسیار بالایی دارد. در بسیاری از کشورها، برگزاری لیگ‌های حرفه‌ای و صنعت باشگاه داری حرفه‌ای فوتبال باعث رشد و توسعه اقتصادی مطلوبی در صنعت فوتبال آن‌ها شده است (رضایی و همکاران، ۱۳۹۵). زیمانسکی^۲ (۲۰۰۳) باشگاه‌های ورزشی را نوعی واحدهای کسب و کار با اندازه‌های متفاوت بیان می‌کند. نقدی و همکاران (۱۳۹۲) باشگاه‌ها را مهم‌ترین بخش صنعت فوتبال عنوان کرده و ادامه حیات صنعت فوتبال را منوط به ادامه حیات باشگاه‌ها می‌دانند. در سال‌های اخیر شاهد رقابتی‌تر شدن عرصه کسب و کار در صنایع مختلف بوده‌ایم. بنا بر نظر محققان عرصه کسب و کار، دستیابی به جایگاه رقابتی مناسب برای یک شرکت، تنها با کمک یک الگوی مناسب کسب و کار امکان‌پذیر است. دو رویکرد اصلی در خصوص مدل کسب و کار وجود دارد: رویکرد اول، جنبه "مدل" بودن؛ برخی محققان بر این رویکرد تمرکز دارند و فرض را بر این می‌گذارند که مدل کسب و کار ابزاری برای کاهش پیچیدگی دنیای واقعی است و نشان می‌دهد یک شرکت چگونه کار می‌کند و رویکرد دوم، هستی‌شناسی^۳ (استروالد و پیگنر^۴، ۲۰۱۰). استروالد (۲۰۰۴) مدل کسب و کار را یک ابزار مفهومی تعریف می‌کند که شامل مجموعه‌ای از اهداف و مفاهیم و ارتباط آن‌ها است که با هدف بیان منطق اختصاصی یک بنگاه گردآوری شده است. این مجموعه نشان می‌دهد که چه چیز و چگونه به مشتریان پیشنهاد می‌شود و عواید مالی آن چیست. استروالد و همکاران^۵ (۲۰۰۵) مدل کسب و کار را با نگاهی جامع، در سطحی وسیع‌تر از صرف مدل یعنی هستی‌شناسی پذیرفته‌اند. تحقیق حاضر از رویکرد دوم بهره گرفته و هستی‌شناسی کسب و کار استروالد را برگزیده است. هستی‌شناسی استروالد، یک طرح کسب و کار را در قالب ساختاری منظم و جامع ارائه می‌کند و یک ابزار راهبردی برای سازمان‌ها به حساب می‌آید. هستی‌شناسی دارای ۹ عنصر است؛ بخش‌های مشتریان، ارزش پیشنهادی، کانال توزیع، ارتباط با مشتریان، جریان درآمدی، منابع کلیدی، فعالیت‌های کلیدی، شرکای کلیدی و ساختار هزینه که در کنار یکدیگر چشم‌اندازی منسجم از عوامل کلیدی محرک یک کسب و کار را تشکیل می‌دهند (شکل ۱). استروالد پس از شناسایی سنگ بناهای مدل‌های کسب و کارهای پیشنهاد شده توسط سایر نویسندگان این حوزه، بر مبنای آن‌ها مدل جدیدی را ایجاد نموده است که این مدل، یکپارچه شده تمامی موارد قبلی است (نقدی و همکاران، ۱۳۹۲).

1. Collignon and Nicolas
2. Szymanski
3. Ontology
4. Osterwalder & Pigneur
5. Osterwalder, Pigneur, & Tucci

هرچند تاکنون تحقیقی کسب و کار فوتبال ایران را بر اساس هستی شناسی استروالدر بررسی نکرده است ولی تحقیقات زیادی وجود دارد که به صورت مجزا به هریک از عناصر ۹ گانه هستی شناسی پرداخته‌اند که به نمونه‌ای از آن‌ها اشاره می‌شود. ملکیان و همکاران (۱۳۹۶) ترکیب دو مدل پیوستار روانشناختی و مقیاس ارزیابی و سیاهه فراغت جدی را به عنوان ابزاری کاربردی جهت استفاده و راهنمایی بازاریابان و صاحبان باشگاه‌ها برای بخش‌بندی تماشاگران ورزشی و آگاهی از اهداف مشارکت آن‌ها و طراحی راهبردهای بازاریابی هدفمند با هدف حفظ و ارتقای وفاداری تماشاگران معرفی کردند (ملکیان و همکاران، ۱۳۹۷). ایزدی و همکاران (۱۳۹۳) به نیاز باشگاه‌های کشور به تلاش گسترده‌ای 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 اشاره می‌کنند. نریمانی و خسروجردی (۱۳۹۵) نشان دادند کیفیت بازی و نتایج مسابقات بر تصمیم تماشاگران مسابقات لیگ برتر فوتبال برای حضور مجدد در ورزشگاه‌ها تأثیر مثبت دارد. احسانی و همکاران (۱۳۹۳) در تحقیق خود به وجود خلاء و فاصله دیدگاه دانشگاهی و دیدگاه اجرایی در مورد جذب حامیان مالی در صنعت فوتبال کشور اشاره نمودند و رفع موانع موجود در جذب حامیان مالی را منوط به استفاده از دیدگاه‌های تمامی گروه‌ها گزارش کردند. فلاح کاظمی و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیق خود عدم جذابیت بازی‌ها و تیم و هزینه بلیط، رفت و آمد و تغذیه در استادیوم‌ها را مهم‌ترین عوامل عدم حضور تماشاگران و خالی بودن صندلی‌های استادیوم گزارش کردند. نتایج تحقیق سلطانی و همکاران (۱۳۹۶) نشان داد منابع سازمانی (منابع انسانی، دارایی معنوی، منابع ارتباطی و اطلاعاتی، منابع مالی، زیرساخت‌ها و اماکن ورزشی) و مزیت رقابتی (کارایی، کیفیت، نوآوری و پاسخ گویی به مشتری) بر میزان سودآوری باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای ایران تأثیر معناداری دارد. نتایج تحقیق نادریان و همکاران (۱۳۹۳) نشان داد اکثر باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای ایران مبتنی بر کمک‌های مستقیم دولت و سازمان‌های صنعتی می‌باشد (۶۵٪) و دولتی بودن باشگاه‌ها، عدم شفافیت صورت‌های مالی، امتناع صدا و سیما از پرداخت حق پخش آگهی مسابقات به باشگاه‌ها، عدم رعایت قانون حق مؤلف، برنامه‌ریزی نامناسب مسابقات، عدم موفقیت بازاریابی باشگاه‌ها، عدم آگاهی مدیران باشگاه‌ها از روش‌های تأمین مالی، استفاده محدود از مدیران خلاق و با تخصص‌های تجاری و مالی در سطوح مختلف، از جمله موانع مهم تأمین مالی در باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای لیگ برتر ایران می‌باشد. نتایج پژوهش شعبانی (۱۳۹۵) نشان داد؛ بین دو متغیر هزینه و رتبه در لیگ برتر فوتبال کشور رابطه معنادار معکوس وجود دارد. بدین معنا که هرچه هزینه تیم‌ها بالاتر رفته است رتبه تیم‌ها در لیگ کاهش پیدا کرده است و پیش‌بینی‌ها نشانگر این است که حدود ۲۴ درصد تغییرات رتبه در لیگ برتر فوتبال مرتبط با هزینه‌های لیگ می‌باشد.

با گسترش خصوصی‌سازی در همه سازمان‌ها و ابعاد کشور، سازمان‌ها باید اتکای خود را به بودجه دولتی کاهش دهند. سازمان‌های ورزشی نیز از این قاعده مستثنی نبوده و باید به دنبال راهکارهای درآمدزایی باشند از این رو برنامه‌ریزی دقیق برای درآمدزایی و ارتقای مزیت‌های رقابتی و افزایش توان تجاری لیگ‌های ورزشی اهمیت دوچندانی می‌یابد این بدان معناست که تمام قسمت‌های کسب و کار می‌بایست بهینه‌سازی و تقویت شده و این امر باعث تغییر در جزئیات الگوهای کسب و کار می‌شود. مدل کسب و کار به نوبه خود می‌تواند منشا مزیت رقابتی باشد با بهره‌گیری از مزیت‌های رقابتی مختلف، یک مدل کسب و کار جدید می‌تواند باعث پرش و جهش قابل توجهی در رقابت‌های اقتصادی باشد. مطالعه ادبیات کسب و کار لیگ برتر فوتبال ایران نشان می‌دهد پژوهشگران قبلی به فهرست کردن ارکان پیشنهادی خود پرداخته‌اند؛ برخی، آن‌ها را توضیح داده‌اند و گروهی دیگر آن‌ها را مفهوم سازی کرده‌اند. این مطالعه، کارهای انجام

شده قبلی را یکپارچه کرده و با بهره‌مندی از مدل بوم به جای برنامه‌های سنتی چندین صفحه‌ای کسب و کار، در قالب ساختاری منظم و جامع، چشم‌اندازی منسجم از عوامل کلیدی محرک کسب و کار لیگ برتر فوتبال ایران عرضه می‌کند و با تحلیل کمی ارتباط و تأثیر هر جز بر اجزای دیگر، توصیفی شفاف از وضعیت مدل کسب و کار لیگ برتر فوتبال ایران ارائه می‌دهد.



شکل ۱: بوم کسب و کار استروالدر

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، به روش ترکیبی و در دو بخش کیفی و کمی انجام گرفت به طوری که با توجه به هدف از نوع کاربردی می‌باشد و جمع‌آوری اطلاعات در دو بخش کمی و کیفی با استفاده از پرسشنامه و مصاحبه انجام گرفته است. جامعه‌ی آماری پژوهش حاضر را کلیه مدیران و مسئولان باشگاه‌ها و لیگ حرفه‌ای فوتبال ایران، مسئولان فدراسیون و سازمان لیگ فوتبال ایران، پژوهشگران و استادها (اعضای هیئت علمی دانشگاه های کشور که در حوزه های اقتصاد ورزشی، بازاریابی ورزشی و کسب و کار ورزش مطالعه کرده اند) حوزه‌های مدیریت ورزشی، اقتصاد، بازاریابی و کسب و کار و رسانه‌های ورزشی (تحلیل‌گران برنامه های ورزشی تلویزیونی و رادیویی و نویسندگان روزنامه ها و مجلات ورزشی) تشکیل داده‌اند. برای بخش کیفی ۳۰ نفر با روش نمونه‌گیری گلوله برفی و تا حصول اشباع نظری انتخاب شدند مصاحبه‌ها تا مرحله اشباع داده‌ها پیش رفت. مصاحبه بر مبنای سوالات اساسی و استاندارد طراحی بوم کسب و کار استروالدر (استروالدر و پینگر، ۲۰۱۰) انجام گرفت. داده‌های کیفی از خلال مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته با مشارکت‌کنندگان در پژوهش گردآوری و تحلیل کیفی به روش آنالیز محتوا با نرم افزار مکس کیودا^۱ انجام شد. در بخش کمی بر اساس روش نمونه‌گیری غیر تصادفی هدفمند، تعداد ۸۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای تعیین تعداد نمونه از روش ۱۰ برابر بیشترین روابط مربوط به یک متغیر موجود در بخش ساختاری مدل اصلی پژوهش که توسط بارسلی و همکاران (۱۹۹۵) ارائه شده است (بارسلی و همکاران، ۱۹۹۵) استفاده شد. ابزار تحقیق در این بخش پرسشنامه استاندارد بوم کسب و کار (استروالدر و پینگر، ۲۰۱۰) شامل دو بخش اطلاعات دموگرافیک پاسخ‌دهندگان و سوالات مربوط به هستی شناسی استروالدر در قالب ۹ سازه منطبق بر بلوک‌های ۹ گانه هستی شناسی که بر اساس مقیاس پنج ارزشی لیکرت امتیازدهی شد، می‌باشد.

1. MAXQDA
2. Barclay, Higgins & Thompson

مدل معادلات ساختاری جهت بررسی وجود، میزان و جهت ارتباط بین متغیرها (بلوک‌های ۹ گانه بوم) مورد استفاده قرار گرفت. یک مدل معادلات ساختاری که از روش حداقل مربعات جزئی (PLS) در حل آن استفاده شده است، می‌بایست در دو مرحله مورد تحلیل و تفسیر قرار گیرد. منظور از بررسی مدل اندازه‌گیری، بررسی وزن‌ها و بارهای متغیرهای مکنون (شکل ۲) و منظور از بررسی مدل ساختاری بررسی ضرایب مسیر بین متغیرهای مکنون می‌باشد (شکل ۳). مدل معادلات ساختاری رویکرد آماری جامعی برای آزمون فرضیه‌هایی درباره روابط بین متغیرهای مشاهده شده و متغیرهای مکنون است. از طریق این رویکرد می‌توان قابل قبول بودن مدل‌های نظری را در جامعه‌های خاص با استفاده از داده‌های همبستگی، غیرآزمایشی و آزمایشی آزمون کرد. بنا به نظر هومن (۱۳۹۳)، مدل‌سازی معادلات ساختاری یک تکنیک تحلیل چند متغیری بسیار کلی و نیرومند از خانواده رگرسیون چند متغیری است و یک رویکرد جامع برای آزمون فرضیه‌هایی درباره روابط مستقیم و غیرمستقیم بین متغیرها است (هومن، ۱۳۹۳). با این روش می‌توان قابل قبول بودن مدل‌های نظری را در جامعه‌های مشخص آزمود.

یافته‌های پژوهش بخش کیفی

جدول ۱: ویژگی‌های نمونه

بخش کیفی			
ویژگی	نوع و درصد فراوانی		
سن	زیر ۳۰ سال	۳۰ تا ۴۰ سال	بالای ۴۰ سال
تحصیلات	پایین تر از لیسانس	لیسانس	فوق لیسانس
نوع ارتباط با لیگ حرفه ای فوتبال ایران	مدیر یا مسئول	کارشناس یا پژوهشگر	اصحاب رسانه
سابقه ارتباط با لیگ حرفه ای فوتبال ایران	۱ تا ۵ سال	۵ تا ۱۰ سال	بیشتر از ۱۰ سال
بخش کمی			
ویژگی	نوع و درصد فراوانی		
سن	زیر ۳۰ سال	۳۰ تا ۴۰ سال	بالای ۴۰ سال
تحصیلات	پایین تر از لیسانس	لیسانس	فوق لیسانس
نوع ارتباط با لیگ حرفه ای فوتبال ایران	مدیر یا مربی	کارشناس یا پژوهشگر	اصحاب رسانه
سابقه ارتباط با لیگ حرفه ای فوتبال ایران	۱ تا ۵ سال	۵ تا ۱۰ سال	بیشتر از ۱۰ سال

تیین مدل کسب و کار لیگ برتر فوتبال ایران بر اساس هستی شناسی استروالد

فرایند تحلیل محتوا برای تعیین زیربخش‌های بلوک‌های ۹ گانه بوم کسب و کار انجام شد و در این فرایند ۱۱۷۴ کد اولیه استخراج گردید. با بازبینی و ادغام کدها بر اساس تشابه در چندین مرحله در نهایت ۳۳ زیربخش به عنوان کدهای محوری در قالب ۹ بلوک به عنوان بوم کسب و کار لیگ برتر فوتبال ایران استخراج گردید. (جداول ۲، ۳، ۴ و ۵).

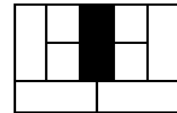
جدول ۲: بعد مشتری بوم کسب و کار لیگ برتر فوتبال ایران

مقوله	کد محوری	کدهای باز	مصاحبه شونده	فراوانی
بخش های مشتری	بازار انبوه	هواداران- تماشاگران وفاداران، سنین مختلف، جنسیت مختلف- فوتبالیست‌ها- داوران- مربیان	11-16,18 -121,124- 126,130	۴۲
	بازار بخشی	باشگاه‌های فوتبال خارجی- شرکت‌های تجاری و تبلیغاتی- رسانه کانال ها و گروه های مجازی- همایش ها و کانون هواداران	11,12,14- 17,19,110,112- 114,116,118,120,122,1 24,127,128,130	۲۴
ارتباط با مشتری	بازار خاص کوچک	باشگاه‌های فوتبال خارجی- شرکت‌های تجاری و تبلیغاتی- رسانه کانال ها و گروه های مجازی- همایش ها و کانون هواداران	12,15,18, 111-113, 115,117, 119- 121,123,126,129,130	۲۱
	سرویس های مساعدت خودکار	فناوری های نوین ارتباطی- سایت اینترنتی رسانه های عمومی- رسانه‌های اختصاصی- حضور در استادیوم و اماکن	11,18-115,117- 124,126,129,130	۲۷
کانال توزیع	سلف سرویس	فناوری های نوین ارتباطی- سایت اینترنتی رسانه های عمومی- رسانه‌های اختصاصی- حضور در استادیوم و اماکن	11,19,110,112,117,122, 123,126,130	۹
	مساعدت فردی	روابط عمومی ارتباط از طریق نمایندگان باشگاه ها	11,14-19, 111-116, 118-121, 125- 127,129,130	۵۴
کانال توزیع غیر مستقیم	مساعدت فردی	روابط عمومی ارتباط از طریق نمایندگان باشگاه ها	19	۱
	مساعدت فردی اختصاصی	رویدادها و کنگره های فوتبال- کانون هواداران- استادیوم ها و اماکن فروشگاه های اختصاصی- اماکن عمومی و نمایشگاه ها - رسانه- فضای مجازی	15,113,124	۳
کانال توزیع غیر مستقیم	مساعدت فردی اختصاصی	رویدادها و کنگره های فوتبال- کانون هواداران- استادیوم ها و اماکن فروشگاه های اختصاصی- اماکن عمومی و نمایشگاه ها - رسانه- فضای مجازی	11,12,14- 119,121- 125,127,130	۴۶
	مساعدت فردی اختصاصی	رویدادها و کنگره های فوتبال- کانون هواداران- استادیوم ها و اماکن فروشگاه های اختصاصی- اماکن عمومی و نمایشگاه ها - رسانه- فضای مجازی	11-130	۸۱

جدول ۳: بعد محصول و خدمات بوم کسب و کار لیگ برتر فوتبال ایران

مقوله	کد محوری	کدهای باز	مصاحبه شونده	فراوانی
ارزش های پیشنهادی	انجام کامل کار	پرکردن اوقات فراغت	I2-I4,I7-I11,I15-I22,I24,I26,I30	۲۸
		تماشاگران- ارائه خدمات به هوادار و تماشاگر		
سفرashi سازی	برند	برند	I11,I12,I15,I28	۴
		گستره وسیع- تنوع- غیر قابل پیش بینی بودن رقابت ها-		
طراحی منحصر به فرد	تازگی	کیفیت خوب مسابقات- جذابیت- بازی های تماشاگرپسند	I2,I4-I8, I10-I16,I18,I20-I22,I24,I25,I27,I28	۴۴
		توسعه تیم و باشگاه-جذب بازیکنان و مربیان مطرح		
عملکرد	پرورش بازیکن	تعهد و مسئولیت پذیری-	I2,I3,I5,I7,I8,I10,I17,I20	۸
		شفافیت مالی و مدیریتی- اثرات سیاسی- اثر اقتصادی-اثر فرهنگی و اجتماعی		
قابلیت دسترسی	کاهش هزینه	دسترسی آسان به استادیوم ها	I5,I29	۲
		کاهش هزینه		
جریان درآمدی	تراکشی	پاداش قهرمانی- فروش بازیکن- بلیت فروشی- درآمد حاصل از برگزاری رویداد- فروش محصولات تبلیغی- آموزش- پروژه های اقتصادی غیر فوتبالی	I1-I11,I13,I14,I16-I23,I25-I27,I29,I30	۶۰
		حق عضویت و حمایت مالی هواداران- حامیان مالی- درآمد از قرارداد تبلیغ- اجاره اماکن- پخش تلویزیونی- کمک مالی دولت		
ساختار هزینه	هزینه های ثابت	هزینه های زیرساختی فناورانه- تجهیز اماکن و استادیوم- ساخت اماکن و استادیوم	I10,I11,I16,I18,I25,I27,I28	۷
		مالیات- حقوق پرسنل- برنامه های فرهنگی و خدمات رفاهی- هزینه آموزش- قراردادهای ورزشی- هزینه ایاب و ذهاب، اسکان و تغذیه- هزینه برگزاری مسابقات		
هزینه های متغیر	کاهش هزینه	کاهش هزینه	I2,I5,I24	۳
		کاهش هزینه		

ارزش های پیشنهادی



۳۰۱

جدول ۴: بعد مالی بوم کسب و کار لیگ برتر فوتبال ایران

مقوله	کد محوری	کدهای باز	مصاحبه شونده	فراوانی
جریان درآمدی	درآمدهای تراکشی	پاداش قهرمانی- فروش بازیکن- بلیت فروشی- درآمد حاصل از برگزاری رویداد- فروش محصولات تبلیغی- آموزش- پروژه های اقتصادی غیر فوتبالی	I1-I28,I30	۷۱
		حق عضویت و حمایت مالی هواداران- حامیان مالی- درآمد از قرارداد تبلیغ- اجاره اماکن- پخش تلویزیونی- کمک مالی دولت		
ساختار هزینه	هزینه های ثابت	هزینه های زیرساختی فناورانه- تجهیز اماکن و استادیوم- ساخت اماکن و استادیوم	I1-I16,I18-I23,I25-I30	۵۲
		مالیات- حقوق پرسنل- برنامه های فرهنگی و خدمات رفاهی- هزینه آموزش- قراردادهای ورزشی- هزینه ایاب و ذهاب، اسکان و تغذیه- هزینه برگزاری مسابقات		
هزینه های متغیر	کاهش هزینه	کاهش هزینه	I1-I10,I12-I30	۵۹
		کاهش هزینه		

جدول ۵: بعد فعالیت بوم کسب و کار لیگ برتر فوتبال ایران

مقوله	کد محوری	کدهای باز	مصاحبه شونده	فراوانی
فعالیت های کلیدی	فعالیت های کلیدی تولید	برنامه های فرهنگی آموزشی - کشف، جذب و پرورش استعداد های فوتبال - تامین رضایت تماشاگران و هواداران - مدیریت بهینه منابع - بهبود امکان و استادیوم های فوتبال - برنامه ریزی موثر برگزاری و پخش رویدادها	11-18,110,112-118,120-125,127-129,130	۸۰
فعالیت های کلیدی	فعالیت های کلیدی حل مسئله	توسعه برنامه های راهبردی - کاهش وابستگی به دولت و درآمدزایی - حرکت به سوی خصوصی سازی - مبارزه با فساد و تقلب	11,13-17, 19-112,114-123,125,126,128-130	۴۱
فعالیت کلیدی	فعالیت کلیدی پلتفرم	ایجاد و حفظ شبکه های اجتماعی موثر - ارتباط با صاحب نظران فوتبال - توسعه ارتباطات بین الملل - توسعه فناوری و جریان دانش فوتبال	11-14,16-19,111-113,115,116,118-121,124-128,130	۲۷
تأمین کنندگان	تأمین کنندگان	تولیدکنندگان ورزشی - مدارس فوتبال	12-18,110-123,127	۳۰
شرکای کلیدی	رقبای شریک	مالکان باشگاه های خصوصی - دولت	11-17,19-114,116-122,124,125,127,128,130	۶۵
همکاران	همکاران	سهامداران باشگاه ها - شرکت های خصوصی و دولتی - حامیان مالی کمیته ملی المپیک - تشکل های صنفی فوتبال - فدراسیون ملی و بین المللی فوتبال - رسانه داوطلبان - تیم ها و	14,16-117,119-123,126-128,130	۳۴
منابع انسانی	منابع انسانی	فوتبالیست های مطرح و محبوب - هواداران - مدیران موثر - مربیان برتر	11-114,116-118,121,122,124-130	۴۰
منابع فکری و داشته های نامشهود	منابع فکری و داشته های نامشهود	جایگاه بین المللی لیگ و تیم ها - رسانه - برند - سازمان لیگ و باشگاه های فوتبال ساختارمند - قوانین و مقررات حمایتی	12-18,110-112,114-116,118-120,122-125,127,129,130	۳۶
منابع فیزیکی	منابع فیزیکی	اماکن اختصاصی و استاندارد - پشتیبانی لجستیک تیم های فوتبال	12-18,110-114,116,118,121,125-128,130	۲۶
منابع مالی	منابع مالی	حمایت مالی دولت - حامیان مالی - حق پخش	11,16,18,110-112,114-121,125-127,130	۳۰

بخش کمی

دغدغه‌های و پایایی در همه شیوه‌های پژوهش مورد توجه بسیاری از پژوهشگران قرار دارد. معیار سنتی محاسبه پایایی، آلفای کرونباخ است. آلفای کرونباخ براساس میزان پراکنش داده‌ها تعیین می‌شود و انحراف معیار عامل اصلی سنجش پایایی است. از سوی دیگر پایایی ترکیبی براساس هماهنگی درونی سوالات هر عامل محاسبه می‌شود بنابراین معیار دقیق‌تری است (حیبی و عدنور، ۱۳۹۶). برای بررسی همسانی درونی و پایایی، مقدار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) و پایایی مرکب (CR) بررسی می‌شود (جدول ۶). میانگین واریانس استخراج شده یا AVE مخفف Average Variance Extracted می‌باشد. روایی همگرا زمانی وجود دارد که AVE از ۰/۵ بزرگ‌تر باشد. پایایی مرکب یا CR مخفف Composite Reliability می‌باشد. روایی همگرا زمانی وجود دارد که CR از ۰/۷ بزرگ‌تر باشد. همچنین CR باید از AVE بزرگ‌تر باشد. در اینصورت هر شرط روایی همگرا وجود خواهد داشت. با توجه به نتایج جدول ۶ کلیه شرایط روایی و پایایی محقق شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از ضریب همبستگی و برای طراحی مدل از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM)^۱، از نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد.

۳۰۳

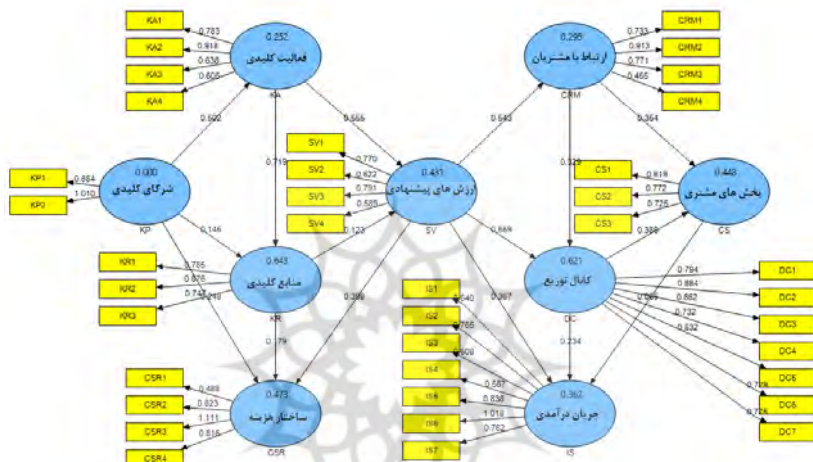
جدول ۶: واریانس سازه‌ها، اعتبار ترکیبی، واریانس تبیین شده و ماتریس همبستگی متغیرهای تحقیق

متغیرها	AVE	Composite Reliability	R Square	ارتباط با مشتری	بخش‌های مشتری	ساختار هزینه	کانال توزیع	درآمدی جریان	فعالیت کلیدی	شرکای کلیدی	منابع کلیدی	ارزش پیشنهادی
ارتباط با مشتری	۰/۶۹	۰/۸۷	۰/۲۲	۱/۰۰	۰/۶۱	۰/۶۹	۰/۶۲	۰/۴۳	۰/۶۹	۰/۴۲	۰/۶۲	۰/۴۷
بخش‌های مشتری	۰/۵۰	۰/۷۵	۰/۴۶	۱/۰۰	۰/۵۰	۰/۶۲	۰/۳۸	۰/۳۸	۰/۵۳	۰/۴۵	۰/۴۸	۰/۴۱
ساختار هزینه	۰/۸۹	۰/۹۶	۰/۴۳	۱/۰۰	۱/۰۰	۰/۶۴	۰/۶۴	۰/۶۰	۰/۶۴	۰/۴۸	۰/۵۴	۰/۵۶
کانال توزیع	۰/۵۹	۰/۸۹	۰/۵۳	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	۰/۵۵	۰/۷۶	۰/۶۸	۰/۷۲	۰/۶۳
جریان درآمدی	۰/۵۷	۰/۹۰	۰/۳۸	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	۰/۴۶	۰/۴۴	۰/۴۳	۰/۵۵
فعالیت کلیدی	۰/۵۶	۰/۸۳	۰/۲۵	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	۰/۵۰	۰/۷۰	۰/۵۶
شرکای کلیدی	۰/۸۸	۰/۹۴	۰/۹۴	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	۰/۵۰	۰/۴۳
منابع کلیدی	۰/۶۵	۰/۸۵	۰/۶۵	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	۰/۵۲
ارزش پیشنهادی	۰/۵۹۰	۰/۸۱	۰/۳۳	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰

*(P<0/001)

1. structural equation model

اولین عاملی که در ارزیابی مدل‌های سنجش، باید مورد توجه قرار گیرد، تک‌بعدی بودن شاخص‌های مدل است. یعنی هر شاخصی در مجموعه شاخص‌ها، باید با یک مقدار بار عاملی بزرگ، تنها به یک بعد یا متغیر نهفته، بارگذاری گردد. بدین منظور باید مقدار بار عاملی بزرگ‌تر از ۰.۶ باشد و مقدار بار عاملی کوچک‌تر از ۰.۴۰ کوچک محسوب شده و باید از مجموعه شاخص‌ها حذف گردد. بنابراین گویه‌هایی که دارای بار عاملی کم بودند، حذف شدند (شکل ۲). مقدار ضریب قابلیت اطمینان ساختاری^۱ عامل دیگری است که در ارزیابی قابلیت اطمینان سازگاری درونی مدل‌های سنجش قابل استفاده است. مقدار این ضریب نیز، از ۰ تا ۱ متغیر است که مقادیر بالاتر از ۰.۷۰ پذیرفته شده و مقادیر کم‌تر از ۰.۶۰ نامطلوب ارزیابی می‌گردد.



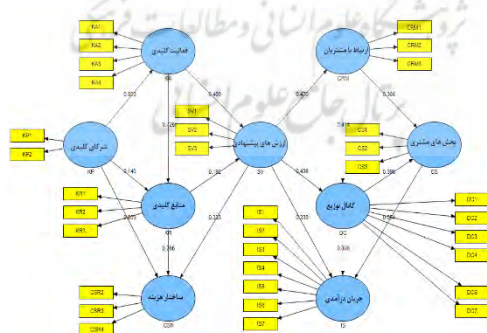
شکل ۲: بارهای عاملی مربوط به گویه‌های مدل پیشنهادی

اعتبار همگرایی، همبستگی زیاد شاخص‌های یک سازه را در مقایسه با همبستگی شاخص‌های سازه‌های دیگر نشان می‌دهد که در مدل‌های سنجش باید ارزیابی شود. به منظور ارزیابی اعتبار همگرایی در نرم‌افزار اسمارت PLS از AVE^۲ استفاده می‌شود. مقدار این ضریب نیز، از ۰ تا ۱ متغیر است که مقادیر بالاتر از ۰.۵۰ پذیرفته شده است. اعتبار تشخیصی، بیانگر وجود اعتبار تشخیصی، که در مدل‌های سنجش باید ارزیابی شود. معیار فروئل - لارکر اشاره به این مسئله دارد که ریشه دوم مقادیر واریانس شرح داده شده (AVE) هر سازه، بزرگ‌تر از مقادیر همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر باشد. اعتبار اشتراک^۳ کیفیت مدل اندازه‌گیری سازه‌ها را می‌سنجد. اگر شاخص واریانس اعتبار اشتراک مثبت باشد نشان دهنده کیفیت خوب مدل اندازه‌گیری است. لذا از میزان واریانس تبیین شده^۴ جهت آگاهی از درصد تغییرات پیش‌بینی شده توسط هر کدام از متغیرها

1. Composite Reliability (CR)
2. Average variance extracted
3. Communality
4. R Square

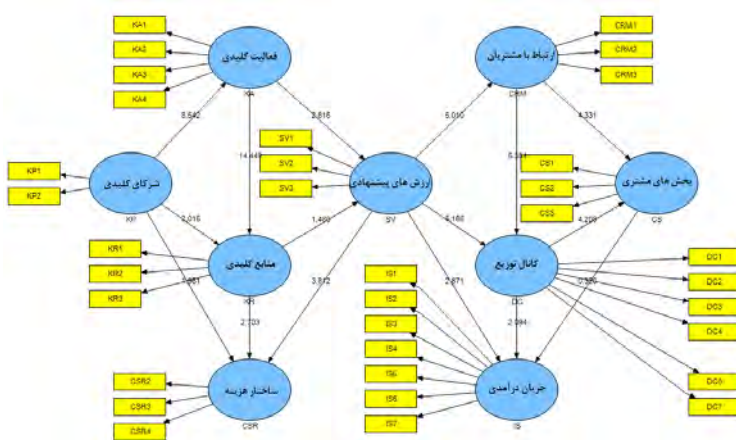
استفاده می‌شود. بنابراین نتایج جدول (۶) نشان می‌دهد همه سازه‌های مدل دارای اعتبار ترکیبی قابل قبول هستند و این نشان‌دهنده‌ی تحقق شرط پایایی مدل هست. پس از ارزیابی مدل‌های سنجش، نوبت به ارزیابی مدل ساختاری می‌رسد. در این مرحله، محقق، باید علامت جبری ضریب، اندازه و سطح معنی‌داری آن را بررسی نماید. اندازه ضریب مسیر، نشان دهنده قدرت و قوت رابطه بین دو متغیر نهفته است. برخی محققین بر این باور هستند که ضریب مسیر بزرگ تر از ۱۰۰٪ یک میزان مشخصی از تأثیر در مدل را نشان می‌دهد. نتایج به دست آمده برای ضرایب مسیر و سطح معنی‌داری (آماره تی) آن‌ها در شکل‌های ۳ و ۴ نمایش داده شده است.

در نرم افزار «پی.ال.اس»، ارزش «تی»، معنی‌دار بودن اثر متغیرها را برهم نشان می‌دهد. اگر مقدار «تی»، بیشتر از ۱/۹۶ باشد یعنی اثر مثبت وجود دارد و معنی‌دار است. اگر بین ۱/۹۶+ و ۱/۹۶- باشد، اثر معنی‌داری وجود ندارد و اگر کوچک‌تر از ۱/۹۶- باشد یعنی اثر منفی دارد ولی معنی‌دار است. مقدار آماره تی در واقع ملاک اصلی تأیید یا رد فرضیات است اگر این مقدار آمار به ترتیب از ۱/۶۴، ۱/۹۶ و ۲/۵۸ بیشتر باشد نتیجه می‌گیریم که آن فرضیه در سطوح ۹۰، ۹۵ و ۹۹ درصد تأیید می‌شود. همچنین ضرایب مسیر اگر بالای ۰/۶ باشد بدین معنی است که ارتباط قوی میان دو متغیر وجود دارد. اگر بین ۰/۳ و ۰/۶ باشد ارتباط متوسط و اگر زیر ۰/۳ باشد ارتباط ضعیفی وجود دارد. همچنین اعداد بالاتر از ۱/۹۶ در سطح ۰/۰۵ و بالاتر از ۲/۵۸ در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار هستند (جدول ۶). همچنین باید گفت که اگر مقدار ضریب مسیر بین متغیر مکنون مستقل و متغیر مکنون وابسته مثبت باشد نتیجه می‌گیریم که با افزایش متغیر مستقل شاهد افزایش در متغیر وابسته خواهیم بود و بالعکس. اگر مقدار ضریب مسیر بین متغیر مکنون مستقل و متغیر مکنون وابسته منفی باشد نتیجه می‌گیریم که با افزایش متغیر مستقل شاهد کاهش در متغیر وابسته خواهیم بود. مقدار «آر.دو» (آر.دو^۲)، نشان‌دهنده توانایی مدل در توصیف سازه است در حقیقت مقدار «آر.دو»، بیانگر میزان برازندگی مدل است و نشان می‌دهد که چند درصد از تغییرات متغیر وابسته توسط متغیرهای مستقل تبیین می‌شود. این مقدار هرچه قدر به یک نزدیک‌تر باشد برازش بیشتری را نشان می‌دهد.



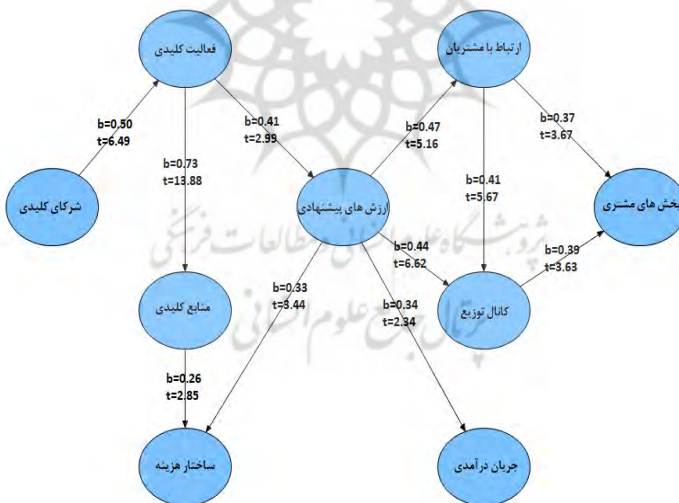
شکل ۳: ضرایب مسیر

1. T
2. R²



شکل ۴: معنی داری ضرایب مسیر

حال با توجه به معنادار بودن رابطه‌ی متغیرهای فرضیه‌های پژوهش، می‌توان به مدل نهایی پژوهش پرداخت. نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش بر مبنای مدل‌سازی معادلات ساختاری، مسیرهای علی به همراه ضرایب رگرسیونی و مقادیر شاخص‌های جزئی مربوط در شکل ۵ نشان داده شده است.



شکل ۵: مدل نهایی پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

تحقیق حاضر با هدف تبیین مدل کسب و کار لیگ برتر فوتبال ایران در دو بخش و با دو رویکرد کیفی و کمی انجام گرفت. در بخش کیفی، بوم کسب و کار لیگ برتر فوتبال ایران بر پایه

هستی شناسی استروالدر به دست آمد و در بخش کمی تحلیلی از ارتباط و تأثیر هر جزء بوم کسب و کار لیگ برتر فوتبال ایران بر اجزاء دیگر انجام شد. نتایج نشان داد بین شرکای کلیدی با ساختار هزینه ها و منابع کلیدی، منابع کلیدی با ارزش های پیشنهادی و کانال توزیع و بخش های مشتری با جریان درآمدی رابطه‌ی معنادار وجود ندارد.

روابط معنادار بین متغیرها که اکثراً مثبت و در حد متوسط بودند. توصیفی از وضعیت نرمال و متوسط مدل کسب و کار لیگ برتر فوتبال ایران می‌باشد. در حالی که عدم ارتباطها یا در اصطلاح ارتباطهای بی معنی، نشان از خلاء ها و کمبودهای مدل کسب و کار لیگ برتر فوتبال ایران می‌باشد و نیازمند بررسی و تحلیل می‌باشد.

عمده دلیل عدم ارتباط بین شرکای کلیدی و ساختار هزینه را می‌توان در نقش دولت در فوتبال ایران جستجو کرد؛ جبران سهم بسیار بالایی از هزینه‌های باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران از طریق دولت (کردنوری، ۱۳۹۲)، دولت را تبدیل به یکی از منابع مالی لیگ برتر فوتبال ایران کرده است در حالی که دولت به عنوان رقیب در ساختار لیگ برتر فوتبال ایران مطرح می‌باشد و تحقیقات بسیاری وجود دارد که این منبع را مورد نکوهش قرار داده و دخالت آن را عامل اثرات منفی در فوتبال ایران می‌دانند (رمضانی زاده و همکاران، ۱۳۹۶، سلطانی و همکاران، ۲۰۱۷؛ السان، ۱۳۹۲).

و از طرف دیگر عدم شفافیت مالی و افزایش بی‌رویه هزینه باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران (کردنوری، ۱۳۹۲)، مناسب نبودن قوانین مالیاتی و افزایش بی‌رویه قیمت بازیکنان و مربیان (دلدار و همکاران، ۱۳۹۶) و نظام ناقص ارزیابی و انتخاب بازیکنان (خدامرادی و همکاران، ۱۳۹۰)، چهره‌ای نابسامان از ساختار هزینه لیگ برتر فوتبال ایران نمایش می‌دهد و این یکی از دلایل عدم تمایل حضور بخش خصوصی به عنوان حامیان مالی در لیگ برتر فوتبال ایران و قبول سهمی از هزینه‌ها می‌باشد.

ضعف منابع فکری و داشته‌های نامشهود را میتوان از دلایل عدم ارتباط بین شرکای کلیدی و منابع کلیدی عنوان کرد؛ تحقیقات زیادی (احسانی و همکاران، ۱۳۹۳؛ رضائی و همکاران، ۱۳۹۵؛ سلطانی و همکاران، ۱۳۹۶؛ زارعی و همکاران، ۱۳۹۶) بر نقش مؤثر منابع فکری و داشته‌های نامشهود لیگ برتر فوتبال ایران بر جذب بنگاه‌های اقتصادی و تجاری و حامیان مالی و رسانه‌ها تأکید کرده‌اند. در حالی که ساختار نامناسب فدراسیون فوتبال و سازمان لیگ برتر (همتی نژاد و همکاران، ۱۳۹۴) ضعف قوانین (رمضانی زاده و همکاران، ۲۰۱۷؛ شفیعی و افروزه، ۱۳۹۷)، ناشناخته بودن و اعتبار کم برند باشگاه‌های فوتبال (دلدار و همکاران، ۱۳۹۶) و کیفیت کم و سوگیری سیاسی رسانه‌ها (امیری و همکاران، ۱۳۹۲)، انگیزه مشارکت حامیان مالی و رسانه‌ها را در لیگ برتر فوتبال ایران از بین می‌برد.

عدم معنی‌داری ارتباط منابع کلیدی با ارزش‌های پیشنهادی در تحقیق حاضر، هم سو با تحقیقات قبلی و توصیفی جامع از نتایج آن‌ها می‌باشد؛ دلدار و همکاران (۱۳۹۶) بر ضعف برند لیگ برتر فوتبال ایران در ارائه یک تصویر قوی و معتبر تأکید کردند. رضایی و همکاران (۱۳۹۵) بی‌ثباتی مدیران باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر ایران را عامل عملکرد و نتایج ضعیف معرفی می‌کنند. رسولی و همکاران (۱۳۹۵) نبود مدیر متخصص، نداشتن امکانات فیزیکی مناسب و نبود نیروی انسانی متخصص را چالش‌های برند باشگاه‌های فوتبال می‌دانند. نادریان و همکاران (۱۳۹۴) وجود مدیران سیاسی را عامل دور شدن باشگاه‌های فوتبال از اهداف اصلی آن‌ها دانسته و تکیه باشگاه‌ها

بر منابع مالی دولتی را موجب عدم شفافیت مالی، هزینه بر و زیان ده شدن آنها معرفی می‌کنند. اکبری یزدی و همکاران (۱۳۹۳) علت عدم رضایت تماشاگران را استادیوم‌ها و خدمات ضعیف اعلام می‌کنند (اکبری یزدی و همکاران، ۱۳۹۳).

نابسامانی حق پخش تلویزیونی باشگاه‌های فوتبال ایران را می‌توان یکی از دلایل عدم ارتباط کانال توزیع با جریان درآمدی عنوان کرد. درآمد از حق پخش، در کنار درآمد روز مسابقه و حامیان مالی یکی از سه منبع مهم درآمدی باشگاه‌های فوتبال جهان می‌باشد (ساموئل، ۲۰۱۷) به طوری که اصلی‌ترین منبع درآمدی باشگاه‌های فوتبال انگلستان با سهم ۳۱ درصد از درآمد کل، می‌باشد در ایران نیز برخلاف سهم ناچیز ۰/۹۳ درصد از درآمد کل باشگاه‌های فوتبال (نادریان و همکاران، ۱۳۹۴)،

حق پخش به عنوان منبعی بالقوه برای درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال عنوان می‌شود (خدامرادی، ۱۳۹۰؛ سلطانی و همکاران، ۱۳۹۸). السان طی مطالعه‌ای انحصار دولتی پخش مسابقات ورزشی را مورد نكوهش قرار داده و بر ضرورت تاسیس تلویزیون خصوصی ورزشی تاکید کرده و پذیرش حق پخش باشگاه‌های فوتبال را در مواجهه با حرفه‌ای شدن ورزش کشور، بدون منافات و ضروری بیان کرده است (السان، ۱۳۹۲). این در حالی است که شکر و عنایت (۱۳۹۲) و دلدار و همکاران (۱۳۹۶) تخصیص نامناسب و عدم پرداخت حق پخش تلویزیونی را اولین و اصلی‌ترین مانع خصوصی سازی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال کشور می‌دانند.

از طرفی حاشیه سود کم لیگ برتر فوتبال ایران (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۶) و جبران سهم بالایی (۶۵ درصد) از هزینه‌های بیش از ۹۰ درصد باشگاه‌های فوتبال کشور از طریق کمک مستقیم دولت یا سازمان‌های صنعتی (کردنوری، ۱۳۹۲؛ نادریان و همکاران، ۱۳۹۴) و از طرف دیگر عدم تمایل بخش خصوصی و حامیان مالی به حضور در لیگ برتر فوتبال ایران، تحت تاثیر وجود شبه دولتی‌ها در ورزش و عدم توانایی رقابت با باشگاه‌های دولتی، رویگردانی تماشاگران از استادیوم‌ها (فلاح کاظمی و همکاران، ۱۳۹۶) و نهایتاً نبود یک فرایند سیستماتیک و یکپارچه جهت نرخ‌گذاری و فروش بلیت مسابقات لیگ برتر فوتبال ایران (السان، ۱۳۹۲) عدم ارتباط معنا دار بین بخش‌های مشتریان و جریان درآمدی لیگ برتر فوتبال ایران را توجیه می‌کند.

نتایج این مطالعه می‌تواند مبنا و نقشه راهی جهت آسیب شناسی ساختاری در راستای ایجاد ساختار یکپارچه و چارچوب ارتباطی جامع در تمام ابعاد بوم کسب و کار لیگ برتر فوتبال ایران و نقطه‌ی آغازی برای مطالعات بعدی با هدف تدوین سیاست‌ها و استراتژی‌های جبرانی بوده و راهنمایی برای مدیران باشگاه‌ها و مسئولان ورزش کشور برای اتخاذ رویه‌ها و تصمیم‌های مناسب در جهت بهبود و توسعه مدل کسب و کار لیگ حرفه‌ای فوتبال کشور باشد.

منابع

- احسانی، محمد؛ رضائی‌نژاد، رحیم؛ عسکریان، فریبا و آزادان، مهدی. (۱۳۹۳). «مقایسه دیدگاه خبرگان در خصوص موانع جذب حامیان مالی در فوتبال حرفه‌ای ایران». مدیریت و توسعه ورزش. ۳(۲)، صص ۱۹-۳۱.
- اکبری یزدی، حسین؛ حمیدی، مهرزاد؛ سجادی، سیدنصرالله و خبیری، محمد. (۱۳۹۳). «بررسی و تحلیل کیفیت خدمات در لیگ برتر فوتبال ایران بر مبنای مدل سروکوال». مطالعات مدیریت ورزشی. ۶(۲۵)، صص ۱۵-۳۸.
- امیری، مجتبی؛ نیری، شهرزاد؛ صفاری، مرجان و دلبری راغب، فاطمه. (۱۳۹۲). «تبیین و اولویت بندی موانع فراروی خصوصی سازی و مشارکت بخش خصوصی در توسعه ورزش». مدیریت ورزشی (حرکت). ۵(۴)، صص ۸۳-۱۰۶.
- حبیبی، آرش و عدن ور، مریم. (۱۳۹۶). «مدل‌یابی معادلات ساختاری و تحلیل عاملی آموزش کاربردی نرم‌افزار (LISREL)». تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی
- خدامرادی، سعید؛ نادریان، مسعود؛ باقری، میثم و قربانی، مهسا. (۱۳۹۰). «ارزیابی و انتخاب بازیکنان فوتبال در لیگ برتر بر اساس شاخص‌هایی مالی و ورزشی». حسابداری و مدیریت مالی. ۸(۲)، صص ۵۰-۶۵.
- دلدار، ابراهیم؛ کارگر، غلامعلی و غفوری، فرزاد. (۱۳۹۵). «بررسی موانع اقتصادی خصوصی‌سازی باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای فوتبال کشور». مدیریت و توسعه ورزش. ۵(۲)، صص ۵۳-۶۸.
- رسولی، مهدی، خبیری، محمد؛ الهی، علیرضا و آقایی، نجف. (۱۳۹۵). «عوامل و چالش‌های درونی مدیریت برند باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران». مطالعات مدیریت ورزشی. ۳۵(۳۵)، صص ۶۶-۵۱.
- رضائی، شمس‌الدین. (۱۳۹۵). اقتصاد ورزش، اوقات فراغت و گردشگری. ایلام: انتشارات دانشگاه ایلام
- رضائی، شمس‌الدین؛ امیری، مجتبی و کوزه‌چیان، هاشم. (۱۳۹۵). «بررسی موانع توسعه روابط متقابل باشگاه‌های فوتبال و سازمان صداوسیما در ایران». نشریه مدیریت ورزشی. ۸(۲)، صص ۱۸۹-۲۰۶.
- رضائی، شمس‌الدین. (۱۳۹۷). «طراحی مدل درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال ایران: با رویکرد گراند توری». پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی. ۲۳(۲۳)، صص ۱۶-۱۰۱.
- السان، مصطفی. (۱۳۹۲). مطالعه تطبیقی قرارداد واگذاری حق پخش ورزشی. پژوهش‌های حقوق تطبیقی. ۳.
- سلطانی، مصطفی؛ کارگر، غلامعلی؛ کشکر، سارا و غفوری، فرزاد. (۱۳۹۷). «الگوی تبیینی اثر منابع سازمانی و مزیت رقابتی بر سودآوری باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران». مطالعات مدیریت ورزشی. ۹(۴۵)، صص ۵۰-۲۳۱.
- شفیع، شهرام و افروزه، حکیمه. (۱۳۹۷). «شناسایی و تبیین مؤلفه‌های مؤثر در بروز فساد در فوتبال ایران». مطالعات مدیریت ورزشی. ۱۰(۴۷)، صص ۳۹-۶۶.

- شکری، آزاده و عنایت، سیدابراهیم. (۱۳۹۲). «بررسی واگذاری سهام باشگاه‌های فوتبال ایران». بازار و سرمایه. ۳۹، صص ۱۰۴-۱۰۷. طیبی، سید مهدی؛ باقری، قدرت الله؛ زارعی متین، حسن و جندقی، غلامرضا. (۱۳۹۶). «شناسایی مهم ترین ذی نفعان تیم های لیگ برتر فوتبال ایران». مطالعات مدیریت ورزشی. (۴۵)، صص ۱۷-۳۴.
 - فلاح کاظمی، مریم؛ قلیپور، نگار و عیدی، حسین. (۱۳۹۶). «تحلیل عوامل مؤثر بر وجود صندلی های خالی در استادیوم های فوتبال با استفاده از روش Topsis». مطالعات مدیریت ورزشی. (۴۳)، صص ۲۳۷-۲۵۶.
 - کرد نوری، مجتبی. (۱۳۹۲). «اقتصاد ورزش: کنکاشی در صنعت فوتبال». بانک و اقتصاد. ۱۲۷(۰)، صص ۲-۴.
 - ملکیان، علی؛ تجاری، فرشاد و حاجی انزهایی، زهرا. (۱۳۹۶). «آزمون مدل مفهومی بخش بندی تماشاگران ورزشی با رویکرد مدل پیوستار روان شناختی و مقیاس ارزیابی و سیاهه فراغت جدی». مطالعات مدیریت ورزشی. ۹(۴۶)، صص ۳۱-۵۰.
 - محمدکاظمی، رضا؛ قربانی، محمدحسین و رجبی کیا، مجتبی. (۱۳۹۵). «تأثیر مهارت های ارتباطی کارآفرینانه مدیران کسب و کارهای ورزشی بر افزایش رضایت مشتریان دانشجوی (مطالعه موردی: باشگاه های ورزشی شهر کرج)». پژوهش در ورزش تربیتی. ۱۰(۴)، صص ۱۱۵-۱۳۴.
- Retrieved from: <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/1137531>
- نادریان، مسعود؛ رهبری، سمیه و قربانی، مهسا. (۱۳۹۳). «مطالعه تطبیقی چگونگی تأمین مالی باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای لیگ برتر ایران و انگلیس». فصلنامه علمی- پژوهشی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی. ۳(۱۱)، صص ۳۱-۴۲.
 - نریمانی، ابراهیم و خسروجردی، سمیه. (۱۳۹۵). «تأثیر کیفیت نتیجه و کیفیت فنی بازی های تیم مورد علاقه بر میزان حضور هواداران در مسابقات لیگ برتر فوتبال ایران». مطالعات تربیت بدنی و علوم ورزشی. ۴(۱)، صص ۸۳-۱۷۷.
 - نقدی، یزدان؛ کاغذیان، سهیلا و افشارپی، امیر. (۱۳۹۲). «تحلیل عوامل اقتصادی مؤثر بر درآمد باشگاه‌های فوتبال (باشگاه‌های منتخب جهان)». دو فصلنامه علمی - تخصصی پژوهش های اقتصاد توسعه و برنامه‌ریزی. ۲(۱)، صص ۲۱-۴۳.
 - همتی نژاد، مهرعلی؛ قلی‌زاده، محمدحسن؛ تیلور، تریسی و فرجی، رسول. (۱۳۹۵). «نقش مدیریت و برنامه‌ریزی مسابقات فوتبال در امنیت ورزشگاه‌ها». مدیریت و توسعه ورزش. ۴(۲)، صص ۱-۱۴.
 - هومن، حیدرعلی. (۱۳۹۳). مدل‌یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم‌افزار لیزرل (با اصلاحات). تهران: سمت
 - ویسی، ابراهیم؛ یکتایار، مظفر و ادهمی، جمال. (۱۳۹۴). «نیازسنجی تأسیس تلویزیون خصوصی ورزش در ایران و ارائه الگوی مطلوب». نشریه مدیریت ورزشی. ۷(۵)، صص ۱۲-۷۰.

- Barclay , D., Higgins , C., & Thompson , R. (1995). **The prllll least square (PLS) approach to casual modeling: Personal lomp. eer dddppnnnmnd uee ss an illurrmnnnnnnTechnology, 2(2), 25.**

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). **Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers.** John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A. (2004). **The Business Model Ontology – A Proposition in a Design Science Approach.**
- Osterwalder, A, Pigneur, Y, Tucci, CL. (2005). **“Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept”.** Communications of the association for Information Systems16(1):1.
- Ramezanezhad, R., Hemati nezhad, M. A., Ramezani, M. R., Gholizadeh, M. H., Hoseini keshtan, M. (2017). **TThe Impact of Managerial Changes on Performance of Football Clubs in rr.. ... Premier Leuuue..** Research in Sport Management & Motor Behavior, 6(12), 17-26. Retrieved from <http://jrsm.khu.ac.ir/article-1-2459-fa.html>. [Persian]
- Samuel, B., Matthew, G., Chris, H., & Christopher, W. (2017). **eee iii tte tttt blll Money Leuuue ”,”,” ,,” rrt bunnss rruup..** Retrieved from www.deloitte.co.uk/sports/business/group.
- Szymanski, S. (2003). **“The Ecnmnc ee nnnff Sprng eeee ee mperiii llll l ee..** Journal of Economic Literature, XLI:51.

