

## طراحی سازوکار مؤثر تجاری سازی باشگاه های فوتبال ایران

شمس الدین رضایی\*، محمد احسانی\*\*، هاشم کوزه چیان\*\*\*، مجتبی امیری\*\*\*\*

\* استادیار گروه تربیت بدنی دانشگاه ایلام

\*\* دانشیار گروه تربیت بدنی دانشگاه تربیت مدرس

\*\*\* دانشیار گروه تربیت بدنی دانشگاه تربیت مدرس

\*\*\*\* استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۳/۷

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۲/۸/۶

### چکیده

یکی از رویکردهای درآمدزایی و توسعه پایدار اقتصادی باشگاه ها در کشورهای صاحب فوتبال، ثبت این باشگاه ها به عنوان بنگاه های تجاری مانند شرکت ها و مؤسسات تجاری دیگر است. بنابراین، هدف این پژوهش طراحی سازوکار مؤثر تجاری سازی باشگاه های فوتبال ایران است. به این منظور با استفاده از روش تحقیق کیفی با ۳۱ نفر از نخبگان آگاه از موضوع مصاحبه های عمیق صورت گرفت. یافته های حاصل از تحلیل مصاحبه ها به ارائه دو مدل مفهومی مسیر پیشرفت باشگاه های فوتبال و سازوکار تجاری سازی آنها منجر گردید. مدل تجاری سازی بر چهار رابطه اصلی و کلان روابط ورزشی مطلوب، روابط اقتصادی مطلوب، روابط اقتصادی- ورزشی مطلوب و روابط کنونی حاکم بر فوتبال ایران و نیز ۱۳ رابطه فرعی و خرد استوار است. نتایج نشان داد که دولت مهم ترین مانع در تجاری سازی باشگاه های فوتبال است. بیشتر متخصصان نیز به مقوله تجاری سازی در وضعیت موجود خوشبین نبودند. کلمات کلیدی: تجاری سازی، باشگاه های فوتبال، روش تحقیق کیفی.

## مقدمه

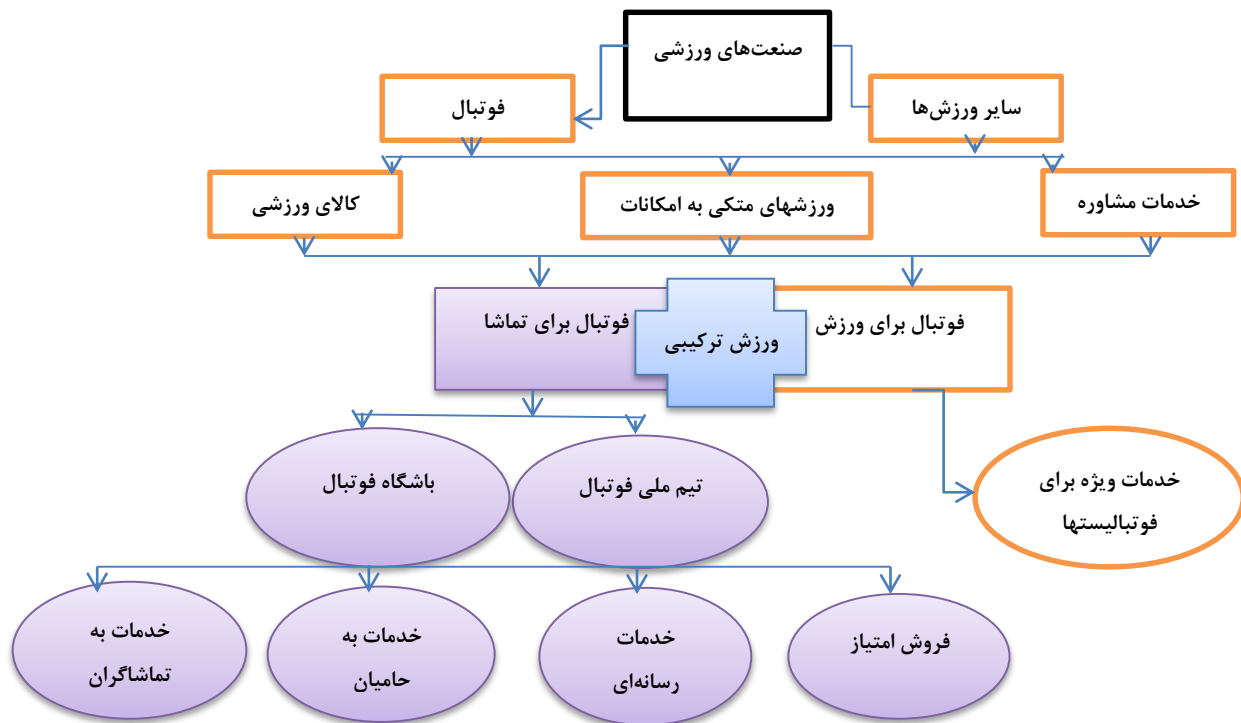
در حال حاضر ورزش و تفریحات سالم در کشورهای توسعه‌یافته به‌منزله صنعتی مهم و عاملی اثرگذار در رشد اقتصادی ملی در مرکز توجه است و یکی از درآمدزاترین صنایع قرن ۲۱ به‌شمار می‌رود (عسکریان، ۱۳۸۳). گرایش روبه‌رشد مردم به ورزش و نیاز به مصرف کالاها و خدمات ورزشی باعث شده است تا صنعت ورزش روند درآمدزایی در خور ملاحظه‌ای را تجربه کند و سهم بسزایی در اقتصاد کشورها داشته باشد (رمضانی، ۱۳۸۷). این صنعت با در اختیار داشتن عامل محرکی همچون مسابقات بزرگ ورزشی، امکان بهره‌مندی از فرصت‌های تبلیغاتی در رسانه‌ها را فراهم کرده که این موضوع خود بستر لازم برای تعامل مابین صنعت، تجارت و ورزش را فراهم آورده است (کاظم، ۱۳۸۱). تأثیر کلان اقتصادی ورزش نظیر سهم ورزش در تولید ناخالص داخلی (GDP)<sup>۱</sup> و تولید ناخالص ملی (GNP)<sup>۲</sup> یا سهم آن در ایجاد اشتغال، کشورها را بر آن داشته تا هر ساله به صورت دقیق و منظم تأثیرات ورزش را بر اقتصاد کشور خود ارزیابی کنند. از آن‌جمله می‌توان به کشورهایی چون اسکاتلند، انگلستان، ایالات متحده آمریکا، کانادا و هنگ‌کنگ اشاره کرد که سهم صنعت ورزش از کل تولید ناخالص داخلی آنها به ترتیب برابر با ۱/۸، ۱/۷، ۲/۱، ۱/۲ و ۱/۵ درصد بوده است (نانا، ۲۰۰۲). سهم صنعت ورزش از GDP ایران در سال ۱۳۸۱، ۰/۳۹ درصد برآورد شده است (عسکریان، ۱۳۸۳). این درحالی است که مطالعات مختلف نشان می‌دهد سهم صنعت ورزش از GDP کشورها به صورت کلی بین ۰/۵ تا ۲ درصد متغیر است (سندرسون، ۲۰۰۰). در پی آشکارشدن اهمیت ورزش، کشورهای مختلف در حال بررسی تأثیرات اقتصادی ورزش هستند. اثراتی چون تولید کالاها و خدمات ورزشی، صادرات و واردات، هزینه‌های خانوار، تبلیغات، مشارکت در بازار بورس، پوشش رسانه‌ای، اشتغال، جذب گردشگر، حامیان مالی (اثرات مستقیم اقتصادی) و ارتقای سلامتی جامعه، کاهش هزینه‌های درمان و به تبع آن توسعه برنامه‌های ملی سلامت، کاهش بزهکاری‌ها، کاهش غیبت کارکنان و افزایش عملکرد و بهره‌وری آنها و... (اثرات اقتصادی غیرمستقیم) هستند.

فوتبال بخش مهمی از صنعت ورزش در جهان است و به لحاظ اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی بر ورزش و جامعه در جهان اثرات زیادی بر جای گذاشته است. امروزه فوتبال صاحب همه عوامل لازم برای "صنعت"<sup>۳</sup> شدن است. هر صنعت بخشی از اقتصاد است که به تولید و عرضه محصولات یا خدمات معین می‌پردازد. فعالیت‌های یک صنعت معین، جلب سود و دفع زیان است. بنابراین همه عرضه‌کنندگان مربوط، مانند تولیدکنندگان مستقیم، واسطه‌های عرضه، پشتیبان‌های تولید و عرضه کالا یا خدمات مربوط نیز جزئی از صنعت به شمار می‌آیند. در نقطه مقابل، مشتریان کالا و خدمات یک صنعت معین در بازار معین قرار می‌گیرند. از دهه ۱۹۹۰ دوره جدیدی از کسب‌وکار در فوتبال رواج یافت. در این دوره کسب‌وکارهای مرتبط با فوتبال مانند صنعت رسانه، پوشاک و لوازم ورزشی، تبلیغات و مانند آن به این نتیجه رسیدند که عرصه فوتبال میدان تازه‌ای برای نشو و نمو است. هرچند تأثیرات اقتصادی و درآمدزایی فوتبال به برگزاری تورنمنت‌های بین‌المللی بزرگ نظیر جام‌های جهانی منحصر نیست، بلکه در بسیاری از کشورها، برگزاری لیگ‌های حرفه‌ای و صنعت باشگاه‌داری حرفه‌ای فوتبال باعث رشد و توسعه اقتصادی مطلوبی در صنعت فوتبال شده است. در کشورهایی چون انگلستان و اسپانیا، باشگاه‌های فوتبال به‌منزله ماشینی اقتصادی عمل می‌کنند که سالانه میلیون‌ها دلار درآمد دارند (الهی، گودرزی و خیبری، ۱۳۸۵). در چنین کشورهایی صنعت فوتبال با همه جنبه‌های اقتصادی ارتباط دارد و توانسته است بر اقتصاد ملی این کشورها و توسعه آن تأثیرات بسزایی بگذارد (الهی، ۱۳۸۷). لبریزشدن ورزشگاه‌ها و برخورداری رقابت‌ها از بینندگان چندصد میلیونی، فوتبال را مردمی‌ترین ورزش جهان معرفی کرده است. جام جهانی ۱۹۹۸ فرانسه در مجموع ۳۷ میلیارد نفر-بار و جام جهانی ۲۰۰۲ کره جنوبی و ژاپن در مجموع ۵۰ میلیارد نفر-بار بیننده داشت (مورو، ۲۰۰۴). جوانمردی و همکاران (۲۰۱۱) طرفداران و هواداران فوتبال را عامل اقتصادی مهم و یکی از منابع اصلی درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال عنوان کردند. همگام با افزایش تمایلات به این رشته ورزشی تغییرات زیادی در آن به وجود آمده است، تا جایی که فوتبال حرفه‌ای سال‌های اخیر با دوران گذشته قابل قیاس نیست. دادوستدهای چندمیلیون دلاری برای نقل و انتقال بازیکنان، وجود حامیان مالی با سرمایه‌های بسیار کلان، خرید و فروش وسائل و کالاهایی با آرم باشگاه‌های حرفه‌ای، معامله‌های چندصد میلیون دلاری برای تبلیغات اطراف زمین، کسب درآمدهای کلان از محل حق پخش تلویزیونی مسابقات، قرارگرفتن باشگاه‌ها

1. Gross Domestic Production

2. Gross National Production

در فهرست بازار بورس و... همگی نقش بسزایی در توسعه اقتصادی فوتبال در بسیاری از کشورها ایفا کرده است (نورمن، ۲۰۰۲). بنابراین، ورزش فوتبال بیش از هر عصر دیگری میدان مسابقه اقتصادی شده و باشگاه‌ها بیش از هر زمان دیگری به درآمدزایی متکی شده‌اند. به طوری که می‌توان گفت، پیشرفت باشگاه‌ها عاملی اساسی برای ایجاد ثروت همزمان با ظهور سومین انقلاب صنعتی در صنعت ورزش بوده و وسیله‌ای قدرتمند در توسعه ملی تلقی می‌گردد. بنابراین اتخاذ راهبردهای اقتصادی درآمدزا در بخش‌های مختلف کشور جزء ضروریات بازسازی و توسعه فوتبال کشور محسوب می‌شود. در مجموع، اوضاع و احوال کنونی جهان، از جمله جهانی‌شدن، افزایش رقابت مبتنی بر اقتصاد بین کشورها، افزایش هزینه‌های ملی و جهانی و ایجاد زمینه‌ای که باشگاه‌ها را به خودکفایی مالی و ایفای نقش‌های جدید در جوامع مجبور کند، اهمیت پژوهش در زمینه صنعت فوتبال و روش‌ها و الزامات تجاری‌سازی باشگاه‌های فوتبال را با حفظ نقش‌ها و رسالت‌های فرهنگی آنها آشکار می‌سازد. صنعت فوتبال دارای گستردگی و ابعاد گوناگونی است. از این رو لازم است حیطه بحث اصلی مشخص شود (قسمت رنگی شکل ۱). شکل ۱ صنعت فوتبال تحت مطالعه را نشان می‌دهد (وستریک، ۲۰۰۳).



شکل ۱، صنعت فوتبال تحت مطالعه

یکی از رویکردهای درآمدزایی و توسعه پایدار اقتصادی باشگاه‌های فوتبال در کشورهای صاحب نام، ثبت این باشگاه‌ها به عنوان بنگاه‌های تجاری مانند شرکت‌ها و مؤسسات تجاری دیگر است. جوانی و همکاران (۲۰۱۲) عنوان کردند که نام تجاری یکی از شاخص‌های مهم در وفاداری هواداران است. تجاری‌سازی دربرگیرنده آرایه‌های مختلفی از فرایندهای مهم فنی، تجاری و مالی است که باعث تبدیل تکنولوژی جدید به محصولات یا خدمات مفید می‌شود (ریمر، ۲۰۰۳). بنگاه‌های تجاری ثبت‌شده از یک سو به صورت مجموعه‌ای مستقل از اقتصاد دولتی دارای آزادی عمل خواهد بود و از سویی دیگر صاحب شخصیت حقوقی می‌شوند. سازمان‌ها و باشگاه‌های ورزشی تا هنگامی که در عرصه عمل استقرار نیابند و عواید آنها نصیب جوامع نشود نمی‌توانند منشأ توسعه مالی برای خود و ثروت برای همگان و بدنه ورزش باشند و حتی باعث هدررفتن منابع مختلف خواهند شد. بنابراین سازمان‌ها و باشگاه‌های فوتبال امروزی می‌توانند از طریق تجاری‌سازی، هزینه‌های توسعه و پیشرفت خود را جبران و امکان سرمایه‌گذاری بهتر و پیشرفته‌تر را برای

خود به وجود آورند. هزینه اولیه تجاری سازی به طور متوسط ۱۰ تا ۱۰۰ برابر بیشتر از هزینه توسعه تکنولوژی جدید است. همچنین احتمال موفقیت بسیار کم است و کمتر از ۵ درصد از فعالیت های تجاری سازی با موفقیت همراه بوده اند. اگر هم تجاری سازی با موفقیت همراه شود، مدت زمان زیادی به طول می انجامد؛ مثلاً تجاری سازی تحقیقات دانشگاهی به طور متوسط شش سال زمان می برد (مؤسسه آی بی، ۲۰۰۵).

در سال های اخیر، بخش زیادی از سرمایه گذاری های دولت به ورزش اختصاص یافته است. علی رغم این، نرخ تجاری سازی کمتر از حد انتظار است. به منظور جلوگیری از چنین اتلاف هزینه ای، می توان اطلاعات بازخورد ارزشیابی پروژه های تجاری سازی در دیگر حوزه ها را در طرح های ورزشی مانند باشگاه های فوتبال به کار گرفت.

به صورت کلی در تجاری سازی همه صنایع، در مرحله اول به تولید ایده<sup>۱</sup> تجاری سازی پرداخته می شود. پس از تولید ایده به همت صاحب نظران، ضروری است که ایده ارائه شده از جنبه های مختلف ارزشیابی شود، این مرحله که دومین مرحله تجاری سازی است، اصطلاحاً ارزشیابی ایده تجاری نامیده می شود. مرحله بعد توسعه ایده و بررسی کاربردی کردن آن است. در این مرحله نکات مهم بازاریابی مطرح می شود که لازم است برای روشن شدن آن تحقیقات تکمیلی صورت پذیرد. سپس وارد مرحله تحلیل تجاری کالا و خدمات می شویم. منظور از تحلیل تجاری آن است که بنگاه اقتصادی قبل از تولید از طریق بررسی های آماری به این نکته پی ببرند که مناسب ترین میزان تولید کالا و خدمات، نقطه سربه سر تولید و سودآوری تقریبی آن در این نقطه چقدر است. مرحله بعد بازاریابی است. در این مرحله تعداد محدودی از کالاها و خدمات به صورت آزمایشی تولید و به یکی از بازارهای هدف ارسال می شود تا مشخص گردد مورد قبول و رضایت مشتری واقع خواهد شد یا خیر. در مرحله جنبه های فنی و اجرایی تجاری سازی بایستی به برآورد اعتبار لازم تجاری سازی، تهیه موارد تبلیغی ضروری برای مصرف و شناساندن آن (کاتالوگ، بروشور، پوستر و...)، تدوین برنامه تولید کالا و خدمات، ایجاد تشکیلات برای تولید و عرضه کالا و خدمات، امور لجستیکی مربوط به کالا و خدمات، ایجاد شبکه های توزیع برای عرضه کالا و خدمات و اجرای یک برنامه تبلیغی کارآمد برای معرفی کالا و خدمات جدید به خریداران بالقوه توجه شود (علمی، ۱۳۸۸). بنابراین با توجه به سیر فرآیند تجاری سازی عمومی فوق می توان برای تجاری سازی باشگاه های فوتبال موجود در لیگ های فوتبال ایران بسان دیگر صنایع اقدام و از نتایج کسب شده در این صنعت استفاده کرد. تجاری سازی باشگاه های فوتبال شامل مجموعه ای از فعالیت های اقتصادی و مالی است که در پرتو ثبت تجاری باشگاه ها به مثابه یک بنگاه تجاری، جنبه حقوقی پیدا می کند و از قوانین تجارت پیروی می کند. همچنین این فرآیند، محصول اصلی فوتبال (بازی) را راحت تر در دسترس مصرف کننده نهایی خدمات قرار می دهد. منظور از فعالیت های اقتصادی و مالی، فروش حق پخش تلویزیونی، فروش کالاهای تجاری، حامیان مالی و حق تبلیغات، حق پخش اینترنتی، حق پخش کی ترینگ،<sup>۲</sup> حق امتیاز استفاده از امکانات ورزشی، جاذبه های ویژه روز مسابقات، بلیت فروشی و... است. هرچند تجاری کردن و ثبت باشگاه های فوتبال به عنوان بنگاه تجاری به خودی خود باعث توسعه پایدار باشگاه ها نخواهد شد و برای این کار بایستی منابع مالی و منابع درآمدی آنها را به صورت بنیادی گسترش داد و حمایت کرد.

مروری بر پیشینه پژوهش هایی با محوریت تجاری سازی در داخل و خارج کشور، از فقدان انجام پژوهشی جامع با موضوع تجاری سازی ورزشی حکایت دارد. به نظر می رسد بحث تجاری سازی در کشورهای صاحب فوتبال در دنیا به موازات حرفه ای شدن آنها اتفاق می افتد، بدین معنا که با ثبت باشگاه، همزمان فرآیند تجاری سازی نیز اتفاق خواهد افتاد که می توان ریشه آن را در خصوصی سازی موفق باشگاه های فوتبال در این کشورها دانست. پژوهش هایی اندک درباره مؤلفه ها و منابع تجاری سازی باشگاه های فوتبال انجام شده است. قره خانی (۱۳۸۹) عدم تجاری سازی باشگاه های فوتبال را مهم ترین مانع ساختاری در خصوصی سازی باشگاه های فوتبال عنوان کرد. شیباتا و همکاران (۲۰۱۰) نیز تجاری سازی را برای پیشرفت همه صنایع یک کشور ضروری دانستند که خود نیازمند پژوهش های کاربردی است. ولف (۲۰۰۲) استفاده از نظریه شبکه را برای ایجاد کسب و کار و تأمین منابع مالی در ورزش جهت برقراری قدرت بین دولت، حامیان مالی و صنعت ورزش ضروری می داند. لامنت و همکاران (۲۰۱۱) نیز شرط بندی در ورزش را یک منبع مالی مهم معرفی

کرده‌اند، هرچند موضوع سلامتی آن را محل تردید قرار می‌دهند. امیرتاش و همکاران در سال ۲۰۱۲ بیان کردند که حمایت مالی در صنعت فوتبال ایران مهم‌ترین بعد تجاری‌کردن باشگاه‌های فوتبال است. ظهراپی و همکاران (۲۰۱۳) بر نقش رسانه تصویری در جذب سرمایه‌گذاری‌های داخلی و خارجی در فوتبال ایران تأکید کردند. همچنین الهی (۱۳۸۶) موانع محیطی و ساختار مدیریت باشگاه‌های فوتبال را مهم‌ترین موانع توسعه درآمدزایی دانستند.

امروزه باشگاه‌های فوتبال مانند شرکت‌های فراملیتی عمل می‌کنند و صنعت فوتبال دستخوش تغییر و تحولات روزمره است. می‌توان گفت درحال حاضر باشگاه‌های فوتبال دوران طلایی خود را سپری می‌کنند، زیرا سیل پول به سوی باشگاه‌های فوتبال سرازیر است؛ قراردادهای کلان با شبکه‌های تلویزیونی برای نمایش بسته می‌شود؛ و حامیان گوناگون برای جلب نظر باشگاه‌ها رقابت شدید دارند. این پرسش مطرح است: سازوکار و عوامل موجد این وضعیت کدام‌اند؟ و چرخه عمر آنها چه سیر تحولی را تجربه خواهد کرد؟ چگونه است که فوتبال حرفه‌ای دنیا در کشورهای اروپایی و حتی آسیایی سالانه مبالغ کلانی را از محل حق پخش تلویزیونی، تبلیغات، حامیان مالی، بلیت‌فروشی و دیگر منابع نصیب خود می‌سازند ولی فوتبال ایران از کسب درآمد این منابع محروم است؟ موانع و مشکلات موجود پیش‌روی درآمدزایی صنعت فوتبال کشور کدام است؟

پژوهش حاضر به دنبال طراحی سازوکاری است که ازطریق آن محصولات و خدمات تولیدشده در باشگاه‌های فوتبال به سهولت به بخش صنعتی انتقال یابد و تعامل سازنده‌ای بین باشگاه‌ها، دولت و صنعت برقرار گردد. بنابراین مسئله تحقیق چرایی نبود سازوکاری مؤثر برای تجاری‌سازی باشگاه‌های فوتبال ایران است.

## روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر یک پژوهش کیفی در قالب بحث‌های گروهی از نوع تحلیل محتوایی<sup>۱</sup> و ساختاری<sup>۲</sup> است. در این روش، متن مصاحبه‌ها چندین بار مرور می‌شود تا به کوچک‌ترین واحدهای تشکیل‌دهنده و معنی‌دار (تم یا درون‌مایه)<sup>۳</sup> شکسته شوند. سپس این کلمات، با هدف یافتن مرکزیتی در بین آنها، مرور و برهمین‌اساس مقوله‌بندی می‌شوند. حرکات قیاسی و استقرایی بین متون اولیه و مقولات نهایی چندین بار تکرار می‌شود تا درنهایت، ثبات قابل قبول مشترک بین پژوهشگران درباره آنچه داده‌ها می‌گویند حاصل شود. با توجه به هدف پژوهش و به منظور گردآوری دیدگاه‌های جمعی<sup>۴</sup> افراد متخصص و خبره در زمینه تجاری‌سازی باشگاه‌های فوتبال (مدیران باشگاه‌های فوتبال، استادان تربیت‌بدنی و غیرتربیت‌بدنی، دانشجویان دکتری مدیریت ورزشی و...)، ۳۱ نفر به صورت مبتنی بر هدف<sup>۵</sup> و با روش گلوله‌برفی<sup>۶</sup> به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه‌های عمیق، باز و نیمه‌ساختارمند استفاده شد. این نوع مصاحبه به دلیل انعطاف‌پذیری و عمیق‌بودن مناسب پژوهش‌های کیفی است (دانایی‌فر، الوانی و آذر، ۱۳۹۱). سوالات کلی و محدودی به‌مثابه راهنمای مصاحبه طراحی شد که پاسخ‌های باز و تفسیرگرایانه داشت و پاسخ نمونه‌ها روند آن را هدایت می‌کرد. کلیه مکالمات روی نوار صوتی ضبط و سپس بلافاصله کلمه به کلمه روی کاغذ پیاده و تجزیه و تحلیل شد. کسب اجازه ضبط مصاحبه‌ها، رضایت آگاهانه، حفظ گمنامی، محرمانه‌بودن اطلاعات و تعهدات اخلاقی در همه مصاحبه‌ها مدنظر بوده است. ضمناً مدت زمان مصاحبه‌ها به طور متوسط ۵۷ دقیقه با انحراف معیار ۹ دقیقه بود و تا رسیدن به غنای لازم و تکراری‌شدن و در اصطلاح اشباع نظری<sup>۷</sup> ادامه یافت. با توجه به ادبیات نظری پژوهش‌های کیفی، همزمان با انجام مصاحبه‌ها تحلیل و کدگذاری آنها نیز انجام پذیرفت. به‌گونه‌ای که تحلیل هر مصاحبه به همراه یافته‌های قبلی به‌عنوان راهنمای گردآوری داده‌ها و نیز معیاری برای انتخاب نمونه‌های بعدی قرار گرفت (پارسایان و اعرابی، ۱۳۸۱). محیط پژوهش، متناسب با پژوهش کیفی، محیط واقعی و طبیعی بوده است. به منظور تحلیل داده‌ها از فرآیندی پنج‌مرحله‌ای با عنوان تحلیل چارچوبی با مراحل ۱- آشناسازی<sup>۸</sup> ۲- شناسایی چارچوب موضوعی ۳- نمایه‌کردن ۴- ترسیم جداول و ۵- کشیدن نقشه و تفسیر استفاده شد (رشیدیان، ۲۰۰۸). براین‌اساس، پژوهشگر بعد از آشنایی با دامنه و تنوع مطالب، مفاهیم

1. Content analysis  
2. Framework analysis  
3. Theme

4. Round view  
5. Goal oriented or purposive sampling

6. Snow balling  
7. Data saturation  
8. familiarization

و موضوعات کلیدی را شناسایی کرد و مطابق با آن به تنظیم چارچوب موضوعی پرداخت. در مرحله بعد، کلیه نوشته‌های حاصل از فرم‌های خلاصه مصاحبه، براساس چارچوب موضوعی به‌دست‌آمده، تحت بازبینی و حاشیه‌نویسی قرار گرفت و براساس منبع موضوعی مناسب چیده شد. درنهایت با مقایسه روابط، مفاهیم، تضادها و نظریات مشاهده‌شده، درون‌مایه‌های مد نظر پژوهشگر از یافته‌ها استخراج شد. دلیل استفاده از روش دستی به‌جای نرم‌افزارهای رایج مانند Atlas Ti، فارسی‌بودن متون و عدم امکان ترجمه و افزایش قابلیت خلاقیت در دسته‌بندی درون‌مایه‌ها بوده است. همچنین برای ارزیابی داده‌های پژوهشی، از معیارهای روایی<sup>۱</sup> و اعتبار<sup>۲</sup> داده‌ها استفاده شده است. روایی به معنی پذیرفتنی بودن داده‌ها و مستلزم جمع‌آوری داده‌های واقعی است. به منظور افزایش روایی داده‌ها، از روش‌های بررسی و مشاهده مداوم<sup>۳</sup> و تخصیص زمان کافی، ارتباط طولانی و مشاهده مستمر<sup>۴</sup> تلفیق روش‌های گردآوری داده‌ها،<sup>۵</sup> تلفیق زمانی<sup>۶</sup> (بررسی در زمان‌های مداوم و امکان بازخورد به داده‌ها)، بازنگری ناظران<sup>۷</sup> و جست‌وجوی شواهد مغایر و تحلیل موارد منفی<sup>۸</sup> استفاده شد (رشیدیان، ۲۰۰۸). اعتبار و عینیت ویژگی داده‌های پژوهشی است و اینکه دو پژوهشگر نتایج مشابهی از دست‌نوشته‌ها و گزارش‌ها گرفته باشند. درگیری و بررسی مداوم، حسن سلوک و ارتباط مناسب، دقیق‌بودن در تمام مراحل پژوهش و روشن‌بودن روش پژوهش داده‌ها را عینیت می‌بخشد (صلصالی، ۱۳۸۲). در این پژوهش نیز این موارد در نظر گرفته شده است.

## نتایج تحقیق

### ۱. عوامل فردی مصاحبه‌شوندگان

جدول ۱. توزیع فراوانی وضعیت تخصص مصاحبه‌شوندگان

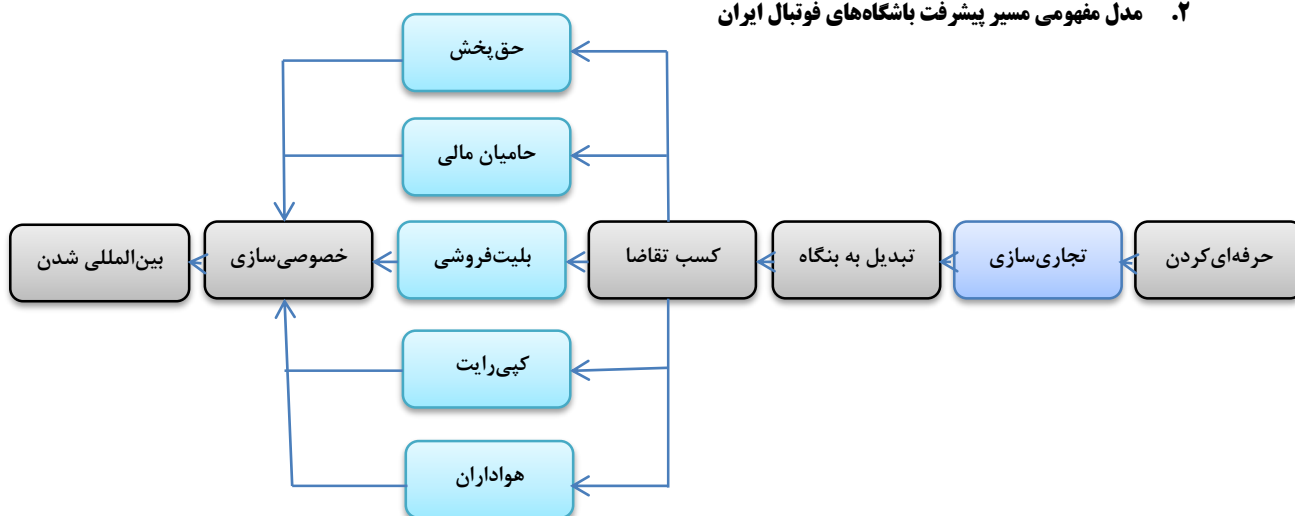
| تخصص                   | فراوانی | درصد فراوانی | فراوانی تجمعی |
|------------------------|---------|--------------|---------------|
| استادان اقتصاد         | ۴       | ۱۲/۹۰        | ۱۲/۹۰         |
| استادان مدیریت         | ۶       | ۱۹/۳۵        | ۳۲/۲۵         |
| استادان مدیریت ورزشی   | ۹       | ۲۹/۰۳        | ۶۱/۲۸         |
| مدیران و مربیان فوتبال | ۹       | ۲۹/۰۳        | ۹۰/۳۱         |
| سایر                   | ۳       | ۰۹/۶۷        | ۱۰۰           |
| جمع                    | ۳۱      | ۱۰۰          | -             |

1. Reliability  
2. Credibility  
3. Confirmability

4. Prolonged engagement & Persistent observation  
5. Method triangulation  
6. Time triangulation

7. Peer check  
8. Searching for opposite evidence and negative case analysis

## ۲. مدل مفهومی مسیر پیشرفت باشگاه‌های فوتبال ایران

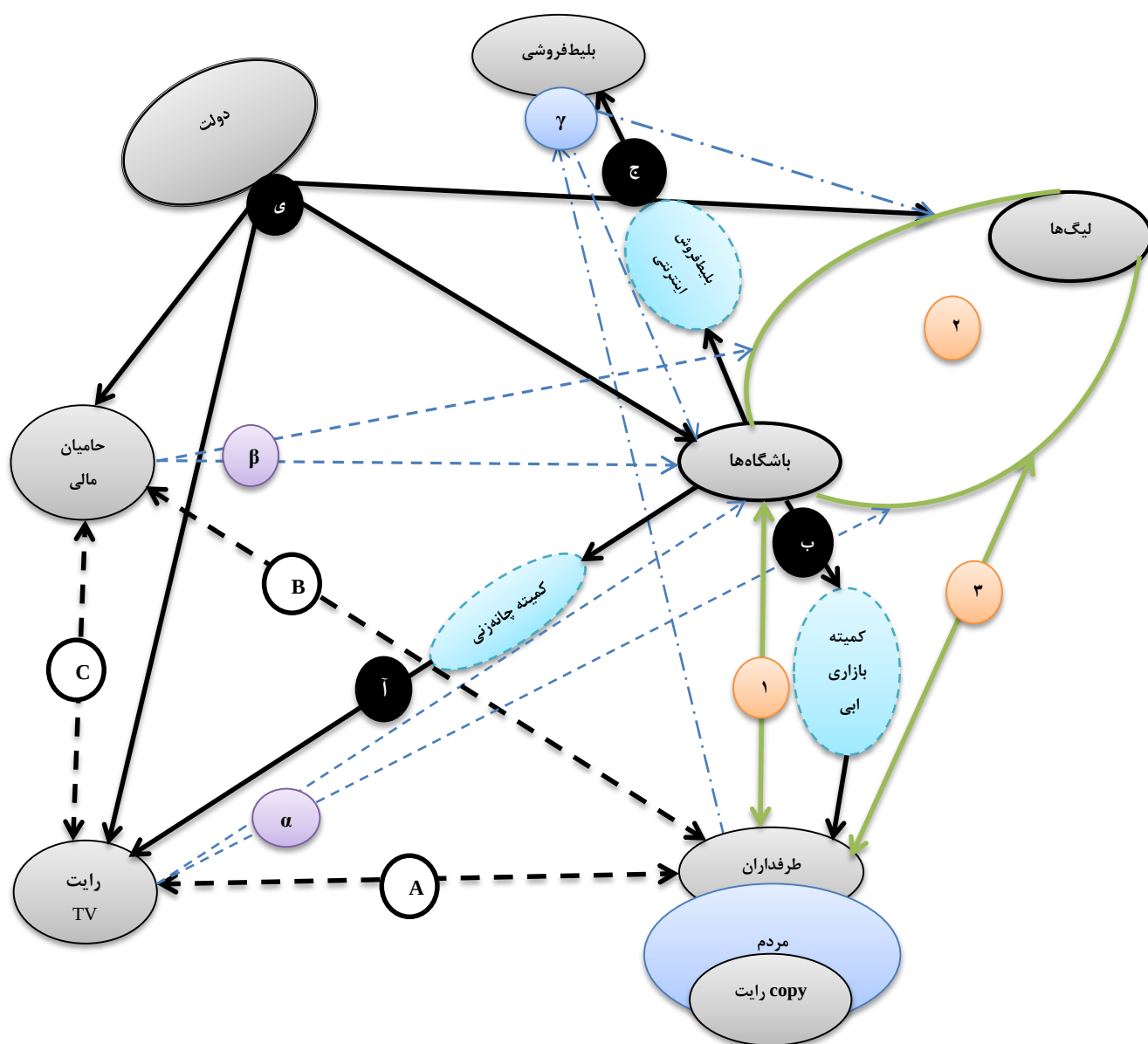


شکل ۲. مدل مفهومی مسیر پیشرفت باشگاه‌های فوتبال ایران

نتایج تحقیق نشان می‌دهد که فرآیند مسیر پیشرفت صنعت فوتبال ایران با دیگر فرآیندهای رشد و توسعه در جهان متفاوت است. به صورت کلی این چرخه در ایران دچار بی‌نظمی و پیچیدگی خاصی است، که قسمتی از آن به دلایل فرهنگی و مابقی ناشی از ضعف مدیریت کلان ورزش و فوتبال، فقدان برنامه استراتژیک، مدیریت سیاسی غالب، باشگاه‌داری دولتی، اقتصاد درونگرا و... است. حرفه‌ای کردن باشگاه‌های فوتبال، به منزله اولین گام در این چرخه، که در ایران از سال ۱۳۸۱ آغاز شده است، معمولاً در کشورهای صاحب فوتبال در همان شروع کار انجام شده و از مقتضیات تأسیس یک باشگاه است. مراحل تجاری سازی، تبدیل باشگاه به بنگاه اقتصادی و خصوصی سازی نیز از همان ابتدای چرخه عمر باشگاه و به موازات حرفه‌ای کردن محقق می‌شود. و صرفاً، مالکان و مدیران باشگاه‌ها بایستی مقدمات جذب تقاضا و بین‌المللی شدن خود را فراهم آورند. هرچند شواهد موجود در صنعت فوتبال ما حکایت از آن دارد که ما هنوز در اولین گام مسیر پیشرفت باشگاه‌داری حرفه‌ای هستیم.

## ۳. سازوکار تجاری سازی باشگاه‌های فوتبال ایران

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که تجاری سازی باشگاه‌های فوتبال به منزله دومین مرحله در مسیر پیشرفت باشگاه‌های فوتبال، بایستی به موازات مراحل سوم و چهارم این فرآیند باشد؛ هرچند ممکن است ابتدا، انتها و طول مسیر خطوط این سه مرحله همزمان نباشند. بنابراین لازم است پس از ثبت تجاری باشگاه‌ها و مبدل کردن آنها به بنگاه اقتصادی، برای به بازاریابی و بالفعل کردن تقاضاهای پنهان مانند دیگر شرکت‌های تجاری برای تأمین منابع مالی اقدام کرد. آنچه مسلم است، حق پخش تلویزیونی، حمایت مالی، بلیت فروشی، فروش اقلام تجاری به هواداران و حق کپی رایت مهم‌ترین مؤلفه‌های درآمدزایی در صنعت فوتبال هستند که جایگاه و روابط بین آنها در صنعت باشگاه‌داری ایران هنوز به روشنی معلوم نشده است. هرچند جامعه تحقیق به طور کلی مهم‌ترین دلایل آن را دولتی بودن و خلأهای قانونی موجود در صنعت فوتبال ما می‌دانند. مدل مفهومی تجاری سازی باشگاه‌های فوتبال ایران که از درون مدل مسیر پیشرفت استخراج شده است، مهم‌ترین مؤلفه‌ها و روابط بین آنها را در وضع موجود و مطلوب در ذیل نشان می‌دهد (شکل ۳).



شکل ۳. سازوکار مؤثر تجاری سازی باشگاه‌های فوتبال ایران

با توجه به نتایج تحقیق و مدل مربوط، عوامل و مولفه‌های مربوط به مدل پیشنهادی برای تجاری سازی باشگاه‌های فوتبال را طبقه‌بندی و بررسی می‌کنیم. این مدل دو بخش دارد: بخش اول به مهم‌ترین مولفه‌ها و منابع تأمین مالی و بخش دوم به روابط بین این مولفه‌ها می‌پردازد. مهم‌ترین مولفه‌های تأمین مالی تجاری سازی باشگاه‌های فوتبال ایران شامل موارد ذیل است:

۱. حق پخش تلویزیونی
۲. حمایت مالی
۳. بلیت فروشی
۴. مردم و هواداران
۵. دولت
۶. لیگ‌ها

همچنین می‌توان همه روابط بین مؤلفه‌ها و منابع تأمین مالی در تجاری‌سازی باشگاه‌های فوتبال را به چهار نوع اصلی و کلان، و در دو وضعیت مطلوب و موجود دسته‌بندی کرد که شامل موارد زیر است:

**(۱) روابط ورزشی مطلوب** (در مدل با اعداد نشان داده شده است). در این دسته سه رابطه وجود دارد: رابطه اول رابطه بین مردم و هواداران با باشگاه‌هاست. باشگاه‌ها برای مردم و هواداران بازی می‌کنند و نیازهای احساسی، گروهی و اجتماعی هواداران را برآورده می‌کنند. مردم و هواداران نیز با حمایت‌های مادی، معنوی، وفاداری خود، حضور در ورزشگاه یا پرداخت هزینه تماشای بازی از باشگاه محبوف خود در برابر رقبا حمایت می‌کنند. رابطه دوم رابطه بین باشگاه‌ها با ساختار لیگ است. این رابطه به ارائه بازی منجر می‌شود. کیفیت باشگاه، کیفیت لیگ و روابط بین آنها بر کیفیت بازی‌ها اثر مستقیم می‌گذارند. اگر این کیفیت‌ها مطلوب و همخوان باشند، موجب رضایت مردم و هواداران و حمایت مستمر آنها می‌شود. از این رو رابطه دوم بر رابطه اول اثر می‌گذارد. رابطه سوم رابطه بین مردم به عنوان مخاطبان فوتبال با عرضه‌کنندگان فوتبال است. این رابطه حاکی از این است که تماشاگران و هواداران به فوتبال باکیفیت، به عنوان یک کالای محبوب تمایل دارند. درواقع، گرایش نهادهای کلان فوتبال و نیز باشگاه‌های برتر به این است که مردم به طور فراگیری مشتری فوتبال شوند. در این صورت، احتمال جذب این نوع مشتریان به باشگاه‌های برتر بیشتر می‌شود. در این میان نهادهایی مانند لیگ‌های کشورها، FIFA و AFC نیز به طور گسترده سود می‌برند.

**(۲) روابط اقتصادی مطلوب** (در مدل با حروف انگلیسی نشان داده شده است). در این دسته سه رابطه وجود دارد: رابطه A، رابطه بین مردم و تلویزیون (به عنوان رسانه عرضه‌کننده تصویر) است. شبکه‌های تلویزیونی، بازی‌های پربیننده را پخش می‌کنند. عرضه مسابقات در تلویزیون به صورت رایگان یا پولی<sup>۱</sup> است. در صورت رایگان نبودن هزینه‌های مربوط را بایستی حامیان مالی پرداخت کنند و در صورت پولی بودن بیننده بازی خود بایستی هزینه را پرداخت کند. رابطه B، رابطه بین مردم و حامیان مالی است. بازی‌های جذاب سبب می‌شود که کانال‌های تلویزیونی عرضه‌کننده پرتعداد شوند. حامیان مالی با ارائه تبلیغات در جریان بازی‌ها، زمینه را برای جذب بینندگان به عنوان مشتریان آتی فراهم می‌کنند. بینندگان نیز به خریداران کالاها و خدمات حامیان مالی بدل می‌شوند. رابطه C، رابطه بین حامیان مالی و تلویزیون است. شبکه‌های تلویزیونی پرتعداد برای حامیان مالی جذاب هستند. عقد قراردادهای تبلیغاتی بین حامیان مالی و شرکت‌های رسانه‌ای سبب می‌شود که تلویزیون بتواند به ارائه رایگان برنامه‌ها بپردازد.

**(۳) روابط ورزشی- اقتصادی مطلوب** (در مدل با حروف یونانی نشان داده شده است). در این دسته سه رابطه وجود دارد. رابطه α، رابطه بین تلویزیون و عرضه‌کنندگان بازی است. در این رابطه، شبکه‌های تلویزیونی با یک لیگ یا یک باشگاه قرارداد می‌بندد تا راه نفوذ خود را در یک بازار خواهان هموار کنند. درواقع، باشگاه به نوعی امکان ورود به یک بازار را می‌آزماید. از این رو رابطه قراردادی تلویزیون با باشگاه و لیگاز نوع سودآور نیست. بنابراین درکنار نام و نشان لیگ و باشگاه، نام و نشان شبکه تلویزیونی و یا شرکت رسانه‌ای نیز مطرح می‌شود. این رابطه در این مرحله آمیزه‌ای از حمایت از ورزش و زمینه‌سازی برای اقتصاد را در بردارد. رابطه β، رابطه بین حامیان مالی و عرضه‌کنندگان بازی است. این رابطه بسیار شبیه رابطه α است. درواقع، حامیان مالی برای کسب وجهت و خوشبینی مردم و هواداران، با عقد قرارداد، نام و نشان خود را درکنار نشان باشگاه یا لیگ ارائه می‌کنند. از این رو، این رابطه ترکیبی از رابطه ورزشی و رابطه اقتصادی است. رابطه γ، رابطه بین هواداران با عرضه بلیت باشگاه‌ها و لیگ است. این رابطه اساساً اقتصادی است و در آن لیگ و باشگاه‌ها از طریق فروش بلیت به هواداران درآمد کسب می‌کنند، اما با اینترنتی کردن فروش بلیت این رابطه ورزشی نیز می‌شود؛ هرچند با این کار بعد اقتصادی این رابطه پررنگ‌تر می‌شود، با توجه به دوطرفه‌شدن رابطه هوادار با باشگاه و لیگ، تا حدودی بعد ورزشی نیز به آن اضافه می‌شود.

**(۴) روابط کنونی حاکم بر فوتبال ایران** (در مدل با حروف فارسی نشان داده شده است). این رابطه مختص به اقتضای وضع موجود در صنعت فوتبال ایران است. در این دسته چهار رابطه وجود دارد: رابطه الف رابطه بین باشگاه‌ها و سازمان لیگ با صداوسیماست. اساساً این رابطه در ایران وجود خارجی ندارد. امروزه بین ۳۰ تا ۶۰ درصد درآمدهای یک باشگاه را حق پخش تلویزیونی تشکیل می‌دهد، که باشگاه‌های فوتبال ایران و سازمان لیگ از آن بی‌بهره هستند، هرچند به صورت کلی ریشه اصلی این معضل، دولتی‌بودن باشگاه‌ها و صداوسیماست. نتایج این تحقیق

بر تشکیل کمیته چانه‌زنی از سوی باشگاه‌های فوتبال برای مذاکره با صداوسیما تأکید دارد. رابطه ب رابطه بین باشگاه‌ها با هواداران، مردم و مبحث کپی‌رایت است. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که این رابطه نیز مانند رابطه الف وجود خارجی ندارد یا استفاده از منبع عظیم تماشاگران و مردم طرفدار فوتبال در کمترین میزان ممکن است. الهی در سال ۱۳۸۶، بر تشکیل کمیته بازاریابی برای حل این مشکل تأکید کرد که با نتایج این تحقیق همخوانی دارد. همچنین به نظر می‌رسد موضوع کپی‌رایت در کشور ما فقط مختص فوتبال نیست و به بازنویسی قوانین در سطح کلان و ملی نیاز دارد. رابطه ج، رابطه بین باشگاه‌ها و سازمان متولی فروش بلیت است. این رابطه نیز مانند رابطه الف و رابطه ب، با آنچه در بیشتر کشورها اتفاق می‌افتد در تناقض است. در ایران بلیت‌فروشی به دست سازمان لیگ انجام می‌شود و عملاً باشگاه‌های عرضه‌کننده بازی در آن نقشی ندارند. هرچند در ایران معضلی به نام بازار سیاه در فروش بلیت نیز وجود دارد که در بیشتر مواقع بر روابط هواداران و باشگاه‌ها تأثیر منفی می‌گذارد. نتایج این تحقیق بر واگذاری فروش بلیت به باشگاه‌ها تأکید و پیشنهاد می‌کند جهت توسعه بهتر این مؤلفه تجاری‌سازی، بلیت‌فروشی به صورت اینترنتی و فروش فصلی با تخفیف ویژه از طریق باشگاه‌ها جهت کمک به هواداران صورت پذیرد. رابطه د این رابطه بین دولت با باشگاه‌ها، لیگ‌ها، صداوسیما و حامیان مالی است. نتایج این تحقیق و شواهد نشان می‌دهد که نقش این رابطه در اوضاع کنونی پررنگ‌تر از دیگر روابط موجود است و همه مؤلفه‌های تجاری‌سازی صنعت فوتبال کشور تحت سیطره این رابطه است. این روابط یک‌سویه و از بالا به پایین است؛ هرچند دخالت‌های دولت مزایا و معایب خاص خود را دارد.

سازوکار تجاری‌سازی به صورت کلی، وضعیت مؤلفه‌های تجاری‌سازی، عوامل و روابط بین آنها را در وضعیت مطلوب و موجود نشان می‌دهد و روی هم‌رفته دورنمایی از هر دو وضعیت را به تصویر می‌کشد.

### بحث و نتیجه‌گیری

در این مقاله در آغاز اهمیت ورزش در جهان به منزله صنعت مطرح شد. سپس جایگاه فوتبال در آن صنعت تحت بررسی قرار گرفت. در این میان، مدل مفهومی مسیر پیشرفت باشگاه‌های فوتبال ایران از دیدگاه نخبگان ارائه شد که از درون آن، سازوکار (مدل) و ملزومات تجاری‌سازی باشگاه‌ها به عنوان یک گام از مدل مسیر پیشرفت آنها طراحی و به تصویر کشیده شد. در سازوکار یادشده شش مؤلفه مؤثر در تجاری‌سازی و چهار رابطه کلان و اصلی (روی هم‌رفته، سیزده رابطه خرد و فرعی) در دو وضعیت مطلوب و موجود مشخص و تعیین شد. شایان ذکر است در این مدل چهارمین رابطه اصلی، فقط به اقتضای وضعیت موجود باشگاه‌های فوتبال ایران ارائه شده است که به عنوان محیط غالب وضعیت مطلوب را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بررسی مؤلفه‌های تجاری‌سازی یا منابع درآمدی تحقیق‌یافته سازمان لیگ حرفه‌ای، فدراسیون فوتبال و باشگاه‌های حرفه‌ای در وضعیت موجود حاکی از آن است که برخی درآمدهای پیش‌بینی‌شده در اساس‌نامه آنها تحقق نیافته است (رمضانی، ۱۳۸۷). جدول ۲، مهم‌ترین مؤلفه‌های تجاری‌سازی و منابع درآمدی موجود در صنعت فوتبال جهان و ایران را نشان می‌دهد (همان منبع).

جدول ۲. مهم‌ترین منابع درآمدی باشگاه‌های فوتبال ایران

| منابع درآمدی<br>صنعت فوتبال جهان | حق پخش<br>تلویزیونی | بلیت<br>فروشی | حامیان<br>مالی | شرط بندی | بازرگانی و<br>تبلیغات | صحه‌گذاری | حق پخش<br>اینترنتی | موبایل رایت | کپی-<br>رایت | فروش اقلام<br>تجاری |
|----------------------------------|---------------------|---------------|----------------|----------|-----------------------|-----------|--------------------|-------------|--------------|---------------------|
| منابع درآمدی ایران               | *                   | *             | *              |          | *                     |           |                    |             |              |                     |

همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، سازمان لیگ حرفه‌ای از بین منابع درآمدی موجود در صنعت فوتبال فقط توانسته است از حامیان مالی بلیت‌فروشی و تبلیغات استفاده کند و از مابقی منابع درآمدی بی‌بهره است. کاظمی در سال ۱۳۸۷، مهم‌ترین منابع درآمدی باشگاه‌های فوتبال را به ترتیب کمک‌های دولتی (۴۸ درصد) و حامیان مالی (۳۷ درصد) عنوان کردند. با وجود یارانه دولتی، ملاحظه می‌شود که ۴۷ درصد باشگاه‌های فوتبال دارای تراز مالی منفی، ۲۰ درصد دارای تراز مالی صفر و فقط ۳۳ درصد دارای تراز مالی مثبت هستند (کاظمی، ۱۳۸۷). وضعیت موجود نشان

می‌دهد موضوع حق پخش تلویزیونی به‌مثابه مهم‌ترین مؤلفه مالی و تجاری در جهان فوتبال تاکنون ازسوی صداوسیما به رسمیت شناخته نشده است؛ هرچند حق پخش تلویزیونی در آیین‌نامه لیگ (ماده ۱۳)، صراحتاً یکی از منابع مهم مالی عنوان شده است. دیگر مؤلفه‌ها و منابع مالی نیز از این قاعد مستثنا نیستند؛ کپی‌رایت خلأ قانونی بزرگ دارد؛ بلیت‌فروشی متعلق به سازمان لیگ است؛ کانال‌های ارتباطی هواداران و باشگاه‌ها به‌دلیل ضعف در بازاریابی باشگاه‌ها مسدود است و حامیان مالی نیز با بی‌مهری صاحبان امر مواجه شده‌اند و عطای فوتبال را به لقایش بخشیده‌اند. نتایج این تحقیق مهم‌ترین عامل حکمفرما بر وضعیت مثبت و منفی موجود در باشگاه‌ها را فوتبال دولتی می‌داند. فوتبال و اقتصاد دولتی، مدیریت سیاسی و غیرتخصصی و... همه از مهم‌ترین دلایل رکود و توسعه‌نیافتگی مالی باشگاه‌های فوتبال از سوی کارشناسان عنوان شده است. بنابراین قبل از پرداختن به وضعیت مطلوب و مؤلفه‌های توسعه مالی و تجاری‌سازی، باید به بررسی چگونگی نقش دولت در فوتبال پرداخت. درباب رابطه دولت و باشگاه مباحث زیادی مطرح است. ارتباط باشگاه‌های ورزشی با مراجع دولتی موضوعی است که هنوز در ایران به صورت روشن تعریف نشده است. بنابراین، این موضوع در بسیاری از موارد به صورت معضلی اجتماعی نمود یافته و هزینه‌های زیادی را نیز به خود معطوف کرده است. به هر حال دولت‌ها بنا به دلایل مختلف تمایل دارند در امور ورزشی وارد شوند. نگرش دولت‌ها به باشگاه‌ها می‌تواند از حمایت فعالانه تا نادیده‌گرفتن آن در نوسان باشد. باشگاه‌های ورزشی نیز به دلایل گوناگون به حمایت دولت نیاز مبرم دارند، ولی آنچه اهمیت دارد این است که رابطه دولت و باشگاه‌ها روشن و صریح تعریف شود (خبیری، ۱۳۸۳). سؤال این است که با توجه به شکل جدید باشگاه‌های حرفه‌ای که باید به صورت مستقل و کاملاً مانند شرکت‌های تجاری اداره شوند، نقش دولت چگونه باید باشد؟ و موضوع قابل بحث دیگر، موضوع مالکیت دولت در باشگاه‌داری است. اکثر باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران را می‌توان در سه گروه وابسته به صنایع دولتی، وابسته به نیروهای نظامی و انتظامی و وابسته به وزارت ورزش و جوانان تقسیم کرد. بنابراین در کشور ما اکثر باشگاه‌های فوتبال از مالکیت عمومی یا دولتی برخوردارند. این درحالی است که امروزه مقوله مالکیت دولتی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال شدیداً غیرمعقول و در بسیاری از موارد، ازجمله در اروپا کاملاً غیرقانونی است (خبیری، ۱۳۸۳). ازسویی دیگر، فیفا براساس پیشنهاد اتحادیه فوتبال اروپا به فدراسیون‌های ملی عضو بخشنامه کرده است که یک شرکت فقط می‌تواند یک باشگاه داشته باشد و اگر شرکت یا سازمانی دو یا چند باشگاه داشته باشد، باید برای جلوگیری از مسائلی همچون انحرافات مالی یا تبانی، از حضور آنها در مسابقات رسمی جلوگیری شود (مورو، ۲۰۰۴). حال حتی اگر دولت به‌منزله یک شرکت هم در نظر گرفته شود، مالکیت همزمان دولتی چند باشگاه با بخشنامه فیفا مغایر است. به نظر می‌رسد، تصدی‌گری دولت در باشگاه‌داری حرفه‌ای، موجبات تأخیر در توسعه مالی و ناکارآمدی اقتصادی باشگاه‌ها را فراهم می‌آورد و باید با توجه به شکل جدید باشگاه‌های حرفه‌ای که مشمول قوانین تجارت هستند و ملزم شده‌اند مانند شرکت‌های تجاری، شماره ثبت فعالیت داشته باشند و به دولت مالیات پرداخت کنند، نقش و رابطه دولت با باشگاه‌های فوتبال تحت بحث و بررسی دقیق و مجدد قرار گیرد.

آنچه مسلم است، خصوصی‌سازی می‌تواند راه‌حلی برای خروج از این مشکلات باشد. بنابراین افزایش کارایی، کاهش دخالت دولت در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی و اجرایی و درعوض تمرکز دولت بر مسائل و سیاست‌هایی که برای توسعه پایدار این صنعت ضروری‌اند، از مزیت‌های مهم خصوصی‌سازی باشگاه‌های فوتبال است. ازسویی دیگر، دولت می‌تواند با خصوصی‌سازی باشگاه‌های فوتبال، درآمدهای نقدی خود همچون درآمدهای جدید مالیاتی را افزایش و هزینه‌های باشگاه‌داری را کاهش دهد. اما سؤال دیگری که مطرح می‌شود این است: آیا باشگاه‌های فوتبال ما در وضع موجود امکان واگذاری به بخش خصوصی را دارند؟ جواب کاملاً روشن است. بررسی وضعیت موجود در باشگاه‌های فوتبال نشان می‌دهد که هیچ‌کدام از باشگاه‌های ما شروط واگذاری به بخش خصوصی را ندارند و در صورت واگذاری با این اوضاع و احوال، شکست آنها قابل پیش‌بینی است؛ چراکه همه باشگاه‌های ایران زیان‌ده هستند و مهم‌تر اینکه، صاحب منابع درآمدزا و مؤلفه‌های تجاری‌سازی لازم هم نیستند. بنابراین با توجه به مدل مسیر پیشرفت فوتبال ایران که با فرآیندهای مشابه در کشورهای جهان در تناقض است، بایستی قبل از واگذاری باشگاه‌ها اقداماتی همچون تعریف، تعیین و فراهم‌آوردن مؤلفه‌های درآمدزا، برقراری ارتباط‌های ورزشی و اقتصادی (نمودار ۳)، فراهم‌کردن فضای قانونی، سیاسی، و فرهنگی و برداشتن موانع قانونی و اجرائی، توافق عمومی بر سر توسعه باشگاه‌ها، مهیاکردن حداقل معیارهای باشگاه حرفه‌ای همانند زمین اختصاصی و...، بازسازی امور مالی، اداری و حقوقی باشگاه‌ها و در نهایت انتخاب مؤثرترین روش خصوصی‌سازی را به نحو مقتضی انجام داد. در صورت انجام چنین اقداماتی زمینه بین‌المللی‌شدن فوتبال باشگاهی و ملی نیز به‌عنوان

آخرین گام مدل مسیر پیشرفت فوتبال باشگاهی در ایران فراهم می‌شود. در مجموع، این دو مدل مفهومی راه را برای ارتقای صنعت، لیگ‌ها و باشگاه‌های فوتبال ایران فراهم می‌کند. به کمک مدل مسیر پیشرفت و مدل تجاری سازی می‌توان برای یکایک مؤلفه‌ها و روابط بین آنها، الزامات نهادی و شیوه‌نامه‌های لازم را فراهم می‌کند.

## منابع

۱. عسکریان، فریا. (۱۳۸۳). بررسی وضعیت اقتصادی صنعت ورزش ایران در سالهای ۱۳۸۰-۱۳۷۷، (با تکیه بر GDSP)، رساله دکتری، دانشکده تربیت بدنی دانشگاه تهران.
۲. رضائی، رضا. (۱۳۸۷). اقتصاد و سرمایه‌گذاری در ورزش: مطالعه موردی فوتبال، سازمان تربیت بدنی.
۳. کاظم، محمد. (۱۳۸۱). فوتبال در بورس و بورس در فوتبال، تهران، چاپ اول، انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.
4. Nana, G. Sandreson, K. & Goodehid, M. (2002). Economic impact of sport, Business and Economic Research LFd (BERL), New Zealand
5. Sanderson, K. Harris, F. Russel, s. Chase, s. (2002), the economic benefit of sport: A review, Business and economic research Ltd (BERL).
۶. الهی، علیرضا. گودرزی، محمود. خبیری، محمد. (۱۳۸۵). بررسی عملکرد سازمان لیگ حرفه ای فوتبال جمهوری اسلامی ایران و مقایسه آن با سازمان لیگ حرفه ای فوتبال ژاپن، نشریه حرکت، شماره ۲۷.
۷. الهی، علیرضا. (۱۳۸۷). موانع و راهکارهای توسعه اقتصادی صنعت فوتبال جمهوری اسلامی ایران، رساله دکتری تربیت بدنی، دانشکده تربیت بدنی دانشگاه تهران.
8. Morrow, S. (2004). The new business of football, MCMILAN Press LTD, first published.
9. Javanmardi, Ehsan. Noghondarian, Kazem. (2011), A Study of Factors Affecting the Demand for Watching Football in Stadiums, sport management international journal, vol.7, number.2.
10. Sir Norman Chester for football Research. British football on the TV, Fact Sheet 8, University of Leicester 2002. Wwww. Le. Ac.uk/ snccfr/.
11. Wessterbeek, smith. (2003), sport business in the global marketplace, Palgrave.
12. Jvani, Vajihe. Soltan Hossein, Mohammad. Rahnama, Nader. NasreEsfahani, Davood. (2012), Study of effective factors of fans' brand loyalty in Iranian professional football league, Journal of Physical Education and Sports Management, Vol. 3(1), pp. 8-13.
13. Reamer, A. & et al. (2003). Technology Transfer and Commercialization: Their Role in Economic Development. Economic development administration, U. S. Department of Commerce. Pp.: 39-48.
14. APCTT, A. P. (2005). The handbook of technology transfer, chapter2: Technology Commercialization.
۱۵. علمی، محمد. (۱۳۸۸). روش های تجاری سازی یافته های پژوهشی، سازمان توسعه تجارت ایران.
۱۶. قره‌خانی، حسن. (۱۳۸۹). بررسی چالشها و موانع توسعه خصوصی سازی باشگاه‌های فوتبال ایران، رساله دکتری تربیت بدنی، دانشگاه تربیت مدرس تهران.
17. Shibata, N. Yuya, K. Katikawa, L. (2010), Extracting the commercialization gap between science and technology: Case study of solar cell, technological forecasting, Pp. 1147-1155.
18. Wolf, R. Tony, M. Paul, O. (2002), the sports network: insights in to the shifting balance of power, journal of Business Research, Pp. 611- 622.
19. Lamont, M. Hing, N. Sally, G (2011), Gambling on sport sponsorship: A conceptual framework for research and regularity review, sport management review, Pp. 246- 257.
20. Amirtash, Ali Mohammad. Mozaffari, S. Amir Ahmad. Faraji, Gholamreza. (2012), Determination of Brand valuation standards of football super league clubs of Iran, European Journal of Experimental Biology, 2012, 2 (5):1529-1533.
21. Zohrabi, Fateme. Amiri, Reza. Rooham, Mahdieh. Sahsavari, Ahmad. (2013), The Role of Media in Economic evolution of Championship Sport, Advances in Environmental Biology, 7(8): 1563-1
۲۲. الهی، علیرضا. سجادی، نصرالله. خبیری، محمد. ابریشمی، حمید. (۱۳۸۸). موانع موجود در توسعه جذب درآمد حاصل از حمایت مالی صنعت فوتبال ایران، نشریه مدیریت ورزشی، شماره ۱.
۲۳. دانایی‌فر، حسن. الوانی، سیدمهدی. آذر، عادل. (۱۳۹۱). روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، تهران، نشر صفار، نوبت اول
۲۴. مارشال، کاترین. گرچن ب، راسمن. (۱۳۸۱)، روش تحقیق کیفی، ترجمه پارسائیان، علی. اعرابی، سید مهدی. تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ دوم، صص: ۱۶۵-۱۵۱
25. Rashidian A, Eccles MP, Russell I. (2008). Falling on stony ground? A qualitative study of implementation of clinical guidelines' prescribing 2008; 85(2):148-161.
۲۶. صلصالی، مهوش. پرویزی، سرور. ادیب‌حاج‌باقری، محسن. (۱۳۸۲). روش های تحقیق کیفی، تهران، نشر و تبلیغ بشری..
۲۷. خبیری، محمد. (۱۳۸۳)، مقایسه وضعیت باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای فوتبال با معیارهای یوفا و باشگاه‌های منتخب از کشورهای کره جنوبی، ژاپن، امارات و ترکیه، طرح پژوهشی، پژوهشکده تربیت بدنی.