

## Identifying Solutions for the Development of Digital Marketing in the Football Federation of Iran

Hedayat Mambeini<sup>1</sup>, Shahram Alam<sup>2✉</sup>, Zahra Hejbarnia<sup>3</sup>, Mehdi Rasouli<sup>4</sup>

1. Department of Sport Management, Shuoshtar Branch, Islamic Azad University, Shuoshtar, Iran. E-mail: hedayat.mombini@yahoo.com
2. Corresponding Author, Department of Sport Management, Rey City Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran .E-mail: shahramalam@yahoo.com
3. Department of Sport Management, Shuoshtar Branch, Islamic Azad University, Shuoshtar, Iran. E-mail: z.hojabrnia@iau-shoushtar.ac.ir
4. Department of Sport Management, Institute of Physical Education and Sports Sciences, Ministry of Science, Research and Technology. E-mail: mehdyrasooli@gmail.com

---

### Article Info

#### Article type:

Research Article

#### Article history:

Received:

5 December 2020

Received in revised form:

22 May 2021

Accepted:

12 June 2021

Published online:

16 September 2022

#### Keywords:

Digital Marketing,  
communication Ddevelopment,  
the Football industry

### ABSTRACT

**Introduction:** The purpose of this research was to identify effective solutions for the implementation of digital marketing in the Iranian Football Federation.

**Methods:** This research was conducted with a qualitative method, which was applied in terms of purpose and exploratory in nature. The sampling was theoretical. The interviewees included managers and executive experts at the highest levels of Persian Gulf Premier League football clubs, league organizations, football federations, and football unions, information technology specialists, and especially digital marketing experts and university professors. Sampling was performed purposefully and with 18 interviews, theoretical saturation was performed. In total, 104 concepts were obtained, which were classified into 13 categories and 6 main categories. These concepts included research and education, oversight, resources, targeting and legislation, communications, and executive solutions.

**Results:** In total, 104 concepts were obtained, which were classified into 13 categories and 6 main categories. These concepts included research and education, oversight, resources, targeting and legislation, communications, and executive solutions.

**Conclusion:** According to the research results, success in digital marketing in the federation requires having a specialized and experienced team, adopting marketing strategies, as well as the existence of marketing infrastructure and systems. In addition, federation managers can help the growth and development of digital marketing by accurately targeting and managing, hiring a skilled workforce.

---

**Cite this article:** Mambeini, H., Alam, SH., Hejbarnia, Z., & Rasouli, M. (2022). Identifying solutions for the development of digital marketing in the Football Federation of Iran. *Sport Management Journal*, 14 (2), 239-252.  
DOI: <http://doi.org/10.22059/JSM.2021.308100.2552>





## Extended Abstract

### Introduction

Due to the increasing progress of online marketing in football, it is necessary for the Iranian Football Federation to effectively exploit the marketing opportunities provided by digital media to compensate for income and establish effective communication with customers. However, one of the main obstacles to digital business is the manager's lack of experience in doing digital business, especially, the lack of simultaneous experience in online marketing and domestic and international business technology. Proper use of digital marketing to effective communication with customers can solve these problems. In this regard, this research aims to help create more knowledge for the Iranian Football Federation to develop the digital marketing.

### Methods

The current research method is qualitative and exploratory research type. The statistical sample of the research included managers and executive specialists at the highest levels of football clubs of the Premier League of the Persian Gulf, league organization, football federation, and football union, information technology specialists, and especially for digital marketing experts and university professors. Sampling was done purposefully, with 18 interviews, and theoretical saturation was done. The research tool was a semi-structured interview with experts. The interviews were conducted during a 5-month process, and the duration of the interviews were between 30 and 40 minutes.

### Results

The descriptive report of the interviewees showed that most of the interviewees were men (11 people). Also, 6 people (33/3) of them were between 11 and 15 years of experience in sports marketing. After analyzing the data, 104 main concepts were identified, which were finally divided into 6 research and educational categories (including the sub-categories of research, specialized education, and cultural education), supervisory (including the sub-category of control and supervision), resources (including the sub-categories of structural and software, financial and human), goal setting and legislation (including planning and legal sub-categories), communication (main media-advertising categories and interactions with customers) and executive measures (including digital marketing operational strategies sub-categories).

### Conclusion

Digital marketing is a part of business in today's era and means using digital technologies to achieve goals. In addition to advanced countries, developing countries are also planning and trying to create the necessary infrastructure and platforms for e-commerce. In this regard, the available evidences talk about the use and expansion of digital marketing in countries, and it seems that there is no escape other than accepting this importance. Scattered efforts have also been made in Iran, but these efforts have not been effective so far, because on the

one hand, they do not have the necessary coherence and integrity, and on the other hand, they lack the appropriate speed. Also, due to the influence of the Internet on business and the formation of the foundations of the digital economy, to achieve the goals of modern marketing in financial transactions, digital marketing is considered a key factor in the competitiveness of international markets. Increasing the speed of calculation, fast processing of information, the possibility of searching and increasing accuracy, removing unnecessary intermediaries, and doing things electronically, overshadows the exchange process, reduces the time of exchanges, and increases productivity. To have a significant share of the market and create trust, satisfaction, and loyalty from customers, the Iranian Football Federation needs a well-knowledge and experienced team.

In addition to having an experienced team, successful performance requires marketing strategies as well as infrastructure and marketing systems. A system that can manage the federation by planning and monitoring the correct implementation of programs, training marketing techniques, offering services and products, and guiding the organization towards predetermined goals. Managers of this department can contribute to the growth and development of digital marketing with accurate targeting and correct management, proper employment of labor, and motivation, as well as choosing the right ways to communicate with customers. It is also suggested to the managers of the football federation to strengthen their relationship with the physical education research institute and the faculties of physical education and sports sciences in terms of supporting university research (doctoral theses and master's theses) and research projects, from possible opportunities and challenges in the future. Accurately assess the needs of the customers and provide a product or service that fits their needs and demands. In addition, the football federation is required to improve its interactions with the federation. In this regard, it is suggested that the content of advertisements and the type of interaction between the managers of the marketing department and customers, and the frequency of communication between experts and customers should be specified. This can have a positive effect on customer loyalty. Therefore, in today's competitive markets, it is very important to pay more attention to digital marketing channels that lead to increased customer loyalty.

### Ethical Considerations

**Compliance with ethical guidelines:**

**Funding:** The research was done without using financial resources

**Authors' contribution:** The authors have contributed equally

**Conflict of interest:** The authors have no conflicts of interest

**Acknowledgments:** All the managers and experts of the football federation, the members of the academic faculty of sports management, information technology specialists and especially digital marketing experts who cooperated with us in this research are thanked and appreciated.



# مدیریت ورزشی



## شناسایی راهکارهای توسعه بازاریابی دیجیتال در فدراسیون فوتبال ایران

هدایت ممبینی<sup>۱</sup> , شهرام علم<sup>۲</sup> , زهرا هژبرنیا<sup>۳</sup> , مهدی رسولی<sup>۴</sup> 

۱. گروه مدیریت ورزشی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران. رایانامه: [hedayat.mombini@yahoo.com](mailto:hedayat.mombini@yahoo.com)

۲. نویسنده مسؤل، گروه مدیریت ورزشی، واحد شهر ری، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسؤل). رایانامه: [shahramalam@yahoo.com](mailto:shahramalam@yahoo.com)

۳. گروه مدیریت ورزشی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران. رایانامه: [z.hojabrnia@iau-shoushtar.ac.ir](mailto:z.hojabrnia@iau-shoushtar.ac.ir)

۴. گروه مدیریت ورزشی، پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری. [mehdyrasooli@gmail.com](mailto:mehdyrasooli@gmail.com)

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی	<b>مقدمه:</b> هدف از تحقیق حاضر، شناسایی راهکارهای مؤثر بر پیاده‌سازی بازاریابی دیجیتال در فدراسیون فوتبال ایران بود.
تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۹/۱۵	<b>روش پژوهش:</b> این تحقیق با شیوه کیفی انجام شد که از لحاظ هدف کاربردی و با ماهیت اکتشافی بود. نمونه‌گیری از نوع نمونه‌گیری نظری بود. مصاحبه‌شونده‌ها شامل مدیران و متخصصان اجرایی در سطوح عالی باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر خلیج فارس، سازمان لیگ، فدراسیون فوتبال و اتحادیه فوتبال، متخصصان فناوری اطلاعات و به‌ویژه صاحب‌نظران بازاریابی دیجیتال و استادان دانشگاهی بودند. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند انجام گرفت و با ۱۸ مصاحبه، اشباع نظری صورت گرفت.
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۰/۰۳/۰۱	<b>یافته‌ها:</b> در مجموع، ۱۰۴ مفهوم به‌دست آمد که در ۱۳ مقوله و ۶ مقوله اصلی دسته‌بندی شدند. این مفاهیم شامل تحقیقاتی و آموزشی، نظارتی، منابع، هدف‌گذاری و قانونگذاری، ارتباطات و راهکارهای اجرایی بود.
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۳/۲۲	<b>نتیجه‌گیری:</b> با توجه به نتایج تحقیق، موفقیت در بازاریابی دیجیتال در فدراسیون مستلزم داشتن تیم متخصص و مجرب، اتخاذ راهبردهای بازاریابی و همچنین وجود زیرساخت‌ها و سیستم‌های بازاریابی نیز است. افزون بر این مدیران فدراسیون می‌توانند با هدف‌گذاری دقیق و مدیریت صحیح، استخدام نیروی کار خبره به رشد و توسعه بازاریابی دیجیتال کمک کنند.
تاریخ انتشار: ۱۴۰۱/۰۶/۲۵	<b>کلیدواژه‌ها:</b> بازاریابی دیجیتال، توسعه ارتباطات، صنعت فوتبال

**استناد:** ممبینی، هدایت؛ علم، شهرام؛ هژبرنیا، زهرا و رسولی، مهدی (۱۴۰۱). شناسایی راهکارهای توسعه بازاریابی دیجیتال در فدراسیون فوتبال ایران. نشریه مدیریت ورزشی،

(۲) ۱۴، ۲۳۹-۲۵۲.

DOI: <http://doi.org/10.22059/JSM.2021.308100.2552>



© نویسندگان.

ناشر: دانشگاه تهران، دانشکده علوم ورزشی و تندرستی.

## مقدمه

امروزه رشته فوتبال از محدوده زمین و جنبه‌های صرف یک بازی ورزشی فراتر رفته و پیشرفت و توسعه همه‌جانبه‌ای داشته است. این رشته ورزشی پرطرفدارترین و محبوب‌ترین ورزش در سطح بین‌المللی است که سهم عمده‌ای از کل صنعت و تجارت ورزش در آن را به خود اختصاص داده است (پریو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۶)، به طوری که در صورت سرمایه‌گذاری در فوتبال پایه، ساخت استادیوم و امکانات، پرورش مدیران ماهر، توسعه نام تجاری و بازاریابی، درآمد چشمگیری برای باشگاه‌ها حاصل می‌شود. گزارش‌ها در زمینه امور مالی فوتبال نشان می‌دهد که درآمد انباشته پنج لیگ بزرگ اروپا (لیگ‌های انگلیس، اسپانیا، آلمان، ایتالیا و فرانسه) برای فصل ۲۰۱۳-۲۰۱۴ با رشد ۱۵ درصدی به ۱۱/۳ میلیارد یورو رسید (گزارش سالانه امور مالی فیفا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). درآمد کل لیگ برتر انگلیس در سال ۱۹۹۵ کمتر از ۵۵۱ میلیون یورو بود که در سال ۱۹۹۷ به ۷۴۴ میلیون یورو و در ۲۰۰۱ به بیش از ۱/۱ میلیارد یورو رسید. این رقم در سال ۲۰۱۵، به ۳/۲۶ میلیارد یورو افزایش یافت (پارگاناس<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۵). با این حال، اطلاعات کمی در مورد طراحی و اجرای راهبرد مناسب بازاریابی برای یک تیم فوتبال وجود دارد. بنابراین نیاز است باشگاه‌های فوتبال از فرصت‌های بازاریابی که توسط رسانه جدید ارائه می‌شود، به‌منظور جبران درآمد و برقراری ارتباط مؤثر با مشتریان، به‌طور مؤثری بهره‌برداری کنند. از طرفی مدیران سازمان‌های ورزشی برای پیشبرد برنامه‌ها و پروژه‌های خود به حمایت مالی نیاز دارند، بخش ناچیزی از این منابع از محل دولتی تأمین می‌شود و درآمدهای دیگری نیز از سوی سازمان‌های بین‌المللی و درآمدهای بازاریابی قابل حصول است. برای تضمین آینده‌ای روشن و موفق برای باشگاه یا سازمان ورزشی باید زبان درآمدزایی را دانست، زیرا امروزه رقابت برای پول از هر زمان دیگری فشرده‌تر شده است و دیگر نمی‌توان به امید سرازیر شدن پول و دیگر کمک‌های دولت نشست. باشگاه‌ها باید به تدوین سیاست درآمدزایی بپردازند؛ سیاستی در جهت متقاعدسازی تأمین‌کنندگان منابع مالی. این موضوع نشان‌دهنده نقش مهم بازاریابی به‌عنوان یکی از روش‌های مهم در تعیین منابع مالی است (صفرنژاد و نصیرزاده، ۱۳۹۶).

باشگاه‌های فوتبال برای حفظ ارتباط و حفظ پایگاه مشتری خود، باید در مورد راهبردهای بازاریابی خود کاملاً تجدیدنظر کنند. یکی از ابعاد بازاریابی که امروزه با توجه به پیشرفت‌های مداوم فناوری مطرح است، بازاریابی دیجیتال است. توسعه مفهوم بازاریابی دیجیتال، سازمان‌ها را قادر می‌سازد مفاهیم عملیاتی را توسعه دهند و با موفقیت در برنامه‌های بازاریابی دیجیتال سرمایه‌گذاری کنند تا ارزش تجاری بیشتر توسعه یابد (مارینی<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). استفاده از اینترنت، رسانه‌های اجتماعی، برنامه‌های تلفن همراه و سایر فناوری‌های ارتباطات دیجیتال بخشی از زندگی روزمره میلیاردها انسان شده است. برای مثال، میزان فعلی استفاده از اینترنت در میان بزرگسالان آمریکایی حدود ۸۷ درصد است و برای گروه‌های جمعیتی مانند بزرگسالان تحصیل کرده دانشگاه و درآمد بالاتر به ۱۰۰ درصد نزدیک است (مرکز تحقیقات پیو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵). بازاریابان با افزایش استفاده از کانال‌های بازاریابی دیجیتال به این تغییر اساسی پاسخ داده‌اند. در حقیقت، پیش‌بینی می‌شود تا سال ۲۰۱۷ تقریباً یک‌سوم هزینه‌های تبلیغات جهانی در کانال‌های دیجیتالی باشد (استفان<sup>۶</sup>، ۲۰۱۵). تقریباً تمام باشگاه‌های مهم فوتبال اروپا در فیس‌بوک حضور فعالی دارند (سوشال بیکرز<sup>۷</sup>، ۲۰۱۵). جمعیت فیس‌بوک انگلستان از ژوئیه ۲۰۱۲ به ۳۰/۱ میلیون رسید. درحالی‌که نمایه‌های بریتانیا به ۲۳/۸ میلیون نفر افزایش یافته است. آمار دنبال‌کنندگان توئیتر باشگاه‌های لیگ برتر انگلیس در مارس ۲۰۱۳ برابر با ۸/۵ میلیون نفر بود (سایت فوتبال دیجیتال<sup>۸</sup>).

1. Preu

2. Deloitte Annual Review of Football Finance

3. Parganas

4. Maryeni

5. Pew Research Center

6. Stephen

7. Socialbakers

8. Digital-Football.com

۲۰۱۳). افزون بر این سایت‌های شبکه‌های اجتماعی ابزارهای کلیدی بازاریابی هستند که به برندها امکان می‌دهند با مشتریان ارتباط برقرار کنند و با آنها تعامل داشته باشند. با این حال، هنوز کمبود شواهد در مورد ارزش آنها برای مارک‌های فوتبال وجود دارد (ماچادو و همکاران، ۲۰۲۰). به نظر توتن و سولومون<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) بازاریابی در رسانه‌های اجتماعی، استفاده از فناوری‌های رسانه‌های اجتماعی، کانال‌ها و نرم‌افزارها برای ایجاد ارتباط، ارائه و تبادل نظرها و پیشنهادهایی است که برای ذی‌نفعان سازمان ارزش دارند و موجب تحقق اهداف بازاریابی می‌شوند. با وجود این یکی از موانع اصلی تجارت دیجیتال مؤثر، بی‌تجربگی مدیران سازمان‌ها در انجام تجارت دیجیتال، به‌ویژه، نداشتن تجربه همزمان در بازاریابی آنلاین و فناوری تجارت داخلی و بین‌المللی است. استفاده مناسب از بازاریابی دیجیتال برای برقراری ارتباط مؤثر با مشتریان می‌تواند این مشکلات را برطرف کند. استفاده از سیستم‌های بازاریابی آنلاین برای برقراری ارتباط و ایجاد اطمینان در تجارت آنلاین می‌تواند بر تصمیم‌گیری مشتری تأثیر بگذارد (کروم<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷).

تحقیقات متعددی به‌منظور شناسایی عوامل تأثیرگذار بر توسعه بازاریابی دیجیتال در ورزش انجام گرفته است که در ادامه به آنها اشاره خواهد شد. باثنا<sup>۴</sup> (۲۰۱۹) در تحقیقی راهبرد جهانی بازاریابی باشگاه بایرن مونیخ را ارزیابی کرد. یافته‌ها نشان داد که باشگاه بایرن مونیخ از مدتی قبل در جهت رفع نیازهای طرفداران و مشتریان خود در آلمان و همچنین طرفداران جهانی خود گام برداشته است. این اقدام‌ها شامل افزایش بازار هدف، بین‌المللی‌تر شدن و بستن قراردادهای مهم و حمایت‌های مالی است. نتایج تحقیق محمدی و همکاران (۱۳۹۵) نشان داد شش عامل تأثیرگذار بر خرید اینترنتی کالاهای ورزشی در ایران به‌ترتیب عبارت‌اند از: ریسک خرید، فرایند خرید، ویژگی کالای ورزشی، ویژگی مشتریان، ادراک مشتریان از خرید و فناوری. ذاکریان و همکاران (۱۳۹۶) گزارش کردند که درگیری با محصول، نگرش به تبلیغات اینترنتی و محتوای تبلیغات اینترنتی بر قصد خرید مصرف‌کنندگان ورزشی تأثیرگذارند. حافظی و همکاران (۱۳۹۶) به تجزیه و تحلیل عوامل اثرگذار با نقش میانجی‌گری نگرش مشتریان بر قصد خرید بلیت الکترونیکی مسابقات لیگ برتر فوتبال ایران پرداختند و مشخص شد نگرش بر قصد خرید بلیت تأثیرگذار است، ولی به‌نظر می‌رسد نگرش با نقش واسطه‌ای عوامل دیگر (مزایای نسبی درک‌شده، سازگاری درک‌شده، اعتماد، ریسک درک‌شده و پیچیدگی) بر قصد خرید بلیت نقش بیشتری دارد. نتایج کوزما<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۴) نشان دادند که بیشتر باشگاه‌های فوتبال حضور نسبی در شبکه‌های اجتماعی مانند فیس‌بوک، توئیتر و یوتیوب دارند. محبی. یوسفی (۱۳۹۵) در تحقیق خود گزارش کرد فناوری اطلاعات و ارتباطات بر گسترش بازاریابی الکترونیکی تأثیر دارد و از میان ابعاد فناوری اطلاعات و ارتباطات (سودمندی درک‌شده، سهولت درک‌شده، نگرش به کاربرد و تمایل به استفاده فناوری) بعد سهولت درک‌شده بیشترین تأثیر را بر بازاریابی الکترونیکی داشت. ال گوهری<sup>۶</sup> (۲۰۱۲) نیز در مقاله‌ای با عنوان «فاکتورهای اثرگذار اتخاذ و اجرای بازاریابی الکترونیکی در شرکت‌های گردشگری» بیان کرد که منابع ملی و سازمانی و وجود زیرساخت‌های کافی برای اجرای فعالیت‌های بازاریابی الکترونیکی از عوامل مؤثر بر اتخاذ و اجرای بازاریابی الکترونیکی در شرکت‌های گردشگری هستند. مزی<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۱۵) در مقاله‌ای با عنوان «فاکتورهای اثرگذار بر به‌کارگیری بازاریابی الکترونیک توسط کسب‌وکارهای کوچک و متوسط» دریافتند که

1. Machado

2. Tuten & Solomon

3. Krom

4. Baena

5. Kuzma

6. El-Gohary

7. Mzee

عوامل مدیریتی مانند میزان مهارت و سطح تحصیلات مدیران جزو عوامل مؤثر بر اتخاذ بازاریابی الکترونیک توسط کسب و کارهای کوچک و متوسط هستند.

امروزه اینترنت بیشتر فعالیتهای بشر را تحت الشعاع قرار داده و این روند همواره در حال توسعه و گسترش است، از همین رو استفاده از اینترنت در صنعت ورزش نیز اهمیت زیادی پیدا کرده است (پورفرهاد و همکاران، ۱۳۹۶). برای مثال می‌توان به فروشگاه‌های آنلاین اشاره کرد که از راهکارهای نوین فروش محصولات و کالاهای هواداری است (رسولی و همکاران، ۱۳۹۵). همچنین ارائه بلیت به صورت آنلاین بسیار آسان است و مزایای مختلفی برای مشتریان دارد و این امکان برای مشتریان به وجود می‌آید تا با بررسی نقشه همه صندلی‌های موجود و با توجه به توانایی مالی خود بهترین گزینه را انتخاب کنند. افزون بر این فروش بلیت از طریق وبسایت می‌تواند فروش غیرقانونی بلیت و بازار سیاه را محدود کند و امنیت مسابقات را افزایش دهد (آنتانو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۴). اهمیت بازاریابی در عصر جدید، با توجه به رشد تولید و در نتیجه رقابت در بازار، افزایش یافته است. بی‌شک زندگی بدون حضور تبلیغات بازاریابی، سبب محرومیت از چیزهای ارزشمندی می‌شود. تولیدکنندگان و مدیران با ایجاد یک وبسایت و تبلیغات اینترنتی، وارد عرصه تجارت الکترونیک می‌شوند و امکان استفاده از راهکارهای تجارت الکترونیک برای آنها به وجود می‌آید. امروزه بازاریابی اینترنتی بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است. بازاریابی اینترنتی به منزله مکمل بازاریابی سنتی با ارائه اطلاعاتی جامع که به پرسش‌های مشتریان درباره یک محصول یا خدمت پاسخ می‌دهند، پیام یک سازمان را منتقل می‌کند. با وجود اهمیت روزافزون فعالیت‌های بازاریابی الکترونیکی در صنعت ورزش کشورهای پیشرفته، به نظر می‌رسد فدراسیون‌های ورزشی حرفه‌ای کشورمان به فعالیت‌های بازاریابی از طریق فضاهای الکترونیکی و مجازی، توجه لازم را ندارند، به گونه‌ای که متأسفانه از بین ۵۱ فدراسیون موجود در کشور کمتر از ۲۰ فدراسیون بخش یا کارگروه تخصصی فعال در این حیطه دارند که بیشتر آنها نیز یا برنامه هدفمند و مشخصی در زمینه بازاریابی ندارند یا در صورت وجود چنین برنامه‌ای به صورت کارآمد آن را به اجرا در نمی‌آورند (صفرنژاد و نصیرزاده، ۱۳۹۶). در این زمینه پورفرهاد و همکاران (۱۳۹۶) به مقایسه بازاریابی تحت وب فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران با بازاریابی تحت وب فدراسیون‌های فوتبال کشورهای منتخب پرداختند و نتیجه گرفتند از ۲۳ مؤلفه موجود، وبسایت فدراسیون فوتبال ایران ۹، ژاپن ۱۲، انگلستان ۲۱، آمریکا و استرالیا ۱۷ و آرژانتین ۱۰ مؤلفه را دارا بودند. بنابراین با توجه به پیشرفت روزافزون بازاریابی تحت وب در جهان، فدراسیون فوتبال ایران به بازنگری کامل در وبسایت خود نیاز دارد تا بتواند به جذب هرچه بیشتر طرفداران، سرمایه‌گذاران و حامیان مالی مختلف برای رونق فوتبال جمهوری اسلامی ایران بپردازد. از آنجا که مسئولان و مدیران ورزش کشور به مقوله بازاریابی الکترونیکی به منظور دستیابی به درآمد بیشتر و ایجاد ارتباط مناسب‌تر با مشتریان توجه کافی ندارند، هدف نهایی پژوهش حاضر کمک به خلق دانش بیشتر برای فدراسیون فوتبال ایران به منظور توسعه بازاریابی الکترونیکی این فدراسیون ملی است، از این رو محقق بر آن شد تا راهکارهایی به منظور توسعه بازاریابی دیجیتال در فدراسیون فوتبال ارائه دهد. مرور ادبیات پژوهش گواهی بر وجود خلأ در تحقیقات گذشته است، به طوری که مشخص شد که تاکنون هیچ تحقیقی مشابه انجام نگرفته است، از این رو این مورد تأییدکننده اهمیت نظری تحقیق است، چراکه نتایج نهایی می‌تواند کمک‌های شایانی به تکمیل مبانی نظری این حوزه کند. از لحاظ کاربردی نیز سازمان‌های ذی‌ربط مانند وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران می‌توانند از یافته‌های تحقیق به منظور توسعه بازاریابی الکترونیک در فدراسیون فوتبال بهره‌گیرند. با توجه به موارد مطرح‌شده محقق در پی یافتن پاسخ این پرسش است که راهکارهای توسعه بازاریابی الکترونیک در فدراسیون فوتبال کدامند؟

## روش‌شناسی پژوهش

<sup>1</sup>. Antano

این پژوهش با هدف شناسایی راهکارهای توسعه بازاریابی الکترونیکی در فدراسیون فوتبال صورت گرفت، از این رو از لحاظ هدف کاربردی است. تحقیق حاضر کیفی و از نوع پژوهش‌های اکتشافی است. نمونه آماری پژوهش شامل مدیران و متخصصان اجرایی در سطوح عالی باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر خلیج فارس، سازمان لیگ، فدراسیون فوتبال و اتحادیه فوتبال، متخصصان فناوری اطلاعات و به‌ویژه صاحب‌نظران بازاریابی دیجیتال و استادان دانشگاهی بود. نمونه‌گیری به صورت هدفمند انجام گرفت که با ۱۸ مصاحبه، اشباع نظری<sup>۱</sup> صورت پذیرفت. در منابع علمی انجام ۱۲ تا ۱۸ مصاحبه را برای رسیدن به اشباع نظری<sup>۳</sup> کافی می‌دانند (بازرگان هرندی، ۱۳۹۷). در این زمینه گوبا و لینکلن<sup>۴</sup> (۱۹۹۴) بیان کردند در مطالعه‌ای که با دقت هدایت شده و در آن انتخاب نمونه به صورت تکاملی و تعاقبی بوده است، با حدود ۱۲ شرکت‌کننده به نقطه اشباع نظری خواهد رسید و احتمالاً این تعداد بیشتر از ۲۰ نفر نخواهد شد (مزی<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۵). ابزار تحقیق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته<sup>۶</sup> با خبرگان بود. در این مرحله گردآوری داده‌ها به شیوه جمع‌آوری داده‌های کیفی صورت گرفت: ۱. انتخاب افراد، ۲. تماس و برقراری ارتباط، ۳. نمونه‌گیری (به صورت هدفمند)، ۴. انتخاب رویکرد گردآوری داده‌ها (مطالعه پیشینه تحقیق و اخذ مصاحبه)، ۵. چگونگی ثبت داده‌ها (به صورت ضبط صدا و یادداشت برداری)، ۶. حل و فصل دشواری‌ها، ۷. نگهداری، تنظیم و تحلیل داده‌ها (بنسبردی، ۱۳۹۳). با شرکت‌کنندگان بالقوه برای انجام مصاحبه تماس گرفته شد و کسانی که مایل به شرکت در مصاحبه بودند، در زمان و مکان مورد انتخاب این افراد مصاحبه صورت پذیرفت. در این زمینه ابتدا راهنمای مصاحبه برای افراد ارسال شد که دربرگیرنده عنوان، اهداف و پرسش‌های کلی مصاحبه بود تا مصاحبه‌شونده‌ها با موضوع بحث آشنا شوند. پرسش‌های اولیه مصاحبه با توجه به پیشینه تحقیق و اهداف مورد نظر تدوین شدند که در بین اعضای نمونه با توالی متفاوتی ارائه شد. مصاحبه‌ها طی روند پنج‌ماهه، با مدت زمان مصاحبه بین ۳۰ تا ۴۰ دقیقه انجام گرفت. محقق پس از ۱۸ مصاحبه با ۱۸ نفر احساس کرد که به نقطه اشباع نظری رسیده است. در واقع این نقطه جایی بود که داده جدیدی به داده‌های قبلی اضافه نشد و درصد زیادی از داده‌های مصاحبه‌های آخر تکراری بود، بنابراین در این نقطه به مصاحبه‌ها و بخش اول پژوهش که مربوط به روش کیفی بود، پایان داده شد. در این پژوهش، پژوهشگر به منظور ثبت اطلاعات حاصل از مصاحبه‌ها، افزون بر یادداشت رؤس مطالب، با کسب اجازه از فرد مصاحبه‌شونده به ضبط مصاحبه با استفاده از دستگاه ویژه ضبط صدا اقدام کرد. پس از اخذ مصاحبه‌ها، تجزیه و تحلیل داده‌ها به منظور شناسایی ویژگی‌ها و مفاهیم اصلی بازاریابی دیجیتال انجام گرفت. با دستیابی به اشباع داده‌ها، مصاحبه‌ها متوقف شد. در نهایت راهکارهای توسعه بازاریابی دیجیتال در فدراسیون فوتبال ایران استخراج و در جدول ۲ گزارش شد. از محدودیت‌های تحقیق می‌توان به دشواری در دسترسی به مصاحبه‌شوندگان اشاره کرد.

### یافته‌های پژوهش

نتایج جدول اطلاعات جمعیت‌شناختی نشان می‌دهد که بیشتر مصاحبه‌شوندگان مرد بودند (۱۱ نفر). همچنین ۶ نفر (۳۳/۳ درصد) از آنها بین ۱۱ تا ۱۵ سال سابقه فعالیت در بازاریابی ورزشی را داشتند. سایر نتایج در جدول ۱ مشاهده می‌شود.

#### جدول ۱. گزارش توصیفی مصاحبه‌شوندگان

1. purposive sampling
2. Theoretical saturation
3. Theoretical Saturation
4. Guba & Lincoln
5. Mzee
6. Semi-structured

متغیر	ویژگی جمعیت شناختی	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۱۱	۶۱/۱۱
	زن	۷	۳۸/۸۹
تحصیلات	کارشناسی	۳	۱۶/۶۶
	کارشناسی ارشد	۷	۳۸/۸۹
	دکتری	۸	۴۴/۴۵
مدت فعالیت در بازاریابی ورزشی	زیر ۵ سال	۳	۱۶/۶۶
	۶ - ۱۰ سال	۵	۲۷/۷۸
	۱۱ - ۱۵ سال	۶	۳۳/۳۳
	بیشتر از ۱۵ سال	۴	۲۲/۲۳
پست سازمانی	علمی - پژوهشی	۶	۳۳/۳۳
	اجرایی	۱۲	۶۶/۶۷

نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد که پس از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها ۱۰۴ مفهوم اصلی به دست آمد که در نهایت در ۱۳ زیرمقاله و ۶ مقاله اصلی تحقیقاتی و آموزشی (شامل زیرمقولات تحقیقات، آموزش تخصصی و آموزش فرهنگی)، نظارتی (شامل زیرمقاله کنترل و نظارت)، منابع (شامل زیرمقولات ساختاری و نرم‌افزاری، مالی و انسانی)، هدف‌گذاری و قانونگذاری (مقاله‌های اصلی برنامه‌ریزی و قانونی)، ارتباطات (شامل زیرمقولات رسانه‌ای\_تبلیغاتی و تعاملات با مشتری) و اقدامات اجرایی (شامل زیرمقاله راهبردهای عملیاتی بازاریابی دیجیتال) دسته‌بندی شدند.

جدول ۲. مقاله اصلی، زیرمقولات و مفاهیم اصلی و راهکارهای توسعه بازاریابی دیجیتال در فدراسیون فوتبال ایران

مقاله اصلی	زیرمقولات	مفاهیم اصلی
تحقیقاتی و آموزشی	تحقیقات	تجزیه و تحلیل محیط درونی فدراسیون
		تجزیه و تحلیل محیط بیرونی
		شناسایی اهداف بازاریابی دیجیتال
		شناسایی تمامی ابزارهای بازاریابی دیجیتال
	آموزش تخصصی	تحقیق و تحلیل مداوم بازار هدف و رقبا
		شناسایی بازار هدف
		بخش‌بندی بازار
		شناسایی نیاز مشتری از کلان داده‌ها
		ایجاد تفکر راهبردی
		آموزش به مشتریان
آموزش فرهنگی	ایجاد آگاهی در بین کارکنان	
	بهبود مدیریت دانش	
	ایجاد استانداردهای اخلاقی و قانونی	
	درک اهمیت راهبردی فناوری‌های دیجیتال	
		تغییر فرهنگ سازمانی
		تغییر نگرش سنتی سازمان نسبت به بازاریابی
		طراحی نظام ارزشیابی چندوجهی



مفاهیم اصلی	زیرمقولات	مقوله اصلی
برپایی سیستم سنجش و ارزیابی	کنترل و ارزیابی	نظارتی
ارزیابی پتانسیل‌ها و ظرفیت‌های فدراسیون		
بهره‌گیری مداوم از آمارهای و گزارش‌ها		
نظارت و ارزیابی از سوی نهادهای نظارتی		
کنترل لحظه‌ای فعالیت‌های فدراسیون به خصوص بخش بازاریابی	منابع ساختاری	
بهبود موانع ساختار سازمانی		
تشکیل کمیته‌ی ذی‌ربط و تخصصی		
اصلاح ساختار فدراسیون		
مهیاسازی امکانات فیزیکی	تجهیزات نرم‌افزاری	
بهبود زیرساخت‌های سازمانی		
ایجاد ابزارهای بازاریابی دیجیتال		
برپایی سیستم آنلاین و مداوم پاسخگویی (نظرها، پیشنهادهای و بازخورها)		
طراحی اتوماسیون بازاریابی دیجیتال	منابع مالی	توسعه منابع
برقراری سیستم ارتباطی با بانک‌ها		
تخصیص منابع فدراسیون		
حضور اسپانسر محصولات و خدمات		
گرفتن اسپانسر سایت فدراسیون	منابع انسانی	
تخصیص بودجه و اعتبارات		
سرمایه‌گذاری بنگاه‌های ورزشی فوتبال در حوزه دیجیتال		
تربیت منابع انسانی فدراسیون		
حضور نیروی متخصص علمی و اجرایی		
آموزش، حمایت و پاداش به کارکنان		
ایجاد یا ارتقای خلاقیت در نیروی انسانی		
آشنایی فنی مدیران و کارکنان ذی‌ربط		
حمایت مدیران داخلی و خارجی فدراسیون فوتبال	برنامه‌ریزی	هدف‌گذاری و قانونگذاری
نگاه ریزبینانه مدیر به بازاریابی و به خصوص بازاریابی دیجیتال		
وجود مدیران متخصص در فدراسیون (به‌ویژه بخش بازاریابی)		
ارتقای شایستگی‌های فردی و اجتماعی مدیر		
تفکر راهبردی مدیران فدراسیون		
برنامه‌ریزی سطوح مختلف فدراسیون		
آمادگی و برنامه‌ریزی برای رشد		
وجود طرح بازاریابی مدون		
وجود برنامه راهبردی		
تعیین فلسفه و اهداف فدراسیون		
ایجاد فضای فناورانه در محیط فدراسیون		
ایجاد جدول زمان‌بندی اقدام‌ها		

مفاهیم اصلی	زیرمقولات	مقوله اصلی
تعیین و تصویب بودجه لازم		
ترکیب بازاریابی الکترونیک با بازاریابی سنتی		
ایجاد اتاق فکر در فدراسیون به‌ویژه در کمیته بازاریابی		
ایجاد و تصویب قوانین توسط قوه مقننه		
ایجاد قوانین همسو		
تسهیل قوانین و مقررات سازمانی		
اصلاح نقص‌ها و کاستی‌های قوانین موجود		
استفاده کامل از شبکه‌های ارتباطی در دسترس		
تبلیغات شفاهی		
پیگیری رسانه‌ای		
ساختن نام تجاری در اینترنت		
افزایش کیفیت در اینترنت		
افزایش خلاقیت در اینترنت		
ایجاد ابزار و روش‌های انتقال آسان پیام		
استفاده از ظرفیت‌های شرکت‌های خصوصی		
برون‌سپاری بخش بازاریابی دیجیتال به سازمان دیگر		
مدیریت ارتباط با مشتری در تمامی کانال‌های ارتباطی		
تأمینات پویا با مشتری		
بهره‌گیری از انگیزه‌ها و رفتارهای مخاطب		
توسعه شبکه افراد و مخاطبان		
معرفی کانال‌های ارتباطی سازمان به مشتری		
ارائه خدمات رایگان در برخی مواضع		
ایجاد و توسعه رویکرد برای دسترسی به مصرف‌کنندگان		
توجه به نیازها و ویژگی‌های شخصی مصرف‌کننده		
شفافیت با مشتریان فدراسیون		
ارتباط با خریداران و تبدیل آنان به مشتری		
ارتقای دانش مشتریان فدراسیون		
پخش رویدادهای زنده		
تالارهای گفت‌وگوی آنلاین		
ارائه کارگاه‌ها و سمینارهای اینترنتی		
تبادل نظر با سایر سازمان‌ها		
گرفتن پورسانت فروش از طریق تبلیغ سایر سایت‌ها		
فروش اینترنتی کالاهای ورزشی		
تلویزیون اینترنتی منحصربه‌فرد (IPTV)		
بازاریابی از طریق پیام کوتاه		
	اصلاح قوانین	
	اطلاع‌رسانی از طریق رسانه	
		ارتباطات
		مشتری مداری
		اقدام‌های عملیاتی
		اقدام‌های اجرایی

<sup>1</sup>. Internet Protocol Television

مفاهیم اصلی	زیرمقولات	مقوله اصلی
	بازاریابی از طریق موتورهای جست‌وجو	
	طراحی برنامه‌های جانبی در IPTV فدراسیون (مانند مصاحبه با بازیکنان)	
	تبلیغات در سایت فدراسیون	
	ایجاد کانون هواداران	
	ایجاد سامانه فروش تخفیف‌دار	
	تولید محتوا	
	طراحی بازی‌های کامپیوتری	
	ایجاد اپلیکیشن پیش‌بینی مسابقات	
	تبلیغات از طریق شبکه‌های اجتماعی	
	طراحی سایت خبری	
	پلتفرم مجازی و اینترنتی	
	طراحی اپلیکیشن‌های آموزشی	
	ساخت کلیپ مانند زندگینامه افراد بزرگ	
	بلیت‌فروشی آنلاین	
	ثبت‌نام خبرنامه روی سایت	

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف از تحقیق حاضر، شناسایی راهکارهای توسعه بازاریابی دیجیتال در فدراسیون فوتبال ایران بود. پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها ۱۰۴ مفهوم اصلی شناسایی شد که در نهایت به ۶ مقوله تحقیقاتی و آموزشی (شامل زیرمقولات تحقیقات، آموزش تخصصی و آموزش فرهنگی)، نظارتی (شامل زیرمقوله کنترل و نظارت)، منابع (شامل زیرمقولات ساختاری و نرم‌افزاری، مالی و انسانی)، هدف‌گذاری و قانونگذاری (شامل زیرمقوله برنامه‌ریزی و قانونی)، ارتباطات (مقوله‌های اصلی رسانه‌ای-تبلیغاتی و تعاملات با مشتری) و اقدامات اجرایی (شامل زیرمقولات راهبردهای عملیاتی بازاریابی دیجیتال) دسته‌بندی شدند.

با توجه به نتایج تحقیق عامل «تحقیقاتی-آموزشی» می‌تواند در توسعه بازاریابی دیجیتال فدراسیون فوتبال مؤثر واقع شود. این عامل به مواردی مانند تجزیه و تحلیل محیط درونی و بیرونی فدراسیون، شناسایی تمامی ابزارهای بازاریابی دیجیتال، شناسایی بازار هدف، آموزش به مشتریان، ایجاد آگاهی در بین کارکنان، تغییر فرهنگ سازمانی و ... اشاره می‌کند. موضوع بازاریابی دیجیتال را باید از زوایای مختلف مورد توجه قرار داد. این مسئله دیگر تنها ارائه کالا یا خدمات نیست، بلکه مجموعه‌ای از اقدامات همچون حل کردن مشکل مشتری، ارتقای کیفیت زندگی، سطح فرهنگ و آگاهی، ارائه راه‌حلهایی برای بهبود کسب‌وکار مشتری، شریک شدن در مسائل مشتری و رهنمون ساختن مشتری به سمت و سویی است که از کالاها یا خدمات شما لذت ببرد و شگفت‌زده شود. طبق تحقیق وسترمن<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹) بسیاری از شرکت‌ها سعی دارند تا به جنبه‌های فرهنگ دیجیتالی دست یابند. تحول دیجیتال به فرهنگی نیاز دارد تا در حین پشتیبانی از تغییرات، از راهبرد اصلی سازمان نیز حمایت کند. با این حال، فرهنگ به‌عنوان یکی از موانع تحول دیجیتال شناسایی شده است. براساس نتایج تحقیقات دانشگاه ام‌آی‌تی (۲۰۱۷) معضلات فرهنگی بزرگ‌ترین

<sup>1</sup>. Westerman

مانع در برابر تحول دیجیتال است. تغییر فرهنگ نیازمند آموزش بسیار است که این موضوع مستلزم تغییر در شیوه ارزیابی عملکرد فدراسیون و همچنین شیوه جذب نیرو و افزایش شناخت و آگاهی مدیران، کارکنان و مشتریان نسبت به فضای دیجیتال است. مکنزی<sup>۱</sup> نیز در بررسی خود در سال ۲۰۱۶، بیان کرد که ۳۳ درصد پاسخ‌دهندگان معضلات فرهنگی را مهم‌ترین مانع کارآمدی دیجیتال عنوان کردند. بنابراین اگر مدیران فدراسیون فوتبال نتوانند این باور را در کارکنان خود ایجاد کنند که ایجاد فضای دیجیتال می‌تواند به سازمان و جامعه هدف برای آینده‌ای بهتر کمک کند، تحول دیجیتال مؤثری به حقیقت نمی‌پیوندد. افزون بر این هسته اصلی فعالیت‌های بازاریابی ورزشی فدراسیون فوتبال شناخت دقیق نیاز مشتریان است. هرچه شناخت مخاطب و توصیف کسب‌وکارش دقیق‌تر باشد، می‌توان امید بیشتری به موفقیت بازاریابی داشت. علاوه بر این آگاهی از جنسیت، سن، علایق، سطح اجتماعی و اقتصادی می‌تواند به توصیف دقیق‌تر مشتریان کمک کند. بنابراین مدیران بخش بازاریابی فدراسیون فوتبال می‌توانند با نیازسنجی و انجام تحقیقات بازار اولیه، شناسایی نیاز مشتریان، شناسایی اهداف بازاریابی دیجیتال، شناسایی تمامی ابزارهای بازاریابی دیجیتال و تحلیل مداوم بازار هدف و رقبا، محصولات خود را روانه بازار کنند.

دومین راهکار مؤثر بر پیاده‌سازی بازاریابی دیجیتال فدراسیون فوتبال عامل نظارت و کنترل بر برنامه‌های بازاریابی است. بارویز و فارلی<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) در پژوهشی دریافته‌اند مدیران برای انجام بهتر فعالیت‌های بازاریابی با فشارهای بیشتری از گذشته مواجه‌اند و برای برون‌رفت از این فشار لازم است فعالیت‌های بازاریابی خود را با شاخص‌های مناسب ارزیابی کنند. از سوی دیگر، یافته‌های پاترسون<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) مؤید این است که کار کردن بدون معیار مانند راه رفتن با چشمان بسته است و بدون اندازه‌گیری، تصمیم‌گیری در خصوص تغییرات و روش‌های جدید بسیار سخت خواهد بود. با توجه به یافته‌های تحقیق حاضر می‌توان گفت که استفاده درست از اندازه‌ها برای حضور در بازار و جذب مشتریان بسیار مطلوب خواهد بود. از این رو ثبت رکوردهای جدید در شاخص‌های تعیین شده به افزایش توانمندی‌های سازمان‌ها منجر خواهد شد. در این زمینه ارزیابی بازاریابی دیجیتال فدراسیون فوتبال شامل تمامی شاخص‌هایی است که بر عملکرد سیستم بازاریابی فدراسیون فوتبال نظارت دارند. این شاخص‌ها، برنامه‌های تبلیغاتی، پتانسیل‌ها و ظرفیت‌های فدراسیون، کانال‌های توزیع، رفتار و ارتباط با مشتریان را ارزیابی می‌کنند.

بر اساس یافته‌های تحقیق راهکار مهم دیگر در بازاریابی دیجیتال فدراسیون فوتبال، منابع این فدراسیون است که این منابع شامل چهار مقوله اصلی منابع ساختاری، منابع نرم‌افزاری، منابع انسانی و منابع مالی است. زیرساخت‌های اطلاعاتی شامل فناوری و استانداردهاست. با وجود توسعه شتابان فناوری و استانداردهای تجارت الکترونیک، برخی کشورها در این حوزه عملکرد خوبی ندارند. زیرساخت جهانی اطلاعات مهم‌ترین تسهیل‌کننده اطلاعات تجارت الکترونیکی است که کشورهای مختلف به منظور طراحی زیرساخت فنی باید به آن بپردازند. با توجه به اهمیت موضوع مدیران این بخش در فدراسیون فوتبال باید الزامات فنی همچون مهیاسازی امکانات فیزیکی، بهبود زیرساخت‌های سازمانی، ایجاد ابزارهای بازاریابی دیجیتال، فعال بودن بخش انفورماتیک سازمان، وجود امکان خدمات‌رسانی از طریق وبسایت، سرعت مناسب شبکه و پهنای باند اینترنت و وجود سیستم مدیریت دانش را فراهم کنند تا پیاده‌سازی این فرایند با خللی مواجه نشود. ال گوهری (۲۰۱۲) در یافته‌های خود به این نتیجه رسید که وجود زیرساخت‌های کافی برای اجرای فعالیت‌های بازاریابی الکترونیکی از عوامل مؤثر بر به‌کارگیری و اجرای بازاریابی الکترونیکی است که با یافته‌های تحقیق حاضر همسوست؛ اگرچه وجود منابع مالی نیز در تحقق این مسئله مهم است. طراحی زیرساخت مالی و بانکداری الکترونیکی، مستلزم اقدام‌هایی مانند تخصیص منابع فدراسیون، حضور اسپانسر محصولات و خدمات، جذب اسپانسر سایت فدراسیون، برقراری سیستم ارتباطی با بانک‌ها و سرمایه‌گذاری بنگاه‌های ورزشی فوتبال در حوزه دیجیتال و نیازمند اقدام‌های شایسته‌ای از طرف

<sup>1</sup> McKinsey

<sup>2</sup> Barwise & Farley

<sup>3</sup> Patterson

مدیران فدراسیون فوتبال در این خصوص است. رادیکونیانا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۵) در تحقیق خود پنج حیطه برای موفقیت کلیدی راهبردهای بازاریابی دیجیتال شناسایی کردند که شامل عوامل برنامه‌ریزی، عوامل اجرایی، عوامل مالی، عوامل فناوری اطلاعات و عوامل ارتباطات است. به‌منظور اجرای این پدیده در فدراسیون فوتبال جذب نیروی متخصص علمی و اجرایی و آموزش و یادگیری مداوم منابع انسانی، آشنایی فنی مدیران و کارکنان ذی‌ربط مهارت‌ها و توانایی‌های تخصصی امری ضروری است.

هدف‌گذاری و قانونگذاری دیگر مقوله مهم در پیاده‌سازی بازاریابی دیجیتال در فدراسیون فوتبال است. نتایج تحقیق به عواملی مانند برنامه‌ریزی سطوح مختلف فدراسیون، وجود طرح بازاریابی مدون، ایجاد اتاق فکر در فدراسیون به‌ویژه در کمیته بازاریابی، ایجاد قوانین همسو و اصلاح نقص‌ها و کاستی‌های قوانین موجود و ... اشاره می‌کند. در برنامه‌ریزی اهداف تعیین و نحوه دستیابی به آنها تعریف می‌شود. در حوزه بازاریابی ورزشی برنامه‌ریزی به معنای تحقق اهداف بازاریابی و فرایند دستیابی به آنهاست (روستا و ابراهیمی، ۱۳۹۴). از این رو ضروری است اقدام‌ها طبق برنامه اجرا شوند. در صورت اجرای برنامه‌ها و رسیدن به اهداف می‌توان گفت که اقدام‌های بازاریابی فدراسیون، مشتریان هدف را جذب کرده و در حفظ آنها کوشا بوده است. به بیان دیگر، مدیریت بازاریابی در فدراسیون با چنین رویکردی بازار را به‌خوبی شناسایی کرده و خدمات مورد نیاز را به‌طور مناسب به جامعه هدف ارائه کرده است. در واقع بخش بازاریابی فدراسیون با چنین اقدام‌هایی می‌تواند به اهداف خود دست پیدا کند. از این رو وجود شاخص‌هایی مانند میزان تبلیغات، کیفیت تبلیغات، نرخ پیشبرد خدمات، میزان شناخت از بازار و تعهد مشتریان، می‌تواند برای پیشبرد مدیریت بازاریابی مفید باشد و متولیان بازاریابی در فدراسیون فوتبال باید در برنامه‌ریزی‌های خود به آنها توجه کنند. همچنین لازمه پیاده‌سازی این برنامه‌ها وجود و تصویب قوانین و حمایت‌های حقوقی است. مسئولان فدراسیون فوتبال باید توجه داشته باشند که این کار تأثیرات بسیار اساسی بر عملکرد تجاری فدراسیون به‌جای خواهد گذاشت.

نکته مهم دیگر مربوط به راهکارهای ارتباطی در توسعه بازاریابی دیجیتال در فدراسیون فوتبال است. بازاریابی دیجیتال فرایندی همواره در حال رشد است و حوزه‌های آن نیز روزبه‌روز گسترده‌تر می‌شود. بازاریابی مسیر تعامل دوطرفه بین سازمان‌ها و مشتریان ایجاد می‌کند. این روش ارتباطی در بازاریابی، شیوه‌ای تعاملی است و جدا از اینکه در پی جلب مشتریان جدید است، مشتریان قبلی و همیشگی آن کسب‌وکار را نیز هدف قرار می‌دهد؛ بنابراین تأثیرگذاری بیشتری خواهد داشت. باشگاه‌ها از اینترنت به‌عنوان وسیله بازاریابی استفاده می‌کنند و از طریق آن می‌توانند با هواداران ارتباط برقرار کنند و محصولات و خدمات را بفروشند (کریمادیس<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). یافته‌های میرا<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) نشان داد که برنامه‌ریزی بازاریابی در رویدادهای ورزشی موجب افزایش تعداد بینندگان تلویزیونی می‌شود. در این زمینه می‌توان از راه‌های ارتباطی همچون اطلاع‌رسانی از طریق رسانه ملی، استفاده از فناوری‌های ارتباطی-اطلاعاتی، مدیریت ارتباط با مشتری در تمامی کانال‌های ارتباطی، توسعه شبکه افراد و مخاطبان، ارتباط با خریداران و تبدیل آنان به مشتری استفاده کرد. این یافته‌ها با نتایج تحقیق ذاکریان و همکاران (۱۳۹۶) که بر سودمندی استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی-ارتباطی تأکید داشتند نیز همسوست.

در نهایت می‌توان از راهکارهای اجرایی توسعه بازاریابی دیجیتال در فدراسیون فوتبال مانند پخش رویدادهای زنده، تالارهای گفت‌وگوی آنلاین، پورسانت فروش از طریق تبلیغ سایر سایت‌ها، راه‌اندازی تلویزیون اینترنتی منحصر به فرد بازاریابی از طریق پیام کوتاه و موتورهای جست‌وجو، ایجاد سامانه فروش تخفیف‌دار، ایجاد اپلیکیشن پیش‌بینی مسابقات، تبلیغات از طریق شبکه‌های اجتماعی، ساخت کلیپ مانند زندگینامه افراد بزرگ و ثبت نام خبرنگار روی سایت استفاده کرد. در حال حاضر رسانه‌های اجتماعی

1. Radikonyana

2. Kriemadis

3. Mira

دیجیتال در دنیای ورزش نیز، نقطه قوتی برای سازمان‌های ورزشی، ورزشکاران و رسانه‌ها به حساب می‌آیند، زیرا این فناوری‌های جدید به روزنه‌های پرامیدی برای برقراری ارتباط با مصرف‌کنندگان ورزشی و افزایش تناوب و شدت تعاملات با آنها تبدیل شده‌اند (مارینی و همکاران، ۲۰۱۲). بازاریابی دیجیتال هیچ محدودیتی ندارد و فدراسیون فوتبال می‌تواند از هر دستگاهی مانند تلفن‌های هوشمند، تبلت، لپ‌تاپ، تلویزیون، بیلبوردهای دیجیتال و رسانه‌هایی مانند رسانه‌های اجتماعی، فیلم‌ها، ایجاد محتوا، پست الکترونیکی و موارد دیگر برای ارائه محصولات و خدمات خود استفاده کند. این اقدام‌ها بیش از گذشته از فعالیت‌های بازاریابی شبکه‌های اجتماعی برند ورزشی را فراهم کرده و به مدیران کمک می‌کند تا راهبردهایی برای ارتباط و تعامل مؤثر با گروه‌های مختلف طرفداران انتخاب کنند (ماچادو و همکاران، ۲۰۱۰). رادیکونیانا و همکاران (۲۰۱۵) بیان کردند ابزارهای مورد استفاده در بازاریابی الکترونیکی در بازی‌های جام جهانی فوتبال سال ۲۰۱۰ در آفریقای جنوبی شامل مواردی مانند وب‌سایت‌ها، ایمیل، موتورهای جست‌وجو، ویدئوهای آنلاین، روزنامه‌های الکترونیکی، مجله الکترونیک، کتاب الکترونیک، برجسب زدن، مسافرت اینترنتی، فیس‌بوک، یوتیوب، توییتر، فایل‌های صوتی الکترونیکی، شبکه‌های اجتماعی دیگ و فلیگر، وبلاگ‌ها، سایت تلفن همراه و فناوری موبایل بودند.

به‌طور کلی، بازاریابی دیجیتال بخشی از تجارت در عصر حاضر و به مفهوم استفاده از فناوری‌های دیجیتال برای دستیابی به اهداف است. افزون‌بر کشورهای پیشرفته، کشورهای در حال توسعه نیز به‌منظور ایجاد زیرساخت‌ها و بسترهای لازم برای تجارت الکترونیک، در حال برنامه‌ریزی و تلاش هستند. در این زمینه شواهد و قرائن موجود، حکایت از به‌کارگیری و گسترش بازاریابی دیجیتالی در کشورها دارد و به نظر می‌رسد دیگر گریزی جز پذیرش این مهم نیست. در ایران نیز تلاش‌های پراکنده‌ای صورت گرفته است، اما این تلاش‌ها تاکنون اثربخش نبوده‌اند، زیرا از یک طرف از انسجام و یکپارچگی لازم برخوردار نیستند و از طرف دیگر، فاقد سرعت مناسب‌اند (طریقی و همکاران، ۱۳۹۶). همچنین به‌واسطه تأثیر اینترنت بر تجارت و شکل‌گیری بنیان‌های اقتصاد دیجیتالی، برای دستیابی به اهداف بازاریابی مدرن در دادوستدهای مالی، بازاریابی دیجیتالی به‌صورت اساسی مورد توجه قرار گرفته است و عامل کلیدی در رقابت‌پذیری بازارهای بین‌المللی محسوب می‌شود. افزایش سرعت در محاسبه، پردازش سریع اطلاعات، امکان جست‌وجو و افزایش دقت، حذف واسطه‌های غیرضروری و انجام الکترونیکی کارها، فرایند مبادله را تحت‌الشعاع قرار داده و زمان انجام مبادلات را کاهش و بهره‌وری را افزایش می‌دهد.

فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران به‌منظور داشتن سهم چشمگیری از بازار و ایجاد اعتماد، رضایت‌مندی و وفاداری مشتریان بی‌شک به تیم بادانش، باتجربه و آگاه به اصول مربوط نیازمند است. اما عملکرد موفق افزون‌بر در اختیار داشتن تیم مجرب، نیازمند راهبردهای بازاریابی و همچنین وجود زیرساخت‌ها و سیستم‌های بازاریابی نیز است؛ سیستمی که بتواند با برنامه‌ریزی و نظارت بر اجرای صحیح برنامه‌ها، آموزش روش‌های بازاریابی، ارائه خدمات و محصولات فدراسیون را مدیریت کرده و سازمان را به سمت اهداف از پیش تعیین‌شده هدایت کند. مدیران این بخش می‌توانند با هدف‌گذاری دقیق و مدیریت صحیح، استخدام درست نیروی کار و ایجاد انگیزه در آنها و همچنین انتخاب راه‌های صحیح ارتباط با مشتری به رشد و پیشرفت بازاریابی دیجیتال کمک کنند. همچنین به مدیران فدراسیون فوتبال پیشنهاد می‌شود با تقویت ارتباط خود با پژوهشگاه تربیت بدنی و دانشکده‌های تربیت بدنی و علوم ورزشی نسبت به حمایت از تحقیقات دانشگاهی (رساله‌های دکتری و پایان‌نامه کارشناسی ارشد) و طرح‌های پژوهشی، از فرصت‌ها و چالش‌های احتمالی در آینده، نیازسنجی دقیق از مشتریان و ارائه محصول یا خدمتی متناسب با نیاز و تقاضای آنها شناخت دقیق و عمیقی پیدا کنند. علاوه‌بر این فدراسیون فوتبال ملزم به ارتقای تعاملات فدراسیون است. در این باره پیشنهاد می‌شود محتوای تبلیغات و نوع تعامل میان مدیران بخش بازاریابی با مشتریان و تعدد ارتباط میان کارشناسان و مشتریان مشخص شود. این موضوع می‌تواند بر وفاداری مشتریان تأثیر مثبت بگذارد. از این‌رو در بازارهای رقابتی کنونی توجه هرچه بیشتر به کانال‌های بازاریابی دیجیتالی که به افزایش وفاداری مشتریان منجر می‌شود، از اهمیت خاصی برخوردار است.

## تقدیر و تشکر

از تمامی مدیران و کارشناسان فدراسیون فوتبال، اعضای هیأت علمی مدیریت ورزشی، متخصصان فناوری اطلاعات و به ویژه صاحب نظران بازاریابی دیجیتال که در این تحقیق با ما همکاری کردند، تشکر و قدردانی می شود.

## References

- Preuß H, Kurscheidt M, Schütte N. (2009). *Ökonomie des tourismus durch sportgroßveranstaltungen: Eine empirische analyse zur Fußball-Weltmeisterschaft 2006*. Springer-Verlag; Nov 24.
- Deloitte Annual Review of Football Finance. (2015). <http://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/annual-review-of-footballfinance.html>, accessed July 15,
- Parganas P, Anagnostopoulos C. (2015). Social Media Strategy in Professional Football: The case of Liverpool FC. *Choregia*. Sep 1; 11(2).
- Safarnejad, M. and Nasirzadeh, A. (2018). Development of sports marketing strategies of Iranian public sports federations. *Applied Research in Sports Management*. 6(3): 75-84. [In Persian].
- Maryeni YY, Govindaraju R, Prihartono B, Sudirman I. (2012). Technological and organizational factors influencing the e-commerce adoption by Indonesian SMEs. In 2012 IEEE International Conference on Management of Innovation & Technology (ICMIT), Jun (11): 436-441.
- Pew Research Center: Internet Use over Time: American Adults: <http://www.pewinternet.org/data-trend/internet-use/internet-use-over-time/>. 2015 [accessed 15.09.15].
- Stephen AT. (2016). the role of digital and social media marketing in consumer behavior. *Current opinion in Psychology*. Aug 1; 10:17-21.
- Socialbakers. Facebook pages– brands. (2015) <http://www.socialbakers.com/facebook-pages/brands>, accessed January 3.
- Digital-Football.com, “Premier league twitter accounts and statistics”, available at: <http://digital-football.com/premier-league-twitter-statistics>, (accessed 21 March 2013)
- Machado JC, Martins CC, Ferreira FC, e Silva SC, Duarte PA. (2020). Motives to engage with sports brands on Facebook and Instagram–The case of a Portuguese football club. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*. Apr 2.
- Tuten TL, Solomon MR. (2016). "*Social Media Marketing*": SAGE Publications.
- Krom Wn. (2017). Digital Communication Techniques That Affect Digital Marketing Performance of the Community Enterprise and the Otop in the Lower North. *Social Science Asia*. Jul 31; 3(3):65-75.
- Baena V. (2019). Global marketing strategy in professional sports. Lessons from FC Bayern Munich. *Soccer & Society*. May 19; 20(4):660-74.
- Mohammadi S, Nourae T, Sharifian I. (2015). Identifying and prioritizing the factors affecting the development of online shopping for sports goods. *Sports Management Studies*, 8 (37), 109-126. [In Persian].
- Zakerian AR, Jalali M. Takli H. (2017). Investigating the effect of internet advertising factors on the intention of sports consumers to buy. *Applied Research in Sports Management*. 2(22); 25-33. [In Persian].
- Hafezi v, Abdavi f, Khodadai, MR, Pashaei, S. (2017). Analysis of influential factors with the role of mediating customers' attitudes on the intention to purchase electronic tickets for Iranian Premier League matches. *Applied Research in Sports Management*, 2(22); 81-88. [In Persian].
- Kuzma J, Bell V, Logue C. (2014). A study of the use of social media marketing in the football industry. *Journal of emerging trends in Computing and information sciences*. 5(10):728-38.

- Mohebi, M M. Yousefi, A. (2016). Study of the effect of information and communication technology on the development of electronic marketing in Hamedan News. The first international conference on new paradigms of business and organizational intelligence management. Tehran, OICONFERENCE01\_671 (In Persian).
- El-Gohary H. (2012). Factors affecting E-Marketing adoption and implementation in tourism firms: An empirical investigation of Egyptian small tourism organisations. *Tourism management*. Oct 1; 33(5):1256-69.
- Mzee RM, Ogwenko KL, Irene N. (2015). Factors influencing Adoption of E marketing by small and Medium Enterprises (SMEs) in Kisumu Municipality. *Journal of Business and Management*. 17(5):78-83.
- Pourfarhad A, Taghizadeh M, Atefi Azad M, Jalali Farahani M. (2017). Comparison of marketing by the Football Federation of the Islamic Republic of Iran with marketing by the football federations of selected countries. 10th International Conference on Sports Science. Tehran, Institute of Physical Education and Sports Sciences. [In Persian].
- Rasooli M, Khabiri M, Elahi A. Aghaei N. (2016). Factors and internal challenges of brand management of Iranian Premier League clubs. *Sports Management Studies*. 8(35); 51-66. (In Persian).
- Antano, Eleonora; Nguyen, Bang; Dennis, Charles; Gerlach, Sabine. (2004). *E-Retailing (Routledge E business)*. First Published Routledge Taylor. P 88-111.
- Bazargan Harandi, A. (2019). *Introduction to Qualitative and Mixed Research Methods: Common Approaches in Behavioral Sciences*. Tehran: Didar Publications. (In Persian).
- Bansbardi, A. (2015). *Modeling the factors affecting the expansion of the professional football club brand*. Ph.D. Thesis. Faculty of Physical Education and Sports Sciences, University of Tehran. (In Persian).
- Westerman G, Soule DL, Eswaran A. (2019). Building digital-ready culture in traditional organizations. *MIT Sloan Management Review*. Jul 1; 60(4):59-68.
- The Digital Culture Challenge: Closing the Employee - Leadership Gap - Capgemini, July 2017 <https://www.capgemini.com/consulting-de/wp-content/uploads/sites/06/2017/32/digital-culturereport2017-.pdf>
- Analytics M. (2016). The age of analytics: competing in a data-driven world. Technical report, San Francisco: McKinsey & Company.
- Barwise P, Farley JU. (2004). marketing metrics: Status of six metrics in five countries. *European Management Journal*. Jun 1; 22(3):257-62.
- Patterson L. (2007). Taking on the metrics challenge. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*. Sep; 15(4):270-6.
- Radikonyana PS, Heath E, Fairer-Wessels F, Prinsloo JJ, Pelser TG. (2015). A strategic e-marketing framework for sport mega-events. *Journal of Applied Business Research (JABR)*. Mar 3; 31(2):437-54.
- Rousta, A. Venus, D. Ebrahimi, A. (2016). *Marketing Management*, Organization for the Study and Compilation of University Humanities Books (Samt), and Center for Research and Development of Humanities, Tehran, 18th edition, p.48. (In Persian).
- Tarighi R, Sajjadi S N, Hamidi M, Khabiri, M. (2018). Identification of effective factors on the development of e-marketing capabilities of Iranian professional sports. *Strategic Studies on Youth and Sports*. 17(42); 93-112. (In Persian).
- Kriemadis T, Terzoudis C, Kartakoullis N. (2010). Internet marketing in football clubs: A comparison between English and Greek websites. *Soccer & Society*. May 1; 11(3):291-307.
- Mira AM. (2019). A influência do marketing nos eventos de Taekwondo (Doctoral dissertation, Instituto Superior de Economia e Gestão).



