

## مقایسه مدیریت ارتباط با مشتری باشگاه‌های فوتبال ایران، اسپانیا و انگلستان

محمد ابراهیم رزاقی<sup>۱</sup>، قاسم مهرابی<sup>۲\*</sup>، پگاه سلطانی مقدم<sup>۳</sup>

۱- دانشجوی دکتری، مدیریت ورزش دانشگاه تهران ۲- دانشجوی دکتری، مدیریت ورزش دانشگاه تهران

۳- دانشجوی کارشناسی ارشد، مدیریت ورزش دانشگاه تهران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۷/۱۶ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۱۱/۲۲

## Comparing Customer Relation Management of Iran, Spain & UK football clubs

Mohammad Ebrahimi razaghi<sup>1</sup>, Ghasem Mehrabi<sup>2\*</sup>, Pegah Soltani moghadam<sup>3</sup>

1- Phd Student of Sport Management, Tehran university 2- Phd Student of Sport Management, Tehran university 3- Master Student of Sport Management, Tehran university

Received: (2014/10/8) Accepted: (2015/2/11)

### Abstract

The aim of this article was comparing Customer Relation Management of Iran, Spain & UK football clubs. The present study is Content analysis and practical. The population for this research is the websites of three football leagues of Iran, Spain and the UK, selecting those three teams that have been the most prominent and highest rated in each club (Arsenal, Chelsea, Manchester United, Real Madrid, Barcelona, Atletico Madrid, Sepahan of Isfahan, Persepolis of Tehran and Esteghlal of Tehran). These teams were examined regarding thirty-one management characteristics of communicating with on-line customers. The standard checklist of marketing Ro ca (2014) was used in order to gather the data and the club's website in terms of content marketing characteristics evaluated. The findings of the research showed that the Spanish football clubs had a better situation compared to the UK football clubs. Moreover, both the Spanish and the UK clubs had a better communication with on-line customers in comparison with the Iranian clubs. Based on the findings of this research, Iranian football clubs need to widely and fundamentally reassess the structure of communication channels so as to update them.

### Keywords

Management; Relation; Customer; club; Football

### چکیده

هدف این پژوهش مقایسه مدیریت ارتباط با مشتری باشگاه‌های فوتبال ایران، اسپانیا و انگلستان بود. تحقیق حاضر از نوع تحلیل محتوا و از حیث اجرایی کاربردی بود. جامعه آماری تحقیق را وبسایت‌های ۳ لیگ فوتبال (ایران، اسپانیا و انگلستان) تشکیل می‌داد و از هر باشگاه سه تیم که بیشترین امتیاز یا افتخار را در پنج سال اخیر در لیگ خود داشتند (آرسنال، چلسی، منچستر یونایتد، رئال مادرید، بارسلونا، اتلتیکو مادرید، سپاهان اصفهان، پیروزی تهران و استقلال تهران)، در ۳۱ ویژگی مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی تجزیه و تحلیل یا به‌نوعی مقایسه شدند. به‌منظور جمع‌آوری اطلاعات از چک‌لیست استاندارد بازاریابی راسکو (۲۰۱۴) استفاده شد و محتوی وبسایت باشگاه‌ها از نظر ویژگی‌های بازاریابی مورد بررسی قرار گرفت. یافته‌های تحقیق بیانگر آن بود که باشگاه‌های فوتبال اسپانیایی وضعیت بهتری نسبت به وضعیت باشگاه‌های فوتبال انگلیسی و همچنین هر دو باشگاه وضعیت بهتری نسبت به باشگاه‌های فوتبال حاضر در لیگ ایران از ابعاد مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی داشتند. بنابراین با توجه به نتایج تحقیق حاضر، باشگاه‌های فوتبال ایران نیازمند بازنگری اساسی و گسترده‌ای در به‌روزرسانی ساختاری جهت تقویت کانال‌های ارتباطی خود دارند.

### واژه‌های کلیدی

مدیریت، ارتباط، مشتری، باشگاه، فوتبال

## مقدمه

در آغازین سال های هزاره سوم، پیشرفت سازمان ها بیشتر از هر زمان دیگری در گرو همگام شدن با نیازهای مشتریان و موفقیت در جلب رضایت و نظر آنها است. سیاست های دولتی، فناوری های مرتبط با ارائه خدمات و ساز و کارهای حاکم بر اقتصاد جهانی در حال دگرگونی است و در این شرایط تنها با داشتن یک تحلیل درست از رفتارهای مشتریان می توان در مسیر سود آوری بلند مدت حرکت کرد (داماسارو، کامنیتا، آندرسکو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱: ۲۶۳). در رویکرد مدیریت نوین، نقش و سهم تعیین کننده مشتری در سمت تقاضا، به قدری اهمیت یافته که بقا در صحنه رقابت و تداوم حیات سازمان ها در عمل منوط به شناخت کامل مشتریان در بخش های مختلف بازار، شناسایی نیازهای بالفعل و بالقوه مشتریان و درگامی جلوتر، حتی تعریف و ایجاد نیازهای جدید برای مشتریان می باشد (دویر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱: ۴۵۶). در این رویکرد با شدت گرفتن رقابت و اشباع شدن بیشتر بازارها، شاهد پیشی گرفتن تمرکز بر روی روابط بجای تمرکز بر روی مبادله هستیم چون یافتن مشتریان جدید برای سازمان ها و بنگاه های خدماتی به شدت محدود شده و بیشتر تمرکز ها معطوف به نگهداری مشتریان فعلی می باشد (کینگ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷: ۵۹).

از سوی دیگر، پیشرفت روز به روز فناوری اطلاعات و ظهور ابزارهای جدید ارتباطی، بستری جدید و رو به تحول و تکاملی پیش روی سازمان ها قرار گرفته است که عدم استفاده از آنها باعث شکست در محیط پرتلاطم و نا آرام امروزی می شود (گاریدو مورنو، پادیلاندلز<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱: ۴۴۰). مدیریت ارتباط با مشتری<sup>۵</sup> که معلول پیشرفت های اخیر فناوری اطلاعات است، با جمع آوری و ساماندهی داده های مشتریان در پایگاه هایی درصدد پاسخگویی بهتر و سریع تر به خواسته ها و نیازهای آنان و در نتیجه تثبیت ارتباط با مشتری و بقا و حفظ سازمان است (پرجمین، دیما<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶: ۴۱). در مدیریت ارتباط با مشتری، شناسایی ارزش های خاص هر بخش از مشتریان، درک اهمیت نسبی نیازهای هر بخش از مشتریان، تعیین اینکه آیا چنین ارزش های به شیوه ای مثبت اثرگذار خواهد بود، ارتباط دادن و ارائه ارزش های متناسب هر مشتری به شیوه ای که آنها بخواهند اطلاعات را دریافت کنند، تلاش در جهت حفظ یک

رابطه طولانی مدت با مشتریان با ایجاد یک نگرش مثبت و قوی نسبت به یک محصول ورزشی، صرفه جویی در هزینه ها و افزایش درآمد حاصل از فروش دنبال می شود (پلو<sup>۷</sup>، ۲۰۰۸: ۹۸). مدیریت ارتباط با مشتری شامل مجموعه ای از فعالیت ها است که سبب ارتقاء «زنجیره ارزش» یک سازمان می گردد و زنجیره ارزش در برگیرنده عواملی مانند: بهبود و انعطاف پذیری فرایند کاری، افزایش مهارت کارکنان، شفاف سازی سیاست ها و روش های اداری، تثبیت ارتباطات سودمند با مشتری، کاهش هزینه های توزیع و ترویج، افزایش قدرت رقابت، بازگشت سریع سرمایه و در نهایت افزایش بهره وری است. یافته های برداشو و براش<sup>۸</sup> (۲۰۱۱) نیز نشان داد، سازمان هایی که از فناوری اطلاعات استفاده می کنند در مقایسه با سازمان هایی که از مزایای اینترنت استفاده نمی کنند، بهره وری بازاریابی مطلوب تری دارند. بررسی سیواراکس و همکاران<sup>۹</sup> (۲۰۱۱) نیز نشان داد، توانایی مدیریت ارتباط با مشتری زمانی افزایش پیدا می کند که سازمان طرح های بازاریابی خود را از طریق فناوری های الکترونیک و در شبکه های گسترده جهانی پایه گذاری کند. مطالب ارائه شده فوق در خصوص مدیریت ارتباط با مشتری تا حدودی در سازمان های ورزشی نیز صادق است و در طول دو دهه گذشته، تحولات عظیمی که در فوتبال حرفه ای رخ داده از یک سو و پیشرفت های تکنولوژی و تغییرات بازار از سوی دیگر آنها کالایی بیش از حد جذاب و ورزش را به کسب و کاری تفریحی تبدیل کرده است (هاس<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۳: ۴۰۸). براساس نظریه پاپ<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۶) مدیریت ارتباط با مشتری به عنوان رابط بین فروشنده (در این مورد باشگاه فوتبال) و خریدار (هوادر) در بازاریابی فوتبال، می تواند نقش مهمی ایفا کند. وفاداری هوادارانی که به مسابقات می روند و محصولات ورزشی را می - خردند سبب افزایش محبوبیت و درآمد باشگاه می شود که این امر خود ارتقاء برند نسبت به رقبا را به دنبال دارد (مولین، هاردی، ستون<sup>۱۲</sup>، ۱۹۹۳: ۲۷). وفاداری نسبت به برندهای فوتبال می تواند از راه های متفاوتی حاصل شود که سریع ترین و موثرترین آن موفقیت های ورزشی است. طرفداران عمدتاً زمانی جذب می شوند که تیم مورد علاقه آنها در مسابقات برنده شود (روسکا<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۰: ۶۳). با این حال، برنده شدن در ورزش ثابت نیست، باشگاه های فوتبال باید به دنبال راه حلی باشند که بتواند

8. Bradshaw & Brash  
9. Sivaraks et al.  
10. Haas  
11. Pop  
12. Mullin, Hardy, Sutton  
13. Ro ca

1. Damasaru, Camenita, Andreescu  
2. Dwyer  
3. King  
4. Garrido Moreno, Padilla Mendelez  
5. Customer Relation Management (CRM)  
6. Prejmerean, Dima  
7. Pel u

حمایت طرفداران را حتی زمانی که تیم اجرای خوبی در زمین ندارد، تضمین کند. لذا بسیاری از برندهای فوتبال در تلاش برای «طرفدار محور» شدن هستند و این امر با رویکرد بازاریابی سنتی در عصر فناوری و اینترنت امکان پذیر نمی‌باشد (کوولار، ریچلیو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵: ۴۳). امروزه اینترنت عامل تجاری مهمی است که سریع تر از هر فناوری ارتباطی دیگری رشد کرده و بازارهای جهانی را بیشتر از سایر فناوری های رسانه ای متحول کرده است (آدامسون، جونز، تاپ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶: ۱۵۷). مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی به استراتژی عظیمی در بازاریابی ورزشی تبدیل شده است که نقش مهمی در ایجاد و توسعه روابط باشگاه‌های ورزشی ایفا می‌کند و تیم‌های زیادی از کاربردهای مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی از طریق وب سایت‌ها استفاده می‌کنند. همچنین، ارائه خدمات ورزشی آنلاین مقدمه ای برای فروش محصولات و خدمات باشگاه و کسب درآمد از دیگر دستاوردهای اینترنت و محتوای آن تلقی می‌شود (میرزائی، رحیمی زاده، سجادی، ۱۳۹۳: ۷۸). در واقع وب سایت صحنه عملکرد ارتباط با مشتری و محمل تعامل و معامله با مشتریان تحت وب است. هدف اصلی وب سایت‌ها جذب کاربران اینترنت به خود، ارتباط با بازارهای هدف و همچنین نمایندگی نام تجاری سازمان یا شرکت است (حیدری، شریفیان، ۱۳۹۳: ۱۳۳). منچستر یونایتد یکی از باشگاه‌های معروف فوتبال است که یک مدیر ارتباط با مشتری دارد و سرمایه گذاری عظیمی در سیستم‌ها و فرایندهای خود در جهت به حداکثر رساندن طرفداران و هواداران کرده است و تقریباً ۹۰٪ طرفداران آن خارج از منچستر زندگی می‌کنند. بزرگترین باشگاه‌های جهان (مثل: چلسی، آرسنال و غیره) در لیگ برتر، ارائه خدمات را از طریق وب سایت‌ها تسهیل کرده‌اند و سایت‌های طراحی شده که چت کردن طرفداران و ارتباط با باشگاه‌ها را تسهیل می‌کند (آدامسون و همکاران، ۲۰۰۶). با این حال، صرف حضور در فضای آنلاین، روابط طرفداران و موقعیت تجاری بهتر تضمین نمی‌شود و بازاریابان ورزشی باید تصمیم بگیرند که چگونه از اینترنت با هدف برقراری ارتباط با هواداران استفاده کنند (برثون، پیت، واتسون<sup>۳</sup>، ۱۹۹۶: ۲۵). از بعدی دیگر تعامل با هواداران و کاهش هزینه‌های تبلیغاتی باشگاه‌ها از دیگر عناصری است که مدیران باشگاه باید به آن توجه نمایند (لوآکیمیدیس<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰: ۲۸۰). کریمادیس، کوتسوس و کارتاکولیس<sup>۵</sup> (۲۰۱۰) بر این باورند که مدیران باشگاه‌ها باید

ملاحظات سنجیده ای در خصوص مفاهیم و فرصت‌هایی که اینترنت در اختیار کاربران می‌گذارد، داشته باشند. آنها باید هر مرحله را قبل از ورود به دنیای اینترنت طرح‌ریزی کنند. تمامی مفاهیم و فرصت‌هایی که اینترنت ارائه می‌دهد را تجزیه و تحلیل نموده و برای سوالات زیر پاسخ‌های مناسبی ارائه نمایند: چگونه اینترنت در به دست آوردن منافع بیشتر می‌تواند بکار رود؟ چگونه اینترنت برای فعالیت‌های موجود باشگاه می‌تواند یک ارزش افزوده باشد؟ چگونه باشگاه می‌تواند به یک مزیت رقابتی در بین رقبای خود دست یابد؟ چگونه می‌توان ترافیک سایت را افزایش داد؟ چگونه می‌توان رضایت هواداران را به دست آورد؟ و چگونه می‌توان جذابیت وب سایت باشگاه و میزان تعامل در آن را افزایش داد؟ (کریمادیس، کوتسوس، کارتاکولیس، ۲۰۱۰: ۲۴۰). با توجه به اینکه مشتریان امروزه سفارشی سازی را به کلی بودن ترجیح می‌دهند، اینترنت برای سازمان ورزشی می‌تواند ابزاری برای ارائه بازاریابی یک به یک به مشتریان باشد و باشگاه‌ها به‌طور فزاینده از طریق محیط آنلاین با طرفداران خود با مقاصد تفریحی یا دیگر فعالیت‌ها مثل فروش بلیط و مشارکت های اجتماعی درگیر شوند که در این خصوص مطالعاتی در داخل و خارج کشور صورت گرفته است. میزانی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهش خود به تعامل با هواداران از طریق اینترنت به عنوان ابزاری برای بازاریابی: بررسی و مقایسه باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران، آسیا و اروپا پرداختند که نتایج نشان داد، باشگاه‌های ایرانی کمترین خدمات آنلاین را ارائه می‌نمایند و کمترین استفاده را از وب سایت باشگاه برای بازاریابی و فروش محصولات و خدمات خود دارند. نتایج هندرسون و دی کروز<sup>۶</sup> (۲۰۰۴) در بررسی مدل کسب و کار لیگ برتر فوتبال انگلستان نشان داد، بیشتر باشگاه‌های مورد مطالعه پتانسیل کامل تعامل و همکاری کاربر با کاربر را هنوز درک نکرده‌اند و تنها شروع به استفاده از این فرصت‌های کسب و کار کرده‌اند. ارگان و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۱۳) استفاده از شبکه اجتماعی فیسبوک را به عنوان ابزار بازاریابی در فوتبال ترکیه بررسی کردند که یافته‌ها نشان داد، فضای مجازی فیسبوک در بخش‌های انتقال اطلاعات، ترویج، ارائه محصولات و اخبار اثرگذار بوده است. یافته‌های لوآکیمیدیس (۲۰۱۰) نیز در بررسی دوازده لیگ حرفه‌ای فوتبال آمریکایی، راگی، هاکی و فوتبال نشان داد، بازاریابی اینترنتی تنها مختص فوتبال نمی‌باشد و وب سایت‌های فوتبال آمریکایی نسبت به دیگر رشته‌ها

5. Kriemadis, Kotsosovs, Kartakoullis  
6. Henderson, D'Cruz  
7. Argan et al

1. Couvelaere, Richelieu  
2. Adamson, Jones, Tapp  
3. Berthon, Pitt, Watson  
4. Ioakimidis

لینک‌های مربوط به توئیتر. روش کار به این صورت بود که با مراجعه به وب سایت باشگاه های فوتبال (وب سایت رسمی باشگاه ها) در مرداد ماه ۱۳۹۴ وب سایت ها بر اساس ویژگی ها و مؤلفه های سیاهه ارزیابی مورد بررسی و مقایسه قرار گرفت و اطلاعات استخراج شده بصورت جدول و نمودار گزارش شد.

### یافته های تحقیق

داده های مربوط به ارزیابی ویژگی‌های اطلاعاتی، تجارت الکترونیک، تعامل، شبکه اجتماعی و مؤلفه‌های مربوط با این ویژگی ها در وب سایت باشگاه ها در جدول (۱) ارائه شده است. همانطور که جدول شماره ۱. نشان می‌دهد، در ویژگی اطلاعاتی: رتبه اسپانیا ۳۳، انگلستان ۳۱، ایران ۱۴ و در ویژگی تجارت الکترونیک رتبه: اسپانیا ۹، انگلستان ۶، ایران ۳ بود. در ویژگی تعامل با مشتریان: رتبه انگلستان ۲۳، اسپانیا ۲۲ و ایران ۱۷ بود و در ویژگی شبکه اجتماعی: رتبه اسپانیا ۹، انگلستان ۹ و رتبه ایران ۰ بود. مقایسه عوامل موثر بر مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی در لیگ‌های سه کشور اسپانیا، انگلستان و ایران در نمودار شکل (۱) به صورت نمودار ارائه شده است.

همانطور که شکل شماره ۱. نشان می‌دهد، در مجموع وضعیت مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی باشگاه‌های اسپانیا بهتر از باشگاه‌های انگلستان و ایران می‌باشد که در ویژگی اطلاعاتی از مجموع ۳۹ امتیاز ۳۳، در ویژگی تجارت الکترونیک از مجموع ۹ امتیاز ۹، در ویژگی تعامل از مجموع ۳۶ امتیاز ۲۲ و در ویژگی شبکه های اجتماعی از مجموع ۹ امتیاز ۹ را به خود اختصاص داده است.

### بحث و نتیجه گیری

شکاف بین هواداران و باشگاه‌ها از طریق مدیریت ارتباط با مشتری پر می‌شود و کم هزینه‌تر آن است که آن را به صورت الکترونیکی اجرا کنیم (مولین و همکاران، ۱۹۹۳: ۳۱). این که تیم‌ها همیشه نتیجه مطلوب را به دست نمی‌آورند یک روال عادی باید تلقی گردد، مدیران باشگاه باید به دیگر ابعاد مدیریت ارتباط با مشتریان دقت کرده و از فشارهای باخت‌های ناگهانی تیم خود جلوگیری کنند (روسکا، ۲۰۱۰: ۶۷). نتایج تحقیق حاضر نشان داد که تیم‌های حاضر در لیگ‌های اسپانیایی از

از وضعیت بهتری برخوردار است. پژوهش راسکو<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) نشان داد، باشگاه‌ها شکاف بین خود و طرفداران را از طریق وب سایت ها و فضای مجازی پر می‌کنند و همچنین از طریق فروش کالاها و خدمات آنلاین زمینه افزایش درآمد باشگاه‌ها فراهم می‌شود. این مساله در حالی است که پژوهش، کوزه‌چیان و همکاران (۱۳۸۹) نشان داد که باشگاه‌های ورزشی کشور برای بقاء خود چاره‌ای جز درآمدزایی و خودگردانی ندارند. یافته الهی و همکاران (۱۳۸۸) نیز نشان داد که صنعت فوتبال ایران نتوانسته است منابع مالی زیادی را جذب نماید. با توجه به موارد فوق این سوال پیش می‌آید که وضعیت لیگ فوتبال ایران از منظر مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی نسبت به لیگ دیگر کشورهای اروپایی از قبیل انگلستان و اسپانیا چگونه است؟

### روش‌شناسی تحقیق

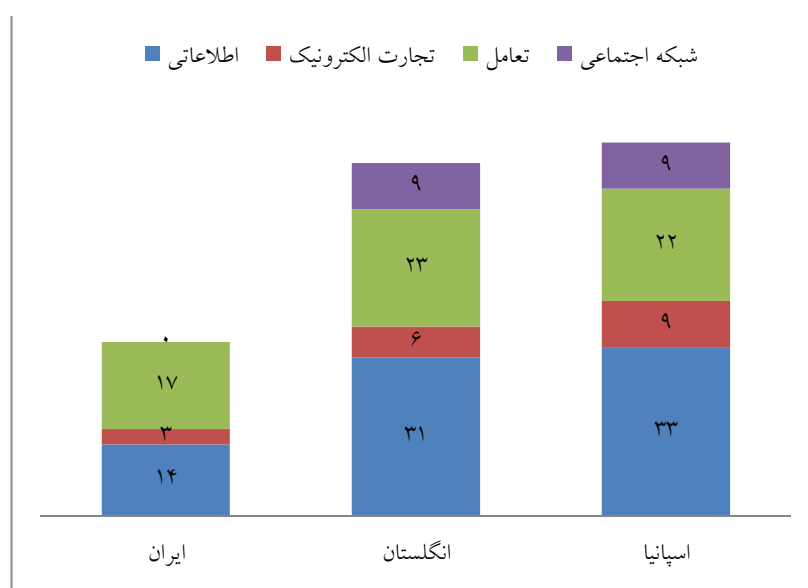
با توجه به ماهیت موضوع، تحقیق حاضر از نوع توصیفی و از حیث اجرایی کاربردی است. جامعه آماری تحقیق را وب سایت های سه لیگ فوتبال ایران، اسپانیا و انگلستان تشکیل می‌داد. از هر لیگ سه تیم که بیشترین امتیاز یا افتخار را در پنج سال اخیر داشتند (آرسنال<sup>۲</sup>، چلسی<sup>۳</sup>، منچستر یونایتد<sup>۴</sup>، رئال مادرید<sup>۵</sup>، بارسلونا<sup>۶</sup>، اتلتیکو مادرید<sup>۷</sup>، سپاهان اصفهان، پیروزی تهران و استقلال تهران) بصورت هدفمند انتخاب و وب سایت ها در ۳۱ ویژگی مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی مورد بررسی قرار گرفت. به منظور جمع آوری داده ها از چک لیست راسکو (۲۰۱۴) که جدیدترین ابزار در این زمینه است استفاده شد. این چک لیست مشاهده‌ای توانایی این را دارد که ویژگی‌های خاصی از مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی وب سایت ها را در ویژگی های زیر بررسی کند: (۱) ویژگی‌های اطلاعاتی شامل: آمار، تاریخ، اطلاعات در مورد بازیکنان تیم، اطلاعات در مورد اعضا باشگاه، اطلاعات در مورد باشگاه، اخبار باشگاه، نتایج، آینده باشگاه، جدول رده‌بندی، استادیوم، اطلاعات تیم-های جوانان، مهمان‌نوازی و امکانات باشگاه؛ (۲) ویژگی تجارت الکترونیکی شامل: فروش بلیت الکترونیکی، تجارت آنلاین و ترغیب هواداران؛ (۳) ویژگی تعامل شامل: گالری عکس، گالری ویدئو، تصاویر پیش زمینه، سرود باشگاه، خدمات پیامکی، ارسال اخبار، بازی‌های آنلاین، ویژگی اطلاعات تماس، شرط‌بندی‌ها، چند زبانه‌ها، نقشه سایت؛ (۴) ویژگی شبکه اجتماعی شامل: لینک‌های مربوط به فیس بوک، لینک‌های مربوط به یوتیوب،

5. Real madrid  
6. Barsolena  
7. Athletic madrid

1. Ro ca  
2. Arsenal  
3. Chelsea  
4. Manchester united

جدول ۱. یافته‌های مربوط به ارزیابی وب سایت باشگاه‌های ایران، انگلستان و اسپانیا

ویژگی‌ها	کشور	نام باشگاه‌ها								
		اسپانیا			انگلستان			ایران		
	مولفه‌ها	اتلتیکو مادرید	بارسلونا	رئال مادرید	اتلتیکو بیلبائو	آرسنال	منچستر	استقلال تهران	پیروزی تهران	سپاهان
اطلاعات	آمار	-	*	-	-	-	-	-	-	-
	تاریخ	*	*	*	-	*	-	*	-	*
	اطلاعات در مورد بازیکنان تیم	*	*	*	*	*	*	*	-	-
	اطلاعات در مورد مدیریت کارکنان	*	*	*	-	-	-	*	-	-
	اطلاعات در مورد باشگاه	*	*	*	*	*	*	*	-	*
	اخبار باشگاه	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	نتایج	*	*	*	*	*	*	*	-	*
	نگرش به آینده	-	-	*	*	*	*	-	-	-
	جدول رده‌بندی	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	استادیوم	*	*	*	*	*	*	-	-	-
	اطلاعات تیم جوانان	*	*	*	*	*	*	-	-	-
	مهمان‌نوازی	*	-	*	*	*	*	-	-	-
	امکانات باشگاه	*	-	*	*	*	*	-	-	-
	فروش بلیت	*	*	*	-	-	*	*	-	-
	تجارت الکترونی	تجارت آنلاین	*	*	*	*	-	*	-	-
ترغیب هواداران		*	*	*	*	*	*	*	-	*
گالری عکس		*	*	*	*	*	*	*	*	*
گالری ویدئو		*	*	*	*	*	*	*	-	*
تصاویر پیش زمینه		-	*	*	-	-	-	-	-	-
سرود باشگاه		-	-	-	-	*	-	-	*	*
خدمات پیامکی		-	-	-	-	-	-	-	-	*
ارسال اخبار		*	-	-	-	*	*	-	-	-
بازی‌های آنلاین		-	-	*	-	-	-	-	-	-
پادکست		-	-	-	-	*	*	-	*	-
تفاعل	اطلاعات تماس	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	شرط‌بندی - پیش‌بینی	*	*	*	*	*	*	-	-	-
	چندزبانه	*	*	*	*	*	*	*	-	*
	نقشه سایت	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	لینک مربوط به فیس بوک	*	*	*	*	*	*	-	-	-
شبکه‌های اجتماعی	لینک مربوط به یوتیوب	*	*	*	*	*	*	-	-	-
	لینک مربوط به توییتر	*	*	*	*	*	*	-	-	-



شکل ۱. مقایسه عوامل موثر بر مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی در لیگ‌های کشورهای مورد مطالعه

۲۷). وظیفه مدیریت ارتباط با مشتری کمک به ارزیابی وفاداری مشتریان در اقداماتی مانند تکرار خرید و صرف پول است (گید، راید شمس، ۲۰۱۱: ۱۸۵). در جمع بندی این ویژگی می‌توان گفت، ویژگی‌های اطلاعاتی باشگاه نباید فقط در اخبار، نتایج تیم یا تاریخچه خلاصه شود، به نظر می‌رسد باشگاه‌ها می‌بایست در دیگر مولفه‌های ارتباطی مانند معرفی آکادمی‌های خود، معرفی تجهیزات خود، اطلاعاتی در مورد بازیکنان خود نیز فعال باشند. دیگر نتایج تحقیق نشان داد، در ویژگی تجارت الکترونیک تیم‌های حاضر در لیگ اسپانیا، بیشترین امتیاز را نسبت به تیم‌های انگلیس و ایران بدست آورده‌اند که تیم‌های حاضر در لیگ‌های انگلستان در رتبه دوم و تیم‌های حاضر در لیگ‌های ایران در جایگاه سوم قرار گرفتند. نتایج این ویژگی با تحقیق الهی (۱۳۸۸) مبنی بر این که صنعت فوتبال ایران هنوز نتوانسته منابع مالی زیادی را جذب نماید همراستا می‌باشد. از جمله فرصت‌هایی که اینترنت در جنبه‌های مختلف بازاریابی برای باشگاه‌های فوتبال ارائه می‌دهد عبارت‌اند از: الف) ایجاد یک کانال توزیعی جدید: اینترنت زنجیره عرضه را کوتاه کرده و هزینه‌های مربوط به واسطه‌ها را کاهش می‌دهد (کریمادیس و همکاران، ۲۰۱۰: ۲۴۰). توانایی اینترنت در ایجاد یک کانال توزیع برای محصولات (بلیط دیجیتال) از ویژگی‌های منحصر به فرد آن است. به‌کارگیری اینترنت به‌عنوان یک کانال توزیع نه تنها هزینه‌های ثابت توزیع را کاهش می‌دهد، بلکه توزیع سریع و همزمان کالاها و خدمات را تضمین می‌کند. ب) ابزار ارتباطی (تبادل اطلاعات میان خریداران و فروشندگان) و ترویجی (فعالیت‌های مربوط به ترغیب مشتریان برای خرید محصولات) جدید: اینترنت وسیله مناسبی برای دسترسی به

منظر مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی (رتبه ۷۳) وضعیت بهتری نسبت به تیم‌های حاضر در لیگ‌های انگلیسی (رتبه ۶۹) و تیم‌های حاضر در لیگ‌های ایرانی (رتبه ۳۴) دارند. نتایج این تحقیق با نتایج پژوهش میزانی و همکاران (۱۳۹۳) که دریافتند باشگاه‌های ایران کمترین خدمات آنلاین را به طرفداران خود ارائه می‌کنند همسو می‌باشد. این که وب سایت‌های باشگاه‌های محبوب ایران سپاهان، استقلال و پیروزی در ابعاد مدیریت ارتباط با مشتری در مقایسه با وب سایت‌های باشگاه‌های انگلیس و اسپانیا از جامعیت کافی برخوردار نیست شاید به دلیل نبود آگاهی و نگرش کافی در این زمینه باشد. چون وب سایت‌های باشگاه‌های ایرانی در مقایسه با وب سایت‌های انگلیسی و اسپانیایی کمتر به وجود نگرش به آینده، تیم‌های پایه، معرفی باشگاه، اطلاعات در مورد بازیکنان و مدیریت که همگی مولفه‌های ویژگی اطلاعاتی است پرداخته‌اند. در همین رابطه هندرسون و دی کرو (۲۰۰۴) نیز ذکر کرده که بیشتر باشگاه‌ها پتانسیل کامل تعامل و همکاری کاربران را هنوز درک نکرده‌اند و تنها شروع به استفاده از فرصت‌های این کسب و کار کرده‌اند. در ویژگی‌های اطلاعاتی تنها مروری بر تاریخچه، اخبار و وجود جداول رتبه‌بندی برای یک باشگاه و هواداران کافی نبوده و مدیران باشگاه‌ها ورزشی در ایران بایستی توجه ویژه‌ای به آن داشته باشند. بسیاری از مدیران باشگاه‌های فوتبال ایران تصور می‌کنند که حضور موفق در اینترنت دارند. هر چند که تحقیق حاضر نشان داد که وب سایت‌های مذکور در بسیاری از عوامل اساسی بازاریابی اینترنتی دچار ضعف هستند. با این حال نتایج بعضی از تحقیقات نشان می‌دهد که کسب و کار فوتبالی و با دیگر کسب و کارها متفاوت است (ارگان و همکاران، ۲۰۱۳:

وب سایت خود، تقویت گالری های عکس و ویدئو، خدمات پیامکی و ارسال اخبار، اطلاعات تماس و پیش بینی ها به ورود حامیان جدید کمک کنند. در بعد ارتباطی، بهره‌گیری از نظر هواداران در خصوص بازی ها از طریق نظرسنجی ها، ایمیل ها و بخش آنلاین بازی ها این امکان برای هواداران فراهم شود که آنها جزء خانواده باشگاه ها هستند. دیگر نتایج تحقیق نشان داد، در ویژگی شبکه های اجتماعی به دلیل سیاست ها، محدودیت های اعمال شده و شرایط کشور امتیاز تیم‌های حاضر در لیگ ایران صفر بود و تیم‌های حاضر در لیگ‌های اسپانیا و انگلستان برابر بودند. بر اساس چک لیست استاندارد استفاده شده در این تحقیق شبکه های اجتماعی می‌بایست برای هودران باشگاه های ورزشی پیش بینی شود که این امر در وب سایت تیم های حاضر در لیگ ایران وجود ندارد. در این رابطه ارگان و همکاران (۲۰۱۳)، استفاده از شبکه اجتماعی فیسبوک را به عنوان ابزار بازاریابی در فوتبال ترکیه مورد مطالعه قرار دادند که یافته ها آنها نشان داد، فضای مجازی بر بخش های انتقال اطلاعات، ترویج، ارائه محصولات و اخبار اثرگذار است. در جمع بندی کلی می توان گفت، با فراهم آوردن شرایط مناسب موارد اطلاعاتی، فروش، ترویج، ارتباطی در وب‌سایت باشگاه های می‌توان شرایط ارتباط با مشتری را تسهیل کرد، این مشتریان همان هواداران هستند که رضایت آنها رضایت از سیستم مدیریتی و اجرایی باشگاه است و هر چه هواداران بیشتر باشند به نظر می‌رسد حامیان بیشتر می‌شوند، و هر چه حامیان بیشتر شوند، کیفیت لیگ بالاتر می‌رود و کیفیت بالاتر، پتانسیل ورود حامیان جدید در گستره فضای رقابتی را بیشتر می‌کند و تحولی را به همراه دارد، لذا از مدیران باشگاه ها، خصوصاً باشگاه های مورد تحلیل توجه به امور وب سایت ها به عنوان یک ابزار تحول‌گرای اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی انتظار می‌رود.

اطلاعات، سازماندهی و تبادل اطلاعات است. اینترنت می‌تواند اطلاعات مورد نیاز مشتری را به‌طور همزمان و به محض درخواست مشتری، در دسترس او قرار دهد و این به معنای تعامل بیشتر، خدمات بهتر و پاسخگویی سریع تر به مشتری است (هاس، ۲۰۰۳: ۴۰۹). لذا اینترنت ابزاری مناسب برای ترویج محصولات باشگاه تسهیل و ارتباط طولانی مدت با هواداران است که خود منابع مالی را به همراه خواهد داشت (حیدری و شریفیان، ۱۳۹۳: ۱۳۲). در جمع بندی این ویژگی می‌توان گفت، باشگاه‌ها باید از طریق تهیه فروش اینترنتی بلیط مسابقات، فروش کالا و محصولات مجازی نسبت به تعامل بیشتر با هواداران خود اقدام و تجارت الکترونیک خود را ارتقاء دهند. دیگر نتایج تحقیق نشان داد، در ویژگی تعامل با هواداران باشگاه‌های انگلستان وضعیت بهتری نسبت به تیم‌های حاضر در لیگ اسپانیا و ایران داشتند. وجود گالری عکس و ویدئو، اطلاعات تماس با باشگاه، نقشه سایت و چند زبانه بودن از ویژگی‌های تمامی وب سایت‌های مذکور بود. به گزارش محققین، اینترنت ابزار تحقیق بازاریابی و ابزاری قوی برای جمع آوری مستقیم داده از مشتریان است و کمک می‌کند باشگاه ها به پایگاه بزرگی از داده های کاربران با اطلاعات ارزشمند و دقیق برای بازاریابی دست پیدا کنند و در نتیجه بهتر نیازهای مشتریان را درک کنند و محصولات را شخصی سازی کنند (برتون و همکاران، ۱۹۹۶: ۳۰). همچنین بعنوان ابزار بخشبندی و شناسایی بازار هدف است. زیرا هواداران مشتاق اند اولویت هایشان را نشان دهند و از این طریق باشگاه ها می‌توانند آمیخته بازاریابی را روی آن بخش ها توسعه دهند و با هدف تطبیق یابند تا هواداران به اولویت‌هایشان برسند (کریمادیس و همکاران، ۲۰۱۰: ۲۳۱). در جمع بندی این ویژگی می‌توان گفت، باشگاه‌ها باید از حامیان جدید غافل نشوند و با تعامل های جدید با ابزارهای اجتماعی و چندزبانی کردن

## منابع و مأخذ

- الهی، علیرضا، سجادی، نصرالله، خبیری، محمد، ابریشمی، حمید (۱۳۸۹). «موانع موجود در توسعه جذب درآمد حاصل از حمایت مالی در صنعت فوتبال جمهوری اسلامی ایران»، مدیریت ورزشی، ۱ (۱)، ۱۸۹-۲۰۲.
- میزانی، مهران، رحیمی زاده، میثم، سجادی، سید نصراله (۱۳۹۳). «تعامل با هواداران از طریق اینترنت به عنوان ابزاری برای بازاریابی: بررسی مقایسه باشگاه های حرفه‌ای فوتبال ایران، آسیا و اروپا». *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۶ (۲۳)، ۷۹-۱۰۲.
- کوزه چیان هاشم، احسانی محمد، خداداد حسینی حمید، حسینی عماد (۱۳۸۹). «ارزیابی لیگ برتر فوتبال ایران، از دیدگاه مدیران سازمان تربیت بدنی و فدراسیون فوتبال»، مدیریت ورزشی، ۵ (۱)، ۱۹-۵.
- حیدری لیل، شریفیان اسماعیل (۱۳۹۳). «مقایسه بازاریابی تحت وب باشگاه‌های فوتبال ایران، انگلستان و یونان»، *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۶ (۲۳)، ۱۴۶-۱۳۱.

Adamson, G., Jones, W., & Tapp, A. (2006). "From CRM to FRM: Applying CRM in the football industry". *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*,

- 13 (2): 156-172.
- Argan, M., Argan, MT., Kose, H., & Gokee, S. (2012). *E-CRM applications of soccer teams as a strategic tool: a content analysis of English Premier League and Turkish Super League*. Global Sport Management, International Conference in Tamsui, Taiwan, April.
- Berthon, P., Pitt, L., & Watson, RT. (1996). *Marketing communication and the World Wide Web*. Business Horizons, First Edition . 24-32.
- Bodkin, CD., & Perry, M. (2004). "Goods retailers and service providers: comparative analysis of web site marketing communications". *Journal of Retailing and Consumer Services*, 11(1): 19-29.
- Bradshaw, D., & Brash, C. (2001). "Managing customer relationships in the e-business world: How to personalize computer relationships for increased profitability". *International Journal of Retail and Distribution Management*, 29(5): 520-529.
- Couvelaere, V., & Richelieu, A. (2005). "Brand Strategy in Professional Sports: The Case of French Soccer Teams". *European Sport Management Quarterly*, 5(1): 23-46.
- Damasaru, C., Camenita, R., & Andreescu, C. (2011). "How can we increase sales force motivation? Practical Approach: Stimulating motivation on a telecom companies' salesforce". *Review of International Comparative Management, Special Number*: 261-267.
- Dwyer, B. (2011). "Divided loyalty? An analysis of fantasy football involvement and fan loyalty to individual national league (NFL) teams". *Journal of Sport Management*, 25(1): 445-457.
- Garrido-Moreno, A., & Padilla-Mendelez, A. (2011). "Analyzing the impact of knowledge management on CRM success: The mediating effects of organizational factors". *International Journal of Information Management*, 31(5): 437-444.
- Gide, E., & Riad Shams, SM. (2011). "The use of e-CRM database to promote a value breeding bond network: the case of Hawthorn football club of Australian rules". *Procedia Computer Science*, 3(1): 183-188.
- Haas, DJ. (2003). "Productive efficiency of English football teams – a data development analysis approach". *Managerial and Decision Economics*, 24(5): 403-410.
- Henderson, H., & D'Cruz, B. (2004). *The Role of Virtual Communities in the English Premier Football League, Communities in the English Premier Football League*. IFIP International Federation for Information Processing.
- Ioakimidis, M. (2010). "Online marketing of professional sports clubs: engaging fans on a new playing field". *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 11(4): 271- 282.
- King, SF. (2007). "Citizens as customers: Exploring the future of CRM in UK local government". *Government Information Quarterly*, 24 (1): 47-63.
- Kriemadis, T., Kotsovos, A., & Kartakoullis, N. (2010). "A strategy for managing customer relations on the Internet: evidence from the football sector". *Direct Marketing: An International Journal*, 3(4): 229- 243.
- Mullin, BJ., Hardy, S., & Sutton, WA. (1993). *Sport marketing*. Human Kinetics, Champaign, Illinois. First Edition . 27-37.
- Pel u, C. (2008). "Power and Satisfaction in the Retailer-Producer Relationship". *Management & Marketing: Challenges for the Knowledge Society*, 3(1): 95-104.
- Pop, NA. (2006). "A new paradigm in contemporary marketing: relational marketing".



- Management & Marketing: Challenges for the Knowledge Society*, 1(3): 33-44.
- Prejmerean, MC., & Dima, AM. (2006). "Customer Relationship Management". *Management & Marketing: Challenges for the Knowledge Society*, 1(4): 39-44
- Ro ca, V., (2010). "Sustainable Development of a City by Using a Football Club". *Theoretical and Empirical Researches in Urban Management*, 7(1), 61-68.
- Sivaraks, P., Krairit, D., & Tang, JCS., (2011). "Effects of E-CRM on customer-bank relationship quality and outcomes: The case of Thailand". *Journal of High Technology Management Research*, 1(1): 122-141.