

رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی
دوره ۸، شماره ۲۸، بهار ۱۳۹۹
صفحه ۱۴۷ - ۱۵۸

تحلیل توسعه‌ای کسب‌وکار لیگ برتر فوتبال ایران

خیام اکبری اصل هاسونی^{۱*} - یعقوب بدربی آذرین^۲ - محمد رسول خدادادی^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه تبریز، تبریز، ایران ۲. دانشیار مدیریت ورزشی دانشگاه تبریز، تبریز، ایران ۳. استادیار مدیریت ورزشی دانشگاه تبریز، تبریز، ایران
(تاریخ دریافت: ۱۹/۰۱/۱۳۹۸، تاریخ تصویب: ۱۵/۰۱/۱۳۹۹)

چکیده

صنعت ورزش با داشتن قابلیت‌های فراوانی در برگزاری رویدادهای ورزشی بهخصوص در زمینه لیگ‌های حرفه‌ای توان درآمدزایی بسیار بالایی دارد. از این‌رو پرداختن به این امر از موضوعاتی است که برای صنعت ورزش کشور بسیار لازم و ضروری است. تحقیق حاضر با محوریت بوم کسب‌وکار استرالدر، در پی تفسیر دیدگاه‌ها و برداشت‌های صاحب‌نظران لیگ برتر فوتبال به عنوان یکی از مهم‌ترین کسب‌وکارهای صنعت ورزش ایران، درباره ۶ مؤلفه این بوم بوده است. تحقیق با رویکرد کیفی و با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه انجام گرفت. برای انتخاب نمونه، از تکنیک نمونه‌گیری گلوله‌برفی، تا حصول اصل اشباع نظری استفاده شد ($n=20$). داده‌های حاصل از مطالعات کتابخانه‌ای با استفاده از روش تحلیل پدیدارنگاری و به کمک نرم‌افزار MAXQDA تحلیل شد. یافته‌های پژوهش حاضر، اقدامات استراتژیکی را در چارچوب الگوی عملی چهار اقدامی حذف، ایجاد، کاهش و افزایش ارائه کرده است که می‌تواند به عنوان استراتژی اقیانوس آبی مورد توجه مسئولان و تصمیم‌گیرندگان صنعت ورزش و فوتبال کشور باشد.

واژه‌های کلیدی

اقیانوس آبی، بوم کسب‌وکار، صنعت ورزش، فوتبال ایران، لیگ ورزشی.

مقدمه

دستیابی به بهبود مستمر و نوآوری کرده است. این موضوع با جهانی شدن و لزوم حضور در بازارهای جهانی اهمیت بیشتری یافته است (۱۱). تفکر درباره مجموعه‌ای از ابزارها که به صاحبان کسب‌وکار اجازه می‌دهد تا در کنند الگوی کسب‌وکارشان چیست و چه عوامل حیاتی آن را تشکیل داده است، می‌تواند جالب باشد. ابزارهایی که آنها را قادر می‌سازد این الگو را به الگوهای دیگر مرتبط کنند و آن را تغییر دهنده و به واسطه آن در رابطه با فرصت‌های کسب‌وکار نکاتی بیاموزند. مفهوم الگوی کسب‌وکار محبوب شد، چراکه مدیران امروزی برای انتخاب زمانی که می‌باشد ارزش قابل ارائه خود، پیکربندی شبکه ارزش، انتخاب مسیر شرکا، جستجوی مشتریان و بسیاری از تصمیمات مشابه دیگر شدن است (۱۷). مدل بوم یک طرح کسب‌وکار را در قالب ساختاری منظم و جامع ارائه می‌کند و ابزاری استراتژیک برای سازمان‌ها به حساب می‌آید. مدل بوم دارای ۹ عنصر است (بخش‌های مشتریان، ارزش پیشنهادی، کانال توزیع، ارتباط با مشتریان، جریان درآمدی، منابع کلیدی، فعالیت‌های کلیدی، شرکای کلیدی و ساختار هزینه‌ها) که در کنار یکدیگر چشم‌اندازی منسجم از عوامل کلیدی محرك یک کسب‌وکار را تشکیل می‌دهند.

در واقع ثمرة اصلی این مدل عبارت است از: ۱. تمرکز: کل برنامه‌های چندین صفحه‌ای سنتی کسب‌وکار را دور بریزید، با به کار گیری بوم مدل کسب‌وکار می‌توانید شفافیت و تمرکز بهتری روی عوامل محرك کسب‌وکار خود داشته باشید. ۲. انعطاف‌پذیری: در بوم مدل کسب‌وکار به سادگی هر چه تمام می‌توان مدل را تغییر داد و تمامی تأثیرات تغییر را در مدل یکصفحه‌ای مشاهده کرد. ۳. شفافیت: با

در حال حاضر ورزش و تفریحات سالم در کشورهای توسعه‌یافته به عنوان یک صنعت مهم و عامل اثرگذار در رشد اقتصاد ملی مورد توجه است و یکی از درآمدزترین صنایع قرن ۲۱ به شمار می‌رود. این صنعت ریشه‌های خود را به سرعت در تمام گسترده دنیا دوامده است. تا میلیاردها انسان از آن به طریقی بهره‌مند شوند. در حال حاضر ورزش چه از بعد عملی و چه از بعد نظری، در تولید و مصرف کالاها و خدمات ورزشی و توسعه اقتصادی جوامع مختلف نقش اساسی دارد (۱۲). صنعت ورزش با داشتن ظرفیت‌های زیادی بخصوص در زمینه لیگ‌های حرفه‌ای ورزشی توان درآمدزایی بسیار بالایی دارد. در بسیاری از کشورهای برگزاری لیگ‌های حرفه‌ای و صنعت باشگاهداری حرفه‌ای فوتبال سبب رشد و توسعه اقتصادی مطلوبی در صنعت فوتبال آنها شده است. در کشورهایی چون اسپانیا، انگلستان، آلمان، ایتالیا و فرانسه باشگاه‌های فوتبال بهمنزله ماشینی اقتصادی عمل می‌کنند که سالانه میلیون‌ها دلار درآمد دارند (۱۰). همیل^۱ و همکاران (۲۰۰۱) طی تحقیقی اثر مثبت اقتصادی تجاری‌سازی باشگاه‌های فوتبال انگلستان را بیان می‌کنند (۲۰). ماهونی و هاروارد^۲ (۲۰۰۵) در مطالعه خود مدیریت مالی خلاق و اداره باشگاه‌ها به صورت شرکت سهامی را عامل مؤثر بر توسعه بازار ورزش حرفه‌ای می‌دانند (۲۴). تحقیقات میچی و آکتون^۳ (۲۰۰۵) نشان داد باشگاه‌های ورزشی می‌توانند با شفاف‌سازی اطلاعات مدیریتی و مالی سود بیشتری را عاید خود سازند (۲۵). زیمانسکی^۴ (۲۰۰۳) باشگاه‌های ورزشی را نوعی واحدهای کسب‌وکار با اندازه‌های متفاوت بیان می‌کند (۲۶). امروزه کسب‌وکارها با محیطی چالش برانگیز و همواره در حال تغییر روبرو هستند که آنها را قادر به رقابت برای

3. Michie & Oughton
4. Szymanski

1. Hamil
2. Mahony & Harward

همکاران (۲۰۱۲) عنوان کردند که نام تجاری یکی از شاخص‌های مهم در وفاداری هواداران است (۲۱). قره‌خانی (۱۳۸۹) عدم تجاری‌سازی باشگاه‌های فوتبال را مهم‌ترین مانع ساختاری در خصوصی‌سازی باشگاه‌های فوتبال عنوان کرد (۶). امیرتاش و همکاران (۲۰۱۲) بیان کردند که حمایت مالی در صنعت فوتبال ایران مهم‌ترین بعد تجاری کردن باشگاه‌های فوتبال است (۱۹).

ظهرابی و همکاران (۲۰۱۳) بر نقش رسانه‌های تصویری در جذب سرمایه‌گذاری‌های داخلی و خارجی در فوتبال ایران تأکید کردند (۲۸). نقدی و همکاران (۱۳۹۲) عنوان کردند که باشگاه‌ها مهم‌ترین بخش صنعت فوتبال هستند و ادامه حیات صنعت فوتبال منوط به ادامه حیات باشگاه‌هاست (۱۸). خبیری (۱۳۸۴) در تحقیق خود عنوان کرد به خاطر مدیریت بخش دولتی بر بیشتر فضاهای ورزشی، ظرفیت حرفة‌ای شدن برای لیگ فوتبال ایران فراهم نیست (۳).

داوری (۱۳۸۰) ضعف نظارت بر حسن اجرای برنامه‌ها در سازمان لیگ برتر فوتبال ایران را آشکار ساخت (۷). الهی و همکاران (۱۳۸۳) وضعیت استادیوم‌های فوتبال کشور را نامطلوب بیان کردند (۱). جلالی فراهانی (۱۳۸۳) از عدم استقلال فدراسیون فوتبال ایران و اعمال نفوذ سایر ارگان‌ها و مسئولان غیرمتخصص پرده برداشت (۱۳). الهی (۱۳۸۴) در پژوهش خود وابستگی شدید سازمان لیگ به فدراسیون فوتبال و بی‌ثباتی مدیریت در فدراسیون فوتبال را بیان می‌کند (۲). دوستی (۱۳۹۵) امتناع صداوسیما از پرداخت حق و پخش تلویزیونی لیگ برتر را مهم‌ترین دلیل عدم توسعه مالی باشگاه‌های فوتبال کشور معرفی نکرد (۸).

کردی (۱۳۸۱) طی تحقیقی نشان داد مدیران فوتبال از راهبرد روشن و ضابطه‌مندی پیروی نکرده و براساس سلایق شخصی تصمیم می‌گیرند (۱۵). الهی (۱۳۸۷) مانع مهم سر راه توسعه اقتصادی صنعت فوتبال را به این شرح بیان داشت: عدم سرمایه‌گذاری و حمایت مالی، عدم

وجود این مدل تک‌صفحه‌ای تیم شما می‌تواند شناخت بهتری از مدل و چشم‌انداز شما در خصوص کسب‌وکار مدنظرتان کسب کنند. در واقع رویکردی به مدیریت فرایاند در یک کسب‌وکار دارد. مشتریان ما هواداران و تماساگران ما در لیگ‌های حرفه‌ای به شمار می‌روند، که جز منابع درآمدی ما در کسب‌وکار محسوب می‌شوند. ما چه ارزش پیشنهادی برای ارائه به این مشتریان هستیم (البته این امر با توجه به ماهیت متفاوت محصول ما که در اینجا بازی است). همچنین در بخش‌های منابع کلیدی و فعالیت‌های کلیدی به بحث نیروی انسانی، پول، تجهیزات، استخدام نیرو و ... پرداخته می‌شود همه این موارد جزء موارد نیروی اند که در لیگ‌های حرفه‌ای به عنوان یک کسب‌وکار به کار گرفته می‌شوند. شرکای کلیدی تمام کسانی که قرار است به نحوی در تأمین مواد اولیه، تولید یا رساندن ارزش به دست مشتری با شرکت همکاری کنند (حامیان مالی). از این‌رو به دلایل ذکر شده مدل بوم کسب‌وکار برای لیگ حرفه‌ای فوتبال ایران مدل مناسبی است. هرچند تاکنون تحقیقی کسب‌وکار فوتبال ایران را براساس مدل بوم کسب‌وکار استرالدر بررسی نکرده است، ولی تحقیقات زیادی وجود دارد که به صورت مجزا به هریک از مؤلفه‌های ۹ گانه بوم کسب‌وکار پرداخته‌اند که به نمونه‌ای از آنها اشاره می‌شود. تجاری‌سازی باشگاه‌های فوتبال شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌های فنی، اقتصادی و مالی هست که در پرتو ثبت تجاری باشگاه‌ها به عنوان یک بنگاه تجاری، جنبه حقوقی پیدا کرده و از قوانین تجارت پیروی می‌کند (۹). الهی و همکاران (۱۳۸۴) عنوان می‌کنند که برگزاری لیگ‌های حرفه‌ای و صنعت باشگاه‌داری حرفه‌ای فوتبال سبب رشد و توسعه اقتصادی مطلوبی در صنعت فوتبال شده است (۲).

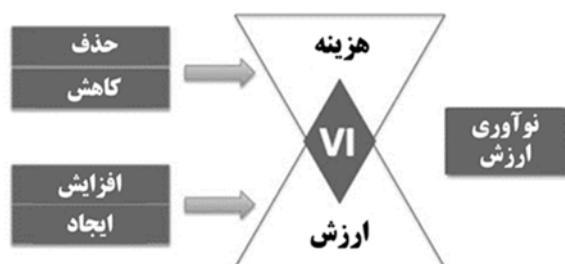
جوانمردی و همکاران (۲۰۱۱) طرفداران و هواداران فوتبال را عامل اقتصادی مهم و یکی از منابع اصلی درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال عنوان کردند (۱۱). جوانی و

انتخاب‌های راهبردی باشد که پیش روی یک سازمان قرار دارد (۱۶). نگرش‌های نوین در علم مدیریت راهبرد، در پی ایجاد بازاری بدون رقیب و پرسود در عین رشد پایدار از طریق نوآوری هستند. چنین فضایی را کیم و مابونه^۱ (۲۰۰۵) تحت عنوان اقیانوس آبی معرفی کردند (۲۳).

نوآوری ارزش شیوه نوین تفکر در حوزه تدوین و اجرای استراتژی است که به خلق اقیانوس آبی و کناره‌گیری از رقابت منتج می‌شود. نکته مهم اینکه، نوآوری ارزش یکی از استراتژی‌های مبتنی بر رقابت رایج را به چالش می‌کشد: انتخاب ارزش یا هزینه. به طور رایج اعتقاد بر این است که شرکت‌ها یا می‌توانند ارزش بیشتری برای مشتریان با هزینه بالاتر یا ارزش قابل قبولی با هزینه کمتر، خلق کنند. برخلاف این اعتقاد، شرکت‌هایی که به دنبال خلق اقیانوس آبی هستند، به طور همزمان به تمایز و هزینه پایین تمرکز دارند (۲۳).

توسعة نهادها، حمایت‌های دولتی، عدم سازماندهی و هدایت هواداران، پخش رسانه‌ای، نیروی انسانی، امکانات و فضاهای ورزشی، توسعه‌های حقوقی و قانونی و عدم توسعه علمی و پژوهشی (۴). سلطانی و همکاران (۱۳۹۷) عنوان کرد که به دلیل عدم دریافت حق پخش تلویزیونی، تبلیغات و اسپانسرها بعد از کمک‌های دولتی، مهم‌ترین مؤلفه درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال ایران است (۱۰) نتایج تحقیق ترابی و همکاران (۱۳۹۴) نشان داد که اسپانسرها ۱۴/۵۷ تبلیغات ۸/۷۲ و بليتفروشی ۰/۹۵ درصد از درآمد باشگاه‌های فوتبال ایران را تشکیل می‌دهند (۵). فراهانی و همکاران (۱۳۹۳) عنوان کردند که عامل هویت برنده بر وفاداری به برنده برای خرید محصولات در هواداران فوتبال ایران تأثیر مستقیم دارد (۱۴).

توانمندی یک مدل کسب‌وکار تا حدی است که خود می‌تواند ابزاری قدرتمند برای تحلیل، آزمون و ارزیابی



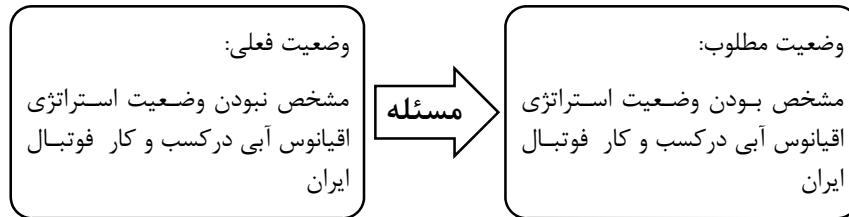
شکل ۱. فرایند نوآوری ارزش

فوتبال به عنوان بخش مهمی از صنعت ورزش کشور اهمیت بسیاری از لحاظ اقتصادی دارد، عدم کارایی روش‌های سنتی مدیریتی در فوتبال ایران و نبود نگاه کسب‌وکار محور به آن، فوتبال کشور را به بخشی مصرف‌گر، وابسته به دولت و غیربهره‌ور تبدیل کرده است. از این‌رو محقق بر آن شد بر پایه مدل مفهومی بوم کسب‌وکار استرالدر و با تمرکز بر مؤلفه‌های ۹ گانه آن و با استفاده از نظر خبرگان و

فوتبال بخش مهمی از صنعت ورزش در جهان به شمار می‌رود که به لحاظ اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی آثار زیادی بر جوامع مختلف دارد. از گذشته تاکنون فوتبال و لیگ حرفه‌ای آن در ایران با اصول و شیوه‌های مختلفی اداره شده است، ولی علی‌رغم ظرفیت بسیار بالا به دلیل نداشتن مدل کسب‌وکار مشخص و استراتژی‌های مدون به جایگاه واقعی خود نرسیده است. در حالی که توسعه کسب‌وکار

ایران و هدایت آن به طرف وضعیت اقیانوس آبی به مسئولان امر، بپردازد.

صاحب‌نظران به تعیین و ارائه استراتژی و راهکارهای مناسب جهت بهبود وضعیت کسب‌وکار لیگ برتر فوتبال



شکل ۲. مشکله اصلی پژوهش

نتایج و یافته‌های تحقیق

روش پدیدارنگاری را می‌توان برای پژوهش درباره هر جنبه از واقعیت طبیعی یا اجتماعی که افراد درباره آن برداشتی به دست آورده‌اند، به کار برد. پدیدار نگاری نشان می‌دهد که انسان‌ها چطور معنای یک پدیده را می‌سازند و این معانی چگونه در میان افراد متفاوت است. در این روش، معنا چون رابطه شکل‌گرفته بین فرد و جهان دیده می‌شود. درونی شدن رابطه به چیزی منجر می‌شود که رابطه درونی نامیده می‌شود. در این تحقیق با مراجعه به مبانی نظری و تحقیقات انجام یافته در حوزه موردنظر که ۱۰۵ تحقیق بود، فرایند تحلیل پدیدارنگاری با استفاده از قابلیت‌های نرم‌افزار مکس کیودا و با کدگذاری در قالب کدهای آزاد صورت گرفت. پس از کدگذاری، با بررسی و مقایسه کدها و موضوعات آن‌ها با هم و تشخیص تفاوت‌ها و شباهت‌های آنها طبقات توصیفی و زیرمجموعه‌های مربوط به هریک از طبقات با محوریت مؤلفه‌های ۹ گانه بوم کسب‌وکار استرووالدر شناسایی شدند.

جدول ۱، مؤلفه‌های ۹ گانه بوم کسب‌وکار استرووالدر (بخش‌های مشتریان، ارزش پیشنهادی، کanal توزیع، ارتباط با مشتریان، جریان درآمدی، منابع کلیدی، فعالیت‌های کلیدی، شرکای کلیدی و ساختار هزینه‌ها) از

تحقیق حاضر به صورت کیفی و با رویکرد تفسیری با بهره‌گیری از روش پدیدار نگاری به تفسیر دیدگاه و برداشت‌های صاحب‌نظران کسب‌وکار فوتبال ایران پرداخته است. در این تحقیق ابتدا ۲۰۰ مقاله مرتبط با لیگ برتر فوتبال ایران و با محوریت مؤلفه‌های ۹ گانه بوم کسب‌وکار استرووالدر^۳ (بخش‌های مشتریان، ارزش پیشنهادی، کanal توزیع، ارتباط با مشتریان، جریان درآمدی، منابع کلیدی، فعالیت‌های کلیدی، شرکای کلیدی و ساختار هزینه‌ها) از طریق پایگاه داده نورمگز (شامل تمامی مجلات علمی و پژوهشی در حوزه مدیریت ورزشی) در بازه تاریخی سال‌های ۱۳۸۰ تا ۱۳۹۶ شناسایی و بررسی شد که پس از دو مرحله غربالگری، ۱۰۵ مقاله به عنوان مقاله باکیفیت شناسایی شدند. در ادامه، فرایند تحلیل پدیدار نگاری با استفاده از قابلیت‌های نرم‌افزار MAXQDA و با کدگذاری در قالب کدهای آزاد صورت گرفت. پس از کدگذاری، با بررسی و مقایسه کدها و موضوعات آنها با هم و تشخیص تفاوت‌ها و شباهت‌های آنها طبقات توصیفی و زیرمجموعه‌های مربوط به هریک از طبقات با محوریت مؤلفه‌های ۹ گانه بوم کسب‌وکار استرووالدر شناسایی شدند.

کلیدی، شرکای کلیدی و ساختار هزینه‌ها) را که این تحقیق با محوریت این ابعاد شکل گرفته است، نشان می‌دهد.

جدول ۱. بوم کسب‌وکار لیگ برتر فوتبال ایران

<ul style="list-style-type: none"> • شرکای کلیدی <ul style="list-style-type: none"> ✓ دولت ✓ فدراسیون ملی و بین‌المللی فوتبال ✓ رسانه ✓ حامیان 	<ul style="list-style-type: none"> • فعالیت‌های اصلی <ul style="list-style-type: none"> ✓ کاهش بدھی و افزایش درآمد ✓ استانداردسازی بازاریابی ✓ مدیریت استعدادها ✓ ارتباطات بین‌الملل 	<ul style="list-style-type: none"> • ارزش پیشنهادی <ul style="list-style-type: none"> ✓ مسابقات ✓ اماكن و خدمات ✓ برنده 	<ul style="list-style-type: none"> • ارتباط با مشتریان <ul style="list-style-type: none"> ✓ مشتریان موجود ✓ مشتریان بالقوه 	<ul style="list-style-type: none"> • بخش مشتریان <ul style="list-style-type: none"> ✓ ملی و بین‌المللی ✓ سن ✓ وفاداری
	<ul style="list-style-type: none"> • منابع کلیدی <ul style="list-style-type: none"> ✓ اماكن ✓ مدیران، بازیکنان، مربيان و داوطلبان ✓ بخش خصوصي 	<ul style="list-style-type: none"> • کanal توزيع <ul style="list-style-type: none"> ✓ استاديومها، دفاتر و فروشگاهها ✓ تلویزیون، رادیو و مطبوعات ✓ فضای مجازی 		
	<ul style="list-style-type: none"> • ساختار هزینه <ul style="list-style-type: none"> ✓ هزینه‌های جاري ✓ هزینه‌های زیرساختی ✓ قرارداد 		<ul style="list-style-type: none"> • جريان درآمد <ul style="list-style-type: none"> ✓ حامیان ✓ حق پخش تلویزیونی ✓ فروش بلیت ✓ پاداش‌های قهرمانی ✓ تجارت ✓ کمک دولت و دیگر نهادها 	

مشارکت‌کننده استفاده شده است. بدین‌منظور، متن مصاحبه‌پیاده‌شده برای مشارکت‌کنندگان ارسال شده و به تأیید ایشان رسیده است. نتایج توصیفی خبرگان در جدول ۲، ارائه شده است. نتایج نشان می‌دهد که بیشترین تعداد نمونه مرد و کمترین نشان زن بودند و بیشترین نشان داری مدرک کارشناسی ارشد و در بازه سنی ۳۰ تا ۴۰ ساله بودند.

طی مصاحبه‌ای مبتنی بر سؤالات الگوی تصمیم‌گیری چهار اقدامی، دیدگاه‌ها و برداشت‌های صاحب‌نظران لیگ برتر فوتبال ایران، در مورد مؤلفه‌های ۹ گانه بوم کسب‌وکار و زیرمجموعه‌های مربوط به هریک از آنها در قالب کدهای آزاد سازماندهی و اولویت‌بندی شد. برای انتخاب نمونه از تکنیک نمونه‌گیری گلوله‌رفی استفاده شده است در انتخاب نمونه‌های موردنظر، سابقه پژوهشی در ارتباط با لیگ برتر فوتبال ایران مدنظر قرار گرفته است. بعد از مصاحبه با ۲۰ نفر از صاحب‌نظران، اصل اشباع نظری حاصل شد. به‌منظور اطمینان از اعتبار و روایی مصاحبه، از روش بازخور

جدول ۲. مشخصات خبرگان

نوع و فراوانی		ویژگی	
زن	مرد	جنسیت	
۲۵ درصد	۷۵ درصد		
۲۰ تا ۳۰ سال	۴۰ تا ۵۰ سال	سن	
۵ درصد	۵۰ درصد		
دکتری	کارشناسی ارشد	مدرک	
۲۵ درصد	۷۵ درصد		
طرح	رساله	مقاله	نوع تحقیق انجام‌گرفته
۵ درصد	۱۰ درصد	۱۵ درصد	۷۰ درصد

۲. کدام عوامل را باید تا سطح قابل توجهی پایین‌تر از استاندارد کسب‌وکار کاهش داد؟
۳. از بین عواملی که تا به حال در کسب و کار ایجاد نشده‌اند، کدام عوامل باید خلق شوند؟
۴. کدام عوامل را باید تا سطح قابل ملاحظه‌ای بالاتر از استاندارد کسب‌وکار افزایش داد؟
- دو پرسش ابتدایی (حذف کردن و کاهش دادن) مربوط به چگونگی کاهش ساختار هزینه نسبت به رقبا بوده و دو پرسش بعدی (افزایش و ایجاد) مربوط به چگونگی ارتقای ارزش قابل ارائه به مشتریان و خلق منابع جدید تقاضاست.

الگوی تصمیم‌گیری چهار اقدامی بهمنظور تجدید ساختار مؤلفه‌های ارزش‌آفرین برای مشتری در ایجاد یک منحنی ارزش جدید ایجاد شده است. بهمنظور نقض کردن رابطه جایگزینی میان تمایز و کاهش هزینه و برای دستیابی به یک منحنی ارزش جدید، چهار سؤال کلیدی وجود دارد که منطق استراتژیک صنعت و مدل کسب‌وکار را به چالش می‌کشد:

۱. از بین عواملی که کسب‌وکار آنها را بدیهی فرض می‌کند، کدام‌ها باید حذف شوند؟

شاخص حذف:

جدول ۳. اولویت‌بندی شاخص‌های حذف با استفاده از بررسی و تجمعی داده‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان

مؤلفه مربوطه از بوم کسب‌وکار	موارد
بخش مشتریان	حذف ممنوعیت ورود بانوان به استادیومها
شرکای کلیدی	حذف دخالت دولت و سایر ارگان‌ها در مدیریت لیگ برتر فوتبال
منابع کلیدی	حذف مدیران سنتی و رابطه‌ای از ساختار سازمانی لیگ و باشگاهها
فعالیت‌های اصلی	حذف پیچیدگی و بی‌نظمی‌های عمده از روند تجاری سازی باشگاه‌های فوتبال ایران
فعالیت‌های اصلی	حذف اعمال نفوذ فدراسیون فوتبال بر سازمان لیگ برتر فوتبال ایران
فعالیت‌های اصلی	حذف بازاریابی کمین به‌ویژه از طریق تلویزیون
فعالیت‌های اصلی	حذف ریشه‌های رانت و فساد موجود در فوتبال کشور
ساختار هزینه	حذف دلال‌های پشت پرده نقل و انتقال مربی و بازیکنان
فعالیت اصلی	حذف مسائل مربوط به سحر، جادو و رمالی موجود در فوتبال ایران
ارزش پیشنهادی	حذف برخورد نامناسب مسئلان و مأموران کنترلی در استادیومها
شرکای کلیدی	حذف حاشیه‌پردازی افراطی رسانه‌ها

شاخص کاهش:**جدول ۴. اولویت‌بندی شاخص‌های کاهش با استفاده از بررسی و تجمعی داده‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان**

موارد	مؤلفه مربوطه از بوم کسب و کار
کاهش حمایت‌های مالی دولت از باشگاه‌ها	جریان درآمدی
کاهش اشتباہات داوری با استفاده از تکنولوژی	ارزش پیشنهادی
کاهش بی‌نظمی در سیستم حسابداری باشگاه‌ها	ساختار هزینه - جریان درآمدی
کاهش برگزاری مسابقات در روزهای غیر تعطیل	ارزش پیشنهادی
کاهش بروکراسی سر راه سرمایه‌گذاران خارجی	شرکای کلیدی - فعالیت‌های اصلی
کاهش انحصار پخش مسابقات از طریق تلویزیون	کanal توزیع
کاهش وقفه و تعطیلی لیگ	ارزش پیشنهادی

شاخص ایجاد:**جدول ۵. اولویت‌بندی شاخص‌های ایجاد با استفاده از بررسی و تجمعی داده‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان**

موارد	مؤلفه مربوطه از بوم کسب و کار
خصوصی‌سازی باشگاه‌های فوتبال ایران	فعالیت اصلی
تدوین قوانین حمایتی از بخش خصوصی	شرکای کلیدی - فعالیت‌های اصلی
احقاق حق کپی برای باشگاه‌ها	جریان درآمدی
لحاظ بخش ویژه ورزش در اتاق بازرگانی ایران	شرکای کلیدی - فعالیت‌های اصلی
ایجاد سامانه قیمت‌گذاری متغیر و فروش بلیت با مدیریت خود باشگاه‌ها	جریان درآمدی
برنده‌سازی و ارتقای ارزش برنده سازمان لیگ و باشگاه‌ها	ارزش پیشنهادی
ایجاد پایگاه‌های اطلاعاتی تماشاگران و ساماندهی کانون هواداران	ارتباط با مشتریان
سیستم سنجش ارزش بازیکنان در سیستم حسابداری	ساختار هزینه
حمایت از تأسیس تعاونی‌های ورزشی جهت مدیریت باشگاه‌های فوتبال	شرکای کلیدی - فعالیت‌های اصلی
راه‌اندازی یا ساماندهی و کلام‌دهی سایت‌های اینترنتی سازمان لیگ و باشگاه‌های فوتبال	ارتباط با مشتریان
تدوین حقوق مالکیت فکری و معنوی در کسب و کار فوتبال ایران	شرکای کلیدی - فعالیت‌های اصلی
بستر سازی پخش اینترنتی مسابقات	جریان درآمدی
فراهمن‌سازی بستر حضور باشگاه‌ها در بازار بورس	شرکای کلیدی - فعالیت‌های اصلی
تدوین نظام حقوقی کسب و کار فوتبال ایران	شرکای کلیدی - فعالیت‌های اصلی
تأسیس شرکت سرمایه‌گذاری و اقتصادی وابسته به سازمان لیگ	جریان درآمدی
تأسیس آژانس‌های تخصصی بازاریابی	فعالیت‌های اصلی
واگذاری سهام باشگاه‌ها به عموم مردم و هواداران	فعالیت‌های اصلی
ایجاد سیستم مناسب نقل و انتقال بازیکنان در حیطه قراردادها	جریان درآمدی - ساختار هزینه
ارائه خدمات بیمه بازیکنان (بیمه عمر، بازنشستگی، بیکاری و ...)	فعالیت‌های اصلی - ساختار هزینه

شاخص افزایش:

جدول ۶. اولویت‌بندی شاخص‌های افزایش با استفاده از بررسی و تجمعی داده‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان

موارد	مؤلفه مربوطه از بوم کسب‌وکار
افزایش انگیزه بخش خصوصی با ارائه بسته‌های تشویقی	شرکای کلیدی
افزایش ثبات مدیریت در رأس فدراسیون فوتبال، سازمان لیگ و مدیریت باشگاهها	فعالیت‌های اصلی
افزایش حضور متخصصان اقتصادی و کسب‌وکار در مدیریت لیگ و باشگاهها	منابع کلیدی
افزایش میزانی رقابت‌های بین‌المللی	جریان درآمدی
ارتفاعی کیفیت مطبوعات ورزشی از نظر دانش فوتبال	کانال‌های توزیع
بهینه‌سازی مدیریت حقوقی و مالی در سازمان لیگ و باشگاهها	فعالیت‌های اصلی
بهمسازی ورزشگاه‌ها و تجهیز آنها به امکانات پیشرفته	ارزش پیشنهادی
ارتفاعی کمیت و کیفیت پوشش رسانه‌ای محصولات حامیان لیگ و باشگاهها	شرکای کلیدی
ارتفاعی کیفیت سیستم حمل و نقل و راه‌های دسترسی به ورزشگاهها	ارزش پیشنهادی
برنامه‌ریزی دقیق مسابقات لیگ	ارزش پیشنهادی
ارتفاعه و شفاف‌سازی گزارش‌های مالی سازمان لیگ و باشگاهها	فعالیت اصلی - ساختار هزینه - جریان درآمد
طبقیق کیفیت باشگاه‌ها با استانداردهای بین‌المللی	فعالیت‌های اصلی
رعایت حقوق مربوط به پخش تلویزیونی برای باشگاهها	جریان درآمدی
افزایش اهمیت ورزش و فوتبال در برنامه‌های کلان اقتصادی کشور	شرکای کلیدی - جریان درآمدی
ارتفاع ارتباطات بین‌الملل در باشگاهها	فعالیت‌های اصلی
برنامه‌ریزی جهت فرهنگ‌سازی مشتری مداری در باشگاهها	ارتباط با مشتریان
تعهد و عمل به مسئولیت اجتماعی توسط باشگاهها	فعالیت‌های اصلی
افزایش خدمات آموزشی توسط سازمان لیگ به داوران، مربیان و مدیران باشگاهها	فعالیت‌های اصلی

بحث و نتیجه‌گیری

(۲۵، ۲۴، ۹، ۳). از منابع انسانی به عنوان بالارزش‌ترین سرمایه هر سازمان یاد می‌شود، لیکن نتایج این تحقیق نشان می‌دهد کسب‌وکار فوتبال ایران از حضور مدیران سنتی، کاملاً غیرورزشی یا صرفاً ورزشی و تأثیرپذیر از جریانات سیاسی منضر بوده و بهشدت نیازمند حضور مدیرانی متخصص با پیش‌زمینه اقتصادی و مسلط به اصول و مهارت‌های کسب‌وکار است که همسو با نتیجه مطالعات کردی (۱۳۸۱) و الهی (۱۳۸۷) است (۱۵، ۴). یافته‌های تحقیق، نقش دولت و رسانه‌ها را به عنوان دو شریک اصلی کسب‌وکار فوتبال ایران، پیش‌زمینه حضور حامیان مالی به عنوان شریک سوم در لیگ برتر فوتبال ایران عنوان می‌کند، به طوری که دولت می‌تواند با جایگاه سازی برای اقتصاد ورزش و صنعت فوتبال در برنامه‌های کلان اقتصادی کشور، اعتماد به بخش خصوصی و تعاونی‌ها، ارائه لواح

براساس نتایج تحقیق حاضر که همسو با نتایج مطالعات ماهونی و هاروارد (۲۰۰۵)، میچی و آکتون (۲۰۰۵)، شمس‌الدین رضایی (۱۳۹۲)، الهی و همکاران (۱۳۸۴)، قره خانی (۱۳۸۹) و کردی (۱۳۸۱) است، توسعه کسب‌وکار فوتبال ایران در سایه تجاری‌سازی باشگاه‌های فوتبال ایران با تمرکز بر حمایت و تسهیل حضور سرمایه‌گذاران بخش خصوصی به‌ویژه سرمایه‌گذاران خارجی خواهد بود که این امر با تدوین، بسط و عمل به نظام حقوقی و مالی باثبات و شفاف در کسب‌وکار فوتبال ایران با چشم‌اندازی اقتصادی و رویکرد درآمدزا و به دور از رانت، فساد و اعمال نفوذ‌های خارج از ضابطه و در کنار آژانس‌های تخصصی و حرفة‌ای مانند بازاریابان، بیمه‌گران، تعاونی‌ها و باشگاه‌هایی مسئول، پویا و منطبق بر استانداردهای بین‌المللی میسر خواهد بود

- تأیید و بر لزوم حذف ممنوعیت ورود بانوان به استادیوم‌ها تأکید دارد (۲۲، ۲۱، ۱۴).
- محوریت مشتری در استراتژی سازمان لیگ و باشگاه‌های فوتبال از طریق بسط ارتباطات مجازی، کارامدسانسازی سایت‌های اینترنتی، ایجاد پایگاه‌های اطلاعاتی و ساماندهی و به رسمیت شناختن کانون هواداران اشاره می‌کند. از جمله نتایج تحقیق حاضر است که با مطالعات جوانی و همکاران (۲۰۱۲)، الهی و همکاران (۱۳۸۳)، الهی و همکاران (۱۳۹۳) همسوست (۱۴، ۲۱، ۱۳۸۷) و فراهانی و همکاران (۱۳۸۳) نیز بهوضوح مشاهده کرد (۲۸، ۱۰، ۱۳، ۱۹).
- نتایج تحقیق حاضر همسو با تحقیقات رضایی (۱۳۹۵)، قره‌خانی (۱۳۸۹)، امیرتاش و همکاران (۲۰۱۲)، دوستی (۱۳۹۵) و ترابی و همکاران (۱۳۹۴)، نشان می‌دهد حمایت‌های مالی غیرشفاف و نامتوازن دولت از باشگاه‌های فوتبال موجب بیماری سیستم مالی و جریان درآمدی فوتبال کشور شده است نتایج تحقیق نه تنها به لزوم افزایش اهمیت ورزش و فوتبال در برنامه‌های کلان اقتصادی کشور و استقلال مالی سازمان لیگ و باشگاه‌ها از طریق احراق حقوق مسلم آنها مانند حق پخش و کپی و اختیار تام در مدیریت بلیت‌فروشی اشاره می‌کند بلکه اصلاح عوامل مالی درونی سازمان لیگ و باشگاه‌ها را مانند کاهش بی‌نظمی در سیستم حسابداری باشگاه‌ها با محوریت گزارش‌های مالی شفاف در حوزه قراردادها و هزینه‌های جاری، ایجاد سامانه قیمت‌گذاری متغیر و فروش بلیت با روش‌های جدید، تأسیس شرکت سرمایه‌گذاری و اقتصادی وابسته به سازمان لیگ و افزایش میزان رقابت‌های بین‌المللی، اشاره دارد (۲۷، ۱۹، ۱۰، ۸، ۶، ۵).
- تحقیق حاضر یافته‌های ماهونی و هاروارد (۲۰۰۵)، میچی و آکتون (۲۰۰۵) و الهی (۱۳۸۷) را در خصوص لزوم کاهش و معقول‌سازی هزینه‌ها و حذف دلال‌های پشت پرده نقل و انتقال مری و بازیکنان، رفع سوء مدیریت مالی حمایتی، بسته‌های تشويقی و حذف بروکراسی سر راه سرمایه‌گذاران و عدم دخالت مستقیم در مدیریت فوتبال کشور در کنار رسانه‌های متنوع، باکیفیت و به دور از حاشیه‌پردازی‌های افراطی مقدمات جذب و حفظ حامیان مالی را در لیگ برتر فوتبال ایران فراهم آورد که این مهم را می‌توان در نتایج تحقیقات شمس‌الدین رضایی (۱۳۹۵)، امیرتاش و همکاران (۲۰۱۲)، ظهرابی و همکاران (۲۰۱۳) و جلالی فراهانی (۱۳۸۳) نیز بهوضوح مشاهده کرد (۲۸، ۱۰، ۱۳، ۱۹).
- پیشنهادهای بالرزش، اساس رونق هر کسبوکاری هست. بنا بر یافته‌های تحقیق که همسو با نتیجه تحقیقات کتابیون ناصری (۱۳۹۰)، الهی و همکاران (۱۳۸۳) و الهی (۱۳۸۷) است، خلق و رشد تقاضا برای فوتبال ایران نه تنها در گرو ساخت برنده تأثیرگذار و ماندگار برای لیگ و باشگاه‌های فوتبال ایران است، بلکه نیازمند رقابت‌ها و امکانی در خور آن برنده است؛ رقابت‌هایی با برنامه‌ریزی دقیق، مشتری‌محور و به دور از اشتباكات فنی و امکانی امن، مدرن و با دسترسی آسان؛ محلی که حس کرامت و تجربه خوشایند برای تماشاگران ایجاد کند (۱۷، ۴، ۱).
- نتایج تحقیق حاضر همسو با مطالعات ظهرابی و همکاران (۲۰۱۳)، خبیری (۱۳۸۴) و الهی و همکاران (۱۳۸۳)، بر ایجاد کانال‌های توزیع متنوع برای ارائه رقابت‌های لیگ برتر فوتبال ایران و حذف انحصار پخش مسابقات از طریق تلویزیون و رسانه دولتی، تمرکز بیشتر بر فضای مجازی و اینترنت و کیفی سازی رسانه‌های چاپی و رادیو تأکید دارد (۲۸، ۳، ۱).
- نتایج تحقیق حاضر، نتایج تحقیقات جوانمردی و همکاران (۲۰۱۱)، جوانی و همکاران (۲۰۱۲) و فراهانی و همکاران (۱۳۹۳) را در خصوص اهمیت هواداران و تماشاگران ورزشی بهعنوان بزرگ‌ترین سرمایه تیم‌های ورزشی و بخش بزرگ مصرف‌کنندگان محصولات ورزشی،

سازمان محسوب می‌شوند، می‌توان لیگ برتر فوتبال را در مسیر توسعه و درآمدزایی برای باشگاهها و کشور قرار داد. کسب‌وکار فوتبال ایران در سایه تجاری‌سازی باشگاه‌های فوتبال ایران و همچنین با تمرکز بر حمایت و تسهیل حضور سرمایه‌گذاران بخش خصوصی و با محوریت مشتری‌مداری در استراتژی سازمان لیگ برتر فوتبال، قابلیت پیشرفت را خواهد داشت. امید است نتایج پژوهش حاضر گام مثبتی در این زمینه برداشته باشد.

باشگاه‌ها با ارائه گزارش‌های مالی شفاف در حوزه قراردادها و هزینه‌های جاری، ایجاد سیستم مناسب نقل و انتقال و سنجش ارزش بازیکنان در حیطه قراردادها و توجه به صنعت بیمه را تأیید می‌کند (۲۴، ۲۵).

برمبانای نتایج تحقیق می‌توان بیان کرد که صنعت فوتبال ایران توانایی توسعه و رشد دارد و با ایجاد بسترها و چارچوب‌های درست در حوزه ساختاری، سیاسی و مدیریتی به سرمنزل نهایی دست یابد. از این‌رو با تأکید بر خصوصی‌سازی و حمایت دولت و رسانه‌ها و استفاده از منابع انسانی که در هر سازمانی به عنوان بالارزش‌ترین سرمایه آن

منابع و مأخذ

۱. الهی، علیرضا؛ پورآقایی اردکانی، زهرا. (۱۳۸۳). بررسی وضعیت استادیوم‌های فوتبال کشور در مقایسه با استانداردهای اروپایی. حرکت، ۱۹؛۱۹.
۲. الهی، علیرضا. (۱۳۸۴). بررسی عملکرد سازمان لیگ حرفه‌ای فوتبال جمهوری اسلامی ایران و مقایسه آن با سازمان لیگ حرفه‌ای فوتبال ژاپن: دانشگاه تهران.
۳. الهی، علیرضا؛ گودرزی، محمود؛ خبیری، محمد. (۱۳۸۵). بررسی عملکرد سازمان لیگ حرفه‌ای فوتبال جمهوری اسلامی ایران و مقایسه آن با سازمان لیگ حرفه‌ای فوتبال ژاپن. مجله حرکت، ۲۷؛۱۷.
۴. الهی، علیرضا. (۱۳۸۷). موانع و راهکارهای توسعه اقتصادی صنعت فوتبال جمهوری اسلامی ایران: دانشگاه تهران.
۵. ترابی، تقی؛ قربانی، مهسا؛ باقری، میثم؛ طریقی، سمانه. (۱۳۹۴). روش‌های نوین تأمین مالی باشگاه‌های فوتبال در کشورهای توسعه‌یافته و بررسی تطبیقی آن با کشورهای در حال توسعه (مورد خاص: باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای لیگ برتر ایران و انگلستان). فصلنامه دانش سرمایه‌گذاری، ۱۳(۱۵).
۶. قره خانی، حسن. (۱۳۸۹). بررسی چالش‌ها و موانع توسعه خصوصی‌سازی باشگاه‌های فوتبال ایران: دانشگاه تربیت مدرس، تهران.
۷. داوری، بابک. (۱۳۸۰). بررسی ساختار سازمان فدراسیون فوتبال و ارائه الگوی بهینه دانشگاه تهران.
۸. دوستی، مرتضی. (۱۳۹۵). شناسایی و رتبه‌بندی موانع و عوامل توسعه باشگاه‌های فوتبال منتخب استان مازندران. پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۱۲(۲۳)؛۱۸.
۹. رضایی، شمس الدین. (۱۳۹۲). طراحی مکانیسم‌های مؤثر تجاری‌سازی باشگاه‌های فوتبال ایران: دانشگاه تربیت مدرس.
۱۰. سلطانی، مصطفی؛ کارگر، غلامعلی؛ کشکر، سارا؛ غفوری، فرزاد. (۱۳۹۷). الگوی تبیینی اثر منابع سازمانی و مزیت رقابتی بر سودآوری باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران. مطالعات مدیریت ورزشی، ۹(۴۵)؛۵۰-۲۳۱.

۱۱. شاملو، اصغر؛ زارعی، بهروز؛ سلامزاده، آیدین. (۱۳۸۸). طراحی مدل کسبوکار شرکت‌های ICT: مطالعه موردی شرکت مخابرات ایران با استفاده از مدل بوم کسبوکار. *فصلنامه اقتصاد و تجارت نوین*. ۱۶:۲۷.
۱۲. عسکریان، فربا؛ اصغرپور، حسین؛ سرلاب، رقیه. (۱۳۹۵). بررسی مزیت نسبی صادرات کالاهای ورزشی ایران. *مطالعات مدیریت ورزشی*. ۸(۳۵):۱۶.
۱۳. فراهانی، مجید ج. (۱۳۸۳). بررسی تطبیقی ساختار سازمان و اساسنامه فدراسیون فوتبال ایران و کشورهای منتخب برای ارائه الگوی بهینه نشریه حرکت. ۱۳:۱۹.
۱۴. فراهانی، ابوالفضل؛ هنری، حبیب؛ خدادادی، محمد رسول. (۱۳۹۳). مدل‌سازی ارزش ویژه برنده مبتنی بر هوادار (FBBE) باشگاه‌های فوتبال ایران. *پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی*. ۳(۱۱):۱۴.
۱۵. کردی، محمد رضا. (۱۳۸۱). بررسی دیدگاه کارشناسان، مردمیان، داوران و نویسنندگان ورزشی در خصوص مسائل و مشکلات فوتبال کشور با تأکید بر باشگاه‌ها. *سminar علم و فوتبال ایران*.
۱۶. منطقی، منوچهر؛ سعیدی، فاطمه ث. (۱۳۹۲). مدل‌های کسبوکار؛ مبانی، ارزیابی، نوآوری. *رشد فناوری فصلنامه تخصصی پارک‌ها و مراکز رشد*. ۹(۳۵):۱۳.
۱۷. ناصری، کتابیون. (۱۳۹۰). انتخاب الگوی مناسب کسبوکار در شرکت داروسازی اکسیر: دانشگاه علامه طباطبائی.
۱۸. نقدی، یزدان؛ کاغذیان، سهیلا؛ افشارپی، امیر. (۱۳۹۲). تحلیل عوامل اقتصادی موثر بر درآمد باشگاه‌های فوتبال (باشگاه‌های منتخب جهان). *دوفصلنامه اقتصاد توسعه و برنامه‌ریزی*. ۲(۱):۲۳.
19. Amirtash A, Mozaffari SA, Faraji G. Determination of Brand valuation standards of football super league clubs of Iran. *European Journal of Experimental Biology*. 2012;2(5):5.
20. Hamil S, Miche J,oughton C. A Gam of Two Halves: The business of football. 69, editor: Mainstream Publishing; 1st edition (September 2, 1999); 2001. 235 p.
21. Jvani V, SoltanHossein M, Rahnama N, NasreEsfahani D. Study of effective factors of fans' brand loyalty in Iranian professional football league. *Journal of Physical Education and Sports Management*. 2012;3(1):6.
22. Javanmardi E, Noghondarian K. A Study of Factors Affecting the Demand for Watching Football in Stadiums. *sport management international journal*. 2011;7(2).
23. Kim C, Mauborgne R. *Blue Ocean Strategy*: Harvard Business Review Press; 2005. 240 p.
24. Mahony DF, Harward DR. Sport Business in the Next Decade: A General Overview of Expected Trends. *Juornal of sport management*. 2005;15:21.
25. Michie j, oughton C. The Corporate Governance of Professional Football Clubs in England, Corporate Governance. An international review. 2005;13(4):15.
26. Szymanski S. The Economic Desiyn of Sporting Contest Imperail College. *Journal of Economic Literature*. 2003;XLI:51.
27. Samuel, B., Matthew, G., Chris, H., & Christopher, W. (2017). Deloitte Football Money League 2017, sport business group. Retrieved from www.deloitte.co.uk/sports business group.
28. Zohrabi F, Amiri R, Rooham M, Sahsavari A. The Role of Media in Economic evolution of Championship Sport. *Advances in Environmental Biology*. 2013;7(8).

The Developmental Analysis of The Business of The Iranian Soccer Premier League

khayyam Akbari Asl Hasoun^{*1} - Yaghob Badri Azarin² - Mohammad Rasoul Khodadadi³

1. PhD student of sport management, University of Tabriz, Tabriz,Iran 2. Associate Professor of Sport Management, University of Tabriz, Tabriz,Iran 3.Assistant Professor of Sport Management, University of Tabriz, Tabriz,Iran.

(Received:2019/4/8;Accepted:2020/4/3)

Abstract

The sports industry has the potential to earn a very high income in sports events, especially in the field of professional leagues. So addressing this subject is one of the issues that are essential for the sports industry of our country. The present study was based on the nine components of the Osterwalder's Business Canvas, which seeks to interpret the views and perceptions of experts of the soccer Premier League as one of the main businesses of the Iran sports industry. The research was conducted using a qualitative approach using library studies and interviews. To select the sample, the snowball sampling technic was used to get theoretical saturation principle ($n = 20$). Data from the library studies were analyzed using the phenomenological analysis method with the use of MAXQDA software. The findings of the research, based on the experts' opinion, present strategic measures in the framework of the four-factor practical model, including the elimination, creation, reduction and increase indicators, which can be considered as a Blue ocean strategy by the officials and decision makers of the country's sports and soccer industry.

Keywords

Business Canvas - Iran's soccer - blue Ocean - sport industry- sport league.

* Corresponding Author : Email : khayyam_akbari@yahoo.com ; Tel : +989141644121