

## Barriers and Strategies of Using Network Marketing In Sports In Iran Country

Farideh Izadishahnani<sup>1</sup>, Sara Keshkar<sup>2\*</sup>

Received: 03/03/2022

صفحات: ۱-۳۷

دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۱۲/۱۲

Accepted: 21/10/2022

پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۰۷/۲۹

### Abstract

The purpose of this study was to identify the barriers and strategies for using network marketing in sport industry in Iran. The study was qualitative research in which Thematic analysis was used to analyze data in three stages of open coding, the main and selective categories. The participants were selected based on Triangulation technique and included of experienced experts in network marketing, sports management experts who had related scientific works and researches. Participants were selected using purposive sampling method and thus the interviews started with 5 people and continued until reaching the theoretical saturation (N=25). The reliability of Crippen Dorf alpha ( $\alpha$ ) coefficient was 0.84, which indicates the desired reliability. Today, with the industrialization of sports, earning capital and generating income for sports organizations is accompanied by processes such as ticket sales, television broadcast rights, attracting financial sponsors and other similar cases, and taking advantage of marketing opportunities in sports creates the necessary platforms for interaction between Industry, trade and sports and have become a strategic bridge for the development of sports and its economic prosperity. The producers of sports products and services turn the competitive environment into an opportunity to gain the most profit by producing, creating and exchanging products and values with others and using the network marketing method, and in the production and sale of sports products and

---

1. PhD Candidate in Sports Management, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

2. Associate Professor of Sport Management, faculty of Physical Education And Sport Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

\*Corresponding Author:

Email: keshkar.official@gmail.com

services, on the one hand, it creates employment and causes economic and social prosperity.

Network marketing, which is also known as multi-layer marketing or matrix, is a type of business in which consumers of a manufacturing company can be marketers of the products they consume and lead to employment in sports businesses, advertising sports products, healthy competition increases competitive sports brands and customer satisfaction from electronic sales. In the following research, after conducting the interviews and converting them into text, the data obtained from the interviews were examined and the main items were identified, and then the similar items were converted into concepts, and in the next step, the concepts aligned in the classes. A unit was placed and codes were assigned to them, and finally the codes became central and main categories. In the open coding phase, there were 104 primary codes (raw concepts), in the central coding phase, there were 26 categories, and in the coding phase, finally 12 themes were selected, identified and extracted.

In fact, network marketing in the country's sports industry is a young system that has faced many challenges and ups and downs since its emergence due to its similarity with pyramid networks, however, accepting this as an effective commercial tool is inevitable. and in Iran due to high liquidity among the people and the lack of safe and profitable investment, it has many fans and due to the sanctions, it is struggling with, the use of network marketing in the production of sports goods and services and providing international markets, in addition to the national currency, it helps to maintain or improve the income level of citizens in the long term. Therefore, network marketing has its own rules and you cannot succeed in it with the principles and solutions of traditional business. In this business, the intellectual frameworks must be corrected; because the main core in this profession is training with the aim of identifying and educating people who are at a high level in terms of knowledge, work and motivation, and its basis is compatibility with technology and innovation, perhaps this is why organizations with multi-level marketing are preferred. They use flat structures similar to organic organizations.

The findings of the research showed that the obstacles to the use of network marketing in sports in the country include five main categories of managerial obstacles (they are human resource management, product quality and managers' expertise), economic (increasing intermediation and unsuccessful marketing), legal (injustice and lack of legal permissions), psychological (psychological effects and damage of intellectual

resources and opportunities) and cultural (lack of jurisprudential permission, social prejudice and media content). The solutions to use this network marketing require the removal of information barriers (education, information and media awareness), legal (removal of legal barriers and revision of laws), technology (use of technology) and social (removal of discrimination and fan organizations) and the result of the application of network marketing in Iranian sports is obtaining economic benefits (increasing liquidity, economic savings, improving the quality of services and empowering human resources), improving the quality of services (improving the production process and customer satisfaction) and empowering human resources (improving the ability of human resources and optimal utilization of facilities) in the sport of the country.

**Keywords:** E-commerce, direct marketing, network marketing, sport

## موانع و راهکارهای به کارگیری بازاریابی شبکه‌ای در ورزش کشور

فریده ایزدی شهنانی<sup>۱</sup>، سارا کشر<sup>۲\*</sup>

### چکیده

هدف از انجام این پژوهش، شناسایی و بررسی موانع و راهکارهای به کارگیری بازاریابی شبکه‌ای در ورزش کشور بود. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، و از نظر استراتژی یک تحقیق کیفی بود که داده‌های آن با استفاده از مصاحبه اسمی حاصل شد. از روش تحلیل تماتیک برای تحلیل داده‌های تحقیق در طی سه مرحله کدگذاری باز، مقوله اصلی و انتخابی استفاده شد. شرکت کنندگان در مصاحبه تحقیق شامل کارشناسان و بازاریابان فعال در بازاریابی شبکه‌ای، فارغ‌التحصیلان دکتری و اعضای هیئت علمی در رشته مدیریت ورزشی که دارای آثار علمی و تحقیقات مرتبط با بازاریابی شبکه‌ای در ورزش بودند که انتخاب آن‌ها بر اساس تکنیک مثلث سازی انجام شد. انتخاب این افراد با روش نمونه‌گیری هدفمند صورت گرفت و مصاحبه با آن‌ها ابتدا با ۵ نفر شروع شد و تا رسیدن به حد اشباع نظری ادامه یافت (N=۲۵). پایایی ضریب آلفای ( $\alpha$ ) کربیندورف برابر ۰/۸۴ حاصل شد که نشانگر قابلیت اعتماد مطلوب است یافته‌های تحقیق نشان داد که موانع به کارگیری بازاریابی شبکه‌ای در ورزش کشور شامل پنج مقوله اصلی موانع مدیریتی، اقتصادی، قانونی، روان‌شناختی و فرهنگی بود. راهکارهای استفاده از این بازاریابی مستلزم رفع موانع اطلاعاتی، قانونی، تکنولوژی و اجتماعی است و حاصل کاربرد بازاریابی شبکه‌ای در ورزش ایران کسب مزایای اقتصادی، بهبود کیفیت خدمات و توانمندسازی منابع انسانی در ورزش کشور خواهد بود.

**واژه‌های کلیدی:** بازاریابی مستقیم، بازاریابی شبکه‌ای، تجارت الکترونیک، سازمان‌های ورزشی

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

۲. دانشیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

## مقدمه

بازاریابی شبکه‌ای که به نام بازاریابی چندلایه یا ماتریسی نیز شناخته شده است، نوعی از تجارت است که در آن مصرف‌کنندگان یک شرکت تولیدکننده می‌توانند بازاریاب محصولات می‌باشند که خود مصرف می‌کنند (کشکر و همکاران، ۱۳۹۸: ۲۳۳). به عبارت دیگر بازاریابی چند سطحی را می‌توان یکی از روش‌های عرضه محصولات به بازار تعریف کرد که امکان پرداخت کمیسیون گردش کالا به تمام توزیع‌کنندگان شبکه را فراهم می‌کند. در این روش، شرکت‌کنندگان، مبلغی به مروج برنامه پرداخت می‌کنند که در ازای آن بتوانند افراد دیگر را استخدام کنند، تا کالا یا خدمات بفروشند و در ازای آن پول دریافت کنند؛ به شرطی که مبلغ دریافتی از ایجاد شرکت‌های هرمی و دریافت پول از مشارکت‌کنندگان صورت نگیرد و از زیر در گذشته، مصرف‌کنندگان (Roman, Michał, et al, 2021) خرده‌فروشی کالا یا خدمات ناشی شود برداشت منفی از این سازمان‌ها داشتند. تکنیک‌های فروش تهاجمی، اغراق در کاربرد حقایق و شباهت به کلاه‌برداری هرمی اساس این ایده‌ها بوده است. امروزه شرایط تغییر کرده است و نشان‌دهنده افزایش چشمگیر نظرات مثبت مردم در مورد بازاریابی چند سطحی است (Marius BĂLĂȘESCU, et al, 2020). همگام با صنعتی شدن ورزش، کسب سرمایه و درآمدزایی برای سازمان‌های ورزشی با فرایندهایی مانند بلیت‌فروشی، حق پخش تلویزیونی، جذب حامیان مالی و سایر موارد مشابه، همراه شده است. از این رو بهره‌گیری از فرصت‌های بازاریابی در ورزش سبب ایجاد بسترهای لازم برای تعامل بین صنعت، تجارت و ورزش شده و پلی راهبردی در خدمت توسعه ورزش و رونق اقتصادی آن به شمار می‌رود (بدری آذرین و همکاران، ۱۴۰۰). شرکت‌ها و سازمان‌های ورزشی بزرگ از جمله ادیداس، نایک، ریووک و ... که تولیدکنندگان بزرگ محصولات و کالاهای ورزشی در سطح دنیا می‌باشند، با چالش‌های رقابتی بسیاری روبه‌رو هستند و مانند بسیاری از سازمان‌های دیگر به منظور بقای خود نیاز به عملکردی هماهنگ و سازمان‌یافته به طریق استفاده از تحقیقات و فنون بازاریابی خاصی دارند (عسکرزاده و حیدری‌نژاد، ۱۳۹۰: ۶۲).

تولیدکنندگان محصولات و خدمات ورزشی از طریق تولید، ایجاد و مبادله محصولات و ارزش‌ها با دیگران و با استفاده از روش بازاریابی شبکه‌ای فضای رقابتی را به فرصت کسب بیشترین سود و منفعت

تبدیل می‌کنند. به عبارت دیگر، استفاده از بازاریابی شبکه‌ای در تولید و فروش محصولات و خدمات ورزشی از یک سو ایجاد اشتغال می‌کند و موجب رونق اقتصادی و شکوفایی اجتماعی می‌شود و از سوی دیگر کشورهایی که نتوانند از این فرصت طلایی و استثنایی برای دسترسی الکترونیک سریع به بازارهای جهانی برای فروش محصولات فکری و کالاهای تولیدی خود استفاده کنند، محکوم به شکست، عدم امکان حضور در عرصه‌های تجاری و رقابتی جهان تجارت و در نهایت حذف شدن از بازارهای جهانی خواهند شد (Clarck, 2003). بنابراین می‌توان گفت در واقع یکی از دلایل اصلی ناموفق بودن بسیاری از سازمان‌های ورزشی ناتوانی آن‌ها در بهره‌گیری از فنون بازاریابی مطابق با دنیای رقابتی امروز است. بنابراین ورزش به عنوان یکی از صنایع مهم در جهان، می‌تواند با استفاده از تجارت الکترونیکی و در پی آن بازاریابی شبکه‌ای سهم بسزایی در شکوفایی، رشد و توسعه کشورها داشته باشد (کلاشی و همکاران، ۱۳۹۵). در تأیید این موضوع، پورسلطانی و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیقی بر واکنش مصرف‌کنندگان ورزش به بازاریابی شبکه‌ای به این نتیجه رسیدند که بازاریابی شبکه‌ای بر اعتماد، قصد خرید، رضایت و وفاداری مصرف‌کنندگان تأثیر مثبت دارد بنابراین اتخاذ رویکرد شبکه‌ای در فعالیت‌های شرکت نه تنها باعث عقب ماندن شرکت از کارزار رقابت نمی‌گردد، بلکه به دلیل در پی داشتن اعتماد، رضایت و وفاداری مصرف‌کنندگان منجر به بهبود و تعمیق کیفیت رابطه مشتریان با شرکت، تکرار خرید، مشارکت مثبت آن‌ها در تبلیغات دهان‌به‌دهان در واقع متضمن روابط بلندمدت آن‌ها با شرکت شده و پایه‌گذار تحقق بازاریابی رابطه‌مند به عنوان یک الزام استراتژیک در فضای به شدت رقابتی امروز خواهد بود.

سازمان‌های ورزشی که از رویکرد بازاریابی شبکه‌ای استفاده می‌کنند بدون نیاز به زمان و مکان معین می‌توانند موجب کارآفرینی بسیاری شوند، بازاریابی شبکه‌ای با توجه به شرایط سهل خود، منبع درآمد مناسبی برای افرادی که شاغل یا دانشجو هستند، می‌باشد و حتی فرد با کمک تجارت الکترونیک، در منزل نیز می‌تواند برای خود درآمد ایجاد کند. با ایجاد مؤسساتی که بازاریابی شبکه‌ای انجام می‌دهند نیز می‌توان زمینه جدیدی برای کار افراد ایجاد کرد و تولیدکننده نیز دیگر نگران بازاریابی ارزان‌تر برای کالاهای خود نیست. این روش با استفاده از تبلیغات شفاهی و رو در رو، و افزایش بازار فروش از طریق شبکه‌ای از

فروشنده‌گان و کاهش هزینه‌های دلال‌ها و واسطه‌ها باعث می‌شود، قیمت کالایی که به دست مشتری می‌رسد، کاهش یافته و سود تولیدکننده‌ها نیز افزایش یابد، اما با همه این تفاسیر، موفقیت بازاریابی شبکه‌ای، به علت ارتباط مستقیم بین صاحبان کالا و مصرف‌کنندگان، منوط به نوع واکنش مصرف‌کنندگان نسبت به فرآیندها و روش‌های به کار گرفته شده در آن می‌باشد (پورسلطانی و همکاران، ۱۳۹۶).

همچنین، فیروزیان و همکاران (۱۳۹۹) در تحقیق خود بر ارزش ویژه و قصد خرید مجدد مشتریان تحت تأثیر بازاریابی شبکه‌ای پرداختند و به این نتیجه رسیدند که فعالیت‌های بازاریابی شبکه‌ای بر ارزش ویژه مشتری و قصد خرید مجدد او تأثیر مثبت و معناداری دارد زیرا نیازهای بخش ورزش نیز ایجاب می‌کند تا بازاریابان در این حیطه شیوه‌ها و روش‌های نوینی را برای فروش محصولات و ارائه خدمات به کار بگیرند. در بسیاری از موارد فروشگاه‌های ورزشی با وجود داشتن محصولات باکیفیت و کادر مجرب، فروش مناسبی را ندارند و یا نمی‌توانند مشتریان قدیمی خود را حفظ کنند. به نظر می‌رسد این موضوع با توسعه شبکه‌های اجتماعی و انواع تبلیغات فروشگاه‌های مختلف ورزشی توسط این رسانه‌ها در حوزه بازاریابی ورزشی پررنگ‌تر شده است. بنابراین، بازاریابی شبکه‌ای فرصتی برای شناساندن فروشگاه‌ها و محصولات ورزشی آن‌ها فراهم می‌سازد.

در تحقیقی دیگر که توسط بدری آذرین و همکاران (۱۴۰۰) انجام شد نتایج نشان داد که بین بازاریابی شبکه‌ای و ارتقاء و نگهداشت برند محصولات ورزشی همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد و همچنین بین مؤلفه‌های بازاریابی شبکه‌ای از جمله اعتماد، لذت، سهولت استفاده، طرح سوددهی ویژه با ارتقاء و نگهداشت برند نیز همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد. در این راستا، گلچین و همکاران (۲۰۱۶) در تحقیقی بر استراتژی‌های بازاریابی شبکه‌ای در ورزش به این نتیجه رسید که بازاریابی شبکه‌ای در مشاغل ورزشی منجر به اشتغال، تبلیغ محصولات ورزشی، رقابت سالم، افزایش مارک‌های رقابتی ورزشی، رضایت مشتری از فروش الکترونیکی می‌شود. و بر این اساس، نتیجه می‌گیرد که استفاده از بازاریابی شبکه‌ای در ورزش اهمیت بسیاری در توسعه ورزش و محصولات آن دارد. همچنین ژانگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) نیز بر نقش

---

1. Zhang

بازاریابی شبکه‌ای در ارتقای برند محصولات ورزشی توجه دارد و در نتایج تحقیق او بر تعامل شبکه‌ای در این نوع بازاریابی و نقش آن در شهرت محصول، فروش بیشتر و کسب سهم بیشتری از بازار تأکید شده است.

علاوه بر موارد فوق، برخی از تحقیقات به نحوه بهره‌برداری باشگاه‌ها و تیم‌های ورزشی از بازاریابی شبکه‌ای برای درآمدزایی تمرکز کرده‌اند. به‌طور مثال، کبزدو<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) در تحقیق خود نشان داد که تیم‌های ورزشی می‌توانند فروش بلیط مسابقات خود را از طریق وب‌سایت یا کانال‌های مربوطه ممکن سازند و از این وب‌سایت‌ها امکان فروش بیشتر کالاهای ورزشی خود را در کشور خود و کشورهای دیگر فراهم آورند.

بازاریابی شبکه‌ای در صنعت ورزش کشور، سیستمی جوان است که از بدو ظهور با چالش‌ها و فراز و نشیب‌های فراوانی به دلیل شباهت با شبکه‌های هرمی مواجه بوده است (صحرائیان، ۱۳۸۴). با این وجود پذیرفتن این مهم به‌عنوان یک ابزار کارآمد تجاری اجتناب‌ناپذیر است و در ایران به سبب نقدینگی زیاد بین مردم و نبود امکان سرمایه‌گذاری مطمئن و سودآور، طرفداران زیادی دارد و با توجه به تحریم‌هایی که با آن دست و پنجه نرم می‌کند استفاده از بازاریابی شبکه‌ای در تولید کالاها و خدمات ورزشی و ارائه در بازارهای بین‌المللی علاوه بر وجه ملی به حفظ یا ارتقای سطح درآمد شهروندان در درازمدت کمک می‌کند و همچنین در حال حاضر که بیماری همه‌گیر کووید ۱۹<sup>۲</sup> شیوع پیدا کرده است، تجزیه و تحلیل نحوه تکامل سیستم فروش بازاریابی چند سطحی در بحران اقتصادی فعلی بسیار حائز اهمیت می‌باشد و بازاریابی شبکه‌ای در محیط آفلاین به‌عنوان یک روش جایگزین ظاهر شده است و از عناصری استفاده می‌کند که اشکال کلاسیک بازاریابی از آن‌ها بسیار کم استفاده می‌کردند (Marius BĂLĂȘESCU, et al, 2020).

بررسی نتایج تحقیقات انجام شده در حوزه بازاریابی شبکه‌ای در ورزش بر این موضوع توافق دارند که کاربرد بازاریابی شبکه‌ای در ورزش می‌تواند بر ابعاد مختلف توسعه صنعت ورزش آثار مثبتی به همراه داشته باشند. اما واقعیت‌های موجود در ایران حکایت از آن دارد که بهره‌برداری از بازاریابی شبکه‌ای نه تنها در ورزش بلکه در سایر صنایع نیز با مشکلاتی همراه است که عمده آن بر مشکلات قانون‌گذاری،

1. Cabezudo  
2. COVID 19



نظارت و کنترل و همچنین نگرش نادرست مردم نسبت به این نوع بازاریابی تمرکز دارد (جهاننده، ۱۳۹۷؛ خبرگزاری مهر، ۱۳۹۷؛ ایسنا، ۱۳۹۹؛ خبرآنلاین، ۱۴۰۰).

شیوع کرونا علی‌رغم آسیب‌های بسیاری که بر اقتصاد صنایع مختلف از جمله صنعت ورزش وارد ساخت (کشکر و همکاران، ۲۰۲۰)، اما موجب توقف سیستم‌های بازاریابی شبکه‌ای و فعالیت‌های اقتصادی آن‌ها نشد و این شیوه از بازاریابی در فضای مجازی و بدون نیاز به حضور فیزیکی، به کار خود ادامه داد (خبرگزاری مهر، ۱۴۰۰). حتی برخی از صاحب‌نظران معتقدند که شیوع کرونا در جهان به‌عنوان فرصتی برای تغییر شکل و توسعه بازاریابی شبکه‌ای گردید (وسولیزا و همکاران، ۲۰۲۰).

بنابراین لیگ‌های ورزشی دنیا، من جمله لیگ‌ها و باشگاه‌های ورزشی ایران که در دوران شیوع کرونا تعطیل شدند و حتی برخی از باشگاه‌ها با فروپاشی مالی مواجه شدند، می‌توانند از این فرصت به نفع ورزش کشور استفاده کنند. زیرا ایران جمعیت جوان بسیاری دارد و بازاریابی شبکه‌ای هم می‌تواند در به‌کارگیری جمعیت جوان بیکار، چه در داخل و چه در خارج از کشور برای بازاریابی و فروش محصولات ورزشی ایرانی مؤثر واقع شود. بنابراین مطالعه و شناسایی موانع کاربرد بازاریابی شبکه‌ای و بررسی راهکارهایی برای کارکرد این روش از بازاریابی در توسعه صنعت ورزش کشور اهمیت بسیاری دارد. بنابراین پژوهش حاضر با هدف پاسخگویی به این مسئله انجام شد که چه موانعی بر سر راه اجرای صحیح بازاریابی شبکه‌ای وجود دارد؟ با استفاده از چه راه‌کارهایی می‌توان کارکرد بازاریابی شبکه‌ای را در ورزش کشور بهبود بخشید؟

### روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و با استفاده از مصاحبه اسمی انجام شده است. تحلیل داده‌های تحقیق با استفاده از روش تحلیل تماتیک ولکات انجام شد. عموماً برای انتخاب جامعه تحقیق در تحقیقات کیفی از تکنیک مثلث‌سازی استفاده می‌شود. با توجه به تکنیک مثلث‌سازی تلاش شد تا داده‌ها از افراد مختلفی که به نوعی با موضوع تحقیق در ارتباط بوده و یا دارای زمینه تخصصی، تجربه و یا تحقیقات مرتبط بودند، جمع‌آوری گردد. بخش مصاحبه‌های اسمی شرکت‌کنندگان در تحقیق شامل افراد شاغل در

بازاریابی شبکه‌ای، دانش آموختگان دکتری رشته مدیریت ورزشی، اعضای هیئت علمی در رشته مدیریت ورزشی آشنا با بازاریابی شبکه‌ای و یا دارای تحقیقات مرتبط با موضوع تحقیق بودند (جدول ۱) که به روش نمونه‌گیری هدفمند و نظری انتخاب شدند. مصاحبه‌ها تا رسیدن به حد اشباع نظری ( $N=25$ ) ادامه یافت. به این ترتیب که در سه مصاحبه آخر اطلاعات تازه‌ای به مجموع اطلاعات حاصل از مصاحبه با شرکت کنندگان حاصل نشد. مصاحبه با شرکت کنندگان در مجموع به مدت ۳۰ ساعت معادل ۱۸۰۰ دقیقه (به‌طور میانگین ۷۰ دقیقه برای هر مصاحبه) به طول انجامید. برای دستیابی به اعتبار آزمون، ضمن تکیه بر تکنیک مثلث‌سازی که موجب جمع‌آوری اطلاعات از منابع مختلف مرتبط با موضوع تحقیق می‌شود، از روش توافق کدگذاران نیز استفاده شد. در این روش، از ضریب آلفای کریپندورف برای دو کدگذار که کدگذاری ۲۵٪ (Krippendorff, 2004). از داده‌های حاصل از مصاحبه را انجام دادند، استفاده شد. ضریب آلفای کریپندورف ابزاری کارآمد برای ارزیابی قابلیت اعتبار در بین ارزیابان است که توافق بین آن‌ها را محاسبه می‌کند (Krippendorff, 2004). به‌طور معمول، برای آزمایش قابلیت اعتماد بین کدگذاران، یک نمونه فرعی از داده‌ها برای کدگذاری (به‌طور مستقل)، ضروری است (Swert, 2012). بسته به اندازه مجموعه داده‌ها، بین ۱۰-۲۵ درصد از واحدهای تحلیل مورد بررسی قرار می‌گیرند (O'Connor and et al, 2020). بنابراین ۲۵ درصد از گویه‌های حاصل از مصاحبه‌ها به‌طور تصادفی انتخاب شده و توسط دو کدگذار مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. مقدار آلفای کریپندورف از ۰ تا ۱ است، صفر جایی است که اختلاف نظر کامل و ۱ توافق کامل است (Krippendorff, 2004). نتایج نشان داد که پایایی ضریب آلفای ( $\alpha$ ) کریپندورف برابر ۰/۸۴ حاصل شد که نشانگر قابلیت اعتماد مطلوب است.

ابزار گردآوری داده‌ها، شامل ضبط صوت، قلم و کاغذ بود. تحلیل داده‌های تحقیق با استفاده از روش تحلیل تماتیک ولکات در طی سه مرحله از کدگذاری باز، مقوله اصلی و انتخابی انجام شد. تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی به دلیل فقدان چارچوب فنی مشخص، کار دشواری است (Basit, 2003). از آنجا که تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی یک فرآیند شهودی و استقرایی است، بیشتر محققان، خودشان داده‌های کیفی حاصل از تحقیق خود را تجزیه و تحلیل و کدگذاری می‌کنند. تجزیه و تحلیل داده‌ها یک فرآیند پویا و خلاق است. در طول تجزیه و تحلیل، محققان تلاش می‌کنند درک عمیق‌تری از آنچه که مورد مطالعه قرار

داده‌اند، به دست آورند و به‌طور مستمر تفسیرهای خود را اصلاح کنند (Taylor & Bogdan, 1998: 169). کدگذاری یا دسته‌بندی داده‌ها نقش مهمی در تجزیه و تحلیل دارد (Basit, 2003). این امر شامل طبقه‌بندی داده‌ها و همچنین اختصاص دسته‌ها به آن‌ها است (Day, 1993). بنابراین بسیاری از محققان ترجیح می‌دهند از کدگذاری دستی برای تجزیه و تحلیل عمیق داده‌ها و تفکر عمیق در مورد رابطه بین آن‌ها استفاده کنند. انتخاب بین کدگذاری الکترونیکی یا دستی داده‌ها بستگی به اندازه پروژه، بودجه و زمان موجود و تمایل و تخصص محقق دارد (Basit, 2003). بر این اساس، در این تحقیق، از نرم‌افزار برای تحلیل داده‌ها استفاده نشد و در عوض از کدگذاری دستی برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد. زیرا محققان ترجیح دادند با کدگذاری دستی و امکان دقت بیشتر در مفاهیم، لحن گوینده و نشانه‌های بدنی شرکت‌کنندگان در ضمن مصاحبه، اطلاعات عمیق‌تر و دقیق‌تری به دست آورند. به‌این ترتیب در نهایت، تمام کدهای حاصله از مصاحبه‌ها به‌طور دستی مورد تحلیل قرار گرفتند.

### یافته‌ها

در این قسمت ابتدا به توصیف ویژگی‌های شرکت‌کنندگان در بخش مصاحبه پرداخته شده است. همان‌طور که جدول ۱ نشان می‌دهد از بین ۲۵ مصاحبه که صورت گرفت، ۱۳ نفر آن‌ها را زن و ۱۲ نفر مرد تشکیل دادند. ۱۰ نفر از کل افراد مصاحبه شونده شامل افرادی بوده‌اند که بیش از ۲ سال در بازاریابی شبکه‌ای فعالیت داشته‌اند (۶ نفر فوق‌لیسانس، ۴ نفر دکتری مدیریت ورزشی)، ۴ دانشیار متخصص در حوزه بازاریابی ورزشی و ۹ دانش‌آموخته دکتری رشته مدیریت ورزشی که با مفاهیم بازاریابی شبکه‌ای در ورزش آشنایی داشته‌اند ما را در انجام این پژوهش همراهی کرده‌اند.

جدول ۱. ویژگی‌های شرکت‌کنندگان در بخش مصاحبه تحقیق

ردیف	جنسیت	تحصیلات	شغل	سن
نفر اول	زن	دانشیار مدیریت ورزشی	هیئت علمی و محقق در حوزه بازاریابی ورزشی	۴۷
نفر دوم	زن	دانشیار مدیریت ورزشی	هیئت علمی و محقق در حوزه بازاریابی ورزشی	۵۳
نفر سوم	زن	دکتری مدیریت ورزشی	مربی و ورزشکار	۳۴
نفر چهارم	زن	دکتری مدیریت ورزشی	فعال بازاریابی شبکه‌ای	۳۶
نفر پنجم	زن	دکتری مدیریت ورزشی	مدرس و محقق	۳۱
نفر ششم	زن	دکتری مدیریت ورزشی	مدرس و محقق	۳۴
نفر هفتم	زن	دکتری مدیریت ورزشی	مدیر سازمان ورزشی	۳۰
نفر هشتم	زن	دکتری مدیریت ورزشی	مربی و ورزشکار	۳۲
نفر نهم	زن	دکتری مدیریت ورزشی	مربی و ورزشکار	۲۸
نفر دهم	زن	دکتری مدیریت ورزشی	مربی و ورزشکار	۲۶
نفر یازدهم	زن	دکتری مدیریت ورزشی	مربی و ورزشکار	۲۹
نفر دوازدهم	زن	فوق لیسانس تربیت بدنی	فعال بازاریابی شبکه‌ای	۲۵
نفر سیزدهم	زن	فوق لیسانس تربیت بدنی	فعال بازاریابی شبکه‌ای	۳۹
نفر چهاردهم	مرد	دانشیار مدیریت ورزشی	هیئت علمی و محقق در حوزه بازاریابی ورزشی	۵۹
نفر پانزدهم	مرد	دانشیار مدیریت ورزشی	هیئت علمی و محقق در حوزه بازاریابی ورزشی	۶۴
نفر شانزدهم	مرد	دکتری مدیریت ورزشی	فعال بازاریابی شبکه‌ای	۴۱
نفر هفدهم	مرد	دکتری مدیریت ورزشی	مدرس و محقق	۳۵
نفر هجدهم	مرد	دکتری مدیریت ورزشی	مدرس و محقق	۳۶
نفر نوزدهم	مرد	دکتری مدیریت ورزشی	مدرس و محقق	۳۸
نفر بیست	مرد	دکتری مدیریت ورزشی	فعال بازاریابی شبکه‌ای	۲۷
نفر بیست و یکم	مرد	دکتری مدیریت ورزشی	فعال بازاریابی شبکه‌ای	۲۹
نفر بیست و دوم	مرد	فوق لیسانس عمران	مدیر بازاریابی شبکه‌ای	۲۶
نفر بیست و سوم	مرد	فوق لیسانس تربیت بدنی	فعال بازاریابی شبکه‌ای	۲۳
نفر بیست و چهارم	مرد	فوق لیسانس تربیت بدنی	فعال بازاریابی شبکه‌ای	۴۰
نفر بیست و پنجم	مرد	فوق لیسانس ریاضی	فعال بازاریابی شبکه‌ای	۳۲

داده‌های حاصل از مصاحبه با شرکت‌کنندگان پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها و تبدیل آن‌ها به متن، مورد بررسی قرار گرفت و گویه‌های اصلی مشخص گردید و سپس گویه‌های مشابه تبدیل به مفاهیم گردید و در مرحله بعد، مفاهیم همسو در طبقات واحدی قرار گرفته و به آن‌ها کدهایی تعلق گرفت و در نهایت کدها تبدیل به مقوله‌های محوری و اصلی شدند در مرحله کدگذاری باز تعداد ۱۰۴ کد اولیه (مفاهیم خام)، در مرحله کدگذاری محوری تعداد ۲۶ مقوله و در مرحله کدگذاری انتخاب تعداد ۱۲ مضمون نهایی شناسایی و استخراج گردیدند که حاصل آن در جدول ۲ و ۳ و شکل ۱ و ۲ و ۳ مشهود است.

جدول ۲. کدگذاری موانع به کارگیری بازاریابی شبکه‌ای در ورزش کشور.

ردیف	کدهای اولیه	مقوله محوری	مقوله اصلی
۱	راه‌اندازی شبکه‌سازی انسانی به جای بازاریابی شبکه‌ای در ایران (۱۱)	شبکه‌سازی انسانی	مقوله اصلی
۲	توسعه زنجیره انسانی به منظور کسب درآمد (۱۳)		
۳	بالا بودن نرخ رشد جمعیت شبکه نسبت به جمعیت کشور (۶)		
۴	در بازاریابی شبکه‌ای در ایران اینترنت بیشتر وسیله است تا فضای اصلی (۱۵)		
۵	عضوگیری خارج از فضای مجازی (۱۹)		
۶	بازاریابی انسان‌ها در پارک‌ها و اماکن عمومی به جای بازاریابی شبکه‌ای در فضای مجازی (۱۷)		
۷	عدم وجود اجناس در فروشگاه‌های بیرون به بهانه یونیک بودن (۱۵)	فقدان کیفیت‌سنجی	موانع مدیریتی
۸	قیمت بالاتر از سایر اجناس بیرون (۱۲)		
۹	عدم کیفیت مناسب نسبت به اجناس بیرون (۱۴)		
۱۰	کیفیت کالاها پایین است (۱۵).		
۱۱	کالاهای بازاریابی شبکه‌ای تاریخ مصرف گذشته هستند (۱۳)		
۱۲	عدم وجود معیار کیفیت‌سنجی (۱۵)		
۱۳	افراد در فروش اجناس به سود فکر می‌کنند تا به رضایت مشتری (۱۷)		
۱۴	اغراق در به کارگیری حقایق (۲۱)		
۱۵	کالاهای وارداتی را لیبیل می‌زنند (۱۳)		
۱۶	عدم اجرای بازاریابی شبکه‌ای به صورت صحیح (۲۲)		

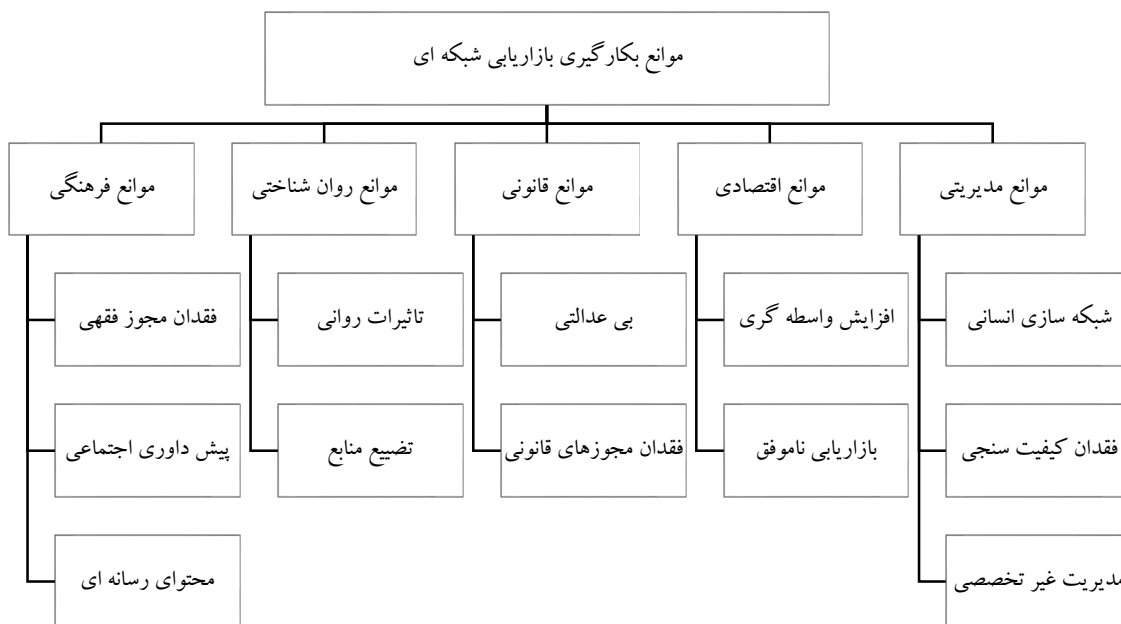
۱۴ موانع و راهکارهای به‌کارگیری بازاریابی شبکه‌ای در ورزش کشور

مدیریت غیر تخصصی	تکنیک فروش تهاجمی (۱۸)	۱۷	
	تعطیلی شرکت‌های ناموفق در بازاریابی شبکه‌ای (۲۴)	۱۸	
	عدم تخصص و ناآگاهی مدیران ورزشی از بازاریابی و بازاریابی شبکه‌ای (۲۵)	۱۹	
	انتصاب مدیران با زد و بند (۱۶)	۲۰	
	عدم وجود مستندات معتمد (۲۵)	۲۱	
	انتصاب مدیران بدون اعمال شایستگی (۲۴)	۲۲	
	عدم حمایت فدراسیون‌ها به دلیل نوپا و نسبتاً جدید بودن بازاریابی شبکه‌ای (۲۵)	۲۳	
	عدم ورود نهادهای بالادستی ورزش به بازاریابی شبکه‌ای به دلیل عدم ریسک‌پذیری (۲۵).	۲۴	
	عدم آگاهی مردم و مدیران ورزش جامعه (۲۵)	۲۵	
موانع اقتصادی	افزایش واسطه‌گری	در ایران در بازاریابی شبکه‌ای قیمت از حد تعادلی بالاتر است (۱۶)	۲۶
		بازاریابی شبکه‌ای ایجاد شغل نمی‌کند فقط واسطه‌ها از حالتی به حالت دیگر تغییر می‌کنند (۱۵)	۲۷
		زیاد شدن دلالان (۱۳)	۲۸
		عدم تولید محوری و از بین رفتن بسیاری از شغل‌ها با زیاد شدن فروشندگان (۱۴)	۲۹
	بازاریابی ناموفق	داشتن باندلینگ یا بسته محصولات چندگانه (۲۴)	۳۰
		افزایش بازاریابی و کارگر (۲۰)	۳۱
		از بین بردن حس رقابت (۱۹)	۳۲
		ناتوانی اقتصادی افراد برای شروع (۲۱)	۳۳
		جمع شدن کسب‌وکارهای کوچک و ایجاد یک شرکت بزرگ با کیفیت پایین (۱۲)	۳۴
موانع قانونی	بی‌عدالتی	دادن مجوز به موسسه‌ها به‌طور برابر نیست و اختیاری است (۲۵)	۳۵
		اکثر سود به جیب سرشاخه‌ها می‌رود نه زیرمجموعه‌ها (۲۰)	۳۶
		عدم کار کردن به‌طور یکسان بین لیدر و زیرمجموعه‌ها (۱۵)	۳۷
	فقدان مجوزهای قانونی	عدم مجوز از مجلس (۲۵)	۳۸
		غیرقانونی بودن از نظر مجلس (۲۵)	۳۹

موانع روان شناختی	تضییع منابع	از دست دادن سرمایه اجتماعی (۱۵)	۴۰
		از دست دادن اعتماد افراد (۱۴)	۴۱
		از دست دادن وقت (۱۵)	۴۲
	تأثیرات روانی	آزار و اذیت افراد از طریق پیگیری بیش از اندازه (۲۰)	۴۳
		سخت و مشکل بودن خروج از بازاریابی شبکه‌ای و احساس اشتغال کاذب (۲۱)	۴۴
احساس درآمد کاذب و افسردگی بعد از آن (۲۳).		۴۵	
موانع فرهنگی	پیش‌داوری اجتماعی	توهم یک شبه پولدار شدن (۲۳)	۴۶
		این ذهنیت که بازاریابی شبکه‌ای بدرد نمی‌خورد (۲۵)	۴۷
	عدم مجوز فقهی	عدم مجوز فقهی (۲۵)	۴۸
		اختلافات فرهنگی و دینی (۲۵).	۴۹
	محتوای رسانه‌ای	فیلم‌ها و سریال‌های منفی تلویزیون (۲۵).	۵۰
		مستندات پخش شده از طریق رسانه (۲۵).	۵۱

\* اعداد داخل پرانتز مربوط به فراوانی و تکرار کدهاست

شکل ۱. نقشه تماتیک موانع بکارگیری بازاریابی شبکه‌ای در ورزش کشور



لایه اول:

همان‌طور که در نقشه تماتیک (۱) که مربوط به موانع به کارگیری بازاریابی شبکه‌ای در ورزش کشور است، مشخص شده است که مقوله‌های اصلی نماینده موانع به کارگیری بازاریابی شبکه‌ای شامل ۵ مقوله اصلی موانع مدیریتی، موانع اقتصادی، موانع قانونی، موانع روان‌شناختی و موانع فرهنگی است. در این لایه انتخاب عنوان موانع مدیریتی با تکیه بر تعاریف مختلف مدیریت که در آن‌ها مدیریت منابع انسانی (لوتانز، ۲۰۰۷)، کیفیت محصولات (Dahlgard، 1997) و تخصص مدیران (Black، 2005) اشاره دارد، صورت گرفته است. در خصوص موانع اقتصادی که شامل افزایش واسطه‌گری و بازاریابی ناموفق است، با تکیه بر تعاریف و تحقیقاتی که دو عامل واسطه‌گری (دلالی اصفهانی و همکاران، ۱۳۸۷) و بازاریابی ناموفق (عباسیان و همکاران، ۱۳۸۴) را با موانع اقتصادی مرتبط می‌دانند، وجه تسمیه صورت گرفت. موانع قانونی مقوله دیگری در این طبقه است که شامل بی‌عدالتی (سروش، ۱۳۷۹) و فقدان مجوزهای قانونی (قانون نظام صنفی کشور، ۱۳۸۲) می‌باشد. موانع روان‌شناختی شامل دو زیر مقوله تأثیرات روانی (عسکریان و همکاران، ۱۳۸۴) و تضییع منابع فکری و فرصت‌هاست و موانع فرهنگی شامل فقدان مجوز فقهی (کریمایی، ۱۳۸۹)، پیش‌داوری اجتماعی (ویلیامز، ۱۳۹۴)، محتوای رسانه‌ای (زمانی و همکاران، ۱۴۰۰) است. این لایه از موانع به کارگیری بازاریابی شبکه‌ای در ورزش در بردارنده موانع موجود در محیط انسان‌ها و در نگرش و روان انسان‌هاست.

لایه دوم:

این لایه نمایانگر مقوله‌های محوری حاصل از داده‌های تحقیق است. شبکه‌سازی انسانی از موانعی است که بازاریابی شبکه‌ای در ورزش با آن مواجه است. بر اساس اظهارات شرکت‌کنندگان در مصاحبه، در این نوع شبکه‌سازی، صاحبان کسب و کارها به جای استفاده از توانمندی‌های منابع انسانی موجود، تصور می‌کنند که با استخدام نیروهای انسانی جدید و گسترش پهنای ارتباطات انسانی در شبکه بازاریابی امکان توسعه بازاریابی محصولات ورزشی را فراهم می‌سازند. در حالی که افزایش این نیروها نظارت شبکه‌ای و تاب‌آوری آن را به مخاطره می‌اندازد و انسان‌های حاضر در شبکه ارتباطی با انتظارات غیرقابل پاسخگویی برای درآمد بیشتر در قبال فروش محصولات می‌کنند که مشتریان آن در جامعه قابل دستیابی فوری و راحت نیستند، همراه است.



از طرفی، بازاریابان در این شبکه تمام تلاش خود را بر فروش محصولات ورزشی متمرکز می‌کنند و در این خصوص گاه مجبور به اغراق در مورد ویژگی‌های مطلوب محصولات می‌شوند که می‌تواند از واقعیت به دور باشد. اما از آنجا که هدف بازاریابی بر فروش بیشتر استوار است، لذا نه تنها توجه به کیفیت محصول مورد توجه قرار نمی‌گیرد، بلکه نحوه ارائه خدمات به مشتری نیز از کیفیت لازم برخوردار نخواهد بود. به این لحاظ مانع دوم از مجموعه موانع مدیریتی مربوط به موانع فقدان کیفیت‌سنجی در نحوه بازاریابی و فروش محصولات است. سومین مانع از گروه موانع مدیریتی بر مدیریت غیرتخصصی تمرکز دارد. این مقوله گویای این واقعیت است که مدیران سازمان‌های ورزشی از اطلاعات و دانش کافی در خصوص شیوه‌های بازاریابی و خصوصاً بازاریابی شبکه‌ای برخوردار نیستند و نحوه کاربرد آن را برای معرفی و فروش محصولات نمی‌دانند. از طرفی در داخل بسیاری از شبکه‌های بازاریابی شبکه‌ای در ورزش، افرادی ناآگاه و بی‌تجربه وجود دارند که بر نحوه عملکرد مؤثر سازمان در استفاده از این نوع بازاریابی ایجاد خلل و آسیب می‌نمایند و این امر کاربرد بازاریابی شبکه‌ای را با شک و تردید همراه می‌سازد.

در دسته موانع اقتصادی، مقوله افزایش واسطه‌گری بر این امر تمرکز دارد که بازاریابی شبکه‌ای موجب افزایش دلال و فروشنده به جای ارتقای کیفیت محصول و تولید محوری می‌شود که مسلماً افزایش دلال در حوزه بازاریابی از اهداف هیچ یک از شیوه‌های بازاریابی در ورزش نیست و این امر می‌تواند مانع از تحقق اهداف بازاریابی شبکه‌ای در ورزش گردد. این امر خود موجب بازاریابی ناموفق در ورزش می‌گردد. چون افزایش دلالانی که فقط به دنبال فروش محصولات خود به مشتریان هستند تا مبلغی را به دست آورند، حس رقابت و تلاش برای بهبود خدمات و افزایش فروش را برای شرکت به همراه نخواهد داشت. استفاده از استراتژی باندلینگ که نیازمند پشتوانه مالی کافی برای فروشندگان است، آن‌ها را در شروع فعالیت در شبکه بازاریابی با مشکلات اقتصادی مواجه می‌کند. زیرا همه بازاریابان قدرت مالی کافی برای تهیه بسته‌های محصولات چندگانه را به مشتریان ندارند. به این ترتیب، نه تنها محصول کافی و با کیفیت وجود ندارد بلکه نحوه ارائه خدمات و حفظ مشتریان نیز با اختلال همراه خواهد شد. مقوله بی‌عدالتی از مقوله‌های محوری موانع قانونی است. این مقوله بر این واقعیت متمرکز است که نه تنها توزیع سود به‌طور عادلانه بین فروشندگان

و صاحبان شرکت صورت نمی‌گیرد، بلکه حجم وظایف کاری نیز بین بازاریابان و مدیران بسیار ناعادلانه و تبعیض‌آمیز است. از طرفی یکی دیگر از مصداق‌های موانع قانونی، بر صدور مجوز شروع به کار برای شرکت‌ها و مؤسسات به شکل سلیقه‌ای و تبعیض‌آمیز است و این مجوز در اختیار همه شرکت‌ها به‌طور یکسان و عادلانه توزیع نمی‌شود. لذا مجموعه این عوامل، موانع قانونی را بر سر راه کاربرد بازاریابی شبکه‌ای در ورزش فراهم می‌سازد.

در دسته موانع روان‌شناختی، مقوله تأثیرات روانی افراد به‌عنوان اولین مقوله محوری بر احساسات منفی بازاریابان به شغل آن‌ها در شبکه اشاره دارد. اکثر افرادی که تمایل به حضور در این شغل را دارند، احساس می‌کنند که بازاریابی و فروش در روش بازاریابی شبکه‌ای شغلی کاذب همراه با درآمدزایی کاذب می‌باشد و از آن دوری می‌کنند و بر این اساس، این افراد با تضييع منابع مواجه می‌شوند؛ یعنی احساس می‌کنند در این شغل وقت، سرمایه‌های اجتماعی و اعتماد به نفسشان را از دست می‌دهند و به همین دلیل از ورود به بازاریابی شبکه‌ای امتناع می‌کنند.

بالاخره در دسته موانع فرهنگی، مقوله فقدان مجوز فقهی به‌عنوان اولین مقوله محوری این دسته از موانع بر این امر تأکید دارد که شیوه عمل بازاریابان و درآمدهای حاصله تا چه حد با فقه اسلامی و ارزش‌های فرهنگی اسلامی انطباق دارد؟ و از آنجا که گروهی از افراد معتقدند که بازاریابان در شبکه‌های بازاریابی فقط به دنبال فروش محصول هستند و هر تلاشی برای فروش بیشتر مصروف می‌دارند، احتمال اینکه بازاریابان صداقت و درستکاری را قربانی فروش بیشتر کنند وجود دارد و به همین دلیل گروهی از مردم به این سبک از بازاریابی گرایش ندارند. دومین مقوله از موانع فرهنگی مربوط به پیش‌داوری‌هایی است که افراد علاقه‌مند به بازاریابی شبکه‌ای در ذهن دارند و بر اساس آن انتظار دارند با کاربرد این شیوه از بازاریابی به زودی بتوانند صاحب سرمایه و ثروت گردند و وقتی در شرایط واقعی قرار می‌گیرند و متوجه می‌شوند که درآمدزایی با آنچه تصور می‌کردند، منافات دارد، دچار سرخوردگی شده و از آن دوری می‌کنند و دیگر تمایلی به انجام آن ندارند. بالاخره آخرین مقوله از موانع فرهنگی به محتوای رسانه‌های جمعی و اجتماعی معطوف است. فیلم‌ها، اخبار و برنامه‌های مستند که از واقعیت‌های ناگوار این روش از بازاریابی، در رسانه‌ها پخش می‌شوند و در اختیار مردم قرار می‌گیرند، زمینه‌ساز نحوه تفکر و نوع گرایش آن‌ها به

بازاریابی شبکه‌ای در ورزش است و مجموع این عوامل زمینه‌ساز دوری مردم از کاربرد بازاریابی شبکه‌ای در ورزش است.

جدول ۳. مربوط به داده‌های حاصل از پاسخ‌های شرکت‌کنندگان به سؤال دوم تحقیق در خصوص راهکارهای به کارگیری بازاریابی شبکه‌ای در ورزش است. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، متن پاسخ‌های شرکت‌کنندگان به این سؤال کد‌گذاری و سپس به صورت مقوله‌های محوری و اصلی طبقه‌بندی شده است.

جدول ۳. کدگذاری راهکارهای به کارگیری بازاریابی شبکه‌ای در ورزش کشور

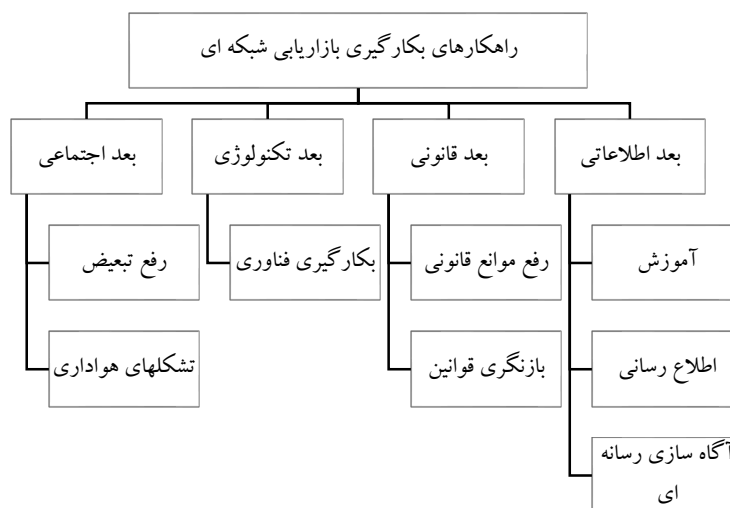
مقوله	مفاهیم	کدهای اولیه	ردیف
بعد اطلاعاتی	آموزش	انجام بازاریابی شبکه‌ای به بهترین شکل با بهترین جنس (۲۰)	۱
		حمایت مستمر از آموزش و توسعه (۲۰)	۲
		آغاز به کار بازاریابی شبکه‌ای به‌طور صحیح و از بین بردن ذهنیات غلط قبلی (۲۵).	۳
		ایجاد میل به بازاریابی شبکه‌ای با آموزش مزایای آن (۲۳).	۴
		آموزش حرفه‌ای چه برای طرف عرضه چه تقاضا (۱۵).	۵
	اطلاع‌رسانی	توجه و آگاهی مردم از مزایای بازاریابی شبکه‌ای (۱۹)	۶
		توضیحات علمی معتبر (۲۰)	۷
		ارائه همزمان اطلاعات سریع، با کیفیت بالا (۱۵).	۸
	آگاه‌سازی رسانه‌ای	انتقال اطلاعات از طریق صداوسیما (۲۵)	۹
		آگاهی مردم از طریق پوسترها و سخنرانی افراد معتبر (۱۵).	۱۰
		ایجاد مشوق‌های نامشهود (۱۴).	۱۱
		استفاده از کتابچه‌های راهنما معتبر (۱۵).	۱۲
		تفحص و تجزیه و تحلیل عمیق (۱۵)	۱۳
بعد قانونی	رفع موانع قانونی	اعطای مجوز به موسسه‌ها به‌طور برابر (۲۵).	۱۰
		اعطای مجوز از طرف مجلس (۲۵).	۱۱
		بررسی اصولی در مجلس (۲۵).	۱۲
		نظارت صحیح و کارا (۱۴).	۱۳

۲۰ موانع و راهکارهای به کارگیری بازاریابی شبکه‌ای در ورزش کشور

		ایجاد یک ساختار دستمزد (۱۴)	۱۴
	بازنگری قوانین	نگرش همه‌جانبه دولت به تعهدات سیستم (۱۲)	۱۵
		استفاده از طرح جبران خسارت (۱۳)	۱۶
		بهره‌برداری از امکانات شرکت‌های همکار تجاری (۱۵)	۱۷
		قانون هنجارهای کار شایسته (۱۴).	۱۸
		ویژگی منحصر به فرد ورزش در انطباق با دنیای الکترونیک (۱۵).	۱۹
بعد تکنولوژی	به کارگیری فناوری	تأثیرپذیری و انطباق‌پذیری ورزش از تغییرات (۱۵)	۲۰
		تطابق با فناوری و نوآوری (۱۵).	۲۱
		استفاده از تکنیک‌های فروش مبتنی بر فناوری (۱۵)	۲۲
بعد اجتماعی	به کارگیری تشکل‌های هواداری	استفاده از ظرفیت کانون هواداران (۲۰)	۲۳
		برانگیختن میل هواداران به بازاریابی شبکه‌ای در تیم مورد علاقه خود (۲۰).	۲۴
		استفاده از ظرفیت بالقوه افراد عضو کانال هواداران (۱۹)	۲۵
	رفع تبعیض	همه افراد زیرمجموعه به طور یکسان کار کنند (۱۷)	۲۶
		برابری جنسیت (۲۵).	۲۷
		حمایت بی‌طرفانه سازمان‌های ورزشی بالا دست (۲۵).	۲۸
	افزایش همسان دامنه و سطح توزیع محصولات و خدمات (۱۴)	۲۹	
	تقسیم کار عادلانه (۱۳).	۳۰	
	همکاری با نمایندگی‌های و تولیدکننده‌های معتبر به دور از تبعیض (۲۰)	۳۱	

\* اعداد داخل پرانتز مربوط به فراوانی و تکرار کدهاست

شکل ۲. نقشه تماتیک راهکارهای بکارگیری بازاریابی شبکه‌ای در ورزش کشور



لایه اول:

همان‌طور که در نقشه تماتیک (۲) که مربوط به راهکارهای به کارگیری بازاریابی شبکه‌ای در ورزش کشور است، مشخص شده است که مقوله‌های اصلی نماینده راهکارهای به کارگیری بازاریابی شبکه‌ای شامل ۴ مقوله اصلی شامل بعد اطلاعاتی، بعد قانونی، بعد تکنولوژی و بعد اجتماعی می‌باشد. در این لایه انتخاب عنوان بعد اطلاعاتی که شامل آموزش، اطلاع‌رسانی و آگاه‌سازی رسانه‌ای است با تکیه بر تعاریف (هنری و همکاران، ۱۳۹۱) و (اشراق نیا و همکاران، ۱۳۹۱) می‌باشد. در انتخاب عنوان بعد تکنولوژی که شامل به کارگیری فناوری می‌باشد با تکیه بر تعاریف و تحقیقات (ولی زاده و اکبری، ۱۳۸۹). و در بعد قانونی که شامل رفع موانع قانونی و بازنگری قوانین می‌باشد (قانون نظام صنفی کشور، ۱۳۸۲) و بعد اجتماعی که شامل رفع تبعیض و تشکلهای هواداران می‌باشد با تکیه بر تعاریف و تحقیقات (ایزدی و همکاران، ۱۳۹۴؛ پارسامهر و همکاران، ۱۳۹۲؛ ظهیری و آقاپور، ۱۳۹۳) انجام گرفت.

لایه دوم:

این لایه نمایانگر مقوله‌های محوری حاصل از داده‌های تحقیق است. بعد اجتماعی از راهکارهای به کارگیری بازاریابی شبکه‌ای می‌باشد. زیرا از ویژگی‌های منحصر به فرد ورزش این است که صنعت ورزش بر خلاف سایر صنایع دارای وفاداری بالایی در میان مصرف‌کنندگان می‌باشد که مبتنی بر دل‌بستگی‌های عاطفی است. این وفاداری اغلب از تعاملات اجتماعی نشأت می‌گیرد که حاکی از علاقه‌مندی مصرف‌کننده به ورزش می‌باشد. ایجاد تشکل‌های هواداری و استفاده از ظرفیت بالقوه افراد عضو کانال هواداران موجب برانگیختن میل هواداران به بازاریابی شبکه‌ای در تیم مورد علاقه خود می‌شود. به زعم مصاحبه‌شوندگان اگر همه افراد زیرمجموعه به طور یکسان کار کنند و عواملی که موجب تبعیض جنسیتی می‌شود از بین برود راه استفاده از بازاریابی شبکه‌ای در سازمان‌های ورزشی هموارتر می‌شود و سازمان‌های ورزشی بالا دست باید بی‌طرفانه از بازاریابی شبکه‌ای حمایت کنند. دامنه و سطح توضیح محصولات و خدمات به طور همسان افزایش یابد و تقسیم کار بین لیدر و بازاریاب به صورت عادلانه باشد، و با نمایندگی‌ها و تولیدکننده‌های معتبر به دور از تبعیض همکاری صورت پذیرد.

بعد قانونی از راهکارهای به کارگیری بازاریابی شبکه‌ای می‌باشد همان‌طور که قبلاً ذکر شد، بر صدور مجوز شروع به کار برای شرکت‌ها و مؤسسات به شکل سلیقه‌ای و تبعیض آمیز است و این مجوز در اختیار همه شرکت‌ها به طور یکسان و عادلانه توزیع نمی‌شود بنابراین برای استفاده اصولی از بازاریابی شبکه‌ای در ورزش باید مجلس به بررسی اصولی آن پرداخته و به موسسه‌ها به طور برابر مجوز فعالیت داده شود و از طرفی باید یک سیستم نظارتی کارا وجود داشته باشد تا در صورت آنچه خلاف اصول هست نیز مورد بررسی قرار گیرد قوانین حاکم باید بازنگری شوند و یک سیستم ساختار دستمزد ایجاد شود و دولت به تعهدات سیستم نگرش همه‌جانبه داشته باشد برای اینکه افراد انگیزه کافی برای کار کردن داشته باشند بایستی شایسته‌سالاری حاکم باشد زمینه ارتقاء و پاداش و ... مهیا شود. از قانون هنجارهای کار شایسته حمایت شود و به همین دلیل باید یک طرح سیستم جبران خسارت موفق و وجود داشته باشد و سازمان ورزشی باید از امکانات شرکت‌های همکار تجاری بهره‌برداری کند.

بعد اطلاعاتی از راهکارهای به کارگیری بازاریابی شبکه‌ای می‌باشد اولین زیر مقوله آموزش می‌باشد. قبل از هر چیز باید ذهنیات و باورهای غلط قبلی مردم در مورد بازاریابی شبکه‌ای را از بین برد و به افراد و سازمان‌های ورزشی اجرای صحیح بازاریابی شبکه‌ای را به‌طور حرفه‌ای آموزش داد و این آموزش همراه با توسعه بوده و حمایت مستمر را در برگیرد. و این آموزش نه تنها فقط بازاریاب بلکه باید کل سازمان را در بر بگیرد علاوه بر ایجاد میل و انگیزه به بازاریابی شبکه‌ای باید مزایای آن را برای افراد بازگو کرد و بازاریابی شبکه‌ای باید به بهترین شکل با بهترین جنس صورت پذیرد و این گونه راه را برای ورود هرچه بیشتر افراد سازمان‌ها فراهم آورد، دومین زیر مقوله بعد اطلاعاتی شامل اطلاع‌رسانی می‌باشد همان‌طور که گفتیم افراد باید توجه شوند و از مزایای بازاریابی شبکه‌ای آگاه شوند. افراد بتوانند در صورت نیاز خیلی سریع به اطلاعات با کیفیت بالا دسترسی داشته باشند. مستندات علمی معتبر در این باره صورت گیرد منابع اصلی دانش در مورد بازاریابی چند سطحی، کتابچه‌های راهنما و کتاب‌های درسی توسط متخصصان نوشته شوند. زیر مقوله بعدی آگاه‌سازی رسانه‌ای می‌باشد مصاحبه‌شوندگان ذکر کرده‌اند که انتقال اطلاعات از طریق صداوسیما تأثیر بسیاری در فرهنگ‌سازی و استفاده از بازاریابی شبکه‌ای دارد، مورد دیگر اینکه سازمان ورزشی می‌تواند از طریق پوسترها و سخنرانی افراد معتبر موجب آگاهی افراد شود، مشوق‌های نامشهودی ایجاد کند و زمینه را برای تفحص و تجزیه و تحلیل عمیق بازاریابی شبکه‌ای باز بگذارد.

بعد تکنولوژی از راهکارهای به کارگیری بازاریابی شبکه‌ای می‌باشد که شامل یک زیر مقوله به کارگیری فناوری می‌باشد. ویژگی منحصر به فرد ورزش در انطباق با دنیای الکترونیک، تأثیرپذیری و انطباق‌پذیری ورزش از تغییرات و تطابق با فناوری و نواری موجب استفاده از تکنیک‌های فروش مبتنی بر فناوری می‌شود جدول ۴ مربوط به داده‌های حاصل از مصاحبه شرکت‌کنندگان در مصاحبه در پاسخگویی به سؤال سوم تحقیق در خصوص پیامدهای به کارگیری بازاریابی شبکه‌ای در ورزش است.

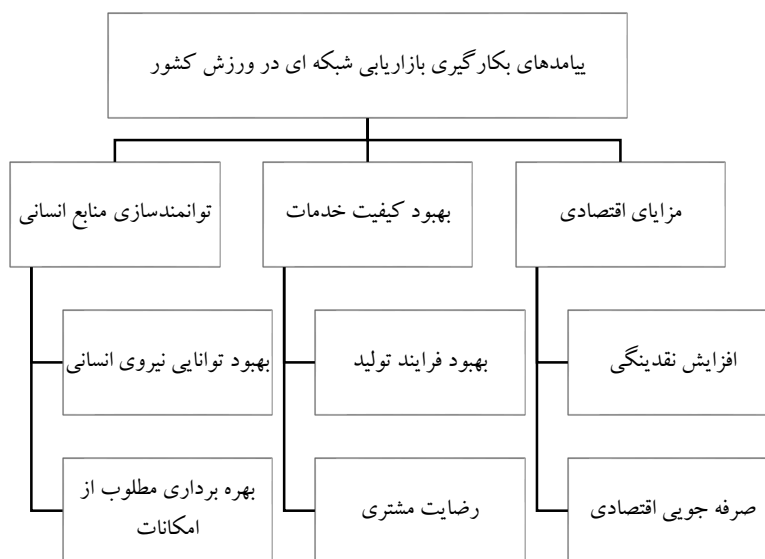
جدول ۴: کدگذاری پیامدهای به کارگیری بازاریابی شبکه‌ای در ورزش

ردیف	کدهای اولیه	مفاهیم	مقوله
۱	حفظ شایستگی‌های محوری (۱۵).	بهبود توانایی نیروی انسانی	توانمندسازی منابع انسانی
۲	استفاده از توانایی واقعی افراد (۱۵).		
۳	استفاده بهینه از منابع انسانی (۲۳)		
۴	افزایش مهارت‌های اجتماعی (۱۶)		
۵	رشد شخصی (۱۷)		
۶	آزمون تجارب جدید در حوزه تولید (۱۸).	بهره‌برداری مطلوب از امکانات	
۷	عدم وجود تبعیض جنسیتی (۲۵).		
۸	زمان‌بندی آزاد و منعطف (۲۵)		
۹	کار کردن در هر موقعیت جغرافیایی و در هر مکان (۲۵).		
۱۰	گسترش چرخه تولید (۱۷)	بهبود فرآیند تولید	بهبود کیفیت خدمات
۱۱	حذف فرآیندهای زائد و واسطه‌ها (۲۰)		
۱۲	دسترسی راحت به خدمات پس از فروش (۱۸).	رضایت مشتری	
۱۳	فراهم شدن رضایت مشتری (۱۷)		
۱۴	ایجاد انگیزه در مشتری (۱۹).		
۱۵	مزایای مالیاتی (۱۴).	افزایش نقدینگی	مزایای اقتصادی
۱۶	عدم محدودیت در سقف درآمد (۲۱).		
۱۷	افزایش توان پولی افراد (۱۹).		
۱۸	مثبت شدن تراز تجاری (۱۴)		
۱۹	کاهش قیمت تمام شده محصول (۲۲).	صرفه‌جویی اقتصادی	
۲۰	جلوگیری از انتقال سرمایه (۱۵)		
۲۱	صرفه‌جویی‌های اقتصادی (۱۶)		
۲۲	جایگزینی کالاهای داخلی بجای خارجی (۲۱).		

\* اعداد داخل پرانتز مربوط به فراوانی و تکرار کدهاست.



شکل ۳. نقشه تماتیک پیامدهای بکارگیری بازاریابی شبکه‌ای در ورزش کشور



همان‌طور که در نقشه تماتیک (۳) که مربوط به پیامدهای به کارگیری بازاریابی شبکه‌ای در ورزش کشور است، مشخص شده است که مقوله‌های اصلی نماینده پیامد به کارگیری بازاریابی شبکه‌ای شامل ۳ مقوله اصلی است در این لایه انتخاب عنوان مزایای اقتصادی که خود شامل افزایش نقدینگی (صمدی‌پور و بازآبی، ۱۳۹۳) و صرفه‌جویی اقتصادی، بهبود کیفیت خدمات و توانمندسازی منابع انسانی (شاه‌مرادی و همکاران، ۱۳۹۶) می‌باشد. مقوله دیگر بهبود کیفیت خدمات می‌باشد که خود شامل بهبود فرایند تولید (علی‌نژاد و همکاران، ۱۳۸۸) و رضایت مشتری (اشراق‌نیا و همکاران، ۱۳۹۱) است و مقوله توانمندسازی که خود شامل ۲ زیر مقوله بهبود توانایی نیروی انسانی و بهره‌برداری مطلوب از امکانات می‌باشد.

لایه دوم:

این لایه نمایانگر مقوله‌های محوری حاصل از داده‌های تحقیق است. مقوله مزایای اقتصادی: بر اساس نظر مصاحبه‌شوندگان این مقوله بسیار اهمیت دارد و شامل زیر مقوله افزایش نقدینگی می‌باشد زیرا سازمان

ورزشی که از بازاریابی شبکه‌ای استفاده می‌کند از بسیاری مزایای مالیاتی بهره‌مند می‌شوند از طرفی در بازاریابی شبکه‌ای سقف درآمد مطرح نیست هرچقدر بیشتر تلاش کنید بهتر نتیجه می‌گیرید و توان پولی افراد افزایش می‌یابد و به دنبال آن تراز تجاری کشور مثبت می‌شود. زیر مقوله دیگر صرفه‌جویی اقتصادی است زیرا وقتی واسطه‌ها حذف شوند قیمت تمام شده محصول کاهش می‌یابد و در این صورت از نظر اقتصادی مقرون به صرفه است. کالاهای داخلی جایگزین کالاهای خارجی می‌شود ارز از کشور خارج نشده و از انتقال سرمایه جلوگیری به عمل می‌آید.

مقوله بهبود کیفیت خدمات که خود دو زیر مقوله را در بر می‌گیرد اولین، بهبود فرایند تولید زیرا با وجود بازاریابی شبکه‌ای فرآیندهای زائد و واسطه‌ها حذف می‌شود چرخه تولید گسترش پیدا می‌کند. دومین زیر مقوله رضایت مشتری که تمرکز اصلی سازمان بر آن می‌باشد، دسترسی راحت به خدمات پس از فروش، موجب ایجاد انگیزه در مشتری شده در نتیجه رضایت مشتری فراهم می‌شود.

بعد توانمندسازی منابع انسانی که خود دارای دو زیر مقوله است اولین بهبود توانایی نیروی انسانی می‌باشد، استفاده بهینه از توانایی واقعی منابع انسانی موجب افزایش قدرت بازاریابی و مهارت‌های اجتماعی و رشد شخصی شده در نتیجه حفظ شایستگی‌های محوری را به همراه می‌آورد. دومین زیر مقوله بهره‌برداری مطلوب از امکانات می‌باشد، بدون تبعیض جنسیتی در بازاریابی شبکه‌ای کارگروهی تقویت می‌شود، امکان مضاعف‌سازی زمان، انرژی و سرمایه وجود دارد، فرصتی برای ایجاد یک تجارت با اتکا به توانایی‌های فردی خود صورت می‌گیرد.

### بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های تحقیق نشان داد که اولین مانع به‌کارگیری بازاریابی شبکه‌ای در ورزش کشور، **موانع مدیریتی** می‌باشد که خود شامل ۳ زیر مقوله، شبکه‌سازی انسانی- فقدان کیفیت‌سنجی و مدیریت غیرتخصصی می‌شود به زعم مصاحبه‌شوندگان در ایران شرکت‌هایی که از بازاریابی شبکه‌ای استفاده می‌کنند بجای بازاریابی شبکه‌ای به راه‌اندازی **شبکه‌سازی انسانی** روی آورده‌اند و به توسعه زنجیره انسانی از طریق عضوگیری خارج از فضای مجازی به‌منظور کسب درآمد دست زده‌اند، در ایران اینترنت بیشتر وسیله است تا فضای اصلی و بازارها معمولاً در فضاهای عمومی پارک‌ها و دانشگاه‌ها و .... به فروش

محصولات خود می‌پردازند و به فریب‌کاری و کلاه‌برداری در روند تحصیل سود دست می‌زنند. و از آنجایی که **معیار کیفیت‌سنجی** مناسب وجود ندارد کیفیت کالاها پایین و معمولاً زمان زیادی از تاریخ مصرف آن‌ها گذشته است و بجای در نظر گرفتن رضایت مصرف‌کننده بیشتر به فکر سود خود هستند. گاهی این محصولات معمولاً کالاهایی وارداتی هستند و فقط لیبیل می‌خورند. مورد دیگر در زمینه **مدیریت غیر تخصصی** می‌باشد اینکه عدم بستر حمایتی از جانب نهادهای بالادستی که به دلایلی من جمله عدم شایسته‌سالاری و گاهی زد و بند در انتصاب یک مدیر و ناآگاهی در مورد راه‌های افزایش سودآوری و استفاده از بازاریابی نوین و یا به فراموشی سپردن و بی‌تفاوتی در این جنبه مهم، می‌باشد. بر طبق نتایج حاصله برای از بین بردن این موانع، مدیران باید در استفاده از بازاریابی شبکه‌ای **بعد اطلاعاتی** خود را تقویت کنند اطلاعات و **اطلاع‌رسانی** با کیفیت بالا و به‌موقع در اختیار افراد قرار گرفته و اگر خودشان در زمینه بازاریابی شبکه‌ای اطلاعاتی ندارند از **آموزش** و توسعه حمایت به عمل آورند و یا افرادی که آگاه به مسائل بازاریابی هستند برای مشاوره انتخاب کنند، نیروی انسانی را آموزش داده و کار مشارکتی را الگوی خود قرار دهند، به این یقین برسند که بازاریابی شبکه‌ای منجر به بهبود و تعمیق کیفیت رابطه مشتریان با شرکت، تکرار خرید می‌شود. مدیران ما باید از **تکنولوژی** استفاده و ویژگی منحصر به فرد ورزش در انطباق با دنیای الکترونیک را مدنظر قرار داد، از تکنیک‌های فروش مبتنی بر فناوری استفاده کنند و سیستم‌های بازاریابی چند سطحی را در جهت رسیدن به اهداف توسعه دهند و فروش از راه فضای مجازی صورت پذیرد یافته‌های این پژوهش با یافته‌های پور سلطانی زرنندی و همکاران (۱۳۹۶) در زمینه اینکه بازاریابی شبکه‌ای بر اعتماد، قصد خرید، رضایت و وفاداری مصرف‌کنندگان تأثیر اثر گذاشته و این خود منجر به بهبود و تعمیق کیفیت رابطه مشتریان با شرکت، تکرار خرید و پایه‌گذار تحقق بازاریابی رابطه‌مند به‌عنوان یک الزام استراتژیک در فضای به شدت رقابتی امروز خواهد بود، در یک راستا می‌باشد با یافته‌های شاه-مرادی و همکاران (۱۳۹۶) در زمینه اینکه مدیریت مشارکتی اثربخش بر توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان در اثر می‌گذارد، و با یافته‌های ماریوس بالاسکیو (۲۰۲۰) در زمینه توسعه سیستم‌های بازاریابی چند سطحی، یک راستا می‌باشد

دومین مانع، **موانع اقتصادی** می‌باشد که خود شامل ۲ زیر مقوله **افزایش واسطه‌گری و بازاریابی ناموفق** می‌شود بر مبنای آنچه مصاحبه‌شوندگان نقل کرده‌اند با وجود آنکه بازاریابی شبکه‌ای به ذات خود مشکلی ندارد اما اجرای ناصحیح آن و تعطیل شدن یا ناموفق بودن شرکت‌هایی که این بازاریابی را به کار گرفته‌اند موجب دفع این مهم شده است و از طرفی چون همه کسب و کارهای کوچک جمع شده شرکتی بزرگ با کیفیت کمتر تشکیل و رقابت بین تولیدکنندگان از بین رفته و حتی کالاها با قیمتی بالاتر عرضه می‌گردد. نکته مورد نظر اینکه بیشتر افراد شغل خود را از دست داده و بازاریاب می‌شوند و دلال پروری شیوع پیدا می‌کند در نتیجه بجای اینکه بازاریابی شبکه‌ای تولید شغل کند صرفاً از حالتی به حالت دیگر تغییر می‌کند بنابراین تولید محوری از بین می‌رود و بازاریاب‌ها به‌عنوان مشتری مجبورند علی‌رغم میل باطنی خود قانون باندلینگ آن‌ها یعنی خرید یک سقف اولیه از شرکت را رعایت کنند و بسیاری از افراد به دلیل داشتن وضع اقتصادی نامناسب برای خرید پک اولیه لاجرم وارد این کار نمی‌شوند و یا اگر وارد شود از نظر اقتصادی موجب ضرر مالی فرد می‌شود زیرا بازاریاب‌های شبکه‌ای ابتدا باید علی‌رغم میل خود از شرکت به‌عنوان مشتری خرید کنند و به اجبار به عضوگیری افراد در مکان‌های عمومی پرداخته تا بتوانند اجناس خود را به فروش برسانند که در واقع نوعی بازاریابی به زور می‌باشد اما ورزش در کشور ما همچون سایر کشورها چه در سطح باشگاهی و چه سطح سازمانی و ... نیاز به بودجه دارد و ما بی‌شک برای عقب‌نماندن از عرصه ورزشی و بعد اقتصادی باید مزایای بازاریابی شبکه‌ای را در نظر گرفته و در پی رفع این موانع باشیم، باید در **ابعاد قانونی** خود بازنگری انجام دهیم قانون‌هنجارهای کار شایسته را مدنظر قرار داده و قوانینی وضع شود تا دولت نظارت همه‌جانبه داشته باشد سیستم جبران خدمت برای افراد ایجاد شود باید حس بی‌عدالتی و نابرابری در ذهن افراد را از بین برد. از نظر **بعد اجتماعی** می‌توان میل هواداران به بازاریابی شبکه‌ای و خرید محصولات از تیم مورد علاقه خود را برانگیخت، تشکل‌های هواداری به راه انداختن و از ظرفیت بالقوه افراد عضو کانال هواداران استفاده کرد، عواملی که موجب تبعیض می‌شود رفع گردد همه افراد زیرمجموعه به‌طور یکسان کار کنند سازمان‌های ورزشی بالا دست حمایت بی‌طرفانه داشته باشند، در راستای اجرای صحیح بازاریابی شبکه‌ای چه سازمان و چه نمایندگان نباید از افراد بخواهند که در جهت حق ورود، هزینه آموزش، هزینه راه‌اندازی نمایندگی یا هر هزینه دیگر که منحصراً مرتبط با حق

عضویت در تجارت فروش مستقیم باشد هزینه‌ای را متقبل نمایند و یک شرکت بازاریابی باید به گونه‌ای باشد که عموم مردم توانایی خرید آن‌ها را داشته باشند. یافته‌های تحقیق با یافته‌های ایزدی و همکاران (۱۳۹۴) در زمینه برانگیختگی میل هواداران و بازننگری در طراحی راهبردهای مشتری‌مدارانه، توجه به ایجاد دانش و کسب اطلاعات و ارتقای سطح کیفی خدمات برای افزایش دوره عمر و ماندگاری هواداران در نتیجه بهبود اوضاع اقتصادی باشگاه‌ها، در یک راستا می‌باشد. با یافته‌های میچال رومان و همکاران (۲۰۲۱) در زمینه ایجاد طرح سیستم ساختار جبران خسارت برای مشتریان در یک راستا می‌باشد.

سومین مانع، **موانع قانونی** می‌باشد که خود شامل دو زیرمقوله، بی‌عدالتی و فقدان مجوزهای قانونی می‌باشد به زعم مصاحبه‌شوندگان، از آنجایی که مجلس شورای اسلامی نماینده مردم در کشور می‌باشد و شرکت‌های مشغول به بازاریابی شبکه‌ای نتوانسته‌اند مجوز لازم را از مجلس کسب کنند و فقط مجوز از وزارتخانه دارند و وزارتخانه مربوطه نیز به همه افراد مجوز لازم برای کسب و کار در این زمینه را نمی‌دهد و بسیار دلخواهی است، بنابراین باید موانع به صورت **قانونی** رفع شود به موسسه‌ها به طور برابر مجوز دهند، نابرابری‌ها از بین برده و مجلس به بررسی اصولی بازاریابی شبکه‌ای بپردازد و با دادن مجوز به سازمان‌ها و شرکت‌ها به طور یکسان شبهات را از بین برده و راه را برای این بازاریابی نوین هموار کند.

چهارمین مانع، **موانع فرهنگی** می‌باشد که خود شامل سه زیرمقوله، فقدان مجوز فقهی، پیش‌داوری اجتماعی و محتوای رسانه‌ای می‌باشد. به زعم مصاحبه‌شوندگان، از نظر فرهنگی نیز، به دلیل اینکه ما در کشوری زندگی می‌کنیم که قسمت اعظم آن بر طبق مسائل دینی استوار است **عدم مجوز فقهی** خودش یک مسئله و **پیش‌داوری‌ها** و ذهنیات غلطی که هر فرد در ذهن می‌پروراند از طرف دیگر زمینه عدم به کارگیری آن را ایجاد می‌کند، زیرا افراد جامعه درک درستی از بازاریابی شبکه‌ای ندارند سه مورد از درک افراد از بازاریابی شبکه‌ای: اول آن‌هایی که داخل بازاریابی شبکه‌ای مشغول به کار هستند و آن را تماماً مثبت می‌دانند با توهم یک شبه پولدار شدن، دوم افرادی که از آنجا بیرون آمده‌اند و دیدی کاملاً منفی دارند و سوم افرادی که هیچ‌گونه آگاهی راجع به این بازاریابی ندارند و تنها تصورات آن‌ها **محتوای رسانه‌ای** و دیدن مستندها و فیلم‌های تلویزیونی می‌باشد که گویا اغلب مربوط به بازاریابی هر می‌بوده و

ذهنیت افراد را تغییر داده است. بنابراین باید با کمک **اطلاع‌رسانی** و ارائه همزمان **اطلاعات سریع** و با کیفیت بالا، فرهنگ عمومی را توسعه داده و آن را در باشگاه‌های به نام ورزشی و رسانه (صداوسیما) به سمت اجرای صحیح بازاریابی شبکه‌ای سوق داد. با **آموزش حرفه‌ای** و صحیح چه برای طرف عرضه چه تقاضا و با توجیه کردن و **آگاه‌سازی رسانه‌ای**، برگزاری کنفرانس‌ها، همایش‌ها و سایر رویدادهای اجتماعی مانند جلسات پرسش و پاسخ برای شناساندن بازاریابی شبکه‌ای می‌توان دید جامعه را نسبت آن اصلاح کرد. یافته‌های پژوهش با یافته‌های هنری و همکاران (۱۳۹۱) در زمینه اینکه رسانه‌ها تأثیر بسیار زیادی بر فرهنگ‌سازی، اطلاع‌رسانی و آگاه‌سازی افراد در ورزش دارند در یک راستا می‌باشد.

پنجمین مانع، **موانع روان‌شناختی** می‌باشد که خود شامل تأثیرات روانی و تضييع منابع می‌باشد. به زعم مصاحبه‌شوندگان **تأثیرات روانی** از طریق آزار و اذیت افراد در پیگیری بیش از اندازه جهت خرید یا فروش اجناس، سخت و مشکل بودن خروج از بازاریابی شبکه‌ای به نسبت شغل‌های دیگر، و ایجاد حس کاذب پول‌دار شدن و افسردگی بعد از آن و احساس شغل داشتن نه به معنای واقعی داشتن شغل مشکلاتی برای افراد ایجاد می‌کند. و گاهی فرد اعتبار، پول و وقت خود را هدر و به گونه‌ای **تضييع منابع** می‌شود. و این خود موجب ترس از شکست و مشکلات روانی می‌شود. از آنجایی که ورزش خود موجب همبستگی اجتماعی و زمینه آرامش روان افراد را فراهم می‌کند، بنابراین ما باید **ابعاد اجتماعی** را مدنظر قرار دهیم تبعیض را از بین برده و با ارزش‌گذاری بازاریابی شبکه‌ای از طریق تغییر ذهنیت منفی افراد یا هواداران با استفاده از روانشناسان معتبر و مشاوران حقوقی ضرر اقتصادی و روحی - روانی افرادی که در سازمان‌های بازاریابی شبکه‌ای مشغول هستند را به حداقل برسانند، دامنه و سطح توزیع محصولات و خدمات به‌طور یکسان افزایش یافته و افراد زیرمجموعه به‌طور یکسان کار کنند. این یافته‌ها با یافته‌های ظهیری و آقاپور (۱۳۹۳) در زمینه اینکه ورزش به رشد و تحول شخصیت روانی، اجتماعی و جسمانی افراد جامعه، تحکیم معاشرت جمعی و تسهیل دستیابی به رشد مسؤولیت اجتماعی و فردی منجر می‌شود در یک راستا می‌باشد. ورزش نیز به‌عنوان ابزاری برای توسعه در ابعاد سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و غیره مطرح است و با وجود نقص‌های که بازاریابی سنتی دارد و نقش تأثیرپذیری و خلاق طلب ورزش نمی‌توان پیامدها و روش‌های نوین بازاریابی در بخش فروش اجناس ورزشی، اسپانسرشیپ، بلیط فروشی و ... که کاربرد

بسیاری دارد چشم‌پوشی کرد. از جمله پیامدهای به‌کارگیری بازاریابی شبکه‌ای در ورزش **توانمندسازی منابع انسانی** می‌باشد که خود به‌به دو طریق انجام می‌گیرد الف) استفاده بهینه از منابع انسانی و توانایی واقعی افراد موجب افزایش مهارت‌های اجتماعی و رشد شخصی فرد می‌شود که این خود حفظ شایستگی - های محوری را موجب می‌گردد و **بهبود توانایی نیروی انسانی** را به دنبال دارد، ب) فرد تجارب جدیدی در حوزه تولید به دست می‌آورد زیرا کار فرد منحصر به زمان یا مکان جغرافیایی خاصی نیست و در زمان‌بندی آزادی و انعطاف‌پذیری زیادی دارد و تبعیض جنسیتی خود به حداقل می‌رسد که این موارد موجب **بهره‌برداری مطلوب** از امکانات می‌شود. دومین پیامد **بهبود کیفیت خدمات** می‌باشد که خود به دو طریق انجام می‌گیرد الف) گسترش چرخه تولید موجب حذف فرایندهای زائد و واسطه‌ها شده و **بهبود فرایند تولید** را به دنبال دارد. ب) از طرفی دسترسی راحت به خدمات پس از فروش موجب فراهم شدن **رضایت مشتری** و ایجاد انگیزه در آن‌ها می‌شود. که در نتیجه وفاداری مشتری را به دنبال دارد.

سومین پیامد **مزایای اقتصادی** می‌باشد که به دو طریق انجام می‌گیرد، الف) عدم محدودیت در سقف درآمد موجب افزایش توان پولی افراد می‌شود و همچنین برخورداری از مزایای مالیاتی، که این خود تراز تجاری کشور را بالا می‌برد و **افزایش نقدینگی** را به دنبال دارد، ب) وقتی کالا یا خدمات به‌طور مستقیم به دست مشتری برسد قیمت تمام شده محصول کاهش یافته، همچنین کالای داخلی جایگزین کالای خارجی می‌شود و مانع خروج ارز و انتقال سرمایه از کشور می‌شود و **صرفه‌جویی اقتصادی** را به دنبال دارد. پژوهش با یافته‌های پور سلطانی زرنندی و همکاران (۱۳۹۶) در زمینه اینکه بازاریابی شبکه‌ای بر رضایت و وفاداری مصرف‌کنندگان تأثیر گذاشته و منجر به بهبود و تعمیق کیفیت رابطه مشتریان با شرکت و تکرار خرید شده است در یک راستا می‌باشد با یافته‌های شاه‌مرادی و همکاران (۱۳۹۶) در زمینه اینکه مدیریت مشارکتی اثربخش بر توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان اثر می‌گذارد، در یک راستا می‌باشد. مزایای اقتصادی که خود شامل افزایش نقدینگی با یافته‌های صمدی‌پور و بازآبی، (۱۳۹۳) و صرفه‌جویی اقتصادی، بهبود کیفیت خدمات و توانمندسازی منابع انسانی با یافته‌های شاه‌مرادی و همکاران (۱۳۹۶) در

یک راستا می‌باشد. مقوله دیگر بهبود کیفیت خدمات می‌باشد که خود شامل بهبود فرایند تولید با یافته‌های علی‌نژاد و همکاران، (۱۳۸۸) و رضایت مشتری با یافته‌های اشراق‌نیا و همکاران، (۱۳۹۱) در یک راستا می‌باشد.

بازاریابی ورزشی شبکه‌ای مؤثر می‌تواند با انواع محیط‌های سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی، رقابتی، تکنولوژی و اقلیمی ارتباط برقرار کرده و به‌عنوان مثال با استفاده از ظرفیت کانون هواداران حتی در محیط‌های غیر قابل کنترل به‌بترین وجه برای ورزش کشورمان سودآوری کند، باید به بازاریابی شبکه‌ای به‌عنوان یک فرایند و یک مفهوم مشترک برای تمامی پرسنل مشغول در ورزش نگریست نه فقط به‌عنوان یک مفهوم نظری در نظر گرفت. بازاریابی شبکه‌ای قوانین خاص خود را دارد و نمی‌توان با اصول و راهکارهای تجارت سنتی در آن موفق شد. در این تجارت باید چارچوب‌های فکری را تصحیح کرد؛ زیرا هسته اصلی در این حرفه، آموزش با هدف همانندسازی و تربیت افرادی که از نظر دانش، کار و انگیزه در سطح بالایی هستند می‌باشد و مبنای آن سازگاری با فناوری و نواری است شاید به همین دلیل باشد که سازمان‌هایی با بازاریابی چند سطحی ترجیح می‌دهند از ساختارهای تخت مشابه سازمان‌های ارگانیک استفاده کنند.

### ملاحظات اخلاقی

در جریان اجرای این پژوهش و تهیه مقاله کلیه قوانین کشوری و اصول اخلاق حرفه‌ای مرتبط با موضوع پژوهش از جمله رعایت حقوق آزمودنی‌ها، سازمان‌ها و نهادها و نیز مؤلفین و مصنفین رعایت شده است. پیروی از اصول اخلاق پژوهش در مطالعه حاضر رعایت شده و فرم‌های رضایت‌نامه آگاهانه توسط تمامی آزمودنی‌ها تکمیل شد.

### حامی مالی

هزینه‌های مطالعه حاضر توسط نویسندگان مقاله تأمین شد.

### تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است و این مقاله قبلاً در هیچ نشریه‌ای اعم از داخلی یا خارجی چاپ نشده است و صرفاً جهت بررسی و چاپ به فصلنامه مطالعات بازاریابی ورزشی ارسال شده است.



## منابع

- اشراق نیای جهرمی، عبدالحمید و جاودانی تبریزی نژاد، مسعود، (۱۳۸۵) "راه حل CRM، یک استراتژی نوین بازاریابی"، دومین کنفرانس لجستیک و زنجیره تأمین، تهران، ۸۹۵۲/۸۹۵۲/۸۹۵۲: <https://civilica.com/doc/8952>
- افشار، محمد (۱۳۸۴). حضور و سقوط طرح‌های بازاریابی چند سطحی در آلبانی، قابل دسترسی در [www.nms.ir](http://www.nms.ir) کد مطلب ۲۱۱
- ایزدی، بهزاد، کوزه‌چیان، هاشم، تجاری، فرشاد (۱۳۹۴). " بررسی تأثیر ابعاد مدیریت ارتباط با هواداران بر دوره ماندگاری آن‌ها در لیگ برتر فوتبال ایران " مدیریت ورزشی، دوره ۷، شماره ۲ صص: ۲۹۱-۲۷۷.
- پارسا مهر، مهربان، رسولی نژاد، سید پویا، نیک نژاد، محمدرضا (۱۳۹۳). " بررسی انگیزه‌های مرتبط با هواداری جوانان از فوتبال " پژوهش‌نامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، سال دهم شماره ۱۹، صص: ۱۸۷-۱۹۶.
- پور سلطانی زرنندی، حسین، فروغی، الهام، رفیع شریف آباد، ربابه (۱۳۹۶). "ارتباط بازاریابی شبکه‌ای ادراک شده با پاسخ مصرف کنندگان کفش‌های رشته ورزشی والیبال" اولین همایش ملی دستاوردهای علوم ورزشی و سلامت. دانشگاه علوم پزشکی همدان.
- جهان‌دیده، شجاع‌الدین (۱۳۹۷). بازاریابی شبکه‌ای در ایران: قیچی به گل نشسته یا فرصتی برای کسب ثروت؟. بورسینه. <https://www.bourseiness.com/30456/network-marketing-in-iran>
- دلالی اصفهانی، رحیم، واعظ برزانی، محمد، رفیعی کرهرودی، رضا (۱۳۸۷) " تاثیر واسطه‌های مالی بر رشد اقتصادی ایران " پژوهش‌نامه علوم انسانی و اجتماعی، دوره ۸، شماره ۲۸ (ویژه اقتصاد)؛ از صص: ۱۳ - ۳۰.
- سروش، عبدالکریم (۱۳۷۹) "نسبت عدالت و قانون" بازتاب اندیشه شماره ۱۰.
- شاه‌مرادی، مهسا، محمود بابویی، امید، خون سیاوشان، مسلم، مدنی، حمیدرضا (۱۳۹۶). "عوامل مؤثر بر توانمندسازی راهبردی مدیریت منابع انسانی" کنفرانس ملی دانشگاه شیراز،
- صحرانیان، سید مهدی (۱۳۸۴). تجارت الکترونیک و مدیریت بازاریابی و فروش شبکه‌ای چند مرحله‌ای. تهران؛ معارف.
- صمدی پور، راضیه، بازآیی، قاسمعلی، (۱۳۹۳). " بررسی و ارزیابی عوامل مؤثر بر مدیریت بازاریابی جذب نقدینگی با استفاده از تکنیک TOPSIS و A " مجله مدیریت بازاریابی، ش ۲۲.
- ظهیری، مسعود، آقاپور، سیدمهدی (۱۳۹۳). " اجتماعی شدن از طریق ورزش، ورزشی شدن از طریق جامعه " همایش علمی انجمن تربیت بدنی و علوم ورزشی ایران. دوره ۱.

### ۳۴ موانع و راهکارهای به‌کارگیری بازاریابی شبکه‌ای در ورزش کشور

- عباسیان، مجتبی، کریم کشته، محمدحسین (۱۳۸۴). "تحلیل اقتصادی حاشیه بازاریابی با استفاده از مدل‌های اقتصادی" پنجمین کنفرانس اقتصاد کشاورزی ایران.
- عسکرزاده، مریم؛ حیدری‌نژاد، صدیقه (۱۳۹۰). بررسی عوامل مؤثر بر جذب سرمایه‌گذاری در ورزش استان خوزستان، مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۲: ۶۱-۷۴
- علیزاده، زینب؛ هنری، حبیب (۱۳۸۹). "بررسی عوامل تأثیرگذار بر کارآفرینی ورزش"، به‌عنوان حوزه‌ای میان رشته‌ای، مطالعات میان رشته‌ای در علوم انسانی ۲: ۱۳۶-۱۱۳.
- علی‌نژاد، علیرضا، محمد چور، پرویز، اسفندیاری، نیما (۱۳۸۸). "ارزیابی و بهبود فرایندهای تولید با استفاده از متدولوژی شش سیگما" مجله مدیریت توسعه و تحول ۲، ۷۵-۸۴
- فیروزیان، فرشته، بحرالعلوم، حسن، دهقانپوری، حوریه (۱۳۹۹). "تأثیر بازاریابی شبکه‌ای اجتماعی بر ارزش ویژه و قصد خرید مجدد مشتریان فروشگاه‌های ورزشی" فصلنامه علمی پژوهش‌های حامی‌گری، مدیریت و بازاریابی ورزشی. تابستان - شماره دوم - دوره اول.
- کریمایی، میثم (۱۳۸۹). فقه و فرهنگ. تبیان. <https://article.tebyan.net/155273>
- کشکر، سارا، قاسمی، حمید، پورکیانی، محمد (۱۳۹۸). "مدیریت بازاریابی در اوقات فراغت و ورزش‌های تفریحی". انتشارات قهرمان زاده، تهران، چاپ اول.
- محمد زمانی، مجید، باقری میاب، مجید، امامی، سید مجتبی (۱۴۰۰). "چارچوب تحلیل اثر محتوای برنامه‌های رسانه ملی بر فرهنگ مصرف" فصلنامه علمی رسانه‌های دیداری و شنیداری / دوره پانزدهم / شماره ۱ / پیاپی ۳۷ / ۴۰-۹.
- مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی (۱۳۸۲). قانون نظام صنفی کشور. <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/94011>.
- هنری، حبیب، احمدی، عبدالحمید، مرادی، مهدی (۱۳۹۱). "بررسی عوامل مؤثر نقش‌های اطلاع‌رسانی، مشارکت اجتماعی، آموزش و فرهنگ‌سازی رسانه‌های ورزشی در توسعه ورزش قهرمانی" مدیریت ورزشی، شماره ۱۲ - صص ۱۴۵-۱.
- وزارت صنعت، معدن و تجارت (۱۳۹۱). دستورالعمل تاسیس و نحوه فعالیت و نظارت بر شرکت‌های بازاریابی شبکه‌ای. تهران، معاونت توسعه و بازرگانی داخلی.
- وزارت صنعت، معدن و تجارت. «مراحل صدور مجوز». بایگانی شده از اصلی در ۶ اوت ۲۰۱۶.
- ولی زاده، مجتبی، اکبری، زهرا، (۱۳۸۹) "انتقال تکنولوژی و راهکارهای موفقیت آن در کشورهای در حال توسعه" چهارمین کنفرانس ملی مدیریت تکنولوژی ایران، <https://civilica.com/doc/946664/>
- ویلیامز، رابین م. (۱۳۹۴). پیش داوری. ترجمه حسن چاوشیان. راسخون.

Bălăşescu, M. (2020). Outlook on Mlm Systems Development A Marketing Approach. Bulletin of The Transilvania University Of Brasov. Economic Sciences. Series V, 13(1), 9-14.

Basit T. N. (2003). Manual or Electronic? The Role of Coding In Qualitative Data Analysis. *Educational Research* Vol. 45 No. 2 Summer 2003 143–154.

Black, J. A. (2005). “Facilitating The Development Of The Organizational Competence: Managerial Expertise. In Competence Perspectives on Resources, Stakeholders and Renewal. Emerald Group Publishing Limited”.

Çağlar, K. (2019). Network Marketing Sistemi Ve Vergilendirilmesi. *Mali Cözüm Dergisi*, 29, 193-204.

Clarck, A. (2003). “Management Electronic Commerce”. Warren, Gorham and Lamont, Boston, Massachusetts, Pp: 123-127.

Day, I. (1993). *Qualitative Data Analysis: A User-Friendly Guide For Social Scientists*. London: Routledge.

Erdağ, Nevzat Network Pazarlamanın Püf Noktaları. (Erişim Tarihi 23.12.2018). [Http://www.Nevzaterdag.Com/Network-Pazarlamanin-Pufnoktalari/](http://www.nevzaterdag.com/network-pazarlamanin-pufnoktalari/),

F, C., & Hanspal, T. (2019). Participation and Losses In Multi-Level Marketing: Evidence From An Ftc Settlement (No. 207). *Safe Working Paper*.

Ghadami, S., Badriazarin, Y., Javnai, V., & Ahmadi Moghaddam, P. (2021). “The Impact of Network Marketing on Promoting And Maintaining A Brand Of Foreign Sporting Goods”. *Applied Research In Sport Management*, 10(1), 31-43.

Gulabdin, S., Sung, T. P., & Sondoh, S. L. (2021). A Study on The Agent of Multilevel Marketing (Mlm) In Sabah. *Asian Journal of Entrepreneurship*, 2(2), 28-39.

Gunasekaran, A., & Ngai, E. W. (2005). “E-Commerce In Hong Kong: An Empirical Perspective And Analysis”. *Internet Research*, 15(2), Pp: 141-159.

Imanah, F. D. (2021). Peluang Bisnis Network Marketing Dimasa Pandemi Covid-19 :( Studi Kasus Pada Pt. Natural Nusantara Yogyakarta). *Citizen: Jurnal Ilmiah Multidisiplin Indonesia*, 1(2), 75-83.

Jens J., Dahlgaard, Ghopal K., Khanji, & Kai Kristensen, (1997).” Fundamentals Of Total Quality Management” Published February 4, 2005 By Routledge. Isbn 9780748772933.

José-Cabezudo, R. S., Gutiérrez-Cillán, J., & Gutiérrez-Arranz, A. M. (2008). “The Moderating Role of User Motivation In Internet Access And Individuals’

- Responses To A Website”. *Journal of Internet Research*, 18(4), Pp: 393-404.
- Kalashi, M., Hoseini, S. E., & Rajaei, M. H. (2016). The Effect of Government and Households Sports Expenditure To Gross Domestic Product In Iran. *Sport Management Studies*, 8(38), 165-82.
- Keong, L. S., & Dastane, O. (2019). Building A Sustainable Competitive Advantage For Multi-Level Marketing (Mlm) Firms: An Empirical Investigation Of Contributing Factors. *The Journal of Distribution Science*, 17(3), 5-19.
- Keshkar S., Dickson G., Ahonen A., Swart K., Addesa F., Epstein A., et Al . (2021). “The Effects of Coronavirus Pandemic on The Sports Industry: An Update. *Ann Appl Sport Sci*”. 2021; 9 (1). Doi: 10.29252/Aassjournal.964
- Krippendorff, K. (2004). Content Analysis – An Introduction to Its Methodology: Sage *Conference on Education Innovation and Economic Management (Iceiem 2019)*. Atlantis Press.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). *Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship With Performance And Satisfaction*. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.
- Neacsu, N.A. (2016). Consumer Protection In Electronic Commerce. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov, Series V, Vol. 9 (58) No. 1*, Pp. 301-308
- Nikolaienko, S., & Kashchuk, K. (2020). Features and Prospects For The Insurance Products’ implementation Through Network Marketing. *Economics. Management. Innovations*, (1 (26).
- Oladele, S., & Laosebikan, J. (2021). “Perception of Financial Variants of Multilevel Marketing Strategy and Growth of Network Marketing Companies In Nigeria”.
- Öztürk, E. (2017). “Network Marketing (Ağ Pazarlama) Sisteminin Türk Vergi Sistemi Karşısındaki Durumu. *Vergi Raporu*”, (211), 69-77.
- Roman, M., Wasiak, M., Roman, M., Roman, K., Niedziółka, A., Krasnodębski, A., & Królak, S. (2021). “Essence of The Compensation Plan In The Process of Motivation In Multi-Level Marketing (Mlm)”. *A Case Study. Sustainability*, 13(16), 8738.
- Smith, P. R., & Zook, Z. (2011). “Marketing Communications: Integrating Offline and Online With Social Media”. Kogan Page Ltd., London, Pp: 412-416.
- Swert K. D. (2012). Calculating Inter-Coder Reliability In Media Content Analysis Using Krippendorff’s Alpha. University Of Amsterdam.
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1998). “Introduction to Qualitative Research Methods. New York: John Wiley”.
- Yaakob, S., Kartika, B., Jamaludin, M. A., Razali, M. A., & Perdana, F. F. P. (2020). A Critical Analysis of Halal Marketing In Malaysia’s Multi-Level Marketing (Mlm) Industry. *Journal of Halal Industry & Services*, 3(1).

Yong, J. (2015). "The Study and Research on Chinese Sports Network Marketing Strategy. In Ubiquitous Computing Application and Wireless Sensor" (Pp. 519-528). Springer, Dordrecht.

Zhang, J. (2018, August). Strategy of Sports Brand Network Marketing on The Basis Of Brand Image Promotion. In International Conference on Management, Economics, Education and Social Sciences (Meess 2018). Atlantis Press: Advances In Social Science, *Education And Humanities Research* (Vol. 236, P. 39).