

رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی

دوره ۵، شماره ۱۸، پاییز ۱۳۹۶

ص ص: ۴۶-۳۳

راهکارهای توسعه برند باشگاه فوتبال فولاد خوزستان

مهتاب خان محمدی^{۱*} - عبدالرحمن مهدی پور^۲ - صدیقه حیدری نژاد^۳ - امین خطیبی^۴

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه شهید چمران اهواز، ایران ۲. دانشیار گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه شهید چمران اهواز، ایران ۳. استاد گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه شهید چمران اهواز، ایران ۴. استادیار گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه شهید چمران اهواز، ایران
(تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۷/۱۰، تاریخ تصویب: ۱۳۹۶/۰۳/۲۳)

چکیده

هدف از این پژوهش ارائه راهکارهایی به منظور توسعه برند باشگاه فوتبال فولاد خوزستان بود. جامعه آماری تحقیق کلیه مدیران ارشد باشگاه به تعداد ۱۵ نفر بودند که به علت محدود بودن جامعه آماری تحقیق نمونه برابر با جامعه در نظر گرفته شد و از روش نمونه گیری تمام شمار استفاده شد. ابزار تحقیق پرسشنامه محقق ساخته بود. روایی پرسشنامه با نظر ۱۰ تن از استادان مدیریت ورزشی تأیید شد و پایایی آن با روش آلفای کرونباخ ۰/۸۵ به دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده ها از آزمون دوجمله ای و فریدمن استفاده شد. پرسشنامه مشتمل بر ۵۳ گویه در زمینه بررسی قوت ها، ضعف ها، فرصت ها، تهدیدها برند باشگاه فولاد خوزستان بود. پس از تجزیه و تحلیل قوت ها، ضعف ها، فرصت ها، تهدیدها و تشکیل ماتریس ارزیابی هر یک از عوامل داخلی و خارجی برند باشگاه فولاد خوزستان، محرز شد که باشگاه فولاد خوزستان در زمینه برند در موقعیت SO قرار دارد که بهترین موقعیت برای یک سازمان محسوب می شود و باید از راهبرد (رشد و ساخت) استفاده کند.

واژه های کلیدی

باشگاه فولاد خوزستان، برنامه راهبردی، بیانیه رسالت، تحلیل SWOT، تداعیات برند.

مقدمه

سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف سازمانی‌شان از برنامه‌ریزی‌های بلندمدت و راهبردی استفاده می‌کنند. این‌گونه برنامه‌ریزی‌ها که نیازمند اطلاعات وسیع و البته دقیقی از شرایط درونی و بیرونی سازمان است، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا بتوانند موفقیت آینده‌شان را از طریق پیش‌بینی مشکلات و ارائه راه‌هایی برای مقابله با آنها تضمین کنند. این نوع برنامه‌ریزی که تاکنون مورد استفاده سازمان‌های بزرگ واقع شده است، اگر به‌درستی تدوین شود، به انتخاب راهبردهایی منجر می‌شود که در صورت اجرای صحیح و به‌موقع، تعالی و پیشتازی سازمان را به ارمغان می‌آورد (۴). در سال‌های اخیر تحقیقات مرتبط با مدیریت برند در سازمان‌های ورزشی گسترش یافته است و به‌دلیل تأکید محققان بر اهمیت این حوزه روزبه‌روز تمایل سازمان‌های ورزشی برای تلاش در این حوزه افزایش می‌یابد. به‌علاوه سازمان‌های ورزشی برای مقابله با تغییرات و تحولات منطقه‌ای و جهانی باید به فکر چاره باشند. حوزه برند و مدیریت آن هم از جمله مواردی است که این ظرفیت بالقوه را دارد تا با بهره‌گیری از یک برنامه جامع سازمان را به مزایای رقابتی پایدار برساند. مدیریت راهبردی برند با طراحی و اجرای برنامه‌ها و فعالیت‌های بازاریابی برای ساختن، سنجش و مدیریت ارزش ویژه برند سر و کار دارد. راهبردهای برندینگ و مدیریت برند به‌عنوان ابزاری کارآمد در دست مدیران سازمان‌ها امکان ارزش‌آفرینی بیش از پیش برای مشتریان، سودآوری بیشتر برای سهامداران و دستیابی به توفیق‌های روزافزون برای سازمان را به‌خصوص در بازار-های رقابتی مهیا می‌سازد (۱). امروزه مدیریت یک نام تجاری برای سازمان‌ها اهمیت بسیار زیادی دارد، به‌طوری‌که ملویک^۱ (۲۰۱۴) معتقد است، مدیریت نام

تجاری مدرن نشان‌دهنده مدیریت یکپارچه تمام مخاطبان نام تجاری و همچنین مصرف‌کنندگان است؛ به‌علاوه ابزاری برای مدیریت ارتباطات بازار است (۱۱). تیم‌های فوتبال برای دستیابی به موفقیت در تجارت و کسب‌وکار از راهبردهای توسعه برند مختلفی استفاده می‌کنند. موضوع تفاوت راهبردهای برندسازی در باشگاه‌های مختلف فوتبال می‌تواند مبحث مورد توجهی باشد، به‌ویژه اینکه امروزه با استفاده از رسانه‌های مختلف دیداری، شنیداری، مکتوب و دیجیتال، افراد در سراسر دنیا می‌توانند فعالیت‌های تیم‌های فوتبال را رصد کنند و این تفاوت‌ها را شاهد باشند. این تفاوت‌هاست که موجب می‌شود برخی تیم‌ها، مخاطبان رسانه‌ای بیشتری داشته باشند و مبالغ بالاتری از قراردادهای رسانه‌ها نصیب خود کنند. در نتیجه تیم‌ها سعی در انتخاب رویکردهای مناسب در قبال برند دارند تا بتوانند بدون توجه به موفقیت در زمین بازی، همچنان مخاطبان خود را حفظ کرده و به طرفداران خود اضافه کنند.

امروزه فوتبال پربیننده‌ترین ورزش در دنیا و از صنایع بزرگ در صنعت ورزش است. برای بقا در این صنعت اهمیت دارد که راهی برای ساخت و توسعه یک برند معتبر پیدا کرد. هنوز بازارهای زیادی وجود دارد که برندهای فوتبالی می‌توانند در آن نفوذ کنند و هنوز مشتریان زیادی وجود دارند که برندهای فوتبال می‌توانند آنها را به سمت خود جذب کنند. برندسازی باشگاه‌های فوتبال امروزه به‌سبب جذب حامیان مالی و سهامداران بیشتر، بهتر و ثروتمندتر بسیار مهم و حیاتی است. با اینکه ارزش برند باشگاه‌های فوتبال، رقم شایان توجهی است، به‌طور مثال ۵۵۴ میلیون پوند برای منچستر یونایتد و ۵۶۹ میلیون یورو برای باشگاه بایرن مونیخ، در مقایسه با برندهای بزرگ و پیشرو جهانی و برای نزدیک شدن به ارزش برند آنها از جمله اپل و یاهو راه درازی پیش روی

امروزه باشگاه‌ها، صرف‌نظر از بزرگی، از برخی روش‌های یکسان برای دسترسی به تماشاگران و طرفداران خود استفاده می‌کنند. همه آنها از توییتر، فیس‌بوک، یوتیوب، اینستاگرام و سایر کانال‌های مجازی برای ارتباط با مخاطبان خود بهره می‌گیرند. راهبرد برندینگ برای باشگاه‌های بزرگ دنیا با تفکری بین‌المللی همراه است، زیرا برندسازی با ابعاد جهانی به قرارداد با شرکت‌های بزرگ که محصولات و خدمات آنها تمامی کشورها در قاره‌های مختلف را پوشش می‌دهد، منجر خواهد شد. در کنار این رویکرد جهانی، برخی برندهای ورزشی رویکرد ملی و منطقه‌ای دارند و سعی می‌کنند در حوزه خود فعالیت کنند و سهم بازار منطقه‌ای خود را حفظ کنند و گسترش دهند. این برندها، در حال حاضر برنامه‌ای برای توسعه جهانی ندارند. یکی از عوامل اثرگذار بر راهبرد توسعه برند اثرگذار، موفقیت‌های یک باشگاه ورزشی است، چراکه به‌نظر می‌رسد تیمی که در زمین بازی موفق‌تر است، برند قوی‌تری نیز خواهد داشت. برای مثال می‌توان به باشگاه منچستر یونایتد اشاره کرد که در دهه‌های اخیر جزو باشگاه‌های پرافتخار انگلستان و اروپا بوده است و طرفداران زیادی در دنیا داشته و از برند قدرتمند و بالارزشی نیز برخوردار است. البته داشتن برنامه‌های بلندمدت و کسب موفقیت‌های بلندمدت که موجب ساخته شدن یک برند قوی می‌شوند، خود یک راهبرد ایجاد و توسعه برند است (۱۵). براساس گفته فراهانی (۱۳۹۲) نیز در بازاریابی مصرف‌کننده، برندها اغلب نقطه آغاز تمایز بین پیشنهادهای رقابتی بوده‌اند، به‌طوری‌که در موفقیت سازمان‌ها می‌توانند حیاتی باشند (۷). از این‌رو بسیار مهم است که مدیریت برندها به‌صورت راهبردی انجام گیرد. متأسفانه باید اذعان داشت که مطالعات صورت‌گرفته درباره برند، مدیریت راهبردی، اهمیت و ابعاد آن در ایران بسیار محدود و انگشت‌شمار است. به‌نظر

تیم‌های فوتبال قرار دارد. برای پر کردن این فاصله در دنیای رو به توسعه ورزش باید به برندهای ورزشی توجه کرد و بر این نکته تمرکز کرد که چگونه این برندها می‌توانند ارزش خود را به‌واسطه جذب تماشاگران و طرفداران بیشتر در دنیا ارتقا دهند (۱۴). برین^۱ و همکاران (۲۰۱۱) بیان کردند که فرایند نقشه راهبردی تداعیات برند یک دید روشن، راهبردی و بر مبنای مشتری به مدیران می‌دهد (۹). تیلو^۲ (۲۰۱۴) نیز در تحقیقی با عنوان «بررسی راهبردهای توسعه نام تجاری ورزشی برای تقویت ارتباط مصرف‌کننده با محصول» از طریق آنالیز محتوا، هفت عنوان آن شفاف شد که این خود بیانگر سه راهبرد توسعه برند شامل نفوذ در بازار، توسعه بازار، و توسعه محصول است (۱۵). ریو^۳ (۲۰۱۵) در بررسی نقش عضویت در طرفداران باشگاه در درک ارزش ویژه برند تیم در فوتبال به این نتیجه رسید که تفاوت معناداری در ابعاد علامت‌گذاری به‌عنوان نام تجاری، تعاملات اجتماعی، تعهد، سابقه تیم، ویژگی‌های سازمانی، موفقیت تیم، سرمربی، مدیریت، ورزشگاه و درونی کردن وجود دارد (۱۳). اصفهانی (۱۳۹۲) در تحقیقی با عنوان «برنامه راهبردی توسعه برند با تأکید بر تداعیات برند در باشگاه ماهان سپاهان به این نتیجه رسید که برند باشگاه فولاد ماهان دارای ۹ نقطه قوت، ۳ نقطه ضعف، ۴ فرصت و ۱ تهدید است (۱). فراهانی (۱۳۹۳) در تحقیقی با عنوان «مدلسازی ارزش ویژه برند مبتنی بر هوادار (AFBBE) باشگاه‌های فوتبال ایران» به این نتیجه رسید که عامل ویژگی‌ها و عوامل تداعی برند بر وفاداری به برند تأثیر معناداری ندارد و عامل نگرش‌های تداعی برند و عامل هویت برند بر وفاداری به برند هواداران لیگ برتر فوتبال ایران تأثیر مستقیم معناداری دارد (۷).

1. Brain
2. Thilo
3. Rui

می‌رسد که این بعد از بازاریابی مورد بی‌توجهی و بی‌مهری مدیران بازاریابی قرار گرفته است. علی‌رغم توجهی که در تحقیقات ورزشی به حوزه برند شده است، در عمل سازمان‌ها و باشگاه‌های ورزشی تلاش جدی در این حوزه انجام نداده‌اند. یکی از سازمان‌های ورزشی موفق در ایران طی سال‌های اخیر باشگاه فوتبال فولاد خوزستان بوده که همواره تلاش کرده از اصول علمی در جهت پیشرفت خود بهره‌مند شود. با توجه به اینکه امروزه برند باشگاه‌ها و تیم‌های ورزشی هویت آنها به حساب می‌آید، همچنین با توجه به اینکه توسعه برند باشگاه فوتبال فولاد خوزستان می‌تواند موجب جذب سرمایه‌گذاران و حامیان مالی بیشتر برای این باشگاه شود، محقق در این تحقیق در پی ارائه راهکارهایی به منظور توسعه برند این باشگاه ورزشی است. بر همین اساس در این پژوهش به پرسش‌های زیر پاسخ داده می‌شود: بیانیه چشم‌انداز، بیانیه رسالت، اهداف بلندمدت برند باشگاه فولاد خوزستان چیست؟ تهدیدها، فرصت‌ها، قوت‌ها و ضعف‌ها در حوزه برند باشگاه فولاد خوزستان کدام‌اند؟ موقعیت راهبرد برند باشگاه فولاد خوزستان چگونه است؟ راهبردهای مناسب به منظور مدیریت بهتر برند باشگاه فولاد خوزستان با توجه به قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها کدام‌اند؟

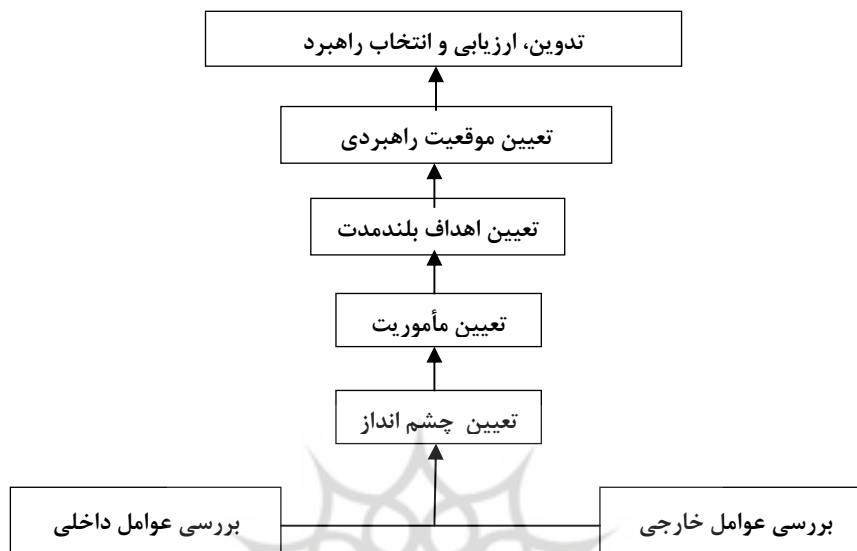
روش تحقیق

این تحقیق از نظر هدف جزء تحقیقات کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها جزء تحقیقات توصیفی است. جامعه آماری تحقیق کلیه مدیران ارشد باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد خوزستان به تعداد ۱۵ نفر بودند که به علت محدود بودن جامعه آماری تحقیق نمونه برابر با جامعه در نظر گرفته شد و از روش نمونه‌گیری تمام‌شمار استفاده شد. برای تحلیل Swot از پرسشنامه محقق‌ساخته استفاده شد، که شامل یازده عامل (کادر تیم، موفقیت

تیم، سابقه تیم، ویژگی‌های بازی تیم، برند تیم، استادیوم، تعهد، نگرش‌های سازمان، تعاملات اجتماعی، فواید و مزایا و رقابت) و ۵۳ گویه است. براساس موضوعات راهبردی مورد نظر از فرم تعیین موقعیت راهبردی، فرم تعیین بیانیه چشم‌انداز برند، فرم تعیین بیانیه رسالت برند، فرم تعیین اهداف بلندمدت و فرم تعیین راهبردهای برند استفاده شد. روایی محتوایی پرسشنامه به تأیید ۱۰ تن از استادان مدیریت ورزشی رسید. پایایی پرسشنامه تحقیق نیز به روش همسانی درونی و با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ بررسی شد و ضریب پایایی ابزار تحقیق ۰/۸۵ به دست آمد. در آزمون دوجمله‌ای، احتمال آزمون معادل ۰/۵ و نقطه برش برابر با ۳ انتخاب شد. این انتخاب به این مفهوم است که گزینه‌های بسیار کم، کم و متوسط برابر با فقدان اهمیت و گزینه‌های زیاد و بسیار زیاد دارای اهمیت فرض شده‌اند. همچنین پرسشنامه شامل دو بخش عوامل درونی و بیرونی است. پس از عودت پرسشنامه‌ها با استفاده از آزمون‌های آماری مناسب، نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای برند باشگاه شناسایی شدند و در مرحله بعد به منظور ارزیابی عوامل درونی و بیرونی از ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی استفاده شد. در ادامه برای تجزیه و تحلیل همزمان عوامل درونی و بیرونی از ماتریس ارزیابی داخلی و خارجی و در نهایت برای تدوین راهبردهای برند باشگاه از ماتریس SWOT استفاده شد. در مرحله آخر برای انتخاب راهبردهای مناسب از روش قضاوت شهودی مبتنی بر توفان مغزی استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار «اس.پی.اس.اس»^۱ استفاده شد. برای تعیین معناداری هر یک از عوامل چهارگانه نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها از آزمون دوجمله‌ای استفاده شد.

همچنین برای رتبه‌بندی (در تخصیص رتبه به (قوت‌ها و فرصت‌ها) رتبه ۴ یا ۳ و رتبه ۲ یا ۱ (تهدیدها و ضعف‌ها)، فرصت استثنایی یا قوت عالی، رتبه ۴ و فرصت یا قوت معمولی، رتبه ۳؛ تهدید یا ضعف معمولی، رتبه ۲ و تهدید

جدی یا ضعف بحرانی، رتبه ۱ داده می‌شود) عوامل معنادار، از آزمون فریدمن استفاده شده است. فرایند انجام تحقیق در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی اجرای پژوهش

نتایج و یافته‌های تحقیق
توصیف مشخصات فردی جامعه آماری: به منظور جمع‌آوری نظرها از نمونه آماری که ۱۵ نفر از مدیران ارشد باشگاه بودند، استفاده شد. شکل ۲، بیانگر میزان

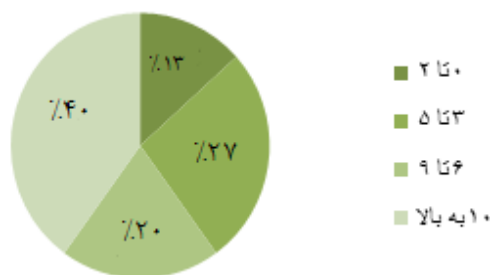
تحصیلات افراد است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، ۲۷ درصد از افراد مدرک کارشناسی‌ارشد و ۷۳ درصد مدرک کارشناسی دارند.



شکل ۲. میزان تحصیلات آزمودنی‌ها

همان‌طور که در شکل ۳ ملاحظه می‌شود، سابقه مدیریتی ۱۳ درصد افراد (۲ نفر) ۰ تا ۲ سال، ۲۷ درصد (۴ نفر) ۳ تا ۵ سال، ۲۰ درصد (۳ نفر) ۶ تا ۹ سال و ۴۰ درصد (۶ نفر) ۱۰ سال به بالاست.

همان‌طور که در شکل ۳ ملاحظه می‌شود، سابقه مدیریتی ۱۳ درصد افراد (۲ نفر) ۰ تا ۲ سال، ۲۷ درصد (۴ نفر) ۳ تا ۵ سال، ۲۰ درصد (۳ نفر) ۶ تا ۹ سال و ۴۰ درصد (۶ نفر) ۱۰ سال به بالاست.



شکل ۳. سابقه مدیریتی آزمودنی‌ها

دارای نمره ۳/۰۳ (بیشتر از ۲/۵) است، از این‌رو از لحاظ عوامل درونی (قوت‌ها و ضعف‌ها) در جایگاه قوت‌ها قرار دارد. علاوه بر این، برند این باشگاه براساس ارزیابی عوامل بیرونی برند باشگاه (جدول ۲) دارای نمره ۲/۷ (بیشتر از ۲/۵) است. از این‌رو از لحاظ عوامل بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها) با فرصت مواجه است. در مجموع براساس ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی برند باشگاه خوزستان که از مقایسه عوامل درونی و بیرونی برند باشگاه فولاد خوزستان محاسبه و مشخص شد که برند باشگاه فولاد خوزستان در منطقه SO قرار دارد. هدف هر سازمانی، حرکت از هر موقعیتی در ماتریس SWOT به این وضعیت یعنی راهبردهای SO است. اگر سازمان‌ها بتوانند ضعف‌های خود را شناسایی کنند و درصد رفع آنها برآیند، حتی می‌توانند آنها را به نقاط قوت تبدیل کنند. این راهبردها اغلب از نوع «راهبردهای رشد و ساخت» هستند (۵). مطلوب‌ترین وضعیت و حالت برای یک سازمان حالتی است که بتواند از تمام نقاط مثبت، مزیت‌ها و شایستگی‌های خود برای به حداکثر رساندن موقعیت‌ها، فرصت‌ها و تقاضاها استفاده کند. با توجه به اینکه برند باشگاه فولاد خوزستان در موقعیت SO قرار دارد، از این‌رو غالب راهبردهای انتخابی از بخش SO است.

چشم‌انداز برند باشگاه: تثبیت برند باشگاه فولاد خوزستان به‌عنوان برند برتر در سطح کشور و آسیا، با نگاهی به عرصه بین‌المللی.

مأموریت برند باشگاه: تولید انواع محصولات ورزشی با برند باشگاه فولاد خوزستان. می‌خواهیم ارائه‌دهنده باکیفیت‌ترین انواع محصولات ورزشی با برند باشگاه فولاد خوزستان در سطح ملی باشیم.

اهداف بلندمدت برند باشگاه: برای تدوین اهداف بلندمدت برند باشگاه از بیانیه رسالت، بیانیه چشم‌انداز، ادبیات تحقیق و نظرات اعضای شورای راهبردی استفاده شد. در نهایت برای برند باشگاه، اهداف زیر در نظر گرفته شد:

- ✓ بهبود وضعیت ورزشگاه‌های خانگی؛
- ✓ توسعه برند، لوگو و نماد باشگاه؛
- ✓ تلاش برای جذب بهترین مربیان در باشگاه؛
- ✓ سازماندهی مناسب هواداران؛
- ✓ کسب عناوین قهرمانی در سطح کشور و آسیا در تمامی رده‌های سنی در عرصه بین‌المللی.

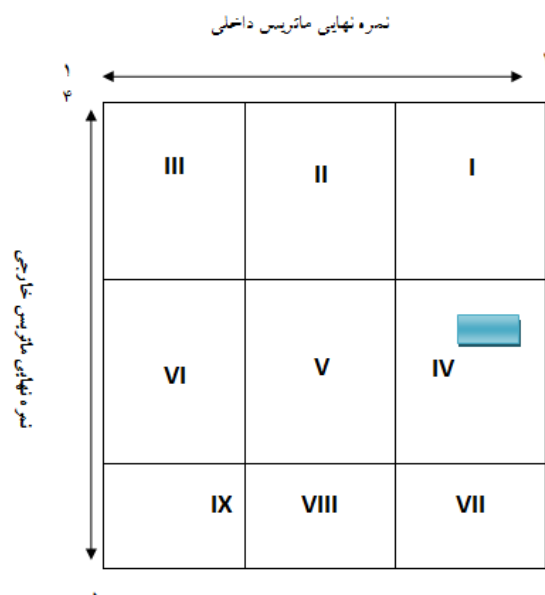
موقعیت راهبرد برند باشگاه فولاد خوزستان: نتایج پژوهش نشان داد که برند باشگاه فولاد خوزستان براساس ماتریس ارزیابی عوامل داخلی برند باشگاه (جدول ۱)

جدول ۱. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی برند باشگاه فولاد خوزستان

عوامل درونی	عنوان عامل	وزن	رتبه	نمره
قوت‌ها	تلاش مدیریت باشگاه برای موفقیت باشگاه	۰/۵	۴	۰/۲۰
	باشگاه از نقاط قوت و ضعفش اطلاع دارد	۰/۱	۳	۰/۳
	عملکرد تیم‌های باشگاه	۰/۱	۴	۰/۰۴
	میزان وفاداری باشگاه به هواداران	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
	کیفیت تیم‌های باشگاه	۰/۲	۴	۰/۸
	باشگاه برای مقابله با حریفان آمادگی دارد	۰/۰۴	۴	۰/۱۶
	دنبال کردن منظم بازی‌ها توسط هواداران	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
	میزان برد در بازی‌های تیم‌های باشگاه	۰/۰۵	۴	۰/۲
	وضعیت جام‌هایی که باشگاه کسب کرده است	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
ضعف‌ها	باشگاه با باشگاه‌ها و شرکت‌های خارجی مذاکره دارد	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
	میزان تعامل هواداران در حین مسابقه کم است	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
	نماد باشگاه برای هواداران شناخته شده نیست	۰/۰۵	۲	۰/۱
	موقعیت قرارگیری نامناسب ورزشگاه‌های باشگاه در خارج شهر	۰/۱	۲	۰/۲
	عدم استفاده از بهترین مربیان در باشگاه	۰/۰۸	۱	۰/۰۸
جمع نمره‌ها		۱		۳/۰۳

جدول ۲. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی برند باشگاه فولاد خوزستان

عوامل بیرونی	عنوان عامل	وزن	رتبه	نمره
فرصت‌ها	آمادگی حریفان برای مقابله با باشگاه کم است	۰/۲	۳	۰/۶
	رقیبان از قوت‌ها و ضعف‌های باشگاه اطلاع ندارند	۰/۱	۳	۰/۳
	رقیبان باشگاه با باشگاه‌ها و شرکت‌های خارجی مذاکره نمی‌کنند	۰/۲	۴	۰/۸
	ارائه مواد غذایی در ورزشگاه‌ها توسط رقیبان صورت نمی‌گیرد	۰/۱	۴	۰/۴
تهدیدها	رقبای باشگاه برای استخدام مربی هزینه می‌کنند	۰/۲	۲	۰/۴
	وضعیت ورزشگاه‌های خانگی تیم‌های رقیب مناسب است	۰/۲	۱	۰/۲
جمع نمره‌ها		۱		۲/۷



شکل ۴. ماتریس ارزیابی داخلی و خارجی

پس از مشخص شدن چشم‌انداز، مأموریت، اهداف، و به‌دست آوردن معناداری تعدادی از گویه‌ها، ۱۰ نقطه قوت، ۴ ضعف، ۴ فرصت و ۲ تهدید، و تعیین موقعیت راهبردی برند باشگاه در تدوین راهبردهای پیشنهادی، از این گویه‌ها که معناداریشان به‌دست آمده بود، استفاده شد. جدول‌های ۱ و ۲ گویه‌های مربوط به SWOT و نیز ماتریس تحلیل عوامل بر آن است. برای تجزیه و تحلیل همزمان عوامل داخلی و خارجی و به‌کارگیری راهبردهای مناسب، در شکل ۴ از ماتریس نه‌خانه‌ای داخلی و خارجی استفاده شد.

در جدول ۳ ماتریس مذکور نشان می‌دهد که چگونه می‌توان بین فرصت‌ها و تهدیدها (عوامل خارجی) با قوت-ها و ضعف‌ها (عوامل داخلی) توازن ایجاد کرد و به این ترتیب چهار مجموعه از گزینه‌های راهبردی ممکن را به‌صورت زیر ایجاد کرد:

راهبردهای SO، بهره‌برداری از فرصت‌ها با استفاده از قوت‌ها؛

راهبردهای ST، نقاط قوت را به‌عنوان روشی برای پرهیز از تهدیدها مورد توجه قرار می‌دهند؛

راهبردهای WO، بر بهره‌گیری از فرصت‌ها از طریق غلبه بر ضعف‌ها تأکید می‌کنند؛

راهبردهای WT، اساساً ماهیتی دفاعی دارند و بر حداقل کردن ضعف‌ها و پرهیز از تهدیدها تأکید می‌کنند.

به این صورت قوت‌های داخلی با فرصت‌های خارجی سازمان مقایسه، و نتیجه در بخش راهبردهای SO نوشته شده است و نقاط قوت داخلی با تهدید خارجی مقایسه، و نتیجه در بخش راهبردهای ST نوشته شده است. همچنین ضعف‌های داخلی با تهدیدات خارجی مقایسه و نتیجه در بخش راهبردهای WT نوشته شده و ضعف‌های داخلی با فرصت موجود در سازمان مقایسه و نتیجه در بخش راهبردهای WO نوشته شده است.

جدول ۳. ماتریس ضعف‌ها، قوت‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای برند باشگاه فولاد خوزستان و راهبردهای متناظر با آن
(ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی)

عوامل داخلی	عوامل خارجی	
ضعف ۱. میزان تعامل هواداران در حین مسابقه کم است ۲. نماد باشگاه برای هواداران شناخته‌شده نیست ۳. موقعیت قرارگیری نامناسب ورزشگاه‌های باشگاه در خارج شهر ۴. عدم استفاده از بهترین مربیان در باشگاه‌ها	قوت ۱. تلاش مدیریت باشگاه برای موفقیت باشگاه ۲. باشگاه از نقاط قوت و ضعفش اطلاع دارد ۳. عملکرد تیم‌های باشگاه ۴. میزان وفاداری باشگاه به هواداران ۵. کیفیت تیم‌های باشگاه ۶. باشگاه برای مقابله با حریفان آمادگی دارد ۷. دنبال کردن منظم بازی‌ها توسط هواداران ۸. میزان برد در بازی‌های تیم‌های باشگاه ۹. وضعیت جام‌هایی که باشگاه کسب کرده است ۱۰. باشگاه با باشگاه‌ها و شرکت‌های خارجی مذاکره دارد	فرصت‌ها ۱. آمادگی حریفان برای مقابله با باشگاه کم است ۲. رقیبان از نقاط قوت و ضعف باشگاه اطلاع ندارند ۳. رقیبان باشگاه با باشگاه‌ها و شرکت‌های خارجی مذاکره نمی‌کنند ۴. ارائه مواد غذایی در ورزشگاه‌ها توسط رقیبان صورت نمی‌گیرد
راهبردهای WO با توجه به عدم شناخت رقیبان از نقاط قوت و ضعف باشگاه تلاش گسترده‌تر باید در جهت بهبود ورزشگاه‌های خانگی، جذب بهترین مربیان، شناساندن نماد باشگاه به هواداران، افزایش تعامل هواداران در حین مسابقه انجام گیرد. (W۴،W۳،W۲،W۱،O۲)	راهبردهای SO توسعه بیشتر و گسترده‌تر مذاکرات با باشگاه‌ها و شرکت‌های خارجی (O۳،S۱۰،S۱) افزایش کیفیت و توسعه تیم‌های باشگاه برای مقابله بیشتر با حریفان در تمامی رده‌های سنی باشگاه (S۶،S۵،S۳،O۱،S۱) ارائه خدمات به هواداران باشگاه در ورزشگاه‌ها (O۴،S۷،S۴)	تهدیدها ۱. رقبا باشگاه برای استخدام مربی هزینه می‌کنند ۲. وضعیت ورزشگاه‌های خانگی تیم‌های رقیب مناسب است
راهبردهای WT به‌کارگیری بهترین و محبوب‌ترین مربیان در جهت تشویق هواداران به تعامل و هماهنگی بیشتر با هم (T۱،W۱) تلاش برای ساخت ورزشگاه‌های مناسب نزدیک به مراکز شهر (T۲،W۳)	راهبردهای ST تلاش برای ارائه بهترین خدمات به مربیان در راستای جذب بهترین مربیان داخلی و خارجی در تمامی رده‌های سنی (T۱،S۱)	

بحث و نتیجه‌گیری

برنامه‌ریزی راهبردی فرایندی است در جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاش‌های آن برای نیل به رسالت و اهداف بلندمدت، با توجه به امکانات و محدودیت‌های درونی و بیرونی هر سازمان. در این فرایند،

قوت‌ها و ضعف‌های داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی سازمان شناسایی می‌شوند و با توجه به مأموریت سازمان، اهداف بلندمدت برای آن تدوین می‌شود و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه‌های راهبردی راهبردهایی انتخاب می‌شود که با تکیه بر قوت‌ها و با بهره‌گیری از

فرصت‌ها، ضعف‌ها از بین برود و از تهدیدها پرهیز شود تا در صورت اجرای صحیح برنامه، موجب موفقیت سازمان شود (۱). به‌منظور تدوین برنامه راهبردی برند باشگاه فولاد خوزستان هماهنگی‌های لازم با مسئولان باشگاه انجام گرفت و پس از تعیین اعضای شورای راهبردی و تعیین مدل برنامه‌ریزی راهبردی به این کار مبادرت شد. براساس یافته‌های پژوهش وضعیت موجود باشگاه فولاد خوزستان در زمینه برند قوت‌هایی دارد؛ همان‌طور که ملاحظه می‌شود ۱۰ قوت برای برند این باشگاه وجود دارد. برند باشگاه فولاد خوزستان از قوت‌هایی چون عملکرد مناسب تیم‌های باشگاه، تلاش زیاد مدیریت باشگاه برای موفقیت، وفاداری سازمان به هوادارانش، اطلاع داشتن مدیران از نقاط قوت و ضعف باشگاه، آمادگی برای مقابله با حریفان، مذاکره با شرکت‌های خارجی، تعداد جام‌هایی که هر تیم باشگاه کسب کرده، دنبال کردن منظم بازی‌ها توسط هواداران، تعداد بردهای تیم-های باشگاه و کیفیت بالای تیم‌های باشگاه برخوردار است. مرور نقاط قوت باشگاه نشان می‌دهد که برند باشگاه در وضعیت مناسبی قرار دارد. قوت‌ها عبارت‌اند از: فعالیت‌هایی که سازمان در آنها به‌خوبی عمل می‌کند یا منابعی که تحت کنترل سازمان هستند. بنابراین شایسته است که برای حفظ و بهبود این قوت‌ها تلاش کند و عملکرد خود را ارتقا دهد. یافته‌های پژوهش نشان داد که برند باشگاه فولاد با وجود این با ضعف‌هایی مواجه است: نماد باشگاه که بر روی آن مراحل ساخت فولاد درج شده برای هواداران چندان شناخته‌شده نیست؛ تعامل هواداران در حین برگزاری مسابقه کم است؛ همچنین موقعیت نامناسب ورزشگاه در خارج از شهر، و عدم استفاده از بهترین مربیان حاضر. ضعف‌ها عبارت‌اند از: فعالیت‌هایی که سازمان در آنها عملکرد خوبی ندارد یا منابعی که باید در اختیار داشته باشد، اما ندارد. بنابراین، اتخاذ

راهکارهایی برای تبدیل این ضعف‌ها به نقاط قوت براساس فرصت‌ها و تهدیدهای برند باشگاه فولاد خوزستان ضروری است. براساس نتایج پژوهش حاضر برند باشگاه فولاد خوزستان دارای فرصت‌هایی همچون عدم آمادگی حریفان برای مقابله با باشگاه است. رقیبان از ضعف‌ها و قوت‌های باشگاه شناخت ندارند، مذاکره رقیبان با باشگاه‌ها و شرکت‌های خارجی کم است و ارائه مواد غذایی در ورزشگاه‌ها توسط رقبا صورت نمی‌گیرد. فرصت‌ها عبارت-اند از: موقعیت‌هایی که مزایای آن کاملاً روشن است و احتمالاً اگر اقدامات معینی انجام گیرد، می‌توانند تحقق یابند. باید توجه داشت این فرصت‌ها به‌خودی‌خود در اختیار باشگاه فولاد خوزستان قرار نمی‌گیرد، مگر اینکه با استفاده از قوت‌های برند باشگاه بتوان آن را به‌دست آورد و از آنها برای رفع ضعف‌ها و کمرنگ کردن تهدیدها بهره‌برداری کرد. یافته‌های پژوهش نشان داد که برند باشگاه فولاد خوزستان با تهدیدهایی همچون هزینه زیاد رقبا که برای استخدام مربی صرف می‌کنند و وضعیت مناسب ورزشگاه‌های خانگی رقیبان مواجه است. تهدیدها، موقعیت‌های بالقوه‌ای هستند که اگر بلافاصله اقدامات لازم در خصوص آنها انجام نگیرد، نتایج زیانباری در پی خواهد داشت (۵). براساس داده‌های پژوهش و تحلیل SWOT در مجموع هفت راهبرد برای برند باشگاه فولاد خوزستان تدوین شد که در این قسمت به بحث و نتیجه‌گیری در مورد آنها پرداخته می‌شود.

راهبرد «توسعه بیشتر و گسترده‌تر مذاکرات با باشگاه‌ها و شرکت‌های خارجی» از طریق ترکیب قوت‌های برند باشگاه یعنی تلاش مدیریت باشگاه برای موفقیت باشگاه و اینکه هیأت مدیره باشگاه با سایر باشگاه‌ها و شرکت‌های خارجی مذاکره دارد، با این فرصت که رقبای باشگاه با باشگاه‌ها و شرکت‌های خارجی مذاکره ندارند، حاصل شد. این راهبرد با توسعه برند، لوگو و نماد باشگاه و تلاش برای

به کارگیری بهترین مربیان در باشگاه در اهداف بلندمدت، با هدف تثبیت برند باشگاه فولاد خوزستان، به عنوان برند برتر در سطح کشور و آسیا، با نگاهی به عرصه بین‌المللی در چشم‌انداز این باشگاه مطابقت دارد. اصفهانی (۱۳۹۲) اذعان کرده است که ارتباطات مؤثر از عوامل موفق سازمانی محسوب می‌شود. بنابراین ضروری به نظر می‌رسد که باشگاه فولاد خوزستان در جهت توسعه برند و وجهه خود از این راهبرد استفاده کند (۱).

راهبرد «افزایش کیفیت و توسعه تیم‌های باشگاه برای مقابله با حریفان در تمامی رده‌های سنی باشگاه» از ترکیب قوت‌های برند باشگاه یعنی تلاش مدیریت باشگاه برای موفقیت باشگاه، عملکرد مثبت تیم‌های باشگاه، کیفیت بالای تیم‌های باشگاه، آمادگی برای مقابله با حریفان و اینکه فرصت حریفان برای مقابله با باشگاه کم است، به وجود آمده است. این راهبرد با مواردی همچون توسعه برند، کسب عناوین قهرمانی در سطح کشور و آسیا در تمامی رده‌های سنی در اهداف بلندمدت مطابقت دارد. راس^۱ (۲۰۰۶) به این نتیجه رسید که عامل‌های ویژگی بازی‌های تیم، موفقیت تیم و کادر تیم از عوامل اثرگذار بر تداعیات برند است (۱۲).

راهبرد «ارائه خدمات به هواداران باشگاه در ورزشگاه‌ها» از ترکیب قوت‌های برند باشگاه یعنی میزان وفاداری باشگاه به هواداران و دنبال کردن منظم بازی‌ها توسط هواداران و فرصت‌هایی همچون عدم توزیع مواد غذایی در ورزشگاه‌ها توسط رقیبان حاصل شد. این راهبرد با مواردی همچون سازماندهی مناسب هواداران و بهبود وضعیت ورزشگاه‌های خانگی در اهداف بلندمدت مطابقت دارد. گلادن و فانک (۲۰۰۲) و ویلیامز (۲۰۱۰) نیز در نتایج تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که عامل ورزشگاه از عوامل اثرگذار بر تداعیات برند است (۱۶،۱۰).

راهبرد «تلاش در جهت بهترین خدمات به مربیان در راستای جذب بهترین مربیان داخلی و خارجی در تمامی رده‌های سنی» از ترکیب نقطه قوت برند باشگاه همچون تلاش مدیریت باشگاه برای موفقیت باشگاه و با تهدید باشگاه یعنی هزینه زیاد رقبا برای باشگاه برای استخدام مربی حاصل شد. این راهبرد با جذب بهترین مربیان برای باشگاه در اهداف بلندمدت و تثبیت برند شرکت فولاد خوزستان به عنوان برند برتر در سطح کشور و آسیا، با نگاهی به عرصه بین‌المللی در بیانیه چشم‌انداز مطابقت دارد. نیروی انسانی با انگیزه از مهم‌ترین عوامل بهره‌وری در سازمان است. تحقیقات حاکی از آن است که عوامل فردی، اجتماعی، سازمانی و محیطی می‌توانند در رضایت مستقیم افراد نقش مؤثری داشته باشند. در این خصوص سبک مدیریت، ماهیت کار، ترفیع و ارتقای حقوق و مزایا سهم بیشتری در رضایت منابع انسانی ایفا می‌کنند (۳).

راهبرد به دلیل عدم شناخت رقیبان از قوت‌ها و ضعف‌های باشگاه «تلاش گسترده‌تر باید در جهت بهبود ورزشگاه‌های خانگی، جذب بهترین مربیان، شناساندن نماد باشگاه به هواداران، افزایش تعامل هواداران در حین مسابقه انجام گیرد» از ترکیب تمامی ضعف‌های برند باشگاه و با یکی از فرصت‌ها تحت عنوان عدم اطلاع رقیبان از نقاط قوت و ضعف باشگاه حاصل شد که با بهبود وضعیت ورزشگاه‌های خانگی، توسعه برند، لوگو و نماد باشگاه، تلاش برای جذب بهترین مربیان در باشگاه، سازماندهی مناسب هواداران در اهداف بلندمدت مطابقت دارد. سلطان حسینی و همکاران (۱۳۹۰) و الکساندریس^۲ (۲۰۰۸) نیز بیان کردند که نماد از عوامل مهم در تداعیات برند به حساب می‌آید و سازمان‌های ورزشی باید به آن توجه داشته باشند (۸،۶).

راهبرد «به‌کارگیری بهترین و محبوب‌ترین مربیان در جهت تشویق هواداران به تعامل و هماهنگی بیشتر باهم» از ترکیب نقطه ضعف که میزان تعامل هواداران در حین مسابقه کم است، با تهدید (هزینه زیاد رقبای باشگاه برای استخدام مربی) حاصل شد. این راهبرد با تلاش برای جذب بهترین مربیان در باشگاه در اهداف بلندمدت مطابقت دارد.

راهبرد «تلاش برای ساخت ورزشگاه‌های مناسب نزدیک به مراکز شهر» از ترکیب نقطه تهدید، وضعیت ورزشگاه‌های خانگی تیم‌های رقیب مناسب است با نقطه ضعف موقعیت قرارگیری نامناسب ورزشگاه‌های باشگاه در خارج شهر حاصل شد، که با بهبود وضعیت ورزشگاه‌های خانگی در اهداف بلندمدت مطابقت دارد. گلادن و فانک^۱ (۲۰۰۲) و ویلیامز^۲ (۲۰۱۰) نیز در نتایج تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که عامل ورزشگاه از عوامل اثرگذار بر تداعیات برند است. این راهبرد با مواردی همچون بهبود وضعیت ورزشگاه‌های خانگی در اهداف بلندمدت مطابقت دارد (۱۰، ۱۶).

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

منابع و مآخذ

۱. اصفهانی، نوشین؛ مسکین، عالیہ (۱۳۹۲). «برنامه راهبردی توسعه برند با تأکید بر تداعیات برند در باشگاه فولاد ماهان سپاهان»، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه الزهرا تهران، ص ۶.
۲. الوانی، سید مهدی (۱۳۸۴). «مدیریت عمومی»، ویراست دوم، تهران: نشر نی، ص ۵۹.
۳. بحرالعلوم، حسن (۱۳۸۱). «ارتباط بین سبک مدیریت با رضایت شغلی کارشناسان سازمان تربیت بدنی شاغل در تهران»، پژوهش در علوم ورزشی، ش ۴، ص ۸۳-۹۹.
۴. پارسائیان، علی؛ اعرابی، محمد (۱۳۸۷). «مدیریت استراتژیک»، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ص ۲۴.
۵. پرهیزگار، محمدمهدی؛ ابراهیمی عابد، محدثه (۱۳۹۱). «بررسی تأثیر ابعاد ارزش ویژه برند در مدل آکر بر ارزش ویژه برند از دید مصرف‌کننده؛ مطالعه موردی برند سامسونگ»، مجله بررسی‌های بازرگانی علمی ترویجی، ش ۱۱، ص ۶۴.
۶. سلطان حسینی، محمد؛ نصر اصفهانی، داود؛ جوانی، وجیهه؛ سلیمی، مهدی (۱۳۹۰). «تعیین سهم نسبی وفاداری به برند از تداعی برند در بین هواداران لیگ برتر فوتبال ایران»، نشریه مدیریت ورزشی، ش ۹، ص ۸۷-۱۰۷.
۷. فراهانی، ابوالفضل؛ قاسمی، حمید (۱۳۹۳). «مدلسازی ارزش ویژه برند مبتنی بر هوادار (AFBBE) باشگاه‌های فوتبال ایران»، پژوهش‌های کاربردی در مدیریت، ش ۳، ص ۵۱-۶۴.
8. Alexandris, K., Douka, S., Papadopoulos, P., Kaltsatou, A. (2008). "Testing the role of service quality on the development of brand association and brand loyalty". *Managing Service Quality*, (18)3, p: 247.
9. Brain, D., Daniel, B., Waterman, B. (2011). "Strategic brand association map: developing brand insight". *Journal of Product and Brand Management*, (20)2, pp: 92-100.
10. Gladden, J. M., Funk, D. C. (2002). "Developing an understanding of brand associations in team sport: Empirical evidence from consumers of professional sport". *Journal of Sport Management*, 16(1), pp: 54-81.
11. Melovic, B., Mitrovic, S., Djokaj, A., Nesic, A., Lekovic, M. (2014). "Integrated marketing communications as a function of brand development". *Construction of Unique Buildings and Structures*, 12(27), pp: 24-31.
12. Ross, S., James, J., Vargas, P. (2006). "Development of a scale to measure tea brand association in professional sport". *Journal of Sport Management*, 20, pp: 260-279.
13. Rui, B., Ross, S., Yoshida, M., Correia, A., Rosado, A., Joa, M. (2015). "Investigating the role of fan club membership on perceptions of team brand equity in football". *Sport Management Review*, 19, pp: 157-170.
14. Szymoszkowskyj, A., Winand, M., Kolyperas, D., Sparks, L. (2016). "Professional football clubs retail branding strategies". *Sport, Business and Management: An International Journal*, 6(5), pp: 579-598.
15. Thilo, K., Jason, P., Doyle, D., Funk, C. (2014). "Exploring sport brand development strategies to strengthen consumer involvement with the product – The case of the Australian A-League". *Sport Management Review*, 17(4), pp: 473-483.
16. Williams, A. (2010). "Examining the role of brand association in multipurpose fitness

facilities: The relationship between service quality, exercise commitment, brand association and brand loyalty". PhD Dissertation, School of Health, Physical Education, and Recreation, Indiana University, Bloomington, India, pp: 131-133.

