



فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش
سال هشتم، شماره دوم، پیاپی ۱۸



توسعه مدل مدیریت برند باشگاه های لیگ برتر فوتبال ایران

مهدی رسولی^{۱*}، علیرضا الهی^۲، محسن اسماعیلی^۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۵/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۱/۱۷

چکیده

هدف: هدف اصلی این پژوهش، شناسایی عوامل و چالش های بیرونی مؤثر بر برند باشگاه های لیگ برتر فوتبال ایران و توسعه مدل برندینگ باشگاه های فوتبال می باشد.

روش شناسی: پژوهش حاضر، کیفی از نوع تحقیقات بنیادی می باشد که با استفاده از روش تحقیق کیفی داده بنیان و با ابزار مصاحبه های عمیق با صاحب نظران انجام گرفت. تجزیه و تحلیل داده ها نیز با استفاده از کد گذاری های باز، محوری و انتخابی صورت گرفت.

یافته ها: یافته ها، بیانگر وجود ۶۰ نشان مؤثر در برندینگ بیرونی باشگاه های فوتبال است. این نشان ها در ۸ مفهوم طبقه بندی شده اند و شامل موارد زیر می باشند: فرهنگی، اقتصادی، بالادستی ها، رسانه، تکنولوژی، تصویر نامطلوب فوتبال کشور که با عنوان "سایرین" نام گذاری گردید، رقبا و بازار مشتری بود. **نتیجه گیری:** در نهایت، مدل جدید و توسعه یافته برندینگ باشگاه های فوتبال ایران تدوین گردید. با توجه به یافته های پژوهش، راهبردهای اجرایی ارائه گردید که می تواند راه گشای مدیران فوتبال درخصوص توسعه برند باشگاه، سازمان لیگ و در نهایت فوتبال کشور باشد.

واژه های کلیدی: مدیریت برند، بازاریابی ورزشی، فوتبال، باشگاه ورزشی

۱ و ۳. استادیار پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی، ۲. استادیار دانشگاه خوارزمی

* نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: mehdyrasooli@gmail.com

مقدمه

فوتبال نه تنها یک ورزش بلکه یک تجارت پر سود است. تورنومنت های مهم فوتبال از قبیل جام جهانی و لیگ های ملی و بین المللی سود بسیاری تولید نموده و توجه میلیون ها بیننده را به خود جلب می کنند. بدین ترتیب فوتبال در بسیاری از کشورهای دنیا به صنعتی درآمدزا تبدیل شده است. (حمیدی و همکاران، ۱۳۹۴: ۵۷). با وجود روش های درآمدزایی فراوان و نوین در دنیای فوتبال، باشگاه های فوتبال ایران با مشکلات مالی عدیده ای رو به رو هستند (رسولی و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۳۵).

با توجه به محدودیت های مختلف درآمدزایی از طریق روش های رایج تامین مالی باشگاه های حرفه ای در سطح دنیا همچون حق پخش رسانه ای به علت انحصاری بودن رسانه ملی، فعالیت های تجاری به علت تحریم های بین المللی و ضعف قوانین تجاری و درآمدهای روز مسابقه به علت نداشتن استادیوم های اختصاصی به نظر میرسد که از مهمترین منابع تامین مالی باشگاه های حرفه ای در شرایط کنونی استفاده از ظرفیت های هواداری می باشد (رسولی و همکاران، ۱۳۹۲، رسولی و همکاران، ۱۳۹۳). این امر مستلزم آن است که باشگاه ها از طرق مختلف خود را به یک برند معتبر تبدیل کنند تا با جذب هوادار بیشتر و وفادار هم مورد توجه عموم و رسانه ها باشند و هم اینکه برای بنگاه های اقتصادی و تجاری جذابیت داشته باشند. (رسولی و همکاران، ۱۳۹۳).

گیرد و باعث متفاوت نمودن آن ها از کالاهای خدمات رقبا می شود. یک برند باعث می شود تصویر یکپارچه ای از سازمان در اذهان تداعی شود و در اثر استفاده از این برند برای کالاهای دیگر شرکت، کارایی بالا رفته و هزینه های ممکن کاهش یابد (کاتورا و گراهام، ۱۳۸۳). از منظر مشتری، ارزش ویژه برند عبارت است از "تأثیرات مختلف شناخت برند بر پاسخ مشتریان به فعالیت های بازاریابی برند" (کارلن^۱، ۲۰۰۷). تلاش جهت خلق ارزش برند به صورتی استراتژیک، دو نکته کلیدی را خاطر نشان می سازد: اول اینکه، تمام انواع فعالیت های سازمانی، بر شناخت برند اثر گذار هستند و دوم اینکه، موفقیت بلند مدت برند، با فعالیت های کوتاه مدت و تجارب حاصل از فعالیت های تاکتیکی، تحت تاثیر قرار می گیرد (دینواری و همکاران، ۱۳۹۰). ریچله^۲ (۲۰۰۳)، سه عامل خارجی موثر بر برند ورزشی را بدین شرح شناسایی نمود: ۱. اندازه بازار، ۲. تغییرات صنعت، ۳. پیشرفت های تکنولوژی. نی و وان^۳ (۲۰۰۸) نیز قابلیت های جایگاه سازی، کارکردی، قانونی و فرهنگی بر موفقیت برندسازی شرکت ها را متناسب با شرایط محیطی موثر می داند. شیلهانک^۴ (۲۰۰۸)، با ارائه مدل توسعه برند در باشگاه های ورزشی، عوامل مربوط به محصول، عوامل مربوط به نام، عوامل مربوط به سازمان و عوامل مربوط به اشخاص و همچنین عوامل متغیر محیطی، بازار و مشتریان را موثر بر این موضوع دانست. کو^۵ (۲۰۰۹)، نیز در مدل

برند عبارت است از یک نام، واژه، علامت و طرح و یا ترکیبی از آن که برای شناسایی کالاهای خدمات یک فروشنده مورد استفاده قرار می

¹ Carlene² Richelieu³ Ni & Wan⁴ Schilhanneck, Michael⁵ Koo, J. J

نقش رسانه ها به ویژه رسان های جدید مثل اینترنت و شبکه های اجتماعی را بر ارتقای شخصیت برند تیم های ورزشی موثر می دانند. آویچای^۶ (۲۰۱۶)، دانش نسبت به تیم، شخصیت ادراک شده و تصویر تیم را موثر بر ارزش ویژه برند باشگاه فوتبال دانست. اما به طور کلی می توان بیان داشت که مدیریت استراتژیک برند (در راستای ایجاد یک برند قدرتمند) شامل تدوین و اجرای برنامه ها و فعالیت های بازار یابی در رابطه با ایجاد، اندازه گیری و مدیریت ارزش ویژه برند است (کلر^۷ ۲۰۰۸). در تمامی مدل های ارائه شده دو دسته عوامل بر برند باشگاه ورزشی تاثیر گذارند. عوامل داخلی که تحت کنترل باشگاه می باشند و عوامل خارجی که در حیطه کنترل باشگاه قرار نمی گیرند. رسولی و همکاران، (۱۳۹۳) در پژوهش خود مدل عوامل درونی موثر بر برند باشگاه را تدوین نمودند.



شکل ۱. مدل عوامل درونی موثر بر برند باشگاه های لیگ برتر فوتبال ایران (رسولی، ۲۰۱۴)

مدیریت برند باشگاه های فوتبال در کره جنوبی، هویت متمایز، پرستیژ و تشابه باشگاه ها، هویت جذاب باشگاه را بر وفاداری هواداران تیم تاثیر گذار می داند. بودت و چاوادای^۱ (۲۰۱۰)، نشان دادند که سطوح آگاهی از برند و کیفیت ادراک شده بیشترین نقش را در ارزش ویژه برند تیم های فوتبال بازی می کنند. کانکل و همکاران^۲ (۲۰۱۰)، دو دسته عامل برای ارزیابی تداعی برند لیگ ورزشی شناسایی نمودند که شامل تعادل رقابتی، لوگو/رنگ، مدیریت و بازیکن سازی که مربوط به ساختار و مدیریت برند می باشد. سرن و آرجین^۳ (۲۰۱۱)، عوامل مرتبط با لیگ را جز عوامل خارج از کنترل باشگاه که بر برند تاثیرگذار است شناسایی نمود. تامسن^۴ (۲۰۱۳) نقش قابل توجه شبکه های اجتماعی، رصد برنامه های رقا، تاثیر گذاری انتخاب رسانه ها را مورد تاکید قرار می دهد. بلومروت^۵ (۲۰۱۴)، توجه به حیطه های مسئولیت اجتماعی و وجهه اسپانسرها و شرکا و همچنین شناخت جامع بازار هوادار را با اهمیت بیان نمود. اسداللهی و همکاران (۲۰۱۵)،

¹ Bodet & Chanavat

² Kunkel, T., Funk, D., & Hill, B

³ Ceren, V., & Arigil, P

⁴ Thomsen

⁵ Blumrodt

⁶ Avichai
⁷ Keller, L. K

آن ها، به مراتب مهم تر از سنجش مقدار و میزان "فرآورده ها" بودند؛، تخصصی بودن موضوع و امکان اظهار نظر افراد متخصص و محدود (بازرگان، ۱۳۸۷). مرحله اول پژوهش به صورت کتابخانه ای به اجرا در آمد و به توصیف و تحلیل پژوهش های مرتبط با مدیریت برند در ورزش و به ویژه در ورزش فوتبال پرداخت. در مرحله دوم، از مصاحبه های عمیق با صاحب نظران برای یافتن عوامل و چالش های برندینگ باشگاه های فوتبال استفاده شد.

جامعه آماری تحقیق را صاحب نظران در حیطه مدیریت برند باشگاه فوتبال از سه حیطه علمی، اجرایی و ورزشی تشکیل دادند. این متخصصان شامل اعضای هیئت علمی مدیریت بازرگانی و مدیریت ورزشی با حیطه تخصصی بازاریابی، کارشناسان و صاحب نظران فوتبال و در نهایت مدیران اجرایی لیگ و باشگاه های فوتبال بودند. دو روش نمونه گیری هدفمند و گلوله برفی در این مرحله مورد استفاده قرار گرفت. نمونه گیری تا جایی ادامه یافت که گروه تحقیق به این نتیجه رسیدند که اطلاعات جدید همان تکرار اطلاعات قبلی است و دیگر اطلاعات مفهومی جدیدی نیازمند به کد جدید یا گسترش کدهای موجود بدست نمی آید. در انتها تعداد ۲۲ مصاحبه کیفی انجام گرفت.

از آنجا که نظریه هایی که در عرصه علوم انسانی و رفتاری ارائه می شوند در طول زمان قابل اصلاح و تعدیل هستند به همین دلیل محققان کیفی بجای واژه اعتبار و روایی از واژه های مقبولیت، انتقال پذیری و تأیید پذیری استفاده می کنند. روش هایی برای افزایش مقبولیت تحقیق کیفی پیشنهاد شده است: منابع داده متعدد، تحلیل

بر اساس این مدل، چهار عامل اصلی در مدیریت برند باشگاه فوتبال تاثیر گذار بودند. این عوامل در اختیار باشگاه می باشند و امکان برنامه ریزی روی آن ها وجود دارد. ۱. عملکرد حاصل عملکرد فردی، تیمی و سازمانی باشگاه که به طور منطقی و عقلانی توسط هواداران و سایر ذی نفعان بیرونی ارزیابی می شود. در نتیجه چهره قدرتمند یا ضعیفی از باشگاه را به نمایش می گذارد. ۲. بازاریابی حاصل فعالیت های ترویجی، برنامه های تشویقی و برنامه های مسئولیت اجتماعی باشگاه می باشد که توسط احساسات ارزیابی می شوند و چهره دوست داشتنی یا تنفر آمیز از باشگاه را به وجود می آورد. ۳. فلسفه برند باشگاه که تمامی برنامه های باشگاه باید بر اساس آن طراحی و اجرا شود. ۴. تطابق، حاصل تطبیق فعالیت های مختلف باشگاه با فلسفه برند آن می باشد. در این مدل بر اساس موارد ذکر شده، برند باشگاه در یکی از ۴ جایگاه طراحی شده مطابق شکل ۱ قرار می گیرد. با توجه به اینکه در مدل اشاره شده تنها به عوامل درونی موثر بر برند باشگاه پرداخته شده است، هدف پژوهش حاضر توسعه "مدل مدیریت برند باشگاه فوتبال رسولی (۲۰۱۴)" (رسولی و همکاران، ۱۳۹۳) می باشد که از طریق شناسایی عوامل خارجی اثر گذار و تکمیل مدل صورت می پذیرد.

روش شناسی پژوهش

روش پژوهش در این تحقیق، کیفی بود. انتخاب روش کیفی به این دلایل صورت پذیرفت: الگویی در این حیطه وجود ندارد یا وجود الگوهای های جدید، کمکی به حل مشکل نمی کند، شناخت چگونگی رخ دادن "فرایندها" و عوامل مؤثر بر

شرایط زمینه و راهبرهای حاصله پرداخته می شود. (استروس و کوربین، ۲۰۰۸).

کدگذاری انتخابی: کدگذاری انتخابی مهمترین مرحله نظریه پردازی است که در آن، پژوهشگر مقوله های محوری را به مقوله های دیگر ربط می دهد، ارتباط بین آن ها را بیان می کن و مقوله هایی که احتیاج به بهبود و بازنگری دارند را اصلاح می کند. نظریه به وجود آمده از دل داده ها، حول مقوله محوری، به صورت مدل تصویری و داستان ارائه می شود (استروس و کوربین، ۲۰۰۸).

یافته های پژوهش

یافته های پژوهش با استفاده از تحلیل هم زمان و نیز فرایند کدگذاری، حین و پس از انجام مصاحبه ها به دست آمد. نتایج کدگذاری ها به تفکیک ارائه می گردد.

گران متعدد، روش های متعدد. که در این تحقیق سعی گردید تمامی این موارد رعایت گردد.

الگوی کدگذاری پارادایمی برای تحلیل داده های حاصل از گردند تئوری استفاده شد که در قالب یک فرایند کدگذاری سیستماتیک شامل سه مرحله باز، محوری و انتخابی منجر به ایجاد این الگو می شود. کدگذاری باز: در این مرحله پژوهشگر با مرور مجموعه داده های گردآوری شده، تلاش می کند که مفاهیم پنهانی آن را باز شناسد. این مرحله کدگذاری باز نامیده می شود، چرا که پژوهشگر بدون هیچ محدودیتی به نام گذاری مقوله ها می پردازد (استروس و کوربین، ۲۰۰۸).

کدگذاری محوری: هدف این مرحله تعیین رابطه بین مقوله های ایجاد شده در مرحله ی کدگذاری باز است. در این مرحله پدیده مرکزی شناسایی شده و تفسیر شرایط علی، شرایط مداخله گر،

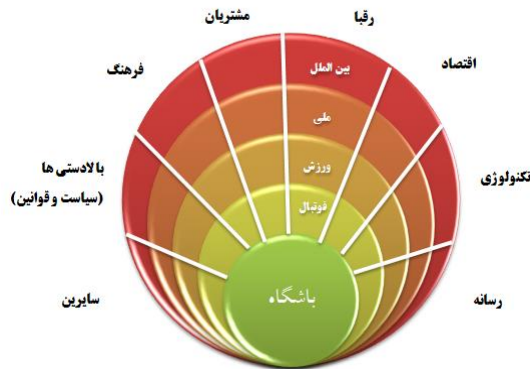
جدول ۱. شرایط مداخله گر، کدگذاری محوری

شرایط مداخله گر بیرونی				
تکنولوژی	شرایط اقتصادی	شرایط فرهنگی	رسانه های گروهی	بالادستی ها
			فوتبال ورزش	رقبا
			ملی	مشتریان
			بین المللی	سایرین

سطح

مقوله نهایی و بنیادی بیرونی مؤثر بر برندی سازی باشگاه های لیگ برتر فوتبال در ۴ سطح شناسایی شد.

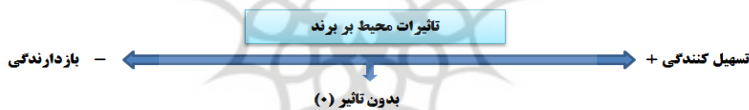
مرور و تحلیل مصاحبه های انجام شده، ۶۰ نشان را متمایز ساخت که این نشان ها در ادامه، با بررسی بیشتر مفاهیم به دست آمده، ترکیب آن ها و یافتن روابط مقدماتی بین مفاهیم، ۸



شکل ۲. محیط بیرونی اثر گذار بر برند باشگاه

نشان داد که عوامل ۸ گانه محیطی بیرونی در دو بعد تسهیل کنندگی و بازدارندگی بر برند باشگاه اثر گذار هستند. از این رو تاثیرات محیط بیرونی بر برند باشگاه در شکل ۳ به تصویر کشیده شده است.

شرایط مداخله گر در این تحقیق شامل ۸ حیطه کلی بود. این حیطه ها شامل : شرایط فرهنگی، اقتصادی، بالادستی ها، رسانه، تکنولوژی، تصویر نامطلوب فوتبال کشور که با عنوان "سایرین" نام گذاری گردید، رقا و بازار مشتری بود. تحلیل کدهای شناسایی شده



شکل ۳. اثر گذاری عوامل محیطی بیرونی بر برندینگ باشگاه های لیگ برتر فوتبال ایران

درونی برندینگ باشگاه فوتبال رسولی (۲۰۱۴) مدل توسعه یافته شکل ۴ به صورت برآیندی به دست آمد. در این مدل برآیند اثر باشگاه شامل عملکرد و بازاریابی به عنوان تاثیر باشگاه روی محور عمودی به نمایش گذاشته شده است و تاثیر محیط روی محور افقی نشان داده می شود.

شکل ۳ نشان می دهد که محیط می تواند تاثیر تسهیل کننده بر برند باشگاه داشته باشد در صورتی که مجموعه عوامل ذکر شده در محیط هم راستا با اهداف برندسازی باشگاه باشند. همچنین در صورتی که محیط با باشگاه همراه نباشد، محیط می تواند نقش بازدارنده بر برند داشته باشد.

در نهایت در فرایند کد گذاری انتخابی و با اضافه نمودن نتایج تحقیق حاضر با مدل عوامل



شکل ۴. تأثیر متقابل محیط و باشگاه بر برند باشگاه فوتبال

۱. حیطه رسانه:

در حیطه رسانه اولین لایه مورد بررسی محیط فوتبال می باشد که دربرگیرنده: نشریات، وب سایت ها، خبرگزاری ها، برنامه های رادیویی و تلویزیونی مختص فوتبال می باشد. شاید بتوان، تأثیرات تخریبی برنامه نود بر فوتبال، افراد و باشگاه ها را نمونه ای از این موضوع دانست. تخریب چهره افراد از بازیکن و مربی گرفته تا مدیران باشگاه ها، سازمان لیگ و فدراسیون جزئی از راهبردهای این برنامه تلویزیونی برای کسب محبوبیت و افزایش تعداد بیننده شده که منجر به افزایش درآمدزایی برای برنامه و صدا و سیما می شود. در مدل های مختلف که به میحث تداعی برند پرداخته اند، نگرش هوادار به عنوان یکی از عوامل مهم تداعی برند نسبت به سازمان ورزشی عنوان شده است. عامل نگرش شامل دانش و اهمیت می باشد که بر وفاداری هوادار نیز تاثیر گذار است. ، بوئر و همکاران (۲۰۰۵)، کایناک و همکاران (۲۰۰۸)، بودت و

با توجه به شکل ۴ در صورتی که باشگاه (حاصل نهایی عملکرد، بازاریابی و تطابق) تأثیر مثبت بر برند داشته باشد و محیط نیز تسهیل کننده باشد، تصویر خوبی از باشگاه در اذهان به جای خواهد ماند. همچنین محیط در صورت اثر بازدارندگی می تواند حتی تأثیر خوب باشگاه را به شدت تحت تأثیر قرار دهد.

بحث و نتیجه گیری

شرایط مداخله گر، شرایط زمینه ای عمومی و بیرونی هستند که بر راهبردها تأثیر می گذارند. با توجه به اینکه باشگاه ها درون یک محیط باز در حال فعالیت هستند مسلماً از آن تأثیر می پذیرند و خود نیز بر محیط تأثیراتی به جای خواهند گذاشت. از این رو، در این بخش عواملی که از محیط بیرونی بر راهبردها و پدیده محوری تأثیر گذار هستند شناسایی شدند. از این رو، به توضیح هر یک از عوامل موثر خارجی پرداخته می شود.

المللی، تاثیر کمتری بر برند بر جای می گذارند.

۲. حیطه تکنولوژی:

البسه، امکانات و تجهیزات باشگاه و استادیوم تاثیر بسیار زیادی در تصویرسازی هواداران نسبت به باشگاه بر جای خواهد گذاشت. ریچله (۲۰۰۳)، سید حسینی و همکاران (۱۳۸۹) و گرنت و همکاران (۲۰۱۱)، تامسن (۲۰۱۳) و اسداللهی و همکاران (۲۰۱۵) بر این مطلب صحه گذاشته اند. علاوه بر تجهیزات و تکنولوژی امکانات باشگاه، خدمات نوین اینترنتی نیز تاثیر شگرفی بر زندگی افراد و مخاطبان ورزش به جای گذاشته است. زندگی امروز به خدمات تلفن همراه و اینترنت و به طور کلی فضای مجازی گره خورده است. همچنین در محیط جامعه و سطح بین المللی پیشرفت بازی های کامپیوتری و دیجیتالی منجر به روی آوردن نسل جوان به این سرگرم ها شده و توجه به ورزش را چه به صورت عملی و چه به صورت هواداری کاهش داده است. با این حال تبدیل کردن این چالش به فرصت و استفاده از قدرت نفوذ و گسترش این تکنولوژی برای ارتباط بیشتر با هواداران و جذب آن ها وجود دارد. به ویژه اینکه باشگاه های مطرح دنیا از استقبال افراد از شبکه های اجتماعی و بازی های رایانه ای استفاده نموده و به طور گسترده به استفاده از این برنامه ها برای نزدیک کردن خود به هواداران بهره می جویند.

۳. حیطه اقتصاد:

در لایه فوتبال وضعیت مالی لیگ، اسپانسرها، منابع درآمدی فوتبال همگی از مشکلات موجود در فوتبال کشور می باشد. عدم امکان احقاق حق پخش عادلانه تلویزیونی و استفاده از

چاوادای (۲۰۱۰)، جوانی همکاران (۲۰۱۳)، اسداللهی و همکاران (۲۰۱۵) و آویچای (۲۰۱۶) این موضوع را بیان نموده اند. از این رو، می توان بیان نمود که با توجه به ضعف اطلاع رسانی و واحد های حقوقی باشگاه های فوتبال ایران، سایر رسانه ها در سطوح مختلف به اطلاع رسانی و خبرپراکنی به ذم خود می نمایند و بر دانش و در نهایت نگرش هواداران نسبت به باشگاه و ارکان آن تاثیر منفی بر جای می گذارند. همچنین با توجه به این که قوانین مرتبط با حق تصویر و برند ها در ایران وجود ندارد، و یا اینکه واحدهای حقوقی مناسبی برای پیگیری آن ها در ساختار باشگاه ها نیست، تاثیر رسانه ها در فوتبال ایران بسیار زیاد می باشد. در حالی که در سایر کشور های دنیا با توجه به وجود قوانین مورد نیاز و واحد های حقوقی قوی باشگاه ها، امکان سواستفاده و تاثیرگذاری بیش از اندازه رسانه ها فراهم نمی باشد. در دومین لایه که محیط ورزش می باشد در حیطه رسانه می توان به نشریات، وب سایت ها، خبرگذاری ها، برنامه های رادیویی و تلویزیونی ورزشی اشاره نمود. این رسانه ها مختص ورزش فوتبال نیستند ولی بخشی و یا اکثر مطالب خود را به فوتبال اختصاص می دهند که تاثیری همچون سطح پیشین با اثرگذاری کمتر دارند. سومین لایه محیط ملی و چهارمین لایه محیط بین الملل می باشد که در حیطه رسانه در برگیرنده: نشریات، وب سایت ها، خبرگذاری ها، برنامه های رادیویی و تلویزیونی ملی و بین المللی می باشد که با توجه به کلی عمومی بودن مباحث در سطح ملی و امکان محدود دسترسی در سطح بین

به این رشته ها شده است. زیرا در فضای کنونی این رشته ها تصویر بهتری از خود به نمایش گذاشته اند. از طرف دیگر در سطح ملی، افزایش علاقه به بازی های کامپیوتری و فضای مجازی رقیب جدی فوتبال می باشد. البته با در نظر گرفتن استراتژی های مناسب می توان این تهدید را به فرصت تبدیل کرد. در نهایت، وجود فاصله کیفیت لیگ های جذاب اروپایی و سطح فوتبال ملی و افزایش پخش رسانه ای در سال های اخیر منجر به کاهش توجه به فوتبال باشگاهی ملی شده است. این موضوع شاید برای صدا و سیما و جذب مخاطب و درآمدزایی این سازمان مناسب باشد ولی پرداختن بیش از اندازه و پخش بسیار زیاد بازی های لیگ های فوتبال مختلف در اکثر روزهای هفته، توجه به لیگ داخلی را با کاهش محسوس رو به رو می کند. در این راستا، محمد کاظمی (۱۳۸۷)، شلیهانگ (۲۰۰۸)، ملک اخلاق و همکاران (۱۳۹۰)، امیدی کیا و همکاران (۱۳۹۱)، کانکل (۲۰۱۰) و تامسن^۱ (۲۰۱۳) نیز بحث شناخت بازار رقیب و با اهمیت بودن رقابت را در برند سازمان تایید نموده اند.

۵. حیطه مشتریان:

در سطح فوتبال، باشگاه ها توجه کمتری به شناسایی بازار مشتری دارند. همانطور که محمد کاظمی (۱۳۸۷) نیز به این نکته تاکید نموده است. با وجود اینکه تمامی درآمدهای باشگاه ها به شکل مستقیم و غیر مستقیم از هواداران به دست می آید، هیچ گونه برنامه بلند مدت و عملیاتی بدین منظور تدوین نمی نمایند.

درآمد های آن به علت انحصار صدا و سیما و عدم رعایت قانون کپی رایت در کشور برای استفاده از درآمد فروش کالاهای هواداری منجر به از دست رفتن استفاده از ۲ منبع اصلی درآمدزایی باشگاه های فوتبال در ایران شده است. الهی (۱۳۸۷) و کاظمی (۱۳۸۷)، سرن و آریجیل (۲۰۱۱)، بلومروت (۲۰۱۴)، این موضوع را تایید نموده اند. از طرف دیگر همانگونه که الهی (۱۳۸۷) نیز بیان نموده است، وضعیت نابسامان اقتصادی جامعه و وجود تورم و بیکاری بالا به ویژه در سال های اخیر و گران بودن هزینه حضور در استادیوم منجر به کاهش حضور تماشاگران در استادیوم ها شده است در سطح ورزش نیز کاهش بودجه ورزش کشور و در سطح جامعه به علت وضعیت اقتصادی نابسامان، وجود تحریم ها و بیکاری جوانان بر توجه به باشگاه های فوتبال تاثیر منفی بر جای می گذارد.

۴. حیطه رقبا:

در سطح فوتبال، رقبای سنتی، سایر باشگاه های لیگ برتر و جام حذفی شامل این حیطه می شوند. با این وجود عدم تحلیل وضعیت برند رقبا و تعیین جایگاه در بازار، عدم شناسایی برنامه های جاری، بلند مدت و توسعه ای رقبا و در نهایت تخریب برنامه های بازاریابی توسط رقبا مواردی می باشد که تقریباً تمامی باشگاه های لیگ برتر ایران با آن دست در گریبان هستند. در نتیجه باشگاه ها علاوه بر عدم شناخت جایگاه خود در بازار، جایگاه و برنامه های بازاریابی رقبا را نیز رصد نمی کنند. در سطح ورزش، پیشرفت و مورد توجه قرار گرفتن سایر ورزش ها مانند والیبال و بسکتبال در سال های اخیر منجر به گرایش نوجوانان و جوانان

^۱ Thomsen

در نتیجه عدم وجود برنامه های فرهنگی مناسب منجر به پایین بودن فرهنگ هواداران نیز شده است که خود این موضوع از عوامل بروز دیدگاه های منفی نسبت به فوتبال می باشد. سید حسینی و همکاران (۱۳۸۹)، نی و وان (۲۰۰۸) و آویچای (۲۰۱۶) نیز وجود برنامه های فرهنگی را در رضایتمندی هواداران موثر دانسته اند. البته وجود فرهنگ پایین جامعه و رعایت نکردن قوانین عمومی و شهروندی و نبودن متصدی و برنامه ویژه برای ارتقای آن خود به بی فرهنگی در سطح فوتبال و استادیوم ها نیز کشیده می شود که این موضوع خارج از کنترل مدیران باشگاه های فوتبال است.

۷. حیطه بالادستی ها:

در سطح فوتبال، فدراسیون فوتبال، سازمان لیگ، اتحادیه باشگاه ها و سیاست ها و قوانین آن ها بر وجهه فوتبال تاثیر گذار است. دولتی بودن اکثر باشگاه ها در نتیجه وجود مدیران دولتی موقتی و دریافت پول از دولت منجر به رویکرد حفظ وضع موجود از سوی مدیران می شود و انگیزه پیشرفت و تدوین برنامه های بلند مدت برندسازی و درآمدزایی را از بین می برد. از سوی دیگر دولتی بودن ورزشگاه ها نیز امکان میزبانی مطلوب و توجه به کیفیت خدمات و تشریفات مسابقه را تضعیف می کند. عدم وجود شایسته سالاری و افراد متخصص در سطح سازمان های بالادستی همچون فدراسیون فوتبال، سازمان لیگ و اتحادیه فوتبال خود عاملی دیگر در عدم وجود برنامه برای ایجاد تصویر مثبت فوتبال است. محمدکاظمی (۱۳۸۷)، کانکل و هکاران (۲۰۱۰) و سرن و آریجیل (۲۰۱۱) سیستم

این موضوع را می توان از عدم وجود ساختارهای حرفه ای کانون های هواداری مشاهده نمود. الهی (۱۳۸۷)، ساعتچیان (۱۳۸۸)، شیلهانگ (۲۰۰۸)، پریچارد و همکاران (۲۰۰۹)، سرن و آریجیل (۲۰۱۱) و بلومروت^۱ (۲۰۱۴) این مطلب را عنوان نموده اند. اگرچه وسیع بودن بازار هواداری فرصتی برای جذب حداکثر هوادار را در اختیار باشگاه ها قرار می دهد ولی ناهمگون بودن بازار ذینفعان، چالشی است که باشگاه ها با آن رو در رو هستند. در نتیجه شناسایی بازار، تعیین بازار هدف و برنامه ریزی برای جذب بازار هدف از طریق برنامه بازاریابی هواداران و ایجاد ساختارهای حرفه ای ممکن می شود. این یافته با نتایج راس و همکاران (۲۰۰۷)، کارلسون و همکاران (۲۰۰۹)، ریچله (۲۰۱۱)، همراستا می باشد. استفاده از روش مدیریت ارتباط با مشتری نیز توسط محققان مختلف همچون شیلهانگ (۲۰۰۸)، اکبری و محرم زاده (۱۳۹۲)، ریچله (۲۰۱۱) مورد تاکید قرار گرفته است.

۶. حیطه فرهنگ:

در سطح فوتبال می توان بیان نمود که به علت عدم وجود مسیرهای مناسب و علمی ورود به فوتبال در تمامی سطوح پایه، مربیگری، عوامل اجرایی و دست اندرکاران باشگاه ها و سازمان لیگ، فرهنگ مطلوب در بین اهالی فوتبال وجود ندارد و افراد مختلف با شیوه های ناصحیح وارد فضای فوتبال کشور می شوند. کیم و کیم (۱۹۹۵)، نیز بر اهمیت فضای فرهنگی باشگاه و لیگ تاکید نموده اند. عدم وجود متخصصان علمی، فرهنگی و تخصصی و

^۱ Blumrodt

برند لیگ برتر، فوتبال کشور و ارکان آن بر باشگاه ها و همچنین هواداران فوتبال تاثیر می گذارند. گادل و تام (۲۰۰۲) و کانکل (۲۰۱۰) نیز رشد و توسعه مدیریت لیگ را بر بر درک مشتریان از برند لیگ های ورزشی با اهمیت می دانند. می توان اذعان نمود که تصویر فوتبال کشور، کلیت و زمینه ذهنی هواداران را نسبت به فوتبال ترسیم می کند. در نتیجه هرگونه تصویری که از باشگاه ها، بازیکنان و مربیان باشگاه ها در ذهنیت هواداران شان شکل می گیرد، تحت تاثیر این زمینه کلی قرار خواهد گرفت. راس (۲۰۰۷)، سید حسینی و همکاران (۱۳۸۹)، ریچله (۲۰۱۱) و بلومروت (۲۰۱۴) تاثیر مجموعه کارمندان و سایر افراد درگیر در فوتبال را در شکل گیری تصویر برند تایید کردند.

در نهایت با توجه به شکل ۴، در صورتی که تاثیر باشگاه (حاصل نهایی عملکرد، بازاریابی و تطابق) تاثیر مثبت بر برند داشته باشد و محیط نیز تسهیل کننده باشد، تصویر خوبی از باشگاه در اذهان به جای خواهد ماند. به طوری که تاثیرات مثبت محیط می تواند شماره ۲ را با وجود بازاریابی ضعیف و شماره ۳ را با وجود عملکرد ضعیف تبدیل به برندهای خوب و مطلوب نماید. به علاوه تاثیرات مثبت محیط حتی می تواند شماره ۴ را به سمت راست نمودار منتقل کند. همچنین محیط در صورت اثر بازدارندگی می تواند شماره ۲ و شماره ۳ را به ضعیف ترین بخش نمودار انتقال دهد و همچنین وجهه شماره ۱ را تخریب نموده و آن را به سمت چپ نمودار بکشاند.

مدیریت لیگ را با اهمیت نشان دادند. همچنین الهی (۱۳۸۷) و محمدکاظمی (۱۳۸۷) دولتی بودن باشگاه ها را به عنوان معضل فوتبال عنوان نموده اند. در سطح ورزش نیز عدم نظارت نهادهای بالادستی و عدم وجود برنامه های کلان ورزشی برای جلب هر چه بیشتر افراد به ورزش و مشارکت افراد جامعه از طرق مختلف مانند ورزشکار، تماشاچی و داوطلب به وضوح به چشم می خورد. در سطح ملی، بالادستی ها علاوه بر اینکه تسهیل کننده و مشوق رشد مثبت چهره فوتبال نیستند، بلکه به نظر می رسد این موضوع در جهت مخالف در حال حرکت است. نی و وان (۲۰۰۸) نیز قابلیت های جایگاه سازی، کارکردی، قانونی و بر موفقیت برندسازی را موثر می دانند. البته این موضوع تا حد بسیار کمی توسط نهادهای بالادستی بین المللی و فشارهای آن ها بهبود می یابد. این اقدامات شامل: لزوم اجرای قوانین و الزامات سازمان های بین المللی فوتبال، فشار سازمان های بین المللی فوتبال برای اصلاح ساختار و تصویر فوتبال در جهان مانند الزام ورود بانوان به ورزشگاه ها، پرداخت حق پخش تلویزیونی، عدم مالکیت دولتی باشگاه و غیره می باشد.

۸. حیطه سایرین (تصویر نامطلوب فوتبال کشور):

لیگ فوتبال، عوامل دست اندرکار، طرفداران فوتبال و دلال ها را شامل می شود.

بازیکنان و عوامل سایر تیم ها، دلال ها، اسپانسرها، کارشناسان، پیشکسوتان فوتبال و تیم های ملی می شود. همانطور که پیشتر نیز اشاره شد، ارزش ویژه یک برند متشکل از تمامی اجزای آن می باشد. از این رو، تصویر

پیشنهادهای پژوهش

در حیطه مشتری

تشکیل و راهبری کانون های حرفه ای راه کاری جهت افزایش آگاهی از برند و ارتقای تداعیات برند فراهم می نماید. ایجاد سامانه اطلاعات هواداران در تقسیم بندی هواداران کمک شایانی می نماید. استفاده از علاقه مندی های نوین جامعه مانند فضای مجازی به ویژه استفاده از شبکه های اجتماعی برای ارتباط بیشتر با هواداران مفید می باشد.

در حیطه رقبا

تشکیل واحدهای تحقیق و توسعه برای شناسایی رقبا و فعالیت های آن ها، تدوین قوانین و استانداردهای لازم برای رقابت صحیح و قانونی از سوی مراجع بالادستی، ایجاد و تقویت نهادهای نظارتی فوتبال، شناسایی سرگرمی های جدید که رقیب فوتبال می باشند و در صوت امکان استفاده از این تهدیدها و تبدیل آن ها به فرصت های رقابتی فرهنگ

فدراسیون فوتبال و سازمان لیگ به عنوان متولیان فوتبال کشور باید برنامه راهبردی برای ارتقای فرهنگ فوتبال تدوین و اجرا نمایند. به منظور جهت دهی رفتار هواداران در استادیوم ها و حاکم نمودن فضای فرهنگی در محیط فوتبال باید برنامه فرهنگی با استفاده از متخصصین امر تدوین گردد. با توجه به تاثیر گذاری رفتار تمامی اهالی فوتبال بر برند فوتبال باید استانداردهایی برای رفتارهای حرفه ای اهالی فوتبال تدوین نمود.

حقوقی

ایجاد واحد حقوقی قوی در سطح فدراسیون، سازمان لیگ و باشگاه، پیشنهاد تدوین قوانین

به نهادهای بالادستی در مواردی که قوانین برای دفاع از حقوق باشگاه ها دارای نقص می باشد.

در حیطه تکنولوژی

شناسایی و به کارگیری ابزارهای نوین درآمذزایی مانند حق پخش اینترنتی و موبایل رایت، طراحی اپلیکیشن ها و وب سایت های حرفه ای و به روز، استفاده از تکنولوژی های خدمات ارزش افزوده موبایل و مکالمات و تماس های اینترنتی

سیاسی

تدوین دیپلماسی بین المللی باشگاه، لیگ و فوتبال کشور برای ارتقای برند در سطح منطقه و بین المللی، عزم ملی برای خصوصی کردن باشگاه ها و کاهش تصدی گری دولت

امکانات

تسهیل ساخت و واگذاری استادیوم ها به باشگاه ها، ساخت و توسعه موزه فوتبال و لیگ فوتبال و لیگ

امتیازات ویژه برای بهبود استانداردهای باشگاه ها اتخاذ شود. مانند، ارائه بازی های هجومی و با کیفیت، ایجاد آکادمی های تخصصی، علمی و به روز، ایجاد سبک ویژه و مختص بازی باشگاه، برای بهبود وضعیت تعادل رقابتی لیگ برنامه ریزی مناسب صورت گیرد. برنامه ریزی کلان برای بهبود تصویر اهالی فوتبال با تدوین آیین نامه های انضباطی و طراحی رویدادها و هدایای فرهنگی انجام گیرد.

منابع

- Asadollahi, A., Heidarzadeh, K., Abdolvand, M., & Reshadatjooh, H. (2015). Developing a scale sport brand personality in Iranian sport

- Tehran: sport sciences research institute. [Persian].
- Hosseini, E. (2010). Designing optimised sport marketing model of Iran football league. Harkat, 38-50. [Persian].
 - Keller, K. I. (2008). Strategic brand management- building measuring, and managing brand equity. (3th ed.). United State: Pearson-prentice Hall.
 - Koo, J. J. (2009). Brand management strategy for Korean professional football teams. . London: Brunel University.
 - Marquez, M., & Martin, H. (2000). The new football business: A challenge for elite followers. Gothenburg: Gothenburg University.
 - Memari, J., Khabiri, M., Hamidi, M., Kazem nejad, A., & Yadollahi, J. (2008). Modelling the Marketing Mix in Sport Industry of Iran. Harkat, 35, 47-67. [Persian].
 - Ni, N., & Wan, F. (2008). A configurational perspective of branding capabilities development in emerging economies. Journal of brand management, 433-451.
 - Rasooli, M., Elahi, S., & Saatchian, V. (2013). Power distribution in Iran and europ footbal pro league using economic indice. Sport management studies Journal, 175-191. [Persian].
 - Rasooli, M., Khabiri, M., Elahi, A., & Aghaee, N. (2013). Developing a strategic brand management model for Irans pro league footbal clubs. Tehran: Kharazmi University. [Persian].
 - teams. Reserch jounal of recent sciences, 4(11), 83-87. [Persian].
 - Avichai, S.-A. (2016). Brand equity for football club organization. International journal of organizational analysis, 24(4), 706-724.
 - Bauer, H. H., Sauer, N. E., & Schnitt, P. (2005). Customer-based brand equity in the team sport industry: Operationalization and impact on the econpmic success of sport teams. European Journal of Marketing, 39(5), 496-516.
 - Bazargan, A. (2009). Introduction to quality and combined research approach. Tehran: Didar.
 - Blumrodt, J. (2014). Enhancing football brands brand equity. The journal of Applied Business Research, 30(5), 1551-1558.
 - Bodet, G., & Chanavat, N. (2010). Building global football brand equity: Lessons from the Chinese market. Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, 22(1), 55-66.
 - Carlene, E. C. (2007). The development and application of a systematic approach to evaluating an academic departments brand meaning. Mossouri-: Published doctoral dissertation, university of Mossouri-Rolla.
 - Cateora, P., & John, G. (2004). International Marketing. Chicago: McGraw-Hill Education.
 - Dinvari, A., Allahyari, A., & Barari, M. (2011). Presenting a local model for implementing brnad strategic management in banking industries. The 8th international strategic management conference, (pp. 150-151). Tehran. [Persian].
 - Hamidi, M., Vajihe, J., & Takali, H. (2016). Brand management and ticketinking in sport organization.

- Rasooli, M., Khabiri, M., Elahi, A., & Aghaee, N. (2016). Internal factors and obstacles of brand management in Iran's pro league football clubs. *Sport Management Studies*, 35(8), 51-66. [Persian].
- Rasooli, M., Saatchian, V., & Elahi, A. (2012). Estimation of Competitive Balance in Iran's Football Pro League. *Sport management and motor control journal*, 136-148. [Persian].
- Richelieu, A. (2003). Building the brand equity professional sport teams. Aline Guimont. Lava University. Canada: Lava University.
- Schilhaneck, M. (2008). Schilhaneck, M (2008), brand management in the professional sport club setting. *European Journal for sport and society*, 5(1), 43-62.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). Basics of qualitative research: Ground theory procedures and techniques, new bury Park, CA: Sage.
- Thomson, L. T. (2013). Different brand strategies for football clubs, Aarhus: school of business and social science, Aarhus University.





Promoting the model of Iran's football pro-league brand management

Mehdi Rasooli ^{*1}, Alireza Elahi ², Mohsen Esmaili ³

Received: Aug 10, 2016

Accepted: Apr 06, 2017

Abstract

Objective : Fans loyalty depends on accurate brand management. The main aim of this study was identifying external effective factors on branding of Iran's football clubs and promoting football club branding model of Rasooli (2014).

Methodology: This is a qualitative study and basic research by method which ran through grounded theory method and qualitative interviews with experts. Interviews analyzed through qualitative coding (open, axial and selective).

Results: Findings exposed 60 labels in open coding which categorized in 8 concepts. These concepts were culture, economic, top authorities, media, technology, opponents, customers and others.

Conclusion: Eventually promoted model of Iran's football club brand management developed. The alternatives suggested according to the findings which club managers can use to promote club's brand.

Keywords: Brand Management, Sport Marketing, Football, Sport club

1. Assistant Professor, Sport Sciences research institute.

2. Associate Professor, Kharazmi University.

3. Assistant Professor, Sport Sciences research institute.

* Corresponding author's e-mail address: mehdyrasooli@gmail.com