

مدیریت ورزشی - زمستان ۱۳۹۹  
دوره ۱۲، شماره ۴، ص: ۱۰۳۴ - ۱۰۱۵  
تاریخ دریافت: ۹۷ / ۱۲ / ۲۵  
تاریخ پذیرش: ۹۸ / ۱۰ / ۰۴

## ارائه الگوی ایجاد ارزش ویژه برند برای لیگ برتر فوتبال ایران

علی ناظمی<sup>۱\*</sup> - محمد احسانی<sup>۲</sup> - هاشم کوزه چیان<sup>۳</sup> - مجتبی امیری<sup>۴</sup>  
۱. دکتری مدیریت بازاریابی در ورزش، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران ۲ و ۳. استاد  
مدیریت ورزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران ۴. دانشیار مدیریت دولتی،  
دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

### چکیده

این پژوهش با هدف ارائه الگویی مناسب برای توسعه ارزش ویژه برند لیگ برتر فوتبال ایران انجام گرفت. تحقیق حاضر از نظر هدف، تحقیق اکتشافی و از حیث جهت گیری تحقیقی بنیادین است که از استراتژی نظریه سازی داده بنیاد با رویکرد کلاسیک (ظاهرشونده) استفاده کرده است. برای گردآوری داده های پژوهش از ۲۴ مصاحبه عمیق و ساختار نیافته با نمونه تحقیق (۲۱ نفر از مدیران اجرایی، صاحب نظران و محققان عرصه فوتبال، بازاریابی و برندسازی) استفاده شد. مشارکت کنندگان پژوهش به صورت نظری، در طول فرایند پژوهش با استفاده از روش نمونه گیری قضاوتی و هدفمند و تا رسیدن به اشباع نظری انتخاب شدند. تحلیل داده های حاصل از مصاحبه ها و سایر منابع، طی سه مرحله کدگذاری باز، انتخابی و نظری انجام گرفت. در نهایت مدل نهایی تحقیق به صورت مدل سه بخشی شامل نهادها، پیش نیازها و فرایند تخصصی برندسازی لیگ درآمد. براساس نتایج پژوهش، مادامی که پیش نیازهای کلان و ساختاری محقق نشود، برندسازی لیگ برتر فوتبال ثمربخش نخواهد بود. تعامل و تأثیر متقابل نهادهای حاکمیتی، رسانه ها و نهادهای فوتبالی، میزان تحقق این پیش نیازها را تعیین خواهد کرد که در این میان، نقش نهادهای حاکمیتی بسیار پررنگ است. از این رو، سازمان لیگ فوتبال ایران پیش و بیش از تمرکز بر فعالیت های ویژه برندسازی لیگ، باید به شدت به دنبال تحقق این پیش نیازها باشد.

### واژه های کلیدی

ارزش ویژه برند، برندسازی، پیش نیازها، لیگ برتر فوتبال، نظریه داده بنیاد کلاسیک.

## مقدمه

در کسب و کارهای امروزی، استفاده از برند از شاخص‌های مهمی محسوب می‌شود که به بهبود وضعیت بازاریابی می‌انجامد (۱). دنیای امروز عرصه حضور موفق برندهایی است که علاوه بر تسلط بر بازارها، تقویت حس اعتماد و وفاداری در مشتریان و ارزش‌آفرینی برای سهامداران خود، الهام‌بخش حس هدفمندی و تعهد در جامعه هستند و با معرفی ایده و نوآوری در عرصه تجارت جهانی نام کشور و ملت خود را اعتلا می‌بخشند (۲). اما برندها از جمله برندهای ورزشی برای این حضور موفق، نیاز دارند تا ارزش خود را توسعه دهند. به طور کلی، تقریباً همه تلاش‌ها و سرمایه‌گذاری‌های بازاریابی برای ساختن برند را می‌توان با میزان موفقیت یا عدم موفقیت آنها در ایجاد، مدیریت و بهره‌برداری از ارزش ویژه برند تفسیر کرد (۳-۴). بررسی ادبیات تحقیق به‌صراحت بیان می‌کند که ارزش ویژه برند باید بخش مهمی از دامنه تحقیقات بازاریابی هر شرکتی باشد، چراکه آن، چکیده متغیرهای مهم رفتار مصرف‌کنندگان از جمله وفاداری به برند، کیفیت ادراک‌شده، آگاهی برند و تداعیات برند است (۵). باشگاه‌ها و لیگ‌های ورزشی، فدراسیون‌ها، کمیته‌های ملی و بین‌المللی المپیک و پارالمپیک از جمله سازمان‌هایی هستند که در محیطی پیچیده و رقابتی فعالیت می‌کنند و برای ایجاد وفاداری در میان طرفدارانشان، جلب داوطلبان، جذب حامیان مالی و هدایا و... نیاز دارند تا تصویری قوی در ذهن مشتریان خود به‌وجود آورند (۶).

برند لیگ‌های ورزشی در نقش چتری عمل می‌کند که تیم‌های ورزشی در سایه آن به رقابت می‌پردازند (۷). برای مثال، برندسازی مجدد<sup>۱</sup> و تغییر ساختار مسابقات لیگ برتر انگلیس<sup>۲</sup> (EPL) از سال ۱۹۹۲، علاوه بر جذب روزافزون درآمدهای سرشار و شرکای تجاری قدرتمند برای لیگ، فرصت‌های عظیم درآمدزایی و برندسازی را در اختیار باشگاه‌های زیرمجموعه‌اش قرار داد؛ به طوری که شروع اوج‌گیری باشگاه منچستر یونایتد انگلیس به‌عنوان برترین برند ورزشی جهان همزمان با برندسازی مجدد لیگ اتفاق افتاد؛ در فصل ۱۸-۲۰۱۷ قهرمان این لیگ (جلسی) در مجموع ۱۵۳ میلیون پوند جایزه نقدی از لیگ دریافت کرد. همچنین، تیم آخر جدول (ساندرلند) قبل از شروع فصل، از سهم حداقل ۱۰۰ میلیون پوندی خود از درآمدهای لیگ اطمینان داشت. به طور قطع، چنین موفقیت چشمگیری در برندسازی و درآمدزایی لیگ، به ثبات و تضمین بقای همه باشگاه‌های حاضر در این لیگ کمک می‌کند (۸). در مقابل، بدون وجود لیگ قدرتمند و دارای برند، تیم‌های ورزشی برای تبدیل شدن به برند جهانی، فرایندی به‌مراتب سخت‌تر

1. Rebranding
2. English Premiere League

و حتی غیرممکن پیش رو دارند. اتحادیه فوتبال زنان آمریکا<sup>۱</sup> (WUSA) نمونه خوبی در تأیید این ادعا است که برند باشگاه‌ها از عدم موفقیت برند اصلی (لیگ) رنج می‌برند. WUSA پس از آنکه در سه فصل با ضرر بیش از ۱۰۰ میلیون دلاری مواجه شد، عملیات خود را به حالت تعلیق درآورد و تیم‌ها را با شرایطی مواجه کرد که لیگی نداشتند که در آن به رقابت بپردازند (۹).

در گذشته، تیم‌ها و لیگ‌های ورزشی جایگاه منحصربه‌فردی در جذب طرفداران داشتند، اما با افزایش مؤسسه‌های ورزشی و رسانه‌های جدید، رقابت برای جذب مصرف‌کنندگان ورزشی افزایش یافته است. تیم‌ها و لیگ‌های ورزشی بر سر پولی که مشتریان برای سرگرمی می‌پردازند، در حال رقابت با سایر گزینه‌های گذران اوقات فراغت مثل فستیوال‌ها، سینماها، رستوران‌ها، کمپ‌ها، تورهای مسافرتی و غیره هستند. از طرفی ورزش حرفه‌ای برای مدیریت خود رویکرد تجاری‌تری را پذیرفته است، به همین دلیل، ساخت برندی قدرتمند و متمایز کردن آن از رقبا به موضوعی حیاتی‌تر برای تیم‌ها و لیگ‌های ورزشی تبدیل شده است (۱۰).

در پژوهش‌های علمی برندسازی ورزشی، اولین مفهوم‌سازی ارزش ویژه برند در ورزش را گلادن، میلن و ساتن<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) برای تیم‌های ورزشی دانشگاهی آمریکا انجام دادند (۱۱) و پس از آن، راس<sup>۳</sup> (۲۰۰۶)، کر<sup>۴</sup> و گلادن (۲۰۰۸)، چارومبیرا<sup>۵</sup> (۲۰۱۷) به تعدیل و اصلاح مدل آنها پرداختند (۱۲-۱۴). گلادن و فانک<sup>۶</sup> (۲۰۰۲)، راس و همکاران (۲۰۰۶)، بائور<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۰۸)، بیسکایا<sup>۸</sup> و همکاران (۲۰۱۳) و کانکل و همکاران (۲۰۱۷) نیز به آزمون این چارچوب‌های مفهومی و توسعه ابزار و مقیاس‌های مختلف برای اندازه‌گیری ارزش ویژه برند در ورزش پرداخته‌اند (۱۵-۱۹). ریچلیو<sup>۹</sup> (۲۰۰۴)، شیلهانک<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۸) و واتکینز<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۴) نیز الگوهای متفاوتی را برای درک برندسازی در ورزش ارائه داده‌اند (۲۰-۲۲). در داخل ایران نیز مطالعات زیادی با الگوبرداری از تحقیقات مذکور انجام گرفته است. برای مثال، علیزاده و

1. Women's United Soccer Association
2. Gladden, Milne & Sutton
3. Ross
4. Kerr
5. Charombira
6. Funk
7. Bauer
8. Biscaia
9. Richelieu
10. Shilhanck
11. Watkins

همکاران (۱۳۹۰)، احسانی و جوانی (۱۳۹۱) و سجادی و همکاران (۱۳۹۳) تحقیق کاملاً مشابهی با استفاده از ابزار تحقیق گلادن و فانک (۲۰۰۲) انجام دادند و تأثیر مثبت ارزش ویژه برند باشگاه‌ها بر روی وفاداری هواداران را تأیید کردند (۲۳-۲۵). همچنین، معماری و همکاران (۱۳۹۶) به اعتبارسنجی مقیاس تداعیات برند تیم‌های ورزشی راس (۲۰۰۶) پرداختند (۲۶) و رسولی (۱۳۹۵) نیز مدل مدیریت استراتژیک برند باشگاه‌های ورزشی را با الهام از مدل ریچلیو (۲۰۰۳) ارائه داد (۲۷).

بررسی ادبیات تحقیق برندسازی ورزشی که به برخی از آنها نیز اشاره شد، در مجموع نشان می‌دهد که اکثریت قریب به اتفاق این تحقیقات و چارچوب‌ها و مقیاس‌های معرفی شده در آنها، بر روی تیم‌های ورزشی تمرکز داشته و از بررسی و تحلیل برند لیگ‌های ورزشی غافل مانده‌اند. این در حالی است که لیگ، مرجع اصلی است که مجوز حضور و فعالیت باشگاه‌ها را صادر و بستر لازم را برای نمایش برند تیم‌ها فراهم می‌کند. مدیریت لیگ‌های ورزشی از بسیاری لحاظ، ماهیت متفاوتی از مدیریت یک باشگاه ورزشی دارد و به تبع آن، ویژگی‌ها و تداعیات منحصر به فردی برای برند آن متصور است که با برند یک باشگاه انطباق چندانی ندارد. برای مثال، تعادل رقابتی در یک لیگ موضوعی است که مختص لیگ ورزشی است و می‌تواند به عنوان تداعی برند لیگ در نظر گرفته شود (۲۸). از این رو، این نیاز احساس می‌شود تا تحقیقات برندسازی ورزشی قدری از تمرکز صرف روی برندسازی باشگاه‌ها فاصله بگیرند و به موضوع برندسازی لیگ‌های ورزشی به عنوان یک رده برند متمایز بپردازند و ابعاد و ویژگی‌های منحصر به فرد آن را شناسایی کنند. تحقیق حاضر با درک این شکاف در تحقیقات برندسازی ورزشی، سعی کرده است تا قدم‌های نخستین را در این راه بردارد.

از طرف دیگر، لیگ برتر فوتبال ایران را می‌توان در دسته لیگ‌هایی قرار داد که وضعیت چندان مناسبی ندارند و به دلیل منابع درآمدی اندک، اجبار نهادهای فوتبال بالادستی مبنی بر حرفه‌ای‌گرایی و درآمدزایی واقعی، وجود برندهای لیگ‌های رو به رشد در منطقه، نیاز شدیدی به ارتقای برند خود احساس می‌کند. سیف پناهی (۱۳۹۶) بیان می‌کند که از ۴۳ شیوه رایج درآمدزایی در فوتبال دنیا، فقط ۱۱ شیوه در لیگ برتر فوتبال ایران، آن هم به صورت محدود، وجود دارد (۲۹). لیگ ستارگان قطر یا سوپرلیگ چین از جمله رقبای کنونی لیگ برتر فوتبال ایران به حساب می‌آیند که در چند سال اخیر، اقدامات زیادی در راستای برندسازی خود انجام داده‌اند. علاوه بر این، باید توجه داشت که اخیراً نظارت فدراسیون جهانی فوتبال (فیفا) و کنفدراسیون فوتبال آسیا (ای‌اف‌سی) برای رعایت استانداردها و اعطای مجوز حرفه‌ای به لیگ‌ها بیشتر از قبل شده است. از ابعاد مهم این قوانین، درآمدزایی، بازاریابی و داشتن ترازنامه مالی مثبت

است. به همین دلیل، سهمیه لیگ برتر ایران در لیگ قهرمانان آسیا در سال‌های اخیر از ۴ سهمیه به ۲+۲ سهمیه کاهش یافته و در عوض، به رقبای منطقه‌ای آن از جمله لیگ ستارگان قطر و لیگ امارات که پیشرفت چشمگیری داشته‌اند، سهمیه بیشتری اعطا شده است.

با توجه به مطالعات و تحقیقات انجام گرفته در این زمینه و اهمیت روزافزون مدیریت برند در لیگ‌های ورزشی، تحقیق حاضر در پی کشف ویژگی‌های حائز اهمیت در مدیریت برند لیگ‌های ورزشی است. همچنین با توجه به بستر سیاسی، اجتماعی و اقتصادی خاصی که لیگ ایران در آن در حال فعالیت است، تحقیق حاضر سعی بر درک این موضوع داشت که به چه شیوه‌ای می‌توان برای برند لیگ برتر فوتبال ایران ارزش ایجاد کرد و آن را ارتقا داد. بنابراین، محقق در این پژوهش سعی دارد با تحلیل ارزش ویژه برند لیگ برتر فوتبال ایران (به‌عنوان چتر برندی که برندهای باشگاهی را در برمی‌گیرد)، مدل جامعی را در این زمینه ارائه کند.

### روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از حیث هدف، اکتشافی و از حیث جهت‌گیری، بنیادین است. استراتژی استفاده‌شده، نظریه‌سازی داده‌بنیاد<sup>۱</sup> است. نظریه داده‌بنیاد، یک روش‌شناسی پژوهش است که اغلب مرتبط با پژوهش‌های کیفی است و هدف آن شناخت و درک تجارب افراد از رویدادها، وقایع و بسترهای خاص است (۳۰). با استفاده از این روش پژوهشگر می‌تواند از بین حجم انبوهی از داده‌ها، وجوه اشتراک را استخراج کند و براساس آن به نظریه‌پردازی در حوزه پژوهشی خود بپردازد. این راهبرد از نوعی رویکرد استقرایی بهره می‌گیرد. هدف عمده این روش تبیین یک پدیده از طریق مشخص کردن عناصر کلیدی (مفاهیم، مقوله‌ها و قضیه‌ها) آن پدیده و سپس طبقه‌بندی روابط این عناصر درون بستر و فرایند آن پدیده است. تولید و خلق مفاهیم، مقوله‌ها و قضیه‌ها نیز فرایندی چرخه‌ای - تکراری است. در این روش سؤالات پژوهش به‌جای آنکه به شکل فرضیه‌های خاص مطرح شوند، باید باز و کلی باشند و نظریه حاصله باید تبیین‌کننده پدیده مورد بررسی باشد. برخلاف بیشتر تحقیقات داخلی که از رویکرد نظام‌مند یا استراوسی داده‌بنیاد استفاده می‌کنند، رهیافت انتخابی این پژوهش رویکرد ظاهرشونده (کلاسیک) داده‌بنیاد است که ویژگی‌های بارز و خاص خود (از جمله منع ضبط مصاحبه) را دارد.

#### 1. Grounded Theory

جامعه تحقیق را صاحب‌نظران آشنا به موضوع مدیریت فوتبال، بازاریابی و برندسازی تشکیل دادند. مطابق با اصول نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، از روش نمونه‌گیری نظری<sup>۱</sup> و هدفمند<sup>۲</sup> استفاده شد. در حین گردآوری و تحلیل مقایسه‌ای داده‌ها به خلأهای موجود در نظریه در حال ظهور توجه می‌شد. تا رسیدن به اشباع و کفایت نظری با ۲۱ نفر از افرادی که می‌توانستند اطلاعات بهتر و غنی‌تری را در دسترس قرار دهند، مصاحبه عمیق ساختارنیافته صورت گرفت (۲۴ مصاحبه). در تعیین افراد نمونه، علاوه بر معیار دارا بودن تخصص و کمک به کشف هرچه بیشتر مفاهیم و مقوله‌ها، تلاش شد تا از هر دو حوزه مدیران اجرایی و دانشگاهی تا حد امکان استفاده شود (۴۰ درصد مدیران دارای سابقه اجرایی در بدنه مدیریتی فوتبال کشور بودند). همچنین، بیش از ۶۵ درصد این افراد دارای مدرک تحصیلی دکتری بودند و بیش از نیمی از آنها سابقه کاری بیشتر از ۱۵ سال داشتند. زمان مصاحبه‌ها از ۵۵ دقیقه تا ۱۱۰ دقیقه به طول انجامید. بیشتر مصاحبه‌ها در دفتر کار مشارکت‌کنندگان صورت گرفت.

منابع گردآوری داده‌ها در این مطالعه متنوع بود. این مطالعه با گردآوری داده‌های کیفی که به‌طور عمده حاصل مصاحبه‌های عمیق و بدون ساختار با شرکت‌کنندگان بود، شروع شد، زیرا هدف، توسعه یک نظریه با استفاده از تجارب مشارکت‌کنندگان بود. با این حال براساس ضروریات تکامل نظری، از سایر منابع مثل مشاهدات بدون ساختار، اسناد و مدارک و نیز مصاحبه‌های خبری و تحلیلی افراد ذی‌صلاح در رسانه‌ها نیز استفاده شد.

روال گردآوری داده‌ها و تحلیل آنها به‌صورت همزمان و متوالی انجام گرفت. همزمانی گردآوری داده‌ها و تحلیل آنها، کیفیت داده‌هایی را که باید جمع‌آوری شوند، افزایش می‌دهد. پژوهشگر اولین داده‌ها را گردآوری و بلافاصله تحلیل می‌کرد تا مقوله‌های مقدماتی را بفهمد و سپس تصمیم می‌گرفت که در نمونه بعدی به دنبال چه داده‌هایی است.

سه فرایند همپوش در فرایند تحلیل نظریه داده‌بنیاد وجود دارد که عبارت‌اند از: کدگذاری باز، کدگذاری انتخابی و کدگذاری نظری. در اجرای تحقیق، جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها به‌طور آگاهانه همزمان انجام گرفت و گردآوری داده‌های اولیه به‌منظور شکل‌گیری روند جمع‌آوری مداوم داده‌ها صورت گرفت. با این کار برای پژوهشگر فرصت‌هایی فراهم شد تا میزان کفایت مقوله‌های مناسب را افزایش دهد (۳۱).

- 
1. Theoretical sampling
  2. Purposeful sampling

### یافته‌های پژوهش

اولین مرحله کدگذاری (کدگذاری باز)، از طریق کدگذاری بیشترین تعداد مقوله ممکن و بدون مجموعه کدهای پیش‌اندیشیده شده صورت می‌گیرد. به عبارت دیگر، همه چیز کدگذاری می‌شود تا بفهمیم مسئله چیست و چگونه حل می‌شود. کدگذاری اغلب در حاشیه یادداشت‌های میدانی صورت می‌گیرد. بلافاصله پس از انجام مصاحبه، یادداشت‌های میدانی به صورت خط‌به‌خط بررسی و جملات کلیدی مصاحبه‌شوندگان کدگذاری می‌شد. در حین این بررسی، هرگاه نیاز بود یا ایده‌ای به ذهن محقق می‌رسید (اشتراک واقعه‌ها یا ظهور یک مفهوم یا اشتراک مفاهیم)، کدگذاری را متوقف و به یادداشت‌نگاری نظری اقدام می‌کرد و دوباره به ادامه کدگذاری می‌پرداخت. به دلیل محدودیت فضا و رعایت اصل ایجاز در ارائه گزارش تحقیق، بخشی از جداول کدگذاری و مقوله‌بندی مفاهیم در هر مرحله از پژوهش، در این مقاله آورده شده است. جدول ۱ بخشی از کدگذاری‌های باز اولیه را نشان می‌دهد.

گلنیزر معتقد است که از ابتدای اقدام محقق برای کدگذاری باز، باید به صورت آگاهانه به جست‌وجوی متغیر محوری بپردازد. با توجه به توصیه‌های گلنیزر، کدگذاری باز تا زمان شناسایی مقوله اصلی (محوری) ادامه یافت. با پیش‌روی کدگذاری، نکات کلیدی داده‌های مختلف (وقایع یا پیشامدها) ثبت می‌شدند. از مقایسه مستمر این پیشامدها، مفاهیم اصلی ظهور می‌یافت. با ادامه گردآوری داده‌ها از نمونه‌های هدفمند و سایر منابع، پیشامدهای بیشتری به دست می‌آمد و در نتیجه تحلیل آنها، مفاهیم پخته‌تری ظاهر می‌شد.

جدول ۱. بخشی از کدگذاری باز اولیه

| نکات کلیدی   | مفاهیم اولیه   |
|--|--|
| در بسیاری از زمینه‌ها و عناصر برند از جمله مسکات، استفاده از کهن‌الگوها، نوستالژی هیچ‌گونه طرح و برنامه‌ای برای بهره‌برداری مشاهده نشده است. | نبود برنامه‌ریزی برای بهره‌برداری از مزایای برند لیگ مسکات |
| به نظر من در زمینه دانش مدیریت کمبود زیادی احساس نمی‌شود. مسئله مهم‌تر، به کارگیری این دانش در سازمان است                                    | کهن‌الگوها<br>نوستالژی                                     |
|  | عدم به کارگیری دانش موجود در زمینه برندسازی لیگ            |

## ادامه جدول ۱. بخشی از کدگذاری باز اولیه

| نکات کلیدی   | مفاهیم اولیه                                       |
|--|--|
| شکاف سازمان‌ها و مدیران اجرایی با جامعه دانشگاهی و آکادمیک که البته در همه جای دنیا تا حدودی وجود دارد، در ایران عمیق تر است.                      | شکاف عمیق مدیران اجرایی با مدیران متخصص و دانشگاهی |
| مدیران بادانش و متخصص داخل سیستم نیز اگر بی‌خیال باشند یا حتی بر خلاف دانش علمی و مبانی نظری تخصصی رفتار کند، مقبولیت بیشتری در سیستم پیدا می‌کند. | فرهنگ سازمانی تخصص ستیز                            |

به عبارت دیگر اطمینان محقق از درستی حضور این مفاهیم بیشتر می‌شد و برچسب‌های بهتر و جامع‌تری را به آنها نسبت می‌داد. در عوض، برخی کدها نیز از جریان تحلیل کنار گذاشته می‌شدند. در نهایت، تجزیه و تحلیل و ترکیب پیشامدها در فرایندی بهم‌پیوسته، ۲۱ مفهوم اصلی و مقوله اولیه را برای پژوهش ظاهر کردند که عبارت‌اند از: ۱. واگذاری باشگاه‌ها به بخش خصوصی، ۲. بهبود فضای تجاری کشور، ۳. استقرار نظام محافظت از برند لیگ، ۴. نقش رسانه‌ها در برندسازی لیگ، ۵. نقش نهادهای حاکمیتی در برندسازی لیگ، ۶. نقش نهادهای فوتبالی در برندسازی لیگ، ۷. حق پخش تلویزیونی، ۸. استادیوم‌های اختصاصی، ۹. استقلال سازمان لیگ، ۱۰. ارزش ویژه برند لیگ، ۱۱. مبارزه با فساد در فوتبال، ۱۲. توانمندسازی واحدهای بازاریابی، ۱۳. شایسته‌سالاری در مدیریت فوتبال کشور، ۱۴. اصلاح اساسنامه و ساختار فدراسیون فوتبال، ۱۵. بهبود عملکرد مدیریت مالی باشگاه‌ها و سازمان لیگ، ۱۶. شفاف‌سازی جریان اطلاعات، ۱۷. حق مالکیت معنوی، ۱۸. تجزیه و تحلیل دقیق جایگاه کنونی برند لیگ، ۱۹. تعیین جایگاه مطلوب برای برند لیگ، ۲۰. استراتژی‌های برندسازی لیگ و ۲۱. پیامدهای برندسازی لیگ. جدول ۲ بخشی از مقوله‌های اصلی ظاهر شده در تحقیق را نشان می‌دهد.



| جدول ۲. بخشی از مفاهیم اصلی و مقوله‌های ابتدایی ظاهر شده در تحقیق |  |                           |
|---|--|---------------------------|
| مقوله   | مفاهیم اصلی  | منبع                      |
|   | بررسی دقیق عناصر کنونی برند لیگ برتر (لوگو، وبسایت، شعار و...)   | P2, P6, P10, P15, P21     |
|   | لزوم به‌کارگیری تجزیه و تحلیل سوات   | P15, P21                  |
|   | ایجاد ابزار استاندارد برای ارزیابی ارزش ویژه برند کنونی لیگ از نظر مصرف‌کنندگان                                      | P4, P15, P21              |
|   | تحلیل دقیق لیگ‌های فوتبال (رقبای منطقه‌ای)   | P2, P15, P19              |
| تجزیه و تحلیل جامع جایگاه کنونی برند لیگ                          | تحلیل دقیق لیگ‌های سایر رشته‌های ورزشی داخلی (رشته‌های رقیب)   | P2, P5                    |
|   | بررسی نقاط ضعف و قدرت سایر گزینه‌های سرگرمی  | P2, P6, P21               |
|   | شناخت اولیه از نیمرخ مصرف‌کنندگان لیگ برتر فوتبال  | P4, P15, P21              |
|   | استفاده از تکنیک PEST  | P19, P21                  |
|   | بررسی نگرش کنونی مصرف‌کنندگان به برند لیگ برتر تخمین و پیش‌بینی زمان بهبود پیش‌نیازهای کلان برای اقدام عاجل پس از آن | P15, P20<br>P4, P21       |
| تعیین جایگاه مطلوب برای برند لیگ                                  | لزوم تعیین چشم‌انداز برند لیگ و تعهد به آن   | P2, P5, P6, P15, P19, P21 |
|   | اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت برای برند لیگ  | P2, P6, P15               |
|   | فلسفه برند   | P5, P15                   |

مقوله اصلی یا مرکزی، دل‌نگرانی و دغدغه اصلی شرکت‌کنندگان است. چند معیار برای انتخاب یک مقوله به‌عنوان مقوله اصلی وجود دارد که مهم‌ترین آنها عبارت‌اند از: مرکزی بودن، مرتبط بودن به سایر مقوله‌ها، اتفاق افتادن مکرر در داده‌ها و صرف زمان بیشتر برای اشباع شدن (۳۲). گلنزر توصیه می‌کند که هنگام بررسی واقعه‌ها باید همواره این پرسش‌ها را مطرح کنیم: این واقعه، چه مقوله‌ای را نشان می‌دهد؟

#### 1. Main Concern

یا این واقعه، کدام ویژگی مقوله را نشان می‌دهد؟ چه اتفاقی در درون داده‌ها در حال رخ دادن است؟ دل‌نگرانی و دغدغه اصلی شرکت‌کنندگان چیست؟ و اینکه حل مداوم این دغدغه چگونه رخ می‌دهد؟ (۳۳). در تلاش اولیه برای انتخاب این مقوله (پس از مصاحبه هفدهم که ظهور کدهای جدید در مصاحبه‌ها بسیار کم شده بود)، با رجوع و مقایسه چندباره پیشامدها و مفاهیم ظاهر شده در یادداشت‌های میدانی و نیز مرتب کردن یادداشت‌های نظری، تصمیم بر این شد تا پیش‌نیازهای برندسازی لیگ برتر به‌عنوان مقوله مرکزی در نظر گرفته شود. در کدگذاری انتخابی، تقلیل<sup>۱</sup> در فهرست اصلی طبقات، سطح دیگری از محدودسازی است، به‌نحوی که گردآوری و کدگذاری داده‌ها بر مرزهای نظریه جدید متمرکز می‌شود (۳۴). به‌عبارت ساده‌تر در این مرحله، مقوله‌ها تقلیل بیشتری می‌یابند و مقوله‌هایی در سطح بالاتر می‌سازند. برای مثال مقوله مرکزی پیش‌نیازها در برارنده ۱۳ مفهوم اصلی یا مقوله اولیه بود که در دو بخش کلان (شامل واگذاری باشگاه‌ها به بخش خصوصی، بهبود فضای تجاری کشور، حق پخش تلویزیونی، استادیوم‌های اختصاصی، حق مالکیت معنوی) و خرد (استقرار نظام محافظت از برند لیگ، استقلال سازمان لیگ، مبارزه با فساد در فوتبال، توانمندسازی واحدهای بازاریابی، شایسته‌سالاری در مدیریت فوتبال کشور، اصلاح اساسنامه و ساختار فدراسیون فوتبال، بهبود عملکرد مدیریت مالی باشگاه‌ها و سازمان لیگ، شفاف‌سازی جریان اطلاعات) دسته‌بندی شد. به همین نحو، مقوله‌های متمرکز شده نهایی به سه بخش نهادها، پیش‌نیازها و فرایند تخصصی برندسازی لیگ تقسیم شدند. شایان ذکر است که در تمامی این مقوله‌بندی‌ها و نوع ارتباط دادن آنها با یکدیگر، یادداشت‌های نظری محقق نقش چشمگیری داشت. همان‌گونه که در بخش روش‌شناسی اشاره شد، در استراتژی کلاسیک داده‌بنیاد، همپوشانی و همزمانی زیادی بین مراحل کدگذاری وجود دارد و به هیچ عنوان امکان ندارد این مراحل به‌صورت مجزا انجام پذیرد.

در انتهای تجزیه و تحلیل داده‌ها نقش کدگذاری نظری و مرتب‌سازی یادداشت‌های نظری محقق پررنگ‌تر می‌شود. کدهای نظری عبارت‌اند از مدل‌های انتزاعی که مقوله‌های به‌دست‌آمده را در جهت یک نظریه ترکیب می‌کنند و داستان‌های تکه‌تکه شده را دوباره به هم می‌بافند و متصل می‌کنند. گلپز در ابتدا ۱۸ خانواده از کدهای نظری را به‌عنوان الگوهای تلفیق کدهای واقعی معرفی و بعدها به شمار این خانواده‌ها اضافه کرد (۳۲). این خانواده‌ها که همپوشانی زیادی نیز دارند، صرفاً به‌منظور ایده گرفتن محقق برای تلفیق و مرتبط کردن مقوله‌هاست و کدهای نظری همچنان باید حالت ظهوریابنده از داده‌ها را داشته

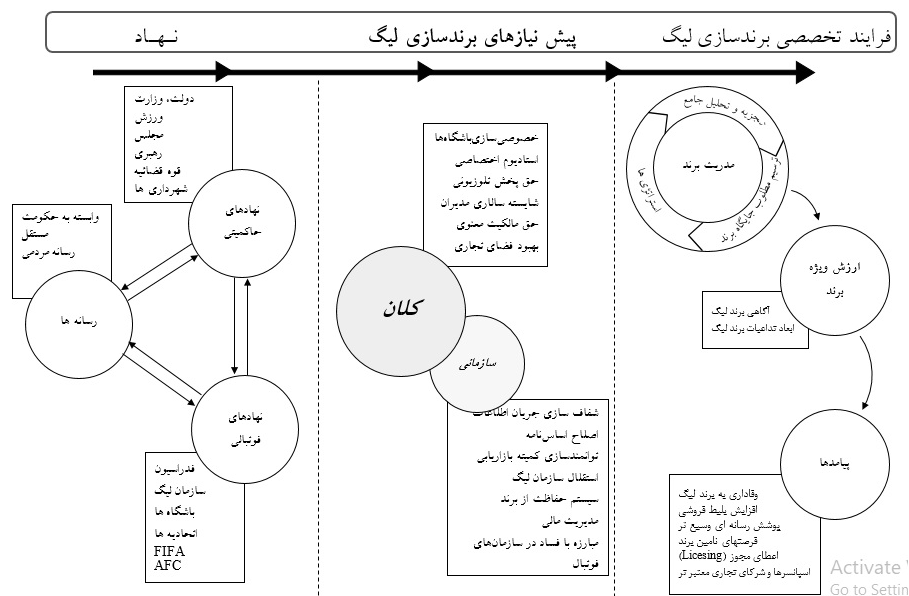
---

## 1. Reduction

باشند (۳۳). بارزترین خانواده‌های کد نظری که در این تحقیق برای یکپارچه‌سازی و ارتباط دادن مقوله‌های تحقیق استفاده شد عبارت‌اند از: فرایندها، ابعاد، انواع، راهبردها، کلان-خرد و شرایط<sup>۵</sup> از خانواده شش C.

فرایند چیزی است که در طی زمان رخ می‌دهد و شامل تغییر در طی زمان است (۳۴). این کد شامل مراحل به صحنه آوردن، دوره‌های تغییر و تحول، تسلسل و پیشرفت رویدادها، انتقال تدریجی و تغییر، گام‌ها، ترتیب‌ها، خط سیرها، توالی، حلقه‌ها و زنجیرها و ظهور دورانی است. در بالاترین سطح تقلیل یا ایجاز، مقوله‌های ظاهر شده در پژوهش به سه طبقه کلی نهادها، پیش‌نیازها و فرایند تخصصی برندسازی تقلیل یافت که به مطلوب‌ترین شکل ممکن، مفاهیم ظاهر شده در تحقیق را در سه سطح یکپارچه کرد. نهادها، پیش‌نیازها را ایجاد می‌کنند و تحقق پیش‌نیازها بستر مناسب برای فرایند تخصصی برندسازی را فراهم می‌کند. علاوه بر این، مقوله فرایند تخصصی برندسازی لیگ، به‌طور ویژه‌تر یک کد نظری فرایندی و شامل مدیریت برند، ارزش ویژه برند و پیامدهای ارزش ویژه برند لیگ است (شکل ۱). خانواده ابعاد شامل ابعاد، عناصر، انشعابات، قطعات و ویژگی‌هاست. خانواده ابعاد، ایده یک کل را به اجزا تقسیم می‌کند. خانواده انواع نیز شامل مواردی مثل نوع، شکل، شیوه و طبقه است. ابعاد، کل را تقسیم می‌کند. اما انواع، براساس ترکیب طبقات، نشان‌دهنده یک واریانس در کل هستند. این دو خانواده به‌ویژه در ترکیب و تقسیم مجدد زیرمقوله‌های نهادها استفاده شد. «شرایط» یک بعد یا قسمت ضروری از یک چیز یا فرایند است. «شرایط»، می‌تواند ویژگی یک موقعیت باشد. پیش‌نیازهای برندسازی لیگ که به‌عنوان مقوله مرکزی این تحقیق انتخاب شد، یک کد از نوع «شرایط» است. به‌عبارت دیگر، مقوله پیش‌نیازها مرکز ثقل نظریه و مدل تحقیق حاضر در مورد ارزش ویژه برند لیگ ایران است که سایر مقولات حول آن شکل گرفته است. همچنین خانواده کد کلان - خرد در شکل کلی این مقوله و تقسیم آن به دو سطح پیش‌نیازهای کلان و سازمانی نقش داشته است. استراتژی‌ها که مقوله‌ای فرعی برای مقوله مدیریت برند لیگ است، از این نوع خانواده راهبردهاست. ماحصل استفاده از این کدها و پیوند تمامی مراحل تجزیه و تحلیل و کدگذاری داده‌ها، مدل نهایی بود (شکل ۱).

1. Process
2. Dimension
3. Type
4. Strategy
5. Condition



شکل ۱. مدل نهایی تحقیق

## بحث و نتیجه گیری

موفقیت یا عدم موفقیت لیگ‌های ورزشی در فرایند برندسازی، تأثیر چشمگیری بر ارتقا یا نزول برند باشگاه‌های عضو در آن خواهد داشت. افزایش شدید رقابت تجاری بین مؤسسات ورزشی با یکدیگر و نیز با سایر گزینه‌های سرگرمی برای کسب سهم بیشتری از بازار، نقش مؤثر برندسازی در این موضوع، تمرکز ادبیات برندسازی ورزشی بر روی باشگاه‌ها و غفلت از موضوع جدید برندسازی لیگ‌های ورزشی، محقق را بر آن داشت تا با اتخاذ رویکرد کلاسیک داده‌بنیاد به این حیطه بکر پژوهشی ورود کند. همچنین با توجه به تفاوت‌های ماهوی محصول لیگ با باشگاه و نیز مدیریت آنها، این نیاز احساس می‌شود تا به ابعاد برند یک لیگ از زاویه‌ای منحصر به فرد نگریند. از این رو، محقق با در نظر گرفتن مورد لیگ برتر فوتبال ایران، در پی ارائه مدلی برای ایجاد ارزش ویژه برند برای این لیگ بود که در نهایت این مدل به صورت شکل ۱ درآمد که در ادامه مورد بحث و بررسی بیشتری قرار می‌گیرد.

پیش‌نیازهای برندسازی لیگ به‌عنوان مقوله مرکزی، در بخش دوم و میانی مدل مشخص است که در دو سطح پیش‌نیازهای کلان و سازمانی مقوله‌بندی شده است. این پیش‌نیازها در نقش کانون و مرکز ثقل

مدل عمل می‌کند؛ تا زمانی که این پیش‌نیازها محقق نشود، تلاش‌های برندسازی نتیجه مطلوب و پایداری در بر نخواهد داشت و فرایند کلی ایجاد ارزش ویژه برند برای لیگ برتر فوتبال مختل خواهد بود. مجموع فرایند تحقیق حاضر، محقق را به این نتیجه رسانید که به دلیل واضح نبودن و تفسیرهای متفاوت از مواردی همچون مدل اقتصادی کشور، تفکر کلان حاکم بر کشور از جمله مبارزه با سرمایه‌داری، تأکید بر اقتصاد درون‌گرا و خودکفا، خط‌قرمزهای نظام در مبادله تجاری با برخی کشورها و محدودیت در ورود سرمایه‌گذار خارجی، تحریم‌های تحمیل‌شده از سوی قدرت‌های بین‌المللی و ... که برخی از آنها مدت‌هاست به نتیجه نرسیده است، انتظار تغییرات گسترده در این زمینه غیرمنطقی است. از این رو و بنابر تحلیل‌های انجام‌گرفته در تحقیق، افزایش رقابت تجاری حداقل در اقتصاد داخلی و کاهش انحصارگرایی شدید حاکم بر فضای اقتصادی کشور، می‌تواند مهم‌ترین و زودبازده‌ترین تسهیل‌کننده در راستای بهبود زمینه مورد بحث باشد. قره‌خانی و همکاران (۱۳۹۰) نیز بیان می‌کنند که استقرار ساختار رقابتی در اقتصاد کشور تأثیرات بسزایی بر صنعت فوتبال خواهد داشت (۳۵). در فضای اقتصادی رقابتی که شرکت‌های تجاری رقابت شدیدی برای جذب مشتری و معرفی خود داشته باشند، میزان تمایل به حمایت مالی از صنعت فوتبال و استفاده از مزایای آن نیز شدت بیشتری می‌گیرد. تغییر فضای رقابتی در صنعت مخابرات ایران از یک بازار انحصار کامل<sup>۱</sup> به بازاری با انحصار چندجانبه<sup>۲</sup> (همراه اول، ایرانسل و تا حدودی رایتل) نمونه مناسبی در این زمینه است؛ بدین‌صورت که رقابت ایجادشده بین این اپراتورهای مخابراتی برای کسب جایگاه اسپانسر اصلی فوتبال در سال‌های اخیر، یکی از مهم‌ترین و پایدارترین منابع درآمدی را برای لیگ و باشگاه‌های فوتبال ایران به ارمغان آورده است. به همین صورت، خروج بازارهای صنایع دیگر (به‌ویژه رسانه و صداوسیما) از انحصار شدید و حرکت به سمت بازار رقابتی می‌تواند منابع درآمدی لیگ فوتبال ایران را تا حد زیادی افزایش دهد و این لیگ را از کمک‌های دولتی بی‌نیاز کند. ویسی و همکاران (۱۳۹۴) نشان دادند که نیاز به تأسیس تلویزیون خصوصی ورزش برای غلبه بر انحصار تلویزیون دولتی از ضروریات ترویج و اعتلای ورزش کشور است (۳۶). نتایج تحقیق جوانی و همکاران (۱۳۹۳) بر روی موانع جذب حامیان مالی در فوتبال ایران نیز نشان داد که شاخص‌های اقتصادی محیطی (خارج از صنعت فوتبال) بیشترین تأثیر را در عدم جذب حامیان مالی داشته است (۳۷). تغییرات بنیادی در قوانین

- 
1. Perfect Monopoly
  2. Oligopoly

تجاری کشور با هدف افزایش رقابت در بازار داخلی از جمله مواردی است که از نظر مشارکت‌کنندگان می‌تواند راهگشای این امر باشد.

در کنار پیش‌نیازهای کلانی که بیشترین تأثیر را برای آماده کردن بستر برندسازی لیگ برتر فوتبال دارند، یک‌سری اصلاحات ساختاری مربوط به فدراسیون، سازمان لیگ و باشگاه‌های عضو آن نیاز است تا فرایند برندسازی لیگ در جهت مناسبی قرار گیرد. هموار شدن مشکلات و تأمین این پیش‌نیازها در مقایسه با پیش‌نیازهای کلان قابلیت اجرایی بیشتری دارد. براساس مشاهدات و مصاحبه‌های تحقیق حاضر، اساسنامه فعلی فدراسیون فوتبال ریشه برخی از معضلات مدیریت فوتبال در کشور از جمله فساد اداری و موضع ضعف برند لیگ برتر فوتبال بوده است. فدراسیون فوتبال، اساسنامه ۹۰ را مبنای فعالیت‌های خود از جمله انتخابات ریاست فدراسیون و سازمان لیگ می‌داند؛ این در حالی است که با وجود شبهات وارده، تاکنون هیچ سند و مدرکی دال بر تأیید این اساسنامه از سوی فیفا یا حتی ترجمه آن به زبان انگلیسی و ارسال آن به فیفا ارائه نشده است. براساس اصل حقوقی و بدیهی، قوانین و مقررات در هر زمینه‌ای که باشد، ابتدا باید برای عموم اطلاع‌رسانی شود و در دسترس همه قرار گیرد. اما محقق در این تحقیق، نه در سایت فدراسیون، نه در روزنامه‌ها و خبرگزاری‌ها و نه حتی در مراجعات و مصاحبه‌های حضوری خود به سازمان لیگ و باشگاه‌ها موفق به مشاهده اساسنامه رسمی و تأییدشده‌ای نشد. به‌عنوان یکی دیگر از الزامات ساختاری، نیاز است تا نهاد اصلی که مسئولیت مدیریت و برندسازی لیگ را بر عهده دارد با میزان اختیارات مکفی و استقلال در تصمیم‌گیری مشخص شود. در بیشتر کشورهایی که لیگ فوتبال در سطح حرفه‌ای برگزار می‌شود، مجموعه‌ای متشکل از نمایندگان باشگاه‌های حرفه‌ای در قالب سازمانی مستقل تحت عنوان سازمان لیگ، برگزارکننده اصلی لیگ ملی و سراسری است. از آنجا که این سازمان لیگ مجموعه‌ای مستقل است که مدیران آن به‌طور مستقیم توسط نمایندگان باشگاه‌ها انتخاب می‌شوند، تمامی تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری‌های این مجموعه در جهتی صورت می‌پذیرد که به بهترین شکل تأمین‌کننده منافع مالی و حقوقی باشگاه‌ها و لیگ باشد. هرچه استقلال و خودکفایی سازمان لیگ بیشتر باشد، تحقق منافع مذکور بیشتر خواهد بود. برای مثال، لیگ فوتبال حرفه‌ای اسپانیا که با نام اختصاری LFP شناخته می‌شود، یک اتحادیه ورزشی مستقل و خصوصی است که مسئولیت برگزاری و سازمان‌دهی لیگ‌های دسته اول و دوم و تمامی امور اجرایی و تجاری مربوط به آنها را بر عهده دارد. در جلسات مجمع عمومی سازمان لیگ فوتبال اسپانیا هر یک از باشگاه‌های دسته اول و دوم دارای یک رأی هستند، د با این تفاوت که رأی دسته اولی‌ها با ضریب ۱/۱ و رأی دسته دومی‌ها با ضریب ۱ محاسبه می‌شود.

رئیس فدراسیون فوتبال اسپانیا هم در جلسات شرکت کرده و در بحث‌ها اظهار نظر می‌کند، اما حق رأی ندارد. سازمان لیگ اسپانیا در حالی درآمد چشمگیری از طریق حامیان مالی دارد که عملاً هیچ دخالت مستقیمی در واگذاری امتیاز استفاده از تبلیغات دور زمین مسابقات نمی‌کند و این درآمد را در اختیار خود باشگاه‌ها قرار داده است. اعضای مجمع در اتحادیه لیگ برتر انگلیس (EPL) که موفق‌ترین لیگ در زمینه برندسازی است، شامل ۲۰ عضو است که نماینده ۲۰ باشگاه حاضر در لیگ هر سال هستند؛ ذکر این نمونه‌ها بدین معناست که فدراسیون‌ها با وجود حمایت از سازمان لیگ، به اختیارات تخصصی این سازمان کاملاً احترام گذاشته و نتایج مثبت آن را دیده‌اند؛ در ایران، هر چند راه‌اندازی سازمان لیگ همزمان با شروع لیگ حرفه‌ای نقطه‌ای مثبت بود و در اساسنامه مصوب فدراسیون در سال ۸۶ (تدوین شده توسط کمیته انتقالی) نیز در مسیر مناسبی قرار گرفت، اما در ادامه (به‌ویژه بعد از دهه ۹۰) دچار انحرافات زیادی از مسیر مطلوب خود شده است. در حال حاضر و بر طبق اساسنامه غیرقانونی سال ۹۰، رئیس سازمان لیگ توسط رئیس فدراسیون برای رأی‌گیری به مجمع فدراسیون معرفی می‌شود. این در حالی است که در اساسنامه قبلی، افراد به‌صورت مستقیم برای انتخابات ریاست سازمان لیگ نامزد می‌شدند. در مورد تعداد و ترکیب اعضای هیأت رئیسه و مجمع عمومی این سازمان و اختیارات مدیریت مالی آن نیز تغییرات تدریجی زیادی با هدف انتقال قدرت به سمت تمرکز در فدراسیون انجام گرفته است.

بخش اول مدل، نهادهای مؤثر بر تأمین پیش‌نیازهای برندسازی لیگ است که شامل سه مقوله نهادهای حاکمیتی، نهادهای فوتبالی و رسانه‌ها می‌شود. تأثیرگذارترین نهادها، در ایجاد بستر مناسب و تأمین پیش‌نیازهای برندسازی لیگ برتر فوتبال به‌خصوص پیش‌نیازهای کلان، نهادهای حاکمیتی‌اند. تأمین ایده‌آل مقوله‌های ظاهرشده در بخش پیش‌نیازهای کلان برندسازی، مستلزم همکاری و همراهی نهادهای مختلف حاکمیتی است؛ اما آنچه همواره در فضای سیاسی، تصمیم‌سازی و مدیریتی کلان کشور مشهود است، شکاف و اختلافات گسترده، تمرکز بر جناح‌بازی‌های شدید سیاسی، موازی‌کاری و عدم هم‌افزایی مثبت بین این نهادهاست. برای مثال در مقوله حق پخش تلویزیونی، قانون‌گذاری در مجلس برای پرداخت حق پخش، توسل به شخصیت‌های سیاسی تأثیرگذار از جمله رهبری، رئیس‌جمهور، رئیس مجمع تشخیص مصلحت نظام، اختصاص ردیف بودجه جداگانه در بودجه مصوب صداوسیما از سوی مجلس و کمک‌های دولت به صداوسیما برای پرداخت این حق راهکارهایی بوده که تاکنون با توجه به فضای قانونی کشور پیشنهاد یا انجام گرفته و نتیجه مطلوبی در بر نداشته است. همچنین درگیر شدن مستقیم نهادهای حاکمیتی از جمله شهرداری‌ها، وزارت ورزش، وزارت صنعت و معدن و... در امر

باشگاه‌داری حرفه‌ای سبب بروز معضلات فراوانی از جمله تضعیف بخش خصوصی ورزش، عدم پیگیری حقوق فوتبال، افزایش ناکارآمدی مالی و مدیریتی، افزایش فساد و ... می‌شود؛ از این رو، نیاز است تا نگرش و رویکرد این گونه نهادها به سمت نظارت یا حمایت غیرمستقیم از ورزش تغییر یابد. نهادهای فوتبالی علاوه بر آنکه مسئولیت اصلی در تأمین پیش‌نیازهای ساختاری برندسازی لیگ را بر عهده دارند، باید راهکارهای تعامل و ارتباط مناسب و اثربخش با نهادهای حاکمیتی را با هدف تأمین سریع‌تر پیش‌نیازهای کلان داشته باشند؛ نقش اتحادیه‌های مستقل و باشگاه‌های محبوب و مردمی در این مسیر اهمیت زیادی دارد. رسانه‌ها سومین مقوله نهادی پژوهش است که هم به صورت مستقیم و هم غیرمستقیم بر ایجاد ارزش ویژه برند و زیرساخت‌های آن تأثیر می‌گذارند. با توجه به مفاهیم کشف‌شده در فرایند تحقیق، نهادهای رسانه‌ای به زیرمقوله‌های رسانه‌های وابسته به دولت و حکومت، رسانه‌های مستقل و رسانه‌های مردمی تقسیم شده است. کمک به ایجاد فرهنگ مطالبه‌گری اصلی‌ترین مفهومی بود که در این پژوهش در مورد نقش رسانه‌ها به آن اشاره شد. علاوه بر آن، آگاه‌سازی و اطلاع‌رسانی در مورد حقوق فوتبال، تعهد به حرفه رسانه‌ای و پرهیز از زدوبند، مبارزه با سانسور، تسهیل تعامل نهادهای فوتبالی و حاکمیتی، افشای بی‌طرف و منصفانه فسادهای جاری این نهادها، از جمله مفاهیم مهم ظاهرشده دیگر در این زمینه بودند. بخش سوم مدل به فرایند تخصصی برندسازی اختصاص دارد که سه مقوله مدیریت برند لیگ، ارزش ویژه برند لیگ و پیامدها را در دل خود جای داده است. بنابر اصول علمی برندسازی، اولین قدم در ایجاد ارزش ویژه برند آن است که سازمان، خود بداند که به دنبال چه چیزی است. این گام با تدوین صحیح فلسفه برند، ارزش‌های اصلی، هویت برند، چشم‌انداز و مأموریت برند تحقق می‌یابد. پیش از طراحی صحیح این ابعاد لازم است که سازمان تجزیه و تحلیلی جامع از محیط داخلی و خارجی، رقبا و مشتریان خود داشته باشد. متأسفانه برند لیگ برتر در حال حاضر از هیچ‌گونه هویت و اهداف برنامه‌ریزی‌شده‌ای برخوردار نیست و این یعنی سنگ بنای اول در فرایند تخصصی برندسازی لیگ برتر گذاشته نشده است. تا زمانی که تفکر، چشم‌انداز، برنامه و خط‌مشی مشخصی پشت تلاش‌های بازاریابی نباشد و این تلاش‌ها از یکپارچگی، انسجام و هماهنگی بی‌بهره باشد، به ایجاد برند برای لیگ برتر منتهی نخواهد شد. آنچه در حال حاضر مشهود است این است که تغییرات زیاد در اقداماتی مانند جام‌های اهدایی به قهرمان لیگ، مسکات، مراسم و تشریفات قبل و بعد از لیگ، توپ‌های استفاده‌شده و برند آن، زمان‌بندی برنامه مسابقات و ... بیش از آنکه بتواند تصویری منسجم از هویت برند لیگ ارائه کند، مخاطب خود را با یک برند سردرگم و باری به



هر جهت روبه‌رو کرده است. ریچلیو (۲۰۰۴ و ۲۰۰۹) نیز طراحی هویت برند را اولین گام فرایند برندسازی معرفی کرده است (۳۸، ۲۰).

پس از تحلیل جامع شرایط و تعیین جایگاه مطلوب برای برند لیگ، سازمان لیگ باید مسیر حرکت به سمت این اهداف را در قالب استراتژی‌های برندسازی برای خود و باشگاه‌های تحت مدیریتش ترسیم کند. در این تحقیق ۲۲ استراتژی برندسازی برای لیگ برتر شناسایی شد که عبارت‌اند از: مسئولیت اجتماعی سازمان (CSR)، استراتژی‌های قیمت‌گذاری، استفاده از شبکه‌های اجتماعی، برندسازی مشترک، استفاده از برندهای شخصی، برنامه‌ریزی مسابقات، برندسازی داخلی، مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)، بازاریابی تجربی، استفاده از (برون‌سپاری به) شرکت‌های بین‌المللی برندسازی، افزایش تعادل رقابتی به‌صورت هدفمند، طراحی لوگو، بازاریابی متمرکز، مراسم و تشریفات، ارتقای فوتبال پایه و پرورش استعدادها، ارتقای دانش فنی ذی‌نفعان، استفاده از پیشینه، توسعه جغرافیایی، تسهیل ورود بانوان به استادیوم، بازاری‌وارسازی، بازاریابی مستقیم، مدیریت بلیت‌فروشی. برای مثال در استراتژی برندسازی داخلی، ضرورت دارد که پس از تعیین هویت برند لیگ و اهداف و ارزش‌های اصلی آن، تمامی واحدها و کارمندان درگیر در فعالیتهای لیگ از جمله کمیته‌های مسابقات، بازاریابی، روابط عمومی، انضباطی، داوران و... از این اهداف آگاه شوند و فعالیتهای آنها در راستای تحقق این اهداف، یکپارچه شود. همچنین سایر عواملی که در تحویل خدمت به مصرف‌کنندگان نقش دارند، از جمله مأموران انتظامی در روز مسابقه، سازمان‌های درگیر در حمل‌ونقل هماهنگ‌شده مسابقات، آژانس‌های عهده‌دار بلیت‌فروشی، ارائه‌کنندگان خدمات تغذیه‌ای و... باید با اتخاذ تدابیر لازم توجه شوند تا در تحویل محصول اصلی لیگ، تصویر منسجم از برند لیگ به مصرف‌کنندگان ارائه شود یا حداقل اقداماتی مغایر با ارزش‌های اصلی لیگ که به برند آن آسیب می‌زند، از سوی آنان سر نزنند.

حاصل مجموع تلاش‌های مدیریت برند لیگ (مرحله قبل)، می‌تواند در تصویر برندی که در ذهن مصرف‌کنندگان لیگ نقش می‌بندد، مشاهده شود. در ادبیات ارزش ویژه برند ورزشی بیان شده است که در ورزش و به‌ویژه فوتبال، معمولاً آگاهی برند در سطح مناسبی قرار دارد و آنچه باید لیگ‌ها و تیم‌های ورزشی بر آن تأکید داشته باشند، تصویر برند است (۱۷، ۱۲، ۷). برای درک میزان اثربخشی هر یک از اقدامات و تأثیر آنها در ارزش ویژه برند، سازمان لیگ باید در هر مرحله‌ای از فعالیتهای استراتژیک خود

## 1. Gamification

بتواند ارزش ویژه برند خود را ارزیابی کند. بر این اساس، دانستن ابعاد تصویر یا تداعیات برند یک لیگ و در دست داشتن ابزار مناسب برای ارزیابی مداوم آنها از ضروریات فرایند برندسازی است. در این تحقیق ۱۷ بعد منحصربه‌فرد برای تداعیات برند لیگ شناسایی شد که عبارت‌اند از: موفقیت، تعادل رقابتی، بازیکنان ستاره، پراکندگی جغرافیایی، تجربه تلویزیونی، تجربه استادیوم، تاریخچه، گریزخواهی، نمایندگی از ورزش، .... برای مثال، موفقیت لیگ که یکی از این تداعیات است، در درجه اول از میزان موفقیت نمایندگان لیگ در رقابت‌های بین‌المللی استنباط می‌شود. هرچه نمایندگان یک لیگ در رقابت‌های بین‌المللی (مثل لیگ قهرمانان آسیا و جام باشگاه‌های جهان) افتخارات بیشتری کسب کنند، برند لیگ در ذهن مصرف‌کنندگان به‌عنوان یک برند موفق ثبت می‌شود.

در نهایت، در صورت ارتقای ارزش ویژه برند لیگ برتر فوتبال ایران، پیامدهای مثبتی برای لیگ رقم خواهد خورد که در مدل نهایی تحقیق (شکل ۱) آورده شده است. برای نمونه، در یک لیگ برند شده برندهای تجاری معتبرتری به عرصه اسپانسرشیپ و همکاری تجاری و تبلیغات در آن، پیشقدم خواهند شد؛ از این رو، لیگ ایران در صورت تقویت برند خود، برای فروش تبلیغات محیطی و سایر فضاهای تبلیغاتی از جمله میکسدزون، کنفرانس‌های تبلیغاتی، جشن‌ها و مراسم و ... با تقاضای شرکت‌های معتبرتر و ثروتمندتر روبه‌رو خواهد بود. اسپانسرینگ اقلام کاربردی همچون توپ مسابقات، لباس داوران، تابلوهای تعویض، خدمات الکترونیک، خدمات غذایی و ... نیز از جمله موارد بالقوه‌ای است که لیگ ایران می‌تواند در صورت ارتقای برند خود از قبال آنها درآمدزایی کند.

### منابع و مأخذ

1. Gordon BS, James JD. "The Impact of Brand Equity Drivers on Consumer-based Brand Equity in the Sport Service Setting". 2017:1-273
2. Bodet G, Chanavat N. "Building global football brand equity: Lessons from the Chinese market". Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics. 2010 Jan 12;22(1):55-66.
3. Aaker DA, Equity MB. "Capitalizing on the Value of a Brand Name". New York. 1991;28(1):35-7.
4. Keller KL. "Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity". Journal of marketing. 1993 Jan;57(1):1-22.
5. Aaker DA. "Measuring brand equity across products and markets". California management review. 1996 Mar 1;38(3).

6. Takali H, Hamidi M, Khabiri M, Sajjadi N, Alhani F. "The Analysis of Experts' Perceived Experience of the Effective Factors in Brand Equity of Iranian National Olympic Committee". *World Journal of Sport Sciences*. 2012;6(4):441-51.
7. Kunkel T, Doyle JP, Funk DC. "Exploring sport brand development strategies to strengthen consumer involvement with the product-The case of the Australian A-League". *Sport Management Review*. 2014 Nov 1;17(4):470-483.
8. King B. "Confident, yes, but can new league survive". *Sports Business Journal*. 2009.
9. Southall RM, Nagel MS, LeGrande DJ. "Build It and They Will Come? The Women's United Soccer Association: A Collision of Exchange Theory and Strategic Philanthropy". *Sport Marketing Quarterly*. 2005 Sep 1;14(3).
10. Kaynak E, Salman GG, Tatoglu E. "An integrative framework linking brand associations and brand loyalty in professional sports". *Journal of Brand Management*. 2008 May 1;15(5):336-57.
11. Gladden JM, Milne GR, Sutton WA. "A conceptual framework for assessing brand equity in Division I college athletics. *Journal of sport management*". 1998 Jan 1;12(1):1-9.
12. Ross SD. "A conceptual framework for understanding spectator-based brand equity". *Journal of sport Management*. 2006 Jan 1;20(1):22-38.
13. Kerr AK, Gladden JM. "Extending the understanding of professional team brand equity to the global marketplace". *International Journal of Sport Management and Marketing*. 2008 Jan 1;3(1-2):58-77.
14. Charumbira LT. "Proposing the sports team brand hierarchy conceptual Framework". *International Journal of Marketing and Business Communication*. 2016 Jan 1;5(1):12-20.
15. Gladden JM, Funk DC. "Developing an understanding of brand associations in team sport: Empirical evidence from consumers of professional sport". *Journal of Sport management*. 2002 Jan 1;16(1):54-81.
16. Ross SD, James JD, Vargas P. "Development of a scale to measure team brand associations in professional sport". *Journal of sport management*. 2006 Apr 1;20(2):260-79.
17. Bauer HH, Stokburger-Sauer NE, Exler S. "Brand image and fan loyalty in professional team sport: A refined model and empirical assessment". *Journal of sport Management*. 2008 Mar 1;22(2):205-26.
18. Biscaia R, Correia A, Ross S, Rosado AF, Maroco J. "Spectator-based brand equity in professional soccer". *Sport Marketing Quarterly*. 2013;22:20-32.
19. Kunkel T, Funk DC, Lock D. "The effect of league brand on the relationship between the team brand and behavioral intentions: A formative approach examining brand associations and brand relationships". *Journal of Sport Management*. 2017 May 15;31(4):317-32.
20. Richelieu A. "Building the brand equity of professional sports teams". *Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval, Direction de la recherche*; 2003.
21. Schilhaneck M. "Brand management in the professional sports club setting". *European Journal for Sport and Society*. 2008 Jan 1;5(1):43-62.

22. Watkins BA. "Revisiting the social identity-brand equity model: An application to professional sports". *Journal of Sport Management*. 2014;28(4):471-80.
23. Alizade, G. A. "Factors affecting brand loyalty of fans to the popular professional league football". (Unpublished master dissertation). University of Tehran. (2010). (Persian).
24. Ehsani, M., & Javoni, V. "Effect successful teams brand on amount loyalty in the Premier League fans". *Applied Research in Sport Management*, (2012). 1(2), 89-98. (Persian).
25. Sajadi, N., Rajabi, H., Abedlani, M., & Tarighi, R. "Study of factors affecting brand equity Persepolis Tehran Club". *New Approaches in Sports Management*, (2013). 1(3) 48-52. (Persian).
26. Memari Zh, Asqari JafarAbadi M, Nasserzadeh H. "Validation of the Ross Brand Association Scale in sports teams". *Biannual Journal of Sport Development and Management*. 2017. 6(10), 117-131. (Persian).
27. Rasooli, M., Khabiri, M., Elahi, A., & Aghae, N. "Internal Factors and Obstacles of Brand Management in Iran's Pro League Football Clubs". *Sport Management Studies*. 2016. 8 (35): 51-66. (Persian)
28. Desbordes M, Richelieu A, editors. "International Sport Marketing: Issues and Practice". Routledge; 2019 Apr 24.
29. Seifpanahi J, Hamidi M. "An Investigation and Analysis of Revenue Generating Methods of The World and Iran Football Clubs". 2017: 21-32. [in Persian]
30. Glaser BG. "Conceptualization: On theory and theorizing using grounded theory". *International journal of qualitative methods*. 2002 Jun;1(2):23-38.
31. Amiri. M, Norouzi Seyed Hossini. R, "An introduction on qualitative research method in sport", 2nd, Tehran: Publication of Tehran University, 2014, 235-233(in Persian).
32. Glaser B. "Theoretical sensitivity. *Advances in the methodology of grounded theory*". 1978.
33. Glaser BG. "Conceptualization: On theory and theorizing using grounded theory. *International journal of qualitative methods*". 2002 Jun;1(2):23-38.
34. Glaser BG. "The grounded theory perspective III: Theoretical coding". *Sociology Press*; 2005.
35. Gharekhani H, Soleimani T, Saghi J, Peimanizad H. "Ranking the Hindering Factors of Private Sector Participation in Public Sports: Evidence from Qazvin Province, Iran". *Journal of Economic & Management Perspectives*. 2017 Mar 1;11(1):206-13.
36. Veisi E, Mozafar Y, Adhami J. "Launching A Private Sports TV Channel in Iran; Needs Analysis And Model Development". 2015 : 701-712 (in Persian).
37. Javani V, Ehsani M, Amiry M, Kozechian H. "Brand Management Model in Sport Industry of Iran". *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478). 2013 Jul 3;2(3):68-74.
38. Richelieu A, Desbordes M. "Football teams going international--The strategic leverage of branding". *Journal of sponsorship*. 2009 Dec 1;3(1).

---

---

## Developing Brand Equity Model for Iran Football Pro-League

Ali Nazemi\*<sup>1</sup>- Mohammad Ehsani<sup>2</sup>- Hashem Kuzechian<sup>3</sup>-  
Mojtaba Amiri<sup>4</sup>

1.PhD of Marketing Management in Sport, Faculty of Humanities, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran 2,3. Professor of Sport Management, Faculty of Humanities, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran 4. Associate Professor of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran  
(Received: 2019/03/16; Accepted: 2019/12/25)

### Abstract

The aim of this study was to provide an appropriate model to develop the brand equity of the Iran football pro-league. The present study was exploratory in terms of objectives and fundamental in terms of orientation that used the strategy of the grounded theory with a classical (emergent) approach. To collect data, 24 in-depth and unstructured interviews with the sample (21 administrative managers, experts and researchers of football, marketing and branding) were used. Participants were selected theoretically through judgmental and purposive sampling methods until theoretical saturation. The data obtained from interviews and other sources were analyzed during three stages of open, selective and theoretical coding. Ultimately, the final model was formed as a triplex model including institutions, prerequisites and the special process of branding the league. According to the results of the study, as long as there are no major and structural prerequisites, the branding of the football pro-league will not be fruitful. The interaction and the countereffect of the sovereign institutions, the media and the football institutions will determine the extent to which these prerequisites are met; the role of sovereign institutions is very high among them. Therefore, the Organization of the Iran Football League should severely try to fulfill these requirements in addition to focusing on the special activities of league branding.

### Keywords

Brand equity, branding, classical grounded theory, football pro-league, prerequisites.

---

\*Corresponding Author: Email: a.nazemi66@yahoo.com ; Tel: +989376440917