

عوامل و چالش‌های درونی مدیریت برند باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران

مهدی رسولی^۱، محمد خیبری^۲، علیرضا الهی^۳، نجف آقایی^۴

۱. استادیار پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی*

۲. دانشیار دانشگاه تهران

۳،۴. استادیار دانشگاه خوارزمی

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۳/۲۰

تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۱۱/۰۹

چکیده

باشگاه‌های فوتبال ایران و سازمان لیگ فوتبال به‌منظور جذب و حفظ هواداران و درآمدزایی بیشتر، باید از طرق مختلف خود را به برندی معتبر تبدیل کنند تا هم مورد توجه عموم و رسانه‌ها باشند و هم برای بنگاه‌های اقتصادی و تجاری جذابیت داشته باشند. جذب کردن هواداران بیشتر و افزایش وفاداری آن‌ها، همگی به مدیریت صحیح برند مربوط می‌باشد. هدف اصلی این پژوهش، شناسایی عوامل و چالش‌های داخلی مؤثر بر برند باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران و ارائه مدل می‌باشد؛ ابزار پژوهش مصاحبه بود. یافته‌ها بیانگر وجود ۷۰ نشان مؤثر در برندینگ داخلی باشگاه‌های فوتبال است. این نشان‌ها در ۱۶ مفهوم طبقه‌بندی شده‌اند و شامل موارد زیر می‌باشند: فرهنگ، ارتباطات، برندسازی، بازاریابی، مسائل مالی، مسائل حقوقی، مدیریت، برنامه‌ریزی، نیروی انسانی، ذات باشگاه‌های ورزشی، کانون هواداران، خصوصیات فوتبال، امکانات، باشگاه، رسانه و ساختار. درنهایت، مدل پژوهش با ۵ مقوله اصلی شامل: ذات فوتبال، فلسفه باشگاه، عملکرد، بازاریابی و تطبیق تدوین گردید. با توجه به یافته‌های پژوهش، راهبردهای اجرایی ارائه می‌گردد که می‌تواند راه‌گشای مدیران باشگاه‌ها در خصوص توسعه برند باشگاه باشد.

واژگان کلیدی: مدیریت برند، بازاریابی ورزشی، فوتبال، باشگاه ورزشی

مقدمه

امروزه، فوتبال پرطرفدارترین و محبوب‌ترین ورزش در اغلب کشورها محسوب می‌شود. تا آنجا که بسیاری از کشورهای جهان، آن را در ردیف ورزش ملی خود قرار داده‌اند (الهی، ۱۳۸۸، ۱۵). در سال‌های اخیر، تغییرات زیادی در این رشته ورزشی به وجود آمده است؛ به طوری که فوتبال حرفه‌ای سال‌های اخیر، قابل‌قیاس با دوران گذشته نمی‌باشد. دادوستدهای چند میلیون دلاری برای نقل و انتقال بازیکنان، وجود حامیان مالی با سرمایه‌های بسیار کلان، خرید و فروش وسایل و کالاها با آرم باشگاه‌های حرفه‌ای، معامله‌های چند ۱۰۰ میلیون دلاری برای تبلیغات اطراف زمین، کسب درآمدهای کلان از محل حق پخش تلویزیونی مسابقات، قرار گرفتن باشگاه‌ها در فهرست بازار بورس و بسیاری موارد دیگر، همگی نقش به‌سزایی را در توسعه اقتصادی فوتبال در بسیاری از کشورها ایفا نموده است (الهی، سجادی، خبیری و ابریشمی، ۱۳۹۰، ۱۹۰). با این حال، بررسی لیگ برتر فوتبال ایران در سال‌های اخیر نشان می‌دهد که با وجود شرایط مطلوب برای درآمدزایی، همچنان از لحاظ اقتصادی در شرایط دشواری به سر می‌برد (رسولی، ساعتچیان و الهی، ۱۳۹۲، ۱۷۶). با نگاهی دقیق به منابع درآمدی باشگاه‌ها می‌توان نقش بارز هواداران را در میزان توسعه اقتصادی لیگ و باشگاه‌ها دریافت؛ چراکه درآمدهای لیگ‌ها و باشگاه‌های ورزشی، به‌طور مستقیم و غیرمستقیم با هواداران مرتبط می‌باشد (رضانی، ۱۳۸۷، ۲۳). بدیهی است لیگ و یا باشگاه ورزشی که هوادار بیشتری را برای خود جلب کرده است، پتانسیل درآمدزایی بالاتری خواهد داشت؛ زیرا، حامیان مالی بیشتری را جذب خواهد کرد، میزان حق پخش تلویزیونی بالاتر و تبلیغات محیطی گران‌تری خواهد داشت و درآمدهای بیشتری را در روز مسابقه کسب خواهد کرد (رسولی و همکاران، ۱۳۹۲، ۱۷۷). این امر مستلزم آن است که باشگاه‌ها با شیوه‌های مختلف، خود را به یک برند^۱ معتبر تبدیل کنند تا هم مورد توجه عموم و رسانه‌ها باشند و هم برای بنگاه‌های اقتصادی و تجاری جذابیت داشته باشند. جذب هواداران جدید به‌ویژه در سطوح بین‌المللی و نیز افزایش وفاداری هواداران فعلی، همگی به مدیریت صحیح برند مربوط می‌باشد (سازمان لیگ فوتبال، ۱۳۹۰، ۳۰).

فیلیپ و جان^۲ (۲۰۰۴) برند را اینچنین تعریف نموده‌اند: "برند عبارت است از یک نام، واژه، علامت و طرح و یا ترکیبی از آن که برای شناسایی کالاها و خدمات یک فروشنده مورد استفاده قرار می‌گیرد و باعث متفاوت‌نمودن آن‌ها از کالاها و خدمات رقبا می‌شود. یک برند باعث می‌شود تصویر یکپارچه‌ای از سازمان در اذهان تداعی شود و در اثر استفاده از این برند برای کالاهای دیگر شرکت، کارایی بالا می‌رود و هزینه‌های ممکن کاهش می‌یابد (نقل در نیکومرام و عبدالوند، ۱۳۸۳، ۸۰). یکی از دلایل اهمیت برند، نقش استراتژیک و مهم ارزش ویژه آن در

۱. Brand

2. Philip & John

کسب مزیت رقابتی و تصمیمات مدیریت استراتژیک^۱ است (سید جوادین، ۱۳۸۶، ۷۷). همچنین، حسینی (۱۳۸۹) با ارائه مدل بازاریابی فوتبال ایران، به اهمیت تمایز یافتن باشگاه‌ها و مدیریت برند اشاره نموده است (حسینی، ۱۳۸۹، ۴۷). الهی (۱۳۸۸) نیز عدم مدیریت صحیح برند را از عوامل مؤثر بر جذب‌نشدن حامیان مالی و نیز از چالش‌های توسعه اقتصادی لیگ برتر فوتبال ایران دانست. در راستای مدیریت استراتژیک برند، مدل‌های مختلفی ارائه شده است (الهی، ۱۳۸۸، ۱۹۰). وان و بریانت^۲ (۲۰۰۶) در بررسی ادبیات هویت تیمی بیان می‌کنند که سه دسته کلی از عوامل ایجادکننده هویت برند وجود دارند که عبارت هستند از: عوامل روانی، عوامل محیطی و عوامل مربوط به تیم (وان و بریانت، ۲۰۰۶، ۸۰). در ایران نیز پژوهشگران چالش‌های مرتبط با برند باشگاه‌های فوتبال را مورد بررسی قرار داده‌اند؛ به‌عنوان نمونه، شاهشوند، شعبانی و گمار (۱۳۹۲)، وابستگی مالی باشگاه‌ها به دولت، کمبود امکانات و تجهیزات، عدم سرمایه‌گذاری در تیم‌های پایه، فقدان ثبات مربیگری و مدیریت در سطح باشگاه‌ها و عدم استفاده از مربیان خارجی سطح بالا را چالش فوتبال ایران دانسته‌اند (شاهشوند و همکاران، ۱۳۹۲، ۱۲۲). رحیمی‌زاده، سجادی و گودرزی (۱۳۹۲) و حیدری و شریفیان (۱۳۹۲) ضعف در ارائه خدمات بازاریابی آنلاین را به‌عنوان چالش مطرح کردند. اکبری یزدی، حمیدی، خبیری و سجادی (۱۳۹۲) نیز استادیوم‌ها، کارکنان، نیازهای استاندارد بودن سیستم ایمنی در ورزشگاه‌ها و حین تردد، آراستگی ظاهری کارکنان، کیفیت موردانتظار در نیازهای بازی تهاجمی و تماشاگرپسند و نیز تعاملات بین فردی مناسب کارکنان و ذی‌نفعان را بااهمیت دانستند (اکبری و همکاران، ۱۳۹۲، ۳۵). همچنین سجادی، خبیری و علیزاده گلریزی (۱۳۹۰)، احسانی و جوانی (۱۳۹۱)، جوانی، احسانی، امیری و کوزه‌چیان (۲۰۱۳) و جوانی، سلطان حسینی، رهنما و نصر اصفهانی (۲۰۱۲) به این نتیجه دست یافتند که ابعاد تصویر برند شامل: نگرش‌ها، مزایا و رفتار، بر وفاداری هواداران مؤثر می‌باشد. تمامی نقاط تماس داخلی و خارجی از نظر برندسازی بااهمیت است. علاوه‌براین، عوامل داخلی معمولاً تحت‌کنترل تیم هستند. عوامل داخلی از دیدگاه ریچله^۳ (۲۰۰۳)، ارتباط هواداران با تیم و فعالیت‌های بازاریابی است و از دید مفرت و بورمن^۴ (۱۹۹۶، ۲۰۰۲) شامل: پوشش کارکنان، کالاهای اساسی (بلیط، محصولات، نشریات و غیره)، ساختار فیزیکی (استادیوم، دفتر باشگاه، زمین تمرین و فروشگاه)، پرچم، علامت‌ها، ترکیب رنگ‌ها و لوگو می‌باشد.

۱. Strategic Management

۲. Wann & Bryant

۳. Richelieu

۴. Meffert & Burmann

شیلهانک^۱ (۲۰۰۸) بیان می‌کند که فلسفه برند در سطح استراتژیک، براساس تجزیه و تحلیل شرایط تعیین می‌گردد و درنهایت، استراتژی برند مشخص می‌شود (شیلهانگ، ۲۰۰۸، ۶۵). در سطح عملیاتی نیز موفقیت باشگاه، استادیوم، شخصیت باشگاه، کانون هواداری و برنامه‌های توسعه پایه، ارزش تلقی می‌شوند. همچنین، تاریخچه تیم و حضورش در جامعه می‌تواند یک دارایی باارزش باشد. در این راستا، ریچله (۲۰۱۱) به شناسایی کاتالیزورهای ایجاد هویت برند تیم‌های ورزشی پرداخت و کاتالیزورهای داخلی را بدین شکل شناسایی نمود: تاریخچه/ سنت، عملکرد داخل زمین، نوع بازی، بازیکنان ستاره خارجی، بازیکنان ستاره محلی، مدیران شایسته تیم، لوگو، لباس تیم، فروشگاه تیم و محصولات، عروسک باشگاه، ابتکارات کمک‌کننده به برند، اسپانسرها، زیرساخت‌های ورزشی، استادیوم، امکانات تفریحی/ ورزشی، تشریفات داخل استادیوم، تعامل جامعه و روابط عمومی، مدیریت ارتباط با مشتری، وبسایت، تور/ بازی‌های خارجی دوستانه و منابع مالی در دسترس (ریچله، ۲۰۱۱، ۹۰) که اکثر این موارد توسط کoo^۲ - (۲۰۰۹) و سرن و آریجیل^۳ (۲۰۱۱) نیز تأیید شد. این پژوهشگران بیان می‌کنند که استراتژی‌ها و فعالیت‌های بازاریابی، نقشی بسیار حیاتی در ارتقای ارزش ویژه برند فوتبال دارند. اگرچه، تمامی تداعیات برند به یک اندازه تحت‌تأثیر بازاریابی قرار نمی‌گیرند. علاوه بر این، با توجه به این که محصولات باشگاه از نوع تجربی است، باید شهرت برند باشگاه را ارتقا داد که این کار از طریق ایجاد تجربیات مثبت و مستمر مشتریان اتفاق می‌افتد.

به‌طور کلی، می‌توان بیان کرد که مدیریت استراتژیک برند (در راستای ایجاد یک برند قدرتمند)، در بردارنده تدوین و اجرای برنامه‌ها و فعالیت‌های بازاریابی در رابطه با ایجاد، اندازه‌گیری و مدیریت ارزش ویژه برند است. در راستای ساخت برند قدرتمند برای باشگاه‌های فوتبال، نیاز به شناسایی عوامل و چالش‌های تأثیرگذار بر برند آن‌ها می‌باشد. از آن‌جا که این عوامل در دو محیط داخلی و خارجی قرار دارند، در این پژوهش اقدام به شناسایی عوامل و چالش‌های داخلی مؤثر بر برند باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران شده است.

روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر، کیفی می‌باشد. انتخاب روش کیفی به این دلایل صورت می‌پذیرد: فراهم آمدن زمینه بررسی دقیق و عمیق در شرایط متغیر برای پژوهشگر، تخصصی بودن موضوع و امکان اظهار نظر افراد متخصص و معدود، الگویی در این حیطه وجود نداشته باشد و یا وجود الگوهای جدید کمکی به حل مشکل نکنند و شناخت چگونگی رخ دادن فرایندها و عوامل مؤثر بر آن‌ها به مراتب مهم‌تر از سنجش مقدار و میزان فرآورده‌ها باشد (بازرگان، ۱۳۸۷، ۱۰۱).

۱. Schilhaneck

۲. Koo

۳. Argill & Pennazio

پژوهش کیفی به‌منظور درک و تبیین پدیده‌های اجتماعی از داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، مستندات، مشاهده‌ها و غیره استفاده می‌کند. در پژوهش حاضر، مرحله اول به‌صورت کتابخانه-ای به اجرا در آمد و به توصیف و تحلیل پژوهش‌های مرتبط با مدیریت برند در ورزش، به‌ویژه در فوتبال پرداخت و در مرحله دوم، از مصاحبه‌های عمیق با صاحب‌نظران به‌منظور یافتن عوامل و چالش‌های برندینگ استفاده شد. پنج مرحله اساسی (ولی نه لزوماً پی‌درپی) که در مسیر پردازش یافته‌ها استفاده شدند شامل این مراحل هستند: انتخاب شرکت‌کنندگان، جمع‌آوری داده‌ها، منظم‌سازی یافته‌ها، تجزیه و تحلیل آن‌ها و ایجاد نظریه (الگو) (پیتنی و پارکر^۱، ۲۰۰۹، ۳۴).

جامعه آماری پژوهش را صاحب‌نظران حیطه مدیریت برند باشگاه فوتبال از سه حیطه علمی، اجرایی و ورزشی تشکیل دادند. این متخصصان شامل: اعضای هیأت علمی مدیریت بازرگانی و مدیریت ورزشی با حیطه تخصصی بازاریابی، کارشناسان و صاحب‌نظران فوتبال و نیز مدیران اجرایی لیگ و باشگاه‌های فوتبال بودند. همچنین، دو روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی در این مرحله مورد استفاده قرار گرفت و نمونه‌گیری تا جایی ادامه یافت که گروه پژوهش به این نتیجه رسیدند که اطلاعات جدید، تکرار اطلاعات قبلی است و دیگر اطلاعات مفهومی جدیدی که نیاز به کد جدید یا گسترش کدهای موجود داشته باشد، به‌دست نمی‌آید. درنهایت، ۲۲ مصاحبه کیفی انجام شد.

از آن‌جا که نظریه‌هایی که در عرصه علوم انسانی و رفتاری ارائه می‌شوند در طول زمان قابل-اصلاح و تعدیل هستند، پژوهشگران کیفی به‌جای واژه اعتبار و روایی، از واژه‌های مقبولیت، انتقال‌پذیری و تأییدپذیری استفاده می‌کنند. روش‌هایی برای افزایش مقبولیت پژوهش کیفی پیشنهاد شده است که عبارت هستند از: منابع داده متعدد، تحلیل‌گران متعدد و روش‌های متعدد. در این پژوهش سعی گردید تمامی این موارد رعایت گردد.

انتقال‌پذیری^۲: انتقال‌پذیری نتایج پژوهش، نشانگر تعمیم‌پذیری نتایج حاصل‌شده به سایر گروه‌ها و محیط‌های مشابه می‌باشد. هرچند که این امر خارج از توانایی پژوهشگر کیفی است؛ اما می‌توان با استخراج و ارائه حداکثری داده‌ها (تا جایی که ممکن باشد)، تاحدودی این بخش از روایی پژوهش را نیز تأمین کرد. در این پژوهش با مرور متعدد مصاحبه‌ها و استخراج حداکثری و غیرتکراری مطالب، سعی بر اجرای این توصیه شد.

تأییدپذیری^۳: تأییدپذیری نتایج پژوهش کیفی هنگامی تحقق می‌یابد که سایر پژوهشگران بتوانند به‌روشنی، مسیر پژوهش و اقدامات انجام‌شده توسط پژوهشگر را دنبال کنند. یک راه

-
1. Pitni & Parker
 2. Transferability
 3. Dependability

برای تحقق این امر آن است که پژوهشگر، دقیقاً تمام روند پژوهش و مسیر تصمیمات خود طی پژوهش را در گزارش بیان نماید. در این پژوهش نیز سعی بر آن بود. در مطالعات کیفی، تحلیل و تفسیر اطلاعات می‌تواند طی فرایند جمع‌آوری داده‌ها انجام شود؛ زیرا تجزیه و تحلیل نهایی، کار سنگین و دشواری است. گالدینگ^۱ (۲۰۰۲) بیان کرد غالب مطالعات، الگوی کدگذاری پارادایمی را برای تحلیل داده‌های حاصل از روش داده بنیان معرفی می‌کنند که در قالب یک فرایند کدگذاری سیستماتیک شامل سه مرحله باز، محوری و انتخابی، منجر به ایجاد این الگو می‌شود.

کدگذاری باز: در این مرحله، پژوهشگر با مرور داده‌های گردآوری شده تلاش می‌کند که مفاهیم پنهانی آن را باز شناسد. این مرحله، کدگذاری باز نامیده می‌شود؛ زیرا پژوهشگر بدون هیچ محدودیتی، به نام‌گذاری مقوله‌ها می‌پردازد. به عبارت دیگر، برای تعدد کدها و مقوله‌ها محدودیتی قائل نمی‌شود (کندال، ۱۹۹۹، ۹۰).

کدگذاری محوری: کندال^۲ (۱۹۹۹) معتقد است هدف از این مرحله، تعیین رابطه بین مقوله‌های ایجاد شده در مرحله کدگذاری باز می‌باشد. در این مرحله، پدیده مرکزی شناسایی شده و به تفسیر شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه و راهبردهای حاصل شده پرداخته می‌شود. (گولدینگ، ۲۰۰۲، ۴۷).

کدگذاری انتخابی: استراوس و کوربین^۳ (۲۰۰۸) عنوان نمودند که کدگذاری انتخابی، مهم‌ترین مرحله نظریه‌پردازی است که در آن، پژوهشگر مقوله‌های محوری را به مقوله‌های دیگر ربط می‌دهد، ارتباط بین آن‌ها را بیان می‌کند و مقوله‌هایی که احتیاج به بهبود و بازنگری دارند را اصلاح می‌کند. درحقیقت، تلاش می‌کند با برقراری ارتباط بین مقوله‌ها، تصویری خلق کند و نظریه حاصل را ارائه نماید. نظریه به وجود آمده از دل داده‌ها، حول مقوله محوری و به صورت مدل تصویری و داستان ارائه می‌شود. درحقیقت، این مرحله، فرایند یکپارچه‌سازی و بهبود نظریه است (استروس و کوربین، ۲۰۰۸، ۸۰).

نتایج

یافته‌های پژوهش با استفاده از تحلیل هم‌زمان و نیز فرایند کدگذاری، حین و پس از انجام مصاحبه‌ها شناسایی گردید که نتایج کدگذاری‌ها به تفکیک ارائه می‌گردد.

-
۱. Goulding
 2. Kendall
 3. Straus & Corbin

جدول ۱ - نتایج حاصل از کدگذاری باز و محوری

مفاهیم	نشان‌ها	مفاهیم	نشان‌ها
۱. فرهنگ	۱. فرهنگ نامطلوب ارکان باشگاه ۲. نبود فرهنگ پژوهش و اعتماد به علم ۳. جایگاه پایین فرهنگی طرفداران فوتبال در جامعه ۴. نبود فرهنگ هواداری	۲. ارتباطات	۱. شناخت ابزارهای ارتباطی مناسب ۲. استفاده از شبکه‌های اجتماعی ۳. روابط عمومی قوی و ارتباطات مستمر با مشتری ۴. ارتباط آسان، ارزان و در دسترس ۵. نداشتن وبسایت مناسب و به‌روز
۲. برندسازی	۱. عدم توجه به مدیریت برند ۲. وجود قوانین برند ۳. ایجاد هویت قوی باشگاه ۴. تعیین اهداف برند ۵. جایگاه‌سازی ۶. ثبات و استمرار ۷. اطمینان ۸. افزایش اعتبار برند ۹. ایجاد حس تعلق در هوادار ۱۰. ایجاد مزیت متمایز ۱۱. تعیین تصویر ۱۲. هویت مطلوب ۱۳. برنامه‌ریزی ۱۴. نداشتن فلسفه برند	۳. مدیریت	۱. مقطعی بودن (پایدار نبودن مدیریت) ۲. مدیریت وابسته به اشخاص ۳. تبدیل شدن به نگاه اقتصادی موفق ۴. مدیریت حواشی ۵. نبود مدیریت علمی ۶. مدیریت تجربی ۷. هدف‌گذاری، برنامه‌ریزی، بودجه-بندی، تجهیز و سازماندهی، نظارت و تولید ۸. حفظ نکردن جایگاه مدیریت باشگاه
۵. نیروی انسانی	۱. بازیکنان ۲. مربی ۳. مدیر ۴. کارکنان ۵. تصویر شخصی و اخلاقی ۶. کیفیت فنی	۴. خصوصیات ذاتی باشگاه ورزشی	۱. تجربی بودن ۲. جزئی از زندگی بودن ۳. ارتباط با احساسات

ادامه جدول ۱ - نتایج حاصل از کدگذاری باز و محوری

مفاهیم	نشان‌ها	مفاهیم	نشان‌ها
۷. کانون هواداران	۱. نبود مدیریت متخصص ۲. نبود کانون‌های ساختارمند و حرفه‌ای ۳. نبود برنامه و استرژژی بلندمدت و کوتاه‌مدت	۸. مسائل مربوط به فوتبال	۱. کیفیت بازی ۲. فوتبال هجومی
۹. امکانات	۱. نداشتن آکادمی‌های قوی ۲. نداشتن زیرساخت‌های باشگاه ۳. نداشتن فروشگاه اختصاصی ۴. نداشتن کمپ تمرینی	۱۰. باشگاه	۱. قدمت و سابقه ۲. نوستالژی ۳. کیفیت (سخت‌افزاری و نرم-افزاری) ۴. موفقیت (ورزشی و مالی) ۵. نبود نیروی انسانی متخصص
۱۱. رسانه	۱. عدم کارکرد مطلوب (فرهنگ‌سازی و افزایش دانش) ۲. محدودیت رسانه	۱۲. مسائل حقوقی	۱. دعاوی حقوقی ملی و بین-المللی ۲. وجود قوانین برند و کپی‌رایت ۳. سواستفاده از برند به علت اهمیت ندادن باشگاه‌ها
۱۳. ساختار	۱. نداشتن ساختار حرفه‌ای ۲. نداشتن استانداردها ۳. عدم ثبات تشکیلاتی	۱۴. بازاریابی	۱. نداشتن برنامه تجاری ۲. عدم استفاده از متخصصان بازاریابی ۳. نداشتن برنامه بلندمدت و کوتاه‌مدت
۱۵. مسائل مالی	۱. وجود بدهکاران (سازمانی و فردی) ۲. عدم درآمدزایی ۳. موفقیت به عنوان بنگاه اقتصادی	۱۶. برنامه ریزی	۱. تعیین هدف ۲. تدوین برنامه بلندمدت و عملیاتی

مرور و تحلیل مصاحبه‌های انجام‌شده، ۷۰ نشان را متمایز ساخت که این نشان‌ها با توجه به نزدیکی موضوعی، در ۱۶ مفهوم کلی قرار گرفتند. در ادامه، با بررسی بیشتر مفاهیم به‌دست‌آمده، ترکیب آن‌ها و یافتن روابط مقدماتی بین مفاهیم، پنج مقوله نهایی و بنیادی داخلی مؤثر بر برندی‌سازی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال شناسایی شد.

جدول ۲- کدگذاری انتخابی یافته‌های پژوهش

مقوله‌ها	ویژگی
عملکرد	فردی: فنی، اخلاقی و اجتماعی تیمی: فنی و اخلاقی باشگاهی: برنامه‌ریزی، مالی، حقوقی، امکانات، ساختار و فرهنگی
بازاریابی	ارتباطات موثر، ترفیعات و تبلیغ
تطابق	عملکرد و فلسفه، بازاریابی و فلسفه و بازاریابی و عملکرد
ذات فوتبال	تجربی‌بودن، مرتبط با احساسات بودن و جزئی از زندگی بودن
فلسفه و جوهره برند باشگاه	ارزش‌ها، باورها، ذات و جوهره اصلی (اجزای اصلی برند)

مقوله‌های شناسایی‌شده، حاصل از کدگذاری انتخابی شامل: فلسفه و جوهره برند باشگاه، خصوصیات ذاتی فوتبال، عملکرد، بازاریابی و تطابق بود. درنهایت، با یافتن رابطه نهایی بین مقوله‌های به‌دست‌آمده، نظریه زیر تدوین گردید.



شکل ۱- مدل عوامل درونی تأثیرگذار بر برند باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر ایران

بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی این پژوهش، ارائه الگوی عوامل درونی اثرگذار بر برندینگ باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر ایران بود؛ از این رو و با توجه به یافته‌های پژوهش، این عوامل در سه مرحله کدگذاری، شناسایی، خلاصه و تحلیل گردیدند که این امر درانتها، منجر به استخراج مدل نهایی پژوهش شد. براساس یافته‌های کدگذاری باز، در تحلیل مصاحبه‌های کیفی، ۷۰ نشان مرتبط با عوامل و

چالش‌های درونی برندینگ شناسایی گردید که با توجه به تحلیل این عوامل، نشان‌ها براساس نزدیکی مفهومی طبقه‌بندی شدند و ۱۴ مفهوم شناسایی شد. در ادامه تلخیص و تحلیل یافته‌ها، مفاهیم مرتبط و نزدیک به هم در یکدیگر تلفیق شد و در نهایت پنج مقوله اصلی شناسایی گردید. این مقوله‌ها شامل: ذات فوتبال، فلسفه باشگاه، تطابق، بازاریابی و عملکرد بودند که با تحلیل روابط بین آن‌ها و نیز با کمک گرفتن از مدل‌ها و پژوهش‌های موجود، مدل نهایی برندینگ درونی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران تدوین گردید. از آن‌جا که باشگاه‌های فوتبال، درون محیط‌های بسیار پیچیده‌ای مشغول به فعالیت هستند و عوامل بسیاری بر آن‌ها تأثیرگذار است، در این پژوهش تنها به بررسی عوامل درونی پرداخته شد. ابتدایی‌ترین عامل محیط درونی، ذات فوتبال به‌عنوان یک ورزش می‌باشد که با ویژگی‌های تجربی بودن، مرتبط بودن با احساسات و توانایی تبدیل شدن به جزئی از زندگی مرتبط است. همان‌طور که ریچله و همکاران (۲۰۰۳، ۲۰۰۸ و ۲۰۱۱) نیز بیان کردند، فوتبال، امکان تبدیل شدن به فرابرد را دارد؛ زیرا، با فراتر گذاشتن پا از حیطه ورزش، به‌عنوان یک سرگرمی در تمامی ابعاد زندگی افراد جامعه وارد گشته است؛ تاجایی که برای بسیاری از مناطق، باشگاه فوتبال نشان‌دهنده هویت مردم یک شهر، منطقه، مذهب و یا قومیت می‌باشد و دربردارنده فرهنگ و ارزش‌های نهفته در آن جامعه است. به‌علاوه، برخلاف برندهای معتبر دنیا (مانند اپل^۱) که وفاداری بالایی را در مشتریان خود ایجاد نموده‌اند، به‌علل عنوان‌شده، امکان پیوستن به هواداران تیم رقیب در صورت نتیجه‌نگرفتن تیم، تقریباً ناممکن است. علاوه‌براین، فلسفه باشگاه به‌عنوان مرحله بعدی مدل، نشانگر ذات و جوهره باشگاه می‌باشد. مفرت و بورمن (۱۹۹۶ و ۲۰۰۲) و شیلهانگ (۲۰۰۸) نیز بر فلسفه باشگاه؛ بدین معنا که ارزش‌های موردنظر باشگاه چیست، هدف اصلی و نهایی باشگاه کدام است، راهبردهای اصلی فعالیت باشگاه کدام موارد هستند و چه بخشی از جامعه در طیف مخاطبان باشگاه قرار می‌گیرند تأکید نموده‌اند. پس از شناسایی فلسفه باشگاه، یکی از مهم‌ترین عواملی که بر برندسازی آن تأثیرگذار است، عملکرد می‌باشد. کلر (۲۰۰۸) در مدل برندینگ خود، به عملکرد اشاره کرده است. عملکرد در این پژوهش، در سه گروه بررسی شد. در گروه اول، عملکرد فردی مرتبط با نیروی انسانی باشگاه قرار می‌گیرد که شامل عملکرد فنی و رفتاری آن‌ها می‌باشد. این مورد را اکبری و یزدی (۱۳۹۲)، مفرت و بورمن (۱۹۹۶ و ۲۰۰۲)، کو (۲۰۰۹) و سرن و آریجیل (۲۰۱۱) نیز عنوان نموده‌اند. نیروی انسانی باشگاه به‌عنوان یکی از ارکان اصلی تشکیل‌دهنده هویت باشگاه ورزشی می‌باشد. بازیکنان، مربیان، مدیران (مالکان) و کادر سرپرستی و اداری باشگاه با عملکرد فنی خود در حیطه‌های تخصصی و نیز با وضعیت ظاهری و آراستگی و رفتار و گفتار خود، تصویری از باشگاه را در ذهن جامعه شکل می‌دهند. براین‌اساس، تدوین آیین‌نامه حرفه‌ای رفتار باشگاه به‌منظور شکل‌دهی به رفتار و ظاهر و هماهنگ‌نمودن آن با فلسفه و اساس باشگاه ضروری به‌نظر می‌رسد. همچنین، عملکرد به‌عنوان

1. Apple

یک تیم، به کیفیت بازی تیم، زیبایی و چشم‌نوازی و فوتبال تهاجمی و تماشاگرپسند بودن بازی تیم مرتبط می‌شود البته، موفقیت تیم و پیروزی در مسابقات و کسب افتخارات نیز بااهمیت است؛ زیرا، ارضاکننده نیازهای هواداران (هیجان، پیروزی نیابتی و افتخار در محل) در طرفداری از تیم موردعلاقه می‌باشد. این مورد با نتایج پژوهش ریچله (۲۰۰۳، ۲۰۰۸ و ۲۰۱۱)، کو (۲۰۰۹) و سرن و آریجیل (۲۰۱۱) هم‌سو می‌باشد. علاوه‌براین، عملکرد باشگاهی نیز از عوامل مهم در تصویرسازی برند می‌باشد. در این راستا، عملکرد مالی به‌عنوان یک واحد تجاری موفق در درآمدزایی، نشان‌دهنده اقتدار باشگاه و توانایی حفظ استقلال بوده و تضمین‌کننده پیشرفت‌های آتی می‌باشد. ضمن این که، امکان انجام برنامه‌های ترفیعی و تخیفی برای هواداران را ایجاد می‌کند و امکان افزایش کیفیت خدمات و به‌دنبال آن، افزایش رضایت‌مندی مشتریان را به‌وجود می‌آورد. امکانات فیزیکی مناسب، مجهز و جذاب مانند استادیوم‌های خانگی، کمپ‌های تمرینی، ساختمان باشگاه، موزه و فروشگاه‌های اختصاصی باشگاه، تصویری را از آن در ذهن مخاطبان به‌وجود می‌آورد. در باشگاه‌های ایران به‌علت عدم توفیق در درآمدزایی و دولتی‌بودن باشگاه و استادیوم‌ها، تصویر مطلوبی در این رابطه وجود ندارد. علاوه‌براین، استادیوم‌های کنونی نیز از لحاظ استانداردهای دنیا در سطح پایینی قرار دارند. همچنین استادیوم‌های خانگی، سرشار از تجربه‌های تلخ و شیرین بوده و یادآور پیروزی‌ها، شکست‌ها و حوادث نوستالژیک می‌باشد و درعین‌حال، منابع فراوان درآمدزایی (حق نام استادیوم، بلیط-فروشی و تبلیغات محیطی) را نصیب باشگاه می‌کند. اکبری و همکاران (۱۳۹۲)، شاهسون، شعبانی و گمار (۱۳۹۲)، شیلهانگ (۲۰۰۸) و ریچله (۲۰۱۱) نیز به این مسأله اشاره نموده‌اند؛ لذا، باید تسهیلات مناسب برای ساخت و یا واگذاری استادیوم‌های موجود به تیم‌های حاضر در لیگ برتر فراهم شود. همچنین، عملکرد تیم‌های پایه و برنامه‌های خاص باشگاه برای پرورش بازیکنان در رده‌های مختلف نیز می‌تواند تصویر مثبتی را در اذهان به‌وجود آورد که بازگوکننده فلسفه باشگاه خواهد بود. عملکرد حقوقی به‌ویژه در لیگ برتر ایران دارای اهمیت فراوانی می‌باشد؛ زیرا، شکایات مختلف در سطح ملی و به‌ویژه بین‌المللی، نه‌تنها تخریب‌کننده چهره فوتبال می‌باشد، بلکه به تصویر کشور در سطح جهانی و در سازمانی‌های بین‌المللی فوتبال مانند فیفا و ای اف سی نیز آسیب وارد می‌کند. علاوه‌براین، عدم آگاهی و توانایی باشگاه‌ها برای صیانت از حقوق خود مانند حقوق برند و کپی‌رایت، باعث سوءاستفاده سایر سازمان‌ها گردیده و در نتیجه، تضعیف و تخریب برند باشگاه را در پی خواهد داشت. طبق مدل کلر (۲۰۰۸)، عملکرد، با منطبق مخاطبان سروکار دارد و باعث می‌شود آن‌ها با توجه به مباحث گفته‌شده در مورد باشگاه قضاوت نمایند. علاوه‌براین، یکی دیگر از عوامل تأثیرگذار بر تداعی برند مخاطبان از باشگاه ورزشی، فعالیت‌های بازاریابی می‌باشد که با تبلیغات و مهارت‌های ارتباطی و احساسی، بعد عاطفی مخاطب را هدف قرار می‌دهد و در صورت عملکرد صحیح می‌تواند در صورت نتیجه-

نگرفتن تیم و پایین بودن سطح عملکرد باشگاه، تصویر مطلوبی را در ذهن هواداران ترسیم کند و وفاداری آن‌ها را تضمین نماید. از مهم‌ترین بخش‌های این حیطة، ارتباط با هواداران می‌باشد. باشگاه‌های مطرح دنیا با استفاده از تکنولوژی‌های جدید و تمایل نسل جوان به استفاده از اینترنت و حضور در فضای مجازی، امکانات مختلفی را برای برقراری ارتباط با هواداران در این محیط به وجود آورده‌اند که شامل: طراحی سایت‌های مدرن باشگاه، کانون هواداران مجازی، استفاده از شبکه‌های اجتماعی، استفاده از خدمات ارزش افزوده موبایل و تشکیل شبکه تلویزیونی باشگاه می‌باشد و از این طریق، ارتباطی دائمی و هدفدار با هواداران ایجاد کرده‌اند و سعی در القای تصویر موردنظر خود از طریق تعریف خدمات مختلف دارند که درنهایت، منجر به درگیر شدن بیشتر هوادار با باشگاه و افزایش سطح وفاداری هوادار می‌گردد. این مسئله توسط رحیمی‌زاده و همکاران (۱۳۹۲) و حیدری و شریفیان (۱۳۹۲) نیز بیان شده است. تدوین - نمودن ترفیعات فروش و تخفیف‌های بلیط استادیوم، برگزاری جشن‌ها و رویدادهای جذاب برای هواداران و تدوین برنامه‌های اجتماعی مانند حمایت از خیریه‌ها و بیماران مختلف، از جمله فعالیت‌های بازاریابی می‌باشد که در کنار روابط عمومی باشگاه، امکان ایجاد تصویری قوی، مطلوب و منحصر به فرد را تضمین می‌نماید. باین وجود، نکته‌ای که باید به آن توجه ویژه نمود، تطابق عملکرد و فعالیت‌های بازاریابی با فلسفه باشگاه می‌باشد؛ زیرا، هم‌راستایی این موارد، منجر به ایجاد نقاط تماس پراکنده در ذهن مخاطب می‌شود که علاوه بر عدم شکل‌گیری تصویر واحد در ذهن وی، منجر به دوگانگی، سردرگمی و درنهایت، از بین رفتن تلاش‌ها و تحمیل هزینه گزاف به باشگاه می‌گردد.

با توجه به یافته‌های پژوهش، راهبردهای زیر پیشنهاد می‌گردد:

نیروی انسانی: تدوین آیین‌نامه رفتار حرفه‌ای عوامل باشگاه، عقد قراردادهای بلندمدت با بازیکنان باکیفیت و محبوب، برگزاری دوره‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت آموزشی برای ارتقا سطح دانش بازیکنان، مربیان و سایر عوامل، عدم تبادل بازیکن با رقبای سنتی و تعیین مدیر باتجربه، عالم و دارای فکر اقتصادی

فرهنگ: تدوین برنامه‌های فرهنگی مناسب در راستادیوم‌ها برای جهت‌دهی رفتار تماشاگران، دوری از حواشی رسانه‌ای عوامل باشگاه، تدوین استانداردهای رفتار حرفه‌ای اهالی فوتبال، ایجاد واحدهای پژوهشی در باشگاه توسط افراد متخصص، تدوین برنامه‌ها و استانداردهای لازم برای یکسان‌سازی رفتار و برخورد باشگاه‌ها برای ایجاد فرهنگ هواداری (فرهنگ اعتراض، حمایت و خرید) و استفاده از مراسم و جشن‌های ملی - مذهبی و باشگاهی در برنامه‌های باشگاه‌ها

حقوقی: ایجاد واحد حقوقی مجرب در باشگاه به منظور جلوگیری از تخریب و سوءاستفاده از برند و مقابله حقوقی و قانونی با برنامه‌هایی که تصویر باشگاه را تخریب می‌کند

امکانات: ساخت و یا اجاره بلندمدت استادیوم بازی‌های خانگی، ایجاد موزه باشگاه، ایجاد فروشگاه‌های اختصاصی و محل‌های اجتماع هواداران

رسانه و ارتباطات: ایجاد برنامه‌های تلویزیونی و رادیویی برای معرفی برنامه‌های باشگاه و ارتباط بیشتر با مخاطبان، حضور در شبکه‌های اجتماعی پرمخاطب، ایجاد کانون هواداران حرفه‌ای و قدرتمند، ایجاد نشریات باشگاه، ایجاد سایت به‌روز و حرفه‌ای برای باشگاه و ایجاد روابط عمومی قوی برای آن

کانون هواداری: استفاده از افراد متخصص، برنامه‌ریزی بلندمدت و عملیاتی مدیریت هواداران، پایش مستمر نیازها و ویژگی‌های جامعه و هواداران، ایجاد انجمن‌های هواداری متعدد براساس تفکیک جنسی، سنی و غیره، ایجاد پاتوق‌های هواداری مجازی و فیزیکی و مدیریت و نظارت بر آن‌ها و نظارت و کنترل کانون و انجمن‌های هواداری باشگاه

تفکر مدیریت برند: ایجاد واحد مدیریت برند باشگاه و لیگ، برنامه‌ریزی برای ایجاد تجربیات مثبت در هواداران، تعیین فلسفه برند باشگاه، استفاده از فضای مجازی، برقراری ارتباط بین اهداف و فلسفه باشگاه با ارزش‌های جامعه، اطلاع‌رسانی مطلوب و درگیرکردن هواداران در مسائل باشگاه، استفاده از پیشینه، تاریخچه، رویدادهای نوستالژیک و اسطوره‌های باشگاه به‌منظور حفظ هواداران، ایجاد تصویر مناسب از ورزشگاه (جذابیت و مدرن بودن)، تغییر لوگو و تصویر برند با توجه به پایش تغییرات فرهنگی و تمایلات مخاطبان، طراحی شخصیت موردنظر باشگاه و تدوین برنامه‌های مناسب برای القای آن به مخاطب، طراحی نمادها، عروسک‌ها، ارزش‌های خاص، شعار، سرود، لباس ویژه، محصولات تشویقی و منحصربه‌فرد برای طرفداران، ایجاد تنوع در جذابیت‌ها با توجه به تنوع بازار هوادار و انگیزه‌های آن‌ها، شناسایی ارزش‌ها و نیازهای مخاطب و احترام به آن، توجه به دغدغه‌های اجتماعی، واردنشدن در حواشی فوتبال و مدیریت حواشی در رسانه‌ها، انتقال ندادن مشکلات مالی و حقوقی به رسانه‌ها، ایجاد واحد تفکر خلاق در باشگاه، همکاری با سایر برندهای مطرح (باشگاه‌ها، هنری و صنعتی)، انتخاب ابزارهای مناسب ارتباطی با مخاطب به‌منظور انتقال تفکرات برند باشگاه، توسعه برند در صورت موفقیت در حیطه فعلی فعالیت و استفاده از نمادها و ارزش‌های محل قرارگیری باشگاه به‌منظور جذب هواداران محلی.

بازاریابی: خرید بازیکنان و مربیان محبوب و باکیفیت خارجی، ایجاد واحد روابط عمومی قوی، ایجاد واحد تخصصی بازاریابی برای باشگاه‌ها و لیگ، تعیین اهداف بازاریابی براساس سند توسعه باشگاه، برون‌سپاری برنامه‌های بازاریابی به شرکت‌های تخصصی، مشاوره با افراد و سازمان‌های متخصص حرفه‌ای و سپردن برخی امور غیرفنی به هواداران.

با وجود اینکه در ارتباط با مبحث برندسازی در فوتبال تحقیقاتی صورت پذیرفته است اما اغلب به متغیرهای تداعی برند و ارزش ویژه برند پرداخته شده است. در پژوهش حاضر سعی گردید تا ابعاد مختلف موثر بر برند باشگاه فوتبال مورد بررسی قرار گیرد و راه کارهای کاربردی برای ارتقای برند این سازمان‌ها ارائه شود.

منابع

1. Akbari Yazdi, H, Hamidi, M, Sajadi, N, Khabiri, M. (2011). Complete the HOQ (house of quality) of IRIran football premier league using QFD and Seroquel) . Sport management studies, 25(1): 15-38. (Persian)
2. Argill, C, Pennazio, V. (2011). Brand equity in team sports) (Unpublished Doctoral Disertaion). Copenhagen Business School.
3. Bazargan, A) (2009) Introduction to quality and combined research approach Tehran: Didar. (Persian)
4. Brand Finance (2002) 50 Top brands in football Retrieved from: www.brandfinance.com. 2002/05/05.
5. Ehsani, M., & Javani, V (2012) Exploring the effect of successful teams brand on fatifullness of fans in Iran football league. Applied Reseaches in Management and Life Science. 1(2): 89-96. (Persian)
6. Elahi, A (2008). Obstacle and alternatives of economic development Doctorate dissertation. Tehran: Tehran University. Persian).
7. Elahi, A., Sajadi, N., Khabiri, M., & Abrishami, H. (2010) Obstacles of found rising development from sponsorship in Inrans football industry. Sport Management Journal. 1(1): 189-202. (Persian).
8. Goulding, C. (2002) Grounded theory: A practical guide for management, business and market researchers. London: Sage Publication.
9. Heidari, M., & Sharifian, A. (2013). Online appraisal in Iran's football clubs. Articles booklet of 2nd International Congress on Science and Football. Tehran: Iran National Football Academy. 123-5. (Persian).
10. Hosseini, E. (2010). Designing optimized sport marketing model of Iran football league. Harkat. 38(4): 38-50. (Persian).
11. Javani, V., Soltan Hosseini, M., Rahnama, N., & Nasr Esfehiani, D. (2012). Study of effective factors of fans brand loyalty in Iranian professional football league. Journal Sport Management. 3(9): 87-107. (Persian).
12. Javani, V., Ehsani, M., Amiry, M., & Kozechian, H. (2013). Brand management model in sport industry of Iran: Professional football league case. International Journal of Research in Business and Social Science, 2(3): 68-76. (Persian).
13. Irann Football Pro League. (2011). Brand as a football club heart) Cheshm andaz Journal, 23-35. (Persian).
14. Kendall, J. (1999). Axial coding and the grounded theory controversy) Western Journal of Nursing Research, 21(6): 743-57.
15. Koo, J. (2009). Brand management strategy for Korean professional football teams: A model for understanding the relationships between team brand identity, fans' identification with football teams, and team brand. (Unpublished Doctoral Dissertation). Brunel University School of Engineering and Design)
16. Meffert, H., & Burmann, C. (1996). Identitätsorientierte markenführung-grundlagen für das Management von Markenportfolios (Arbeitspapier Nr. 100). Münster: WGMU. 13 (3): 49-67.
17. Meffert, H., & Burmann, C. (2002). Theoretisches grundkonzept der identitätsorientierten markenführung) In H. Meffert, C. Burmann, & M. Koers (Eds.), Marken Management. 20(2): 35-72.
18. Morrow, S. (1999). The new business of football (1st ed). McMillan Press LTD.
19. Philipe, K., & John, G. (2004). International marketing. H. Nikoo Maram, & M) Abdolvand, Trans). Tehran: Azad University. (Persian)

21. Pitney, A., & Parker, J. (2009). Qualitative research in physical activity and the health professions. Canada: Human Kinetics. 56.
22. Rahimi Zadeh, M., Sajadi, N., & Goodarzi, M. (2013). Comprison of online marketing, media content and interaction with fans through clus website) Aricles booklet of 2nd International Congress on Science and Football. Tehran: Iran National Football Academy. 60-3. (Persian).
23. Ramezani, R. (2008). Economic study in sport investigation: case study, football. Tehran: Sport Ministry. 45. (Persian).
24. Rasooli, M., Elahi, A., & Saatchian, V. (2012). Estimation of competitive balance in Iran's football pro league. Sport Management and Motor Control Journal) 2(4): 136-148. (Persian).
25. Rasooli, M., Elahi, A., & Saatchian, V. (2013). Power distribution in Iran and Europe football pro league using economic indices. Sport Management Studies Journal. 17 (1): 175-91. (Persian).
26. Richelieu, A. (2011). Football brand management: Minor league vs. champions league. Journal of Sponsorship, 4 (2): 178-89.
27. Richelieu, A. (2003). Building the brand equity of professional sports teams. Unpublished Doctoral Desertion. Quebec University, Lava.
28. Seyedjavadin, S, & Shams, R (2011). Determining factors of sport shoes brand equity) Human and Social Management Studies.7, (25): 73-96. (Persian).
29. Saatchian, V., Rasooli, M., & Elahi, A. (2011). Power equilibration, analyzing the proses of competitive equilibration in Iran and Europe football league. Sport Management Studies Journal. 4(15): 129-145. (Persian).
30. Shahsavand, H., Shabani, A., & Gomar, K. (2013). Studying the challenges of football in Iran. The First International Football Congress. Tehran: Football Federation. 45-7.

استناد به مقاله

رسولی، مهدی،، خبیری، محمد،، الهی، علیرضا، و آقایی، نجف. (۱۳۹۵). عوامل و چالش‌های درونی مدیریت برند باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران. مطالعات مدیریت ورزشی، ۸ (۳۵)، ۵۱-۶۶.

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. 8 (35): 51-66. (Persian)

Internal Factors and Obstacles of Brand Management in Iran's Pro League Football Clubs

M. Rasooli¹, M. Khabiri², A.R. Elahi³, N. Aghae⁴

1. Assistant Professor, Sport Science Research Institute*
2. Associate Professor, University of Tehran
3. Assistant Professor, Kharazmi University
4. Assistant Professor, Kharazmi University

Received Date: 2014/01/29

Accepted Date: 2014/06/10

Abstract

Football clubs and league organization should become a valid brand through different ways. This should happen due to attract and maintain fans to become a focus point of public, media and commercial franchises. Attraction of more fans especially in International levels and Promoting fans loyalty depends on Accurate Brand Management. The main aim of this Study was identifying internal effective factors and Obstacles on Branding of Iran's pro league Football clubs and developing an appropriate model. So, Deep interviews conducted with Experts, managers and faculty members with work field of Marketing. Sampling was based of Subjective and snowball Approach and 22 People was interviewed. Interviews analyzed through Qualitative coding (open, axial and selective). Findings Exposed 70 labels in open Coding which Categorized in 16 concepts. These Concepts were culture, Communication, branding, marketing, financial issues, legal Issues, Management, Planning, human Resources, essence of sport clubs, essence of Football, equipment, club, media and structure. Eventually the study model developed from 5 categories which were Essence of Football, clubs Philosophy, Marketing, Performance and Matching. 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

*Corresponding Author

Email: mehdyrasooli@gmail.com