

## شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر برندسازی مشترک بین تولیدکنندگان تجهیزات ورزشی و باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر ایران

حسین عبدالملکی<sup>۱</sup>، مهدی بابایی<sup>۲</sup>

۱. استادیار مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران (نویسنده مسئول)

۲. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۶/۱۰

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۱/۲۷

### چکیده

این پژوهش با هدف شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر برندسازی مشترک در بین تولیدکنندگان تجهیزات ورزشی و باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر ایران انجام شد. پژوهش حاضر از نوع مطالعات کیفی- کمی بود. جامعه آماری خبرگان مدیریت بازاریابی ورزشی، مدیران باشگاه‌ها و مدیران شرکت‌های تولیدکننده تجهیزات ورزشی بودند. شانزده نفر در این پژوهش مشارکت کردند و پنل دلفی پژوهش را تشکیل دادند. در این مطالعه برای شناسایی عوامل مؤثر بر برندسازی مشترک در بین باشگاه‌ها و تولیدکنندگان تجهیزات ورزشی، از روش دلفی فازی استفاده شد. بنا بر نظر پنل دلفی، عوامل شناسایی شده در قالب چهار عامل اصلی با ۱۹ مؤلفه به شرح زیر دسته‌بندی شدند: مدیریت برند (تقویت ارزش برند، استفاده از دانش و تجربه برندهای شریک در حوزه مدیریت برند، جایگاه برند، هویت برند، ارزش ویژه برند و تصویر برند)، ارتباط بین شرکا (رضایتمندی، اعتماد متقابل، تعهد، منافع مشترک، قابلیت اطمینان به محصول و استراتژی‌های خلاق و نوآورانه)، عوامل بازاریابی (آمیخته بازاریابی، موقعیت بازار، مزیت رقابتی و ورود به بازارهای جدید داخلی) و عوامل حمایتی (قانون کیپی‌رایت، قراردادها و رسانه‌های اجتماعی). به‌منظور اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر برندسازی مشترک از روش تصمیم‌گیری سلسله‌مراتبی و نرم‌افزار اکسپرت چویس استفاده شد؛ براین اساس از بین مؤلفه‌های پژوهش، بازاریابی با وزن نسبی ۰/۴۴۱ مهم‌ترین عامل تأثیرگذار بود و بعد از آن به ترتیب ارتباط بین شرکا (۰/۲۹۰)، مدیریت برند (۰/۱۵۲) و عوامل حمایتی (۰/۱۱۷) قرار داشتند. همچنین با توجه به نرخ سازگاری به‌دست‌آمده برابر با ۰/۰۵، اعتبار مناسب این اطلاعات تأیید شد؛ بنابراین می‌توان از نتایج این‌گونه استنباط کرد که برای راهبری آینده‌نگر باشگاه‌های فوتبال استفاده از موارد به‌دست‌آمده در این پژوهش می‌تواند راهگشا باشد.

**واژگان کلیدی:** برند، باشگاه، تجهیزات ورزشی، فوتبال، تصمیم‌گیری سلسله‌مراتبی.

1. Email: h.abdolmaleki@ut.ac.ir

2. Email: babaemahdi67@gmail.com

## مقدمه

صنعت ورزش به دلیل تأثیرات مثبت اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی که بر دارد، به یکی از بزرگ‌ترین صنایع جهانی تبدیل شده است و برای اغلب کشورها این صنعت منبع مهمی برای فعالیت‌های اقتصادی، کسب درآمد، اشتغال‌زایی و تجارت بین‌الملل محسوب می‌شود (عبدالملکی، میرزاده و قهفرخی، ۲۰۱۹، ۵۷؛ محمودآبادی، رضوی و عبدالملکی، ۲۰۱۹، ۴۲). این صنعت با دراختیارداشتن عامل محرکی همچون مسابقات بزرگ ورزشی، برندسازی و امکان بهره‌مندی از فرصت‌های تبلیغاتی در رسانه‌ها را فراهم کرده است که این موضوع خود موجب ایجاد بستر لازم برای تعامل بین صنعت، تجارت و ورزش شده است. بدون شک برندسازی یک سرمایه‌ استراتژیک برای شرکت‌ها از جمله سازمان‌های ورزشی به‌طور کلی و تیم‌های ورزشی به‌طور خاص برای ایجاد مزیت رقابتی محسوب می‌شود (کولچ، ۲۰۰۷، ۱۷؛ استرید و لی، ۲۰۰۷، ۱۱۰؛ میزیک و جاکوبسون، ۲۰۰۸، ۱۸؛ دسبوردز و ریچلیو، ۲۰۱۲، ۱۶). دلیل منطقی ایجاد مزیت رقابتی این است که باشگاه‌های فوتبال می‌توانند از ارتباط عاطفی بین هواداران و باشگاه استفاده کنند (اسکمبری، مریلز و کریستینسن، ۲۰۱۰، ۶۲۵). برندها در ورزش نه تنها باید به لحاظ وقت و انرژی برای مردم ارزشمند باشند، بلکه با داشتن عملکرد و رفتاری مسئولانه باید رغبت، دلسوزی و حمایت مشتریان را جلب کنند. این رفتار مسئولانه برندهای ورزشی را می‌توان در حوزه‌های اجتماعی، محیطی و در جایگاهی فراتر از حوزه‌های مستقیم مالی مربوط به مشتری جست‌وجو کرد (بائر، استوکبرگر-سائور و اکسلر، ۲۰۰۸، ۲۰۹)؛ بنابراین اگر همه تیم‌های ورزشی از نظر ظرفیت برندسازی برابر نباشند، مدیران به‌طور فزاینده‌ای به دنبال راهکارهایی هستند تا تیم خود را قادر به دستیابی به ظرفیت‌های کامل خود در سطح ملی و در صورت امکان در سطح بین‌المللی برسانند (دسبوردز و ریچلیو، ۲۰۱۲، ۱۶). تیم‌های ورزشی به‌طور کلی برای ساختن برند خود همکاری مشترکی با یکدیگر دارند؛ به‌عنوان مثال، شرکت نایک با باشگاه‌های بارسلونا، منچستر یونایتد و اینتر میلان و همچنین شرکت آدیداس با باشگاه‌های رئال مادرید، چلسی و آث میلان در حال همکاری‌اند. حامیان مالی و تولیدکنندگان تجهیزات به‌دنبال راه‌هایی برای ایجاد هم‌افزایی با تیم‌های ورزشی هستند که می‌توانند از برندهای فعال در بازارهای بین‌المللی استفاده

- 
1. Quelch
  2. Stride & Lee
  3. Mizik & Jacobson
  4. Desbordes & Richelieu
  5. Schembri, Merrilees & Kristiansen
  6. Bauer, Stokburger-Sauer & Exler

کنند (کوان، کیم و موندلو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸، ۷۴؛ تامپسون و استروتون<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲، ۱۹) که این امر باعث ایجاد واکنش در هواداران می‌شود (بوتن، اسنایدرها و هالینتک<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱، ۴۵۹). دکر و باد<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) معتقدند برندهای موفق از طریق مشارکت با برندهای دیگر ایجاد تمایز را تسهیل می‌کنند. برندهای قوی، اطمینان به کیفیت را برای مشتریان به‌ارمغان می‌آورند و برند جدید را می‌توان برای معرفی محصولات جدید به‌کار گرفت (کلر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۱، ۱۶). برندهای ورزشی به‌طور ذاتی دارای طراحی مشارکت‌آمیز هستند و اگر هدف، جایگزینی برندهای سنتی رانشی و یک‌سویه با برندهای کششی و دوسویه با مشتریان باشد، اولین گام تطبیق برندها با ادراکات و خواست‌های مخاطبان خواهد بود (کلر و لهما<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶، ۷۴۵). حال با نگرشی مسئولانه، برندسازی مشترک زمانی به‌وجود می‌آید که دو یا چند برند با یکدیگر ترکیب شوند و فعالیت‌های بازاریابی خود را به هر شکل ممکن با یکدیگر انجام دهند (لوفی<sup>۷</sup>، ۲۰۰۵، ۳۱؛ کاپفر<sup>۷</sup>، ۲۰۰۷، ۱۹). به اعتقاد بودت و چاناوات<sup>۸</sup> (۲۰۱۰) برندسازی در فضای بازار به شدت رقابتی امروز یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های هر کسب‌وکاری است؛ بنابراین مسئله‌ای که باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال به‌منظور برندسازی مشترک با آن روبه‌رو هستند، این است که این احتمال وجود دارد به‌دلیل تفاوت بازار دو محصول با هم یا تفاوت کامل دو محصول، برندسازی مشترک با شکست روبه‌رو شود. اگر بین دیدگاه‌ها و مأموریت‌های دو برند تفاوت وجود داشته باشد، برندسازی مشترک شکست خواهد خورد و ممکن است بر مؤلفه‌های آن تأثیر منفی برجای بگذارد. همچنین داشتن تجربه نامطلوب مشتریان از هریک از مؤلفه‌های برند مشترک، ارزش ویژه برند کلی را دچار خدشه می‌کند؛ بنابراین عوامل مؤثر بر برندسازی مشترک باید با دقت بررسی شود؛ زیرا برندسازی مشترک بدون خطر نیست و می‌تواند اثر منفی بر برند بزرگ‌تر بگذارد. در همین راستا بررسی دهه‌های اخیر نشان می‌دهد که صنعت ورزش دوران جدید و تازه‌ای را تجربه می‌کند؛ به‌طوری‌که ورزش به‌عنوان یک بخش اقتصادی در تولید کالاها و خدمات ورزشی و توسعه اقتصاد ملی کشورها، یکی از درآمدزاترین صنایع در قرن بیست‌ویکم به‌شمار می‌رود؛ از این‌رو در صنعت ورزش، برندسازی مشترک بین تیم‌های ورزشی و تولیدکنندگان تجهیزات توجه بازاریابان ورزشی را به خود جلب کرده است

- 
1. Kwon, Kim & Mondello
  2. Thompson and Strutton
  3. Bouten, Snelders & Hultink
  4. Decker & Baade
  5. Keller
  6. Lewi
  7. Kapferer
  8. Bodet & Chanavat

(کوان و همکاران، ۲۰۰۸، ۷۶). استرابل، وراتشک و کانز<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) معتقدند استراتژی‌های جدید و خلاقانه برند برای موفقیت در مشاغل پیچیده ورزشی و رسانه‌ای مهم‌اند. آن‌ها برندسازی مشترک بین ورزش و رسانه را به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین چالش‌های پیش روی بازاریابی ورزشی در قرن بیست‌ویکم بیان کرده‌اند (استرابل و همکاران، ۲۰۱۵، ۹۶). گربوز<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) معتقد است استفاده از استراتژی مشترک برندینگ هنگامی که دو یا چند برند تجاری یکدیگر را در بازار تأیید می‌کنند، یک استراتژی مهم برای انتقال و توسعه برندهاست (گربوز، ۲۰۱۲، ۸۲۵). برندسازی مشترک به‌عنوان راهکاری برای تأثیرگذاری بر ادراک مصرف‌کننده از طریق ایجاد یک برند قوی می‌تواند در دستور کار مدیران قرار گیرد (کوبانی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). ریچلیو و دسبوردز (۲۰۱۳) بیان کرده‌اند تیم‌های ورزشی و سازنده تجهیزات ورزشی یک استراتژی رسمی برای بهره‌مندی مشترک از یکدیگر ندارند؛ درحالی‌که استراتژی برند جهانی که به یک بازار جدید و یک نام تجاری موجود در برند اشاره دارد، برای تیم‌های ورزشی و تولیدکنندگان تجهیزات مناسب‌ترین هستند. این امر به‌ویژه در شرایطی صدق می‌کند که هم سازنده تجهیزات و هم تیم ورزشی از یک برند تجاری قدرتمند برخوردار باشند. لی و وانگ<sup>۴</sup> (۲۰۱۹) تأثیر برندسازی مشترک بر تصویر برند از دیدگاه مصرف‌کنندگان را بررسی کردند. نتایج نشان داد سه‌انگاری در ایجاد برندسازی مشترک می‌تواند به ایجاد جذب مشتری ضرر برساند، اما در صورت ترکیب دو یا چند برند موفق می‌تواند بر تصویر برند از دیدگاه مصرف‌کنندگان تأثیر مثبت بگذارد (لی و وانگ، ۲۰۱۹، ۱۹۴). آهن، کیم و سونگ<sup>۵</sup> (۲۰۱۹) معتقدند برای رسیدن به برند مشترک قوی باید بین برند مشترک و مصرف‌کنندگان تناسب حسی وجود داشته باشد. یائو، وانگ و چو<sup>۶</sup> (۲۰۱۲) عوامل مؤثر بر برندسازی مشترک براساس نظریه تمایل نیچه<sup>۷</sup> را شناسایی کردند که شامل تصویر برند (تصویر شرکت، تصویر محصول، تصور نماد و تصویر انتشار)، بازار هدف (شرایط تقاضای مصرف‌کنندگان، روند تقاضای مصرف‌کنندگان، تعداد و مشخصات رقبا، ظرفیت بازار، موانع ورود به بازار، نرخ رشد بازار)، موقعیت بازار (نرخ نفوذ بازار، نرخ پوشش بازار و سهم بازار) است (یائو و همکاران، ۲۰۱۲، ۱۲). از طریق برندسازی مشترک شرکت‌های ورزشی ممکن است به‌طور مؤثرتر به فناوری‌های جدید دسترسی پیدا کنند و محصولات و خدمات ورزشی خود را توسعه دهند؛ به‌عنوان مثال، در سال ۲۰۰۱ بین برند

---

1. Ströbel, Woratschek & Kunz

2. Grebosz

3. Khobane

4. Li

5. Ahn, Kim & Sung

6. Yao, Wang & Chu

7. Niche

ریپوک و لیگ ملی فوتبال آمریکا<sup>۱</sup> چالش‌های کلیدی ایجاد شد که هر دو سازمان در توسعه با آن روبه‌رو بودند؛ از قبیل مدیریت برند مشترک، منافع حاصل از آن و سایر موارد مربوط به تشکیل و مدیریت برندسازی مشترک در صنعت ورزش (هکوکس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷، ۴۸). در تأیید این مطلب ون در لانس، ون در برگ و دیلمان<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) معتقدند شباهت در پیچیدگی، استحکام و اختلاف در شایستگی به ارزیابی مطلوب برندسازی مشترک منجر می‌شود. در بیشتر پژوهش‌های قبلی صرفاً به پاسخ‌های مشتری به برندسازی مشترک توجه شده است و عنوان شده است باید بین برند با مشتریان ارتباط وجود داشته باشد؛ از این‌رو کمتر به عوامل مؤثر بر برندسازی مشترک پرداخته شده است. آنچه پژوهش حاضر را از پژوهش‌های گذشته متمایز می‌کند و خلأ علمی در این زمینه را رفع می‌کند، این است که این پژوهش در پی شناسایی عواملی است که برندسازی مشترک در لیگ برتر فوتبال را تحت‌تأثیر قرار می‌دهند تا چالش‌های پیش رو در برندسازی مشترک از قبیل ترکیب دو برند با وجهه و شخصیت‌های نامتجانس، تأثیر نامطلوب بر موقعیت هر یک از برندها، از بین رفتن یا ضعیف‌شدن ویژگی‌های برجسته یکی از دو طرف، تغییرات محیطی یا تغییر در ترجیحات مصرف‌کننده و درنهایت مشکلات و تفاوت‌های فرهنگی دو برند را کاهش دهد. همان‌طور که پیش‌تر گفته شد، همکاری دو برند می‌تواند برای آن‌ها اعتبار بیشتری ایجاد کند؛ زیرا هر شرکتی قادر است نکات مثبتی را به برند شریک خود اضافه کند و بدین ترتیب موقعیت خود را در یک بازار معین تقویت کند. از طرفی می‌تواند به‌طور خودکار فرصتی برای کسب علاقه به بازار یکدیگر فراهم شود. این امر به‌نوبه خود می‌تواند دسترسی و دید آن‌ها را به بازاری که ممکن است قبلاً به آن دسترسی نداشته باشند، گسترش دهد و درنهایت شانس ایجاد فروش بیشتر برای هر برند را افزایش دهد. همچنین بازاریابان درک کرده‌اند که بازاریابی محصولات می‌تواند هزینه سنگین داشته باشد. یک امتیاز بزرگ برای برندسازی مشترک این است که هزینه‌ها بین هر دو طرف تقسیم می‌شود و بودجه بازاریابی را دو برابر می‌کند؛ از این‌رو درحالی که هزینه رقابت باشگاه‌ها و شرکت‌ها در عرصه بازاریابی ورزشی و مسابقات و نیز در کسب مقام و مدال در رویدادهای معتبر، روبه‌روز پرچالش‌تر و پرهزینه‌تر می‌شود، لازم است مدیران باشگاه‌های حاضر در لیگ برتر فوتبال به طراحی و برنامه‌ریزی دقیق تبلیغات و فعالیت‌های ترویجی در ورزش بپردازند و در جهت تکمیل راهبردهایی برای خلق برندسازی مشترک برنامه‌ریزی دقیق‌تری داشته باشند؛ بنابراین به‌نظر می‌رسد با توجه به موارد ذکرشده، برندسازی مشترک برای تولیدکنندگان تجهیزات ورزشی و باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال به‌عنوان یک سازمان ورزشی برای رسیدن به موفقیت ضرورت دارد.

- 
1. National Football League
  2. Hecox
  3. Van der Lans, Van den Bergh & Dieleman

در لیگ برتر فوتبال ایران مفهوم برندسازی مشترک بین باشگاه‌های فوتبال و تولیدکنندگان تجهیزات ورزشی به‌درستی شکل نگرفته است. از مواردی که می‌توان در این زمینه اشاره کرد، این است که باشگاه‌های فوتبال هر ساله تأمین‌کنندگان تجهیزات خود را تغییر می‌دهند و قراردادهای بلندمدتی برای همکاری بین تأمین‌کنندگان تجهیزات ورزشی و باشگاه‌ها منعقد نمی‌شود؛ به‌عنوان مثال، مروری بر سه سال اخیر باشگاه پرسپولیس تهران که یکی از قدیمی‌ترین و پرافتخارترین باشگاه‌های این لیگ است، نشان می‌دهد که در فصل‌های متوالی حامی متفاوتی داشته است. این تیم در فصل ۹۸-۹۹ با شرکت آل اسپورت قرارداد همکاری داشت، اما در فصل قبل‌تر با شرکت لی نینگ همکاری داشت؛ این در حالی است که در فصل ۹۶-۹۷ شرکت جوما تأمین‌کنندهٔ البسه این تیم بوده است. وضعیت تیم‌های دیگر لیگ نیز این چنین بوده است. یکی دیگر از معضلاتی که در این زمینه وجود دارد، قراردادهایی است که بین تأمین‌کنندگان تجهیزات ورزشی و باشگاه‌ها منعقد می‌شود. این قراردادهای نادیده گرفته می‌شوند و برخلاف آن‌ها عمل می‌شود؛ برای نمونه می‌توان به پایبند نبودن دروازه‌بان‌ها به این قراردادها اشاره کرد. در سال‌های اخیر دروازه‌بان‌های برخی از تیم‌ها (مانند پرسپولیس و استقلال) از حامی مالی رسمی باشگاه تبعیت نکرده‌اند و در مسابقات رسمی مختلف داخل کشور با لباس‌هایی حاضر شده‌اند که برند متفاوتی از حامی رسمی باشگاه دارند. همان‌طور که گفته شد، در فصل ۹۸-۹۹ که حامی باشگاه پرسپولیس برند آل اسپورت بوده است، علیرضا بیرانوند، دروازه‌بان این تیم، با لباسی بازی کرد که برند پوما بر آن نقش بسته بود. در فصل قبلی‌اش نیز که برند لی نینگ حامی این تیم بود، این دروازه‌بان با لباس‌های برندهایی همچون مجید و یوسفی در مسابقات ظاهر شد. در تیم رقیب، استقلال، نیز چنین بود. سیدحسین حسینی دروازه‌بان این تیم در مسابقات فصل ۹۸-۹۹ که برند آل اسپورت حامی رسمی تیم استقلال بود، با لباسی منقش به برند نیو بالانس حاضر شد. با توجه به موارد ذکر شده این‌گونه به‌نظر می‌رسد که برندسازی مشترک با تولیدکنندگان تجهیزات ورزشی نزد باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر چندان مشخص نیست و نه تنها به‌عنوان یک دارایی نامشهود، بلکه به‌عنوان دارایی‌ای است که ارزش مشخص برای آن تعریف نشده است؛ بنابراین در این پژوهش بر آن هستیم به شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری برندسازی مشترک در بین تولیدکنندگان تجهیزات ورزشی و باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر ایران پرداخته شود.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر توصیفی از نوع پیمایشی است. روش پژوهش آمیخته ترکیبی از بخش‌های کیفی و کمی است. در بخش کیفی این پژوهش از روش مصاحبه‌های کیفی نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. مراحل اجرای این پژوهش را می‌توان در قالب دو مطالعهٔ کلی تشریح کرد. در مطالعهٔ اول، براساس

روش دلفی فازی مهم‌ترین عوامل مؤثر بر برندسازی مشترک در بین باشگاه‌های فوتبال و تولیدکنندگان تجهیزات ورزشی از دید خبرگان شناسایی شد. در مطالعه دوم، عوامل به‌دست‌آمده از مطالعه اول در قالب پرسشنامه مناسب روش فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی در میان اعضای نمونه آماری توزیع شد تا با استفاده از نرم‌افزار اکسپرت چویس<sup>۱</sup> عوامل به‌دست‌آمده رتبه‌بندی شوند. جامعه آماری این پژوهش خبرگان مدیریت بازاریابی ورزشی (اساتید دانشگاهی)، مدیران باشگاه‌های فوتبال و مدیران تولیدات تجهیزات ورزشی در رشته فوتبال بودند که ۲۳ نفر اعضای پنل دلفی جامعه را تشکیل دادند. شانزده نفر از خبرگان عضو پنل دلفی به‌عنوان نمونه پژوهش در این مطالعه شرکت کردند که از این تعداد پنج نفر از اساتید دانشگاه، شش نفر از مدیران باشگاه‌ها و پنج نفر از مدیران شرکت‌های تولیدی تجهیزات ورزشی بودند.

در این پژوهش برای شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر برندسازی مشترک در بین باشگاه‌های فوتبال و تولیدکنندگان تجهیزات ورزشی یک فرایند چهارمرحله‌ای به شرح زیر انجام شد:

مرحله اول - مطالعات کتابخانه‌ای درباره موضوع پژوهش: در این قسمت برای گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات موضوع پژوهش، از منابع کتابخانه‌ای، مقالات، کتاب‌های مورد نیاز و شبکه جهانی اینترنت استفاده شد. بیست‌وهفت عامل به‌عنوان عوامل مؤثر بر برندسازی مشترک یافت شد.

مرحله دوم - مصاحبه: در این مرحله با نظر تیم پژوهش با پنج نفر از خبرگان مدیریت ورزشی مصاحبه شد. در پایان این مرحله و با جمع‌بندی نظرات مصاحبه‌شوندگان، ۲۷ عامل به‌دست آمد. در مرحله بعد باید پنل دلفی شکل می‌گرفت. چون روش دلفی نیازمند گروه ویژه‌ای است که باید به سؤال‌های تخصصی در زمینه مدنظر پاسخ دهند، باید خبرگان این حوزه را شناسایی کرد. اگرچه تعداد افراد تشکیل‌دهنده گروه دلفی به هدف مطالعه و تجانس مورد انتظار جمعیت هدف بستگی دارد، براساس بررسی‌های تجربی انجام‌شده به روش دلفی، پیشنهاد می‌شود برای صحت مطالعات، تعداد افراد تشکیل‌دهنده روش دلفی تا ۱۱ نفر می‌تواند باشد؛ مگر اینکه نمونه متجانس خاصی مدنظر باشد که تعداد مطلوب می‌تواند ۱۵ تا ۲۰ نفر باشد (عبدالملکی و همکاران، ۲۰۱۸). در پایان این مرحله از هریک از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد پنج نفر از متخصصانی را نام ببرند که می‌توانند در پنل دلفی حضور یابند.

مرحله سوم: با جمع‌بندی نفراتی که در مرحله قبل معرفی شده بودند، ۲۳ نفر اعضای پنل دلفی پژوهش را تشکیل دادند. پرسشنامه اولیه که حاوی سه سؤال بود، در اختیار هریک از آن‌ها قرار گرفت. این سه سؤال شامل موارد زیر است: ابتدا مؤلفه‌های به‌دست‌آمده در اختیار پنل دلفی قرار داده شد و

از آن‌ها خواسته شد عوامل مؤثر بر برندسازی مشترک در بین باشگاه‌های فوتبال و تولیدکنندگان تجهیزات ورزشی را مشخص کنند. در سؤال دوم از آن‌ها خواسته شد سایر عواملی را بیان کنند که می‌توانند به‌عنوان عوامل مؤثر بر برندسازی مشترک در بین باشگاه‌های فوتبال و تولیدکنندگان تجهیزات ورزشی مطرح شوند. در سؤال سوم از آن‌ها خواسته شد هرگونه توضیح یا پیشنهادی دارند، در این قسمت ارائه دهند. شانزده نفر از اعضای پنل دلفی با پژوهشگر همکاری کردند و پرسشنامه ابتدایی را تکمیل کردند. با توجه به مزایای روش دلفی فازی، در این پژوهش از این روش به‌جای روش دلفی سنتی استفاده شد. تفاوت روش دلفی فازی با روش دلفی سنتی این است که در روش دلفی سنتی پیش‌بینی‌های ارائه‌شده توسط افراد خبره در قالب اعداد قطعی بیان می‌شوند که استفاده از اعداد قطعی برای پیش‌بینی‌های بلندمدت نتایج را از دنیای واقعی دور می‌کند (دالکی، براون و کوکران، ۱۹۷۰). از طرف دیگر، روش دلفی سنتی همواره از همگرایی اندک نظرهای نخبگان، هزینه زیاد اجرا و این احتمال که سازمان‌دهنده ممکن است نظرهای خبره خاصی را حذف کند، رنج می‌برد. در روش دلفی فازی مقادیر ماکزیمم و مینیمم نظرهای خبرگان به‌عنوان دو نقطه پایانی عدد فازی مثلثی و همچنین میانگین هندسی به‌عنوان درجه عضویت اعداد فازی مثلثی برای دستیابی به اثر نارایی آماری و پرهیز از اثر مقادیر بسیار زیاد در نظر گرفته می‌شوند؛ بنابراین روش دلفی فازی می‌تواند تأثیر بهتری بر انتخاب معیارها ایجاد کند. از مزایای دیگر این روش ساده بودن است که می‌توان تمام نظرهای خبرگان را در یک بررسی گنجانند. در این روش برای انتخاب شاخص‌های کلیدی از معیار  $\tilde{D}(A)$  و حد آستانه  $0/7$  استفاده شد (وو، ۲۰۰۷).

$$\tilde{A} = (L_A, M_A, U_A)$$

$$L_A = \min(X_{Ai}); U_A = \max(X_{Ai}); M_A = \sqrt[n]{X_{A1} \times X_{A2} \times \dots \times X_{An}}$$

$$\tilde{D}(A) = \frac{(L_A + (4 \times M_A) + U_A)}{6}$$

اگر  $\tilde{D}(A) \geq 0/7$  شاخص انتخاب می‌شود. اگر  $\tilde{D}(A) < 0/7$  شاخص حذف می‌شود.

مرحله چهارم: با شناسایی عوامل، پرسشنامه مناسب روش AHP شامل مقایسه زوجی عوامل شناسایی شده در مرحله قبلی، ساخته شد و در اختیار اعضای گروه دلفی قرار گرفت. پژوهشگر بعد از جمع‌آوری این پرسشنامه‌ها اقدام به اولویت‌بندی مؤلفه‌های شناسایی شده در مراحل قبل کرد.



## نتایج

نتایج به‌دست آمده درباره وضعیت سنی افراد نمونه به این صورت است که میانگین سنی آن‌ها ۴۶/۲۷ سال است؛ هرچند در بین آن‌ها افرادی با سن بیشتر (۶۳ سال) و کمتر (۳۱ سال) نیز دیده می‌شود. از نظر سطح تحصیلات، ۱۳ نفر دارای مدرک دکتری تخصصی و ۳ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد بودند. پنج نفر دارای پست سازمانی عضو هیئت علمی دانشگاه، شش نفر مدیر باشگاه و پنج نفر نیز مدیر شرکت تولیدکننده تجهیزات ورزشی بودند. بیشتر افراد نمونه (۱۱ نفر) دارای سابقه کاری بیشتر از ۱۵ سال بودند؛ در حالی که بقیه افراد (پنج نفر) بین ۱۰ تا ۱۵ سال سابقه کاری داشتند. نتایج روش دلفی فازی در جدول شماره یک آورده شده است.

جدول ۱- نتایج روش دلفی فازی

Table 1- Results of Fuzzy Delphi Method

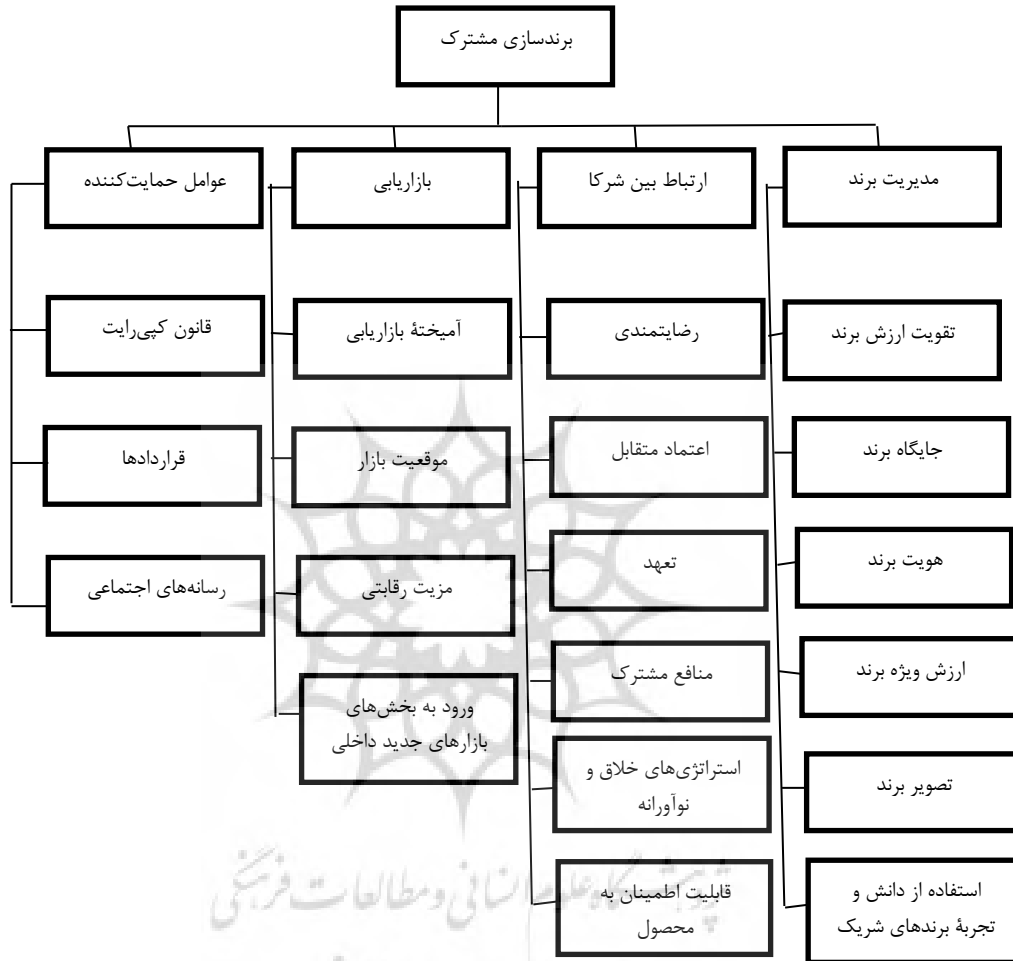
شاخص $D(A) \sim$ Indicator	معیار Criterion	ردیف Row
0.761	رضایتمندی	1
0.867	اعتماد متقابل	2
0.774	تعهد	3
0.853	قابلیت اطمینان به محصول	4
0.792	استراتژی‌های خلاق و نوآورانه	5
0.740	استفاده از دانش و تجربه برندهای شریک در حوزه مدیریت برند	6
0.790	تقویت ارزش برند	7
0.788	ورود به بخش های بازارهای جدید داخلی	8
0.711	جایگاه برند	9
0.730	مزیت رقابتی	10
0.769	موقعیت بازار	11
0.708	آمیخته بازاریابی	12
0.768	قانون کپی‌رایت	13
0.772	قراردادها	14
0.811	رسانه‌های اجتماعی	15

## ادامه جدول ۱- نتایج روش دلفی فازی

Table 1- Results of Fuzzy Delphi Method

ردیف Row	معیار Criterion	شاخص $D(A)^{\sim}$ Indicator
16	هویت برند	0.813
17	ارزش ویژه برند	0.717
18	تصویر برند	0.799
19	منافع مشترک	0.793
20	نفوذپذیری	0.655
21	حمایت طرفداران	0.473
22	کمین بازاریابی	0.613
23	ارتباطات شخصی	0.558
24	طراحی مجدد نام تجاری	0.691
25	ارتباط بین برندهای مشترک	0.533
26	اقدامات مناسب در ارزیابی مصرف کننده	0.572
27	منحصربه فرد بودن نام تجاری مشترک	0.468

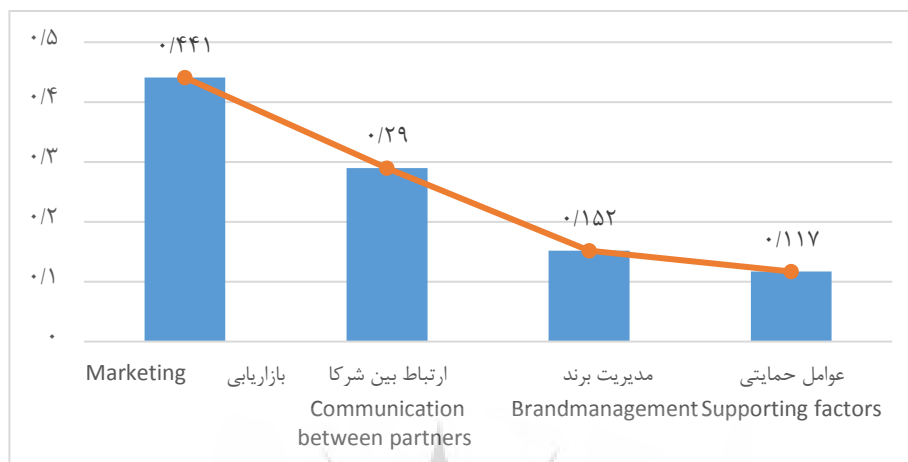
نتایج جدول شماره یک نشان داد که عوامل زیر به نام‌های رضایتمندی، اعتماد متقابل، تعهد، قابلیت اطمینان به محصول، استراتژی‌های خلاق و نوآورانه، استفاده از دانش و تجربه برندهای شریک در حوزه مدیریت برند، تقویت ارزش برند، ورود به بازارهای جدید داخلی، جایگاه برند، مزیت رقابتی، موقعیت بازار، آمیخته بازاریابی، قانون کپی‌رایت، قراردادهای رسانه‌های اجتماعی، هویت برند، ارزش ویژه برند، تصویر برند و منافع مشترک شناسایی شدند. بنا بر نظر پنل دلفی، عوامل شناسایی شده در قالب چهار عامل اصلی با ۱۹ مؤلفه به شرح زیر دسته‌بندی شدند: مدیریت برند (تقویت ارزش برند، استفاده از دانش و تجربه برندهای شریک در حوزه مدیریت برند، جایگاه برند، هویت برند، ارزش ویژه برند و تصویر برند)، ارتباط بین شرکا (رضایتمندی، اعتماد متقابل، تعهد، منافع مشترک، قابلیت اطمینان به محصول و استراتژی‌های خلاق و نوآورانه)، عوامل بازاریابی (آمیخته بازاریابی، موقعیت بازار، مزیت رقابتی و ورود به بازارهای جدید داخلی) و عوامل حمایتی (قانون کپی‌رایت، قراردادهای رسانه‌های اجتماعی). همچنین شاخص‌های نفوذپذیری، حمایت طرفداران، کمین بازاریابی، ارتباطات شخصی، طراحی مجدد نام تجاری، ارتباط بین برندهای مشترک، اقدامات مناسب در ارزیابی مصرف کننده و منحصربه فرد بودن نام تجاری مشترک حذف شدند و باقی موارد به صورت پرسشنامه مقایسه زوجی مناسب روش AHP در اختیار پنل دلفی قرار گرفتند تا با استفاده از نرم‌افزار اکسپرت چویس رتبه‌بندی شوند. به منظور اولویت‌بندی عوامل به دست آمده از فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی استفاده شد که درخت تصمیم‌گیری در این زمینه در شکل شماره یک نشان داده شده است.



شکل ۱- ساختار سلسله‌مراتبی عوامل مؤثر بر برندسازی مشترک

Figure 1-The Hierarchical Structure of Co-Branding

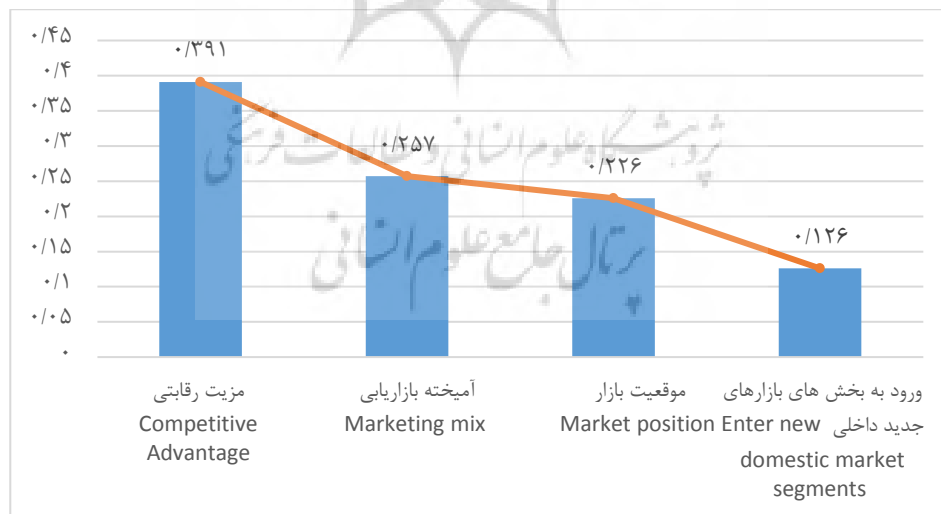
براساس تجزیه و تحلیل انجام‌گرفته، عناصر اصلی مؤثر بر برندسازی مشترک عبارت‌اند از: مدیریت برند، ارتباط بین شرکا، بازاریابی و عوامل حمایتی که اولویت‌بندی آن‌ها در شکل شماره دو مشاهده می‌شود.



شکل ۲- اولویت بندی عوامل اصلی مؤثر بر برندسازی مشترک

Figure 2 - Ranking Factors Affecting Co-Branding

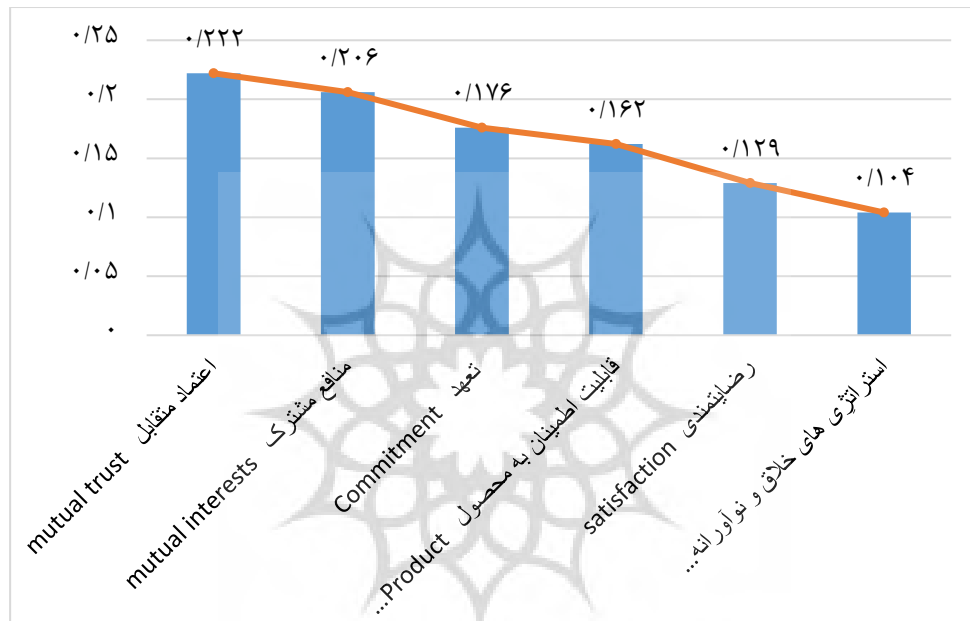
همان طور که ملاحظه می شود، بازاریابی با وزن نسبی ۰/۴۴۱ مهم ترین عامل تأثیرگذار است و بعد از آن به ترتیب ارتباط بین شرکا (۰/۲۹۰)، مدیریت برند (۰/۱۵۲) و عوامل حمایتی (۰/۱۱۷) قرار دارند. همچنین با توجه به نرخ سازگاری به دست آمده برابر با ۰/۰۵، اعتبار مناسب این اطلاعات تأیید شده است.



شکل ۳- اولویت بندی عوامل بازاریابی

Figure 3 - Ranking of Marketing Factors

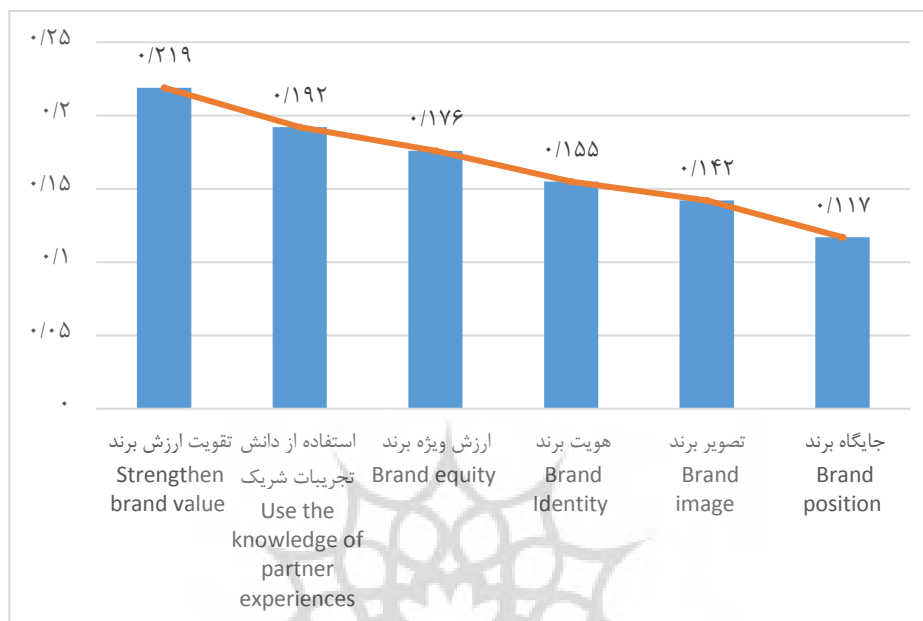
همچنین در ادامه مؤلفه‌های هریک از این اولویت‌بندی شده‌اند. نتایج اولویت‌بندی مؤلفه‌های بازاریابی در شکل شماره سه نشان می‌دهد که مزیت رقابتی با وزن نسبی ۰/۳۹۱ مهم‌ترین مؤلفه بازاریابی است و بعد از آن به ترتیب آمیخته بازاریابی (۰/۲۵۷)، موقعیت بازار (۰/۲۲۶) و ورود به بخش‌های بازارهای جدید داخلی (۰/۱۲۶) قرار دارند.



شکل ۴- اولویت‌بندی عوامل ارتباط بین شرکا

Figure 4 - Ranking of Communication Factors between Partners

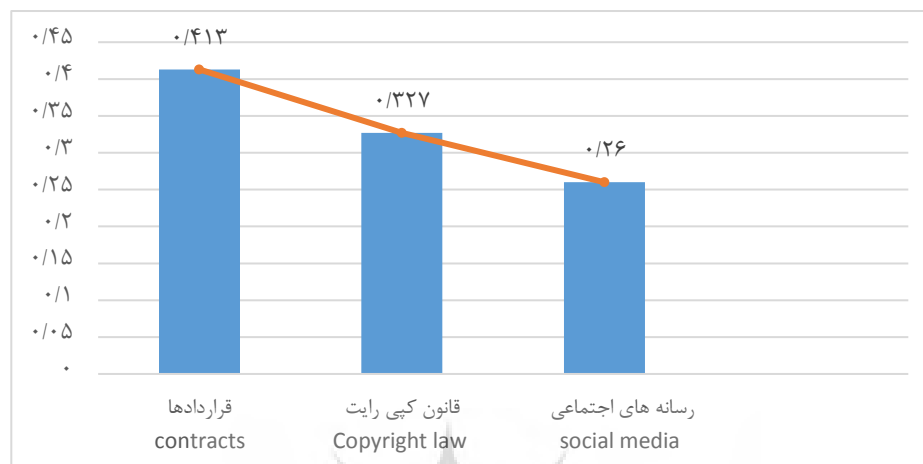
نتایج اولویت‌بندی مؤلفه‌های ارتباط بین شرکا در شکل شماره چهار نشان می‌دهد که اعتماد متقابل با وزن نسبی ۰/۲۲۲ مهم‌ترین مؤلفه ارتباط بین شرکاست و بعد از آن به ترتیب منافع مشترک (۰/۲۰۶)، تعهد (۰/۱۷۶)، قابلیت اطمینان به محصول (۰/۱۶۲)، رضایتمندی (۰/۱۲۹) و استراتژی‌های خلاق و نوآورانه (۰/۱۰۴) قرار دارند.



شکل ۵- اولویت‌بندی عوامل مدیریت برند

Figure 5- Ranking of Brand Management Factors

نتایج اولویت‌بندی مؤلفه‌های مدیریت برند در شکل شماره پنج نشان می‌دهد که تقویت ارزش برند با وزن نسبی ۰/۲۱۹ مهم‌ترین مؤلفه مدیریت برند است و بعد از آن به ترتیب استفاده از دانش و تجربه برندهای شریک در حوزه مدیریت برند (۰/۱۹۲)، ارزش ویژه برند (۰/۱۷۶)، هویت برند (۰/۱۵۵)، تصویر برند (۰/۱۴۲) و جایگاه برند (۰/۱۱۷) قرار دارند.



شکل ۶- اولویت‌بندی عوامل حمایتی

Figure 6- Ranking of Supporting Factors

نتایج اولویت‌بندی عوامل حمایتی در شکل شماره شش نشان می‌دهد که قراردادها با وزن نسبی ۰/۴۱۳ مهم‌ترین مؤلفه حمایتی است و بعد از آن به ترتیب قانون کپی‌رایط (۰/۳۲۷) و رسانه‌های اجتماعی (۰/۲۶۰) قرار دارند.

### بحث و نتیجه‌گیری

جهانی‌شدن یکی از مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده رشد صنعت ورزش در سراسر جهان به‌ویژه با اهمیت روزافزون ایجاد برند است. تیم‌های ورزشی حرفه‌ای با استفاده از حامیان مالی اصلی شرکت، به برندهای برتر ورزشی تبدیل شده‌اند. بازاریاب‌های ورزشی برای ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان‌های ورزشی و ارائه ارزش ارتباط به مصرف‌کنندگان مجبور بودند کارآفرین‌تر شوند. حمایت مالی باشگاه از عامل‌های برجسته استراتژی برند در سراسر جهان است (فردریم و پارتیل، ۲۰۱۰). بنا بر نظر پنل دلفی، عوامل شناسایی‌شده در قالب چهار عامل اصلی با ۱۹ مؤلفه به شرح زیر دسته‌بندی شدند: مدیریت برند (تقویت ارزش برند، استفاده از دانش و تجربه برندهای شریک در حوزه مدیریت برند، جایگاه برند، هویت برند، ارزش ویژه برند و تصویر برند)، ارتباط بین شرکا (رضایتمندی، اعتماد متقابل، تعهد، منافع مشترک، قابلیت اطمینان به محصول و استراتژی‌های خلاق و نوآورانه)، عوامل بازاریابی (آمیخته بازاریابی، موقعیت بازار، مزیت رقابتی و ورود به بازارهای جدید داخلی) و عوامل حمایتی (قانون کپی‌رایط، قراردادها و رسانه‌های اجتماعی). در ادامه هرکدام از عوامل یادشده به تفصیل بررسی می‌شود.

نتایج نشان داد که عوامل مربوط به بازاریابی مهم‌ترین عامل تأثیرگذار بر برندسازی مشترک است. مزیت رقابتی، آمیخته بازاریابی، موقعیت بازار و ورود به بخش‌های بازارهای جدید داخلی به ترتیب به‌عنوان مؤلفه‌های بازاریابی بر برندسازی مشترک تأثیرگذار است. نتایج پژوهش با برخی از نتایج پژوهش یائو و همکاران (۲۰۱۲) که معتقد است بازار هدف (شرایط تقاضای مصرف‌کنندگان، روند تقاضای مصرف‌کنندگان، تعداد و مشخصات رقبا، ظرفیت بازار، موانع ورود به بازار، نرخ رشد بازار) و موقعیت بازار (نرخ نفوذ بازار و سهم بازار) بر برندسازی مشترک تأثیرگذار است، همسوست. در همین راستا لیو و ژانگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) ابراز کردند زمانی دو برند مشترک دارای بازار هدف مشابه هستند و ویژگی‌ها و نیازهای مصرف‌کنندگان را کاملاً درک می‌کنند که با توجه به دو عامل مزیت رقابتی و موقعیت بازار می‌توانند تقاضای مصرف‌کنندگان را برآورده کنند. برخی از پژوهشگران نیز معتقدند برندهای موفق از طریق مشارکت با برندهای دیگر مزیت رقابتی ایجاد می‌کنند (استرید و لی، ۲۰۰۷؛ کولچ، ۲۰۰۷؛ موزیک و جاکوبسون، ۲۰۰۸؛ دسبوردرز و ریچلیو، ۲۰۱۲). کیم، کیم، لی و یون (۲۰۱۴) عنوان می‌کنند که برندسازی مشترک باید بتواند عواملی مانند قیمت، کیفیت و ارتقای محصول برند را به‌منظور اتخاذ استراتژی‌های آمیخته بازاریابی مدیریت کند. به‌طور کلی می‌توان عنوان کرد که بازار امروز یک بازار مبتنی بر تقاضاست؛ بنابراین شرکت‌ها باید قبل از ورود به بازارهای جدید، انواع و اقسام اطلاعات درباره مصرف‌کنندگان را به‌دست آورند و ویژگی‌های خاص شرایط تقاضای مصرف‌کنندگان را تجزیه و تحلیل کنند. با توجه به تقاضای مصرف‌کننده که دارای ویژگی‌های متنوعی است، درک روند تقاضا و ایجاد مزیت رقابتی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. شباهت‌هایی در محصولات یا خدمات و حتی مشتریان هدف در بین رقبا وجود دارد؛ بنابراین تعداد رقبا، شدت رقابت و ویژگی‌های رقیب در انتخاب بازار هدف تأثیر می‌گذارد. درک میزان ظرفیت بازار به قضاوت درباره وضعیت کنونی و توسعه آینده بازار کمک خواهد کرد و ظرفیت بازارهای داخلی عاملی تأثیرگذار بر بازار هدف است. برند مشترک با ورود به بازار هدف جدید با موانعی مانند موانع درک‌نشده خصوصیات بازار، عادات خرید و... روبه‌رو خواهد شد که این موانع می‌توانند بر انتخاب بازارهای داخلی هدف تأثیر بگذارند. نتایج نشان داد که ارتباط بین شرکا بر برندسازی مشترک تأثیرگذار است و به ترتیب مؤلفه‌های اعتماد متقابل مشترک، تعهد، قابلیت اطمینان به محصول، رضایتمندی و استراتژی‌های خلاق و نوآورانه بر برندسازی مشترک تأثیرگذارند. همسو با نتایج پژوهش برخی از پژوهشگران بیان کرده‌اند ارتباط بین شرکا که می‌تواند شامل اعتماد، تعهد، اطمینان و رضایتمندی باشد، بر موفقیت برندسازی مشترک تأثیرگذار است (کیم و همکاران، ۲۰۱۴؛ سانگ، وانگ و هان، ۲۰۱۹). استرابل و همکاران (۲۰۱۵) معتقدند استراتژی‌های جدید و خلاقانه برند برای موفقیت در مشاغل پیچیده ورزشی و رسانه‌ای مهم



هستند. هنگامی که برندسازی مشترک به ارائه محصول منجر می‌شود، به مشتریان نشان می‌دهد که شرکا به یک رابطه بلندمدت پایبند هستند. برندسازی مشترک در جهت پشتیبانی از یک محصول جدید یا خدمت، به‌عنوان یک راهکار مشروع و قانونی به‌منظور توسعه برند به‌ویژه برای بنانه‌اندن یا حفظ مزیت‌های رقابتی ظهور کرده است که بیانگر استراتژی همکاری بلندمدت یک محصول توسط دو برند است (هلمیگ، هوبر و لفلانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). با توجه به شدت فزاینده رقابت در بازار، برندسازی مشترک بین شرکت‌ها به ابزاری برای دستیابی به منافع هر دو طرف شرکای استراتژیک تبدیل شده است (رودریگز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). کوبانی (۲۰۱۴) نیز بیان می‌کند برندسازی مشترک می‌تواند بر ادراکات مصرف‌کننده از قبیل اعتماد، اطمینان، رضایت و تعهد تاثیرگذار باشد. لذا باید به این نکته توجه داشت ارتباط بین شرکا می‌تواند به عنوان یک فرایند در نظر گرفته شود به طوری که، زمانی به برند مشترک اعتماد می‌شود که آن برند به مصرف‌کننده شبیه باشد. این امر ضمن اینکه حس ناخوشایند و ناسازگاری را کاهش می‌دهد از این طریق برند را قابل اطمینان می‌کند. قابلیت اعتماد به محصول، رضایت مصرف‌کننده را به همراه خواهد داشت و در گام بعدی مصرف‌کننده به برند متعهد می‌شود. و به منظور حفظ این فرایند لازم می‌باشد که با اتخاذ استراتژی‌های خلاق و نوآورانه مزیت رقابتی ایجاد می‌شود و رقبا نمی‌توانند از آن تقلید کنند.

نتایج نشان داد که مدیریت برند بر برندسازی مشترک تأثیرگذار است. نتایج پژوهش با نتایج تحقیقات مطالعات یائو و همکاران (۲۰۱۲) و لی و وانگ (۲۰۱۹) همخوان است. با توسعه و بهبود رویکرد اقتصادی به برند، زمینه مناسبی به‌منظور ارائه چهارچوبی هماهنگ در ارتباط با ارزش‌گذاری آن ایجاد می‌شود و این امکان وجود دارد که روش‌های مختلف ارزیابی و ارزش‌گذاری برند به ابزاری کارآمد در فرایند مدیریتی برند تبدیل شوند. زمانی یک برند مشترک دارای ارزش است که در مقایسه با برندهای دیگر بهتر عمل کند (هالیس، ۲۰۱۴). تعامل بین مصرف‌کنندگان و برندها می‌تواند احساس مشارکت مصرف‌کنندگان را تحریک کند و ارزش تجربه را ارائه دهد (اسمیت، هیوبر و لیفلانگ، ۲۰۱۷). یک برند قوی از ارزش فراوانی برخوردار است و نام تجاری با محبوبیت آن و ارزش محصولات همراه خواهد بود. هنگامی که مشتری نام تجاری را می‌شنود، فکر خواهد کرد که محصولات این برند از کیفیت بالایی برخوردارند (هالیس، ۲۰۱۴). مصرف‌کنندگان چشم‌اندازهای خاص خود را درباره برندهای مختلف دارند. هنگامی که آن‌ها به برندهای مختلف نگاه می‌کنند، احساسات و تصاویر مختلفی برانگیخته می‌شوند (کوکوک، ۲۰۱۹). تصویر برند، ارتباط مصرف‌کنندگان براساس ویژگی‌های ملموس و نامشهود یک برند است. شخصیت مصرف‌کنندگان، نگرش آن‌ها به برند، تأثیر جامعه و ارتباط بین

---

1. Helmig, Huber & LeeFlang  
2. Rodrigues

برند و مصرف‌کنندگان، همه بر تصویر برند تأثیر می‌گذارند (کوکوک، ۲۰۱۹). هنگامی که یک محصول از جایگاه خوبی برخوردار باشد، مصرف‌کنندگان احساس می‌کنند این محصول برند خوبی دارد که منحصر به فردتر و متفاوت‌تر از برندهای دیگر است (ساسمیتا و محد، ۲۰۱۵). پژوهش‌ها نشان می‌دهند که هویت برند پایه و اساس تمام الگوهای مدیریت برند در کشورهای صاحب فوتبال است. همچنین تأیید شده است که هویت برند تأثیر مستقیم و غیرمستقیم بر سایر اجزای مدیریت برند دارد؛ بنابراین تیم‌هایی موفق هستند که در شناسایی و تقویت عناصر هویت خود چه در بازار داخلی و چه در بازارهای خارجی کوشا باشند.

نتایج نشان داد که حمایت بر برندسازی مشترک تأثیرگذار است. ایجاد برند تجاری یا خدماتی نیرومند در یک کسب‌وکار، به‌عنوان مهم‌ترین بخش یک استراتژی بازاریابی مطرح است؛ بنابراین تقویت مستمر برند باید در راهبردهای تجاری هر شرکت در الویت قرار گیرد و این مهم میسر نمی‌شود مگر با ارزیابی و سنجش دقیق معیارهای مؤثر بر قوت یک برند. عموماً ارزیابی عملکرد برند مبتنی بر معیارهای مالی مانند نرخ بازگشت برند (که بر قدرت برند در کسب درآمد دلالت دارد)، نرخ بازگشت فروش، سهم برند از بازار و ارزش واقعی برند است، ولی اتکای صرف به معیارهای مالی می‌تواند نتایج گمراه‌کننده‌ای برای استراتژیست‌های سازمان به‌همراه داشته باشد. تلفیق این معیارها و اجزای کمی و کیفی مرتبط با آن‌ها در روش کارت امتیازی متوازن می‌تواند نتایج دقیق و درخور اعتمادی را در تعیین جایگاه واقعی برند(ها) در بازار مدنظر ارائه کند که براساس آن امکان تعیین استراتژی بازاریابی مناسب برای مدیران شرکت‌ها فراهم می‌شود (بهنام، ۲۰۱۴). با وجود اهمیت اقتصادی برندها در بازارهای بین‌المللی، به‌نظر می‌رسد در مقایسه با دارایی‌های مشهود نگاه مدیریتی یکسان ندارند. ایجاد برند مشترک یا خدماتی نیرومند در یک کسب‌وکار به‌عنوان مهم‌ترین بخش یک استراتژی حمایتی و تقویت مستمر برند باید در راهبردهای تجاری هر باشگاه در الویت قرار گیرد و این امر مهم میسر نمی‌شود مگر با ارزیابی و سنجش دقیق معیارهای مؤثر بر حمایت یک برند. عموماً ارزیابی عملکرد برند مبتنی بر معیارهای مالی مانند نرخ بازگشت برند (که بر قدرت برند در کسب درآمد دلالت دارد)، نرخ بازگشت فروش، سهم برند از بازار و ارزش واقعی برند است، ولی اتکای صرف به معیارهای مالی می‌تواند نتایج گمراه‌کننده‌ای برای استراتژیست‌های سازمان به‌همراه داشته باشد؛ بنابراین لازم است سایر معیارهای مؤثر بر حمایت برند از جمله قانون کپی‌رایت، قراردادهای رسانه‌های اجتماعی مدنظر قرار گیرند.

نتایج نشان داد که بازاریابی با وزن نسبی ۰/۴۴۱ مهم‌ترین عامل تأثیرگذار است و بعد از آن به‌ترتیب ارتباط بین شرکا (۰/۲۹۰)، مدیریت برند (۰/۱۵۲) و عوامل حمایتی (۰/۱۱۷) بر برندسازی مشترک تأثیرگذارند. شاید بتوان در تأیید این نتایج عنوان کرد که بازاریابی، ارتباط بین شرکا، مدیریت برند و

عوامل حمایتی به یکدیگر پیوسته هستند و از یکدیگر جدا نیستند. الکساندرو لوکان میهای (۲۰۱۳) بیان می‌کند طرح بازاریابی ورزشی وقتی موفق می‌شود که به‌عنوان یک فرایند جامع بسته‌بندی، ترفیع و تحویل دادن ورزش به مشتریان دیده شود؛ به شیوه‌ای که خواسته‌ها و نیازهای مشتریان را برآورده کند و به‌طور هم‌زمان اهداف بازاریابی سازمان ورزشی را برآورده کند. شاید بازاریابی به‌دلیل ایجاد مزیت رقابتی و استفاده از آمیخته بازاریابی بیشترین تأثیر را داشته است؛ این در حالی است ارتباط بین شرکا دومین عامل تأثیرگذار است که زیربنای ارتباط بین شرکا، اعتماد است. اعتماد به برند به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های ارتباط بین شرکا یک بعد ناشناخته است که به‌نظر می‌رسد از نظر تأثیر آن بر ارزش ویژه برند مهم و درخور بررسی باشد. مدیریت برند به‌عنوان یکی از زیرمجموعه‌های بازاریابی است. بازاریابی و فروشندگی چه از نظر دستاوردها و چه از نظر دانش، تجربه، ارزش و هویت، حرفه‌ای جذاب است و عوامل چهارم حمایت مالی ورزشی یکی از مهم‌ترین منابع درآمدی در ورزش امروزی‌اند. در بازارهای امروزی شرکت‌ها به‌دنبال روش‌های جدید برای فعالیت‌های بازاریابی خود هستند و سعی می‌کنند به نحوی خود را از رقبا متمایز کنند و سهم بازار و فروش خود را افزایش دهند و بدین‌منظور هزینه‌های هنگفتی را صرف این کار می‌کنند. یکی از این روش‌ها حمایت‌های مالی ورزشی است. تمامی این چهار عامل در زمان برندسازی مشترک باید مدنظر قرار گیرند تا نتایج این امر به شکست منجر نشود.

به‌طور کلی برندسازی مشترک به نیازی اساسی از حیث مدیریت برند و نقل و انتقال آن تبدیل شده است. با توسعه و بهبود رویکرد اقتصادی به برند، زمینه مناسبی برای ارائه چهارچوبی هماهنگ در ارتباط با برندسازی مشترک آن وجود دارد و این امکان وجود دارد که روش‌های مختلف برندسازی مشترک به ابزاری کارآمد در فرایند مدیریتی برند تبدیل شوند؛ بنابراین می‌توان از نتایج این‌گونه استنباط کرد که برای راهبری آینده‌نگر باشگاه‌ها، شکل و چهارچوب اداره باشگاه‌های فوتبال از موارد بحث‌شدنی است. بسیاری اعتقاد دارند باشگاه در صورتی می‌تواند پایدار بماند که در بازار اقتصاد، به‌منزله یک شرکت تجاری در قبال دخل و خرج و فعالیت‌های گسترده خود کاملاً حرفه‌ای عمل کند و درعین حال بتواند در ارتباط با عوامل درونی شامل بازیکنان، مربیان، کارکنان و مدیریت از یک‌طرف و عوامل بیرونی شامل دولت، مسئولان ورزش، مسئولان فوتسال، سایر باشگاه‌ها، قوانین و مقررات، سیستم بانکی، سهامداران، سرمایه‌گذاران، تماشاچیان و حمایت‌کننده‌ها، حامیان مالی، رسانه‌ها و تبلیغات آژانس‌ها و... به‌صورت شفاف و آگاهانه عمل کند.

با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می‌شود باشگاه‌های کشور از عوامل برندسازی مشترک خود از جمله بازاریابی، مدیریت برند، ارتباط بین شرکا و حمایت برند نه‌تنها غافل نشوند، بلکه این موارد را به‌کار گیرند.

## References

1. Abdolmaleki, H., Heidari, F., Zakizadeh, S. B., & Bosscher, V. D. (2019). Intellectual capital, the key to success in the management of high-performance sport organisations: The case of Iran's Ministry of Sport and Youth. *International Sports Studies*, 41(2), 55-68.
2. Abdolmaleki, H., Mirzazadeh, Z. S., & Ghahfarokhhi, E. A. (2018). Identify and priorities factors affecting sports consumer behavior in Iran. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 18(1-2), 42-62.
3. Ahn, J., Kim, A., & Sung, Y. (2019). The effects of sensory fit on consumer evaluations of co-branding. *International Journal of Advertising*, 1(12), 1-18.
4. Bauer, H. H., Stokburger-Sauer, N. E., & Exler, S. (2008). Brand image and fan loyalty in professional team sport: A refined model and empirical assessment. *Journal of Sport Management*, 22(2), 205-226.
5. Bouten, L. M., Snelders, D., & Hultink, E. J. (2011). The impact of fit measures on the consumer evaluation of new co-branded products. *Journal of Product Innovation Management*, 28(4), 455-469.
6. Dalkey, N., Brown, B. & Cochran, S. (1970). Use of self-ratings to improve group estimates: Experimental evaluation of Delphi procedures. *Technological Forecasting and Social Change*, 1(1), 283-289.
7. Decker, C., & Baade, A. (2016). Consumer perceptions of co-branding alliances: Organizational dissimilarity signals and brand fit. *Journal of Brand Management*, 23(6), 648-665.
8. Desbordes, M., & Richelieu, A. (Eds.). (2012). *Global sport marketing: Contemporary issues and practice*. London: Routledge.
9. Frederick, H., & Patil, S. (2010). The dynamics of brand equity, co-branding and sponsorship in professional sports. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 7(1-2), 44-57.
10. Gammoh, B. S., & Voss, K. E. (2011). Brand alliance research: In search of a new perspective and directions for future research. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 5(3), 81-93.
11. Grebosz, M. (2012). The Outcomes of the Co-branding Strategy. *Chinese Business Review*, 11(9), 823-829.
12. Hecox, M. G. (2007). Strategic alliances in the sport industry: A case review of Reebok International and the NFL. Available at: (Accessed).
13. Helmig, B., Huber, J. A., & Leeflang, P. S. (2008). Co-branding: The state of the art. *Schmalenbach Business Review*, 60(4), 359-377.
14. Hollis, N. (2014). Brand premium: How smart brands make more money. Available at: (Accessed ).
15. Kapferer, J. N. (2008). *The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term*. : Kogan Page Publishers/
16. Keller, K. L. (2001). Building customer-based brand equity: A blueprint for creating strong brands. Available at: (Accessed ).
17. Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2006). Brands and branding: Research findings and future priorities. *Marketing Science*, 25(6), 740-759.

18. Khobane, I. G. (2014). Co-branding as a strategy to influence consumer brand perceptions and attitudes through leveraging a strong brand. Available at: (Accessed).
19. Kim, K. P., Kim, Y. O., Lee, M. K., & Youn, M. K. (2014). The effects of co-brand marketing mix strategies on customer satisfaction, trust, and loyalty for medium and small traders and manufacturers. *E&M Economics and Management*, 17 (1), 140–151.
20. Handayani, B. (2017). Brand hate: Navigating consumer negativity in the digital world. *enlightening tourism. A Pathmaking Journal*, 7(1), 94-98.
21. Kwon, H. H., Kim, H., & Mondello, M. (2008). Does a manufacturer matter in go-branding? The influence of a manufacturer brand on sport team licensed apparel. *Sport Marketing Quarterly*, 17(3), 163-172.
22. Lewi, G. (2005). *Branding management: La marque de l'ide 'e a ` l'action*. Paris: Pearson Education France.
23. Li, K. (2019). How does co-branding influence brand image: A qualitative research on Supreme's brand image from consumers' perspectives (Doctoral dissertation). Uppsala University.
24. Liu, J. E., & Zhang, H. L. (2007). Target market selection research based on the method of entropy weighting ideal point. *China Management Informationization*, 4(2), 2-16.
25. Mahmoudabadi, M. Z., Razavi, S. M. J., & Abdolmaleki, H. (2019). A structural model for investigating the role of relationship marketing and brand equity in the development of the business performance of private sport clubs. *International Sports Studies*, 41(1), 40-53.
26. Mizik, N., & Jacobson, R. (2008). The financial value impact of perceptual brand attributes. *Journal of Marketing Research*, 45(1), 15-32.
27. Quelch, J. A. (2007). Why global brands work, Harvard Business School. Available at: <http://hbswk.hbs.edu/item/5800.htm> (Accessed February 2009).
28. Richelieu, A., & Desbordes, M. (2013). Sports teams and equipment manufacturers going international: The strategic leverage of co-branding. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 3(1), 63-77.
29. Rodrigues, F., Souza, V., & Leitao, J. (2011). Strategic competition of global brands: a game theory approach to 'Nike + iPod Sport Kit' co-branding. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 3(4), 435-439.
30. Sasmita, J., & Mohd Suki, N. (2015). Young consumers' insights on brand equity: Effects of brand association, brand loyalty, brand awareness, and brand image. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 43(3), 276–292.
31. Schembri, S., Merrilees, B., & Kristiansen, S. (2010). Brand consumption and narrative of the self. *Psychology & Marketing*, 27(6), 623-637.
32. Smith, A. C. T., Stavros, C., & Westberg, K. (2017). Pitch partners: Customers as players and collaborators. In A.C.T. Smith, C. Stavros, & K. Westberg (Eds.), *Brand fans: Lessons from the world's greatest sporting brands* (pp.25-55). Cham: Springer International Publishing.
33. Song, H., Wang, J., & Han, H. (2019). Effect of image, satisfaction, trust, love, and respect on loyalty formation for name-brand coffee shops. *International Journal of Hospitality Management*, 79(1), 50-59.

34. Stride, H., & Lee, S. (2007). No logo? No way. Branding in the non-profit sector. *Journal of Marketing Management*, 23(1-2), 107-122.
35. Ströbel, T., Woratschek, H., & Kunz, R. (2015). Co-Branding in the spotlight of sport and media: A case study analysis of schalke 04 TV. Paper presented at the 16th Conference of the European Association for Sport Management (EASM), Heidelberg, Germany.
36. Thompson, K., & Strutton, D. (2012). Revisiting perceptual fit in co-branding applications. *Journal of Product & Brand Management*, 21(1), 15-25.
37. Van der Lans, R., Van den Bergh, B., & Dieleman, E. (2014). Partner selection in brand alliances: An empirical investigation of the drivers of brand fit. *Marketing Science*, 33(4), 551-566.
38. Yao, H., Wang, X., & Chu, J. (2012). Influencing factors analysis of co-branding fit degree based on niche trend theory. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 5(2), 10-13.

#### استناد به مقاله

عبدالملکی، حسین، و بابایی، مهدی. (۱۳۹۹). شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر برندسازی مشترک بین تولید کنندگان تجهیزات ورزشی و باشگاه های فوتبال لیگ برتر ایران. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۱۲(۶۴)، ۵۴-۲۳۳. شناسه دیجیتال: 10.22089/smrj.2020.8489.2900

Abdolmaleki, H., & Babaei, M. (2021). Identifying and Ranking Factors Affecting Co- Branding between Manufacturers of sports equipment and Football Clubs of Iran Premier League. *Sport Management Studies*, 12(64), 233-54. (in Persian). DOI: 10.22089/smrj.2020.8489.2900

## Identifying and Ranking Factors Affecting Co- Branding between Manufacturers of sports equipment and Football Clubs of Iran Premier League

H. Abdolmaleki<sup>1</sup>, M. Babaei<sup>2</sup>

1. Assistant Professor of sport management, Karaj branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran. (Corresponding Author)
2. PhD student of sport management, Karaj branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran.

Received: 2020/01/20

Accepted: 2020/08/05

---

### Abstract

The purpose of this research was to identify and rank the factors influencing co- branding between Manufacturers of sports equipment and Football Clubs of Iran Pro League. The present study was a qualitative-quantitative research. The statistical population of this study consisted of sports marketing management experts, CEO of Football Clubs and CEO of manufacturers of sports equipment. Of these, 16 persons collaborated with the researcher and made the Delphi Research Panel. In this study, Fuzzy Delphi method was used to identify the factors affecting co-branding between clubs and sports equipment manufacturers. According to the Delphi Panel, the identified factors were categorized into 4 main factors with 19 components as follows: brand management (enhancing brand value, utilizing the knowledge and experience of partner brands in the area of brand management, brand positioning, brand identity, brand equity and brand image), relationship between partners (satisfaction, mutual trust, commitment, shared interests, reliability to creative and innovative product and strategies), marketing factors (marketing mix, market positioning, competitive advantage and entry into new domestic markets) and supportive factors (copyright law, contracts and social media). Hierarchical decision making (AHP) and Expert Choice software were used to prioritize the factors co-branding. Accordingly, among the components of the research, marketing with a relative weight of 0.441, is the most important influencing factor and after that, the relationship between partners (0.29), brand management (0.152) and support factors (0.172), respectively. Also, according to the obtained compatibility rate (0.05), the validity of this information has been confirmed. Therefore, it can be inferred from the results that the use of the results obtained in this research can be a way for future management of football clubs.

---

**Keywords:** Brand, Club, Sport Equipment, Football, AHP.

---

---

1. Email: h.abdolmaleki@ut.ac.ir

2. Email: babaeemahdi67@gmail.com