تبیین پیشران‌های مؤثر بر توسعه برند فوتبال ایران با استفاده از رویکرد فازی خاکستری و ماتریس مشاوران گروه بوستون

نگار قلی‌پور[1]؛ دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران
حسین عیدی؛ استادیار گروه مدیریت ورزشی دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران
بهرام یوسفی؛ دانشیار گروه مدیریت ورزشی دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران
فرزاد امیری؛ استادیار دانشگاه صنعتی کرمانشاه، کرمانشاه، ایران

چکیده

مقدمه و هدف: برند به عنوان یکی از مهم‌ترین دارایی‌های نامشهود هر سازمان است، لذا بررسی عوامل مؤثر بر توسعه برند در هر سازمانی ازجمله لیگ برتر فوتبال ایران حیاتی است. بر همین اساس تحقیق حاضر به بررسی پیشران‌های مؤثر بر توسعه برند لیگ برتر فوتبال ایران بر اساس ماتریس مشاوران گروه بوستون و تحلیل روابط خاکستری فازی پرداخت.

روش‌شناسی: جامعه آماری این تحقیق اعضای هیئت علمی با حیطه تخصصی بازاریابی ورزشی، کارشناسان و متخصصان فعال در لیگ برتر فوتبال و همچنین مدیران عملیاتی لیگ و برخی افراد آگاه به موضوع (از جمله پژوهشگران حوزه بازاریابی و برندینگ در فوتبال) پژوهش بودند. در بخشی کیفی (۱۸ نفر) با روش گلوله برفی و در بخش کمی با روش نمونه‌گیری غیراحتمالی قضاوتی (نظر خبرگان) ۱۱۳ نفر به عنوان نمونهٔ آماری پژوهش انتخاب شدند. در بخش کیفی داده‌ها بر اساس روش تئوری زمینه‌ای تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش فازی خاکستری در نرم افزار اکسل انجام گرفت.

یافته‌ها: در بخش کیفی ۱۸۷ نشان مؤثر بر توسعه برند لیگ شناسایی و سپس در کد گذاری محوری در ۳۵ مفهوم و در مرحله کدگذاری انتخابی در ۱۰ مقوله دسته بندی شدند. در بخش کمی با بهره‌گیری از روش کمی تحلیل داده‌ها و روابط خاکستری فازی وضعیت راهبردی در هریک از ابعاد و مؤلفه‌های تقویت برند بررسی شد. نتایج نشان داد که تمامی عوامل در خانه پرسش قرار داشتند.

نتیجه‌گیری: بر اساس یافته‌های پژوهش، ضروری است مدیران و مسئولین لیگ برتر فوتبال کشور با توجه به اهمیت رسیدگی به مؤلفه‌های شناسایی شده و بستر سازی مناسب، زمینه تقویت برند لیگ برتر را فراهم آورند.

واژه‌های کلیدی: توسعه برند، لیگ برتر فوتبال، ماتریس گروه مشاوران بوستون.

۱. نویسنده مسئول (پست الکترونیک : *gholipournegar@gmail.com)

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

مقدمه

بسیاری از سازمان‌ها، استراتژی‌های رشد خود را بر مبنای دارایی‌های ملموس خود بنیان گذاشته بودند. در حقیقت، شرکت‌ها به‌وسیله دارایی‌های ملموسشان ارزش گذاری می‌شدند؛ اما با ظهور عصر اطلاعات، ارزش دارایی‌های ملموس، نسبت کوچکی از کل ارزش بازار کسب و کارها و سازمان‌ها را تشکیل داد. امروزه در حقیقت مهم‌ترین بخش دارایی‌های سازمان‌ها به شکل نامشهود هستند و در حدود ۵۰٪ ارزش بازار شرکت‌های بزرگ صنعتی و خدماتی را تشکیل می‌دهند (نمازی، ۱۳۹۶).

از میان دارایی‌های نامشهود، برند یکی از مهم‌ترین دارایی‌هاست و شامل یک نام، عنوان، نشان، سمبل یا طراحی یا ترکیبی از همه این‌هاست که قصد آن معرفی محصولات یا خدماتی از یک فروشنده یا گروهی از فروشندگان است تا آن‌ها را از سایر رقبا مجزا کند (کاتلر[1] ۲۰۰۸). از دلایل اهمیت برند، نقش استراتژیک و مهم آن در کسب مزیت رقابتی و تصمیمات مدیریت استراتژیک است (کاولر و ریچلیو[2] ۲۰۰۵). برندینگ موفق حتی شاید فراتر از فروش کالا و عرضه خدمات باشد و گاهی برند سهم بازار را تحت تأثیر قرار می‌دهد و گاهی تبدیل به حیثیت و تمامیت سازمانی شده و باعث جذب نیرو و سهامداران سازمانی می‌شود(هوشیار،۲۰۱۴).

امروزه ورزش به یکی از مهم‌ترین صنایع درآمدزا مبدل گشته است و در زمره یازده صنعت بزرگ قرار گرفته است (دانی لاچک و همکاران[3]،۲۰۰۸). فوتبال نیز به عنوان یک صنعت درآمدزا در سال‌های اخیر مورد توجه قرار گرفته است؛ به طوری که گردش کل بیست باشگاه بزرگ جهان در سال ۲۰۱۴–۲۰۱۵ بالغ بر ۶,۲ میلیارد یورو بوده است(دلویت[4] ۲۰۱۵). از سوی دیگر در سال‌های اخیر بهبود فن‌آوری موجب پرداختن مردم به فعالیت‌های مختلف در زمان اوقات فراغت خود شده است؛ از این رو جهت جذب افراد و متقاعد کردن آن‌ها به صرف پول برای ورزش حرفه‌ای، مدیران صنعت ورزش نیازمند استراتژی‌های بازاریابی هستند. در چنین شرایطی مدیرانی موفق‌تر هستند که جنبه اقتصادی ورزش را در اولویت برنامه‌های خود قرار دهند (مارتیکود و همکاران[5] ۲۰۱۶). استفاده از نام‌های تجاری به عنوان یک ابزار بازاریابی در صنعت ورزش به طور فزاینده‌ای در حال افزایش است. تحقیقات منافع زیادی از رابطه با برندهای ورزشی نشان داده‌اند. از جمله این منافع می‌توان افزایش منافع باشگاه‌های ورزشی، افزایش تماشاگران رسانه و افزایش قدرت حامیان تیم را برشمرد (ابوساگ و همکاران[6]،۲۰۱۲). برندها قابلیت انتقال معانی غنی را به مصرف کنندگان ورزشی دارند (کاتلر،۲۰۰۸). درنتیجه سازمان‌های ورزشی باید بر سرمایه گذاری روی برند خود متمرکز شوند. برند لیگ‌های ورزشی بسیار ارزشمند بوده، نیاز به تقویت استراتژیک داشته و منعکس کننده مزایا و ویژگی‌هایی است که لیگ برای مصرف کننده

1. Kotler
2. Couvelaere & Richelieu
3. Danylchuk
4. Deloitte
5. Matticotte
6. Abosag

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

فراهم می‌نماید (مرادی چالشتری، ۲۰۱۲). با این حال نتایج تحقیقات نشان می‌دهد لیگ برتر ایران بر اساس معیارهای کنفدراسیون فوتبال آسیا در وضعیت مطلوبی قرار ندارد (حسینی،۱۳۹۴). رسولی و همکاران (۱۳۹۵) نیز در پژوهش خود چالش‌های درونی مدیریت برند باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران را شامل فرهنگ، ارتباطات، برندسازی، بازاریابی، مسائل مالی، مسائل حقوقی، مدیریت، برنامه‌ریزی، نیروی انسانی، ذات باشگاه‌های ورزشی، کانون هواداران، خصوصیات فوتبال، امکانات، باشگاه، رسانه و ساختار برشمردند (رسولی و همکاران، ۱۳۹۵). لذا مدیریت صحیح برند به عنوان معیاری جهت شناسایی عوامل تقویت کننده برند لیگ ضروری است. لیگ برتر فوتبال ایران باید با شیوه‌های مختلف، خود را به یک برند معتبر تبدیل کنند تا هم مورد توجه عموم و رسانه‌ها باشند و هم برای بنگاه‌های اقتصادی و تجاری جذابیت داشته باشند. جذب هواداران جدید به ویژه در سطوح بین‌المللی و نیز افزایش وفاداری هواداران فعلی، همگی به مدیریت صحیح برند مربوط می‌باشد. علاوه بر این لیگ‌های برتر جهان همچون لیگ برتر انگلیس روش‌های نوینی را در بازاریابی و تأمین مالی خود بکاربرده که منجر به جهانی شدن برند چنین لیگ‌هایی شده است.

بررسی تحقیقات حاکی از آن است که تحقیقات انجام گرفته در این حوزه جدید است و نسبت به سایر حوزه‌های بازاریابی کمتر مورد توجه قرار گرفته است. همچنین ضعف برندسازی در فوتبال کشور مشهود است (رسولی و همکاران،۱۳۹۶)؛ ضعف در برندینگ فوتبال کشور می‌تواند به دلیل به‌کارگیری استراتژی‌های نادرست در زمینه‌ی بازاریابی و تبلیغات و همچنین بی‌توجهی به ارزش‌های ناشی از برندهای معتبر و کم توجهی به دیدگاه مشتری باشد. برند باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر در کشور با داشتن هواداران پرشمار و اقبال عمومی، سوابق تاریخی، قهرمانی در سطح قاره آسیا، حضور در رویدادهای بین‌المللی همچون جام باشگاه‌های جهان و به طور کلی دستاوردهای گذشته دارای پتانسیل بالایی در زمینه درآمدزایی از طریق فعالیت‌های برند هستند، اما علیرغم اهمیتی که برند به عنوان یک دارایی ناملموس در ایجاد ارزش برای ذینفعان مختلف با علایق و گرایشات مختلف دارد و می‌تواند منبع برتری رقابتی پایدار و پویا برای سازمان باشد؛ اما متأسفانه توجه چندانی به آن نشده است و کمبود تحقیقات در این حوزه لزوم تحقیق در این زمینه را پررنگ نموده است و نیازمند اقدامات جدی است. چنانچه این اقدامات بدون تحقیق و بررسی علمی از شرایط و عوامل مؤثر بر آن انجام شود، نه تنها درآمدزا نبوده، بلکه باعث تخریب وجهه و ارزش برند باشگاه و لیگ برتر فوتبال ایران خواهد شد؛ بنابراین، بررسی شرایط اثرگذار بر توسعه برند فوتبال ایران ضروری و اجتناب ناپذیر خواهد بود. بر این اساس این تحقیق در پی آن است تا با مرور تحقیقات پیشین و انجام پژوهش به صورت کیفی و کمی، به طور جامع عوامل عمده‌ی مؤثر بر توسعه برند فوتبال ایران را مورد شناسایی قرار داده تا مسئولین فوتبال ایران بتوانند از این عوامل جهت تدوین استراتژی‌های مناسب در جهت داشتن برندی قدرتمند بهره گیرند. در این راستا به دنبال پاسخگوی به این سؤال هستیم که چه پیشران‌ها یا عوامل عمده‌ای در تقویت برند فوتبال ایران تأثیر گذارند و هریک از این عوامل در شرایط کنونی در چه وضعیتی قرار دارند؟

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

ادبیات و پیشینه پژوهش

برند

در دنیای جهانی شده امروز، مدیران بایستی بیشتر تلاش و تمرکز خود را متوجه برند[1]سازمان و یا شرکت خود نمایند چرا که با توجه به پژوهش‌های صورت گرفته در این خصوص، برند مهم‌ترین عامل سازنده هویت سازمان‌ها و شرکت‌های امروزی است (بالمر و همکاران[2]، ۲۰۰۶). تاکنون تعاریف متنوعی از برند ارائه شده است. می‌توان گفت برند مجموعه‌ای از تداعیات و توقعاتی است که به واسطه تجربه یک شرکت، محصول و یا خدمت ایجاد شده است. یک برند مجموعه‌ای از ویژگی‌ها، مزایا، عقاید و ارزش‌هایی است که فرآیند تصمیم گیری را متمایز کرده، پیچیدگی آن را کاهش داده و آن را تسهیل می‌کند (کاتلر و پفورج، ۱۳۸۹).

برند عبارت است از یک نام، عبارت، اصطلاح، نشانه، علامت، نماد، طرح یا ترکیبی از آن‌ها که هدف آن معرفی کالا یا خدمتی است که یک فروشنده یا گروهی از فروشندگان عرضه می‌کنند و بدین وسیله آن‌ها را از محصولات شرکت‌های رقیب متمایز می‌نمایند (کاتلر و آرمسترانگ[3]، ۱۳۸۵). برند، یک تعهد ایجاد شده به‌وسیله یک شرکت است تا به‌وسیله آن از مشتریانش حمایت کند (رولی[4]، ۲۰۰۴). از منظر مشتری، برند می‌تواند به‌عنوان مجموعه‌ای از تجربیاتش تعریف شود که آن تجربیات در تمامی نقاط ارتباطی فرآورده یا شرکت با مشتری ساخته می‌شوند (گدسور[5]، ۲۰۰۸).

آکادمی بازاریابی آمریکا در سال ۱۹۶۰ میلادی برند را به عنوان " یک نام، واژه، نشان، طرح (نماد) و یا ترکیبی از آن‌ها برای شناسایی کالا و خدمات یک فروشنده و یا گروهی از فروشندگان و تمایز آن‌ها از رقبا تعریف کرده است. در حقیقت، این تعریف اهمیت برندسازی اجزای قابل مشاهده و خارج از آب کوه یخ مانند آرم و نام برند را برجسته می‌کند. از قوس طلایی مک‌دونالد[6]تا نماد نایکی[7]نشانه‌هایی از برند هستند که با اتخاذ رویکرد جهانی با ارزش‌تر هم می‌شوند. بدون استفاده از کلمات، اگر برند دارای آگاهی قوی در نزد مشتریان باشد، تعداد زیادی از ارزش‌ها و عناصر تداعی‌کننده دقیقاً در لحظه‌ای که آن‌ها نماد مخصوص به آن برند را مشاهده می‌کنند، در ذهن مشتریان پدیدار می‌شود (بریجواتر، ۲۰۱۰).

برند محصول ورزشی

محصول ورزش، بازی یا رویدادی است که انجام می‌شود و ورزش نامیده می‌شود. ورزش عناصر ملموس و ناملموسی دارد که موجب منحصربه فرد بودن آن می‌شود. عناصر ملموس شامل نوع ورزش، ورزشکار، طرز آرایش تیم و نوع رقابت و عناصر ناملموس شامل تجربه‌ی ورزشی، احساسات، فشار روحی، هیجان، ذهنیت‌ها و تفاسیر

1. Brand
2. Balmer & et al
3. Amstrang
4. Rowley
5. Ghodeswar
6. MC Donald
7. Nike

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

است. این عناصر غیرقابل لمس است که ورزش را غیرقابل پیش‌بینی می‌کند و اطمینان می‌دهد که رقابت هر بار متفاوت خواهد بود و تماشاگران نیز حوادث مختلفی را می‌بینند و از آن‌ها تفاسیر گوناگونی می‌کنند. ولی محصولات دیگر تا این حد از گستره‌ی تفاسیر مخاطبان برخوردار نیستند. ورزش محصولی زودگذر و از بین رونده است که در یک لحظه هم تولید و هم مصرف می‌شود. بازیکنان، طرفداران، مسئولان و مربیان همگی به ساخت بازی و رویداد مورد مصرف، کمک می‌کنند (شانک[1] ۲۰۰۶). برنامه‌های ورزشی تنها با عرضه‌ی محصول ورزشی ایجاد می‌شوند و توسعه می‌یابند. یک محصول ملموس، یک شیء محسوس و فیزیکی است، در حالی که یک محصول ناملموس، نامعین است. خریدن پیراهن فوتبال، مصرف یک محصول ملموس است اما تماشای یک مسابقه‌ی فوتبال، مصرف یک محصول ناملموس است (علیزاده، ۱۳۸۹). با وجود این هر دو نوع محصول موجب به وجود آمدن برندها و برندها هم موجب توسعه‌ی همان محصولات و خدمات می‌شود.

برند تیم‌های ورزشی

روندی که تقریباً در دهه‌ی اخیر اتفاق افتاده، ظهور استراتژی نام تجاری (برند) به عنوان یک ابزار برای تیم‌های ورزشی حرفه‌ای است به طوری که می‌توانند به وسیله آن رابطه‌ای که با هواداران دارند را پرورش دهند و همچنین با کاربرد آن باعث کسب درآمد شوند (کاوانا[2] ۲۰۰۱). تیم‌های ورزشی کاندیدهای ایدئال برای برندسازی قرن بیست و یکم هستند زیرا آن‌ها رسانه دوست، شرکت دوست و در سطح جهانی دوستانه هستند و به امکانات فیزیکی کمی نیاز دارند (گواسچوان[3] ۲۰۱۲). ورزش چنان برای رسانه‌ها قابل توجه است که کمپانی‌های رسانه‌ای اکنون از بسیاری جهات به ورزش نگاه می‌کنند. ورزش جلوه‌های قابل توجهی از درام انسانی است. ورزش را می‌توان در مستندهای برجسته بسته بندی کرد یا از آن می‌توان برای فروش تبلیغات در میان پخش مسابقات زنده استفاده کرد. ورزش و برندهای آن می‌توانند از موانع ملی و زبانی فراتر روند. بسیاری از ورزش‌ها، از جمله فوتبال، با قوانین بین‌المللی تنظیم می‌شوند که این بازی‌ها را برای مخاطبان جهانی قابل تشخیص و معنادار می‌کند. بر خلاف فیلم‌ها یا سینما، مسابقه فوتبال نیازی به ترجمه ندارد، هرچند که هر منطقه زبانی می‌تواند روایت عملکرد منحصر به فردی را ارائه نماید. این جنبه‌های ورزشی باعث توجه جهانی رسانه‌ها و سرازیر شدن پول قابل توجه به سمت تیم‌های ورزشی در قرن بیست و یکم شده است (گواسچوان، ۲۰۱۶). جادوی برند ورزشی این است که هر کالایی محصولات دیگری را تبلیغ می‌کند. پخش‌های تلویزیونی همچون تبلیغ منجر به افزایش فروش بلیت می‌شوند. استادیوم‌ها تبدیل به مرکز خرید می‌شوند زیرا محصولات تیم‌های ورزشی در استادیوم به فروش می‌رسد (گواسچوان، ۲۰۱۶). یک برند قوی می‌تواند به تیم کمک کند تا از دلبستگی عاطفی با هواداران به‌طور آهسته و گام به گام به منظور وفاداری و اعتماد هواداران استفاده نماید. در انعکاس این اتفاق، اعتماد و وفاداری می‌تواند موجب کسب درآمد و عواید مالی از طریق فروش انواع گوناگونی از کالاها و خدمات در درون و بیرون ورزشگاه و میدان مسابقات شود (گوستافسون، ۲۰۰۱).

1. Shank
2 Gavanagh
3. Guschwan

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

به عنوان نمونه، باشگاه فوتبال سلتیک گلاسگو[1] ابتدا با عرضه محصولات المثنی، لباس‌های تزئینی و هدایا شروع کرد و در حال حاضر به عرضه لباس مد، کیک‌ها و مواد غذایی نظیر سوسیس با برند خود اقدام کرده است. همچنین، باشگاه سلتیک دارای ۳ فروشگاه در ایرلند است که پول بیشتری از تجارت کردن نسبت به مجموع حق بخش تلویزیونی و حامیان مالی به دست می‌آورد (ورسلی، ۲۰۰۱). مثالی دیگر از ایجاد ارزش ویژه برند با استفاده از توسعه و گسترش برند را می‌توان تیم بوردو[2] فرانسه معرفی کرد، این تیم دارای پنج برند مختلف است: برند بازی (مجموعه آدیداس)؛ برند لباس ورزشی که در فروشگاه‌های خیلی بزرگ فروخته می‌شود (مجموعه باشگاه)؛ برند اوقات فراغت (مجموعه ورزشی جیراندیس)؛ برند اعیانی (لوکس) (مجموعه اسکاپلایر[3]) و یک برند که دارای محصولات مرتبط با ستاره برزیلی خود پائولتا (مجموعه پائولتا[4]) است (ریچیلیو، ۲۰۰۸).

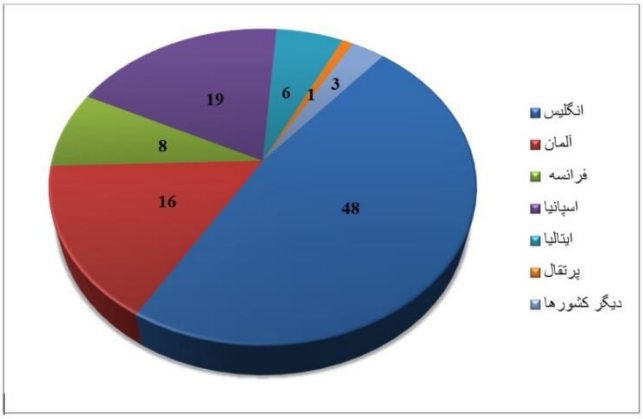
اهمیت برند در فوتبال

تلویزیون و اینترنت که مانند کانال توزیع برای فوتبال صنعتی عمل می‌کنند، باعث شده است که فوتبال به طور گسترده بسط و توسعه یابد. امروزه باشگاه‌های ورزشی و لیگ‌ها که نشان دهنده پیشرفت وسیع در اقتصاد هستند، نه تنها موفق به کسب مقام‌های ورزشی می‌شوند، بلکه به‌عنوان مدل‌های مدیریتی موفق در پارامترهای مالی هستند. این امر ارزش برند باشگاه‌ها و فدراسیون‌های کشور را افزایش می‌دهد در حین اینکه ارزش برند کسانی که نمی‌توانند موفق شوند را کاهش می‌دهد. سرمایه گذاران با ارزش برند در شرایط مالی مواجه هستند؛ بنابراین اگر می‌خواهید یک حامی خوب را به عنوان یک باشگاه و یک فدراسیون پیدا کنید، باید ارزش برند را افزایش دهید. ارزش برند مزایای حاصل تمایز را ارائه می‌دهد که به این طریق به تولیدکنندگان اجازه می‌دهد تا به دنبال رسیدن به سود بیشتر باشند. این امر، تولید کنندگان کسب و کار را برای توسعه محصولات جدید، ارائه آن‌ها به بازار و محافظت از برندها از حملات شرکت‌های رقابتی فراهم می‌کند (ترکلی و کابانوگلو[5] ۲۰۱۸).

بر اساس گزارش‌های برندهای تجاری مالی در سال ۲۰۱۶، انگلیس، اسپانیا، آلمان، فرانسه، لیگ ایتالیا، به‌عنوان برندهای پیشرو در صنعت فوتبال جهان هستند. اقتصاد فوتبال به یک ارزش برندی رسیده است که ارزش آن ۲. ۱۵ میلیون دلار می‌باشد و توسط این ۵۰ باشگاه فوتبال ایجاد شده است. نمودار ۱ ارزش برند لیگ‌های کشورهایی که بالاترین ارزش برند را تا ماه ژوئن ۲۰۱۶ دارند، نشان می‌دهند. نمودار ۱ نشان می‌دهد که انگلستان دارای بیشترین ارزش برند با ۴۸ درصد است، به دنبال آن اسپانیا با ۱۹ درصد، آلمان با ۱۶ درصد، فرانسه با ۸ درصد و ایتالیا با ۶ درصد و پرتغال دارای کمترین ارزش برند با میزان ۱ درصد داراست. (برند فیننس، ۲۰۱۶).

1. Glasgow Celtic
2. Bordeaux soccer team
3. Scapulaire Collection
4. Pauleta Collection
5. Terekli &Çobanoğlu

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]



شکل ۱. درصد ارزش برند برترین کشورهای در این حوزه

در بین باشگاه‌های جهان نیز منچستر یونایتد دارای بالاترین میـزان ارزش ویـژه برنـد بـا ارزش برنـد ۱ میلیون ۷۷۳ میلیون دلار می‌باشد. طبق شاخص‌های مالی در ماه مارس ۲۰۱۶، تنها در فصل اول سال ۲۰۱۶؛ این باشگاه توانست درآمد مالی و تجاری خود را به میزان ۳۷٪ افـزایش داده و آن را بـه ۸. ۶۵ میلیـون دلار برسـاند. همکاری منچستر یونایتد–آدیداس در رأس موافقت‌نامه‌های حمایت مالی است که توسط مارک‌های ورزشـی و بـا باشگاه‌های فوتبال حمایت می‌شود. آدیداس ۷۵ میلیون پوند در هر فصل برای قراردادی که تا سـال ۲۰۲۵ ادامـه خواهد داد، پرداخت خواهد کرد. جایگاه دوم بایرن مونیخ–آدیداس با ۶۰ میلیون یورو است. پوما سومین جایگاه در لیست با مبلغ ۳۰ میلیون پوندی در سال برای آرسنال برای پنج فصل است. یکی از محبوب ترین حامیان مالی به عنوان حامی نام استادیوم است. این اولین نمونه در این زمینه است که بازیکنان بولتون واندررز از تیم‌هـای لیـگ برتر، نام ورزشگاه خود را در سال ۱۹۹۷ به ورزشگاه Reebok تغییر دادند. آرسنال، تیم شمالی لندن، نام خود را در سال ۲۰۰۴ تحت عنوان قرارداد با شرکت امارات متحدهٔ امارات به ورزشـگاه امـارات کـه نـام آنAshburton grove e، تغییر داد. آرسنال در هر فصل ۳۰ میلیون پوند از نام حمایت از این استادیوم دریافت می‌کنـد کـه ایـن قرارداد در سال ۲۰۱۲ تمدید شد و تا سال ۲۰۲۸ ادامه خواهد داشت، برنده خواهد شد. یکی دیگر از تیم‌های لیگ برتر، منچسترسیتی است که طی یک قرارداد با دومین آژانس هوایی امارات یعنی آژانس اتحـاد، ۴۰ میلیـون دلار در سال حمایت و اسپانسری مالی دریافت کرده است (اکولینگ ریپورت[1] ۲۰۱۶).

شناسایی نام‌های ورزشگاه با برندها نیز یک سنت معمول در بوندسلیگا است. قرارداد ۳۵ سـاله‌ای کـه بـایرن مونیخ با Allianz امضا کرده است، بیشترین درآمد حاصل از بوندسلیگا را دارد. این باشگاه در طول قرارداد حداقل ۲۱۰ میلیون یورو دریافت می‌کند.

همان‌طور که مشاهده می‌گردد، لیگ‌ها باید به یک ارزش برند تجاری خاصی دست پیدا کنند تا مکان خـوبی در اقتصاد فوتبال و موفقیت در هم در سطح باشگاه و هم در سطح تیم ملی به دست آورند. کار مـدیریتی و اداری

1. Ekolig Reports

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

که برای این منظور انجام می‌شود، در دو گروه جمع آوری می‌شود. این مطالعات باید با تلاش مشترک فدراسیون فوتبال و لیگ‌های وابسته و باشگاه‌های این لیگ‌ها انجام شود. این امور شامل زیر هستند:

خدماتی که عملکرد بازی فوتبال را تضمین می‌کند؛ بنابراین عوامل و فاکتورهایی برای موفقیت ورزشی لازم است.

فعالیت‌های مدیریت تجاری فوتبال مورد نیاز برای عملکرد کل سیستم کسب و کار فوتبال است؛ بنابراین تلاش‌های تجاری و توسعه مالی را می‌طلبد (ترکلی و کابانوگلو، ۲۰۱۸).

عوامل توسعه برند در فوتبال

با بررسی پژوهش‌های انجام گرفته در زمینه عوامل مؤثر بر تقویت برند، این نتیجه حاصل شده است که تقویت برند منوط به عوامل متعددی است. از جمله این تحقیقات، چانوات[1](۲۰۱۷) توسعه برند جهانی باشگاه پاریس سن ژرمن را ناشی از سه عنصر سازماندهی مجدد باشگاه، ساخت مجدد برند باشگاه و استراتژی‌های متنوع از محرک‌های توسعه برند عنوان نمود (چانوات،۲۰۱۷). ریچلیو و ریزارد[2](۲۰۱۴) عوامل تقویت برند را عملکرد در زمین مسابقه، اعتبار/یکپارچگی، مدیریت استراتژیک برند، بین‌المللی سازی، تحقیقات بازار، تثبیت منطقه‌ای، توسعه جوانان و استخدام بازیکنان خارجی برشمردند (ریچلیو و همکاران، ۲۰۱۴). کانکل و همکاران[3] (۲۰۱۴) با رویکرد کیفی و کمی عوامل استراتژیک اثر گذار بر تقویت برند لیگ برتر استرالیا را مورد بررسی قرار دادند. آن‌ها هفت عامل را مورد شناسایی قرار دادند که عبارت بودند از: دستیابی به رسانه و بازاریابی، توسعه لیگ، ساختار رقابتی، کیفیت، تقویت برند، تجربیات روز مسابقه و هویت باشگاه‌های شرکت کننده (کانکل و همکاران، ۲۰۱۴). کو و همکاران[4](۲۰۱۱) نیز سه عامل هویت تیمی، هم هویتی هواداران و وفاداری به لیگ قهرمانی را به عنوان یک عامل در مدیریت برند تیم‌های فوتبال حرفه‌ای مورد بررسی قرار دادند و نتایج نشان داد هویت تیمی به هم هویتی بر وفاداری به لیگ اثر گذار بود (کو و همکاران، ۲۰۱۱). ریچلیو (۲۰۰۸) نیز مراحل به کارگیری استراتژی‌های مختلف برای ارتقای باشگاه‌های ورزشی را در مدلی ارائه نمود. وی در این مدل بیان نمود هنگامی‌که هویت و جایگاه سازی به صورت واضح تعیین شد، تیم ورزشی می‌تواند با استراتژی برند یعنی با کار کردن بر روی عوامل تسهیل کننده و دست‌کاری متغیرهای بازدارنده و میانجی به مسیر برندسازی خود ادامه دهد (ریچلیو و همکاران،۲۰۰۸). بائنا[5](۲۰۱۷) در پژوهش خود استراتژی بازاریابی جهانی باشگاه بایرن مونیخ را مورد مطالعه قرار داد. نتایج این تحقیق نشان داد که باشگاه جهت بهبود تصویر برند خود به دنبال توجه مضاعف به نیازهای ذی‌نفعان، مخصوصا حامیان و هواداران محلی و جهانی خود می‌باشد تا از این طریق بتواند سهم بازار خود را افزایش داده و گردش مالی خود را بهبود بخشد (بائنا، ۲۰۱۷).

1. Chanvat
2. Richelieu, A., & Lessard
3. Kunkel
4. Ko
5. Baena

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق از نوع تحقیقات کاربردی و از لحاظ روش تحقیق در زمره تحقیقات توصیفی محسوب می‌شود. به منظور گردآوری داده‌های تحقیق از روش آمیخته که ترکیبی از روش کمی و کیفی است استفاده شد.

بخش کیفی

روش پژوهش، کیفی و از نوع نظریه زمینه‌ای بود. جامعه آماری این تحقیق اساتید با حیطه تخصصی بازاریابی و برندینگ ورزشی، مسئولین کمیته بازاریابی فدراسیون فوتبال، مسئولین کمیته بازاریابی باشگاه‌های ورزشی کارشناسان و صاحب‌نظران فوتبال و نیز مدیران اجرایی لیگ و برخی افراد آگاه به موضوع پژوهش بودند. انجام مصاحبه‌ها به صورت هدفمند و به شیوه گلوله برفی انجام گرفت. در این مطالعه با ۱۸ نفر از جامعه تحقیق مصاحبه گردید، هرچند در مصاحبه چهاردهم اشباع نظری حاصل شد یا این حال برای اطمینان تا مصاحبه هجدهم ادامه یافت. برای جمع آوری داده‌ها، از مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختاریافته استفاده شد. این نوع مصاحبه به دلیل انعطاف پذیری و عمیق بودن مناسب پژوهش‌های کیفی است. سؤالات کلی حول محور استراتژی‌های توسعه برند مورد پرسش قرار گرفت و بقیه سؤالات در حین مصاحبه بر اساس پاسخ مصاحبه شونده پرسیده می‌شد. کلیه مکالمات روی نوار صوتی ضبط و سپس بلافاصله کلمه به کلمه روی کاغذ پیاده و تجزیه و تحلیل شد. داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای تائید روایی و پایایی در این پژوهش با استفاده از مفهوم قابلیت اعتماد و عناصر چندگانه آن، از استراتژی‌های متعددی نظیر بازبینی در زمان کدگذاری، تائید نتایج با مراجعه به آزمودنی‌ها و تائید همکاران پژوهشی استفاده گردید. در نهایت بر اساس مدل سه شاخگی مدل تحقیق ارائه گردید. این مدل دارای سه بخش عوامل ساختاری، عوامل زمینه‌ای، عوامل رفتاری می‌باشد.

عوامل ساختاری: دربرگیرنده‌ی تمام عناصر، عوامل و شرایط فیزیکی و غیرانسانی سازمان است که با نظم، قاعده و ترتیب خاص و به هم پیوسته، چارچوب، قالب، پوسته و بدنه فیزیکی و مادی سازمان را می‌سازند. عوامل فنی و تکنولوژیکی، عوامل ساختار سازمانی در این حوزه جای می‌گیرند.

عوامل زمینه‌ای: شرایط و عوامل محیطی برون سازمانی هستند که محیط سازمان را احاطه می‌کنند، با سازمان تأثیر متقابل دارند و خارج از کنترل سازمان هستند. عوامل همچون عوامل قانونی، دولتی و مربوط به مشتری و رقبا در این گروه جای می‌گیرند.

عوامل رفتاری: شامل عوامل و روابط انسانی در سازمان است که هنجارهای رفتاری، ارتباط غیررسمی و الگوهای ویژه به هم پیوسته و محتوای اصلی سازمان را تشکیل می‌دهند. عوامل مرتبط با نیروی انسانی و فرهنگ سازمانی در این گروه قرار دارند (دانی لاچک، ۲۰۰۸).

بخش کمی

جامعه آماری حدود ۱۷۰ نفر بودند. در بخش کمی بر اساس روش نمونه‌گیری غیراحتمالی قضاوتی (نظر خبرگان) ۱۱۳ نفر به عنوان نمونهٔ آماری پژوهش انتخاب شدند در این بخش از کدهای محوری و انتخابی به

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

عنوان پرسشنامه پژوهش مورد استفاده قرار گرفت. روایی صوری پرسشنامه توسط اساتید مدیریت ورزشی و روایی محتوایی توسط تحلیل عاملی اکتشافی و پایایی آن توسط آلفای کرونباخ (۰،۸۷) مورد تائید واقع شد.

بر اساس ماتریس مشاوران گروه بوستون مبتنی بر دو محـور ادراکات کـه بیـانگر ادراک از وضـعیت کنـونی گویه است و اهمیت هر گویه در تقویت برند کـه بیانگر اهمیت مربوط به آن گویه است، وضعیت هر محور مـورد بررسی قرار گرفت. محور مشاوران گروه بوستون اعداد ۰ تا ۱ را نمایش می‌دهد و مرکز آن نقطه (۰/۰،۵/۵) است. این محورها صفحه مختصات به چهار ناحیه تقسیم می‌کند. در ناحیه ۱ سـطح وضعیت موجود از نظر مؤلفه مـورد نظر بالا و اهمیت آن گویه در تقویت برند نیز بـالا یـا مؤثر است (ناحیه ستاره). در ناحیه ۲ وضعیت موجود از نظر مؤلفه مورد نظـر بـالا ولـی آن مؤلفه در تقویت برند مؤثر نیست (ناحیه گاو شیرده). در ناحیه ۳ وضعیت موجـود از نظر مؤلفه مورد نظر پایین و سهم آن مؤلفه در تقویت برند نیز پـایین اسـت (ناحیـه سـگ). در نهایـت ناحیـه ۴، وضعیت موجود از نظر مؤلفه مورد نظر پایین و سهم آن مؤلفه در تقویت برند مؤثر است (ناحیه علامت پرسش).

در این تحقیق جهت تعیین اهمیت هر یک از مؤلفه‌های تقویت برند از اعداد فـازی مثلثـی مطـابق جـدول ۱ استفاده شده است.

جدول۱: عبارت‌های کلامی و اعداد فازی به کار رفته در تحقیق

عبارت کلامی	اعداد قطعی	اعداد فازی مثلثی
خیلی مهم	۹	(۷،۹،۹)
مهم	۷	(۵،۷،۹)
تا حدی مهم	۵	(۳،۵،۷)
کم اهمیت	۳	(۱،۳،۵)
بی اهمیت	۱	(۱،۱،۳)

ماتریس اعداد فازی $[x_{ij}]$ با توجه به تعداد مؤلفه‌های شایستگی (i=n) و تعداد خبرگان پاسخ دهنده (j=m) و ماتریس وزن فازی با توجه به تعداد ابعاد شایستگی (k= 1 to 5) مطابق ذیل تشکیل می‌شود:

$$X=\begin{bmatrix} x_{11}, & \cdots & x_{1m} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ x_{n1} & \cdots & x_{nm} \end{bmatrix},\ W=[w_1, \dots, w_k]\ k= 1 \text{ to } 5,\ n= 1 \text{ to } 55,\ m= 1 \text{ to } 20$$

$$X_{ij}=(\boldsymbol{a_{ij}^l, a_{ij}^m, a_{ij}^u}),\ w_j=(\boldsymbol{w_{ij}^l, w_{ij}^m,, w_{ij}^u,})$$

در گام بعد اعداد فازی ماتریس با توجه به این که معیارها از نوع مثبت (هر چه بـیش تـر بهتـر) می‌باشـد بـا استفاده از رابطه ذیل نرمالایز می‌کنیم ماتریس نرمال را با R نمایش می‌دهیم.

$$R=[rij]_{n*m}=\left[r_{ij}^l, r_{ij}^m, r_{ij}^u\right]=\left[\frac{a_{ij,}^l}{c_j}, \frac{a_{ij,}^m}{c_j}, \frac{a_{ij,}^u}{c_j}\right],\ c_j=max_i^{a_{ij}^u} \quad (1)$$

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

در گام بعد وزن مربوط به هر بعد را به صورت ضرب فازی در درایه (rij) متعلق به مؤلفه‌های آن بعد ضرب می‌کنیم که در نتیجه ماتریس نرمال وزین به دست می‌آید. این ماتریس را با Y نام گذاری می‌کنیم و به صورت ذیل نشان می‌دهیم.

$$Y=[Y_{ij}]=[y_{ij}^{l}, y_{ij}^{m}, y_{ij}^{u}] \quad (2)$$

در گام بعد راه حل ایده آل مثبت و منفی فازی با استفاده از روابط ذیل مشخص می‌شود:

$$Y^{+}=[y_1^{+},\ldots,y_j^{+},\ldots,y_m^{+}]\ ,\ Y^{-}=[y_1^{-},\ldots,y_j^{-},\ldots,y_m^{-}] \quad (3)$$

$$Y^{+}=[max_i^{y_{ij}^{l}}, max_i^{y_{ij}^{m}}, max_i^{y_{ij}^{u}}]\ ,\ Y^{-}=[min_i^{y_{ij}^{l}}, min_i^{y_{ij}^{m}}, min_i^{y_{ij}^{u}}] \quad (4)$$

در گام بعد جهت محاسبه رابطه خاکستری فازی هر گزینه با راه حل ایده آل مثبت و منفی از روابط زیر استفاده می‌کنیم.

$$E_{ij}^{+}=\frac{(\min_i \min_j^{|Y_j^{+}-Y_{ij}|} + £\max_i \max_j^{|Y_j^{+}-Y_{ij}|})}{(|Y_j^{+}-Y_{ij}|+£\max_i \max_j^{|Y_j^{+}-Y_{ij}|})} \quad (5)$$

$$E_{ij}^{-}=\frac{(\min_i \min_j^{|Y_j^{-}-Y_{ij}|} + £\max_i \max_j^{|Y_j^{-}-Y_{ij}|})}{(|Y_j^{-}-Y_{ij}|+£\max_i \max_j^{|Y_j^{-}-Y_{ij}|})} \quad (6)$$

مقدار£ در بازه [۱و۰] می‌باشد که معمولا آن را برابر با عدد ۰٫۵ قرار می‌دهند (Guo, 1985). همچنین میزان درجه رابطه خاکستری فازی هر گزینه با از راه حل ایده آل فازی مثبت و منفی از رابطه زیر محاسبه می‌شود:

$$E_i^{+}=\frac{1}{m}\sum_{j=1}^{m} E_{ij}^{+}\ ,\ E_i^{-}=\frac{1}{m}\sum_{j=1}^{m} E_{ij}^{-} \quad (7)$$

در آخر جهت محاسبه میزان رابطه نسبی فازی از راه ایده آل مثبت فازی از رابطه زیر استفاده می‌شود و گزینه‌ها به ترتیب نزولی اولویت‌بندی می‌شوند.

$$\Gamma=\frac{E^{+}}{E^{+}+E^{-}} \quad (8)$$

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

یافته‌های تحقیق

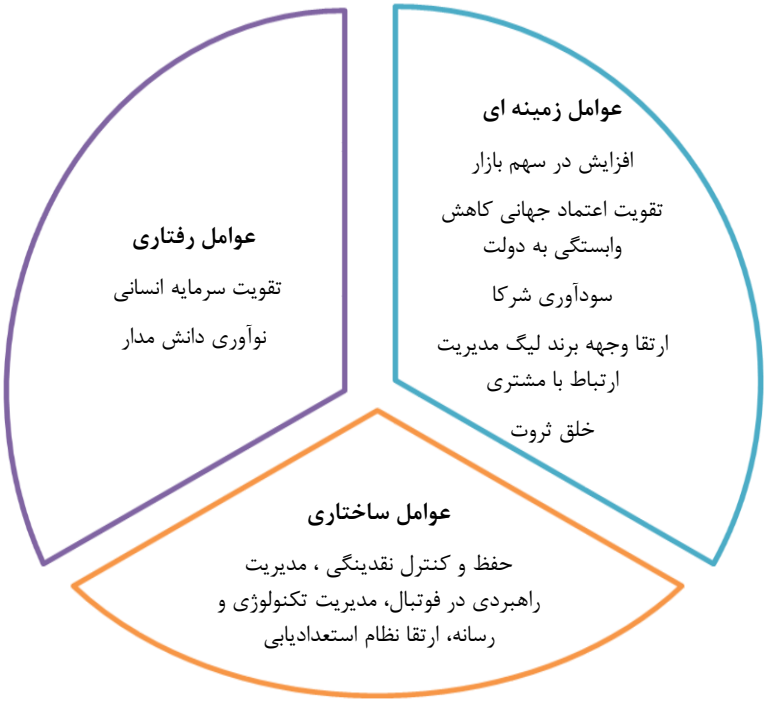
در بخش کیفی ۸۳ درصد از جامعه تحقیق دکترا و ۱۶,۷ دارای مدرک کارشناسی ارشد بودند. ۷۷,۸ درصد از جامعه دارای تحصیلات در رشته تربیت بدنی بودند و ۹۰ درصد از جامعه مرد بودند. در بخش کمی ۵۲ درصد جامعه تحقیق دارای مدرک دکتری،۳۶ درصد دانشجوی دکتری و ۱۲ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد بودند. اکثریت نمونه تحقیق مرد (۶۶ درصد) بودند و ۸۵ درصد دارای مدرک تحصیلی در رشته تربیت بدنی بودند.
نمونه‌ای از کد گذاری اولیه مصاحبه اول در جدول ۱ ارائه شده است:

جدول۱: نمونه کدگذاری باز حاصل از مصاحبه

بخشی از مصاحبه: p1	**کد باز**
در لیگ برتر ما عملاً استراتژی وجود ندارد و همه چی بر اساس اتفاقات بیرون داره اتفاق می‌افته. در کشورهای دیگه برای همه چیز یه پلنی وجود داره. در استادیوم‌هاهیچ امکانات خاصی به کسی داده نمیشه. مثلاً ما هیچ استراتژی برای ورود بلیت‌فروشی نداریم. در استادیوم‌های ماورود و خروج درست نیست امکانات پارکینگ درست نیست، ترافیک وحشتناک، خدمات‌رسانی داخل استادیوم مثل تغذیه درست نیست. اصل قضیه و تمام توجیه من اینه که آدم متخصص اینجا بشینه، ادم متخصص میتونه تحلیل کنه محیط رو، متخصص نباشه تحلیل هم کنه تحلیلاش اشتباهه. چون که از نقاط قوت و ضعف اطلاعی نداره ما اصلا به توسعه برند اهمیت نمیدیم و باور نداریم، باور و اراده توسعه برند در رأس و بدنه سازمان‌های متولی لیگ برتر کشور ما هنوز ضعیفه و باید تقویت بشه. آگاهی برند لیگ ما در سطح جهانی بسیار ضعیفه و برای افزایش برنامه‌ای نداریم، در آسیا سهم آگاهیش بیشتر می‌شه. ساختار ورزش کشور به طور کلی و فدراسیون فوتبال به طور خاص دارای ضعفه. در کشور ما ثبات مدیریت نداریم، پس باید مدیری داشته باشیم که بتونه خوب بتونه رابطه سیاسی قوی داشته باشه	**-لزوم وجود استراتژی** **-لزوم وجود برنامه و چشم انداز** **-بهبود کیفیت خدمات** **-تقویت آگاهی جهانی** **-به‌کارگیری متخصصین** **- تحلیل نقاط ضعف و قوت** **- خودباوری** **- باور و اراده به توسعه برند** **- بازسازی ساختار ورزش کشور** **- ضعف در ثبات مدیریت** **- روابط عمومی** **-روابط بین‌الملل**

در شکل (۱) مدل کیفی تحقیق بر اساس مدل سه شاخگی ارائه شده است. در ادامه، در جدول مشاوران بوستون کدهای محوری و انتخابی تحقیق ارائه می‌گردد.

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]



۱: مدل عوامل مؤثر بر توسعه برند فوتبال ایران

در جدول ۲ موقعیت هر یک از اهداف استراتژیک مؤثر بر تقویت برند با توجه به ناحیه متعلق به آن، قدر مطلق فاصله بین سطح ادراکات از وضعیت کنونی و میزان تأثیر آن در تقویت برند محاسبه می‌گردد و رتبه بندی می‌شود. رتبه بندی مؤلفه‌ها در هر ناحیه بر اساس میزان قدر مطلق تفاوت بین وضعیت موجود و میزان تأثیر آن در تقویت برند بدین ترتیب است که هرچه قدر مطلق فاصله بیشتر باشد اهمیت برنامه‌ریزی در خصوص آن بعد بیشتر است. جدول۲ نشان‌دهنده خلاصه نتایج ماتریسBCG و اولویت‌های مربوط به هر یک از اهداف استراتژیک مؤثر بر تقویت برند است.

جدول ۲: شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب اهداف استراتژیک توسعه برند در ماتریس BCG

استراتژی (کد گذاری انتخابی)	اهداف استراتژیک (کدگذاری محوری)	انتظارات	ادراکات	اختلاف	رتبه بندی	ناحیه
خلق ثروت	۱. توسعه سبد برند	۵۰۰.۰	۴۸۰.۰	۰۱۲.۰	۳۵	پرسش
	۲. توسعه بازاریابی دیجیتال	۵۱۸.۰	۴۰۰.۰	۱۱۷.۰	۱۸	پرسش

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

استراتژی (کد گذاری انتخابی)	اهداف استراتژیک (کدگذاری محوری)	انتظارات	ادراکات	اختلاف	رتبه بندی	ناحیه
	۳. توسعه بازاریابی یکپارچه	۵۰۹.۰	۴۱۵.۰	۰۹۵.۰	۲۸	پرسش
	۴. قیمت گذاری بلیت	۵۱۵.۰	۴۴۰.۰	۰۷۵.۰	۲۷	پرسش
	۵. تقویت فرایند اسپانسرینگ	۵۵۱.۰	۴۱۲.۰	۱۳۹.۰	۱۲	پرسش
حفظ و کنترل سرمایه	۶. نظارت و کنترل	۶۲۴.۰	۳۷۶.۰	۲۴۹.۰	۱	پرسش
	۷. شفافیت گرایی	۵۵۹.۰	۳۵۱.۰	۲۰۹.۰	۴	پرسش
	۸. تشویق به پاسخگویی	۵۰۵.۰	۳۹۸.۰	۱۰۷.۰	۲۴	پرسش
	۹. پیگیری حقوقی	۵۴۵.۰	۳۲۹.۰	۲۱۶.۰	۳	پرسش
	۱۰.قوانین حمایتی	۶۰۳.۰	۴۸۵.۰	۱۱۸.۰	۱۷	پرسش
بهبود جایگاه برند لیگ برتر ایران در طراز بین‌المللی	۱۱.توسعه زیرساخت‌های حقوقی و قانونی	۵۹۰.۰	۴۴۰.۰	۱۵۰.۰	۹	پرسش
	۱۲.توجه به قوانین بین‌المللی	۵۶۲.۰	۴۳۱.۰	۱۳۱.۰	۱۳	پرسش
	۱۳.تغییر تفکر دولتی	۵۶۵.۰	۳۲۹.۰	۲۳۶.۰	۲	پرسش
	۱۴.روابط بین‌الملل	۵۷۷.۰	۴۱۸.۰	۱۵۹.۰	۷	پرسش
	۱۵.کاهش محدودیت‌های سیاسی	۵۱۱.۰	۳۹۹.۰	۱۱۲.۰	۲۰	پرسش
نوآوری دانش مدار	۱۶.پژوهش مداری	۵۰۴.۰	۴۳۹.۰	۰۶۵.۰	۳۱	پرسش
	۱۷.خلق دانش و الگوبرداری	۵۲۷.۰	۴۳۲.۰	۰۹۴.۰	۲۹	پرسش
	۱۸.مدیریت سرمایه فکری	۵۰۹.۰	۴۰۱.۰	۱۰۸.۰	۲۳	پرسش
تقویت سرمایه انسانی	۱۹.توانمندسازی کارکنان	۶۲۳.۰	۴۲۳.۰	۲۰۱.۰	۵	پرسش
	۲۰.شایسته‌سالاری	۵۵۷.۰	۳۹۳.۰	۱۶۴.۰	۶	پرسش
	۲۱.بهبود فرایند استعدادیابی	۵۷۴.۰	۴۳۲.۰	۱۴۲.۰	۱۱	پرسش
مدیریت راهبردی در فوتبال	۲۲.تدوین چشم انداز، رسالت و برنامه	۵۵۷.۰	۴۰۸.۰	۱۴۸.۰	۱۰	پرسش
	۲۳.تدوین آیین‌نامه و قوانین رفتار حرفه‌ای	۵۵۰.۰	۴۵۰.۰	۱۰۰.۰	۲۵	پرسش
	۲۴.ارتقا فرهنگ سازمانی	۵۵۳.۰	۵۱۰.۰	۰۴۳.۰	۳۳	ستاره
مدیریت تکنولوژی و رسانه	۲۵.تعامل رسانه و فوتبال	۵۲۶.۰	۴۲۸.۰	۰۹۸.۰	۲۶	پرسش
	۲۶.توسعه زیرساخت تکنولوژیک	۵۳۶.۰	۴۰۵.۰	۱۳۱.۰	۱۴	پرسش
	۲۷.نیاز سنجی تکنولوژی	۵۳۰.۰	۵۰۰.۰	۰۳۰.۰	۳۴	ستاره
ارتقا وجهه برند لیگ	۲۸.هویت سازی	۵۵۹.۰	۴۰۷.۰	۱۵۱.۰	۸	پرسش
	۲۹.ارتقا تصویر	۵۷۸.۰	۴۵۱.۰	۱۲۷.۰	۱۵	پرسش

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

استراتژی (کد گذاری انتخابی)	اهداف استراتژیک (کدگذاری محوری)	انتظارات	ادراکات	اختلاف	رتبه بندی	ناحیه
	۳۰.مسئولیت پذیری اجتماعی	۵۳۴.۰	۴۱۹.۰	۱۱۵.۰	۱۹	پرسش
	۳۱.ارتقا فرهنگ هواداری	۵۶۵.۰	۴۴۶.۰	۱۱۸.۰	۱۶	پرسش
مدیریت ارتباط با هوادار	۳۲.تعامل با هوادار	۵۵۱.۰	۴۴۳.۰	۱۰۸.۰	۲۲	پرسش
	۳۳.بهبود دانش فنی و کیفیت خدمات	۵۰۱.۰	۳۹۱.۰	۱۱۱.۰	۲۱	پرسش
	۳۴.برون سپاری	۵۱۶.۰	۴۴۷.۰	۰۶۹.۰	۳۰	پرسش
افزایش در سهم بازار	۳۵.پژوهش و شناسایی بازار	۵۰۷.۰	۴۶۱.۰	۰۴۶.۰	۳۲	پرسش

در نهایت جهت مشخص نمودن اولویت هر یک از ابعاد تقویت برند با توجه به ناحیه متعلق به هریک، قدر مطلق فاصله بین سطح کیفیت و میزان تأثیر آن در تقویت برند محاسبه می‌گردد و رتبه بندی می‌شود. جدول ۳ نشان‌دهنده خلاصه نتایج ماتریسBCG و اولویت‌های مربوط به هر یک از ابعاد تقویت برند است.

جدول ۳: موقعیت هر یک از متغیرهای تقویت برند مربوط به هر یک از ابعاد در ماتریس BCG

استراتژی توسعه برند	سطح توسعه برند	موقعیت در ماتریس BCG	میزان تأثیر در بهبود کیفیت	اولویت
خلق ثروت	۰,۵۱۹	۰,۴۲۹	پرسش	۷
حفظ و کنترل سرمایه	۰,۵۶۷	۰,۳۸۸	پرسش	۱
بهبود جایگاه برند لیگ برتر ایران در طراز بین‌المللی	۰,۵۶۱	۰,۴۰۳	پرسش	۳
نوآوری دانش مدار	۰,۵۱۳	۴۲۴.۰	پرسش	۸
تقویت سرمایه انسانی	۰,۵۸۴	۰,۴۱۶	پرسش	۲
مدیریت راهبردی در فوتبال	۵۵۳.۰	۴۵۶.۰	پرسش	۵
مدیریت تکنولوژی و رسانه	۰,۵۳۰	۰,۴۴۴	پرسش	۹
ارتقا وجهه برند لیگ	۰,۵۵۹	۰,۴۳۰	پرسش	۴
مدیریت ارتباط با هوادار	۰,۵۲۲	۰,۴۲۷	پرسش	۶
افزایش در سهم بازار	۵۰۷.۰	۴۶۱.۰	پرسش	۱۰

جدول (۳) نشان می‌دهد تمامی استراتژی‌های موجود در خانه پرسش قرار دارند.

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی این پژوهش، شناسایی و تحلیل وضعیت عوامل مؤثر بر توسعه برند فوتبال ایران بر اساس ماتریس مشاوران گروه بوستون و تحلیل روابط خاکستری فازی بود؛ ازاین‌رو و با توجه به یافته‌های پژوهش، این عوامل در سه مرحله کدگذاری، شناسایی، خلاصه و تحلیل گردیدند و بر این اساس پرسشنامه تحقیق ساخته شد. بر اساس یافته‌های کدگذاری باز، در تحلیل مصاحبه‌های کیفی، ۱۷۸ نشان مرتبط با عوامل مؤثر بر توسعه برند فوتبال ایران شناسایی گردید که با توجه به تحلیل این عوامل، نشان‌ها بر اساس نزدیکی مفهومی طبقه‌بندی شدند و ۳۵ مفهوم شناسایی شد. در ادامه پرسشنامه‌ای ساخته شد که اهمیت و وضعیت موجود هریک از این مقوله‌ها را در این ابعاد بر اساس نظر خبرگان مورد سنجش قرار داد.

تدوین چشم انداز، رسالت و برنامه، تدوین آیین‌نامه و قوانین رفتار حرفه‌ای و ارتقا فرهنگ سازمانی از جمله عوامل اثرگذار بر توسعه برند فوتبال ایران بود. کلیات سند چشم انداز توسعه فوتبال در جمهوری اسلامی ایران را با شعار 'فوتبال ایران، جهان طراز و سرآمد آسیا' در سال ۱۳۸۹ به تصویب رسید. با این حال بر طبق مصاحبه‌های صورت گرفته و قرار گرفتن این مؤلفه در خانه پرسش، چشم انداز تدوین شده جامع نبوده است. لذا نبود برنامه و چشم انداز برند منسجم و قوی باعث عدم موفقیت در تقویت برند خواهد شد. رفتار حرفه‌ای نیز مجموعهٔ مدونی از احکام اخلاقی که چگونگی رفتار، مسئولیت اعضای حرفه در مقابل جامعه، در مقابل یکدیگر و در مقابل اشخاص ثالث را معین و تبیین می‌کند آیین رفتار حرفه‌ای گفته می‌شود. بازیکنان، مربیان، مدیران (مالکان) و کادر سرپرستی و اداری باشگاه‌ها با عمکرد 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. بر این اساس، تدوین آیین‌نامه‌ی حرفه‌ای رفتار باشگاه به منظور شکل دهی به رفتار و ظاهر و هماهنگ نمودن آن با فلسفه و اساس باشگاه، ضروری به نظر می‌رسد. تعامل رسانه و فوتبال، توسعه زیرساخت تکنولوژیک، نیازسنجی تکنولوژی نیز عوامل دیگر اثرگذار بر تقویت برند بودند. دانکان[1](۲۰۱۸) بیان می‌دارد رسانه و ورزش با یکدیگر همزیستی داشته و به رشد هم کمک می‌کنند (دانکان، ۲۰۱۸). قدرت رسانه فقط به ابزاری بودن یا نبودن آن محدود نمی‌شود بلکه به عواملی چون سرعت انتقال اطّلاعات، شدت انتشار پیام و شرایط انتشار آن بستگی دارد. نتایج این بخش با نتایج تحقیقات اشنیتزر و همکاران (۲۰۱۴) و دانکان (۲۰۱۸) همسو می‌باشد. توسعه زیرساخت‌های تکنولوژیک و نیازسنجی در این زمینه عامل دیگر در تقویت برند بود که در خانه پرسش قرار داشت. محیط تکنولوژیک فضای لازم جهت آنچه امروزه در باشگاه‌های فوتبال با عنوان دیجیتالی سازی ارتباط با مشتریان و طرفداران صورت می‌گیرد را فراهم می‌کند که با نتایج چانوات (۲۰۱۷) همسو بود.

ارتقا نظام استعدادیابی دیگر عامل تقویت برند بود. توجه به تیم‌های پایه و استعدادیابی در رده‌های مختلف راهکاری است که در تقویت برند فوتبال کشور نقش دارد. استعدادیابی موضوعی پیچیده اما مهم در ورزش رقابتی است، به خصوص در ورزش‌هایی مانند فوتبال که توانایی شناسایی استعداد، معنای تجاری برای بازیکنان و باشگاه‌ها دارد(جوزف[2]،۲۰۱۱). برای استعدادیابی صحیح باید فرایند استعدادیابی به درستی انجام گیرد. بر اساس

1. Duncan
2. Jbseph

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

نتایج تحقیق نبود فرایندهای استراتژیک در استعدادیابی منجر به استعدادیابی غیر حرفه‌ای و گلخانه‌ای شده است که با نتایج تحقیق دوستداری و همکاران (۱۳۹۴) همسو بود (دوستداری،۲۰۱۵).

پژوهش مداری، خلق دانش و الگوبرداری مدیریت دیگر عوامل مؤثر در تقویت برند بودند. برای توسعه برند لیگ برتر فوتبال ایران باید تیم سازی و ایجاد زبان مشترک با نخبگان و دانشگاهیان و حمایت از آن‌ها صورت گیرد؛ اما با توجه به نتایج این تحقیق و تحقیق کشاورز و همکاران (۱۳۹۶) الگوی ارتباط دانشگاه و ورزش چندان موفق نبوده و معمولا به عنوان یکی از چالش‌های اصلی توسعه ورزش کشور به حساب می‌آید. الگوبرداری از باشگاه‌های برتر جهان به کسب تجربه در این حوزه کمک می‌نماید. این یافته پژوهشی در تحقیقات بائنا (۲۰۱۷)، چاناوات (۲۰۱۷) برناگان و جیلیانوتی (۲۰۱۵) و کوان و همکاران[1](۲۰۱۱) مورد تاکید واقع شده است. امروزه لیگ‌ها و برندهای شناخته شده منطقه به ویژه لیگ برتر فوتبال قطر، ژاپن و کره جنوبی با الگوبرداری از لیگ‌ها و برندهای جهانی فوتبال به منظور کسب مزیت رقابتی تمام تلاش خود را بر توسعه برندهای خود در مقیاس بین‌المللی معطوف کرده‌اند (کوان و لی،۲۰۱۱). مدیریت سرمایه فکری به عنوان دیگر عامل تقویت برند مورد شناسایی قرار گرفت. مدیریت و سنجش سرمایه فکری، هنر توسعه دارایی‌های نامشهود و فکری غیرقابل استهلاک و پرارزش، انتقال قابلیت‌های دانش کارکنان حرفه‌ای و تبدیل آن به دانش سازمانی و در نهایت ایجاد ارزش افزوده بیشتر و پایدارتر برای سازمان و ذینفعان آن است؛ لذا برای پرورش آن در فوتبال نیاز به آموزش و ارج نهادن به خلاقیت دارد. این یافته پژوهشی با نتایج تحقیقات محمدی، هنری وکشگر (۱۳۹۳) همسو می باشدمحمدی و همکاران، ۲۰۱۴).

توانمندسازی و شایسته سالاری کارکنان دیگر عوامل در توسعه برند فوتبال ایران بود. مطابق مطالعه پاشپام (۲۰۱۵) یکی از مهم‌ترین عناصر موجود در سیستم بازاریابی، منابع انسانی و کارکردهای این عنصر بی بدیل و تأثیرگذار است (پاشپام[2] ۲۰۱۵) . ریچیلو (۲۰۰۸) نقش نیروی انسانی را در برند سازی مهم دانستند (ریچلیو و همکاران، ۲۰۰۸)؛ اما با توجه به مصاحبه‌ها و قرار گرفتن این مؤلفه در خانه پرسش انجام گرفته ضعف در توانمند سازی و شایسته سالاری در لیگ برتر فوتبال ایران مشهور است. رسولی و همکاران (۱۳۹۵) نیز ضعف نیروی انسانی را از جمله چالش‌های مدیریت برند دانسته‌اند که با نتایج تحقیق حاضر همسو بود. لذا برای تقویت برند فوتبال نیاز به استخدام و به کارگیری و آموزش نیروی انسانی چابک و خلاق در حوزه‌های بازاریابی، مدیریت، حقوقی و روابط عمومی است. در این راستا، باشگاه‌ها و سازمان‌های متولی لیگ برتر فوتبال کشور می‌توانند با برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی ضمن خدمت با محوریت بازاریابی جهانی زمینه لازم برای توسعه میزان بهره‌وری منابع انسانی را فراهم آورند.

سه عامل سبد برند، بازاریابی آنلاین، بازاریابی یکپارچه به تقویت برند لیگ فوتبال ایران کمک می‌کند. مفهوم سبد دارایی برند برای اغلب شرکت‌ها و رهبران کسب وکارهای جهانی از اهمیت بالایی برخوردار است (رجوعی، ۲۰۰۸). لذا برای توسعه برند فوتبال کشور می‌توان از راهبردهایی همچون ایجاد فروشگاه‌های برند در سایر کشورها، فروش حق نام‌گذاری ورزشگاه، تشکیل تیم در سایر تیم‌های ورزشی پرطرفدار (والیبال، فوتبال،

1. Kwon & Lee
2. Pushpam

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

بسکتبال) و ... استفاده نمود. برای مثال باشگاه منچستر یونایتد دارای فروشگاه‌های برندی است که انواع کالاها را به فروش می‌رساند. همچنین تیم‌هایی در سطوح مختلف در رشته فوتبال و بسکتبال دارد(دلویت، ۲۰۱۵).

در زمینه بازاریابی دیجیتال نیز شانک (۲۰۰۶) بیان می‌دارد، تجربه در فضای مجازی همچون سایت‌ها و شبکه‌های اجتماعی می‌تواند بخش مهمی از تجربه مصرف کننده از برند باشد (شانک، ۲۰۰۶). با توجه به قرار گرفتن این عامل در خانه پرسش نشان دهنده فاصله آن با وضعیت مطلوب است که این بخش از نتایج با نتایج پژوهش بیگمی، حمیدی و خبیری (۱۳۹۲) مبنی در ضعف در استفاده از شبکه‌های مجازی همسو بود(بیگمی، ۱۳۹۵). در زمینه ارتباطات یکپارچه بازاریابی فرایند استراتژیک مدیریت پیام‌های برند است که به ایجاد، حفظ و رشد روابط مشتری با برند می‌پردازد (رید، ۲۰۰۲). کاولر و ریچلیو[1](۲۰۰۵) نیز در تحقیق خود از سودمندی توسعه و پیاده‌سازی استراتژی یکپارچه بازاریابی برای دیگر عوامل شناسایی شده بودند. شفافیت، پاسخگویی و نظارت سه عامل شناسایی شده در تقویت برند بودند که نبود آن‌ها زمینه‌های بروز فساد را فراهم می‌کرد(کاولر و ریچلیو، ۲۰۰۵). لزوم شفافیت مالی برای کنترل فساد و تقویت برند نیز در تحقیقات کشاک (۲۰۰۴) و ترابی و همکاران (۱۳۹۴) نیز مورد تاکید قرار گرفته شده است.

بازنگری و اصلاح قوانین داخلی، توجه به قوانین بین‌المللی، کاهش محدودکننده‌های سیاسی و روابط بین‌الملل عوامل دیگر شناسایی شده در پژوهش بود. بر اساس نتایج تمامی عوامل در خانه پرسش قرار دارند. لذا بازنگری و اصلاح قوانین داخلی، توجه به قوانین بین‌المللی به بهبود می‌تواند به بهبود شرایط کمک نماید. بر طبق گفت محمدی نژاد و میرصفیان (۱۳۹۶) مسائل حقوقی در ورزش به طورکلی و وظایف و اختیارات قانونی شرکت‌کنندگان در رویدادهای ورزشی در کشور از اهمیتی که باید برخوردار نبوده و نه ازسوی مجامع حقوقی و نه مجامع ورزشی به صورت کامل و جامع موردتوجه قرار نمی‌گیرد که با نتایج این تحقیق همسو بود. همچنین عدم رعایت قوانین و پروتکل‌های بین‌المللی بارها باعث شده است که تیم‌های فوتبال ما متضرر شوند. تغییر تفکر دولتی، پیگیری حقوقی و قوانین حمایتی نیز عوامل دیگری بودند که در تقویت برند نقش داشتند که با این حال هر سه عامل با وضعیت مطلوب فاصله داشتند. امروزه آشنایی با مسائل حقوقی از الزاماتی است که باید مدیران، ورزشکاران، داوران و مسئولین امر به خوبی از آن آگاهی داشته باشند. آگاهی از حقوق مانع از سوءاستفاده و تخریب چهره فوتبال می‌شود. در قوانین کشور عواملی چون کپی رایت و مالکیت فکری و حق پخش اشاره شده است؛ اما با وجود خلاها و ابهامات و عدم پیگیری حقوقی تاکنون لیگ برتر فوتبال ایران موفق به دریافت حقوق خود نشده است. لذا تدوین قوانین حمایتی و پیگیری حقوقی الزامی است. برای دستیابی به این امر رابطه دولت با باشگاه‌ها روشن و صریح تعریف شود. این یافته پژوهشی با نتایج تحقیقات بائنا (۲۰۱۶) همسو بود (بائنا،۲۰۱۹). لذا نگاه دولت باید از دخالت به حمایت تغییر یابد. بر اساس نتایج اسپانسرینگ نیز به تقویت برند کمک می‌نماید. چاناوات و همکاران (۲۰۱۷) نشان دادند که برندهای معتبر فوتبال دنیا با اتخاذ استراتژی جهانی شدن به دنبال جذب اسپانسرهای منطقه‌ای و بین‌المللی هستند تا از این طریق موجبات ترفیع و ترویج برند خود در قلمرو

1. couvelaere and Richeliue

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

جغرافیایی خاص شوند. با این حال در کشور ما فرایند جذب و نگهداشت اسپانسرها با چالش جدی روبروست که با نتایج تحقیق مرادی و همکاران (۱۳۹۲) همسو بود (مرادی چالشتری، ۱۳۹۲).

هویت سازی، ارتقا تصویر برند، مسئولیت پذیری اجتماعی و ارتقا فرهنگ هواداری از دیگر عواملی بودند که به عنوان عوامل تقویت کننده برند شناسایی شدند. گوانزی و ریکا[1](۲۰۱۵) بر اهمیت هویت برند بر تقویت برند تاکید نمودند. مسئولیت اجتماعی نیز از جمله راهبردهای ارتقا جایگاه برند است که بسیاری از باشگاه‌های جهان به آن توجه ویژه‌ای داشته‌اند (گوانزی و ریکا، ۲۰۱۵). به گفته آمیبولا و همکاران[2](۲۰۱۰) مسئولیت اجتماعی شرکتی بعدی مهم و حائز اهمیت در ساخت برندی قدرتمند برای یک شرکت در نظر گرفته است. در زمینه فرهنگ هوادارای هوگولونیسم و وندالیسم (اوباشگری) موجب ارائه تصویر بدی از برند خواهد شد(آمیبولا و همکاران، ۲۰۱۰). لذا با فرهنگ‌سازی و اقدامات مناسب رسانه‌ای می‌توان میزان این‌گونه رفتارها را کاهش داد و باعث تقویت برند لیگ فوتبال کشور شد.

تعامل با هوادار و بهبود دانش فنی دیگر عوامل تقویت کننده برند بودند. پاسخگویی به نیازهای متنوع طرفداران در محصولات مختلف رفتار شایسته و اخلاقمند کلیه اعضای باشگاه با هوادار تقویت کانال‌های ارتباطی هواداران و ... از جمله مواردی است که به تقویت ارتباط هوادار با هوادار شده و به تقویت برند کمک خواهد کرد. همچنین بهبود کیفیت خدمات از جمله مواردی است که به رضایت هوادار کمک می‌نماید. در مدل کیفیت کو و همکاران (۲۰۱۱) (۱) کیفیت بازی، (۲) کیفیت خدمات تکمیلی، (۳) کیفیت تعاملی، (۴) کیفیت نتیجه و (۵) کیفیت محیط فیزیکی را به عنوان کیفیت خدمات رویداد تعیین نمودند(کو و همکاران، ۲۰۱۱). این در حالی است که نتایج تحقیقات داخلی همچون نتایج تحقیق اکبری یزدی و همکاران (۱۳۹۳) نشان دهنده ضعف این عامل در فوتبال کشور هستند که با تحقیق حاضر همسو است(اکبری یزدی، ۱۳۹۵).

برون سپاری دیگر عامل شناسایی شده در تحقیق بود که در خانه پرسش قرار داشت. اهمیت برون سپاری برای تقویت برند در تحقیق چانوات و همکاران (۲۰۱۶) نیز مورد توجه بوده است. قیمت گذاری نیز می‌تواند با ارائه استراتژی‌هایی همچون ارائه بلیت‌های تخفیفی به گروه‌های خاص، قیمت گذاری با توجه به عملکرد و قیمت گذاری با توجه به نوع خدمات ارائه شده متفاوت شده و به جذب هوادار کمک نماید. تعیین بازار هدف به معنی ارزشیابی و مقایسه‌ی گروه‌های شناخته شده یا مشتریان بالقوه است (چانوات و همکاران، ۲۰۱۶). تعریف بازار هدف، شناخت هواداران بالقوه در کشورهای منطقه، بخش بندی بازار، شناخت و اشراف بر ویژگی‌های هواداران و بهره‌گیری از قرابت‌های فرهنگی، دینی و زبانی سایر کشورها از جمله اقداماتی است که می‌توان بازار هدف را شناخته و توسعه داد.

بر اساس نتایج، با توجه به اینکه، بیشتر مؤلفه‌های شناسایی شده در پژوهش در خانه پرسش قرار داشته و با وضعیت مطلوب فاصله داشتند؛ نیاز است که برای موفقیت دربرندینگ لیگ برتر فوتبال کشور به گویه های مطرح شده در این تحقیق، با توجه به اولویت اهمیت و فاصله از وضعیت مطلوب توجه شده و برنامه ریزی صحیح برای تبدیل به وضعیت ستاره انجام گیرد. برند سازی اقدامی نیست که در یک شب صورت گیرد و رسیدن به نتیجه

1. Guenzi and Ricca
2. Asimbola

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

دلخواه تا اندازه‌ی زیادی به ساختار و اوضاع فرهنگی، اجتماعی، برنامه‌ریزی‌ها و حاکمیت در کشور و عزم مسئولین مربوطه بستگی دارد. تا زمانی که تلاش جدی، هماهنگ و مسئولانه‌ای صورت نگیرد، نمی‌توان امیدی به بهبود و گام برداری در جهت تقویت برند فوتبال کشور داشت.

منابع

علیزاده، ابوالفضل (۱۳۸۹). عوامل مؤثر بر وفاداری هواداران به برند باشگاه‌های پرطرفدار لیگ حرفه‌ای فوتبال ایران. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.

کاتلر، فیلیپ و گری آرمسترانگ (۱۳۸۵). اصول بازاریابی، ترجمه بهمن فروزنده پور، چاپ ۷، نشرآموخته.

کاتلر، فیلیپ؛ پفورچ، والدیمار (۱۳۸۹). مدیریت برندهای صنعتی. حیدرزاده، کامبیز. تهران: سیته.

Abimbola, Temi, Lim, Ming, Hillestad, Tore, Xie, Chunyan, & Haugland, Sven A. (2010). Innovative corporate social responsibility: the founder's role in creating a trustworthy corporate brand through “green innovation”. Journal of Product & Brand Management.

Abosag, Ibrahim, Roper, Stuart, & Hind, Daniel. (2012). Examining the relationship between brand emotion and brand extension among supporters of professional football clubs. European Journal of marketing.

AkbariYazdi, H., Hamidi, M., Sajadi, N., & Khabiri, M. (2015). The analysis of service quality of I.R. Iran football premier League based on SERVQUAL. Sports Management Studies, 6(25), 15-38.

Baena, Veronica. (2019). Global marketing strategy in professional sports. Lessons from FC Bayern Munich. Soccer & Society, 20(4), 660-674.

Balmer, J. M., Greyser, S. A., & Urde, M. (2006). The Crown as a corporate brand: Insights from monarchies. Journal of Brand Management, 14(1-2), 137-161.

Beigomi, Zahra; Hamidi, Mehrzad; Khabiri, Mohammad. (2016). Internet Marketing at Football Clubs: Assessing the Quality of the Website of Soccer Clubs in Iran and Europe.. Sport Management Studies., 34, 155-177.

Brand Finance (2017). The annual report on the most valuable football brands.2017. P3.

Bridgewater, S. (2010). What is a football brand?. In Football Brands (pp. 11-45). Palgrave Macmillan, London.

Cavanagh, R. (2001). Clubs hope to score with global branding. Marketing Week, 13.

Chanavat, Nicolas. (2017). French football, foreign investors: global sports as country branding. Journal of Business Strategy.

Chanavat, Nicolas, Desbordes, Michel, & Chadwick, Simon. (2016). Routledge Handbook of Sports Marketing: Routledge.

Couvelaere, Vincent, & Richelieu, André. (2005). Brand strategy in professional sports: The case of French soccer teams. European Sport Management Quartely, 5(1), 23-46.

Danylchuk, Karen E, Doherty, Alison, Nicholson, Matthew, & Stewart, Bob. (2008). International sport management: creating an international learning and teaching community. International Journal of Sport Management and Marketing, 4(2-3), 125-145.

Deloitte. (2015). Football Money League. Retrieved from Deloitte sport Business Group https://www2.deloitte.com/na/en/pages/audit/articles/deloitte-football-money-league.html.

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

Dostdari, S; Ashraf Ganjevi, F; Soheili, B;. (2015). Studying problems of football talent. Sports Management Journal, 621-635.

Duncan, Samuel Keith. (2018). Managed Play: The Media's Impact on Play in the Australian Football League. Physical Culture and Sport. Studies and Research, 77(1), 5-16.

Ghodeswar, B. M. (2008). Building brand identity in competitive markets: a conceptual model. Journal of product & brand management, 17(1), 4-12.

Guschwan, M. (2012). Fandom, brandom and the limits of participatory culture. Journal of Consumer Culture, 12(1), 19-40.

Guschwan, M. (2016). The football brand dilemma. Soccer & Society, 17(3), 372-387.

Guenzi, Paolo, & Ricca, Manfredi. (2015). The strategic building of a football club: The case of Interbrand and Shakhtar Donetsk Routledge Handbook of Sports Marketing (pp. 54-66): Routledge.

Hoshyar Kamal, Yousefiz, Hera Gholami Mianraei Samira, Sadri Maryam. (2014). Investigating the relationship between the structure of branding rules in sporting goods and the level of customer satisfaction.. Organizational Behavior Management Studies in Sport., 1(1), 85-93.

Hosseini, E, Razavi, M H, Yamini Firuz, M. Hashemi Koohkesheri, M A. (2015). The study of Iran's Premier League football based on professional standards AFC. Management and development of sports., 1(49-63).

Joseph, K. (2011). Some athletics developmental challenges. Olympism Collection, 31-39.

Katler, Ph (2008). Basics of Marketing Management; Analysis and Planning, Parsaian,. Second Edition, Tehran, Terme Publishing House.

Keshavarz, L; Farahani, ; Rezaie Sufi, M; Zokaei, H. (2015). Factor analysis of the strengths, weaknesses, threats and opportunities of hosting major international sports events in Iran. Strategic studies of sports and youth, 4(13), 11-14.

Keshock, Christopher Michael. (2004). Effects of Economic Impact Information on the Attitudes of Potential Sports Sponsors Operating in Mid-Size and Small College Communities.

Ko, Yong Jae, Zhang, James, Cattani, Kevin, & Pastore, Donna. (2011). Assessment of event quality in major spectator sports. Managing Service Quality, 21(3), 304-322.

Kunkel, Thilo, Funk, Daniel, & King, Ceridwyn. (2014). Developing a conceptual understanding of consumer-based league brand associations. Journal of Sport Management, 28(1), 49-67.

Kwon, Hyungil H, & Lee, Chul-Won. (2011). The influences of perceived brand quality and ethnocentrism on consumption patterns of a global sports brand: The case of Korean college students. International Journal of Sports Marketing & Sponsorship, 13(1).

Marticotte, Francois, Arcand, Manon, & Baudry, Damien. (2016). The impact of brand evangelism on oppositional referrals towards a rival brand. Journal of Product & Brand Management.

Mirsefian, M R Mohammadinejad, A. (2017). Investigating the attitude, knowledge and practice of judges of high school sports in relation to legal issues related to arbitration practice. New Approaches to Sport Management, 6(22), 37-52.

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

Mohammadi, R. Honary, H, Keshkar, S (2014). Investigating the relationship between knowledge management subsystems in a learning organization and human resource productivity in selected sport federations., 6(1), 57-74.

Moradi Chaleshtari, J, Moradi, M R, Norouzian Qahfarhi, S, Jafari, A. (2012). The study of economic barriers affecting the attraction of foreign investment in the Islamic Republic of Iran football industry. Sports Management Journal(Number 17.), 129-148.

Namazi, Mohammad. Seyed Rouholah, Mousavinezhad. (2016). Investigating the relationship between intangible assets and financial performance in companies admitted to Tehran Stock Exchange. Investment Knowledge Journal, 5(20), 243-262.

Pushpam, K.. (2015). Market for Ecosystem Services. Published by the International Institute for Sustainable Development.

Rasouli, Mehdi Khabiri Mohammad Divine, Ali Reza. Aghaei, Najaf (2017). Internal factors and obstacles of brand management in Iran's pro league football clubs. Sports Management Studies No. 35., 51-66.

Reid, Mike. (2002). Building strong brands through the management of integrated marketing communications. International Journal of Wine Marketing.

Richelieu, Andre, & Lessard, Stephanie. (2014). Long gone the glory days: is branding of any help? The case of formerly successful European football teams. Sport, Business and Management, 4(4), 284-297.

Richelieu, André, Lopez, Sibylle, & Desbordes, Michel. (2008). The internationalisation of a sports team brand: the case of European soccer teams. International Journal of Sports Marketing & Sponsorship, 10(1).

Rojoi, M. Shie Zadeh, E (2008). Determining Market Attraction Criteria and Target Market Selection. Quantum of Imam Reza University, No. 5., 1 to 8.

Rowley, J. (2004). Online branding. Online information review, 28(2), 131-138.

Schnitzer, Martin, Scheiber, Sabrina, Lang, Madeleine, Brandstetter, Elisabeth, & Kopp, Martin. (2014). Perception of the new competition formats in the Innsbruck 2012 Youth Olympic Games sports programme—A spectators' perspective. Sport Management Review, 17(4), 432-443.

Shank, M.D. (2006). Sport Marketing: A strategic perspective. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Torabi, T, Ghorbani M, Bagheri M. Tariqi S (2015). New ways of financing soccer clubs in developed countries and its comparative analysis with developing countries. Special case: Professional soccer clubs in Iran and England. Investment Knowledge Journal 4 (13)., 217 to 231.

TEREKLİ, M. S., & ÇOBANOĞLU, H. O. (2018). MEGA SPOR ORGANİZASYONLARININ EKONOMİK ETKİLERİNİN TÜRKİYE AÇISINDAN AVANTAJ ve DEZAVANTAJLARI. The Journal of Social Science, 2(3), 95-107.

Worsley, J. (2001). Brand loyalty vs. venue loyalty. Leisure & Hospitality, 18.

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]

Investigating the Factors Affecting the Development of Iranian Football Brand Using the Gray Fuzzy Approach and the Matrix of Boston Group Consultants

Negar, Gholipour; Phd in Sport Management in University of Razi, Kermanshah, Iran.
Hosein, Eidi; Assistant Professor, University of Razi, Kermanshah, Iran.
Bahram, Yousefi; Associate Professor, University of Razi, Kermanshah, Iran.
Farzad, Amiri; Assistant Professor, Kermanshah Industrial University, Kermanshah, Iran.

Abstract

Background and Purpose: Brand is one of the most important intangible assets of any organization; as such, the strategic analysis of the factors influencing brand development is vital in any organization including Iran's Premier League. Accordingly, the present study aimed at investigating the factors affecting the development of the brand of the aforementioned football league based on the Matrix of Boston Group Consultants and the gray fuzzy approach.

Methodology: The population of the study consisted of the faculty members in the field of sports marketing, and active football experts, as well as the executive managers of the football league and some other people who were aware of the subject (including football marketing and branding researchers). In the qualitative phase, 18 individuals were selected via the snowball sampling method and in the quantitative phase, 113 experts were selected as the statistical sample based on non-probability judgment (expert opinion). The qualitative data were analyzed using grounded theory and the quantitative data were analyzed through the fuzzy logic approach using Excel.

Results: Via open coding in the qualitative phase, 178 badges that were effective on the brand's development were identified and were then categorized into 35 concepts and 10 categories through axial and selective coding, respectively. In addition, in the quantitative analysis using fuzzy gray relationships, the strategic situation of each of the dimensions and components of brand enhancement was examined and considered.

Conclusion: Due to the significance of the identified components and appropriate planning, it is recommended that the administrators promote the brand of the Iranian Premier League in accordance with the identified priorities.

Keywords : Brand Strengthening, Iran' Football Premier League, Boston Consulting Group Matrix.

[Downloaded from somjournal.ir on 2026-11-16]