

پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش

دوره ۱۳، شماره ۲، تابستان ۱۴۰۰

ص ص: ۲۰۲-۱۸۷

## ارائه مدل پارادایمی ارتقای جایگاه راهبردی برند باشگاه سپاهان

محمد میرزایی<sup>۱</sup> - رسول نظری<sup>۲\*</sup> - سعید تابش<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) ۲. دانشیار گروه مدیریت ورزشی دانشکده علوم ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان) دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران ۳. استادیار گروه مدیریت ورزشی دانشکده علوم ورزشی دانشگاه مازندران  
(تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۹/۰۲، تاریخ تصویب: ۱۳۹۸/۰۳/۱۹)

### چکیده

برندسازی هدف عالی در سازمان‌های ورزشی است و دستیابی به این هدف از وظایف مدیران ورزشی است. پژوهش حاضر در پی ارائه مدلی کاربردی درباره تدوین منظرهای راهبردی برندسازی باشگاه سپاهان براساس ارزش ویژه برند است که از طریق طرح نظریه داده‌بنیاد صورت گرفت. شرکت‌کنندگان شامل ۱۴ نفر از متخصصان بازاریابی و استادان دانشگاه در مدیریت ورزشی و مدیران حال حاضر و سابق باشگاه سپاهان بودند که به صورت ترکیبی از روش نمونه‌گیری نظری و گلوله‌برفی به منظور مصاحبه عمیق نیمه‌ساختارمند انتخاب شدند. مصاحبه‌ها تا زمان رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. اعتبار یافته‌ها از طریق استفاده از افراد آگاه و منابع مکتوب، انتقال‌پذیری نتایج پژوهش، استخراج حداکثری و غیرتکراری داده‌ها انجام گرفت. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. نتایج نشان داد که تعداد ۷۵۰ کد مفهومی با تعداد ۱۶۷ مؤلفه و ۳۷ مقوله اصلی در قالب ابعاد شش‌گانه شامل عوامل علی (۴)، عوامل زمینه‌ای (۴)، مقوله مرکزی (۱۰)، راهبردها (۹)، شرایط مداخله‌گر (۳)، پیامدها (۷) استخراج شد. یکپارچه‌سازی مقوله‌ها بر مبنای روابط موجود بین آنها حول محور ارتقای جایگاه راهبردی برند باشگاه سپاهان، شکل‌دهنده مدل پارادایمی است که الگوی افزایش ارزش ویژه برند را منجر می‌شود. راهبردهایی مانند نهادینه‌سازی مدیریت راهبردی باشگاه سپاهان، برنامه‌های راهبردی مجتمع فولاد و وزارت صنایع به‌عنوان اسناد بالادستی، جذب منابع مالی، پیامدهایی همچون درآمد پایدار و ایجاد ارزش ویژه برند باشگاه سپاهان را در پی دارد.

### واژه‌های کلیدی

برند، سپاهان، منظرهای راهبردی، نظریه داده‌بنیاد.

## مقدمه

در دهه‌های اخیر اهمیت دارایی‌های نامشهود و همزمان با افزایش سطح رقابت افزایش یافته است و یکی از دارایی‌های نامشهودی که مهم‌ترین عامل متمایزکننده یک شرکت و ایجاد مزیت رقابتی است، برند (نام تجاری) است (۱). برند را یک نام، واژه، نماد، طرح یا ترکیبی از آن قلمداد می‌کنند که هدف آن شناساندن محصولات یا خدمات یک فروشنده یا گروهی از فروشندگان به مشتریان و همچنین تمایز محصولات از رقباست (۲). از نظر کلر (۲۰۰۶) چیزی که به یک برند استحکام و قدرت می‌دهد، انسجام اجزای برند است که برای مثال باید یک تم کلی روشن و مشخص را پشتیبانی کند (۳). بیرینک<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۰) به بررسی چالش‌های برندسازی پرداختند و مشتری‌مداری، وجود دیدگاه بلندمدت، تمرکز روی کیفیت و نوآوری و پیگیری و ارتباطات درون‌سازمانی را جهت ارتقای برند مؤثر بیان کردند (۴). در حقیقت برندسازی از سوی بسیاری از محققان بازار به‌عنوان یکی از قدرتمندترین راهبردها برای جایگاه‌یابی تلقی می‌شود که محصول را قادر می‌سازد تا با استفاده از مزایا و وعده‌ها در میان رقبای خود و در اذهان مشتریان ایستادگی کند (۵).

بهبود روابط مشتریان با شرکت، محصول و سایر مشتریان موجب افزایش اعتماد مشتریان به نام و نشان تجاری می‌شود (۶)، ضمن اینکه از میان ابعاد هویت اجتماعی برند، بعد رضایت از برند، پیش‌بینی‌کننده قوی‌تری نسبت به ارزش ادراک‌شده از برند، اعتماد به برند و هویت برند برای خوشنامی باشگاه‌هاست، بدین معنی که باشگاه‌هایی که به برند خود هویت می‌بخشند، به خوشنامی باشگاه منجر می‌شوند (۷). توسعه ادراک مدیران از شاخص‌های هویت برند تیمی می‌تواند ابزاری مهم در راستای تقویت وفاداری هواداران به برند تیم‌های فوتبال

محسوب شود (۸). از این رو می‌توان گفت ساخت یک برند قدرتمند در بازارهای ورزشی، هدف بسیاری از سازمان‌هاست. متخصصان مالی بر این عقیده‌اند که برند تجاری می‌تواند ارزشی بیش از ارزش متداول ایجاد کند. امروزه برند دیگر تنها ابزاری کارآمد در دست مدیران نیست. برند، الزام راهبردی است که سازمان‌های ورزشی را در جهت خلق ارزش بیشتر برای مشتریان و همچنین ایجاد مزیت‌های رقابتی پایدار کمک می‌سازد (۹)؛ بدان معنا که دیگر برند یک نام و نشان تجاری کلیشه‌ای نیست، بلکه عنصر وجودی یک سازمان اقتصادی است که باید برای ارتقا به تمام ابعاد، چه از نگاه مشتری و چه از نگاه سازمان توجه کرد (۱۱). برند ارائه‌دهنده مجموعه‌ای از قول‌ها و تعهدات است و به اعتماد، ثبات، پایداری اشاره دارد (۱۲). برند یک قول و تعهد از سوی سازمان به ذی‌نفعان و یک نماد دانسته شده است که برای شناسایی و تمایز محصولات نسبت به محصولات رقبا ارائه می‌شود (۱۳). در واقع تمامی این تعاریف و موارد، بر ایجاد تمایز بین محصولات برای مشتریان تأکید دارند و باشگاه‌های ورزشی براساس این تعاریف و نقش و تأثیر آنها اقدام به تدوین برنامه‌های راهبردی در جهت برندسازی و ارتقای جایگاه آن می‌کنند. مدیریت راهبردی برند به مفهوم طراحی و اجرای برنامه‌ها و فعالیت‌های بازاریابی با هدف ایجاد، سنجش و مدیریت ارزش ویژه برند است (۱۴). مدیریت راهبردی برند به‌عنوان یکی از مهم‌ترین برنامه‌های هر شرکت که در آن تمامی سطوح شرکت از نقش شایان ملاحظه‌ای برخوردارند، راهکار مناسبی برای تحقق انتظارات ذی‌نفعان به‌شمار می‌رود (۱۵). پس از تحلیل دقیق نیازهای ذی‌نفعان باید هویت مناسبی برای برند در نظر گرفته شود و پس از تدوین راهبرد برندمحور، اقدامات لازم به‌منظور اجرای راهبردها و ارتقای

از آنجا که مدیریت راهبردی برند و ساخت برند قدرتمند سبب خلق ارزش ویژه برای برند خواهد شد، از این رو ارزش ویژه برند از دیدگاه مشتری را اثر متفاوتی که آگاهی از برند بر پاسخ مشتری به بازاریابی آن برند، می‌داند (۱۹). وفاداری به برند، آگاهی از نام برند، کیفیت درک شده از برند، و تداعی برند بر ارزش ویژه برند باشگاه‌ها تأثیرگذار است (۲۰). ابعاد برند مانند تصویر برند، هویت برند و شخصیت برند بر ارزش ویژه برند اثرگذار است. همچنین بین ارزش ویژه برند و وفاداری به برند رابطه معنادار و مثبتی وجود دارد (۶). آگاهی از برند، تداعی برند، کیفیت ادراک شده و وفاداری به برند بر ارزش ویژه برندهای ورزشی داخلی مؤثر است. دو عامل تصویر برند و آگاهی از برند بر افزایش ارزش ویژه برند مبتنی بر مشتری تأثیر مثبت و معناداری دارد (۲۱). سازگاری بین شخصیت برند و فعالیت‌های تبلیغاتی بازاریابی تأثیر مثبتی بر ارزش ویژه برند دارد. مدیران برندسازی باید سازگاری بین شخصیت برند و فعالیت‌های تبلیغاتی را برای افزایش ارزش ویژه برند حفظ کنند، به علاوه راهبردها همواره نقش انکارناپذیری در ارتقای ارزش برند داشته‌اند (۲۲). بیجونسی (۲۰۱۲) حضور هواداران در مسابقات ورزشی را از دو بعد جذب هوادار و حفظ حضور بررسی و عواملی همچون جذابیت لیگ، رسانه‌های جمعی، سالن و تجهیزات ورزشی، مقولات فرهنگی، منافع مادی، تعامل کارکنان و مدیریت رویداد را شناسایی کرد (۱۷).

ورنتیس و همکاران (۲۰۱۸) با ارائه مدل زنجیره‌ای ارزش‌گذاری شش مرحله‌ای عوامل مؤثر بر ارزش ویژه برند مانند نگرش مشتریان، تعهد و وفاداری، مزیت رقابتی برند، عواید برند برای باشگاه و ارزش مالی برند برای سهامداران باشگاه را شناسایی کردند (۲۳). با ذکر این نکته که اصل

عملکرد شرکت در تحقق انتظارات ذی‌نفعان فراهم شود (۹).

اغلب سازمان‌ها از طریق برنامه‌های بازاریابی و سایر فعالیت‌های ترویجی محصول، حرکت برای ایجاد برند را آغاز می‌کنند، اما در نهایت برند چیزی است که در ذهن مصرف‌کننده ایجاد می‌شود. به نظر می‌رسد معماری برندسازی در این است که مصرف‌کنندگان بتوانند تمایزهای میان برندها را در یک رده از محصول به درستی درک کنند (۱۶). عناصر شش‌گانه برندسازی را هم‌نوايي با برند، احساسات، قضاوت‌ها، تصویرسازی، عملکرد، برجستگی برند دانسته و اشاره شده است که هریک از این عناصر کاربردهای راهبردی در جهت افزایش ارزش ویژه برند دارند (۱۷).

بانا (۲۰۱۶) راهبردهای بازاریابی جهانی باشگاه بايرن مونيخ را از لحاظ دستاوردهای ورزشی، عملکرد مالی و تعداد هواداران جهانی تحلیل کرد و علاوه بر اینکه نشان دادن گام‌های گذشته این باشگاه در جلب نظر هواداران داخلی و خارجی، نقاط مهم راهبردی افزایش بازار هدف و کسب حامیان ملی بیشتر را شناسایی کرد (۱۸). هواداران به‌عنوان مصرف‌کنندگان ورزشی در ورزش‌های حرفه‌ای با مضامین هواداران متعصب، هواداران با دیدگاه سرگرمی نسبت به ورزش، ابزارهای درآمدزایی برای باشگاه‌ها و تعاملات بین آنها و تیم‌های ورزشی می‌توانند در افزایش ارزش ویژه برند تأثیرگذار باشند (۲). جایگاه برند نیز نشان‌دهنده قدرت برند در زنجیره ارزش‌گذاری است (۱). در مفاهیم مدیریتی، ما مشخص می‌کنیم که چگونه مدیران لیگ می‌توانند از تیم‌ها پشتیبانی کنند و چگونه مدیران تیم می‌توانند از نام تجاری لیگ برای جذب مشتریان استفاده کنند (۹).

به‌نظر می‌رسد در جهان تجارت برند نه‌تنها جزء جدانشدنی از بدنه تجارت است، بلکه محور اصلی کسب‌وکار است. مالکان و صاحبان سرمایه برای اینکه بتوانند از محصولات خود به بهترین شکل کسب درآمد کنند و توان رقابتی بالایی با رقبا داشته باشند، تمام تمرکز خود را بر اعتلای برند، خلق ارزش ویژه برند، ارتقای جایگاه برند و توسعه برند از طریق توجه به برنامه‌های راهبردی برندسازی و بازاریابی گذاشته‌اند. با توجه به مطالب ذکرشده به‌نظر می‌رسد ارزش نام و نشان تجاری یا همان برند و ارتقای جایگاه آن، در نزد باشگاه‌های فوتبال لیگ حرفه‌ای باید مورد توجه قرار گیرد و الزامات تحقق کیفیت برند و ارزش آن و ابعاد تمایز با رقبا شناسایی شود. باشگاه فرهنگی-ورزشی سپاهان اصفهان به‌عنوان یک باشگاه سازمان‌یافته در اصفهان با قدمتی ۶۲ساله از قدیمی‌ترین باشگاه‌های ورزشی ایران است که در حال حاضر در رشته‌های ورزشی فوتبال، هندبال، کاراته، شطرنج، شنا، بسکتبال، جودو، تیراندازی معلولان و جانبازان، والیبال، تکواندو، تنیس روی میز، وزنه‌برداری، ژیمناستیک، کشتی، دوومیدانی و کوهنوردی در قسمت آقایان و رشته‌های هندبال، بسکتبال، کاراته، بدمینتون، شطرنج، تنیس روی میز، شنا، فوتسال و آمادگی جسمانی در قسمت بانوان فعالیت می‌کند. گستردگی فعالیت‌های ورزشی این باشگاه چه در سطح ملی و چه در سطح بین‌المللی و نیاز این مجموعه به منابع مالی و درآمد پایدار نشان‌دهنده نیاز این باشگاه به برنامه‌های راهبردی به‌خصوص در حوزه بازاریابی و مدیریت برند باشگاه است. در پژوهش حاضر محقق به دنبال این موضوع است که از طریق تحقیق کیفی بر پایه نظریه مبتنی بر داده‌هایک نظریه یا نظریات درباره ارتقای جایگاه برند باشگاه سپاهان ارائه کند و از این راه نقاط اهرمی را که بر ارتقای جایگاه برند سپاهان مؤثر است، شناسایی کند.

محصولات ورزشی (نتایج ورزشی)، ناملموس و پیش‌بینی‌ناپذیر است، سازمان‌های ورزشی توانسته‌اند از طریق خلق ارزش ویژه برند برای سازمان خود و برای هواداران (مشتریان) صنعت ورزش را به یکی از ۱۰صنعت برتر دنیا تبدیل کنند. فوتبال اروپا از طریق بازاریابی ورزشگاه، حق امتیاز، مجوز کالای ورزشی، حامیان مالی، درآمد از طریق رادیو و تلویزیون و عوامل دیگر توانسته است درآمدهای خود را تا ۳۰ میلیارد دلار در دوره ۲۰۱۶-۲۰۱۷ یعنی ۸ میلیارد دلار (۷٪) بیشتر نسبت به دوره زمانی ۲۰۱۱-۲۰۱۲ برساند (۱۹).

در مبحث ارزش ویژه برند مؤلفه‌های تأثیرگذار بر رشد و تعالی برند که مبتنی بر مأموریت و الزامات برند است، ارزیابی و در مبحث جایگاه راهبردی برند عوامل کلیدی مؤثر بر ارتقای جایگاه برند بررسی می‌شود. به همین دلیل برای تحقق ارتقای جایگاه برند نیاز است که با شناخت عوامل مؤثر بر جایگاه برند چه از دیدگاه هواداران (مشتریان) و چه از منظر سازمانی، منظرهای راهبردی برندسازی را تدوین کرد (۲۴). در ورزش ایران، فوتبال از ورزش‌های پرطرفدار است. باشگاه‌های فوتبال ایران برای ادامه حیات، باید از طریق کانال‌های جذب درآمد مانند بلیت‌فروشی و حامیان مالی درآمدزایی داشته باشند. هرچه حضور هواداران به‌عنوان مشتریان باشگاه‌ها بیشتر باشد، میزان درآمد باشگاه‌ها بیشتر می‌شود و در نتیجه جایگاه و ارزش برند باشگاه‌ها بالاتر می‌رود. پس می‌توان گفت که ارتقای ارزش ویژه برند باشگاه‌های فوتبال اهمیت ویژه‌ای داشته و برای باشگاه‌های فوتبال ورزشی راهبردی دارد و نام و نشان تجاری می‌تواند فراتر از مرزهای استانی و حتی ملی حرکت کند. برند مرزهای جغرافیایی را در می‌نوردد و می‌تواند بین‌المللی و جهانی شود (۲۵).

در نتیجه به ارائه یک مدل و اکتشاف یک نظریه منجر می‌شود و در تحقیق حاضر لحاظ شده است.

نمونه آماری تحقیق شامل ۱۴ نفر از متخصصان و کارشناسان بازاریابی و استادان دانشگاه در مدیریت ورزشی و مدیران حال حاضر و سابق باشگاه سپاهان و سازمان‌های ورزشی دیگر بودند که به صورت ترکیبی از روش نمونه‌گیری نظری و گلوله‌برفی انتخاب شدند (جدول ۱). در روش نمونه‌گیری نظری که روش غالب در تئوری زمینه‌ای شناخته می‌شود، نمونه‌ها به گونه‌ای انتخاب می‌شود تا در رسیدن به ایجاد تئوری یا نظریه کمک کنند. در روش نمونه‌گیری نظری، ابتدا محقق با استفاده از قضاوت‌ها و احتمالات خود از منابعی همچون منابع اطلاعات علمی، کتابخانه‌ای، مقالات، مصاحبه و مشاهده افرادی را انتخاب می‌کند، سپس به دنبال نمونه‌هایی می‌رود که تئوری ایجاد شده را تکامل بخشد. در روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی نیز برای جمع‌آوری نمونه‌ها از شبکه اجتماعی با ویژگی مشترک استفاده می‌شود. پژوهشگر زمانی که تعداد کمی نمونه با ویژگی‌های لازم را پیدا کرد، از آنها می‌خواهد افراد دیگر را که ویژگی‌های مشترک دارند، معرفی کنند. ممکن است چند نفر به صورت مکرر توسط افراد مطلع توصیه شوند. در مواردی که این نوع همگرایی میان آرای صاحب‌نظران وجود دارد، افراد انتخاب شده نمونه‌ای بسیار معتبر را تشکیل خواهند داد.

همچنین عوامل تأثیرگذار بر ارزش ویژه برند باشگاه سپاهان از دیدگاه هوادار (مشتری) و از دیدگاه سازمان (در سه محیط پیرامونی و محیط فرایندی و محیط داخلی سازمان) را شناسایی خواهد کرد و براساس نتایج حاصل از تحقیق کیفی نسبت به ارائه مدل اقدام کند و محقق به این پرسش پاسخ خواهد داد که مدل ارائه شده از برآزش مناسب برخوردار است یا خیر؟

### روش‌شناسی

پژوهش حاضر در چارچوب رویکرد کیفی و با به‌کارگیری روش نظریه داده‌بنیاد انجام گرفته است. نظریه داده‌بنیاد به‌طور کلی رهیافتی است برای بررسی نظام‌مند داده‌های کیفی (مانند مصاحبه‌های پیاده‌شده و پروتکل‌های مشاهده‌ها)، با هدف تولید نظریه است (۲۶). این روش‌ها و رویه‌های منظم (سیستماتیک)، محقق را قادر می‌سازد تا نظریه مستقل، معنادار، مطابق با مشاهده، با قابلیت تعمیم، با بازآفرینی، بادقت، با قاطعیت و اثبات‌پذیری توأم با خلاقیت بسازد. استراوس و کوربین ا کلیات شیوه نظام‌مند را در گزاره‌هایی بیان می‌کند که نمونه‌برداری در نظریه داده‌بنیاد بر بنیان‌های نظری به پیش می‌رود (۲۷). گردآوری داده‌ها، استخراج مفاهیم، ایجاد مقوله‌ها و ایجاد ارتباط بین آنها، تحلیل با استفاده از مقایسه‌های مستمر که

جدول ۱. نمونه آماری

تخصص	تعداد	میانگین سال سابقه پژوهشی یا مدیریتی یا اجرایی	تحصیلات
مدیریت ورزشی	۶	۱۵	دکتری
مدیریت بازاریابی	۵	۱۰	دکتری
مدیریت برند	۱	۵	دکتری
مدیر باشگاه ورزشی	۱	۱۰	کارشناسی ارشد
فعال بازاریابی ورزشی	۱	۱۵	کارشناسی

شد و از تمامی مؤلفه‌ها، مقوله‌های اصلی استخراج شد. در مرحله کدگذاری انتخابی، براساس مدل پارادایمی استراوس و کوربین، مقوله‌های استخراج‌شده در قالب عوامل علی تأثیرگذار بر پدیده، عوامل زمینه‌ای که پدیده در آن قرار دارد که بر راهبردها اثرگذار است، عوامل مداخله‌گر که به پدیده تعلق دارند و بر راهبردها اثر می‌گذارند، راهبردهای ایجادشده، پیامدهای حاصل از راهبردها و همچنین مقوله‌های مرکزی یا محوری در مدل پارادایمی قرار گرفت. بدون وجود دقت علمی، پژوهش (کمی یا کیفی) مطلوبیت خود را از دست می‌دهد. پیتنی و پارکر (۲۰۰۹) روش‌هایی را برای افزایش مقبولیت تحقیق پیشنهاد کردند که شامل منابع متعدد، تحلیل گران متعدد و روش‌های متعدد است. به‌منظور ممیزی پژوهش حاضر از چهار راهبرد باورپذیری<sup>۱</sup> به معنی اینکه آیا یافته‌های تحقیق برای محقق باورپذیر است (معادل روایی درونی است)، برای باورپذیری محقق یکی از مصاحبه‌ها را پس از یک ماه دوباره کدگذاری کرد، نتایج با ضریب اسکات<sup>۲</sup> مقایسه شد که ضریب به‌دست‌آمده ۰/۸۵ بود که بیانگر نتایج قابل اتکا و باور است. انتقال‌پذیری<sup>۳</sup> اینکه آیا انتقال استنباط از یک بستر به بستر دیگر وجود دارد (معادل روایی بیرونی)، شایان ذکر است برای اعتمادپذیری و انتقال‌پذیری از روش تحلیل اعضای پژوهش<sup>۴</sup> استفاده شد. در این روش گزارش محقق از نظر صحت و کامل بودن مطالعه و بررسی شد، چراکه خواندن گزارش موجب می‌شود که مشارکت‌کنندگان حقایق تازه‌ای را به‌خاطر آورند یا درک جدیدی از موقعیت به‌دست آورند، ضمن اینکه تحلیل افراد بیرون از محدوده یک فرد خارج از محدوده فرد یا موقعیتی است که درگیر تحقیق نیست تا نقاط کور تحقیق مشخص شود. در این خصوص اتکاپذیری<sup>۵</sup> به معنی اینکه آیا اگر کس دیگری کدگذاری کند، به همین

جدول ۱ نشان می‌دهد ۱۲ نفر با مدرک تحصیلی دکتری، ۱ نفر کارشناسی ارشد و ۱ نفر کارشناسی مورد مصاحبه قرار گرفتند. ابزار تحقیق سؤالات نیمه‌ساختاریافته بود که توسط محقق برای ایجاد فضای فکری مرتبط با موضوع تدوین شد و به‌صورت مصاحبه عمیق با نمونه‌ها انجام گرفت. سؤالات ابتدا به‌صورت کلی عنوان می‌شد و بعد برای کشف زوایای نهفته نظریات، پرسش‌های احتمالی از بین پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان استخراج می‌شد و مورد بحث قرار می‌گرفت. پس از هر مصاحبه (چه به‌صورت نوشتاری و چه صوتی)، مصاحبه‌ها پیاده‌سازی شد. مصاحبه‌ها تا زمان رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. اشباع نظری زمانی رخ می‌دهد که پس از چندین مصاحبه پاسخ‌ها تکراری می‌شوند یا پاسخ‌ها حالتی از اشباع پیدا می‌کنند. به همین دلیل تعداد نمونه‌های تحقیق به اشباع نظری داده‌ها بستگی دارد. تمامی مصاحبه‌ها با کسب اجازه، رضایت آگاهانه، حفظ گمنامی، محرمانه بودن اطلاعات و تعهدات اخلاقی ضبط شد. مدت زمان هر مصاحبه به‌طور متوسط ۶۰ دقیقه بود.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مراحل کدگذاری استفاده شد. بخش کدگذاری بیانگر عملیاتی است که طی آن داده‌ها خرد شده، مفهوم‌پردازی شده و آنگاه به روش‌های جدید دوباره به یکدیگر متصل می‌شوند و روند اصلی ساختن و پرداختن نظریه از داده‌ها است. کدگذاری در سه مرحله ۱. کدگذاری باز، ۲. کدگذاری محوری و ۳. کدگذاری انتخابی انجام گرفت. در کدگذاری باز، پس از پیاده‌سازی هر مصاحبه، کدهای مفهومی از مصاحبه‌ها استخراج شد. در مرحله کدگذاری محوری، کدهای مفهومی در قالب مفاهیم مشابه قرار گرفت و به هر گروه یک برچسب یا مؤلفه زده

4. Member Checking

5. Dependability

1. Credibility

2. Scott

3. Transferability

ارائه شد تا متخصصان خبره نظرشان را در مورد مدل ارائه کنند، که همگی مدل را تأیید کردند. شایان ذکر است روش کدگذاری در پژوهش حاضر به صورت دستی انجام گرفت.

### نتایج

در مرحله کدگذاری باز تعداد ۷۵۰ کد مفهومی در مصاحبه‌ها شناسایی و ویژگی‌ها و ابعاد آنها در داده‌ها کشف و از مصاحبه‌ها استخراج شد (جدول ۲).

یافته‌ها می‌رسد، از این رو برای اتکاپذیری از یکی از استادان درخواست شد یکی از مصاحبه‌ها را مجدد کدگذاری کند تا مشخص شود آیا نتایج یکسان به دست آمده است. در نهایت تأییدپذیری آمیزانی که یافته‌های پژوهشی تأییدپذیر است. آیا واقعاً یافته‌ها از دل داده‌ها به دست آمده است، استفاده شد. برای تأییدپذیری ۳ نفر صاحب‌نظر کدها، یافته‌ها و مدل را بررسی کردند و تمامی مراحل به صورت جزء به جزء

جدول ۲. نمونه‌ای از مفاهیم استخراج شده و کدهای مفهومی در کدگذاری باز

مفاهیم استخراج شده	کد مفهومی
در هر برنامه راهبردی از هر منظری به آن نگاه شود، نیاز است که محیط داخلی سازمان را بررسی کنیم. زمانی که صحبت از ارزش ویژه برند می‌شود، باید هرچه بیشتر به سمت نقاط قوت مزیت‌ساز حرکت کرد؛ یعنی نقاطی که برای باشگاه مزیت رقابتی ایجاد می‌کند. هرچه جنس مزیت رقابتی از نوع پایدار باشد، بهتر است.	۱. حرکت به سوی نقاط قوت مزیت ساز ۲. ایجاد مزیت رقابتی پایدار
میزان آگاهی از برند باشگاه سپاهان، کیفیت ادراک شده از برند سپاهان، وفاداری به این برند و تداعی برند سپاهان.	۱. میزان آگاهی از برند باشگاه سپاهان ۲. کیفیت ادراک شده از برند سپاهان ۳. وفاداری به این برند باشگاه سپاهان ۴. تداعی برند سپاهان
هواداران باید توسط باشگاه تربیت شوند و اصول هواداری به آنها آموزش داده شود. آموزش‌های مستقیم و غیرمستقیم از طریق کانون هواداران باید انجام گیرد.	۱. آموزش هواداران باشگاه سپاهان ۲. تقویت کانون هواداران
ارزش‌های جامعه ارتباط زیادی با ارزش ویژه برند باشگاه دارد. هواداران برندی را با خود همراه می‌کنند که با ارزش‌های آنان نزدیک باشد و به نوعی نشان‌دهنده بخشی از ارزش‌های آنان باشد. هرچه ارزش‌های محوری برند به ارزش‌های هوادارانش نزدیک‌تر باشد، تأثیر آن در خلق هویت برند و ترسیم هویت برند بسیار زیاد است.	۱. ارزش‌های محوری برند باشگاه مرتبط با ارزش‌های هواداران ۲. خلق هویت برند از طریق ایجاد ارزش‌های نزدیک به ارزش‌های هواداران
سیاست‌های مؤثر بر ارزش ویژه برند باشگاه سپاهان به دو دسته تقسیم می‌شوند: سیاست‌های خود باشگاه و استفاده از حمایت سیاسیون و همچنین حوزه کلان سیاسی.	۱. سیاست‌های اتخاذ شده باشگاه سپاهان ۲. تحولات سیاسی کلان

صورت گرفت و براساس مؤلفه‌ها، تعداد ۳۷ مقوله استخراج شد (جدول ۳).

در مرحله کدگذاری محوری برای هر دسته از کدهای مفهومی یک مؤلفه در نظر گرفته شد و مؤلفه‌ها به طور نظام‌مند بهبود یافتند و با کدهای مفهومی پیوند داده شدند و در نهایت تعداد ۱۶۷ مؤلفه شناسایی شد. در مرحله کدگذاری انتخابی، فرایند یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌ها

### 1. Confirmability

## جدول ۳. مقوله‌های استخراج‌شده از مؤلفه‌ها

مقوله‌ها	مؤلفه‌ها
برنامه‌های راهبردی باشگاه سپاهان	<ul style="list-style-type: none"> <li>- محیط داخلی و خارجی باشگاه سپاهان (پست و پستل)</li> <li>- سیاست‌های کلی مجتمع فولاد مبارکه</li> <li>- سیاست‌های باشگاه سپاهان</li> <li>- مأموریت و چشم‌انداز مناسب</li> <li>- راهبردهای تعریف‌شده</li> <li>- تفکر راهبردی در بین مدیران باشگاه سپاهان</li> <li>- برنامه راهبردی پشتیبان</li> <li>- برنامه‌ریزی‌های کوتاه‌مدت و میان‌مدت و بلندمدت</li> <li>- راهبردهای حاصل از برنامه‌های راهبردی</li> <li>- تدوین سیاست‌ها براساس ارزش‌های ملی، مذهبی، حقوقی</li> <li>- برنامه‌های برندسازی و برندسازی سازمانی</li> <li>- استفاده از ۴ پی</li> </ul>
برنامه راهبردی مجتمع فولاد مبارکه و وزارت صنایع	<ul style="list-style-type: none"> <li>- سیاست‌های کلی مجتمع فولاد مبارکه</li> <li>- سیاست‌های وزارت صنایع</li> </ul>
ارتباطات و تعاملات سازنده با رسانه‌ها، ارگان‌ها، نهادها و سازمان‌های مختلف	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود مدیریت یکپارچه با مدیران استان</li> <li>- ترکیب عالی مجتمع فولاد مبارکه و باشگاه سپاهان</li> <li>- ارتباط با هیأت فوتبال و فدراسیون فوتبال و فیفا و کنفدراسیون آسیا</li> <li>- ارتباط فراسازمانی با شهرداری، استانداری، فرمانداری</li> <li>- ارتباط با ارگان‌های نظامی و انتظامی و نمایندگان مجلس</li> <li>- فهم مشترک از برنامه راهبردی بین مدیران باشگاه سپاهان و وزارت صنایع</li> <li>- ارتباط با سایر باشگاه‌ها و رقبا</li> <li>- ارتباط با صداوسیما و رسانه‌های دیداری و شنیداری</li> <li>- ارتباط با آموزش و پرورش و دانشگاه‌ها</li> <li>- ارتباط با سازمان‌های اجتماعی ایران، خاورمیانه، آسیا و جهان</li> <li>- ارتباطات داخلی باشگاه با کارکنان</li> <li>- برقراری ارتباط سیاسی و استفاده از روابط عمومی</li> </ul>
عوامل مدیریتی (فردی-گروهی)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- آزادی عمل مدیران</li> <li>- انتخابی بودن مدیران</li> <li>- فهم مدیریتی</li> <li>- ثبات مدیریتی هیأت مدیره و مدیرعامل باشگاه سپاهان</li> <li>- مدیران مجرب، با شخصیت و متخصص و با درایت و متعصب</li> <li>- تصمیم‌گیری صحیح</li> <li>- ایجاد فضا برای طرح دیدگاه‌ها و ایده‌ها</li> <li>- استفاده از خرد جمعی</li> <li>- نگاه بومی مدیران</li> <li>- باورهای برنامه‌محور</li> <li>- وجود فکر انتقادی</li> <li>- نگاه مشتری‌مداری مدیریت</li> </ul>
اختیارات و ابزارهای مدیریتی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- هر ارتباط مدیریت و روابط عمومی قوی</li> <li>- مدیریت مشتری</li> <li>- منابع عادی، مالی، انسانی، اطلاعاتی</li> <li>- جلوگیری از موازی‌کاری و دوباره‌کاری</li> <li>- کارت امتیازی متوازن</li> <li>- سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت</li> <li>- برخورد با بازیکنان و ورزشکاران داخلی</li> <li>- توجه به قوانین بالادستی</li> </ul>
زیرساخت‌های انسان‌افزایی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- کارکنان به‌عنوان اولین مشتریان برند باشگاه سپاهان</li> <li>- رضایت کارکنان و کادر و ورزشکاران از باشگاه سپاهان</li> <li>- کارکنان به‌عنوان الگو و نماد برند باشگاه سپاهان</li> <li>- همدلی کارکنان مجتمع فولاد مبارکه</li> <li>- بهره‌وری در بعد انسانی و تقویت پشتوانه‌های انسان‌افزایی</li> <li>- بهره‌وری در بعد هواداران</li> <li>- استفاده از بازیکنان و مربیان طراز اول</li> <li>- معرفی بازیکن به تیم‌های ملی</li> <li>- ترانسفر بازیکن در جهت برندسازی</li> </ul>

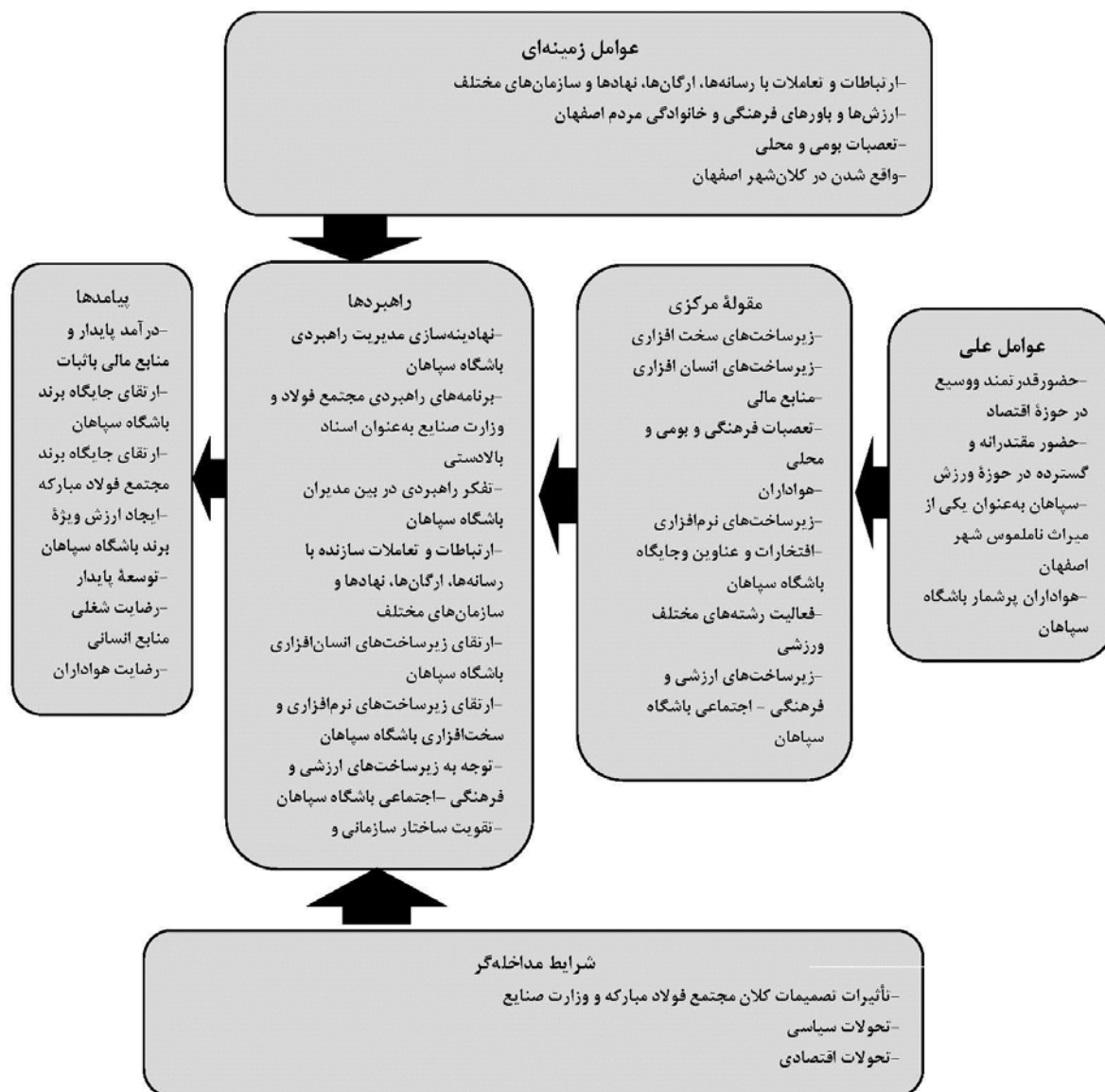


	<p>-علاقه و پشتکار و تعصب کارکنان نسبت به باشگاه سپاهان</p> <p>-ایجاد آزادی عمل و احترام و انگیزه برای کارکنان باشگاه سپاهان</p> <p>-استفاده از کارشناسان و متخصصان فنی ورزشی</p> <p>-تخصص کارکنان و کمیته ارتقای برند و شایسته‌سالاری</p> <p>-ثبات فنی مربیان و ورزشکاران</p> <p>-توجه به استعدادهای ملی و استانی</p> <p>-انتخاب نیروی انسانی براساس ارزش‌های حاکم بر جامعه</p> <p>-هنر ارتباط کارکنان باهم</p> <p>-دایره حقوقی کاربلد</p>
فرآیندهای آموزشی و پژوهشی و علمی	<p>-آموزش مستقیم و غیرمستقیم هواداران</p> <p>-تحقیق روی هواداران برای پی بردن به علایق هواداران</p> <p>-پشتوانه علمی برای مباحث نظری</p> <p>-محیط تکنولوژیک</p>
زیرساخت‌های نرم‌افزاری باشگاه سپاهان	<p>-رعایت استاندارد کیفیت</p> <p>-شعار، نماد، کاراکتر، نام، لوگو باشگاه سپاهان</p> <p>-فن آوری رسانه‌ای دیجیتال و شبکه‌های مجازی</p> <p>-سایت باشگاه سپاهان به‌عنوان زیرساخت مجازی</p> <p>-کارت هواداری</p> <p>-انجام کارها براساس فرایندها</p> <p>-شواهد دیداری، شنیداری، لمسی</p> <p>-حفظ حق کپی‌رایت وی رایت</p> <p>-نرم‌افزارهای تحلیل ارتباط با هواداران</p> <p>-نیم‌رخ پروفایل هواداران</p> <p>-نرم‌افزارهای تحلیل هواداران و سوابق آنها</p> <p>-استفاده از حساب‌های توییتری برای برندسازی</p> <p>-تکمیل پتانسیل نرم‌افزاری</p>
زیرساخت‌های سخت‌افزاری باشگاه سپاهان	<p>-محیط دلپذیر فیزیکی و روانی برای هواداران در مسابقات</p> <p>-تکمیل پتانسیل زیرساخت‌های واقعی و سخت‌افزاری</p> <p>-استفاده از برندهای معتبر برای لباس و تجهیزات ورزشی</p> <p>-استادیوم و کمپ‌های تمرینی</p> <p>-استراحتگاه‌ها و مکان‌های ریکاوری و استخر</p> <p>-ساختمان اداری مجهز</p> <p>-اتوبوس اختصاصی و مدرن و حمل‌ونقل مناسب</p> <p>-طراحی مطلوب لباس و کفش</p> <p>-وسایل و تجهیزات تمرینی و مسابقه‌ای</p> <p>-سالن بدنسازی و مرکز حرکت‌درمانی و نوتوانی و سالن شبیه‌سازی</p> <p>-فروشگاه‌های زنجیره‌ای</p> <p>-واقع شدن در کلان‌شهر اصفهان</p> <p>-زیرساخت‌های مناسب جاده‌ای و هوایی شهر اصفهان</p> <p>-اصفهان به‌عنوان یک شهر توریستی پرجمعیت و صنعتی</p>
زیرساخت‌های ارزشی و فرهنگی-اجتماعی باشگاه سپاهان	<p>-وجود بستر اجتماعی برای اجرای برنامه‌های باشگاه ورزشی</p> <p>-وجود تشکیلات معتبر فرهنگی و اجتماعی</p> <p>-فرهنگ‌سازی قوی</p> <p>-انجام فعالیت‌های فرهنگی و اجتماعی از سوی باشگاه سپاهان</p> <p>-نزدیک بودن ارزش‌های محوری یک برنده ارزش‌های هواداران</p> <p>-تعصبات بومی و محلی</p> <p>-مدیریت فرهنگی لیبرها و شعارها</p> <p>-بهره‌وری در بعد اجتماعی</p> <p>-نگاه ارزشی به خواسته‌های ارزشی هواداران</p> <p>-اشاعه فرهنگ نظم و انضباط به باشگاه از سوی بازیکنان و مربیان</p> <p>-افزایش سطح فرهنگی و اخلاقی و ارزشی در قالب کانون هواداران</p> <p>-تحلیل مسائل فرهنگی و اجتماعی خاص</p> <p>-باورهای فرهنگی و خانوادگی درباره ورزش و تفریح زنان</p> <p>-ارزش‌ها و باورهای تعیین‌کننده نوع ورزش و تفریحات</p> <p>-حضور زنان در ورزشگاه‌ها</p>
ساختار سازمانی و سازماندهی باشگاه سپاهان	<p>-نگاه مدرن سازمان در انعطاف سازمانی و تفویض اختیار</p> <p>-ساختار منعطف و خلاق و ارگانیک و قوی</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-چارت تشکیلاتی مناسب</li> <li>-سیاست‌های اقتصادی وزارت صنایع</li> <li>-خرید و فروش‌ها و قراردادهای و نقل و انتقالات</li> <li>-عرضه‌کنندگان و تأمین‌کنندگان</li> <li>-جذب اسپانسر قوی</li> <li>-حق پخش تلویزیونی</li> <li>-تخصیص بودجه و پشتوانه‌های مالی قوی</li> <li>-نگاه سودآوری و مناظر مالی</li> <li>-بازاریابی و حضور در کانال‌های توزیع</li> <li>-خصوصی‌سازی کامل باشگاه سپاهان</li> <li>-بهره‌وری در بعد عملیاتی</li> <li>-فروش سبک‌های آموزشی و نرم‌افزارهای آن</li> <li>-افزایش توانایی کنترل هزینه‌ها و کسب درآمد بیشتر</li> <li>-کسب سهم بیشتر در تولید ناخالص ملی و بازار</li> <li>-حضور در بازار بورس و فروش سهام</li> <li>-حضور در فرایندهای بازار</li> <li>-کمک‌های بلاعوض هواداران</li> <li>-محیط اقتصادی خرد و کلان</li> </ul>
درآمد و منابع مالی	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ایجاد همبستگی و شادی و هیجان و ذهن مثبت در بین هواداران</li> <li>-پر کردن اوقات فراغت هواداران و وقت‌گذرانی با دوستان</li> <li>-مقبولیت و مطلوبیت بیشتر و بهتر از سوی هواداران</li> <li>-ارزش قائل بودن هواداران برای برند باشگاه سپاهان</li> <li>-کیفیت و تعصب هواداران</li> <li>-کیفیت ادراک‌شده در ذهن و حافظه هواداران</li> <li>-ارتباط با هواداران</li> </ul>
ارزش ویژه برند هواداران	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-برندسازی شهری، استانی، کشوری و بین‌المللی</li> <li>-خلق احساس هویت هواداران از طریق ترسیم هویت باشگاه سپاهان</li> <li>-تجربه‌سازی برند</li> <li>-برندسازی عاطفی</li> <li>-کمک به خیریه‌ها از سوی باشگاه سپاهان</li> <li>-بالا بردن دارایی‌های نامشهود</li> <li>-ایجاد گروه‌های مشورتی بین هواداران و لیدرها و باشگاه</li> <li>-تقویت کانون هواداران در قالب هواداران سازمان‌یافته</li> <li>-شناسایی، جذب و حفظ هواداران سپاهان از لایه‌های جامعه</li> <li>-ارائه هدایا به هواداران</li> <li>-تولید ارزش برای هواداران</li> <li>-ایجاد احساس غرور برای هواداران</li> <li>-ایجاد حس تعلق و افتخار برای هواداران</li> <li>-جلب رضایت‌مندی هواداران</li> <li>-تقویت جنبه نگرشی و رفتاری ارزش ویژه برند</li> </ul>
خلق ارزش باشگاه سپاهان	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-حمایت سیاسی از ورزش یا باشگاه خاص</li> <li>-تأثیر تحولات سیاسی بر تحولات مدیریتی</li> <li>-اختلاف‌نظری‌های سیاسی</li> <li>-دخالت سلیق حزبی</li> </ul>
تحولات سیاسی و باشگاه سپاهان	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-مقام‌های به‌دست‌آمده و کسب افتخار باشگاه</li> <li>-حضور متوالی در جام باشگاه‌های آسیا و جام باشگاه‌های جهان</li> <li>-سپاهان به‌عنوان یک باشگاه پرطرفدار و قدیمی</li> <li>-فعالیت رشته‌های متنوع ورزشی</li> </ul>
افتخارات باشگاه سپاهان	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-محیط اقتصادی خرد و کلان</li> <li>-مخارج بیشتر جامعه</li> <li>-وضعیت بد اقتصادی در تحریم‌ها</li> <li>-تغییرات ارزی</li> <li>-تأثیر عوامل اقتصادی بر روی حمایت‌های دولتی</li> <li>و قدرت خرید مردم</li> <li>-توسعه پایدار</li> <li>-تحلیل نمودار و الگوی توسعه و توجه به توسعه پایدار</li> <li>-سیاست‌های اقتصادی وزارت صنایع</li> </ul>
تحولات اقتصادی و باشگاه سپاهان	

پژوهش به‌دست آمده است. در ادامه پس از ارائه مدل مفهومی پژوهش حاضر در شکل ۱، به تشریح هر یک از مؤلفه‌ها و کارکرد الگوی تدوین‌شده، پرداخته شده است.

مقوله‌های استخراج‌شده از مؤلفه‌ها، مدل پارادایمی را تشکیل داد. مدل مفهومی در این پژوهش، مدل منظرهای راهبردی برندسازی باشگاه فولاد مبارکه سپاهان براساس ارزش ویژه برند را نشان می‌دهد که مبتنی بر یافته‌های این



شکل ۱. مدل پارادایمی ارتقای جایگاه راهبردی برند

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر به ارائه مدل برای ارتقای جایگاه راهبردی برند باشگاه فولاد مبارکه سپاهان از دیدگاه هوادار و سازمان پرداخته است. برای این منظور از روش داده‌بنیاد برای ارائه الگو استفاده شده و مدل ارائه از فرایندهای کدگذاری ناشی از مصاحبه با نخبگان به دست آمده است. نتایج تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه، ارائه مدل پارادایمی ارتقای جایگاه راهبردی برند باشگاه سپاهان با ۳۷ مقوله اصلی و ۱۶۷ مؤلفه در قالب ابعاد شش‌گانه شامل عوامل علی (۴ مقوله)، عوامل زمینه‌ای یا محیطی (۴ مقوله)، مقوله مرکزی یا محوری (۱۰ مقوله)، راهبردها (۹ مقوله)، شرایط مداخله‌گر (۳ مقوله) و پیامدها (۷ مقوله) بوده است.

برای ارتقای جایگاه راهبردی برند باشگاه سپاهان و خلق ارزش برای برند این باشگاه از نگاه سازمان و هوادار عوامل مختلفی نقش دارند که نقش بعضی از این عوامل مستقیم و نقش برخی غیرمستقیم است. این عوامل عبارت‌اند از: عوامل علی که بر مقوله محوری و پدیده اصلی مستقیماً تأثیر می‌گذارند؛ عوامل زمینه‌ای که عوامل و بستری هستند که پدیده اصلی در آن قرار دارند و بر راهبردها تأثیرگذارند؛ راهبردها همان کنش‌ها با برهم‌کنش‌های خاصی که از پدیده محوری منتج می‌شود و همان راهبردهایی است که در پاسخ به پدیده اصلی اتخاذ می‌شود؛ عوامل مداخله‌گر که شرایط زمینه‌ای عمومی‌اند که بر راهبردها اثرگذارند و پیامدها که خروجی‌های حاصل از انتخاب راهبردها و نتایج ناشی از راهبردها هستند. مقوله‌های مرکزی یا محوری که صورت‌های ذهنی از پدیده اصلی که اساس پژوهش است.

برای حضور قدرتمند باشگاه سپاهان در حوزه اقتصاد و حوزه ورزش به‌عنوان میراث ناملموس شهر اصفهان که دارای هواداران بی‌شماری نیز است (عوامل علی)، به

مقوله‌های محوری از جمله زیرساخت‌های سخت‌افزاری، زیرساخت‌های انسان‌افزاری، منابع مالی، زیرساخت‌های نرم‌افزاری، تعصبات فرهنگی و بومی و محلی، هواداران، افتخارات و عناوین و جایگاه باشگاه سپاهان، زیرساخت‌های ورزشی و فرهنگی-اجتماعی باشگاه سپاهان، فعالیت‌های رشته‌های مختلف ورزشی، ساختار سازمانی و سازماندهی باشگاه سپاهان توجه و پرداخته شد.

در این راه عوامل زمینه‌ای و شرایطی مانند ارتباطات و تعاملات سازنده با رسانه‌ها، ارگان‌ها، نهادها و سازمان‌های مختلف، ارزش‌ها و باورهای فرهنگی و خانوادگی مردم شهر اصفهان، تعصبات بومی و محلی و واقع شدن در کلان‌شهر اصفهان که باشگاه سپاهان در آن قرار داشت، شناسایی شد. شرایط مداخله‌گر نظیر تأثیرات تصمیمات کلان مجتمع فولاد مبارکه و وزارت صنایع، تحولات سیاسی و تحولات اقتصادی که بر تدوین راهبردها اثرگذارند، شناسایی شد. این نتایج با دستاوردهای تحقیق نظری و قوامی (۲۰۱۷) همسوست (۹). هر کدام از این عوامل تشکیل‌دهنده هویت برند هستند و در این تحقیق نیز به‌عنوان عوامل مرکزی مانند زیرساخت‌های سخت‌افزاری، نرم‌افزاری، انسان‌افزاری و افتخارات و عناوین و جایگاه باشگاه سپاهان و عوامل زمینه‌ای مانند زمینه‌های ارزشی و فرهنگی-اجتماعی باشگاه سپاهان شناسایی شدند که این عوامل موجب تقویت هویت برند باشگاه سپاهان می‌شود. همچنین پورشیفیعی و همکاران (۲۰۱۶) عنوان کردند عامل نگرش‌های تداعی برند و عامل هویت برند بر وفاداری به برند در هواداران لیگ برتر فوتبال تأثیر مستقیم معناداری داشت (۶) که بخشی از آن با نتایج تحقیق همسوست. ابعاد وفاداری به برند، آگاهی از نام برند، کیفیت درک‌شده از برند، تداعی برند و وفاداری به برند، سایر دارایی‌های برند، بر ارزش ویژه برند باشگاه‌ها تأثیرگذار بود. با توجه به مدل پارادایمی حضور مقتدرانه باشگاه سپاهان در مسابقات ورزشی و همچنین ارتقای

و ارتقای زیرساخت‌ها در قالب برنامه‌های راهبردی در باشگاه سپاهان سبب خلق ارزش ویژه برند این سازمان ورزشی می‌شود و افزایش وفاداری هواداران و ارتقای جایگاه برند این باشگاه را به دنبال دارد. از آنجا که راهبردها همواره نقش انکارناپذیری در ارتقای ارزش برند داشته‌اند. پیامدهای حاصل از راهبردها از مهم‌ترین مقوله‌های شناسایی شده در مدل پارادایمی جایگاه راهبردی برند باشگاه سپاهان است. اجرای راهبردهای یادشده پیامدهایی همچون درآمد پایدار و منابع مالی اثبات، ارتقای جایگاه برند باشگاه سپاهان، ایجاد ارزش ویژه برند باشگاه سپاهان، توسعه پایدار، رضایت شغلی منابع انسانی، رضایت هواداران را در پی دارد.

از آنجا که برای خلق ارزش برای برند هر سازمان ورزشی لازم است، تمامی مقوله‌ها و مؤلفه‌های شناسایی شده در قالب مدل پارادایمی در پژوهش حاضر پیامدهای ناشی از اجرای راهبردها در شکل‌گیری و تقویت برجستگی برند، عملکرد برند، تصویرسازی برند، قضاوت‌ها درباره برند، احساسات درباره برند و هم‌نواپی با برند دارد که در نهایت به خلق ارزش ویژه برند باشگاه سپاهان ارتقای جایگاه برند باشگاه سپاهان منجر می‌شود، از این‌رو باشگاه سپاهان بایستی درصدد تحقق یک برند قوی از راه پاسخگویی به انتظارات هواداران باشد، ضمن اینکه ارتباط معناداری بین هویت دادن به نام تجاری و موقعیت در بازار ایجاد کند، چراکه تعامل اجتماعی، موفقیت باشگاه را به همراه دارد.

به‌طور کلی نتایج پژوهش حاضر بیانگر این است که مدل ارتقای جایگاه راهبردی برند باشگاه سپاهان از عوامل علی، مقوله‌های مرکزی، شرایط زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها تشکیل شده است. بهره‌گیری مناسب از راهبردهای شناسایی شده و توجه به نقش سایر مقوله‌ها، پیامدهای فردی و پیامدهای سازمانی را در باشگاه سپاهان

زیرساخت‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری سبب ایجاد تصویر مناسب از برند و ارتباطات و تعاملات با رسانه‌ها و سایر نهادها، آگاهی از برند باشگاه سپاهان را در بردارد. در این خصوص بیانچی (۲۰۱۵) اشاره کرد که تصویر برند تأثیر معناداری بر افزایش ارزش ویژه برند از دیدگاه مشتریان دارد (۱۷). مدیران برندسازی باید سازگاری بین شخصیت برند و فعالیت‌های تبلیغاتی را برای افزایش ارزش ویژه برند حفظ کنند.

در مدل پارادایمی ارتقای جایگاه برند باشگاه سپاهان، راهبردهای حاصل از بررسی‌ها بر روی مقوله‌های مرکزی و پدیده اصلی شناسایی شد. راهبردهایی مانند نهادینه‌سازی مدیریت راهبردی باشگاه سپاهان، برنامه‌های راهبردی مجتمع فولاد و وزارت صنایع به‌عنوان اسناد بالادستی، تفکر راهبردی در بین مدیران باشگاه سپاهان، ارتباطات و تعاملات سازنده با رسانه‌ها، ارگان‌ها، نهادها و سازمان‌های مختلف، ارتقای زیرساخت‌های انسان‌افزاری باشگاه سپاهان، ارتقای زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری باشگاه سپاهان، توجه به زیرساخت‌های ارزشی و فرهنگی - اجتماعی باشگاه سپاهان، تقویت ساختار سازمانی و سازماندهی باشگاه سپاهان، جذب منابع مالی که این راهبردها تحت تأثیر عوامل زمینه‌ای و شرایط و عوامل مداخله‌گر قرار دارند.

بنابر مدل به‌دست‌آمده، برندسازی باید به‌عنوان فعالیتی مستمر در همه حالات در نظر گرفته شود. برای اینکه قادر باشیم برندهای موفق خلق کنیم، باید نیازهای برند در اولویت‌های سازمانی قرار گیرد و دیدگاه‌های مشتریان در این زمینه به‌دقت بررسی شود. راهبردهای تدوین شده در مدل تحقیق حاضر، اولویت‌های یک سازمان را نشان می‌دهند. بهره‌گیری از تفکرات و برنامه‌های راهبردی و مدیریت آن و هماهنگی آن با سازمان‌های بالادستی و در کنار آن ارتباطات و تعاملات با سازمان‌های مختلف و تقویت

در پی خواهد داشت. براساس نتایج حاصل از مدل پارادایمی ارتقای جایگاه راهبردی برند باشگاه سپاهان برای خلق ارزش ویژه برند باشگاه سپاهان و کسب مزیت رقابتی نسبت به سایر رقبا نیاز است تا این باشگاه حضور قدرتمند و وسیعی در حوزه ورزش و تجارت داشته باشد و بتواند از امتیاز حضور در کلان‌شهر اصفهان و مجموعه فولاد مبارکه اصفهان و هواداران استفاده کند و با استفاده از راهبردهای حاصل از این مدل نظیر ارتقای زیرساخت‌های سخت‌افزاری، نرم‌افزاری، انسان‌افزاری و فرهنگی- ورزشی ارتقای سطح ارتباط و تعامل با ارگان‌ها، نهادها و رسانه‌ها و حتی رقبا و تفکر راهبردی در بین مدیران این باشگاه به توسعه پایدار و منابع و درآمد مناسب در نهایت جلب نظر و رضایت هواداران و وفاداری آنها به برند باشگاه سپاهان دست یابد.

بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران باشگاه سپاهان به دور از تحولات و سلاقی سیاسی با تفکرات برنامه‌محور و در قالب اسناد بالادستی به اصلاح برنامه‌های موجود و تدوین برنامه‌های راهبردی اقدام کنند، چراکه در صورت افزایش کیفیت خدمات، تنوع فعالیت‌ها، حضور در رده‌های بالای جداول و قهرمانی‌ها، خصوصی‌سازی کامل باشگاه سپاهان، تقویت کانون هواداران و ارتباط با هواداران و آموزش آنها، حق پخش تلویزیونی، حضور زنان در ورزشگاه‌ها و رضایت شغلی کارکنان باشگاه سپاهان ارتقای جایگاه برند باشگاه سپاهان را به دنبال دارد و از این طریق بتوانند برند باشگاه سپاهان را به برند برتر و پیشرو و قدرتمند در سطح ملی و بین‌المللی تبدیل کنند.

#### منابع و مأخذ

1. Arigil CP, Vittorio. Brand Equity in team sport: The FC Kobenhavn case study. 2011. 247-476. p.
2. da Silva EC, Las Casas AL. Sport fans as consumers: An approach to sport marketing. *British Journal of Marketing Studies*. 2017;5(4):36-48.
3. N Benar ME. The qualitative study of development Iranian spectators attracting and retaining in the Iran women's volleyball by Nvivo. *Applied Research of Sport Management*. 2016;4 (4 ):95-109.
4. Billgren CH, Hans Approaching reality: Comparing stakeholder analysis and cultural theory in the context of natural resource management. In *Land Use Policy* 2008; 25 (4): 550-62.
5. Salimi MSH, M. NaderianJahromy, M. Assessment of obstacles to the development of sports marketing. 2015;29(1):3-36.
6. Pourshfi , M. Alizadeh, F. Assessment of the marketing mix Premier League football in Mazandaran (p7). *Study sports management and motor behavior*. 2016;1(26):23(1). 268-51.
7. Strizhakova Y, Coulter, R. A., Price, L. The meanings of branded products: A cross-national scale development and meaning assessment. *International Journal of Research in Marketing*. 2008;25(2):82-93.
8. Kunkel T, Funk DC, Lock D. The effect of league brand on the relationship between the team brand and behavioral intentions: A formative approach examining brand associations and brand relationships. *Journal of Sport management*. 2017;31(4):317-32.

9. Nazari. R Ghavami, F. the effect of brand credit on brand alliance strategies in order to brand Strategic promotion: case study sephan's sport club. *Applied research in sports management*. 2017;6(21):63-73.
10. Keller KL. *Building customer-based brand equity: A blueprint for creating strong brands*: Marketing Science Institute Cambridge, MA; 2001.
11. Akin M. *Measuring Spectator -Based Brand Equity In Turkish Professional Soccer Clubs* MURAT AKIN2016.
12. Mohammad Kazemi RO, Yavar. Sport entrepreneurship: an emerging approach to entrepreneurship and sport management. *Two Quarterly Journal of Research in Sport Management and Motor Behavior*. 2011; 9(2):86-69.
13. Kennelly M, Toohey K. Strategic alliances in sport tourism: National sport organisations and sport tour operators. *Sport Management Review*. 2014;17(4):407-18.
14. Mills I, Williams A. Understanding Brand Equity in Campus Recreational Sports: A Consumer-Based Perspective. *Recreational Sports Journal*. 2016;40(2):120-32.
15. Keller KL, Lehmann DR. Brands and branding: Research findings and future priorities. *Marketing science*. 2006;25(6):740-59.
16. Klouman H, Beljulji D. Branding in the lower level sport club setting: The case of Swedish division 1 ice hockey teams. 2012.
17. Bijunaci IM, A. The impact of CBBE on the operational performance of FMCG companies In India. *The international Journal of management*. 2012;1(28):13-9.
18. Baena V. *Global marketing strategy in professional sports. Lessons from FC Bayern Munich*2017. 1-15 p.
19. Moshabaki. A EM, Vahdati. H & Khodadad. H.. Design of Brand Identity Model of Iran's Sports Industry (Case Study:Football League). *Management Studies in Iran(Lecturer in Humanities)*. 2013;17(4):203-23
20. Biscaia RR, S.Yoshida,M.Correia,A.Rosado, A.Maroko,J. Investigating the role of fan club membership on perceptions of team brand equity in football. *Sport Management Review*. 2016;1(19):157-70.
21. Zhuowei H. Modeling customers- Based Brand Equity for multinational hotel brands. *Journal of tourism management*. 2015;1(46):431-43.
22. Gladden JM, Funk DC. Developing an understanding of brand associations in team sport: Empirical evidence from consumers of professional sport. *Journal of Sport management*. 2002;16(1):54-81.
23. Vrontis DS-A, A.& Papisolomou,I. New measure of brand equity status of a basketball club. *Journal of Transnational Management*. 2017;1(23):39-63.
24. Bodet G, Chanavat N. Building global football brand equity: Lessons from the Chinese market. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. 2010;22(1):55-66.
25. Shafaeii LM, J.& Asghari Jafar Abadi, M.. The brand personality of the selected football teams of the Iranian Football League defines dimensions and presents a route model. *Journal of Management and Sports Development*. 2018;1(5):77-86.

26. Pitney AP, J. Qualitative research in physical activity and the health professions. Canada: Human Kinetics. 2009;1(56):117-25.
27. Strauss. A Corbein J. Basics Of Qualitative Research. Tehran. Institute for Humanities and Cultural Studies. Institute for Humanities and Cultural Studies. 2012;1(1):32-143.



# The Paradigm Model for Promoting the Strategic Position of the Brand's Sepahan Sport Club

Mohammad Mirzaei<sup>1</sup> - Rasool Nazari<sup>\*2</sup>- Saeid Tabesh<sup>3</sup>

1.Ph.D Student in Sport Management, Islamic Azad

University, Isfahan (Khorasgan) Branch, Isfahan, Iran 2. Associate Professor of Sport Management, Faculty of Sport Sciences Isfahan (Khorasgan) branch Islamic Azad University, Isfahan, Iran 3. Assistant Professor of Sport Management Department,

University of Mazandaran. Babolsar, Iran

(Received: 2018/11/23; Accepted: 2019/6/9)

## Abstract

Brand building is the ultimate goal of the sport organizations and it is the duty of the sport managers to achieve this goal. The present study seeks to offer an applied model regarding of strategic perspectives of Sepahan Club's brand building based on brand equity that has been carried out through proposing a data-based theory. The sample population were 14 marketing experts and sports management university professors as well as the current and former managers of Sepahan Club who were selected based on a combination of theoretical sampling and snow ball methods to be subjected to deep and exploratory interviews. The interviews were continued till reaching theoretical saturation. The confirmation and verification of the findings were carried out through making use of knowledgeable individuals and various written resources, result transferability and the maximal and non-repetitive extraction data. Open, pivotal and selective encoding was employed to analyze the data. The study results indicated that there were identified and extracted 750 conceptual codes with 167 indicators and 37 main topics within the format of the following six-fold aspects: causal factors (4), background factors (4), central topics (10), strategies (9), intervening conditions (3) and outcomes (7) Integration of the topics based on their interrelationships, revolving around the enhancement of Sepahan Club Brand's strategic position, form a paradigmatic model that is taken as a brand equity elevation pattern. Strategies like institutionalization of Sepahan Club Strategic Management and strategic management of steel complex and the ministry of industry programs as the high-level documents as well as the absorption of financial resources will be followed by outcomes like sustainable income and the creation of Sepahan Club's brand equity.

## Keywords

Branding, Strategic perspectives, Sepahan, Grounded theory

\* Corresponding Author: Email: nazairasool@yahoo.com , r.nazari@khuisf.ac.ir ;Tel: +989133680240