

شناسایی عوامل مؤثر بر ارتقا هم آفرینی ارزش برند باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران با رهیافت نظریه داده‌بنیاد

بهادر حقیقی^۱ - حسین عیدی^{۲*} - کیوان شعبانی مقدم^۳

۱. دانشجوی دکتری، گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران ۲.

دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت‌بدنی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران ۳. استادیار مدیریت ورزشی،

دانشکده تربیت‌بدنی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۵/۰۶، تاریخ تصویب: ۱۴۰۲/۰۱/۱۹)

چکیده

باتوجه به اهمیت ورزش و تبدیل شدن آن به یک صنعت پویا و نقش باشگاه‌های ورزشی به‌ویژه فوتبال در این صنعت، بنابراین ارتقا ارزش برند باشگاه‌ها یک از مهم‌ترین مسائل هر باشگاه ورزشی است. بر همین اساس هدف از پژوهش حاضر شناسایی عوامل مؤثر بر ارتقا هم آفرینی ارزش برند باشگاه‌ها در لیگ برتر فوتبال ایران با رهیافت نظریه داده‌بنیاد بود. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و براساس ماهیت داده‌ها از نوع کیفی بود که با رهیافت نظریه داده‌بنیاد صورت گرفت. جامعه هدف شامل خبرگان این حوزه بودند که به‌صورت نمونه‌گیری گلوله برفی از طریق مصاحبه با ۱۹ نفر اشباع نظری حاصل شد و سپس به‌روش استراوس و کوربین داده‌ها تجزیه و تحلیل شدند. بر اساس ۲۸۳ کد اولیه و طبق الگوی پارادایم؛ عوامل علی شناسایی شده شامل؛ قابلیت‌ها و نیازها، خدمات ویژه، تجهیزات، عوامل نهادی و مدیریت منابع انسانی. شرایط زمینه‌ای شامل؛ عوامل نگرشی، عوامل رسانه‌ای و برنامه‌ریزی، شرایط مداخله‌گر شامل؛ عوامل محیطی، عوامل زیرساختی، روابط عمومی، عوامل مرتبط با مدیریت اجرایی و ضعف فرهنگ بودند. همچنین در جهت توسعه هم آفرینی استراتژی‌های عمل شامل؛ توسعه زیربنایی، توسعه انگیزشی، توسعه ارتباطات، هویت‌سازی، توسعه فناوری اطلاعات و توسعه وبسایت و رسانه‌های اجتماعی شناسایی شد و در نهایت پیامدهای هم آفرینی ارزش برند شامل؛ مزایای بازاریابی، مزایای ساختاری، مزایای اقتصادی، توسعه فرهنگی، مزایای سازمانی و مزایای فردی بودند. با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می‌شود هیئت مدیره باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال به‌صورت فرایند مدار پیشایندهای درون سازمانی هم آفرینی ارزش برند را توسعه دهند تا با ایجاد انگیزه در هم آفرینی ارزش برند هوادار بتوان به ارزش‌های اقتصادی و اجتماعی در فوتبال کشور دست یافت.

واژه‌های کلیدی

ارزش برند، بازاریابی، فوتبال، هم آفرینی ارزش، هوادار.

مقدمه

مورد توجه بوده است (۸). از نظر شانک و لایبرگر (۲۰۱۴) ارزش ویژه برند سومین مرحله برندسازی در ورزش است. از نظر آنان ابتدا باید آگاهی از برند ایجاد شود، سپس می‌بایست تصویر برند خلق شود و در مرحله سوم ارزش ویژه برند شکل می‌گیرد که اعتقاد بر این است که ارزش ویژه برند موجب رضایت مشتریان می‌شود و مشتریان راضی، به نوبه خود تبدیل به وفاداران برند یا خریداران پر تکرار برند می‌شوند (۹). سازمان‌هایی که دارای برند موفق هستند فرآیند خلق ارزش را با مشتریان خود ایجاد کرده‌اند (۱۰). در واقع خلق ارزش، برای برند، به‌واسطه درگیر کردن مشتریان را هم‌آفرینی ارزش برند می‌گویند. در واقع مفهوم هم‌آفرینی ارزش به این اشاره دارد که برندها تنها توسط شرکت یا سازمان ساخته نمی‌شوند بلکه مشتریان بی‌شماری وجود دارند که از طریق رویدادها، رسانه‌های اجتماعی و پلتفرم‌های آنلاین با نام تجاری یا برند تعامل دارند، و این تعاملات گسترده منجر به تفسیر مجدد و یا ساخت برند می‌شود (۱۱). مفهوم هم‌آفرینی ارزش نقش مهمی در مدیریت بازاریابی ایفا می‌کند، وقتی مصرف‌کنندگان خودشان به‌طور فعال در اکوسیستم‌های شبکه‌ای جهت خلق و ایجاد ارزش نقش داشته‌باشند رضایت بیشتری خواهند داشت و همین امر استفاده بیشتر از خدمات و محصولات را رقم می‌زند و سودآوری بیشتری را نصیب سازمان خواهد کرد (۱۲). از آنجا که سازمان‌های ورزشی بیشتر خدمات محور هستند بنابراین با توجه به موارد اشاره شده مفهوم ارزش ویژه برند و هم‌آفرینی ارزش برند در صنعت ورزش اهمیتی دوچندان دارد. بدون شک یکی از مهم‌ترین بخش‌های صنعت ورزش، فوتبال است چراکه فوتبال به‌عنوان محبوب‌ترین و پرطرفدارترین ورزش دنیا، مطرح است. بنابراین باشگاه‌ها فوتبال نقش مهمی در تولید و عرضه کالا و خدمات فراهم می‌آورند (۱۳).

در دهه‌های اخیر، ورزش به‌دلیل نقش پر اهمیت آن در تجارت و اقتصاد که دربرگیرنده تولید، عرضه و توزیع کالاها و خدمات زیادی است مورد توجه ویژه دولت‌ها واقع شده است و در بسیاری از کشورها به‌عنوان یک صنعت روبه‌رشد مطرح شده است (۱). یکی از مباحث بسیار مهم در جهت ایجاد مزیت رقابتی در سازمان‌های ورزشی که بیشتر از جنس سازمان‌های خدماتی هستند توجه مؤثر و کارآمد به دارایی‌های مشهود و نامشهود است (۲). برند از جمله دارایی‌های نامشهود هر سازمان است. برند نماد یا طرحی است که هویت محصول یا خدمات ارائه شده توسط سازمان یا شرکت را مشخص می‌کند، و در واقع این علامت یا نشانه، محصولات یا خدمات سازمان یا شرکت را از رقبا متمایز می‌کند (۳). برند می‌تواند بر فروش محصول ارزش افزوده ایجاد کند. بنابراین، ارزش یک کالای دارای برند در مقایسه با یک کالای بدون برند بالاتر است و این ارزش قابل توجه، به‌عنوان ارزش ویژه برند درک و استنباط می‌شود (۴).

ارزش برند در واقع شامل ارزش مالی و روانی برند برای سازمان است. همچنین ارزش برند شامل ارزش افزوده‌هایی مانند عاطفه و احترام و وفاداری مشتری به برند است که به محصولات و خدمات به‌صورت نامشهود اضافه می‌شود و متعاقباً خودش را در قیمت و سهم بازار نشان می‌دهد و به صورت سود نصیب سازمان می‌شود (۵). برند در ورزش می‌تواند محصول یا خدمات ورزشی و یا دسته‌ای از کالاها و خدمات ورزشی را معرفی کند (۶). به‌طور کلی در موقعیت ورزشی، ارزش برند، ناشی از ادراکی است که طرفداران یک باشگاه یا تیم ورزشی از برند تیم یا باشگاه دارند. به‌عبارت دیگر ارزشی که هواداران و مشتریان ورزشی به نام و نماد تیم موردعلاقه خود دارند را ارزش برند می‌گویند (۷). در فرآیند برندسازی در ورزش مفهوم ارزش ویژه برند همواره

... و غیرمادی (شامل علاقه، عوامل اجتماعی، و سرگرمی) بر هم آفرینی ارزش برند مؤثر است (۱۷ و ۱۸). در واقع بیان شده است که مشتریان از طریق قابلیت‌های خود (مانند دانش، انگیزه، خلاقیت و مهارت) نقش به‌سزایی را در هم آفرینی ارزش برند ایفا می‌کنند (۱۹). همچنین در فرایند هم آفرینی ارزش برند بر نقش عوامل درونی مانند ارزش‌های و انگیزه‌های مشارکت ورزشی مشتری و هوادار و عوامل بیرونی همچون رسانه‌ها، فرهنگ، شبکه‌های ارتباطی، و ارزش‌های سازمان تأکید شده است (۲۴-۲۰).

بوو (۲۰۱۳) بر اهمیت حامیان او جوامع هواداران به عنوان هم آفرینان ارزش تأکید می‌کند و خاطرنشان می‌کند که هم آفرینی ارزش به‌طور متفاوتی توسط هر نوع جامعه ورزشی (جامعه برند، و خرده فرهنگ و قبیله‌های جدید) ایجاد می‌شود (۲۵). همچنین سیتسو (۲۰۱۶) پنج عامل مبتنی بر تجربه را شناسایی می‌کند که بر هم آفرینی ارزش از منظر هواداران ورزشی تأثیر می‌گذارند که شامل: معنای تاریخی، منطق قومی-قبیله‌ای، آیین‌ها و فرآیندهای اجتماعی، ارزش‌های خرده‌فرهنگی، و ساخت / تخریب زمینه‌ها است (۲۶). در مطالعه کیم و همکاران (۲۰۲۰) نیز اظهار شده است که شور و اشتیاق تماشاچیان ورزشی در هم آفرینی ارزش مؤثر است. به‌عبارتی شور و اشتیاق بر ارزش‌های اقتصادی، اجتماعی، هیجانی و ارزش‌های مبتنی بر دانش تأثیر مثبت دارد و در واقع ارزش‌های هیجانی و ارزش‌های مبتنی بر دانش پیش‌بینی کننده خوبی برای رفتارهای کمک کننده در خلق هم آفرینی ارزش هستند (۲۷).

کالیپرس و همکاران^۳ (۲۰۱۸) نقش هوادار را در هم آفرینی ارزش برند مورد بررسی قرار دادند آنان اظهار نمودند که هواداران گزاره‌های ارزشی را در محیط‌های مختلف

باشگاه‌های فوتبال مطرح مانند رئال مادرید و بارسلونا از جمله پردرآمدترین باشگاه‌های ورزشی جهان ورزش هستند. همچنین لیگ‌های فوتبال در سراسر دنیا نیز از جمله پردرآمدترین لیگ‌های ورزشی هستند به‌طور مثال درآمد سالیانه لیگ برتر فوتبال انگلیس به چند میلیارد یورو می‌رسد و لیگ‌های فوتبال یونان، اسپانیا و ایتالیا هر کدام با درآمدهای بیش از ۲ میلیارد یورو از جمله پردرآمدترین لیگ‌های جهان بوده‌اند (۱۴).

با توجه به حجم بالای مبادلات مالی و گستردگی تولید و خدمات در جهان فوتبال، بنابراین مدیران ورزشی جهت کسب دانش بازاریابی و کاربست آن همواره تلاش زیادی را انجام می‌دهند. برند برای یک باشگاه یا سازمان ورزشی می‌تواند باعث ایجاد انگیزه در کادر اجرایی و بازیکنان، توانمندسازی و اعتماد شود. به همین دلیل برند و ویژگی‌های آن برای باشگاه‌ها و سازمان‌های ورزشی، تماشاچیان، هواداران و رسانه‌ها اهمیت زیادی دارد (۱۵). برای تیم‌های ورزشی، بیشتر این ارزش در تجارب هواداران نهفته است. طبق اظهارات کینز (۲۰۱۴)، ارزش بازتاب برند تیم ورزشی در ذهن هواداران یا مشتریان ورزشی را به‌عنوان ارزش برند تعریف می‌کند (۱۶). ارزش برند تیم یا باشگاه برای هوادارانی که تجربیات خاصی در مورد تیم و یا ستاره‌ها دریافت می‌کنند و یا در بازی‌های خاص حضور دارند بیشتر است. بنابراین در مفهوم هم آفرینی ارزش برند که بر مشارکت و همکاری مشتریان در خلق ارزش برند تأکید دارد. باشگاه‌ها می‌توانند با ایجاد و تقویت ارزش عاطفی هواداران فعلی، آن‌ها را در ایجاد ارزش برند مشارکت دهند و ضمن کسب اطلاعات مورد نیاز برای باشگاه فرصت توسعه ارزش برند را مهیا نمایند. طبق مطالعات انجام شده عوامل مختلفی مانند مزایای مادی (شامل؛ هدیه، پاداش، تخفیف

3. Klyperas

1. Supporters
2. Tsiotsou

است که جهت کسب درآمد بیشتر ارزش برند خود را ارتقا دهند. هواداران و تماشاچیان ایرانی همواره از پرشورترین هواداران در سطح آسیا و جهان بوده‌اند و باشگاه‌های پرسپولیس و استقلال نیز همواره در سطح آسیا به‌عنوان پرطرفدارترین باشگاه‌ها شناخته شده و می‌شوند. بنابراین باشگاه‌های لیگ برتر ایران بایستی جهت همکاری و مشارکت هرچه بیشتر هواداران در خلق و ارتقا ارزش برند خود اهتمام بیش‌تری داشته‌باشند از این رو این مطالعه با رویکردی جامع با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر هم‌آفرینی ارزش برند باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران طراحی شد.

روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف از نوع پژوهش‌های کاربردی است و بر اساس ماهیت داده‌ها کیفی است. همچنین از لحاظ عمق محدوده پژوهش، اکتشافی است. جهت رسیدن به هدف پژوهش از روش نظری داده‌بنیاد استفاده شد.

جهت جمع‌آوری داده‌ها از روش مصاحبه عمیق، باز و نیمه ساختاریافته استفاده شد. همچنین در این تحقیق به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش سیستماتیک استراوس و کوربین استفاده شده است. در رویکرد سیستماتیک روش تحقیق نظریه داده‌بنیاد سه مرحله؛ کدگذاری باز؛ کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی وجود دارد که طی آن کدهای اولیه استخراج شده به مدل مفهومی تبدیل می‌شوند. جامعه آماری پژوهش شامل اساتید و پژوهشگران حیطه بازاریابی ورزش، مدیران اسبق و فعلی باشگاه‌های فوتبال ایران و مدیران فدراسیون فوتبال بود. نمونه اولیه برای مصاحبه به‌صورت هدفمند و به‌روش

ورزشی ارزیابی، بازتعریف و تغییر می‌دهند. بنابراین هواداران دارای سه نقش جذب‌کننده‌ها، هویت‌ساز و تعدیل‌کننده در ایجاد ارزش هستند. همچنین طبق مطالعه آنان هم‌آفرینی ارزش منجر به ایجاد مزایای بازاریابی برای سازمان خواهد شد (۲۸). هاربل و همکاران (۲۰۱۶) نیز یک مدل ساختاری هم‌آفرینی ارزش در زمینه تماشای پخش زنده بازی‌های فوتبال در طول جام جهانی فدراسیون بین‌المللی فوتبال ۲۰۱۴ را توسعه داده و آزمایش کردند. نتایج نشان داد که تأثیر نسبی بازیگران اصلی و اهمیت نسبی ابعاد ارزشی متفاوت است. ارائه‌دهندگان خدمات (در ورزش) باید تجارب مشتریان را ارزیابی کرده و بررسی نمایند که کدام ابعاد ارزشی برای آن‌ها در زمینه مورد بررسی مهم است (۱۸). باتوجه به محیط پویای ورزش همواره عوامل زیادی وجود دارد که می‌تواند بر ادراک هواداران از برند باشگاه یا تیم تأثیر بگذارد. بنابراین مفهوم هم‌آفرینی ارزش برند در محیط‌های ورزشی به‌دلیل پویایی و عدم ثبات محیط اهمیت بیشتری دارد. همچنین شناخت منابعی که باعث ایجاد و شکل‌گیری ارزش برند می‌شود همواره حائز اهمیت است (۲۹). امروزه در دنیای ورزش به دلیل رقابت شدید باید مشتریان را در فرآیند ایجاد ارزش درگیر کرد و این درگیر شدن به ایجاد محصولات و خدمات از طریق همکاری و تعامل همه‌جانبه امکان‌پذیر است. باتوجه به اینکه لیگ فوتبال ایران یکی از پرطرفدارترین لیگ‌های ورزشی کشور است و از آنجا که باشگاه‌های ورزشی همواره با چالش‌های درآمدی مواجه هستند. به‌طور مثال بررسی‌ها نشان داده فوتبال ایران درصد کمی از درآمدش را از طریق امور اقتصادی و تجاری به‌دست می‌آورد که آن هم حاصل تبلیغات محیطی و حامیان مالی است. بنابراین یکی از مهم‌ترین مسائل برای باشگاه‌ها این

های عمده ۴- حذف دسته‌های تکراری ۵- تبدیل دسته‌ها به مفاهیم اصلی (پنج تا نه مفهوم) ۶- انتخاب مقوله‌های اصلی به‌عنوان موضوع بحث برای ارزیابی روایی از معیارهای اعتمادپذیری (بررسی چندین باره کدها و مصاحبه‌ها)، انتقال‌پذیری ۲ (تمامی مصاحبه‌ها در شکل دهی مفاهیم نظری مؤثر بودند)، اتکاپذیری ۳ (رعایت ابزار) و تصدیق‌پذیری ۴ (ارزیابی توسط ۳ محقق دیگر) استفاده شد.

برای محاسبه پایایی نیز از روش بازآزمون استفاده شد. ۳ مصاحبه به‌صورت تصادفی انتخاب و در یک بازه زمانی ۱۰ روزه تکرار و مجدداً کدگذاری شد. درصد پایایی بیش از ۶۰ درصد طبق فرمول زیر مورد تأیید واقع شد.

$$\text{درصد پایایی} = \frac{2 \times \text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100$$

یافته‌ها

در جدول ۱ ویژگی‌ها جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان آورده شده است.

گلوله برفی انتخاب شد. در مجموع با مصاحبه با ۱۹ نفر اشباع نظری حاصل شد. در مصاحبه چهاردهم اشباع نظری حاصل شد، ولی تا مصاحبه نوزدهم فرآیند جمع‌آوری اطلاعات ادامه یافت. بیش از نیمی از مصاحبه‌ها به‌صورت حضوری و مابقی مصاحبه‌ها به‌صورت غیرحضوری و با استفاده از نرم‌افزار گوگل میت انجام شد. زمان هر مصاحبه بین ۳۰ دقیقه تا ۴۵ دقیقه بود.

محور گفتگو در مصاحبه‌ها سؤال‌های کلی زیر بود:

۱. چه عواملی بر ارتقا هم آفرینی ارزش برند باشگاه‌های فوتبال تأثیرگذار است؟
۲. موانع و محدودیت‌های موجود در جهت ارتقا هم آفرینی ارزش برند باشگاه‌های فوتبال کدام‌اند؟
۳. چه راهکارهای را جهت ارتقا هم آفرینی ارزش برند باشگاه‌های فوتبال ایران پیشنهاد می‌کنید

از دل پاسخ‌ها مصاحبه‌ها ادامه پیدا می‌کرد. مصاحبه‌ها با اطلاع مصاحبه‌شونده و تأکید بر محرمانه بودن بر روی نوار صوتی ضبط و سپس به نوشتار تبدیل شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها به‌صورت مراحل زیر انجام شد: ۱- مرور متن نوشتاری ۲- کدگذاری ۳- مرور کدها و ادغام آن به دسته

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

کد مصاحبه‌شونده	جنسیت	سطح تحصیلات	رشته تحصیلی	حوزه فعالیت
۱P	زن	دکتری	علوم ورزشی	علمی
۲P	مرد	دکتری	علوم ورزشی	علمی / اجرایی
۳P	مرد	دکتری	فناوری اطلاعات	علمی
۴P	زن	دکتری	علوم ورزشی	علمی
۵P	مرد	دکتری	علوم ورزشی	علمی / اجرایی
۶P	مرد	کارشناسی‌ارشد	مدیریت بازرگانی	اجرایی
۷P	مرد	کارشناسی‌ارشد	علوم ورزشی	اجرایی
۸P	مرد	دکتری	علوم ورزشی	علمی
۹P	مرد	دکتری	علوم ورزشی	اجرایی

۱۰P	مرد	دکتری	علوم ورزشی	علمی
۱۱P	مرد	دکتری	علوم ورزشی	علمی
۱۲P	مرد	دکتری	علوم ورزشی	علمی
۱۳P	مرد	دکتری	علوم ورزشی	علمی
۱۴P	مرد	کارشناسی‌ارشد	علوم ورزشی	اجرایی
۱۵P	مرد	دکتری	علوم ورزشی	علمی
۱۶P	مرد	دکتری	مدیریت	اجرایی
۱۷P	زن	دکتری	علوم ورزشی	علمی / اجرایی
۱۸P	مرد	دکتری	علوم ورزشی	علمی
۱۹P	مرد	دکتری	علوم ورزشی	علمی

در جدول ۲ یک نمونه از متن مصاحبه و کدگذاری باز

مربوط به آن ارائه شده است.

جدول ۲. نمونه کدگذاری باز حاصل از مصاحبه اول

کد باز	بخشی از مصاحبه: ۱P
- فناوری - فناوری دیجیتال - بازی‌های الکترونیک - حل مسائل اجتماعی - مسئولیت اجتماعی - نیاز جامعه - تعریف ارزش - نیاز هوادار - وفاداری هوادار - مشارکت هوادار - کیفیت خدمات - گرفتن بازخورد - روابط عمومی - تشویق و جذب افراد - شناسایی ارزش - شناسایی فرصت‌ها - حفظ ارتباط با هوادار - توسعه کانال‌های ارتباطی - بهبود در کیفیت خدمات - کیفیت فروش بلیط - ارتقا خدمات استادیوم - اقدامات نوآورانه - همراهی هوادار	<p>برای توسعه لیگ باید از فناوری‌های روز و قابلیت‌های موجود در این زمینه استفاده کافی برد. در حال حاضر به فناوری دیجیتال بیشتری نیاز است. حضور فیزیکی کمتر و بازی‌های الکترونیکی بیشتر.</p> <p>باید در نظر داشت در هم آفرینی ارزش فقط برای سهامدار خلق نمی‌شود. بلکه با حل مسائل اجتماعی و مشارکت در مسئولیت اجتماعی ارزش و مدل کسب و کار، هم برای جامعه و هم برای ذی‌نفعان ارزش خلق می‌شود. به عبارت دیگر آنچه که برای جامعه خوب است، برای لیگ ما نیز خوب است. آموزه‌های دینی ما هم، بر داشتن مسئولیت اجتماعی نسبت به هم‌نوعان تأکید کرده‌اند.</p> <p>باشگاه‌های فوتبال ما باید یاد بگیرند برای داشتن هواداران وفادار، اهدافشان را حول مسائل حل نشده هوادارانشان دوباره تعریف کنند. باید هوادارانی را ببینند که پیش‌تر آن‌ها بی توجه بوده‌اند.</p> <p>باید به مشارکت مؤثر هوادار در ارائه بازخور مناسب به باشگاه‌ها و نیز تعهد و مسئولیت‌پذیری آنها، باعث ایجاد سرمایه اجتماعی برای جامعه برند فوتبال شد. توجه به نیاز هوادار در نهایت منافع آن به شکل‌های مختلف از جمله بهبود کیفیت خدمات ارائه شده نصیب افراد جامعه برند و ذی‌نفعان آن خواهد شد.</p> <p>باید توجه داشت که، همه مسائل و مشکلات اجتماعی با هم آفرینی ارزش حل نمی‌شوند اما باشگاه‌های ما باید تلاش کنند فرصت‌ها را شناسایی نمایند و تا جایی که می‌توانند در حل مشکلات نقش آفرینی کنند.</p> <p>برای هم آفرینی ارزش باید از هوادار سؤال کنیم که ارزش از دیدگاه او چیست و بر اساس برنامه‌ریزی نماییم. بنابراین باید ارتباط خود را با هوادار حفظ کرده و این کانال‌های ارتباطی با هوادار را تقویت نماییم.</p> <p>داشتن یک برند قوی با همراهی هوادار با در نظر داشتن کیفیت خدمات قابل قبول مثلاً در سیستم بلیط فروشی، خدمات داخل استادیوم و... و اقدامات نوآورانه می‌تواند در برای بالا بردن ارزش برند باشگاه‌ها بسیار اثرگذار باشد.</p>

در جدول ۳ کدگذاری محوری و انتخابی عوامل مؤثر بر ارتقا هم آفرینی ارزش برند در لیگ برتر فوتبال آورده شده است.

جدول ۳. کدگذاری محوری و انتخابی عوامل مؤثر بر ارتقا هم آفرینی ارزش برند در لیگ برتر فوتبال

مقوله	مفاهیم
قابلیت‌ها و نیازها	توجه به نیازها
	توجه به انگیزه‌ها
	شناخت علایق هواداران
	توجه به دانش هوادار
	توجه به دانش مربی و بازیکنان
	توجه به انگیزه و تمایل هواداران
	توجه به خلاقیت هواداران
	توجه به خلاقیت بازیکنان و مربیان
	توجه به مهارت هواداران
	توجه به انگیزه و تمایل بازیکنان و مربیان
خدمات ویژه	نظرخواهی از هواداران
	طرح‌های تخفیفی
تجهیزات	نیازسنجی خدماتی از هواداران
	بهبودی استادیوم‌ها و بهبود امکانات مطابق با معیارهای AFC
	ایجاد فضای مناسب در ورزشگاه
	تجهیز و نگهداری فضاهای ورزشی
	امکانات فیزیکی مناسب در ورزشگاه
	خدمات جانبی در ورزشگاه
عوامل نهادی	فضای تفریحات و سرگرمی هوادار
	نمایش مسابقات فوتبال در پارک‌ها و مکان‌های عمومی
	عدم جذاب سازی ورزش برای عموم
	روند روبه‌رشد آپارتمان‌نشینی
	هزینه‌بر بودن ورزش
مدیریت منابع انسانی	ضعف ساختاری فدراسیون فوتبال
	استفاده از تکنیک‌های روز بازاریابی
	استفاده از کارکنان با تحصیلات ورزشی
	آموزش کارکنان
	تدوین استانداردهای رفتاری
عوامل نگرشی	مهارت بازاریابی
	تدوین شرح وظایف
	توسعه مرکز تحقیق و توسعه
عوامل رسانه‌ای	نبود تفکر و بینش و مدیریت علمی در فوتبال
	درصد مشارکت جامعه در فوتبال
	ارزش‌های تجربی ادراک‌شده
	رشد فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات (سامانه‌های اطلاعاتی و دسترسی به اینترنت)
	تعدد نشریات و رسانه‌های ورزشی
	عدم تعامل بین رسانه و مسئولان لیگ
	عدم ارتقا ظرفیت رسانه‌ای در جهت هم آفرینی

شرایط علی

شرایط زمینه‌ای

عوامل مداخله‌گر	برنامه‌ریزی	ضعف در سیاست‌گذاری (هدف‌گذاری، برنامه‌ریزی، بودجه بندی و غیره) برنامه و خط‌مشی‌های مشخص برای افزایش هم‌آفرینی ارزش برنامه‌ریزی و ارزیابی چگونگی جاگیری هم‌آفرینی ارزش در برنامه‌های لیگ برنامه‌ریزی در قسمت دولتی، تجارت، سازمان‌های غیر رسمی و داوطلبی
	عوامل محیطی	عدم وجود برنامه‌های هدایتی و تشویقی وجود تفریحات متنوع و رقیب محدودیت بودجه ورزش مشکلات اقتصادی جامعه تغییر سبک‌زندگی
	عوامل زیرساختی	نبود زیرساخت‌های فنی مناسب عدم بهره‌گیری از اپلیکیشن‌ها و فناوری‌های نوین زیرساخت‌های اینترنتی مناسب مختص هواداران جهانی نبود رسانه‌های قوی مختص باشگاه‌ها کیفیت پایین ورزشگاه‌ها
	روابط عمومی ضعیف	همکاری ضعیف با نهادهای علمی اجرا نشدن فعالیت‌های پژوهشی عدم تعامل بین ارگان‌ها با فوتبال کمبود هماهنگی‌های بین بخشی در سطوح کلان و خرد کشور (وزارت ورزش، و فدراسیون و -)
	عوامل مرتبط با مدیریت اجرایی	حمایت مالی ضعیف از توسعه هم‌آفرینی ارزش ناکارآمد بودن نهادهای متولی ناکارآمدی سیستم ورزش کشور نبود برنامه‌های بلندمدت در هم‌آفرینی ارزش
	ضعف فرهنگ هم‌آفرینی	عدم نظارت و ارزیابی مستمر بر فعالیتهای ارتباطی و بازاریابی باشگاه‌ها عدم اعتقاد مدیران و کارکنان به خلق ارزش، مبارزه با تبعیض نژادی و هولوگونیسیم، استفاده از نماد و شعارهای فرهنگی بی‌توجهی به هوادار عدم اجرای برنامه‌های انگیزشی در هم‌آفرینی ارزش نبود استانداردهای لازم فرهنگ هواداری (فرهنگ اعتراض، حمایت، خرید) و... عدم اختصاص بخشی از بودجه باشگاه‌ها به توسعه فرهنگ هم‌آفرینی ارزش
	توسعه زیربنایی	به‌کارگیری نیروهای متخصص و توسعه دانش به‌کارگیری ایده‌های خلاق و نوآورانه و جذاب برای گسترش هم‌آفرینی تدوین برنامه راهبردی مناسب الگوگیری از اقدامات کشورهای پیشرفته نیازسنجی محیطی
	توسعه انگیزشی	تهیه شناسنامه فوتبالی برای هوادار توسعه ظرفیت‌های داوطلبی بهره‌گیری از فضای مجازی در جهت توسعه مشارکت هوادار توسعه برنامه‌های هم‌آفرینی همسو با شرایط جغرافیایی قیمت‌گذاری منعطف و ارائه طرح‌های تخفیف توسعه خدمات سفارشی مختص هواداران ویژه
	توسعه ارتباطات	شناسایی مشتریان بخش بندی مشتریان بازخورد گیری از مشتری نیازسنجی از هواداران

عوامل مداخله‌گر

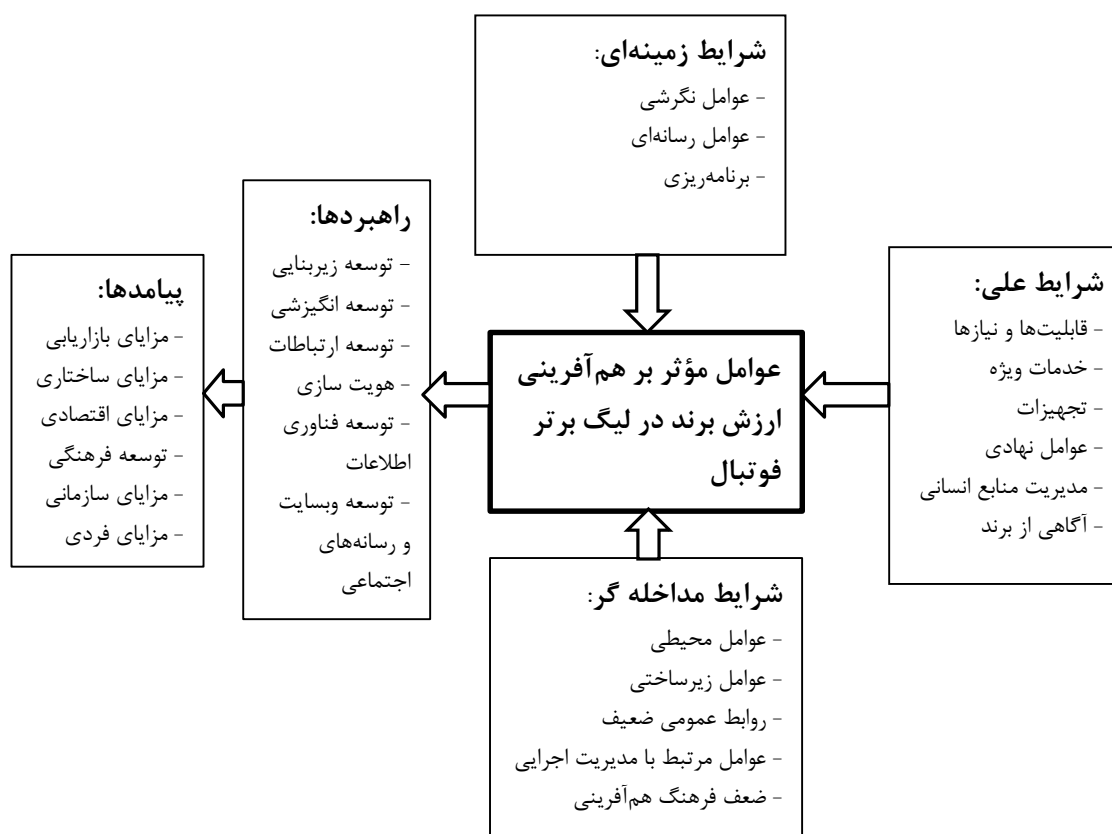
استراتژی‌های عمل

	مدیریت ایده‌ها، پیشنهادات و انتقادات
	ارتباط مناسب بین عوامل باشگاه (مربی، بازیکنان و کارکنان) با هوادار
	برخورداری از کانال‌های ارتباطی متنوع با هواداران
	تخصیص مدیران متخصص در ارتباط با مشتری
	بازسازی کانال‌های ارتباط دوطرفه بین باشگاه و هوادار
	توسعه کانون‌های هواداری ملی و محلی
	تقویت کانال‌های ارتباطی هواداران
	طراحی سازوکاری جهت مدیریت شبکه مشتریان در باشگاه‌ها
	نمادسازی در ورزشگاه‌ها و خلق سرودها و آهنگ‌های ورزشی،
	توجه به عناصر برند (لوگو، ترکیب، رنگ، علامت اختصاری، شعار و تایپوگرافی، میراث)
هویت‌سازی	ایجاد تجربیات خوشایند در فضای مجازی همچون سایت‌ها و شبکه‌های اجتماعی
	برپایی موزه و نمایشگاه
	ارائه کالاهای نمادین رایگان به هواداران قبل از ورود به استادیوم
	توسعه مسئولیت پذیری اجتماعی
	توسعه سامانه‌های ارتباط با هوادار
	توسعه سامانه‌های تحلیلی داخلی
توسعه فناوری اطلاعات	سفارشی سازی اپلیکیشن‌های مبتنی بر نیاز هوادار (برای مثال نمایش نقشه استادیوم، نمایش ویژگی‌های بازیکنان مسابقه، قوانین و مقررات ورزشی و...)
	بهره گیری از بازاریابی دیجیتال E-sport و بازی‌های الکترونیک، اپلیکیشن و...
	ایجاد بانک اطلاعاتی در هواداران
	ایجاد نرم‌افزار سیستم ارتباط با هوادار
	تقویت کیفیت رسانه‌های جمعی (مانند: روزنامه‌ها، مجلات، رادیو، تلویزیون)...
توسعه وب‌سایت و رسانه‌های اجتماعی	توسعه وب سایت‌های باشگاه‌ها به چند زبان
	وجود وب‌سایت‌ها و صفحات مجازی سرگرم‌کننده
	مبادلات مشارکتی با رسانه‌ها
مزایای بازاریابی	کاهش هزینه‌های بازاریابی
	جمع‌آوری منابع و بهره‌مندی از آنها
	بهره‌برداری از بهترین ایده‌ها
	ارتقا ارزش ویژه برند فوتبال،
مزایای ساختاری	کسب میزبانی رویدادهای بزرگ فوتبالی
	توسعه صنعت گردشگری ورزشی
	ارتقا کیفیت و جذابیت لیگ
	افزایش سهم بازار
مزایای اقتصادی	جلب توجه رسانه‌ای
	افزایش فروش محصولات مرتبط با لیگ
	کاهش هزینه‌های جذب هوادار
	جذب سرمایه‌گذاران
	عضویت فعال در سامانه‌های هواداری
	بهبتر شدن شرایط روانی افراد به دلیل مشارکت‌های جمعی
	انتقال فرهنگ بومی و محلی از طریق مشارکت افراد
توسعه فرهنگی	تشویق دیگران به مشارکت جمعی
	ایجاد سرمایه اجتماعی
	ارتقا جایگاه فوتبال در جامعه
	افزایش غرور ملی و احترام بین‌المللی

	حضور هوادار فعالیت‌های خیرخواهانه به نفع باشگاه
	کنترل رفتارهای تخریب کننده برند فوتبال
	ارتقا برند شهری از طریق باشگاه فوتبال شهر
مزایای سازمانی	تولید سریع محصولات و خدمات جدید
	هویت‌سازی برای باشگاه‌های فوتبال
	ارتقا کیفیت بازیکنان مربیان و کارکنان لیگ
مزایای فردی	یادگیری و دریافت اطلاعات ناشی از مشارکت
	بهبود هویت اجتماعی
	هم هویتی با برند
	دریافت منافع مالی

"عوامل علی"، "عوامل زمینه‌ای"، "عوامل مداخله‌گر"،
 "راهبردها" و "پیامدها" دسته بندی می‌شود.

در ادامه مطابق با یافته‌ها، الگوی پارادایم پژوهش به صورت شکل زیر (شکل ۱) ارائه شد. در الگوی پارادایم مقوله‌های شناسایی شده در مرحله اول پژوهش تحت‌عنوان



شکل ۱. مدل پارادایم عوامل مؤثر در ارتقا هم‌آفرینی ارزش برند در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال

بحث و نتیجه‌گیری

از آنجاکه فوتبال یکی از پردرآمدترین ورزش‌های جهان است و با توجه به حجم بالای تبادلات مالی در این ورزش اهمیت بازاریابی ورزشی در باشگاه‌های فوتبال دوچندان است. باشگاه‌های فوتبال به واسطه نام و برند خود مورد توجه واقع می‌شوند بنابراین ارتقا ارزش برند باشگاه‌ها یک از مهم ترین مسائل هر باشگاه ورزشی است. بر همین اساس هدف از پژوهش حاضر شناسایی عوامل مؤثر بر ارتقا هم آفرینی ارزش برند باشگاه‌ها در لیگ برتر فوتبال ایران با رهیافت نظریه داده‌بنیاد بود.

نتایج نشان داد قابلیت‌ها و نیازها، خدمات ویژه، تجهیزات، عوامل نهادی و مدیریت منابع انسانی از جمله عوامل سبب‌ساز در جهت ارتقا هم آفرینی ارزش برند باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر هستند. در برخی مطالعات به این یافته‌ها اشاره شده است. در مطالعه جواشی و همکاران (۲۰۲۰) به نیازسنجی، توجه به مهارت مشتری، مشارکت در تصمیم‌گیری و توسعه خدمات در هم آفرینی ارزش برند تأکید شده است (۳۰). همچنین در مطالعه مرز و همکاران (۲۰۱۸) به منابع و توانمندی‌ها و انگیزه‌های مشتریان تأکید شده است (۱۹). همچنین در مطالعه بود (۲۰۱۳) به حمایت‌ها و تعاملات (۲۵) و در مطالعه کیم و همکاران (۲۰۲۰) به انگیزه‌های درونی در هم آفرینی ارزش برند تأکید شده است (۲۷). در تبیین نتایج می‌توان گفت از آنجاکه اساس هم آفرینی ارزش برند بر همکاری فعال مشتری است بنابراین تعامل و همکاری با هواداران جهت هم آفرینی ارزش نقش اساسی دارد. در واقع سازمان‌ها از طریق تعامل و همکاری با مشتریان، نه تنها اطلاعات مورد نیاز خود را کسب می‌کنند بلکه از مهارت‌های مشتریان نیز به سود خودشان استفاده می‌کنند و این فرصت برای سازمان مهیا می‌شود که بتواند برند یا برندهای جدیدی

متناسب با نیازهای مصرف کنندگان ایجاد نماید. در واقع تعامل و همکاری مشتری با برند می‌تواند سبب ایجاد ارزش عاطفی در مشتری شود و این ارزش عاطفی باعث مشارکت بیشتر مشتریان در هم آفرینی ارزش برند خواهد شد (۳۱). وقتی باشگاه به واسطه تعاملی که با هواداران دارد و به نیازهای آنان توجه می‌کند و سعی در برطرف کردن آن‌ها دارد نوعی احترام را برای آن‌ها ایجاد می‌کند و شور و هیجان را در آن‌ها افزایش خواهد داد. شور و هیجان هواداران منجر به دل بستگی عاطفی به برند باشگاه می‌شود و این امر هواداران را به سمت رفتارهای مرتبط با هم آفرینی ارزش سوق خواهد داد (۱۹). توسعه خدمات شامل (خدمات ویژه؛ مانند طرح‌های تخفیف و خدمات سفارشی و خدمات عمومی؛ شامل امکانات رفاهی و سرگرمی) نیز در واقع به نوبه خود سبب رفع نیازهای هواداران و نوعی احترام بیشتر به آن‌ها خواهد شد. بنابراین این احترام مضاعف، رضایت و وفاداری هواداران را در پی خواهد شد. در واقع سازمان‌ها با درگیری کردن و مشارکت دادن مشتریان فعلی خود با هدف خلق ارزش از تخصص و دانش آن‌ها در جهت توسعه ایده‌های جدید و مرتبط بهره خواهند برد و همین امر مزیت رقابتی را ایجاد خواهد کرد (۳۲).

در فوتبال باتوجه به پرفرمدار بودن آن یکی از جنبه‌های تعاملی آن ارتباط مثبت بین مربی و بازیکنان با هوادار است که می‌تواند منجر به هم آفرینی ارزش برای باشگاه شود. در واقع سازمان‌ها با درگیری کردن و مشارکت دادن مشتریان فعلی خود با هدف خلق ارزش از تخصص و دانش آن‌ها در جهت توسعه ایده‌های جدید و مرتبط بهره خواهند برد و همین امر مزیت رقابتی را ایجاد خواهد کرد (۳۲).

دیگر عامل علی اثرگذار بر هم آفرینی ارزش برند عوامل نهادی بود. برخی مطالعات، بریور و همکاران (۲۰۱۱) (۲۲) ، و ان و همکاران (۲۰۰۸) (۲۳)، نیز بر نقش عوامل شخصی

همچنین در این مطالعه عوامل نگرشی، عوامل رسانه‌ای و برنامه‌ریزی به‌عنوان عوامل زمینه‌ای در جهت ارتقا هم آفرینی ارزش برند باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر شناسایی شدند. همسو با این یافته‌ها مطالعه جواشی و همکاران (۲۰۲۰) به نقش فرهنگ (۳۰) و مطالعه سیف الهی و دهقانی (۲۰۲۰) و مطالعه چونگ (۲۰۲۲) به نقش رسانه‌ها تأکید کرده‌اند (۳۴،۳۳). رسانه‌ها در عصر ارتباطات و اطلاعات یکی از مهمترین ابزارهایی هستند که بر تمام ابعاد جامعه تأثیر گذارند و جایگاه ویژه‌ای در زمینه مسائل مطرح در جامعه دارند (۳۵).

بنابراین اهمیت و تأثیر رسانه بر برنامه‌های هم آفرینی ارزش نیز طبیعی است. باتوجه به تأثیر یاد شده، رسانه‌ها می‌توانند با پرداختن به بحث هم آفرینی ارزش، انگیزه مورد نیاز را در افراد ایجاد نمایند. سیستم عامل‌های رسانه‌های اجتماعی ابزاری تعاملی برای ایجاد هم آفرینی ارزش و تعامل مشتری با برند است (۳۶). از آنجا که رسانه‌ها و ابزارهای ارتباط جمعی می‌توانند خلق ارزش کنند بنابراین یکی از مهم‌ترین عوامل بسترساز در هم آفرینی ارزش توجه به رسانه‌ها است که شامل؛ تقویت کیفیت رسانه‌های جمعی (مانند: روزنامه‌ها، مجلات، رادیو، تلویزیون). شبکه‌های جدید ارتباطی، توسعه شبکه‌های ارتباطی، توسعه وب سایت‌های باشگاه‌ها به چند زبان، وجود وب‌سایت‌ها و صفحات مجازی سرگرم‌کننده، مبادلات مشارکتی با رسانه‌ها، فعال بودن اکانت باشگاه در شبکه‌های اجتماعی پرترفدار، و ارتباط باشگاه با مربی و بازیکنان در فضای مجازی است. همچنین نوع نگرش افراد جامعه و برنامه‌ریزی‌هایی که در جهت ایجاد نگرش مثبت به هم آفرینی صورت می‌گیرد می‌تواند در میزان هم آفرینی افراد اثرگذار باشد. کیفیت تجربه ادراک شده یکی از عناصر کلیدی برای راهبرد بازاریابی موفق و نگرش مثبت به هم آفرینی ارزش است (۳۷).

همچون جنسیت، وضعیت اقتصادی و جغرافیایی بر مشارکت در ورزش تأکید دارند. در واقع عوامل نهادی بر انگیزه مشارکت ورزشی افراد دلالت دارند همچنین عوامل فرهنگی متعددی بر سبک زندگی افراد اثرگذار است بنابراین انتظار می‌رود با بالا بردن مشارکت ورزشی افراد هم آفرینی ارزش برند نیز ارتقا می‌یابد.

یکی دیگر از عوامل علی در جهت ارتقا هم آفرینی ارزش برند عوامل مدیریت منابع انسانی بود. در مطالعه جواشی و همکاران (۲۰۲۰) به نقش تکنیک‌های بازاریابی به‌عنوان یک عامل مهم مدیریتی در هم آفرینی ارزش تأکید شده است (۳۰). همان‌طور که از مفهوم هم آفرینی ارزش بر می‌آید برای فعال نمودن هواداران و مشتریان ورزشی در خلق ارزش، مدیریت هوشمندانه و ماهرانه نیاز است. ضرورت ایجاد استراتژی مناسب یکی از عوامل علی مهم در این رابطه شناسایی شد که شامل؛ اهداف کلان باشگاه در حوزه هم آفرینی ارزش، اهداف خرد باشگاه در حوزه هم آفرینی ارزش، وجود شرح وظایف مشخص در حوزه‌های هم آفرینی ارزش، مأموریت‌ها، وجود برنامه‌های مدون در حوزه هم آفرینی ارزش، و ساختاردهی حوزه‌های ارزش آفرین است. در برندسازی فوتبال نقش مدیریت منابع انسانی همواره مورد تأکید است. جهت پیاده‌سازی استراتژی‌های فوق، مدیریت منابع انسانی (شامل؛ استفاده از تکنیک‌های روز بازاریابی، استفاده از کارکنان با تحصیلات ورزشی، آموزش کارکنان، تدوین استانداردهای رفتاری، مهارت بازاریابی، آشنا سازی کارکنان به قوانین روز فوتبال، تدوین شرح وظایف، مدیریت دانش، توسعه مرکز تحقیق و توسعه، ارزیابی عملکرد) و استفاده از اصول بازاریابی (شامل؛ تدوین برنامه‌های بازاریابی مناسب، توجه به برندسازی دیجیتال، تکنیک‌های بازاریابی، ایجاد جامعه مجازی، مهارت‌های بازاریابی، توسعه فعالیت‌های اسپرینتمنت (ورزشی-سرگرمی) الکترونیک، و کمپین تبلیغاتی) ضرورت دارد.

رشته‌های ورزشی آن را به‌عنوان عاملی که می‌تواند یک فرد را به هواداری یک باشگاه یا لیگ تشویق یا دفع نماید اثرگذار می‌دانند (۴۰). توجه به فرهنگ و غنی کردن فرهنگ توسط مدیران ورزشی یکی از عوامل مداخله‌گر شناسایی شده در این مطالعه بود که شامل؛ اعتقاد مدیران و کارکنان به خلق ارزش، تأکید بر هوادار محوری در جلسات و نشست‌ها، اجرای برنامه‌های انگیزشی در هم آفرینی ارزش (دادن پاداش به کارکنان، بازیکنان یا هواداران)، مبارزه با تبعیض، استفاده از نماد و شعارهای فرهنگی، تدوین استانداردهای لازم فرهنگ هواداری (فرهنگ اعتراض، حمایت، خرید)، انتخاب لیدرهای مناسب و با اخلاق، و اختصاص بخشی از بودجه باشگاه‌ها به فرهنگ سازی است. همچنین عوامل زیر ساختی نیز به‌عنوان مانعی در هم آفرینی ارزش شناسایی شد. دی کاروال هو و همکاران (۲۰۱۴) بیان داشتند که عواملی چون دسترسی سخت به استادیوم‌ها، نبود احساس امنیت و آرامش و همچنین جو نامناسب استادیوم‌ها و نبود ستاره‌های نامی در لیگ به هم آفرینی ارزش توسط هوادار آسیب می‌زند و منجر به بدنامی لیگ می‌گردد (۴۱).

براساس بررسی‌های صورت گرفته در این پژوهش وضعیت هم آفرینی ارزش برند در سطح خوبی قرار ندارد و باید راهبردهای مؤثری را جهت بهبود وضعیت موجود به کار برد. این راهبردها فعالیت‌های اساسی هستند که در هم آفرینی ارزش برند می‌توانند تأثیرگذار باشند. در این پژوهش راهبردهای توسعه زیربنایی، توسعه انگیزشی، توسعه ارتباطات، هویت‌سازی، توسعه فناوری اطلاعات و توسعه وب سایت و رسانه‌های اجتماعی شناسایی شدند. ایجاد بسترها و زیربنای فناوری اطلاعات یکی از راهبردهای مهم در توسعه هم آفرینی ارزش است، که شامل؛ توسعه سامانه‌های ارتباط با هوادار، تجهیزات سخت افزاری و نرم افزاری، توسعه سامانه‌های تحلیلی داخلی، مدیریت دانش

و وجود تفکر و بینش و مدیریت مشارکتی در فوتبال و همچنین درصد مشارکت جامعه در فوتبال می‌تواند منجر به نگرش و مشارکت بیشتر افراد در هم آفرینی ارزش شود. ایجاد نگرش مثبت پیرامون هم آفرینی ارزش منجر به ایجاد رفتارهای داوطلبانه می‌شود. شرایط برنامه‌ای دیگر عامل شناسایی شده در این بخش نیز در واقع مسئولیت‌ها و برنامه‌هایی هستند که مسئولین و مدیران در سطح کلان باید برعهده بگیرند و در این راستا برنامه‌های خود را اجرا نمایند. به‌طور مثال سیاست‌های ورزشی در کشور سوئد که از جمله کشورهای با سرانه بالای ورزشی است نتیجه‌ی برنامه‌ریزی و ارتباط بلندمدت بین دولت‌های ملی و محلی و باشگاه‌های غیرانتفاعی و نیروی داوطلبانه است که به حمایت گسترده‌ای از ورزش‌های سازمان یافته منجر شده است (۳۸).

بنابراین توسعه هم آفرینی ارزش و توسعه نیروی داوطلبی در کشورهای پیشرفته مرهون برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری دولت و مردم و همکاری بین آنهاست. عوامل مداخله‌گر شناسایی شده در این پژوهش شامل؛ عوامل محیطی، عوامل زیرساختی، روابط عمومی ضعیف، عوامل مرتبط با مدیریت اجرایی و ضعف فرهنگ بود. در حال حاضر لیگ برتر فوتبال کشور، درگیر مسائل متعددی از جمله: حاشیه‌پردازی‌ها، رفتارهای غیر حرفه‌ای و غیر اخلاقی مانند فسادهای مالی در قراردادهای بازیکنان و مربیان برخی باشگاه‌های مطرح ورزشی -مانند قراردادهای پرحاشیه مربیان خارجی یا بازیکنان خارجی در پرسپولیس و استقلال و تراکتورسازی و باشگاه گل‌گهر سیرجان که تبعات زیادی برای باشگاه‌های مذکور به‌همراه آورد- است که در نهایت منجر به تخریب ارزش می‌گردد.

همچنین در این راستا، برخی از پژوهشگران از جمله: ناها و هاسان (۲۰۱۸) (۳۹)، تاملینسون (۲۰۱۴) با اشاره به چالش‌های اخلاقی و اجتماعی جدید در فوتبال و سایر

پژوهش مورد توجه قرار گرفت.

بر اساس نتایج این پژوهش استراتژی هویت‌سازی در هوادار با استفاده از نمادها و عواملی از این دست در هم آفرینی ارزش شناسایی شد. در واقع با شناخت نوع احساس و هویت هواداران می‌توانیم با ارائه‌ی خدمات مناسب به آن‌ها به بهره‌گیری اقتصادی و همچنین روحیه مضاعفی برای حمایت از تیم مورد علاقه‌ی خود ایجاد کنیم. نتوتسو (۲۰۱۲) بر نقش هویت‌سازی در هوادار برای هم آفرینی ارزش تأکید نمود (۴۴). بر این اساس لزوم استفاده‌ی مدیران ورزشی از مفهوم شخصیت تیم ورزشی به‌عنوان ابزار قدرتمندی برای ایجاد رابطه‌ی اثربخش و عاطفی با هواداران بیش از پیش نمایان شده است. مک‌دونالد و کار (۲۰۱۴) نیز به‌کارگیری آداب و رسوم و تشریفات سنتی را در هم آفرینی ارزش هوادار مؤثر دانستند (۲۰). کالیپرس و همکاران (۲۰۱۶) نیز نقش مسئولیت‌پذیری اجتماعی در هم آفرینی ارزش را مورد تأکید قرار دادند. آن‌ها همچنین بر نقش اشتراک اطلاعات از طریق سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری و سیستم عامل‌های رسانه‌های اجتماعی، تقسیم کارکنان یا حرکت انعطاف‌پذیر در سازمان‌ها، تضمین کیفیت؛ همکاری انعطاف‌پذیر تیمی؛ همکاری با رسانه‌های اجتماعی، ذی‌نفعان فرهنگی و تجاری؛ و آموزش کارکنان را بر هم آفرینی ارزش هوادار مؤثر برشمردند که می‌توان این نتایج را هم‌راستا با نتایج تحقیق حاضر دانست (۴۵).

بر مبنای یافته‌ها پیامدهای هم آفرینی ارزش هوادار شامل مزایای بازاریابی، مزایای ساختاری، مزایای اقتصادی، توسعه فرهنگی و مزایای سازمانی است. کامبرا فیرو و همکاران (۲۰۱۷) نیز خلق مشترک ارزش را موجب مزایای بازاریابی همچون افزایش وفاداری، رضایت و تبلیغات دهان به دهان مشتری برشمردند (۴۶). در واقع هواداران به‌عنوان یار دوازدهم معرفی می‌شوند. زمانی که ارزش به‌طور

سفارشی سازی اپلیکیشن‌های مبتنی بر نیاز هوادار (برای مثال نمایش نقشه استادیوم، نمایش ویژگی‌های بازیکنان مسابقه، قوانین و مقررات ورزشی و...)، وجود زیرساخت‌های فنی مناسب، تقویت کانال‌های ارتباطی هواداران، طراحی سازوکاری جهت مدیریت شبکه مشتریان در باشگاه‌ها، ایجاد نرم‌افزار سیستم ارتباط با هوادار، ایجاد بانک اطلاعاتی در هواداران، و زیر ساخت‌های اینترنتی است. در حوزه توسعه وب سایت و رسانه‌های اجتماعی در پژوهش چانوات (۲۰۱۷) نیز مشاوره و همکاری با آژانس‌های بین‌المللی بازاریابی ورزشی و طراحی وبسایت‌های مناسب برای جذب هوادار مورد تأکید قرار گرفته شده است (۲۴). اهمیت توجه به رسانه‌های دیجیتال در تحقیقات خواجهیان و همکاران (۲۰۲۱) (۲۱) نیز در خلق ارزش مشترک مورد توجه قرار گرفته است که با پژوهش حاضر همسو است.

رسانه به‌ویژه رسانه‌های اجتماعی بر محدودیت‌های جغرافیایی غلبه کرده‌اند و می‌توانند باعث توسعه برند گردند. همچنین لیگ می‌تواند با رسانه‌های ورزشی کشورهای همسایه ارتباط برقرار کرده و موجبات ترفیع برند را فراهم نماید. از طرفی بیان شده است که تجربه در فضای مجازی همچون سایت‌ها و شبکه‌های اجتماعی می‌تواند بخش مهمی از تجربه مصرف‌کننده از برند باشد که به هم آفرینی ارزش کمک می‌کند (۴۲).

توسعه ارتباطات دیگر استراتژی شناسایی شده بود. یکی از روش‌های توسعه ارتباطات بخش بندی مشتریان است که به شناخت بیشتر آن‌ها کمک می‌کند و بهتر می‌توان با نیازها و توقعات آن‌ها آشنا شد و بر مبنای آن تصمیم‌گیری نمود و خدمات بهتری را ارائه داد. زاگنولی و ردیچی (۲۰۱۰) نیز بیان داشتند، هواداران به دسته‌های مختلفی تقسیم می‌شوند که با توجه به شناخت آن‌ها می‌توان بر اساس خواست آن‌ها تقسیم بندی نمود (۴۳). اختصاص کارت‌های هواداری و کارت اعتباری نیز در این

شکل‌های مختلف نصیب فوتبال و فوتبال دوستان خواهد شد. به‌طور کلی می‌توان گفت ارزش برند با ایجاد وفاداری و خلق ارزش عاطفی در هواداران و مشتریان ورزشی احتمال انتخاب برند را بالا می‌برد، بنابراین باشگاه‌ها می‌توانند از این مزیت جهت توسعه خدمات و محصولات ورزشی خود بهره‌مند شوند و به درآمد بیشتری برسند. بنابراین به مدیران باشگاه‌ها فوتبال پیشنهاد می‌شود به عوامل شناسایی شده در این مطالعه جهت ارتقا ارزش برند باشگاه خود توجه نمایند.

مشترک خلق شده باشد رضایت مشتریان بیشتر خواهد شد و مشتریان راضی، به نوبه خود تبدیل به وفاداران برند یا خریداران پر تکرار برند می‌شوند (۹) و همین امر منجر به مزایای اقتصادی خواهد شد. همچنین با افزایش سطح توجه هواداران به سمت تیم مزایای بازاریابی ایجاد خواهد شد. از آنجا که هم آفرینی ارزش بر پایه تعامل مناسب همه ارکان باشگاه و هواداران است بنابراین کسب مزایای ساختاری و توسعه فرهنگ دور از انتظار نیست. بدون شک مشارکت مؤثر هواداران در ارائه بازخور مناسب به مسئولین و نیز تعهد و مسئولیت‌پذیری آن‌ها، مولد نوعی سرمایه اجتماعی برای فوتبال است که تلاش برای فراهم سازی زمینه ایجاد و رشد آن وظیفه مسئولین است که در نهایت منافع آن به

References

1. Bakhshandeh, H., Jalaee, S. A., Esmaeili, M., Rasuli, M. Estimating the Economic Growth Model of Iran Sport Industry. *Sport Physiology & Management Investigations*, 2020; 12(2): 9-23.
2. Adibpour, M., Ferdosi, S., Moshabaki, A. Influencing Factors in Attitudes towards Homogeneous Brand Extension the Case of: Shirin Asal Company. *New Marketing Research Journal*, 2018; 8(1): 21-34. doi: 10.22108/nmrj.2018.100221.0
3. Dewi LG, Oei SJ, Siagian H. The Effect of Brand Ambassador, Brand Image, and Brand Awareness on Purchase Decision of Pantene Shampoo in Surabaya, 2020, Indonesia (Doctoral dissertation, EDP Sciences).
4. Kunkel T, Biscaia R. Sport brands: Brand relationships and consumer behavior. *Sport Marketing Quarterly*. 2020 Mar 1;29(1):3-17.
5. Wear HT, Heere B, Clopton AW. Are they wearing their pride on their sleeve? Examining the impact of team and university identification upon brand equity. 2016.
6. Smit E, Bronner F, Tolboom M. Brand relationship quality and its value for personal contact. *Journal of business research*. 2007 Jun 1;60(6):627-33.
7. Biscaia R, Ross S, Yoshida M, Correia A, Rosado A, Marôco J. Investigating the role of fan club membership on perceptions of team brand equity in football. *Sport Management Review*. 2016;19(2):157-70.
8. Sajjadi, S. N., Rajabi, H., Abed Lati, M., Tarighi, R. Identifying Factors Affecting Brand Equity of Professional Football Teams The Case Study of Esteghlal Tehran Football Club. *Sport Management Studies*, 2016; 8(39): 87-102. doi: 10.22089/smrj.2016.867
9. Shank MD, Lyberger MR. *Sports marketing: A strategic perspective*, 2014, Routledge

10. Ramaswamy V, Ozcan K. Brand value co-creation in a digitalized world: An integrative framework and research implications. *International Journal of Research in Marketing*. 2016 Mar 1;33(1):93-106.
11. Hughes DE, Ahearne M. Energizing the reseller's sales force: The power of brand identification. *Journal of Marketing*. 2010 Jul;74(4):81-96.
12. Torfing J, Ferlie E, Jukić T, Ongaro E. A theoretical framework for studying the co-creation of innovative solutions and public value. *Policy & Politics*. 2021 Apr 12;49(2):189-209.
13. Seifpanahi Shabani J, Khosromanesh R, Brakhas H. Designing a model factors affecting on the sport Performance and success of football clubs. 3 2022; 9 (35) :161-177
URL: <http://ntsmj.issma.ir/article-1-1807-fa.html>
14. Moradi, M. Raghbati, A. Rahimizadeh, M. Generating Revenue methods of professional sports clubs in Iran with an emphasis on football. *Islamic Parliament Research Center (IPRC)*. 2021, No. 17415.
15. Jankovic M, Jaksic-Stojanovic A. Challenges of sports branding. *Sport Mont*. 2019;17(1):75-8.
16. Watkins BA. Revisiting the social identity–brand equity model: An application to professional sports. *Journal of Sport Management*. 2014;28(4):471-80.
17. Fuller J. Refining virtual co-creation from a consumer perspective. *California management review*. 2010 Feb;52(2):98-122.
18. Horbel C, Popp B, Woratschek H, Wilson B. How context shapes value co-creation: Spectator experience of sport events. *The Service Industries Journal*. 2016 Sep 9;36(11-12):510-31.
19. Merz MA, Zarantonello L, Grappi S. How valuable are your customers in the brand value co-creation process? The development of a Customer Co-Creation Value (CCCV) scale. *Journal of Business Research*. 2018 Jan 1;82:79-89.
20. McDonald H, Karg AJ. Managing co-creation in professional sports: The antecedents and consequences of ritualized spectator behavior. *Sport Management Review*. 2014 Aug 1;17(3):292-309.
21. Khajeheian D, Ebrahimi P. Media branding and value co-creation: effect of user participation in social media of newsmedia on attitudinal and behavioural loyalty. *European Journal of International Management*. 2021;16(3):499-528.
22. Breuer C, Hallmann K, Wicker P. Determinants of sport participation in different sports. *Managing Leisure*. 2011 Oct 1;16(4):269-86.
23. Wann DL, Grieve FG, Zapalac R, Pease DG. Motivational profiles of sport fans of different sports. *Sport Marketing Quarterly*, 2008, 17, 6-19.
24. Chanavat N. French football, foreign investors: global sports as country branding. *Journal of business strategy*. 2017 Nov 20;38(6):3-10.
25. Bove D, AFL AF. Value co-creation in the Australian Football League (AFL): a service-dominant logic (SDL) approach to an old problem. *Marketing*. 2013;73(5):30-51.

26. Tsiotso RH. A service ecosystem experience-based framework for sport marketing. *The Service Industries Journal*. 2016 Sep 9;36(11-12):478-509.
27. Kim K, Byon KK, Baek W. Customer-to-customer value co-creation and co-destruction in sporting events. *The Service Industries Journal*. 2020 Jul 26;40(9-10):633-55.
28. Kolyperas D, Sparks L. Exploring value co-creation in Fan Fests: the role of fans. *Journal of Strategic Marketing*. 2018 Jan 2;26(1):71-84.
29. Kao T-WD, Lin WT. The relationship between perceived e-service quality and brand equity: A simultaneous equations system approach. *Computers in Human Behavior*. 2016;57:208-18.
30. Javashi Jadid, S., Taherikia, F., Jalali, S. M., Tabrizian, B. Introducing a Model of Value Co-Creation with Customers in the Tourism Industry. *Innovation Management in Defensive Organizations*, 2020; 3(1): 119-146. doi: 10.22034/qjimdo.2020.210870.1242
31. Ind N, Coates N, Lerman K. The gift of co-creation: what motivates customers to participate. *Journal of brand Management*. 2020 Mar;27(2):181-94.
32. Van Doorn J, Lemon KN, Mittal V, Nass S, Pick D, Pirner P, Verhoef PC. Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions. *Journal of service research*. 2010 Aug;13(3):253-66.
33. seifollahi, N., deghani ghahnavieh, A. The Effect of Social Media on Behavioural Intentions and Co-Creation of Brand Value in Covid-19 Era, Case Study: Isfahan Tourists. *urban tourism*, 2022; 8(4): 1-12. doi: 10.22059/jut.2021.325173.910
34. Cheung ML, Pires GD, Rosenberger III PJ, Leung WK, Ting H. Investigating the role of social media marketing on value co-creation and engagement: An empirical study in China and Hong Kong. *Australasian Marketing Journal*. 2021 May;29(2):118-31.
35. Wenner LA. Media, sports, and society. In *Research Handbook on Sports and Society 2021* May 18 (pp. 111-126). Edward Elgar Publishing.
36. Harrigan P, Evers U, Miles M, Daly T. Customer engagement with tourism social media brands. *Tourism management*. 2017 Apr 1;59:597-609.
37. Prebensen NK, Chen JS, Uysal MS. Co-creation of tourist experience: scope, definition and structure. In *Creating experience value in tourism 2018* (pp. 1-10). Wallingford UK: CAB International.
38. Fahlén J, Stenling C. Sport policy in Sweden. *International journal of sport policy and politics*. 2016 Jul 2;8(3):515-31.
39. Naha S, Hassan D. Introduction: ethical concerns in sport governance. *Sport in Society*. 2018 May 4;21(5):721-3.
40. Tomlinson A. The supreme leader sails on: Leadership, ethics and governance in FIFA. *Sport in Society*. 2014 Oct 21;17(9):1155-69.
41. de Carvalho M, Scheerder J, Boen F, Sarmiento JP. What brings people into the soccer stadium? (Part 2). 2014. The case of Portugal from a marketing perspective.

42. Zadeh AH, Zolfagharian M, Hofacker CF. Customer–customer value co-creation in social media: conceptualization and antecedents. *Journal of Strategic Marketing*. 2019 May 19;27(4):283-302.
43. Zagnoli P, Radicchi E. The football-fan community as a determinant stakeholder in value co-creation. *Sport in Society*. 2010 Dec 1;13(10):1532-51.
44. Tsiotsou R. Developing a scale for measuring the personality of sport teams. *Journal of Services Marketing*. 2012 Jun 29.
45. Kolyperas D, Anagnostopoulos C, Chadwick S, Sparks L. Applying a communicating vessels framework to CSR value co-creation: Empirical evidence from professional team sport organizations. *Journal of Sport Management*. 2016 Nov 1;30(6):702-19.
46. Cambra-Fierro J, Perez L, Grott E. Towards a co-creation framework in the retail banking services industry: do demographics influence?. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2017 Jan 1;34:219-28.