

ارائه الگوی هم آفرینی ارزش برند باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال جمهوری اسلامی ایران

علیرضا حیدری^۱ - مهدی سلیمی*^۲ - رسول نظری^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت‌بدنی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان،

ایران ۲. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران ۳. دانشیار مدیریت ورزشی،

دانشکده تربیت‌بدنی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۹/۰۷/۱۴۰۲، تاریخ تصویب: ۲۳/۱۰/۱۴۰۲)

چکیده

هدف این پژوهش ارائه الگوی هم آفرینی ارزش برند باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال جمهوری اسلامی ایران بود. پژوهش حاضر به‌لحاظ هدف، کاربردی و به‌لحاظ روش از نوع کیفی بود. جامعه آماری پژوهش شامل اساتید رشته مدیریت ورزشی و رشته بازاریابی آگاه به حیطه پژوهش، کارشناسان فوتبال، مدیران و معاونین باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای و مربیان شاغل در فوتبال حرفه‌ای بود که به شیوه نمونه‌گیری نظری انتخاب شدند (۲۳ نفر). جمع‌آوری داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته انجام شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش‌های داده‌بنیاد (شیوه گلیزری) انجام شد. روایی و پایایی از طریق روش قابلیت اعتماد مورد تأیید قرار گرفت. یافته‌های پژوهش نشان داد که در مرحله کدگذاری باز ۳۸۵ کد اولیه به‌دست آمد که در مرحله کدگذاری انتخابی به ۹۳ مفهوم انتزاعی تر و ۱۸ مقوله اصلی، در ۲ دسته کلی «عوامل مؤثر بر هم آفرینی ارزش برند باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال» و «پیامدهای حاصل از هم آفرینی ارزش برند باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال» تقسیم‌بندی شدند و در مرحله کدگذاری نظری نیز مدل نهایی پژوهش ترسیم گردید. با توجه به یافته‌های حاصل، مدیران و مسئولین مربوطه می‌بایست ارتباط خود با گروه‌های مختلف هواداران و تماشاگران را حفظ کرده و توسعه دهند و با ارائه خدمات ویژه و ارزنده‌تر نسبت به هواداران وفادار، توجه و وفاداری آن‌ها به باشگاه را ارج نهاده و تقویت نمایند. همچنین با به‌کارگیری و به‌روز نگه داشتن مدیریت دانش در باشگاه‌ها و تقویت فرهنگ سازمانی خود، می‌توانند از پیامدهای بسیار هم آفرینی ارزش برند در بخش‌های مختلف باشگاهی برخوردار شوند.

واژه‌های کلیدی

اقدامات مشارکتی، تماشاچیان، لیگ فوتبال، هواداران.

مقدمه

فراهم نموده‌است. به‌عبارتی، صنعت فوتبال طی دهه‌های اخیر تغییرات فراوانی داشته است و باشگاه‌های آن مانند یک بنگاه اقتصادی قدرتمند به‌دنبال منابع و روش‌های مختلف جهت کسب درآمد هستند (۴).

با نگاهی دقیق به منابع درآمدی باشگاه‌های ورزشی می‌توان نقش بارز هواداران را در میزان توسعه اقتصادی لیگ‌ها و باشگاه‌ها دریافت، چراکه درآمدهای لیگ‌ها و باشگاه‌های ورزشی، به‌طور مستقیم و غیرمستقیم با هواداران مرتبط است (۵). بدیهی است لیگ و یا باشگاه ورزشی که هوادار بیشتری را برای خود جلب کرده است، پتانسیل درآمدزایی بالاتری خواهد داشت؛ زیرا حامیان مالی بیشتری را جذب خواهد کرد، میزان حق پخش تلویزیونی بالاتر و تبلیغات محیطی گران‌تری خواهد داشت و درآمدهای بیشتری را در روز مسابقه کسب خواهد نمود (۶)؛ اما تحقق این امر مستلزم آن است که باشگاه‌ها 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 لازم را به‌همراه داشته‌باشند. از طرفی، جذب هواداران جدید به‌ویژه در سطوح بین‌المللی و نیز افزایش وفاداری هواداران فعلی، همگی به مدیریت صحیح برند مربوط است (۷).

فیلیپ و جان^۲ (۲۰۰۴) برند را این‌چنین تعریف نموده‌اند: برند عبارت است از یک نام، واژه، علامت و طرح و یا ترکیبی از آن‌ها که برای شناسایی کالاها و خدمات یک فروشنده مورد استفاده قرار می‌گیرد و باعث متفاوت نمودن آنها از کالاها و خدمات رقبا می‌شود. یک برند باعث می‌شود تصویری یکپارچه از سازمان در اذهان تداعی شود و در اثر استفاده از این برند برای کالاهای دیگر شرکت، کارایی بالا رفته و هزینه‌های ممکن کاهش می‌یابد (۸).

امروزه فوتبال پرطرفدارترین و محبوب‌ترین ورزش در اغلب کشورها محسوب می‌شود تا آن‌جا که بسیاری از کشورهای جهان آن را در ردیف ورزش ملی خود قرار داده‌اند. در سال‌های اخیر، تغییرات زیادی در این رشته ورزشی به وجود آمده است، به‌طوری که فوتبال حرفه‌ای سال‌های اخیر، قابل قیاس با دوران گذشته نیست (۱). داد و ستدی چند میلیون دلاری برای نقل و انتقال بازیکنان، وجود حامیان مالی با سرمایه‌های بسیار کلان، خرید و فروش و سایل و کالاها با آرم باشگاه‌های حرفه‌ای، معامله‌های چند صد میلیون دلاری برای تبلیغات اطراف زمین، کسب درآمدهای کلان از محل حق پخش تلویزیونی مسابقات، قرار گرفتن باشگاه‌ها در فهرست بازار بورس و بسیاری موارد دیگر، همگی نقش به‌سزایی را در توسعه اقتصادی فوتبال در بسیاری از کشورها ایفا نموده‌اند، با این حال، بررسی لیگ برتر فوتبال ایران در سال‌های اخیر نشان می‌دهد که با وجود شرایط مطلوب برای درآمدزایی، همچنان این صنعت پرطرفدار از لحاظ اقتصادی در شرایط دشواری به سر می‌برد (۲).

در حال حاضر، باشگاه‌ها مهم‌ترین بخش صنعت فوتبال محسوب می‌شوند که ادامه حیات این صنعت وابستگی بسیاری به پابرجا ماندن آن‌ها دارد. باشگاه‌های فوتبال زمانی قادر خواهند بود به حیات خود ادامه دهند که بتوانند هزینه‌های خود را تأمین کرده و درآمدزا باشند. در هر صنعتی، درآمد یکی از مهم‌ترین ارکان آن تلقی می‌گردد (۳). صنعت فوتبال با افزایش امکانات ارتباطی مانند ماهواره، اینترنت، موبایل و رادیو، ورود حامیان مالی، تخصصی شدن فعالیت‌های ورزشی و جذابیت‌های فراوان آن برای مردم، فضای مناسبی را جهت فعالیت‌های اقتصادی

عمل انتقال خدمات به مشتریان به خودی خود نمی تواند ارزش ایجاد کند و سازمان‌ها نمی‌توانند ارزش ارائه دهند. در عوض، آن‌ها فقط می‌توانند گزاره‌های ارزشی را ارائه دهند و در حقیقت این مشتریان هستند که در خلق ارزش مشترک برند، نقش دارند. همچنین تحقیقات مختلف نشان دادند که ارزش واقعی، در درون کالا یا خدمات نیست، بلکه در ذهن مشتریان واقعی و بالقوه وجود دارد. مفهوم نوظهور هم آفرینی ارزش، از نظر مفهومی و تجربی مورد توجه بیشتر محققان مدیریت خدمات قرار گرفته است (۱۵). در خدمات ورزشی عمل تحویل ارزش، به خلق مشترک ارزش تغییر یافته‌است. ورزش به دلیل ماهیت منحصر به فرد خود، زمینه متمایزی را فراهم می‌کند. به عبارتی دیگر بازیگران متنوعی در تعامل، هم زیستی و ارزش آفرینی برند در ورزش و به‌ویژه در باشگاه‌های ورزشی مؤثر هستند که این بازیگران شامل ستاره‌های ورزشی، رسانه‌ها، شرکای تجاری و حامیان مالی، مؤسسات خیریه و البته هواداران هستند (۱۶).

در رابطه با متغیرهای پژوهش حاضر، تحقیقات مختلفی صورت گرفته است که به برخی از آنها اشاره می‌گردد. باشکوه و قاسمی (۱۴۰۲) در مطالعه‌ای عوامل اثرگذار بر هم آفرینی ارزش برند را مورد بررسی قرار داده و بر اهمیت مدیریت دانش و استفاده از هوش مصنوعی تأکید نموده‌اند (۱۷). کاظمی‌پور و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهش خود به بررسی موضوع بین‌المللی سازی برند باشگاه‌های فوتبال کشور پرداخته و نتایج تحقیق آن‌ها نشان داد که عوامل مؤثر بر این موضوع را می‌توان در قالب سه محیط درونی، محیط میانی و محیط بیرونی تقسیم کرد و بین‌المللی سازی برند باشگاه‌های فوتبال در ایران حاصل تعامل، ارتباط و بازخوردی است که این سه محیط با هم دارند (۱۸). بنسپردی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهش خود به مطالعه و بررسی عوامل مؤثر بر گسترش برند باشگاه‌های حرفه‌ای

مسئله برند در ورزش نیز امروزه از مسائل بسیار مهم و اثرگذار بر عملکرد سازمان‌ها و باشگاه‌های مختلف ورزشی است و به‌عنوان یکی از مهم‌ترین دارایی‌های نامشهود سازمانی برای آنها محسوب می‌گردد که بی‌توجهی نسبت به آن می‌تواند تبعات منفی بسیاری را به‌همراه داشته باشد (۹). برند در بخش‌های مختلف صنعت ورزش، همانند بسیاری از صنایع دیگر، زیرشاخه‌های گوناگونی را شامل شده که یکی از مهم‌ترین آنها موضوع هم آفرینی ارزش برند است (۱۰).

مفهوم هم آفرینی ارزش برای اولین بار در دهه ۱۹۹۰ مورد توجه محققان قرار گرفت و مقالات منتشر شده بیشتر بر مشارکت و تعامل با مشتریان در راستای نوآوری کالا و خدمات تمرکز داشتند؛ اما در متون علمی نوین، این مفهوم با کمی تغییر، آزادی عمل بیشتری را برای درگیر کردن مشتریان در فعالیت‌های سازمان قائل شده‌است به‌طوری که مشتری را همواره جزئی از شرکت می‌داند (۱۱). در واقع هم آفرینی ارزش به‌معنای اقدامات و الزامات مشارکتی سازمان و مشتریان است که راه‌حل‌ها را برای رفع نیاز مشتریان و خلق ارزش بند توسعه می‌دهد. خلق مشترک، از آن دسته فرصت‌های کارآمدی است که در سازمان‌های پیش رو قرار گرفته تا هم افزایی برد - برد را در دنیای کسب و کار فراهم کنند (۱۲). بدون شک نقش مشتری در این هم افزایی غیر قابل‌انکار است. به‌عبارتی بر مبنای رویکردهای نوین، مشتریان و تأمین کنندگان قادر خواهند بود با همکاری یکدیگر ارزش مشترکی خلق کنند که منجر به ارتقا ارزش برند سازمان گردد (۱۳). خلق ارزش مشترک برند در بنگاه‌های اقتصادی، از این جهت هدفی مطلوب در نظر گرفته می‌شود که به بنگاه این امکان را می‌دهد تا نقطه نظرات مشتریان را مورد توجه قرار داده و از طریق شناسایی خواسته‌ها و نیازهای آن‌ها به ارزش بیشتری دست یابد (۱۴).

با توجه به توضیحات بالا، هم آفرینی ارزش برند باشگاه‌های فوتبال کشور به کسب درآمد بیشتر آن‌ها کمک خواهد نمود؛ اما با این وجود، بررسی پژوهش‌های انجام‌گرفته حاکی از کمبود پژوهش‌های لازم در این حوزه است، چرا که بیشتر پژوهش‌های گذشته بر تدوین مدل ارزش برند بدون در نظر گرفتن خلق ارزش مشترک تمرکز داشته‌اند. همچنین در این پژوهش‌ها از هواداران باشگاهی به‌عنوان عضو منفعل که تنها سازمان برای آن ایجاد ارزش می‌کرده است بحث گردیده، اما در این پژوهش بر هوادار ورزشی به‌عنوان عاملی ارزش‌ساز تمرکز شده‌است. لذا این پژوهش درصدد است تا با تبیین مفهوم هم آفرینی ارزش برند باشگاه‌های فوتبال کشور و ارائه الگوی مناسب در این خصوص، امکان جذاب‌سازی هر چه بیشتر و ارتقا جایگاه برند باشگاه‌های فوتبال را فراهم آورد. بر همین اساس در پژوهش حاضر، سعی محقق بر آن است که به بررسی مسئله هم آفرینی ارزش برند باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال پرداخته و نتایج خود را در قالب مدلی جامع ارائه نماید.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع کیفی و به‌لحاظ هدف کاربردی بود. از آن‌جا که در این پژوهش، به‌لحاظ کمبود مبانی نظری، امکان نیل به شناخت کافی درباره شاخص‌های مهم مرتبط با مسئله و ارتباط آن‌ها با یکدیگر وجود نداشت، رویکرد کیفی و روش «نظریه داده‌بنیاد» مبنای کار قرار گرفت؛ چراکه اعتقاد بر این است که نظریه داده‌بنیاد به‌دلیل مفهوم‌سازی‌هایی که از پدیده‌های اجتماعی دارد، فراتر از همه روش‌های تشریحی است. جامعه آماری شامل کلیه خبرگان و متخصصان دارای زمینه علمی، اجرایی و یا

فوتبال پرداخته و بیان داشته‌اند که ارزش ویژه برند به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر مسئله گسترش برند باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال در نظر گرفته می‌شود (۱۹). سجادی و همکاران (۱۳۹۵) نیز در پژوهشی به شناسایی عوامل مؤثر بر ارزش ویژه برند باشگاه استقلال تهران پرداخته و بیان داشتند که موفقیت تیم، وفاداری هواداران، ستاره‌های تیم، سرمربی، پیشینه باشگاه، استادیوم و رسانه بیشتری اثرگذاری را بر ارزش ویژه برند این باشگاه دارد (۲۰). عبدالملکی و همکاران (۲۰۲۳) در مطالعه‌ای موضوع هم آفرینی برند میان سازمان‌های حرفه‌ای ورزشی و اسپانسرها را بررسی نموده و ادامه همکاری و توسعه روابط میان آن‌ها را منوط بر تقویت هم آفرینی ارزش برند مطرح نمودند (۲۱). یانگ و همکاران (۲۰۲۳) نیز در پژوهشی بر اهمیت تأثیر هم آفرینی ارزش برند بر رفتار مصرف‌کنندگان و مخاطبان سازمانی تأکید نموده و وفاداری آن‌ها به سازمان را تحت‌تأثیر این مسئله معرفی می‌نمایند (۲۲). حسینی و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهش خود به بررسی موضوع ارزش آفرینی برند باشگاه‌های والیبال پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد که مسئله ارزش آفرینی، تمامی بخش‌های یک باشگاه ورزشی را در بر گرفته و نیازمند هماهنگی مدیران اجرایی، مالی، بازاریابی و فنی است (۲۳). سونیا، انه و مارینا^۱ (۲۰۲۲) در پژوهشی به مطالعه درک مفهومی هم آفرینی ارزش برند پرداخته و در نتایج خود بیان نمودند که این مسئله که در صنایع و فضاهای مختلف قابل کاربرد بوده و بسیار با اهمیت است (۲۴). بی کر^۲ (۲۰۲۰) در پژوهشی موضوع هم آفرینی ارزش در ورزش‌های حرفه‌ای را مورد مطالعه قرار داد و بیان نمود که هم آفرینی ارزش برند در این باشگاه‌ها منجر به افزایش ارزش ویژه برند و مزیت رقابتی می‌گردد (۲۵).

مفهومی بیشتر نظریه، مصاحبه تا نفر بیست و سوم ادامه یافت. تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از طریق سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری انتخابی و کدگذاری نظری صورت گرفت که مراحل انجام رویکرد گلیزری است. به منظور سنجش روایی، یافته‌های پژوهش برای مشارکت کنندگان ارائه و مدل پیشنهادی توسط آنان مطالعه و نظرات آن‌ها اعمال گردید. در بررسی پایایی نیز از روش بازآزمون استفاده شد. بدین منظور از بین مصاحبه‌های انجام گرفته، تعداد ۴ مصاحبه انتخاب شد و در روش بازآزمون هر کدام از آن‌ها دو بار در یک فاصله زمانی ۱۵ روزه توسط پژوهشگر کدگذاری شدند. در هر کدام از مصاحبه‌ها کدهای ی که با هم مشابه بودند، با عنوان توافق و کدهای غیرمشابه با عنوان عدم توافق مشخص شدند. در نهایت با کمک فرمول ذیل، میزان صحت و پایایی تحقیق مورد ارزیابی قرار گرفت که نتایج به دست آمده در جدول (۱) ارائه گردیده است.

علمی - اجرایی مرتبط با موضوعات هم آفرینی ارزش برند، توسعه برند در ورزش و باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای و مباحث مرتبط با آنها است. بر همین اساس، اساتید رشته مدیریت ورزشی و رشته بازاریابی آگاه به حیطه پژوهش، کارشناسان فوتبال و فوتبال حرفه‌ای، مدیران و معاونین باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای و مربیان شاغل در فوتبال حرفه‌ای بود. در پژوهش حاضر از روش نمونه‌گیری نظری که از ویژگی‌های اصلی نظریه داده‌بنیاد است (۲۶)، استفاده گردید. این روش، ترکیبی از روش‌های نمونه‌گیری هدفمند^۲ و گلوله برفی^۳ بوده که با مد نظر قرار دادن شاخص اشباع نظری^۴ نسبت به نمونه‌گیری از جامعه پژوهش انجام می‌گیرد (۲۷)، بدین ترتیب در نهایت با تعداد ۲۳ نفر از جامعه آماری مصاحبه به عمل آمد. در جریان انجام مصاحبه‌ها، از مصاحبه هجدهم به بعد تکرار در اطلاعات دریافتی مشاهده گردید و از مصاحبه بیستم به بعد داده‌ها به اشباع نظری رسیدند، اما برای اطمینان و غلظت

$$\text{درصد توافق درون موضوعی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100\%$$

جدول ۱. محاسبه پایایی به روش باز آزمون

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی (درصد)
۱	دوم	۲۶	۱۱	۴	۸۴٪
۲	ششم	۳۴	۱۶	۲	۹۴٪
۳	یازدهم	۲۸	۱۲	۴	۸۵٪
۴	پانزدهم	۴۱	۱۸	۵	۸۷٪
	مجموع	۱۲۹	۵۷	۱۵	۸۸٪

یافته‌ها

اطلاعات جمعیت شناختی مربوط به نمونه آماری پژوهش در جدول (۲) ارائه گردیده است.

مطابق با جدول بالا، پایایی به دست آمده در روش بازآزمون با استفاده از فرمول ذکر شده ۸۸٪ بود که از ۶۰٪ بالاتر است؛ بنابراین قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید بود.

جدول ۲. اطلاعات جمعیت شناختی نمونه آماری پژوهش

شاخص (ویژگی)	زیر شاخص	فراوانی	درصد	شاخص (ویژگی)	زیر شاخص	فراوانی	درصد
سن	۳۰ سال و کمتر	۲	۸/۷۰	تحصیلات	لیسانس	۴	۱۷/۴۰
	۳۱ تا ۴۰ سال	۸	۳۴/۷۸		لیسانس فوق	۴	۱۷/۴۰
	۴۱ تا ۵۰ سال	۶	۲۶/۰۸		دکتری	۱۵	۶۵/۲۱
جنسیت	۵۱ سال به بالا	۷	۳۰/۴۳	سابقه کاری	۱۰ سال و کمتر	۲	۸/۷۰
	مذکر	۱۹	۸۲/۶۰		۱۱ تا ۲۰ سال	۸	۳۴/۷۸
	مؤنث	۴	۱۷/۳۹		۲۱ تا ۳۰ سال	۱۳	۵۶/۵۲
مجموع	مجموع	۲۳	۱۰۰	مجموع	مجموع	۲۳	۱۰۰

گردید. پس از انجام تمامی مراحل مربوط به کدگذاری باز و انتخابی، در مجموع ۳۸۵ کد اولیه از رونوشت ۲۳ مصاحبه و بررسی آن‌ها استخراج شد، که با بررسی مشابهت‌ها و طبقه‌بندی آن‌ها، ۹۳ مفهوم انتزاعی تر و در نهایت از طریق طبقه بندی مفاهیم مشابه، ۱۸ مقوله اصلی شناسایی گردید. که تمامی این مقوله‌ها و مفاهیم تحت ۲ دسته کلی «عوامل مؤثر بر هم آفرینی ارزش برند باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال» و «پیامدهای حاصل از هم آفرینی ارزش برند باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال» تقسیم بندی شدند. جدول (۳) مفاهیم و مقوله‌های مربوط به «عوامل مؤثر بر هم آفرینی ارزش برند باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال» را نشان می‌دهد.

مرحله کدگذاری باز، همزمان با پایان اولین مصاحبه آغاز گردید. بدین ترتیب که تمامی رونوشت مصاحبه آماده شده و کلمه به کلمه مورد بررسی قرار گرفت و این کار برای تمامی مصاحبه‌ها انجام گردید. سپس در مرحله کدگذاری انتخابی، داده‌هایی که در مرحله کدگذاری باز خرد شده‌اند، بر اساس مشابهت موضوعی و مفهومی طبقه‌بندی شده و این کار تا جایی ادامه پیدا می‌کند که مفاهیم اختصاص داده شده به هر دسته، مفهومی جامع و انتزاعی باشد. در این مرحله، یکی از مقوله‌های به دست آمده در مرحله کدگذاری باز به عنوان مقوله یا پدیده اصلی انتخاب و در مرکز فرآیند قرار می‌گیرد و سپس سایر مقوله‌ها به آن ارتباط داده می‌شوند. در پژوهش حاضر مقوله محوری «هم آفرینی ارزش برند باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای» تعیین

جدول ۳. یافته‌های حاصل از کدگذاری باز و انتخابی در رابطه با «عوامل مؤثر بر هم آفرینی ارزش برند باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال»

ردیف	مفاهیم	مقوله‌ها
۱	تدوین برنامه‌های بازاریابی مناسب برای باشگاه‌های فوتبال	توسعه بازاریابی
۲	توجه به برندسازی دیجیتال برای باشگاه‌های فوتبال	
۳	ایجاد جامعه مجازی در خصوص هواداران باشگاه‌های فوتبال	
۴	کمپین تبلیغاتی مناسب برای باشگاه‌های فوتبال	
۵	شناسایی هواداران، تماشاگران و طرفداران باشگاه‌های فوتبال	توسعه خدمات
۶	کیفیت خدمات ارائه شده به هواداران و تماشاگران	
۷	تنوع خدمات ورزشی و غیرورزشی به هواداران، تماشاگران و طرفداران باشگاه‌های فوتبال	
۸	بازخوردگیری از هواداران و تماشاگران باشگاه‌های فوتبال	

	۹	قیمت‌گذاری منعطف در خصوص بلیط مسابقات و سایر خدمات ارائه‌شده از سوی باشگاه‌های فوتبال برای هواداران و تماشاگران
	۱۰	ارائه طرح‌های تخفیف مختلف در خصوص خدمات و کالاهای گوناگون ارائه‌شده از سوی باشگاه‌های فوتبال برای هواداران و تماشاگران
	۱۱	نیازسنجی از هواداران، تماشاگران و طرفداران باشگاه‌های فوتبال
	۱۲	مدیریت ایده‌ها، پیشنهادات و انتقادات ارائه‌شده از سوی هواداران به باشگاه‌های فوتبال
	۱۳	توسعه خدمات سفارشی مختص هواداران ویژه
	۱۴	بهبودی استادیوم‌ها و بهبود امکانات مطابق با معیارهای AFC
	۱۵	ایجاد فضاهای مناسب در ورزشگاه‌ها و ارائه امکانات فیزیکی مناسب در آن‌ها
	۱۶	ارائه خدمات جانبی در ورزشگاه‌ها
	۱۷	فراهم کردن فضایی جهت تفریحات و سرگرمی هواداران باشگاه‌های فوتبال و نمایش مسابقات آن‌ها در پارک‌ها و مکان‌های عمومی
	۱۸	ارتباط مناسب بین عوامل باشگاه‌های فوتبال (مربی، بازیکنان، مدیران و غیره) با هواداران و تماشاگران
توسعه مهارت‌های ارتباطی	۱۹	برخورداری باشگاه‌های فوتبال از کانال‌های ارتباطی متنوع با هواداران
	۲۰	تخصیص مدیران متخصص در ارتباط با هواداران باشگاه‌های فوتبال
	۲۱	الگوگیری از باشگاه‌های جهانی در ارتباط با هواداران
	۲۲	طراحی و بازسازی کانال‌های ارتباط دو طرفه بین باشگاه و مسئولین آن با هواداران
مدیریت منابع انسانی	۲۳	کارمندیابی و استخدام افراد خبره در قسمت‌های مختلف باشگاه‌های فوتبال
	۲۴	مدیریت دانش و به‌روز نگه داشتن آن در باشگاه‌های فوتبال
	۲۵	آموزش مهارت‌های ارتباطی با هواداران
	۲۶	توسعه مرکز مدیریت تحقیق و توسعه
	۲۷	تدوین رفتارهای حرفه‌ای مدیران، مسئولین و دیگر افراد بخش‌های مختلف باشگاه‌های فوتبال
	۲۸	تقویت عملکرد تیمی و کار گروهی و ارائه گزارش‌های عملکرد آن‌ها
سازماندهی	۲۹	ایجاد شرح وظایف مشخص در حوزه‌های هم‌آفرینی ارزش برند در باشگاه‌های فوتبال
	۳۰	مدون نمودن ساختار در حوزه هم‌آفرینی ارزش برند در باشگاه‌های فوتبال
	۳۱	ساختاردهی حوزه‌های هم‌آفرینی ارزش برند باشگاه‌های فوتبال
	۳۲	وجود شفافیت در عملکردها و اقدامات مالی باشگاه‌های فوتبال
هویت‌سازی	۳۳	نمادسازی در باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای و خلق سرودها و آهنگ‌های ورزشی ویژه و منحصر به فرد
	۳۴	توجه به عناصر برند مانند لوگو، ترکیب، رنگ، علامت اختصاری، شعار و تایپوگرافی، میراث و غیره
	۳۵	ایجاد تجربیات خوشایند در فضای مجازی همچون سایت‌ها و شبکه‌های اجتماعی
	۳۶	برپایی موزه و نمایشگاه‌هایی مختص باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای
	۳۷	ارائه کالاهای نمادین رایگان به هواداران قبل از ورود به استادیوم‌ها و رویدادهای ویژه
	۳۸	توسعه مسئولیت‌پذیری اجتماعی
	۳۹	ایجاد تجارب مشترک میان هواداران و باشگاه‌های فوتبال
فرهنگ‌سازی	۴۰	اعتقاد مدیران و کارکنان باشگاه‌های فوتبال به خلق ارزش
	۴۱	تأکید بر هوادار محوری در جلسات و نشست‌های باشگاهی
	۴۲	اجرای برنامه‌های انگیزشی در هم‌آفرینی ارزش (دادن پاداش به کارکنان، هواداران و غیره)
	۴۳	برنامه‌ریزی و اقدامات مناسب در خصوص مبارزه با تبعیض نژادی و آشوب‌گری

	استفاده از نمادها و شعارهای فرهنگی در بخش‌های مختلف باشگاهی	۴۴
	تدوین استانداردهای لازم فرهنگ هواداری (فرهنگ اعتراض، حمایت، خرید و غیره)	۴۵
	انتخاب لیدرهای مناسب و با اخلاق	۴۶
	اختصاص بخشی از بودجه باشگاه‌های فوتبال به فرهنگ‌سازی	۴۷
	توسعه سامانه‌ها ارتباط با هواداران باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای	۴۸
	سفارشی سازی اپلیکیشن‌های مبتنی بر نیاز هواداران (نمایش نقشه استادیوم، نمایش ویژگی‌های بازیکنان، قوانین و مقررات ورزشی و غیره)	۴۹
	وجود زیرساخت‌های فنی مناسب	۵۰
توسعه فناوری اطلاعات	تقویت کانال‌های ارتباطی هواداران با باشگاه‌های فوتبال	۵۱
	طراحی ساز و کاری جهت مدیریت شبکه هواداران باشگاه‌های فوتبال	۵۲
	ایجاد ابزارهای مناسب جهت ارتباط با هوادار و به‌روز نگه داشتن آن‌ها	۵۳
	ایجاد بانک اطلاعاتی در رابطه با هواداران	۵۴
	زیرساخت‌های اینترنتی مختص هواداران ماهواره‌ای و غیره	۵۵
	تقویت رسانه‌های جمعی باشگاه‌های فوتبال، مانند: روزنامه‌ها، مجلات، رادیو، تلویزیون و غیره	۵۶
توسعه وب‌سایت و رسانه‌های اجتماعی	توسعه وب‌سایت‌ها و صفحات مجازی باشگاه‌های فوتبال به چند زبان، و ارائه مطالب سرگرم کننده و جذاب	۵۷
	مبادلات مشارکتی باشگاه‌های فوتبال و مسئولین آن‌ها با رسانه‌های جمعی مختلف	۵۸

می‌شوند. در جدول شماره (۴) نیز مفاهیم و مقوله‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها در مرحله کدگذاری حقیقی در خصوص «پیامدهای حاصل از هم آفرینی ارزش برند باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال» از مجموع ۳۵ مفهوم استخراج شده، نمایش داده شده‌است.

مطابق با جدول (۳)، ۹ مولفه «توسعه بازاریابی»، «توسعه خدمات»، «توسعه مهارت‌های ارتباطی»، «مدیریت منابع انسانی»، «سازماندهی»، «هویت‌سازی»، «فرهنگ‌سازی»، «توسعه فناوری اطلاعات» و «توسعه وب سایت و رسانه‌های اجتماعی»، به‌عنوان مقوله‌های اصلی تأثیرگذار بر هم آفرینی ارزش برند باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال شناسایی شده که در مجموع ۵۸ مفهوم را شامل

جدول ۴. یافته‌های حاصل از کدگذاری باز و انتخابی در خصوص پیامدهای حاصل از هم آفرینی ارزش برند باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال

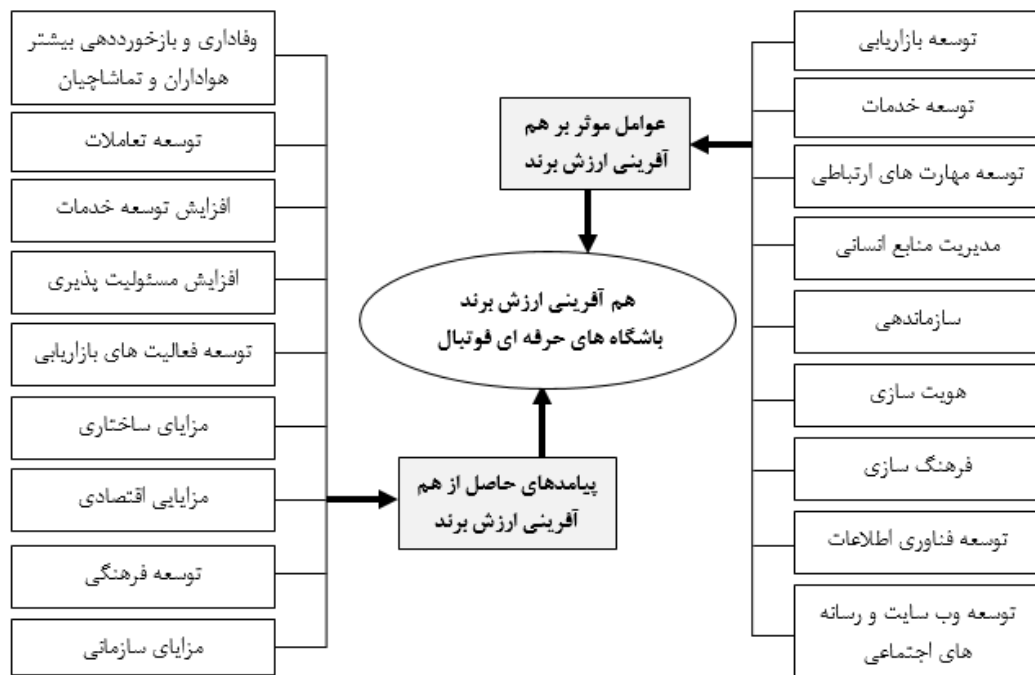
ردیف	مفاهیم	مقوله‌ها
۱	افزایش تبلیغات دهان به دهان در خصوص باشگاه و عملکرد آن، توسط هواداران	وفاداری و بازخورد دهی بیشتر هواداران و تماشاچیان
۲	حضور فعال و گسترده‌تر هواداران و تماشاچیان در استادیوم‌های فوتبال	
۳	افزایش عضویت طرفداران باشگاه‌های فوتبال در باشگاه هواداری آن‌ها	
۴	افزایش استقبال و استفاده هواداران از خدمات و کالاهای مختلف ارائه شده توسط باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای	
۵	ارائه بازخورد بیشتر از سوی هواداران به باشگاه‌های فوتبال	
۶	ارائه پیشنهادهایی برای بهبود وضعیت فعلی باشگاه	
۷	برقراری و گسترش ارتباطات مثبت و سازنده هواداران و تماشاچیان با باشگاه‌های فوتبال	

	تشویق و جذب سایر افراد به مشارکت فعال در فوتبال	۸
توسعه تعاملات	توسعه احترام به بازیکنان، مربیان و کارکنان باشگاه	۹
	ارتباط مؤثرتر مسئولین باشگاه‌های فوتبال با برگزارکنندگان مسابقات و رویدادهای ملی و بین‌المللی	۱۰
	منسجم شدن هواداران در مقابل رقبا	۱۱
افزایش توسعه خدمات	شناخت دقیق‌تر نیازها و خواسته‌های هواداران و تماشاچیان باشگاه	۱۲
	کمک به سفارشی سازی خدمات ارائه‌شده توسط باشگاه‌های فوتبال به هواداران	۱۳
	کمک به جذب اسپانسرهای قدرتمندتر و مهم‌تر	۱۴
	به اشتراک‌گذاری دانش میان هواداران و باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای	۱۵
	پایبندی بیشتر هواداران و مسئولین باشگاهی به اخلاق و جنبه‌های مختلف آن	۱۶
افزایش مسئولیت‌پذیری	حضور بیشتر و گسترده‌تر در فعالیت‌های خیرخواهانه به نفع باشگاه‌ها	۱۷
	کنترل بیشتر رفتارهای تخریب‌کننده	۱۸
	انتقال فرهنگ صحیح به سایر هواداران و تماشاچیان	۱۹
توسعه فعالیت‌های بازاریابی	بهره‌برداری بهتر و دقیق‌تر از بهترین ایده‌ها	۲۰
	جمع‌آوری منابع و بهره‌مندی از آن‌ها در حوزه‌های مختلف باشگاهی	۲۱
	توجه گسترده‌تر رسانه‌های مختلف داخلی به عملکرد باشگاه‌ها و پخش رویدادها و مسابقات آن‌ها	۲۲
مزایای ساختاری	ارتقا ارزش ویژه برند باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال	۲۳
	کسب میزبانی رویدادهای بزرگ ورزشی و یا شرکت در آن‌ها	۲۴
	ارتقا کیفیت و جذابیت لیگ‌های داخلی	۲۵
مزایای اقتصادی	کاهش هزینه‌های بازاریابی باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای	۲۶
	افزایش سهم بازار برای باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای	۲۷
	جذب سرمایه‌گذاران بیشتر و مهم‌تر	۲۸
توسعه فرهنگی	انتقال فرهنگ، اخلاق و منش‌های پهلوانی به هواداران	۲۹
	افزایش غرور شهری و ملی و احترام ملی و بین‌المللی	۳۰
	افزایش نشاط و رضایت عمومی	۳۱
	توسعه مسئولیت‌های اجتماعی باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای	۳۲
	افزایش قصد تماشای بازی‌های لیگ و مسابقات بین‌المللی باشگاهی و غیره	۳۳
مزایای سازمانی	تولید گسترده‌تر خدمات و کالاهای جدید از سوی باشگاه‌های فوتبال	۳۴
	هویت‌سازی برای باشگاه‌های فوتبال و مربیان، بازیکنان، کارکنان و هواداران آن‌ها	۳۵

۳۵ مفهوم را شامل می‌شوند. گام سوم یا فرآیند نهایی کدگذاری، کدگذاری نظری بود که در واقع، مرحله اصلی تکوین نظریه است؛ این مرحله بر اساس نتایج دو مرحله قبلی، یعنی کدگذاری باز و کدگذاری انتخابی که به‌عنوان مراحل مقدماتی و زمینه‌ساز برای تئوری پردازی در نظر گرفته شده و مقوله‌ها و روابط مقدماتی بین آن‌ها را به‌عنوان سازه‌ها و اصول اساسی تئوری در اختیار قرار می‌دهند، به

مطابق با جدول (۴)، ۹ مولفه «وفاداری و بازخورد دهی بیشتر هواداران و تماشاچیان»، «توسعه تعاملات»، «افزایش توسعه خدمات»، «افزایش مسئولیت‌پذیری»، «توسعه فعالیت‌های بازاریابی»، «مزایای ساختاری»، «مزایای اقتصادی»، «توسعه فرهنگی» و «مزایای سازمانی» به‌عنوان مقوله‌های اصلی پیامدهای حاصل از هم‌آفرینی ارزش برند باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال شناسایی شده که در مجموع

تولید تئوری می‌پردازد. شکل (۱) مدل نهایی پژوهش را نشان می‌دهد.



شکل ۱. الگوی هم آفرینی ارزش برند باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال

باشگاه‌ها و دیگر موارد اشاره نمود. اجرای چنین اقداماتی با ارتقا ارزش برند باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال، سبب ارتقا کیفیت و جذابیت لیگ‌های داخلی و کاهش هزینه‌های بازاریابی باشگاه‌ها شده و با مورد توجه قرار دادن آن‌ها در میان تماشاگران و هواداران، سهم بیشتری از بازار را برای باشگاه‌ها به ارمغان می‌آورد و می‌تواند نتایج اقتصادی چشمگیری را رقم بزند. نتایج این بخش پژوهش با نتایج تحقیقات کاظمی‌پور و همکاران (۱۴۰۱) و سونیا، انه و مارینا (۲۰۲۲) همخوانی دارد و آن‌ها نیز در بخش‌هایی از پژوهش خود بر این نکات به صورت مستقیم و غیرمستقیم تأکید نموده‌اند (۱۸، ۲۴).

توسعه خدمات نیز یکی دیگر از عوامل مهم و تأثیرگذار بر هم آفرینی ارزش برند باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال است که اقدامات گوناگونی شامل می‌گردد از جمله: شناسایی

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش نشان داد که عوامل مختلفی بر هم آفرینی ارزش برند باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای تأثیرگذار هستند که یکی از مهم‌ترین آن‌ها توسعه بازاریابی است که می‌بایست مورد توجه مدیران و مسئولین باشگاه‌ها قرار گیرد. همیشه در خصوص صحبت از برند و توسعه آن از جنبه‌های مختلف، بازاریابی و اقدامات مختلف آن نیز مطرح می‌گردد. باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال نیز از این قاعده مستثنی نیستند و با هدف توسعه هم آفرینی ارزش برند خود می‌بایست به برنامه‌های بازاریابی توجه کرده و با اقدامات مناسب در این راستا حرکت کنند که از مهم‌ترین این اقدامات می‌توان به تدوین برنامه‌های بازاریابی مناسب، توجه به برندسازی دیجیتال، ایجاد و یا توسعه جامعه مجازی در خصوص هواداران، کمپین تبلیغاتی مناسب برای

گیرد. مسلماً ارتباط مناسب بین عوامل باشگاه‌های فوتبال همانند مربیان، بازیکنان، مدیران، کارکنان و غیره با هواداران و تماشاگران موضوع مهمی است که در جهت بهبود و گسترش آن، برنامه‌ها و اقدامات مختلفی مورد نیاز است. وجود کانال‌های ارتباطی مختلف برای این مسئله بسیار اهمیت دارد که می‌توان با الگوگیری از باشگاه‌های مطرح دنیا، بخش مهمی از اطلاعات آن را به‌دست‌آورد و با بومی کردن آن‌ها، اجرایی نمود. اجرایی شدن این مسائل و توجه به آن‌ها و مورد اهمیت قرار دادن این موضوع، در وهله اول نیازمند حضور مدیران و مسئولینی متخصص و آگاه به اهمیت این ارتباطات در باشگاه‌ها است که با برنامه‌ریزی‌ها مناسب بتوانند به این مهم دست یابند. نتایج این بخش پژوهش با نتایج تحقیقات سجادی و همکاران (۱۳۹۵) و حسینی و همکاران (۲۰۲۲) همخوانی دارد و آن‌ها نیز در بخش‌هایی از پژوهش خود بر این نکات به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم تأکید نموده‌اند (۲۰، ۲۳).

مدیریت منابع انسانی مولفه مهم دیگر در خصوص هم‌آفرینی ارزش برند باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال است که شاخص‌های گوناگونی را شامل می‌گردد و مدیریت دانش یکی از مهم‌ترین آن‌هاست. در واقع به‌کارگیری و به‌روز نگه داشتن مدیریت دانش در رابطه با منابع انسانی و دیگر اطلاعات سازمانی مسئله مهمی است که به فعالیت باشگاه‌ها در سطح کلاس جهانی کمک کرده و یک الزام است. همچنین گسترش بخش تحقیق و توسعه باشگاهی ضرورت دیگری است که می‌بایست باشگاه‌ها به آن بپردازند، چراکه این بخش موضوعات مهم، به‌روز و تأثیرگذار در حوزه‌های مختلف مربوط به مأموریت و چشم‌اندازهای سازمانی را پیگیری می‌نماید. در باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال نیز این بخش از اهمیت بسیاری برخوردار بوده و می‌بایست با در نظر گرفتن بودجه و منابع انسانی کارآمد و متخصص، تحقیقات کاربردی مورد نیاز در آن صورت گیرد تا بتوان از

هواداران و تماشاگران و بخش بندی آن‌ها بر اساس ویژگی‌های مختلف که به شناخت هر چه بیشتر نیازها و توقعات آنها کمک کرده و منجر به تصمیم‌گیری‌های بهتر مسئولین در خصوص آن‌ها می‌شود. بازخوردگیری از آن‌ها در رابطه با خدمات مختلف ارائه‌شده و کیفیت بازی‌ها، ارائه خدمات متنوع ورزشی و غیرورزشی به هواداران و تماشاگران. اجرای سیاست‌های قیمت‌گذاری منعطف به‌منظور مشارکت حداکثری افراد در مسابقات ورزشی مربوط به باشگاه‌ها. ارائه طرح‌های تخفیف مختلف در خصوص خدمات و کالاها و گوناگون ارائه‌شده. نیازسنجی دوره‌ای و مناسب از هواداران و تماشاگران و موارد دیگر، که مدیران و مسئولین می‌بایست نسبت به آن‌ها توجه ویژه‌ای داشته و برنامه‌ریزی‌های مناسبی را در این خصوص انجام دهند. نتایج این بخش پژوهش با نتایج تحقیقات حسینی و همکاران (۲۰۲۲) و بی‌کر (۲۰۲۰) همخوانی دارد و آن‌ها نیز در بخش‌هایی از پژوهش خود بر این نکات به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم تأکید نموده‌اند (۲۳، ۲۵). مدیران و مسئولین باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال با در نظر گرفتن اینکه هواداران باشگاهی در واقع سرمایه‌های ارزشمندی برای باشگاه هستند، می‌بایست از ایده‌ها و پیشنهادات به‌جا و مناسب آن‌ها استفاده نموده و با تشکیل تیم‌های بررسی، بهترین و کاربردی‌ترین ایده‌ها را شناسایی و اجرایی نماید و بدین ترتیب برای باشگاه خود ارزش‌آفرینی بیشتری نمایند. همیشه در میان هواداران و تماشاگران ورزشی، عده‌ای هستند که بسیار با اشتیاق و حساسیت تمامی عملکردهای باشگاهی را رصد کرده و اصطلاحاً هواداران ویژه محسوب می‌شوند، که باشگاه‌ها برای این گروه‌ها می‌بایست خدمات ویژه‌تر و ارزنده‌تری را ارائه نماید و توجه و وفاداری آن‌ها به باشگاه را ارج نهند. توسعه مهارت‌های ارتباطی نیز یکی دیگر از عوامل مهم و تأثیرگذار بر هم‌آفرینی ارزش برند باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال است؛ که مسائل و شاخص‌های مختلفی را در بر می

اهمیت آن غافل شد. وجود زیرساخت‌های فنی مناسب، سفارشی سازی اپلیکیشن‌های مبتنی بر نیاز هواداران (نمایش نقشه استادیوم، نمایش ویژگی‌های بازیکنان، قوانین و مقررات ورزشی و غیره)، تقویت کانال‌های ارتباطی هواداران با باشگاه‌های فوتبال، طراحی ساز و کارهایی جهت مدیریت شبکه هواداران باشگاه‌های فوتبال، ایجاد ابزارهای مناسب جهت ارتباط با هوادار و به‌روز نگه داشتن آن‌ها و ایجاد بانک اطلاعاتی در رابطه با هواداران، بخش از اقدامات مهمی است که باشگاه‌ها می‌توانند با در نظر گرفتن آن‌ها و برنامه ریزی و اقدامات مناسب، وضعیت هم آفرینی ارزش برند باشگاه خود را تا حد زیادی تقویت نمایند. نتایج این بخش پژوهش با نتایج تحقیق بنسپردی و همکاران (۱۳۹۶) همخوانی دارد و او نیز در بخش‌هایی از پژوهش خود بر این نکات به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم تأکید نموده است (۱۹).

بخش دیگری از یافته‌های پژوهش حاضر پیامدهای هم آفرینی ارزش برند باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال را در حوزه‌های گوناگون به تفکیک بیان می‌کند که یکی از مهم‌ترین آن‌ها عبارت است از وفاداری و بازخورد دهی بیشتر هواداران و تماشاچیان، که این موضوع مسائل مختلفی همچون افزایش تبلیغات دهان به دهان در خصوص باشگاه و عملکرد آن، توسط هواداران، حضور فعال و گسترده‌تر آن‌ها در استادیوم‌های فوتبال، افزایش عضویت افراد در باشگاه هواداری و ارائه پیشنهادهایی از سوی آن‌ها به‌منظور بهبود وضعیت فعلی باشگاه و دیگر موارد را شامل می‌گردد. توسعه تعاملات از دیگر پیامدهای هم آفرینی ارزش برند باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال است. منظور از توسعه تعاملات، برقراری و گسترش ارتباطات مثبت و سازنده هواداران و تماشاچیان با باشگاه‌های فوتبال، تشویق و جذب سایر افراد به مشارکت فعال در فوتبال، توسعه احترام به بازیکنان، مربیان و کارکنان باشگاه، ارتباط مؤثرتر مسئولین باشگاه

نتایج آن‌ها در بخش‌های مختلف باشگاهی استفاده نمود و با به‌روز نگه داشتن باشگاه و رفع به‌موقع نیازهای مطرح، به هم آفرینی برند باشگاهی دست‌یافت. تأکید بر عملکرد تیمی و کار گروهی موضوع دیگری است که مسئولان مربوط به مدیریت منابع انسانی باید آن را در نظر داشته و مدیریت صحیح خود نتایج مثبتی از آن دریافت کنند و با تهیه گزارش‌های مناسب از خروجی کار آن‌ها، هواداران و مدیران باشگاهی را مطلع نمایند.

مسئله مورد توجه دیگر در رابطه با هم آفرینی ارزش برند باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال، فرهنگ‌سازی است. این‌که در فضای سازمانی باشگاه‌ها، چه فرهنگی میان مدیران، کارکنان، ورزش‌کاران، مربیان و دیگر افراد برقرار است موضوع مهمی است که به هیچ‌عنوان نباید از آن غافل ماند. اعتقاد مدیران و کارکنان باشگاه‌های فوتبال به خلق ارزش، تأکید بر هوادار محوری در جلسات و نشست‌های باشگاهی، اجرای برنامه‌های انگیزشی در هم آفرینی ارزش (دادن پاداش به کارکنان، هواداران و غیره)، برنامه‌ریزی و اقدامات مناسب در خصوص مبارزه با تبعیض نژادی و آشوب‌گری، استفاده از نمادها و شعارهای فرهنگی در بخش‌های مختلف باشگاهی، تدوین استانداردهای لازم فرهنگ هواداری مانند فرهنگ اعتراض، حمایت، خرید و غیره، انتخاب لیدرهای مناسب و با اخلاق، اختصاص بخشی از بودجه باشگاهی به فرهنگ‌سازی، همه و همه از مهم‌ترین اقداماتی است که در زمینه فرهنگ‌سازی می‌بایست مورد توجه قرار گیرد. نتایج این بخش پژوهش با نتایج تحقیقات سونیا، انه و مارینا (۲۰۲۲)، و کاظمی‌پور و همکاران (۱۴۰۱) همخوانی دارد و آن‌ها نیز در بخش‌هایی از پژوهش خود بر این نکات به صورت مستقیم و غیرمستقیم تأکید نموده‌اند (۲۴، ۱۸).

توسعه فناوری اطلاعات و توسعه وب سایت و رسانه‌های اجتماعی نیز از دیگر مولفه‌های بسیار اثرگذار بر هم آفرینی ارزش برند باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای است که نباید از

توسعه فرهنگی نیز به انتقال فرهنگ، اخلاق و منش‌های پهلوانی به هواداران، افزایش غرور شهری و ملی و احترام ملی و بین‌المللی، افزایش نشاط و رضایت عمومی، توسعه مسئولیت‌های اجتماعی باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای و افزایش قصد تماشای بازی‌های لیگ و مسابقات بین‌المللی باشگاهی و غیره پرداخته و بر آن‌ها تأکید می‌نماید؛ و در خصوص مزایای سازمانی نیز می‌توان به تولید گسترده‌تر خدمات و کالاهای جدید از سوی باشگاه‌های فوتبال، و هویت‌سازی برای باشگاه‌های فوتبال و مربیان، بازیکنان، کارکنان و هواداران آن‌ها اشاره نمود، که تمامی این پیامدها به‌صورت چرخه با یکدیگر در ارتباط بوده و سبب تقویت یکدیگر می‌گردند.

متناسب با یافته‌ها و نتایج حاصل پیشنهاد می‌گردد که از نیروی انسانی متخصص و با تجربه در بخش‌های مختلف باشگاهی استفاده گردد و شرایط و امکانات لازم به‌منظور هم‌آفرینی ارزش برند بیش از پیش فراهم گردد؛ همچنین خدمات و تسهیلات مختلف و با کیفیتی در بخش‌های ورزشی و غیرورزشی، از سوی باشگاه‌ها نسبت به هواداران و دیگر ذی‌نفعان صورت گیرد، تا بدین ترتیب هم‌آفرینی برند باشگاه‌ها با کیفیت و مطلوبیت بیشتری صورت گیرد. از طرفی دیگر، با توجه به‌ضرورت اهمیت هم‌آفرینی ارزش برند باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال، لازم است در این خصوص جلسات و توضیحات لازم ارائه گردد تا شفافیت و آگاهی‌سازی مورد نیاز در میان مدیران و مسئولین صورت گرفته و تمامی مراحل مختلف کار با هماهنگی و همکاری مناسب، به‌خوبی و با سرعت مطلوب پیش رود، و نیز پیشنهاد می‌گردد که کانال‌های ارتباطی مناسب میان مدیران و مسئولین باشگاهی و هواداران، لیدرها و تماشاگران برقرار شود تا آن‌ها بتوانند نظرات و پیشنهادات خود را مطرح کرده و باشگاه نیز از ایده‌ها و طرح‌های آن‌ها در جهت بهبود عملکردهای خود استفاده نماید، تا بدین ترتیب هم‌آفرینی

های فوتبال با برگزارکنندگان مسابقات و رویدادهای ملی و بین‌المللی، منسجم شدن هواداران در مقابل رقبا و غیره است.

افزایش توسعه خدمات از دیگر پیامدهای مشخص شده در پژوهش حاضر است و منظور از آن، شناخت دقیق‌تر نیازها و خواسته‌های هواداران و تماشاچیان باشگاه، کمک به سفارشی‌سازی خدمات ارائه‌شده توسط باشگاه‌های فوتبال به هواداران، کمک به جذب اسپانسرهای قدرتمندتر و مهمتر و اشتراک‌گذاری دانش میان هواداران و باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای است. افزایش مسئولیت‌پذیری نیز به‌عنوان پیامد دیگر مطرح می‌گردد که به پایبندی بیشتر هواداران و مسئولین باشگاهی به اخلاق و جنبه‌های مختلف آن، حضور بیشتر و گسترده‌تر در فعالیت‌های خیرخواهانه به نفع باشگاه‌ها، کنترل بیشتر رفتارهای تخریب‌کننده و انتقال فرهنگ صحیح به سایر هواداران و تماشاچیان اشاره داشته و بر آن‌ها تأکید می‌نماید.

توسعه فعالیت‌های بازاریابی، مزایای ساختاری، مزایای اقتصادی، توسعه فرهنگی، و مزایای سازمانی نیز از دیگر پیامدهای مهم هم‌آفرینی ارزش برند باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال است؛ که هر کدام به عوامل گوناگونی اشاره دارند. توسعه فعالیت‌های بازاریابی شامل بهره‌برداری بهتر و دقیق‌تر از بهترین ایده‌ها، جمع‌آوری منابع و بهره‌مندی از آن‌ها در حوزه‌های مختلف باشگاهی و توجه گسترده‌تر رسانه‌های مختلف داخلی به عملکرد باشگاه‌ها و پخش رویدادها و مسابقات آن‌ها است. مزایای ساختاری نیز به ارتقا ارزش ویژه برند باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال، کسب میزبانی رویدادهای بزرگ ورزشی و یا شرکت در آن‌ها و ارتقا کیفیت و جذابیت لیگ‌های داخلی به‌عنوان مهم‌ترین عوامل اشاره دارد. منظور از مزایای اقتصادی نیز کاهش هزینه‌های بازاریابی باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای، افزایش سهم بازار برای آن‌ها و جذب سرمایه‌گذاران بیشتر و مهم‌تر است.

پیشنهاد می‌گردد محققین دیگر در صورت تمایل موضوع هم آفرینی ارزش برند در باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال را به صورت موردی در خصوص چند باشگاه مطرح کشور مورد پژوهش قرار گرفته و نتایج آن‌ها را مورد مقایسه و بررسی قرار دهند و از نظر اقدامات انجام‌شده، آنها را رتبه بندی نمایند. همچنین اقدامات کشورهای پیشرفته و توسعه یافته را مورد مطالعه و بررسی قرار داده و با باشگاه‌های داخلی مورد مقایسه قرار دهند.

ارزش برند باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال توسعه و تقویت گردد.

با توجه به این‌که پژوهش حاضر در خصوص هم آفرینی ارزش برند باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال بود، که بخشی از سازمان‌های ورزشی مهم کشور محسوب می‌گردند، دسترسی به برخی از افراد جامعه آماری و اطلاعات مورد نیاز این سازمان‌ها با محدودیت‌هایی همراه بود و مسیر انجام پژوهش را دشوار می‌ساخت، که این موضوع از مهم‌ترین محدودیت‌های انجام این پژوهش به‌شمار می‌رود.

References

1. Mccarthy, J., Rowley, J., & Keegan, B J. Social media marketing strategy in English football clubs, *Soccer & Society*, 2022; 23 (4): 513-528.
2. Mortezaee, L., Dousti, M., Razavi, M H., & Tabesh, S. Developing Iranian Sports Coaches' Personal Brand, *Iranian Journal of Management Studies*, 2022; 15 (1): 19-33. (in persian)
3. Tsiotsou, R. Developing a scale for measuring the personality of sport teams. *Journal of Services Marketing*, 2012; 26 (4): 238-252.
4. McDonald, H., & Karg, A. J. Managing co-creation in professional sports: The antecedents and consequences of ritualized spectator behavior, *Sport Management Review*, 2014; 17 (3): 292-309.
5. Tomlinson, A. The supreme leader sails on: Leadership, ethics and governance in FIFA, *Sport in Society*, 2014; 17 (9): 1155-1169.
6. 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; 49 (2): 189-209.
7. Terekli, S., & Cobanoglu, H. O. Developing Economic Values in Football: Example of Turkish Football Federation, *Open Access Library Journal*, 2018; 5 (2): 1-14.
8. Richelieu, A. Football brand management: Minor league vs. champions league, *Journal of Sponsorship*, 2019; 4 (2): 178-89. (in persian)
9. Skalen, P., Pace, S., & Cova, B. Firm-brand community value cocreation as alignment of practices, *European Journal of Marketing*, 2015; 49 (3): 596-620.
10. Kolyperas, D., Maglaras, G., & Sparks, L. Sport fans' roles in value co-creation, *European Sport Management Quarterly*, 2019; 19 (2): 201- 220.
11. 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 (in persian)

12. Kolyperas, D., & Sparks, L. Exploring value co-creation in Fan Fests: the role of fans, *Journal of Strategic Marketing*, 2018; 26 (1): 71-84.
13. Shah, S. H. H., Noor, S., Ahmad, A. B., Butt, A. S., & Lei, S. Retrospective view and thematic analysis of value co-creation through bibliometric analysis, *Total Quality Management & Business Excellence*, 2021; 1-25.
14. Rahmanseresht, H., Sheikhi, N. Value- Co-creation in Iran Banking Industry: Analysis of Value Creation Elements and Relationships. *Public Management Researches*, 2020; 12(46): 95-122. doi: 10.22111/jmr.2020.32046.4837 (in persian)
15. Stieler, M., Weismann, F., & Germelmann, C. C. Co-destruction of value by spectators: the case of silent protests, *European Sport Management Quarterly*, 2014; 14 (1): 72-86.
16. Mohammadi, F., Yazdani, H.R., Jami Pour, M. & Soltani, M. Co-creation in tourism: a systematic mapping study, *Tourism Review*, 2020; 26 (2): 305- 343. (in persian)
17. Bashokouh Ajirlo, M., Ghasemi Hamedani, I. Analyzing the Role of Influencing Factors on Value Co-Creation through Technologies Equipped with Artificial Intelligence and Knowledge Management in the Tourism Industry. *Library and Information Sciences*, 2023; 26(1): 115-142. doi: 10.30481/lis.2023.377727.2037 (in persian)
18. kazemipour, A., Akbari Yazdi, H., Mohammadkazemi, R., Elahi, A. R. Internationalization of Iran football Clubs' Brand. *Sport Management Studies*, 2022; 14(71): 303-338. doi: 10.22089/smrj.2018.6278.2276 (in persian)
19. benesbordi, A., Khabiri, M., Jalali Farahani, M., Goodarzi, M. Modeling Factors Influencing Brand Extension in Professional Football Clubs. *Sport Management Journal*, 2017; 9(3): 411-428. doi: 10.22059/jsm.2017.64713 (in persian)
20. 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 (in persian)
21. Abdolmaleki, H., Mohammadi, S., Babaei, M., Soheili, B., Dickson, G., Funk, D. Co-branding drivers between professional sport organizations and on-field sports apparel sponsors. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 2023; 24 (5): 985-1001. (in persian)
22. Yang, J., Ren, J., Zhao, M., Chen, H., Wang, H. The impact of value co-creation on consumer citizenship behavior: Based on consumer perspective. *Organizational Psychology*, 2023; 13 (26): 1-16.
23. Hoseini, H., Bahrololoum, H., Andam, R., Bagheri, H., & Hasani, A. Identifying Factors Affecting the Brand Value Creation of Volleyball Clubs: A Study of the Iranian Super League, *Research in Sport Management and Marketing*, 2020; 3 (3): 47-60. (in persian)
24. Sonja, S., Anne, R., & Marina, K. Toward a conceptual understanding of co-creation in branding, *Journal of Business Research*, 2022; (139): 543–563.

25. Baker, D Y. Value Co-Creation in Professional Sports: Corporate Social Responsibility to Build Brand Equity and Competitive Advantage, PhD Thesis, School of Business and Technology, Capella University, 2020; 1-24.
26. Yu, M., & Smith, S. Grounded Theory: A Guide for A New Generation of Researchers, International Journal of Doctoral Studies, 2021; 16: 553-568.
27. Valimi, F., Fatahi, M., & Ranjbar, M. Designing a model of marketing strategies in Hafez Atieh Sazan Insurance Company, Iranian Journal of Health Sciences, 2021; 9 (1): 22-34. (in persian)

Presenting a co-creation model of the brand value of professional football clubs of the Islamic Republic of Iran

Alireza Heidari¹ - Mehdi Salimi*² - Rasool Nazari³

1. Ph. D Candidate in Sport management, Physical Education faculty, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran 2. Associated professor in sport management, Sport sciences Faculty, University of Isfahan, Isfahan, Iran 3. Associated professor in sport management, Physical Education faculty, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran

(Received:2023/10/11;Accepted:2024/01/13)

Abstract

The purpose of this research was to present a model for the co-creation of brand value in professional football clubs of the Islamic Republic of Iran. This research was applied in terms of purpose and qualitative in terms of methodology. The statistical population consisted of professors in sports management and marketing who are knowledgeable in the field of research, along with soccer and professional soccer experts, managers, vice presidents of professional sports clubs, and coaches working in professional soccer. These participants were selected through theoretical sampling (23 people). Data were collected through semi-structured in-depth interviews, and the data analysis was conducted using grounded theory methods (Glaser's method). Validity and reliability were confirmed using the reliability method. The findings of the research showed that 385 initial codes were generated during the open coding stage. In the selective coding stage, these were grouped into 93 more abstract concepts and 18 main categories, which were further categorized into two general groups: "Factors affecting the co-creation of the brand value of professional football clubs" and "Consequences of the co-creation of the brand value of professional football clubs." In the theoretical coding stage, the final research model was developed. Based on the findings, it is recommended that managers and relevant officials maintain and develop their relationships with different groups of fans and spectators. By providing special and more valuable services to loyal fans, they can honor and strengthen the fans' attention and loyalty to the club. Furthermore, by implementing up-to-date knowledge management practices in clubs and strengthening their organizational culture, they can enjoy the benefits of co-creating brand value across various club departments.

Keywords

Cooperative Actions, Fans, Football League, Spectators.

* Corresponding author: Email: m.salimi@spr.ui.ac.ir