KHARAZMI UNIVERSITY

Research in Sport Management and Motor Behavior

Print ISSN: 2252-0716 - Online ISSN: 2716-9855

# Designing a Model to Promote the brand position Of the sports club industry in Iran

Hossein Brakhas[1] , Jabar Seifpanahi Shabani[2]*, Mohammad Javad Ziya[3]

1. (Ph. D Student) University of Guilan, Rasht, Iran.
2. (Ph. D) University of Zanjan, Zanjan, Iran. Seifpanahi.j@znu.ac.ir
3. (M.A) University of Guilan, Guilan, Iran.

**ARTICLE INFO**

**Article type**
Research Article

**Article history**
Received 2021/05/6
Revised 2021/11/19
Accepted 2021/12/12

**KEYWORDS:**
Brand equity,
branding,
brand development,
brand position,
sports industry

**CITE:**
Brakhas, Seifpanahi Shabani, Ziya. **Designing a Model to Promote the brand position Of the sports club industry in Iran,** *Research in Sport Management & Motor Behavior*, 2023: 13(25): 109-133

**ABSTRACT**

The purpose of this study was to provide a model for promoting the brand position in the country's sports club industry. The research method was qualitative with a systematic exploratory approach (content analysis). Participants consisted of two sections of human resources (club managers and coaches, sports marketing experts) and information resources (relevant and credible scientific, library and media) Participants in sufficient numbers, purposefully and based on saturation Theoretical was done (27 people and 39 documents). The research tools included semi-structured exploratory interviews along with a systematic library study. The validity of the instrument was evaluated and confirmed based on the scientific competence of the sample, the content validity of the experts and the agreement between the coding correctors. To analyze the findings, a multi-stage conceptual coding method (open, selective and thematic) with a system analysis approach was used. The final conceptual framework consisted of 121 components, 26 dimensions, 9 perspectives and 3 levels identified. Levels and perspectives, respectively, affect-effectiveness between their sub-variables, including the underlying level (structural, managerial and capacity perspectives of the club), the strategic level (marketing perspectives, brand strength, branding and innovation) and the functional level (functional perspectives and Brand values). Based on the research findings, it can be said that brand promotion in club management is a systematic process in which the marketing system should achieve the targeted values based on knowing the contexts and adopting appropriate strategies. It is suggested to the clubs that in order to promote the brand, they should not be satisfied with only a few occasional measures with short-term effect, but also define their branding project based on a scientific framework such as the model presented in this research.

Published by *Kharazmi University, Tehran, Iran*. Copyright(c) The author(s) This is an open access article under the CC BY-NC license (https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



[ Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03 ]
[ DOR: 20.1001.1.22520716.1402.13.25.8.8 ]
[ DOI: 10.61186/JRSM.13.25.109 ]

پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی

دانشگاه خوارزمی

# طراحی مدل ارتقاء جایگاه برند صنعت باشگاه داری ورزشی در ایران

حسین براخاص [۱]، جبار سیف پناهی شعبانی *[۲]، محمدجواد ضیاء [۳]

۱ -دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه گیلان، گیلان، ایران.

۲ -استادیار مدیریت ورزشی، دانشگاه زنجان، زنجان، ایران.

۳- کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه گیلان، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، گیلان، ایران.

**اطلاعات مقاله:**

**نوع مقاله: مقاله پژوهشی**

***نویسنده مسئول:**

Seifpanahi.j@znu.ac.ir

دریافت مقاله اردیبهشت ماه ۱۴۰۰

ویرایش مقاله آبان ماه ۱۴۰۰

پذیرش مقاله آذر ماه ۱۴۰۰

**واژه های کلیدی:**

ارزش ویژه برند، برندسازی، توسعه برند، جایگاه برند، صنعت ورزش

**ارجاع:**

براخاص، سیف پناهی شعبانی و ضیاء. **طراحی مدل ارتقاء جایگاه برند صنعت باشگاه داری ورزشی در ایران.** پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۱۴۰۲: ۱۳(۲۵): ۱۳۳-۱۰۹

## چکیده

هدف از این پژوهش ارائه مدلی بر ارتقای جایگاه برند در صنعت باشگاه‌داری ورزشی کشور بود. روش تحقیق از نوع کیفی با رویکرد اکتشافی نظام‌مند (تحلیل مضمون) انتخاب شد. مشارکت‌کنندگان شامل دو بخش منابع انسانی (مدیران و مربیان باشگاه‌ها، صاحب‌نظران بازاریابی ورزشی) و منابع اطلاعاتی (علمی، کتابخانه‌ای و رسانه‌ای مرتبط و معتبر) بود. مشارکت‌کنندگان به تعداد قابل کفایت، به‌صورت هدفمند و بر مبنای رسیدن به اشباع نظری انجام شد (۲۷ نفر و ۳۹ سند). ابزار پژوهش شامل مصاحبه‌های اکتشافی نیمه ساختارمند به همراه مطالعه کتابخانه‌ای نظام‌مند بود. روایی ابزار براساس شایستگی علمی نمونه، روایی ابزار براساس اعتبار حقوقی و علمی نمونه، نظر خبرگان و توافق بین مصححان ارزیابی و تائید گردید. جهت تحلیل یافته‌ها از روش کدگذاری مفهومی چندمرحله‌ای (باز، گزینشی و موضوعی) با رویکرد تحلیل سیستمی استفاده شد. چارچوب مفهومی نهایی شامل ۱۲۱ مؤلفه، ۲۶ بُعد، ۹ منظر و ۳ سطح شناسایی شده بود. سطوح و منظرها به ترتیب اثرگذاری- اثرپذیری بین متغیرهای زیر مجموعه آن‌ها شامل سطح زمینه‌ای (منظرهای ساختاری، مدیریتی و ظرفیتی باشگاه‌داری)، سطح راهبردی (منظرهای بازاریابی، توان برند، برندسازی و نوآوری) و سطح کارکردی (منظرهای کارکردها و ارزش‌های برند) بوود. براساس یافته‌های پژوهش می‌توان گفت ارتقای برند در باشگاه-داری فرایندی نظام‌مند است که در آن سیستم بازاریابی بایستی مبتنی بر شناخت زمینه‌ها و اتخاذ راهبردهای متناسب با آن‌ها به ارزش‌های هدف‌گذاری شده دست یابد. از این به باشگاه‌ها پیشنهاد می‌شود که برای ارتقای برند تنها به برخی اقدامات موردی با اثر کوتاه مدت اکتفا ننمایند بلکه پروژه برندسازی خود را براساس چارچوب علمی مانند الگوی ارائه شده این پژوهش تعریف کنند.



[ Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03 ]

[ DOR: 20.1001.1.22520716.1402.13.25.8.8 ]

[ DOI: 10.61186/JRSM.13.25.109 ]

## مقدمه

امروزه، ورزش‌های حرفه‌ای به تجارت بزرگی تبدیل‌شده‌اند و مدیران ورزشی بیش از گذشته از مفاهیم بازاریابی و مفاهیم مرتبط با خواست مشتری یا اعتقاد برگرفته‌شده از مدیریت جامع کیفیت بهره می‌گیرند. در این میان، یکی از مفاهیم اصلی مطرح در بسیاری از کسب‌وکارها برند آن‌ها است؛ به‌نحوی‌که برندها در مرکز تقاضا و تجویز قرار می‌گیرند و اسم یک برند به‌طور طبیعی نقش برجسته‌ای به خود می‌گیرد (۱). باشگاه‌های ورزشی، همچون کارگاه‌ها و کارخانه‌های تولیدی برای صنعت ورزش کشور به شمار می‌روند. علاوه براین صنعت ورزش و کسب‌وکارهای ورزشی عنصر پیش برنده در اقتصاد و عنصر فعال در شکل‌گیری هویت شخصی است و اهمیت بسزایی در هر دو سطح خرد و کلان اقتصادی دارد و بازاری است که در آن افراد، فعالیت‌ها، کسب‌وکار و سازمان‌های درگیر در تولید، تسهیل، ترویج یا برگزاری هرگونه فعالیت با تمرکز بر ورزش است. در این بازار، کسب‌وکارها محصولات را به خریداران خود ارائه می‌کنند. این محصولات شامل هرگونه کالا، خدمات، مردم، مکان، یا ایده مرتبط با ورزش است. تعیین یک افق بلندمدت مدیران را به اندیشیدن در مورد چالش‌هایی تشویق می‌کند که به تغییرات در بازار منجر می‌شود؛ بنابراین افکار و رفتار راهبردی در عملکرد قوی برند به‌ویژه در محیط‌های رقابتی بسیار مهم است (۲).

برند می‌تواند محصول، خدمات ورزشی و یا گروهی از این دسته را معرفی کند. در حقیقت، برند چیزی است که مشتری هنگام دیدن یا شنیدن نام آن، می‌تواند دچار ذهنیت مثبت یا منفی شود و اگر این نام بتواند اندیشه مثبت ایجاد کند، می‌تواند بر ارزش محصول بیفزاید (۳). علاوه براین، برند یک قول و تعهد از سوی سازمان به ذی‌نفعان و یک سمبل دانسته شده که برای شناسایی و تمایز محصولات نسبت به محصولات رقبا ارائه می‌شود (٤). درواقع تمامی تعاریف حوزه برند، بر ایجاد تمایز بین محصولات برای مشتریان تأکیددارند و باشگاه‌های ورزشی براساس این تعاریف و نقش و تأثیر آن‌ها اقدام به برندسازی می‌کنند. اغلب سازمان‌ها از طریق برنامه‌های بازاریابی و سایر فعالیت‌های ترویجی محصول، حرکت برای ایجاد برند را آغاز می‌کنند، اما درنهایت برند آن چیزی است که در ذهن مصرف‌کننده ایجاد می‌شود. به نظر می‌رسد معمای برندسازی در این است که مصرف‌کنندگان بتوانند تمایز میان برندها را در یک رده از محصول به‌درستی درک کنند (۵). براساس تمایزها کلر (۱۹۹۳) عناصر شش‌گانه برندسازی را همنوایی با برند، احساسات، قضاوت‌ها، تصویرسازی، عملکرد، برجستگی برند دانسته و اشاره‌کرده است که هر یک از این عناصر دارای کاربردهای جهت ارتقای برند هستند (٦).

علاوه براین، امروزه رقابت باشگاه‌های ورزشی برای تسخیر بازارها و جلب مشتریان قابل‌توجه است و محور عمده این رقابت‌ها بر به‌کارگیری روش‌ها و راهبردهایی برای جذب مشتریان تمرکز دارد و به همین منوال صنعت باشگاه‌داری ورزشی نیز نسبت به گذشته به بازاریابی و آشنایی با آن نیاز بیشتری دارد (۱). با توجه به شکل‌گیری انواع مختلفی از باشگاه‌ها در کشور، اگر باشگاه‌ها نتوانند راهبردهای خاصی را در



[ Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03 ]
[ DOR: 20.1001.1.22520716.1402.13.25.8.8 ]
[ DOI: 10.61186/JRSM.13.25.109 ]

رقابت با یکدیگر تدوین کنند به‌مرورزمان سهم خود را در منابع، مصارف و درنتیجه سودآوری از دست خواهند داد بنابراین در شرایطی که اقتصاد ورزش ایران در حال افزایش تعداد باشگاه‌های ورزشی خصوصی است، توجه به اصلاحات ساختاری در باشگاه‌داری و تحقیق در مورد سهم از بازار ورزش دارای اهمیت می‌باشد (۷). از سویی، به دلیل حساس بودن صنعت باشگاه‌داری ورزشی در ایران، امروزه روشی که خدمات و محصولات جدید را در صنعت باشگاه‌داری عرضه می‌کند به‌شدت تحت ذره‌بین است و باید تلاش شود منطبق با توسعه اقتصادی ورزش کشور باشد. با ظهور خدمات جدید ورزشی، عمر محصولات قبلی کوتاه‌تر می‌شود و بازاریابی لازم است که در خصوص محصولات و خدمات جدید آگاه باشد و بتواند حداکثر بهره‌برداری را از محصولات (قبل از پایان عمر محصول) به دست آورد و در این رقابت شدید، توجه مشتریان بیشتری را به خود معطوف سازند، میدان را به دیگران واگذار نکنند و بتوانند ضمن برند باشگاه، فروش خدمات و محصولات، آگاه‌سازی مشتریان بالفعل و بالقوه از خدمات باشگاه را ارتقاء دهند (۸).

هم‌چنین، در گذشته ارزش یک سازمان برحسب املاک، دارایی‌های ملموس، کارخانه‌ها و تجهیزات آن اندازه‌گیری می‌شد، اما اخیراً صاحب‌نظران بازاریابی به این نتیجه رسیده‌اند که ارزش واقعی سازمان، جایی بیرون از آن، یعنی در اذهان خریداران بالقوه قرار دارد و این برند است که ارزش واقعی را در ذهن مشتریان ایجاد می‌کند (۹)؛ بنابراین توجه به فعالیت‌های بازاریابی به‌عنوان ابزاری برای حضور در ذهن مشتریان و ایجاد دارایی معنوی به نام برند، دیدگاه نسبتاً جدیدی در علم مدیریت بازاریابی محسوب می‌شود. باتوجه به موارد مطرح‌شده، توجه به برند و برندسازی اولین اقدامی است که به باشگاه‌های ورزشی امکان ایجاد یک رابطه بلندمدت سودآور به مشتریانش را می‌دهد (۱۰). در عرصه صنعت باشگاه داری اهمیت برندینگ و ارتقاء برند، بعد از ورود باشگاه‌های خصوصی به‌طور چشمگیری نمود پیداکرده است، به‌گونه‌ای که امروزه شاهد تلاش‌هایی از سوی باشگاه‌ها برای ارتقاء جایگاه برند خود در اذهان مشتریان و ورزشکاران و در مقایسه با رقبا هستیم. این مهم باعث شده که حفظ و ارتقاء جایگاه مناسب برند در اذهان مشتریان یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران بازاریابی باشگاه‌های ورزشی باشد (۱۱).

به‌طور مشخص مسئله پژوهش این است که در شرایطی که باشگاه‌های خصوصی هر روز بیشتر می‌شود، باشگاه‌ها چگونه با ارتقاء برند موفق شوند و برای این کار از چه الگویی پیروی کنند. دستیابی به پاسخ مناسب در این زمینه نیازمند تحلیل متغیرهای مربوط به برند و برندسازی و عوامل مؤثر بر ارتقاء برند باشگاه‌های ورزشی می‌باشد. جهت تبیین بهتر مسئله پژوهش لازم به‌مرور و نقد تحقیقات پیشین مرتبط در داخل و خارج از کشور اقدام شود. در تحقیقات داخلی؛ برخی تحقیقات مانند حسینقلی زاده و همکاران (۱۳۹۹)، بهزادنیا و همکاران (۱۳۹۹)، حسین زاده و بکتاش (۱۳۹۷)، نظری و حدادی (۱۳۹۶) و رضایی و همکاران (۱۳۹۶) نشان دادند که عواملی همچون فعالیت‌های مسئولیت اقتصادی، قانونی، اخلاقی و بشردوستانه، بازاریابی اخلاقی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، دل‌بستگی عاطفی مشتریان، تبلیغات دهان‌به‌دهان



[ Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03 ]
[ DOR: 20.1001.1.22520716.1402.13.25.8.8 ]
[ DOI: 10.61186/JRSM.13.25.109 ]

بین مردم، بازاریابی حسی، برنامه‌های تبلیغات در فضای مجازی بر توسعه و ارتقاء برند تأثیرگذار هستند (۱۲-۱۷). محمدشفیعی و همکاران (۱۳۹۸)، مرادی هزاری و همکاران (۱۳۹۶)، فیض و همکاران (۱۳۹۶) گزارش دادند که مشتریان شبکه اجتماعی، اعتبار برند، کیفیت خدمات و برندسازی را مبنای خرید برند قرار می‌دهند (۲۰-۱۸). در حوزه ورزش نیز برخی تحقیقات مرتبط با موضوع پژوهش انجام‌شده‌اند که نتایج آن‌ها می‌تواند به تبیین و حل مسئله پژوهش کمک نماید. فتحیان و همکاران (۱۳۹۹)، سعیدی و همکاران (۱۳۹۹)، نقش زن خواجویی و همکاران (۱۳۹۹)، رسولی و همکاران (۱۳۹۸)، رمضانی نژاد و همکاران (۱۳۹۷)، فاضل و همکاران (۱۳۹۷)، عبدی و همکاران (۱۳۹۷)، سلیمانی و بهنام (۱۳۹۷)، آزادی و همکاران (۱۳۹۶)، بنسبردی و همکاران (۱۳۹۶)، میرزائی و همکاران (۱۳۹۶)، موسی زاده و همکاران (۱۳۹۶)، حسینی اصل و همکاران (۱۳۹۶)، وصال و همکاران (۱۳۹۶) عواملی که برای ارزش ویژه شدن برند ورزشی اهمیت دارند را بررسی کردند و نشان دادند که برای ارتقاء و توسعه برند باید شرایط برای تبدیل‌شدن به یک برند خاص و باارزش همچون برندسازی و بازاریابی، تبلیغات گسترده، تمرکز بر قیمت، کیفیت، طراحی و ملی‌گرایی برند، توجه به وفاداری و تداعی برند، گسترش برند فراهم شود و برندینگ و توسعهٔ برند را به‌عنوان عواملی ضروری در دستیابی به ارزش ویژه برند به‌عنوان ملاکی برای موفقیت برند نام بردند (۲۱،۳). مطالعات دیگری نیز مانند جعفری و خدادادی (۱۳۹۹)، الهامی و همکاران (۱۳۹۹)، محمدی و همکاران (۱۳۹۹)، مهرپور و همکاران (۱۳۹۹)، زکی پور زاده و همکاران (۱۳۹۹)، نظری و همکاران (۱۳۹۸)، ملک‌زاده و همکاران (۱۳۹۸)، قبادی و همکاران (۱۳۹۸)، کلاشی و همکاران (۱۳۹۷)، ابراهیمی ختاچا و همکاران (۱۳۹۷)، نظری و قوامی (۱۳۹۶)، دهقان پوری و همکاران (۱۳۹۵) نشان دادند که عواملی همچون اتخاذ استراتژی مناسب و توسعه‌یافته، بهبود اعتماد و افزایش اعتبار برنده کیفیت، نوآوری در محصولات و خدمات برند باشگاه‌ها، رعایت استانداردهای لازم و ضروری در طراحی فضای باشگاه، ایجاد رضایت، وضع قوانین حمایتی، اصلاح قوانین مالیاتی و بیمه‌ای، وفاداری و تجربه مثبت در مشتریان باشگاه، آشنایی با الگوی ذهنی مصرف‌کننده و همچنین حفظ شرایط مطلوب برند در حالت کنونی را از عوامل مهم برای ارتقاء برند باشگاه برشمردند (۵، ۳۲-۲۲). مرور این تحقیقات نشان می‌دهد که در زمینه ارائه چهارچوبی کاربردی برای ارتقاء برند به‌صورت تخصصی، پژوهشی انجام‌نشده است و علاوه بر آن؛ تاکنون تحقیقی به‌صورت تخصصی به بررسی چهارچوبی کاربردی برای توسعه و ارتقاء برند باشگاه‌ها نپرداخته‌اند. تحقیقات خارج از کشور نشان دادند که تینسون و گاردن (۲۰۲۱)، گبر و همکاران (۲۰۲۱)، باردا و همکاران (۲۰۲۰)، لی (۲۰۲۱)، کادوا و همکاران (۲۰۲۰)، استرابل و استگمنت (۲۰۲۰)، آکوینیا و سلی‌ها (۲۰۲۰)، دیلاوور (۲۰۲۰)، گاویند و همکاران (۲۰۲۰)، فصیح و فیاض (۲۰۱۹)، نیکولسکو و همکاران (۲۰۱۹)، ما و همکاران (۲۰۱۸)، کاسمسپ (۲۰۱۸)، کانگ و همکاران (۲۰۱۶)، نشان دادند عواملی مثل تبلیغات گسترده در شبکه‌های مجازی به‌ویژه اینستاگرام، استفاده از فناوری‌های



[ Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03 ]
[ DOR: 20.1001.1.22520716.1402.13.25.8.8 ]
[ DOI: 10.61186/JRSM.13.25.109 ]

دیجیتالی جدید، حفظ و ارتباط دائم با مشتریان، آگاهی و وفاداری به برند، هزینه‌های کمتر تولید شرکت-های دارای ارزش برند، مدیریت فعال تجربیات برند، استفاده از ابزارها و تکنیک‌های بازاریابی دیجیتال[1]، ایجاد یک برند ملی، داشتن شریک مناسب و دارای برند محبوب، حفظ ارزش برند، به‌کارگیری رویکرد واژگانی می‌توانند منجر به موضوع توسعه و ارتقای برند شوند (٤٦-٣٣). در تحقیقات ورزشی خارج از کشور نیز بودت و سگیوم (۲۰۲۱)، آگیه‌نوری (۲۰۲۰)، یانکوویچ و جاکسیک استاینوویچ (۲۰۱۹)، رضوان و همکاران (۲۰۱۸)، وانگ و همکاران (۲۰۱۸)، تسوردیا و همکاران (۲۰۱۸)، کونکل و همکاران (۲۰۱٤) نشان دادند عواملی همچون درنظرگرفتن برند و ذینفعان آن، توجه رسانه‌ها به باشگاه، دیدگاه استراتژیک به برند، ارتباط برندهای بزرگ با ورزشکاران، شناسایی تیم‌های دارای هوادار خاص، حمایت مالی و سرمایه‌گذاری روی بازیکنان مستعد می‌تواند در توسعه و ارتقای برند مؤثر باشد (٤٧-٥٣). در جدول ۱ خلاصه از پیشینه پژوهش آورده شده است.

جدول۱. خلاصه پیشینه پژوهش

| نویسنده و سال | نتیجه |
|---|---|
| حسینقلزاده و همکاران (۱۳۹۹) | نشان دادند که بازاریابی اخلاقی، مسئولیت پذیری و ارزش ویژه برند بر عملکرد بازرها تاثیر گذارند |
| بهزادنیا و همکاران (۱۳۹۹) | نشان دادند که مسئولیت اجتماعی ، دلبستگی عاطفی و اعتبار برند بر ارزش ویژه برندشدن تاثیر دارند |
| جعفری و خدادادی (۱۳۹۹) | نشان دادند که برند شخصی افراد مشهور ورزشی بر ارزش ادراک شده برند و عشق به برند تاثیر دارد |
| الهامی و همکاران (۱۳۹۹) | نشان دادند که ارزش ویژه برند بر عشق به نام تجاری تاثیر دارد. اما بر وفاداری موثر نیست |
| محمدی و همکاران (۱۳۹۹) | نشان دادند که بین عملکرد، عوامل ظاهری و سبک زندگی با ارزش ویژه برند رابطه وجود دارد |
| مهرپور و همکاران (۱۳۹۹) | نشان دادند که برای توسعه برند ورزشی، الگوی ذهنی، مصرف کننده، اخلاق و قانون، زیر ساخت و تولید، آموزش و تربیت، رسانه‌های اجتماعی و قهرمان پروری مورد نیاز است. |
| زکی پور زاده و همکاران (۱۳۹۹) | نشان دادند که محیط قانونی، محیط رقابتی و اقتصادی، فرهنگی و تکنولوژی بر ارتقاء ارزش ویژه برند ورزشی داخلی تاثیر دارند. |
| قبادی و همکاران (۱۳۹۸) | نشان دادند که نوع و نوآوری در تولید، برنامه‌ریزی راهبردی، انتخاب بازار هدف، رتبه‌بندی پوشاک ورزشی و طراحی متناسب با نیاز بازار و به‌کارگیری فناوری روز در تولید محصولات توسعهٔ برند پوشاک ورزشی داخلی تأثیرگذار هستند. |
| محمد شفیعی و همکاران (۱۳۹۸) | نشان دادند که ارتباطات بازاریابی نقش مهمی بر ادراک مشتری از برند دارد |
| حسین زاده و بکتاش (۱۳۹۷) | نشان دادند که آمیخته بازاریابی حسی بر ارزش ویژه برند و تصویر برند تاثیر دارد |
| تینسون و گاردن (۲۰۲۱) | نشان دادند که سوء مدیریت مالی و رویکردهای اقتصادی نامناسب به ارزش برند لطمه وارد کند |

[1]. Digital Marketing methods and Techniques



[ Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03 ]
[ DOR: 20.1001.1.22520716.1402.13.25.8.8 ]
[ DOI: 10.61186/JRSM.13.25.109 ]

| | |
|---|---|
| گبر و همکاران (۲۰۲۱) | نشان دادند که دنبال کردن صفحات اینستاگرامی یک برند توسط طرفداران بر نام تجاری مصرف کنندگان و توسعه برند تأثیر گذار است. |
| لی (۲۰۲۱) | نشان داد که استراتژی برند بر توسعه پایدار برند شرکت‌ها موثر است. |
| بودت و سگیوم (۲۰۲۱) | نشان دادند که مدیریت استراتژیک برند، مدیریت عملیاتی برند و مدیریت سیستم برند بر توسعه و مدیریت برند موثر هستند |
| آگینه‌نوری (۲۰۲۰) | نشان داد که تمرکز بر جنبه‌ی خاصی از ورزش بر توسعه برند در آن حوزه موثر است |
| کادوا و همکاران (۲۰۲۰) | نشان دادند که اجرای مسئولیت‌های اجتماعی موجب افزایش ارزش ویژه برند می‌شود |
| باردا و همکاران (۲۰۲۰) | نشان دادند که تعامل شرکت‌ها با رسانه‌های اجتماعی به ایجاد تصویر قوی تر از برند کمک می‌کند |
| یانکوویچ و جاکسیک استاینوویچ (۲۰۱۹) | نشان دادند که رسانه‌ها نقس مهمی در توصعه برند و ایجاد تصویر خوب از برند در ذهن مشتریان دارند |
| وانگ و همکاران (۲۰۱۸) | نشان دادند که فضای مجازی و رفتار هواداران یک برند ورزشی بر ارتقاء جایگاه برند موثر هستند |

علاوه بر مرور و نقد مطالعات، جهت تبیین بهتر مسئله پژوهش، لازم است تا به ضرورت و اهمیت مطالعه تخصصی و مبتنی بر مدل در مورد آن توجه شود. نخست با توجه به اینکه در ایران حدود بیست هزار باشگاه ورزشی، ٦٠ هزار فارغ‌التحصیل ورزشی و حدود ٤ هزار میلیارد تومان گردش مالی در فدراسیون‌ها و باشگاه‌های ورزشی وجود دارد (٥٤) و افراد زیادی در باشگاه‌های ورزشی مشغول به کار هستند و همچنین باشگاه‌های ورزشی ما فاقد راهبرد و برنامه‌های تجاری و اقتصادی هستند و غالباً ورزش را همچنان و صرفاً؛ ذیل حوزه فرهنگ تلقی می‌کنند و مأموریت و هدف اقتصادی و تجاری برای خود قائل نیستند و اساساً با این مقوله بیگانه می‌باشند. ضرورت توجه به ارتقاء برند باشگاه‌های ورزشی و توسعه برند آنان اهمیت زیادی دارد. علاوه براین در بازاریابی مدرن، شرکت‌ها و برندشان به‌سختی در تلاش هستند تا موجودیت خود را حفظ کرده و درعین‌حال، به سهم جدیدی از بازار دست یابند، لذا عدم شناخت عموم مردم از برند شرکت، تعدد و تنوع تبلیغات و عدم دسترسی به مشتریان بازار هدف، باعث مشارکت شرکت‌ها و سازمان‌ها جهت حمایت از ورزش و سرمایه‌گذاری روی باشگاه‌های ورزشی به عنوان زمینه و فرصتی مناسب برای توسعه برند خود شده است. در ایران نیز، حرفه‌ای شدن، محدود بودن بودجه تخصیصی از طرف وزارت ورزش و جوانان و تأکید دولت مبنی بر خصوصی‌سازی، باعث نیاز فراوان باشگاه‌های مختلف ورزشی به حامیان مالی گردیده است که تمامی این موارد نیاز به شناخت و ارتقای جایگاه برند باشگاه‌های ورزشی را ضروری می‌نمایند؛ مرور پیشینه پژوهش نیز به‌وضوح نشان از یک شکاف تحقیقاتی بزرگ در این حوزه دارد. مشخص کردن عوامل مهم مؤثر بر ارتقاء جایگاه برند باشگاه‌های ورزشی می‌تواند قبل از ایجاد آن‌ها، به مشارکت‌کنندگان شناخت خوبی داده و آن‌ها را در جهت موفقیت و حمایت در ایجاد برند باشگاه، کمک نماید. لذا، می‌توان اذعان کرد که اقدام این تحقیق



[ Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03 ]
[ DOR: 20.1001.1.22520716.1402.13.25.8.8 ]
[ DOI: 10.61186/JRSM.13.25.109 ]

در خصوص ارائه مدل مفهومی ارتقاء جایگاه برند باشگاه‌های ورزشی در ایران می‌تواند گام مهمی در جهت ایجاد آگاهی‌های لازم برای مدیران این باشگاه‌ها بردارد.

**روش پژوهش**

روش تحقیق از نوع کیفی با رویکرد اکتشافی نظام‌مند (تحلیل مضمون) بود. مشارکت کنندگان شامل دو بخش، منابع انسانی (مدیران و مربیان باشگاه‌ها، صاحب‌نظران بازاریابی ورزشی) و منابع اطلاعاتی (منابع علمی، اسنادی و کتابخانه‌ای با موضوع برندسازی و برند باشگاه‌های ورزشی) بود. مشارکت کنندگان به‌صورت هدفمند و در دسترس انتخاب و نظرخواهی شدند.

جدول۲. مشخصات مشارکت کنندگان پژوهش

| مشارکت کنندگان | گروه مطالعه | نمونه‌گیری | نمونه | |
|---|---|---|---|---|
| منابع انسانی | مدیران برندهای مطرح باشگاه داری | قضاوتی مبتنی بر شایستگی علمی و اجرایی | ۷ نفر | ۲۷ نفر |
| | مربیان باشگاه‌های ورزشی | قضاوتی مبتنی بر شایستگی علمی و اجرایی | ۹ نفر | |
| | متخصصان حوزه صنعت ورزش و مطلع در زمینه باشگاه داری | قضاوتی مبتنی بر شایستگی علمی و اجرایی | ۵ نفر | |
| | اساتید دانشگاهی متخصص در حوزه بازاریابی ورزشی | قضاوتی مبتنی بر شایستگی علمی و اجرایی | ٦ نفر | |
| منابع اطلاعاتی | منابع کتابخانه‌ای و علمی | هدفمند مبتنی بر مرتبط و معتبر بودن با موضوع | ۱٤ نسخه | ۳۹ نسخه |
| | گزارش‌ها و اسناد اجرایی و حقوقی | هدفمند مبتنی بر مرتبط و معتبر بودن با موضوع | ۹ نسخه | |
| | منابع و آرشیوهای رسانه‌ای | هدفمند مبتنی بر مرتبط و معتبر بودن با موضوع | ۱٦ نسخه | |

ابزار پژوهش شامل مطالعه کتابخانه‌ای و مصاحبه اکتشافی نیمه ساختارمند بود. مشخصات ابزارهای پژوهش به‌صورت زیر می‌باشد. روایی ابزار با استفاده از روش‌های روایی‌سنجی ذکر شده کنترل و مطلوب ارزیابی شد.

جدول ۳. مشخصات ابزار پژوهش

| روش | مطالعه کتابخانه‌ای | مصاحبه |
|---|---|---|
| نوع | نظام‌مند و ساختارمند | نیمه ساختاریافته |
| ابزار | رونوشت (چک‌لیست استخراج مفاهیم) | چارچوب پرسش (پرسشنامه باز پاسخ) |
| زمینه | نمونه آماری منابع اطلاعاتی | نمونه آماری منابع انسانی |
| روایی و پایایی | انتخاب نسخه‌های معتبر به لحاظ علمی و حقوقی<br>روایی محتوایی و صوری رونوشت از دیدگاه متخصصان | انتخاب افراد برحسب شایستگی علمی و اجرای<br>روایی محتوایی و صوری سوالات مصاحبه از دیدگاه متخصصان<br>محاسبه ضریب توافق بین اساتید کدگذار و مصحح<br>ضریب کاپا: ۰/۷۲ |



[ Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03 ]
[ DOR: 20.1001.1.22520716.1402.13.25.8.8 ]
[ DOI: 10.61186/JRSM.13.25.109 ]

نمونه‌گیری نظری و هدفمند پژوهشگر می‌کوشد تا به‌صورت هدف‌دار بر مبنای اینکه چه نوع اطلاعات خاصی موردنیاز است. اساس انتخاب نمونه این بود که افراد و اطلاعات منتخب بتوانند به شکل‌گیری نظریه و تکرارپذیری یافته‌ها کمک کنند. تکرارپذیری در دو بُعد مدنظر قرار گرفت: ۱. تکرارپذیری لغوی که در آن تولید نتایج مشابه با انتخاب موردهای مشابه هدف بود؛ ۲. تکرارپذیری نظری که در آن تولید نتایج متضاد از طریق انتخاب موردهایی در قطب‌های مخالف هدف بود. در این پژوهش، با ارائه بازخورد به مصاحبه‌شوندگان و قراردادن آن‌ها در مسیر پژوهش به‌طوری‌که بر نحوه پاسخگویی آن‌ها تأثیر نگذارد، به‌منظور افزایش روایی درونی اقدام شد. ضمناً، پس از انجام هر مصاحبه، الگوی به‌دست‌آمده تا آن مرحله ارائه می‌شد و درصورتی‌که مصاحبه‌شونده نکاتی را نسبت به الگو داشت، موردبحث قرار می‌داد. این کار پس از انجام مصاحبه انجام می‌شد تا مصاحبه خالی از هرگونه پیش‌فرض و جهت‌گیری انجام شود. هم‌زمان با گردآوری داده‌ها، کار تحلیل آن‌ها طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی نیز شروع شد. پس از استخراج کدها، آن‌ها طبقه‌بندی می‌شوند؛ مقایسه مداوم، تفاوت‌ها و تشابهات بین این کدها را آشکار می‌کند؛ طبقات جدا و یا ادغام می‌گردند تا نظریه در روند این فرآیند شکل گیرد. منابع و متون موجود نیز در روند تکمیل تئوری مورداستفاده قرار می‌گیرند. کار گردآوری داده‌ها تا زمانی ادامه یافت که پژوهشگر اطمینان حاصل کرد که ادامهٔ کار موضوع تازه‌ای به دانسته‌های او نمی‌افزاید. پس از انجام ۲۷ مصاحبه، تحلیل داده‌ها حاکی از اضافه نشدن دادهٔ جدید به داده‌های قبلی بود؛ چراکه درصد بالایی از داده‌های مستخرج از مصاحبه‌های آخر تکراری بود؛ بنابراین، با رسیدن به حد اشباع نظری، به مصاحبه‌ها پایان داده شد. کدگذاری با استفاده از مطالعات قبلی و نظر چند پژوهشگر انجام شد. مدل پژوهش نیز براساس روابط شناسایی شده به‌صورت یک چارچوب مفهومی ترسیم گردید. کدگذاری در سه مرحله کدگذاری اول (باز)، کدگذاری دوم (گزینشی) و کدگذاری سوم (موضوعی) انجام شد تا مقوله‌ها تبدیل به مؤلفه‌ها، سپس ابعاد و درنهایت عامل‌های اصلی در مدل مفهومی شوند.

**یافته‌های پژوهش**

یافته‌های پژوهش شامل چهارچوب کدگذاری مولفه‌ها و مدل مفهومی برخاسته از آن است. یک نمونه از کدگذاری بصورت جدول ٤ می‌باشد.



[ Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03 ]
[ DOR: 20.1001.1.22520716.1402.13.25.8.8 ]
[ DOI: 10.61186/JRSM.13.25.109 ]

جدول٤. چارچوب‌بندی و کدگذاری مؤلفه‌های شناسایی شده

| سطح | منظرها | ابعاد | مولفه‌ها | مضامین کلیدی | منبع |
|---|---|---|---|---|---|
| زمینه-ای | ساختار باشگاه‌های ورزشی | بین‌المللی شدن باشگاه‌ها | حضور برندهای باشگاه ایرانی در سطح بین‌المللی | باشگاه‌های ایرانی باید سعی کنند در سطح مسابقات و رویدادهای خارجی مشارکت داشته باشند | مصاحبه با مدیر باشگاه |
| | | | | ارتباط با برندهای خارجی و تقلید از آنان | محمد شفیعی و همکاران (۱۳۹۸) |
| | | | | باشگاه‌های ایرانی باید سعی کنند در نمایشگاه‌های ورزشی خارج از کشور حضور داشته باشند. | مصاحبه با استاد دانشگاه |
| | | | | نبود دیدگاه استراتژیک به ارتباط و حضور در خارج از کشور | زکی پور زاده و همکاران (۱۳۹۹) |

چارچوب مفهومی استخراج شده شامل ۳ سطح مفهومی، ۹ منظر (متغیر اصلی)، ۲۶ بُعد و ۱۲۱مؤلفه کلیدی (دارای تکرار مضامین) بود. منظرها، ابعاد و مؤلفه‌های آن‌ها د رجداول زیر گزارش شده است.

جدول ۵. چارچوب‌بندی و کدگذاری مؤلفه‌های شناسایی شده (سطح زمینه‌ای، منظر ساختارباشگاه‌های ورزشی)

| کد ۱ (منظرها) | کد ۲ (ابعاد) | کد ۳ (مؤلفه) | فراوانی مضامین کلیدی |
|---|---|---|---|
| ساختار باشگاه‌های ورزشی | بین‌المللی شدن باشگاه‌ها | حضور برندهای باشگاه ایرانی در سطح بین‌المللی | ۸ |
| | | واردات فناوری‌های نوین باشگاه‌داری | ۷ |
| | | رواج الگوهای بین‌المللی باشگاه‌داری در ایران | ۵ |
| | | مشارکت ایران در حوزه‌های مختلف باشگاه‌داری در کشورهای همسایه | ٤ |
| | ساختار حاکمیت صنعت باشگاه-داری | ساختار مالکیت در بازار صنعت باشگاه‌داری | ٤ |
| | | بودجه تزریقی دولت در بازار صنعت باشگاه‌داری | ۹ |
| | | اعتماد به تصمیمات و سیاست‌های دولتی از طرف فعالان بازار صنعت باشگاه‌داری | ۱۰ |
| | | کارایی چارچوب دولتی در کنترل بازار و شفافیت اقدامات حوزه بازار صنعت باشگاه‌داری | ٦ |
| | | سیاست‌های حمایتی دولت از توسعه صنعت باشگاه‌داری | ۵ |
| | جغرافیای بازار | مکان‌یابی مراکز تأسیس و توسعه باشگاه‌های ورزشی | ۸ |
| | | دسترسی ذینفعان مختلف به بازار محلی، منطقه‌ای، ملی، بین‌المللی صنعت ورزش | ٦ |
| | | کیفیت زیرساخت فیزیکی باشگاه‌های ورزشی | ۱۰ |
| | | وضعیت باشگاه‌های ورزشی نسبت به زیرساخت صنایع دیگر | ۳ |
| | | وضعیت باشگاه‌های ورزشی نسبت به زیرساخت صنعت ورزش | ٦ |



[ Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03 ]
[ DOR: 20.1001.1.22520716.1402.13.25.8.8 ]
[ DOI: 10.61186/JRSM.13.25.109 ]

| | | | |
|---|---|---|---|
| | نهادهای متولی و ذینفع | فعالیت صنف‌های مختلف باشگاه‌داری | ۵ |
| | | کسب‌وکارهای جدید و استارتاپ‌های مالی در حوزه باشگاه‌داری | ۱۱ |
| | | سازمان‌های دولتی و متولی صنعت باشگاه‌داری | ۹ |
| | | مراکز ارائه خدمات ورزشی و مالی | ٦ |
| | | افراد و گروه‌های خوداشتغال در بازار صنعت باشگاه‌داری | ۹ |
| | جایگاه باشگاه‌ها در صنعت ورزش | فرهنگ مالی عمومی | ۵ |
| | | رقابت باشگاه‌داری با سایر خدمات مالی در حوزه صنعت ورزش | ٦ |
| | | فرهنگ خرید و مصرف باشگاه‌های ورزشی (فرهنگ ملی و خرده‌فرهنگ محلی) | ٤ |
| | | توجه رسانه‌ها به صنعت باشگاه‌داری | ۳ |

جدول ٦. چارچوب‌بندی و کدگذاری مؤلفه‌های شناسایی شده (سطح زمینه‌ای، منظر مدیریت باشگاه‌های ورزشی)

| | | | |
|---|---|---|---|
| مدیریت باشگاه‌های ورزشی | ساختار حقوقی | میزان مالیات باشگاه‌های ورزشی | ۱٤ |
| | | داشتن مجوزهای مرتبط با حرفه و تخصص خود | ۸ |
| | | تصمیم‌گیری مناسب برای چالش منفی در مقررات بازار صنعت باشگاه‌داری | ۹ |
| | | استفاده از پیشرفت‌های منظم برای ایجاد یا حذف برخی از مقررات بازار صنعت باشگاه‌داری | ۱۱ |
| | سیستم تنظیم بازار | میزان خصوصی‌سازی و برون‌سپاری در باشگاه‌های ورزشی | ۷ |
| | | واردات خارجی برای برخی محصولات و صنعت باشگاه‌داری | ۹ |
| | | توجه مستمر به نسبت عرضه و تقاضا جهت شناخت ریسک‌های بازار در صنعت باشگاه‌داری | ۷ |
| | | اخذ استراتژی جایگزین جهت حفظ آمادگی قبلی نسبت به تغییرات بازار در صنعت باشگاه‌داری | ۹ |
| | | میزان توافقنامه‌های تجاری ملی و بین‌المللی در حوزه باشگاه‌داری | ۹ |
| | نظام نوآوری و فناوری صنعت باشگاه‌داری | استفاده از اینترنت و شبکه‌های ارتباطی نوین در باشگاه‌های ورزشی | ۵ |
| | | خرید تکنولوژی‌های عملیاتی و کاری از داخل یا خارج از کشور توسط باشگاه‌های ورزشی | ۳ |
| | | وجود واحد نوآوری و تحقیق و توسعه در مراکز تندرستی و باشگاه‌های ورزشی | ۱۰ |
| | | همکاری باشگاه‌های ورزشی با مراکز دانشگاهی | ۸ |
| | | خرید اختراعات و ایده‌های نوآورانه توسط باشگاه‌های ورزشی | ۱۲ |

[ Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03 ]
[ DOR: 20.1001.1.22520716.1402.13.25.8.8 ]
[ DOI: 10.61186/JRSM.13.25.109 ]

جدول ۷. چارچوب‌بندی و کدگذاری مؤلفه‌های شناسایی شده (سطح زمینه‌ای، منظر ظرفیت باشگاه‌های ورزشی)

| | | | |
|---|---|---|---|
| ظرفیت باشگاه‌های ورزشی | خدمات مشاوره به کسب‌وکارها | انجام تحقیقات بازار و استفاده از نتایج آن در صنعت باشگاه‌داری | ۱۳ |
| | | خدمات و مشاوره مالی و اقتصادی به باشگاه‌های ورزشی | ۱۰ |
| | | مشاوره بازاریابی و تبلیغات به باشگاه‌های ورزشی | ۹ |
| | | مشاوره بسته‌بندی و فروش به باشگاه‌های ورزشی | ۷ |
| | | مشاوره حقوقی به باشگاه‌های ورزشی | ۳ |
| | | خدمات و مشاوره حوزه تجارت بین‌الملل به باشگاه‌های ورزشی | ۹ |
| | رقابت‌پذیری صنعت باشگاه‌داری | اندازه و بازدهی بازار باشگاه‌های ورزشی | ۱۰ |
| | | کارآمدی زنجیره تأمین در صنعت باشگاه‌داری | ۹ |
| | | تراز تجاری بازار صنعت باشگاه‌داری | ۸ |
| | | تخصصی شدن بازار صنعت باشگاه‌داری | ۱۳ |
| | | بهینه بودن قیمت و تعرفه باشگاه‌های ورزشی | ۳ |
| | | سرعت ارائه خدمات در باشگاه‌های ورزشی | ٦ |
| | فرهنگ مشتری مداری | سرعت معرفی باشگاه‌های ورزشی جدید | ٦ |
| | | سرعت ارائه خدمات در باشگاه‌های ورزشی | ۹ |
| | | ارائه خدمات پس از تایم تمرین در باشگاه‌های ورزشی | ۸ |
| | | ارائه خدمات ورزشی غیرحضوری با سرعت و اطمینان بالا | ۸ |
| | | کاهش وابستگی به قدرت خرید مشتریان داخلی | ۱۱ |
| | [illegible] | کاهش چرخه زمانی بازده باشگاه‌های ورزشی | ۳ |
| | | نرخ خرابی و پرت در باشگاه‌های ورزشی | ۷ |
| | | هزینه عملیات در مراکز باشگاه‌های ورزشی | ۱۰ |
| | | نرخ برگشت سرمایه‌گذاری در نوآوری و فناوری در باشگاه‌های ورزشی | ٦ |
| | **نیروی کار بازار خدمات** | آموزش مشاغل مرتبط صنعت باشگاه‌داری در دانشگاه‌ها | ۱۱ |
| | | تعداد متقاضیان کار در بازار صنعت باشگاه‌داری | ٦ |
| | | تنوع تخصص‌های شاغل در حوزه باشگاه‌های ورزشی | ۵ |
| | | روش قراردادهای استخدام نیروی کار در صنعت باشگاه‌داری | ۷ |

جدول ۸. چارچوب‌بندی و کدگذاری مؤلفه‌های شناسایی شده (سطح راهبرد، منظر توان برندینگ باشگاه‌ها و برندسازی باشگاه‌ها)

| | | | |
|---|---|---|---|
| توان برندینگ باشگاه‌ها | استراتژی برند | قیمت‌گذاری خدمات در باشگاه‌های ورزشی | ۱۱ |
| | | زمان‌بندی برگزاری و باز بودن باشگاه‌های ورزشی | ۱۰ |
| | | همکاری با سایر برندها در حوزه‌های مختلف صنعت باشگاه‌داری | ۱۲ |
| | | استمرار خدمات در قبل، حین و پس از باشگاه | ٦ |
| | شخصیت برند | هویت برند و فلسفه کاری و رفتاری در باشگاه‌های ورزشی | ٤ |
| | | سابقه تاریخی برند باشگاه‌های ورزشی | ۲ |
| | | نشانه‌های هنری و معنایی برند باشگاه‌های ورزشی | ۸ |
| | | محبوبیت اجتماعی و ورزشی برند باشگاه‌های ورزشی | ۹ |



[ Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03 ]
[ DOR: 20.1001.1.22520716.1402.13.25.8.8 ]
[ DOI: 10.61186/JRSM.13.25.109 ]

| | | | |
|---|---|---|---|
| | محیط باشگاه‌ها | محل جغرافیایی و شهری باشگاه‌های ورزشی | ۸ |
| | | نوع فعالیت‌های باشگاه‌های ورزشی | ٦ |
| | | زیبایی مکان و معماری باشگاه‌های ورزشی | ٥ |
| | | جو رفتاری فرهنگی سازمانی فضای باشگاه‌های ورزشی | ٦ |
| | | نظم و مدیریت مناسب باشگاه‌های ورزشی | ٨ |
| برندسازی باشگاه‌ها | برندسازی درون سیستمی | تجدید هویت‌سازی مربیان | ٥ |
| | | توسعه و غنی‌سازی مشارکت کارکنان و مربیان در برندینگ | ٦ |
| | | بازسازی برند در نگرش ورزشکاران و مربیان | ١٠ |
| | | بازسازی فرهنگ‌سازمانی | ٧ |
| | برندسازی برون سیستمی | تجدید هویت‌سازی مشتریان | ١٠ |
| | | توسعه و غنی‌سازی مشارکت ذینفعان در برندینگ | ٨ |
| | | بازسازی برند در نگرش ذینفعان | ٣ |
| | | باز تحلیل بازار و تغییر استراتژی | ٩ |

جدول ۹. چارچوب‌بندی و کدگذاری مؤلفه‌های شناسایی شده (سطح راهبرد، منظر بازاریابی باشگاه‌ها و تغییرات نوآورانه در باشگاه)

| | | | |
|---|---|---|---|
| بازاریابی باشگاه‌ها | فرایندها بازاریابی | تبلیغات مناسب در محیط باشگاه‌های ورزشی | ٩ |
| | | حضور برندهای معتبر و جذاب در محیط باشگاه‌های ورزشی | ٤ |
| | | حضور شخصیت‌های محبوب در باشگاه‌های ورزشی | ٩ |
| | | آسانی خرید محصولات و خدمات | ٥ |
| | آمیخته بازاریابی | تدوین برنامه بازاریابی جهت توسعه برند باشگاه‌ها | ٧ |
| | | قیمت‌گذاری مناسب خدمات و هزینه باشگاه‌ها | ٨ |
| | | بسته‌بندی خدمات قابل ارائه در محیط باشگاه‌ها | ١٤ |
| | | توزیع و فروش در سیستم باشگاه‌ها | ٩ |
| تغییرات نوآورانه در باشگاه ها | تغییرات مبتنی بر محصول یا خدمت | طراحی لوگوی جدید جهت توسعه برند | ٧ |
| | | ارائه رنگ‌بندی‌های جدید در ظاهر و خدمات ارائه‌شده در باشگاه‌ها | ١٦ |
| | | به‌کارگیری کلمات و جملات جدید جهت معرفی و توسعه برند باشگاه | ٦ |
| | | ارائه محصولات و خدمات جدید در محیط باشگاه (برنامه تمرینی و ...) | ٥ |
| | تغییرات مبتنی بر فرایند | به‌کارگیری روش‌های تبلیغاتی جدید | ١١ |
| | | ایجاد نوآوری در خدمات ارائه‌شده در باشگاه | ٩ |
| | | ایجاد نوآوری در امکانات و وسایل باشگاه‌ها | ٥ |
| | | نوآوری در ارتباطات با درون و برون سیستم صنعت باشگاه‌داری | ٣ |



[ Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03 ]
[ DOR: 20.1001.1.22520716.1402.13.25.8.8 ]
[ DOI: 10.61186/JRSM.13.25.109 ]

جدول ۱۰. چارچوب‌بندی و کدگذاری مؤلفه‌های شناسایی شده (سطح کارکردی، کارکرد برند باشگاه و ارتقای ارزش و جایگاه برند)

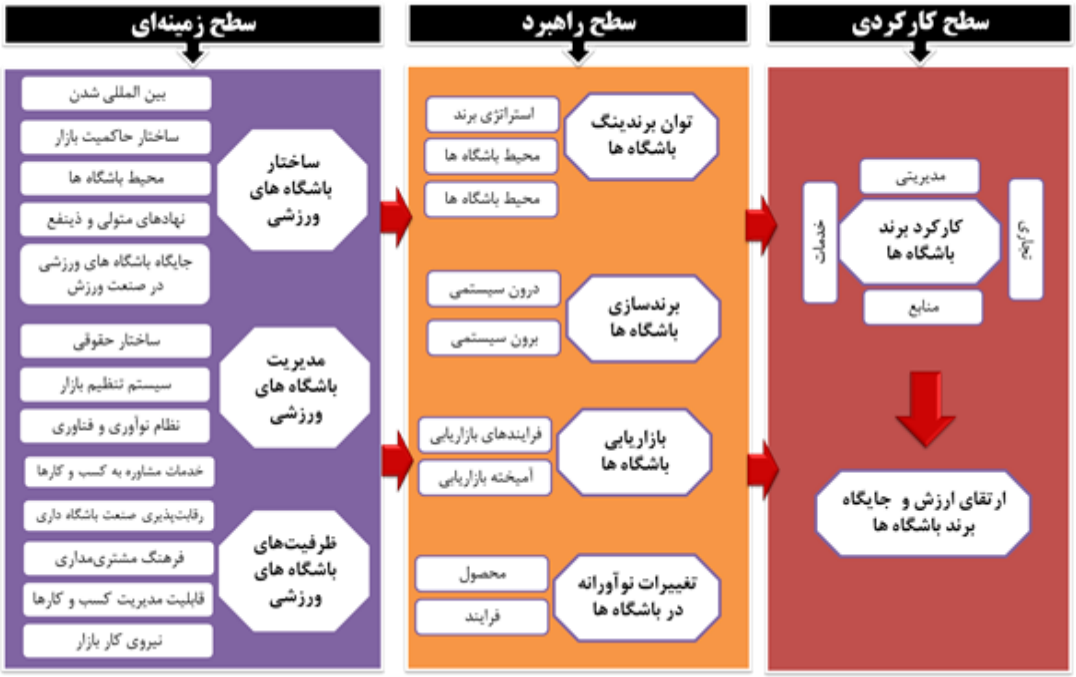
| | | | |
|---|---|---|---|
| کارکرد برند باشگاه‌ها | مدیریتی | نگرش و دیدگاه مثبت مشتریان به حضور در باشگاه‌های ورزشی | ٦ |
| | | تمایل رسانه‌ها به پوشش مستمر خدمات ارائه‌شده در باشگاه‌های ورزشی | ١١ |
| | | تمایل اسپانسرها به حمایت از باشگاه‌های ورزشی | ٧ |
| | | نگرش سازمان‌های ورزشی و غیرورزشی و مدیران به توسعه باشگاه‌های ورزشی | ١٢ |
| | تجاری | میزان جذب و حفظ مشتری | ٥ |
| | | استانداردهای کسب‌شده توسط برند باشگاه‌ها در خارج و داخل کشور | ٩ |
| | | رقابت با سایر برندها حوزه صنعت ورزش و باشگاه‌داری | ٩ |
| | | سود مالی به دست آمده از جنبه‌های مختلف | ١١ |
| | منابع | منابع انسانی | ٥ |
| | | منابع مالی | ٣ |
| | | منابع فیزیکی | ٢ |
| | | منابع دانشی و فناوری | ٣ |
| | خدمات | قیمت مناسب خدمات و امکانات باشگاه‌های ورزشی | ٨ |
| | | ویژه و متفاوت بودن بسیاری از جنبه‌ها باشگاه‌های ورزشی | ١ |
| | | کیفیت و استاندارد مناسب خدمات و امکانات باشگاه‌های ورزشی | ٣ |
| | | سرعت و سهولت مناسب دسترسی به خدمات و امکانات باشگاه-های ورزشی | ١١ |
| ارتقای ارزش و جایگاه برند باشگاه‌های ورزشی | | تداعی خوب از برند و وفاداری به برند در مقایسه با سایر برندها | ٨ |
| | | کیفیت ادراک و لمس شده از محصولات و خدمات برند | ٢ |
| | | ایجاد ارزش‌افزوده نسبت به هزینه برای مشتری | ٤ |
| | | صداقت و شایستگی برند | ٢ |
| | | تنوع، هیجان و زیبایی در ارائه خدمات | ٦ |
| | | نو و جدید بودن خدمات ارائه‌شده | ٣ |

مدل پژوهش (شکل ۱) مستخرج از چارچوب مفهومی جداول ۵ تا ۱۰ است. مدل شامل سه سطح زمینه‌ای، راهبرد و کارکردی است. سطح زمینه‌ای شامل منظرهای ساختار باشگاه‌های ورزشی، مدیریت باشگاه‌های ورزشی و ظرفیت باشگاه‌های ورزشی بود. سطح راهبرد نیز شامل توان برندینگ، برتدسازی باشگاه، بازاریابی باشگاه‌ها و تغییرات نوآورانه در باشگاه‌ها تعیین گردید. سطح کارکردی هم مشتمل بر منظرهای کارکرد برند باشگاه‌ها و ارتقای ارزش و جایگاه برند باشگاه‌ها تعیین گردید. منظر ساختار باشگاه‌های ورزشی شامل ابعاد؛ بین‌المللی شدن، ساختارحاکمیت بازار، جغرافیای بازار، نهادهای متولی و ذینفع و جایگاه باشگاه‌های ورزشی در صنعت ورزش است. منظر مدیریت باشگاه‌های ورزشی ابعاد؛



[ Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03 ]
[ DOR: 20.1001.1.22520716.1402.13.25.8.8 ]
[ DOI: 10.61186/JRSM.13.25.109 ]

ساختارحقوقی، سیستم تنظیم بازار و نظام نوآوری و فناوری را در بر می‌گیرد. منظر ظرفیت‌های باشگاه‌های ورزشی نیز مشتمل بر ابعاد؛ خدمات مشاوره به کسب و کارها، رقابت‌پذیری باشگاه‌های ورزشی، فرهنگ مشتری‌مداری، قابلیت مدیریت کسب و کارها و نیروی کار بازار بود. همچنین منظر توان برندینگ باشگاه‌ها شامل ابعاد؛ استراتژی برند، شخصیت برند و محیط باشگاه‌ها تعیین گردید. منظر برندسازی باشگاه‌ها هم ابعاد؛ درون سیستمی و برون سیستمی را شامل می‌شد. منظر بازاریابی باشگاه‌ها شامل ابعاد؛ فرایندها و آمیخته بازاریابی بود. منظر تغییرات نوآورانه در باشگاه‌ها هم ابعاد؛ محصول و فرآیند را شامل می‌شد. منظر کارکرد برند باشگاه‌ها شامل ابعاد؛ مدیریتی، تجاری، منابع و خدمات بود. مبنای تعیین روابط کلی بین متغیرها براساس مبانی نظری، پیشینه پژوهش، گروه کانونی و مصححان (۵ نفر) و همینطور ساختار تئوریک موضوع پژوهش (ارتقاء برند باشگاه یک مقوله فرایندنگر است).




شکل ۱. چارچوب مفهومی مدل کاربردی ارتقاء جایگاه برند صنعت باشگاه‌داری ورزشی در ایران

## بحث و نتیجه‌گیری

براساس یافته‌ها، چارچوب مفهومی نهایی شامل ۳ سطح مفهومی، ۹ منظر (متغیر اصلی)، ۲۶ بُعد و ۱۲۱مؤلفه کلیدی (دارای تکرار مضامین بود. سه سطح مدل شامل سطوح زمینه‌ای، راهبردی و کارکردی است که متغیرهای زیرمجموعه آن‌ها به‌صورت متوالی نسبت به هم اثرگذاری-اثرپذیری دارند. این چارچوب یک رویکرد جامع، سیستمی و چندسطحی به موضوع مدیریت جایگاه برند در صنعت باشگاه-داری دارد. از دیدگاه جامعیت، انواع متغیرها و عوامل دارای نقش و اثر مشهود در نظر گرفته‌شده‌اند. از منظر سیستمی، رویکرد مؤلفه از عوامل زمینه‌ای به‌سوی عوامل راهبردی و درنهایت عوامل کارکردی



[ Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03 ]
[ DOR: 20.1001.1.22520716.1402.13.25.8.8 ]
[ DOI: 10.61186/JRSM.13.25.109 ]

است. از منظر چند سطحی بودن نیز عوامل کلان- خرد شناسایی‌شده‌اند. تحقیقات پیشین نیز تائید کننده کلیات یا جزئیات مدل مفهومی پژوهش هستند.

سطح زمینه‌ای شامل منظرهای ساختار باشگاه‌های ورزشی، مدیریت باشگاه‌های ورزشی، ظرفیت باشگاه‌های ورزشی بود. در این سطح منظر ساختار باشگاه‌های ورزشی شامل ابعاد؛ بین‌المللی شدن باشگاه‌ها، ساختار حاکمیت صنعت باشگاه‌داری، جغرافیای بازار صنعت باشگاه‌داری، نهادهای متولی و ذینفع و جایگاه باشگاه‌ها در صنعت ورزش است. منظر مدیریت باشگاه‌های ورزشی شامل ابعاد؛ ساختار حقوقی، سیستم تنظیم بازار و نظام نوآوری و فناوری صنعت باشگاه‌داری است و منظر ظرفیت باشگاه‌های ورزشی شامل ابعاد؛ خدمات مشاوره به کسب‌وکارها، رقابت‌پذیری صنعت باشگاه‌داری، فرهنگ مشتری‌مداری، قابلیت مدیریت کسب‌وکارها و نیروی کار بازار خدمات باشگاه‌ها را در برمی‌گیرد. برندسازی در صنعت باشگاه‌داری به‌طور پایه‌ای درگیر بررسی در خصوص ظرفیت نیاز مشتریان، خلق محصولات و خدمات مبتنی بر نیازهای مالی شناسایی شده مشتریان و نهایتاً برآورده ساختن انتظارات مالی مشتریان است. برندسازی این قابلیت را دارد که انتظارات همه این گروه مشتریان را برآورده سازد (۵۵). داشتن یک ساختار مناسب در صنعت باشگاه‌داری، برای برنامه‌ریزی‌های این حوزه اهمیت زیادی دارد و باشگاه‌ها دارای ساختار ثابت و چهارچوب مناسب در بازار رقابتی قدرتمندتر عمل خواهند کرد. برای باشگاه‌های خصوصی و دولتی کسانی که متولی داشتن باشگاه در این صنعت هستند با توجه به اینکه مبنای حمایت از سیستم باشگاه‌داری مزبور در سایه حمایت از نهادهای متولی و صاحب آن هستند که زمینه برتری و قدرتمند شدن در بازار رقابتی این صنعت را فراهم می‌کنند.

از سویی دیگر وجود یک جایگاه مناسب در صنعت ورزش کشور و ارتباط با باشگاه‌های و حوزه‌های سلامت در سطح بین‌المللی زمینه‌ساز حمایت‌های بیشتر و بادوام‌تر متولیان و حامیان حوزه این صنعت و همچنین ایجاد نوآوری و به‌کارگیری سبک‌های متفاوت و جدیدتری را در داخل کشور فراهم می‌کنند. در این بخش توجه به مسائلی همچون حضور برندهای باشگاه‌های ایرانی در سطح بین‌المللی، واردات فناوری های نوین باشگاه‌داری، بودجه تزریقی دولت در بازار صنعت باشگاه‌داری، اعتماد به تصمیمات و سیاست-های دولتی از طرف فعالان بازار صنعت باشگاه‌داری، سیاست‌های حمایتی دولت از توسعه صنعت باشگاه-داری، مکان‌یابی مراکز تأسیس و توسعه باشگاه‌های ورزشی، کیفیت زیرساخت فیزیکی باشگاه‌های ورزشی، وضعیت باشگاه‌های ورزشی نسبت به زیرساخت صنعت ورزش، کسب‌وکارهای جدید و استارتاپ‌های مالی در حوزه باشگاه‌داری، افراد و گروه‌های خوداشتغال در بازار صنعت باشگاه‌داری، رقابت باشگاه‌داری با سایر خدمات مالی در حوزه صنعت ورزش و توجه رسانه‌ها به صنعت باشگاه‌داری از اهمیت زیادی برای ساختار صنعت باشگاه‌داری در داخل کشور و توسعه برند آنان برخوردار است. دغدغه برندسازی باشگاه‌های ورزشی شامل توسعه تکنولوژی، ساختارهای هزینه و خدمات، ماهیت و مالکیت بخش‌ها می‌شود. برخی باشگاه‌های حتی توسط مراجع دولتی و سیاسی (قدرت) که بخش عمده‌ای



[ Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03 ]
[ DOR: 20.1001.1.22520716.1402.13.25.8.8 ]
[ DOI: 10.61186/JRSM.13.25.109 ]

از سهام باشگاه‌ها را در اختیار دارند؛ کنترل می‌شوند و به‌واسطه جایگاه و سهامشان مدیران باشگاه‌ها را مجاب می‌کنند مطابق با انتظارات و منافع آن‌ها عمل کنند. علاوه براین، آینده صنعت باشگاه‌داری به‌طور شگفت‌انگیزی با این مسئله دست‌وپنجه نرم می‌کنند که باشگاه‌ها چگونه می‌توانند مشکلات خود را با بهره‌گیری از دانش برندسازی مرتفع سازند.

هرچند که صنعت باشگاه‌داری در حال تغییر است اما قطعاً این تغییرات به‌واسطه تغییرات تکنولوژی، افزایش رقابت میان تازه‌واردان وغیره چندان مشهود نیست و به همین دلیل باشگاه‌ها باید این تغییرات را با کمک خدمات سریع، کارا و اثربخش به‌طور مستمر مدیریت کنند، مربیان و کارکنان خود را به‌طور مداوم به‌روز کنند و فرهنگ کار تیمی را برای ارتقاء سطح رضایت مشتریان ترویج دهند. حتی مربیان پرتلاش و مؤثر باشگاه می‌بایست به نحو مقتضی تقدیر شوند چراکه آن‌ها کانال اثربخشی برای تحقق برندسازی باشگاه‌ها محسوب می‌شوند (٥٦). در این حوزه نیز عواملی همچون میزان مالیات باشگاه‌های ورزشی، داشتن مجوزهای مرتبط با حرفه و تخصص خود، تصمیم‌گیری مناسب برای چالش منفی در مقررات بازار صنعت باشگاه‌داری، میزان خصوصی‌سازی و برون‌سپاری در باشگاه‌های ورزشی، واردات خارجی برای برخی محصولات و صنعت باشگاه‌داری، اخذ استراتژی جایگزین جهت حفظ آمادگی قبلی نسبت به تغییرات بازار در صنعت باشگاه‌داری، استفاده از اینترنت و شبکه‌های ارتباطی نوین در باشگاه‌های ورزشی، خرید تکنولوژی‌های عملیاتی و کاری از داخل یا خارج از کشور توسط باشگاه‌های ورزشی، وجود واحد نوآوری و تحقیق و توسعه در مراکز تندرستی و باشگاه‌های ورزشی، همکاری باشگاه‌های ورزشی با مراکز دانشگاهی و انجام تحقیقات بازار و استفاده از نتایج آن در صنعت باشگاه‌داری دارای اهمیت زیادی است. در بازارهای امروزی به دلیل ماهیت پویا و نوآوری‌های مستمر و محیط رقابتی، شدت رقابت تأثیر مهمی بر عملکرد بنگاه‌ها گذاشته است (١٥).

از سویی دیگر یکی از منابع اصلی ایجاد ارزش برای یک برند خدماتی، تجربه خدمت توسط مشتری است که در این راستا مربیان و کارکنان نقش کلیدی را ایفا می‌کنند. افزایش رقابت و کارایی در بازار ورزش می‌تواند باعث افزایش کیفیت و تنوع خدمات باشگاه‌ها شود. با توجه به نقش باشگاه‌ها در اقتصاد ورزش، رقابتی بودن یا نبودن آن‌ها می‌تواند نشان‌دهنده توانایی باشگاه‌ها در اثرگذاری بر اقتصاد ورزش باشد. شناسایی و تشخیص وضعیت رقابتی بازار صنعت باشگاه‌داری می‌تواند به سیاست‌گذاران و برنامه-ریزان نظام صنعت باشگاه‌داری کمک کند تا این صنعت را به سمت رقابتی‌تر شدن و کارایی بیشتر هدایت کند. بدون آگاهی از ساختار باشگاه‌ها، ایجاد تغییرات ساختاری و صرف هزینه به‌منظور پیشبرد سیستم صنعت باشگاه‌داری به سمت کارایی و رقابت بیشتر، ممکن است ناکارآمد بوده و نتیجه مطلوب به دست ندهد (٥٦). در این بخش هم عواملی همچون مشاوره بازاریابی و تبلیغات به باشگاه‌های ورزشی، مشاوره حقوقی به باشگاه‌های ورزشی، خدمات و مشاوره حوزه تجارت بین‌الملل به باشگاه‌های ورزشی، کارآمدی زنجیره تأمین در صنعت باشگاه‌داری، تخصصی شدن بازار صنعت باشگاه‌داری، سرعت ارائه خدمات در



[ Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03 ]
[ DOR: 20.1001.1.22520716.1402.13.25.8.8 ]
[ DOI: 10.61186/JRSM.13.25.109 ]

باشگاه‌های ورزشی، سرعت معرفی باشگاه‌های ورزشی جدید، ارائه خدمات پس از تایم تمرین در باشگاه-های ورزشی، ارائه خدمات ورزشی غیرحضوری با سرعت و اطمینان بالا، کاهش وابستگی به قدرت خرید مشتریان داخلی، کاهش چرخه زمانی بازده باشگاه‌های ورزشی، هزینه عملیات در مراکز باشگاه‌های ورزشی، آموزش مشاغل مرتبط صنعت باشگاه‌داری در دانشگاه‌ها، تعداد متقاضیان کار در بازار صنعت باشگاه‌داری و تنوع تخصص‌های شاغل در حوزه باشگاه‌های ورزشی برای ارتقاء و توسعه برند باشگاه‌ها در سطوح مختلف از اهمیت زیادی برخوردار هستند. برخی نتایج پژوهشی پیشین نیز مؤلفه‌ها و عوامل شناسایی شده در این سطح را به‌عنوان عوامل مهم و تعیین‌کننده مورد تائید قرار می‌دهند. زکی پور زاده و همکاران (۱۳۹۹) نشان دادند که عوامل همچون محیط قانونی، تکنولوژی، رقابتی، فرهنگی، اقتصادی بر ارتقاء ارزش ویژه برندهای ورزشی داخلی مؤثر هستند. سعیدی و همکاران (۱۳۹۹) نشان دادند که عوامل داخلی و خارجی بسیاری بر ارتقاء ارزش ویژه برند باشگاه ورزشی اثرگذار هستند. ملک‌زاده و همکاران (۱۳۹۸) نشان دادند که فضای فیزیکی، شیوه آموزش، برنامه‌ریزی و محتوای آموزشی برای ارتقاء برند آموزشی اهمیت دارد. حسینی اصل و همکاران (۱۳۹٦) نشان دادند که عواملی همچون قیمت، کیفیت، طراحی، بسته‌بندی، قابلیت دسترسی و خدمات پس از فروش محصولات از اهمیت زیادی برخوردارند. بودت و سگیوم (۲۰۲۱) نشان دادند که مؤلفه‌هایی همچون مدیریت برند تیمی ورزشی، مدیریت استراتژیک برند، مدیریت برند عملیاتی و مدیریت سیستم نام تجاری برای مدیریت برند تیم‌های ورزشی از اهمیت زیادی برخوردار هستند. آگیه‌نوری (۲۰۲۰) نشان داد که محرک‌های تجاری و تحقیقات استراتژی‌های برند و چشم‌اندازهای اقتصادی باشگاه‌های فوتبال برای توسعه و تقویت نام تجاری فوتبال اهمیت زیادی دارند.

سطح راهبرد نیز در منظرهای توان برندینگ باشگاه‌ها، برندسازی باشگاه‌ها، بازاریابی باشگاه‌ها و تغییرات نوآورانه در باشگاه‌ها تعیین گردید. منظر توان برندینگ باشگاه‌ها نیز مشتمل بر ابعاد؛ استراتژی برند، شخصیت برند و محیط باشگاه‌ها بود. منظر برندسازی باشگاه‌ها نیز مشتمل بر ابعاد؛ برندسازی درون سیستمی و برندسازی بیرون سیستمی است. منظر بازاریابی باشگاه‌ها نیز مشتمل بر ابعاد؛ فرایندهای بازاریابی و آمیخته بازاریابی بود. همچنین منظر تغییرات نوآورانه در باشگاه‌ها ابعاد؛ تغیرات مبتنی بر محصول و تغیرات مبتنی بر فرآیند را شامل می‌شد. داشتن شخصیت باشگاه‌داری در صنعت باشگاه‌داری کشور یکی از حوزه‌های مهم و کاربردی در این حوزه به‌حساب می‌آید که باشگاه‌های با پرستیژ و شخصیت عالی زمینه‌ای را برای جذب مشتری و رقابت در برابر رقبای داخلی و خارجی خود فراهم می‌کنند و از سویی دیگر برای تحقق این ارزش مهم داشتن استراتژی‌های کاربردی و به‌روز اهمیت زیادی را برای باشگاه‌ها دارد که با استفاده از این استراتژی‌ها بتوانند محیط باشگاه‌های خود را متنوع ساخته و در محیط رقابتی به وجود آمده در بین باشگاه‌های مرتبط موفق عمل کنند. از دیدگاه صاحب‌نظران، جهت افزایش مشتریان و ورزشکاران به باشگاه‌های ورزشی در باید قابلیت‌های برند یک باشگاه را توسعه داد به‌طوری‌که



[ Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03 ]
[ DOR: 20.1001.1.22520716.1402.13.25.8.8 ]
[ DOI: 10.61186/JRSM.13.25.109 ]

به اعتقاد آنان درصورتی‌که بتوان قیمت‌گذاری خدمات در باشگاه‌های ورزشی، زمان‌بندی برگزاری و باز بودن باشگاه‌های ورزشی، همکاری با سایر برندها در حوزه‌های مختلف صنعت باشگاه‌داری، استمرار خدمات در قبل، حین و پس از باشگاه، هویت برند و فلسفه کاری و رفتاری در باشگاه‌های ورزشی، سابقه تاریخی برند باشگاه‌های ورزشی، نشانه‌های هنری و معنایی برند باشگاه‌های ورزشی، محبوبت اجتماعی و ورزشی برند باشگاه‌های ورزشی، محل جغرافیایی و شهری باشگاه‌های ورزشی، نوع فعالیت‌های باشگاه‌های ورزشی، زیبایی مکان و معماری باشگاه‌های ورزشی، جو رفتاری فرهنگی سازمانی فضای باشگاه‌های ورزشی و نظم و مدیریت مناسب باشگاه‌های ورزشی را ارتقاء داد. می‌توان در برند نمودن یک رویداد موفق عمل نمود و عملکرد مناسبی در توسعه قابلیت‌های یک رویداد نشان داد؛ از طرفی دیگر با توجه به توسعه قابلیت‌های برند رویداد، یک مدیر رویداد می‌تواند عملکرد برند را افزایش دهد (۵۷). این موضوع زمانی اهمیت پیدا می‌نماید که متوجه باشیم، عرضه و تقاضای ناهمگون به‌طور دائمی در حال نوسان است و فرصت‌های بازار به‌عنوان نتیجه این تغییرات در رفتارها یا بخش‌های هدف به‌عنوان یک بخش کلی افزایش می‌یابد. ازاین‌رو یک مدیر باشگاه ورزشی می‌تواند قابلیت‌های بیشتری را در برند رویداد توسعه دهد که ازنظر توسعه و مدیریت برند اثربخش‌تر باشد تا از این طریق بتواند برندسازی باشگاه خود را توسعه دهد؛ بنابراین، از طریق برندسازی مناسب و متناسب با فرهنگ جامعه می‌توان به انتقال ارزش بیشتری در بازار دست یافت؛ ازاین‌رو بازاریابی برای رویداد را تسهیل بخشیده و به بهبود عملکرد بیشتر برند آن منجر خواهد شد (۵۸).

توجه به سیستم‌های درون سازمان با توجه به اینکه هر باشگاه یا سازمانی اول از اینکه به محیط بیرون و پیرامون خود توجه می‌کند باید از سیستم درونی خود اطمینان داشته و برنامه‌ریزی و سازماندهی درون سیستمی خود را انجام داده و بین اعضا و افراد و کارکردهای درون سیستم خود هماهنگی لازم را به وجود آورده تا زمینه را برای ارتباطات و سیستم‌های بیرونی سازمان فراهم کند. مصاحبه‌شوندگان اعتقاد داشتند، درصورتی‌که یک باشگاه ورزشی در جهت برندسازی درون سیستمی و برون سیستمی گام بردارد به‌احتمال‌زیاد باید در بخش درون سیستمی به تجدید هویت‌سازی مربیان، توسعه و غنی‌سازی مشارکت کارکنان و مربیان در برندینگ، بازسازی برند در نگرش ورزشکاران و مربیان و بازسازی فرهنگ سازمانی و در بخش برون سیستمی به تجدید هویت‌سازی مشتریان، توسعه و غنی‌سازی مشارکت ذینفعان در برندینگ، بازسازی برند در نگرش ذینفعان، باز تحلیل بازار و تغییر استراتژی اقدام نمایند. همین موضوع سبب شده است که در یک سال گذشته، شهرها، مناطق و کشورها در سراسر جهان وارد یک رقابت بین‌المللی شوند و جذب بازدیدکنندگان را از طریق برندسازی رویداد، هدف اصلی خود قرار دهند (۶۳) بازاریابی در صنعت باشگاه‌داری جهت ارائه یا ارتقاء محصول و خدمات باشگاه در جهت افزایش مشارکت افراد می‌باشد. صاحب‌نظران اعتقاد داشتند که تبلیغات مناسب در محیط باشگاه‌های ورزشی، حضور برندهای معتبر و جذاب در محیط باشگاه‌های ورزشی، حضور شخصیت‌های محبوب در باشگاه‌های



[ Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03 ]
[ DOR: 20.1001.1.22520716.1402.13.25.8.8 ]
[ DOI: 10.61186/JRSM.13.25.109 ]

ورزشی، آسانی خرید محصولات و خدمات، تدوین برنامه بازاریابی جهت توسعه برند باشگاه‌ها، قیمت-گذاری مناسب خدمات و هزینه باشگاه‌ها، بسته‌بندی خدمات قابل‌ارائه در محیط باشگاه‌ها و توزیع و فروش در سیستم باشگاه‌ها می‌توانند در مطرح کردن یک باشگاه ورزشی به‌عنوان یک برند مؤثر باشند.

وجود نوآوری در ارائه خدمات و برنامه‌های تمرینی در صنعت باشگاه‌داری از اهمیت زیادی برخوردار است؛ زیرا ایجاد نوآوری و کارآفرین بودن در یک سیستم ورزشی همچون باشگاه‌داری بخصوص در زمینه ارائه خدمات برای برتری در بازار رقابتی صنعت ورزش از اهمیت زیادی برخوردار است و باشگاه کارآفرین در زمینه محصول و ارائه خدمات ورزشی به مشتریان و ورزشکاران می‌تواند فرآیند انجام کارهای خود را با روش‌های جدید و نوآور انجام دهد. صاحب‌نظران اعتقاد داشتند که عواملی همچون طراحی لوگوی جدید جهت توسعه برند، ارائه رنگ‌بندی‌های جدید در ظاهر و خدمات ارائه‌شده، به‌کارگیری کلمات و جملات جدید جهت معرفی و توسعه برند، ارائه محصولات و خدمات جدید در محیط باشگاه (برنامه تمرینی وغیره)، به‌کارگیری روش‌های تبلیغاتی جدید، ایجاد نوآوری در خدمات ارائه‌شده، ایجاد نوآوری در امکانات و وسایل باشگاه‌ها و نوآوری در ارتباطات با درون و برون سیستم باشگاه‌داری جهت نوآوری و کارآفرینی در باشگاه‌ها مؤثر هستند. برخی نتایج پژوهشی پیشین نیز مؤلفه‌ها و عوامل شناسایی شده در این سطح را به‌عنوان عوامل مهم و تعیین‌کننده مورد تائید قرار می‌دهند. تینسون و گاردن (۲۰۲۱) نشان دادند که عواملی همچون تسهیل ارزش خلق مشتری و بازیابی ارزش برای مشتری به‌صورت فردی و جمعی برای افزایش سطح مشارکت مشتریان و ورزشکاران در فوتبال اهمیت دارند. باردا و همکاران (۲۰۲۰) گزارش دادند که پاداش و مزایای شبکه‌های اجتماعی بر تعهد برند کاربران، تعامل و جوایز رسانه‌های اجتماعی به ایجاد یک تصویر تجاری قوی‌تر و تعهد برند و تصویر برند به نوبه خود بر پیوستگی عاطفی تأثیر مثبت می‌گذارند. حسینقلی زاده و همکاران (۱۳۹۹) نشان دادند که بازاریابی اخلاقی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی بر ارزش ویژه برند و عملکرد بازار اثرگذار هستند. وصال و همکاران (۱۳۹۶) نشان دادند که عواملی همچون تداعی برند، آگاهی برند، کیفیت ادراک‌شده و تجانس برند اثر معنی‌داری بر وفاداری مشتریان و ارزش ویژه برند دارند.

سطح کارکردی نیز شامل منظرهای کارکرد برند باشگاه‌ها و ارتقای ارزش برند باشگاه‌های ورزشی بود. منظر کارکرد برند باشگاه‌ها نیز مشتمل بر ابعاد؛ مدیریتی، تجاری، منابع و خدمات بود. فضای رقابتی در بین برند باشگاه‌ها وجود داشته و موجب بهبود تلاش آن‌ها برای آنچه عملکرد بهتر برند باشگاه‌ها می‌گردد. بر اساس یافته‌های پژوهش، در صورتی می‌توان باعث بهبود مزیت رقابتی در بین باشگاه‌ها شد که بتوان بر عواملی همچون میزان جذب و حفظ مشتری، استانداردهای کسب‌شده توسط برند باشگاه‌ها در خارج و داخل کشور، رقابت با سایر برندها حوزه صنعت ورزش و باشگاه‌داری، سود مالی به دست آمده از جنبه‌های مختلف، منابع انسانی، منابع مالی، منابع فیزیکی، منابع دانشی و فناوری، قیمت مناسب خدمات و امکانات باشگاه‌های ورزشی، ویژه و متفاوت بودن بسیاری از جنبه‌ها باشگاه‌های ورزشی، کیفیت و



[ Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03 ]
[ DOR: 20.1001.1.22520716.1402.13.25.8.8 ]
[ DOI: 10.61186/JRSM.13.25.109 ]

استاندارد مناسب خدمات و امکانات باشگاه‌های ورزشی و سرعت و سهولت مناسب دسترسی به خدمات و امکانات باشگاه‌های ورزشی تمرکز کرد؛ و با استفاده از این عوامل زمینه برای با ارزش شدن برند باشگاه با توجه به مواردی همچون تداعی خوب از برند و وفاداری به برند در مقایسه با سایر برندها، کیفیت ادراک و لمس شده از محصولات و خدمات برند، ایجاد ارزش‌افزوده نسبت به هزینه برای مشتری، صداقت و شایستگی برند، تنوع، هیجان و زیبایی در ارائه خدمات نو و جدید بودن خدمات ارائه‌شده فراهم کرد. در حوزه بخش کارکردی و عوامل آن نیز پژوهش‌هایی انجام‌شده که حسین زاده و بکتاش (۱۳۹۷)، عبدوی و عبدالعلی نژاد (۱۳۹۷)، نظری و حدادی (۱۳۹۶) نشان دادند که عواملی همچون فعالیت‌های مسئولیت اقتصادی، قانونی، اخلاقی و بشردوستانه، تبلیغات دهان‌به‌دهان بین مردم، برنامه‌های تبلیغات در فضای مجازی بر توسعه و ارتقاء برند تأثیرگذار هستند. همچنین یانکوویچ و جاکسیک استاینوویچ (۲۰۱۹)، رضوان و همکاران (۲۰۱۸)، وانگ و همکاران (۲۰۱۸)، تسوردیا و همکاران (۲۰۱۸) نشان دادند عواملی همچون ارتباط برندهای بزرگ با ورزشکاران، شناسایی تیم‌هایی با تشریفات هواداری خاص، حمایت مالی در کنار ایجاد انگیزه در هواداران برای تعامل با برند، سرمایه‌گذاری روی بازیکنان مستعد می‌توانند به توسعه و ارتقای برند کمک شایانی کنند.

به‌طورکلی بر پایه مدل طراحی‌شده می‌توان ارتقای برند باشگاه‌داری را تجزیه‌وتحلیل کرد و به دسته‌بندی جدیدی دست‌یافت که مبتنی بر مطالعات پیشین، تجارب مدیران و ادراک متخصصان است؛ این مدل، می توان چارچوبی مناسب و بومی برای مطالعات در این حوزه باشد و به‌عنوان مقدمه‌ای به‌منظور ارتقاء برندها در صنعت باشگاه‌داری می‌تواند مبنای عمل قرار بگیرد. همچنین مدل ترسیم‌شده شناختی جامع از جایگاه برند در باشگاه‌داری بر پایه شناسایی عوامل کلیدی و چگونگی تعامل آن‌ها با یکدیگر پدید می‌آورد و می‌توانند مبنای عقلانی مدیریت برند در صنعت باشگاه‌داری و ورزش کشور نیز قرار بگیرند. با توجه به اینکه برندسازی در بطن صنعت ورزش است؛ مدل ارائه‌شده به‌خوبی می‌تواند ظرفیت ابعاد مختلف در ارتقای برند باشگاه‌ها را نشان دهد، قابلیت ارزیابی مستمر را ایجاد کند و روشن سازد که ارتقای جایگاه برند از چه عواملی و به چه صورتی اثر می‌پذیرد. براساس یافته‌ها می‌توان گفت دستیابی به سطح مطلوب از جایگاه برند نیازمند یک رویکرد مدیریت سیستمی است تا بتواند به‌طور مناسب همه ابعاد سیستم برندسازی در باشگاه‌داری را جهت ایفای نقش فعال و هم‌افزا مشارکت دهد. با توجه به مطالب مذکور، قطعاً این‌گونه استنتاج می‌شود که وقتی برندسازی در حوزه ورزش به‌صورت جزیره‌ای هدایت می‌شود، مدل‌های برندسازی در این حوزه می‌توانند مؤثر واقع شود و به نظام‌مندسازی اقدامات ارتقای برند کمک نمایند. با توجه به یافته‌های ساختار، مدیریت و ظرفیت‌ها در صنعت باشگاه‌داری از طریق به‌کارگیری قابلیت برندینگ باشگاه‌ها به یکپارچه‌سازی فرایندهای برندسازی، بازاریابی و کارآفرینی باشگاه‌ها منجر می‌شود و با بهبود عملکرد برند به ارتقای ارزش و جایگاه برند باشگاه‌ها منجر می‌شود. پس پیشنهاد می‌شود از دسته‌بندی به‌دست‌آمده برای ابعاد و فرایندها در اقدامات آتی مبنا قرار گیرد و به رابطه علی



[ Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03 ]
[ DOR: 20.1001.1.22520716.1402.13.25.8.8 ]
[ DOI: 10.61186/JRSM.13.25.109 ]

معلولی و تقدم و تأخر بین متغیرها در عمل توجه کنند و همچنین با توجه شناسایی عوامل مؤثر بر ارتقای جایگاه برند در این پژوهش به نظر می‌رسد تحقیقات آتی می‌توانند بر گستره بیشتری از عوامل ذی‌ربط تمرکز داشته باشند و از روش‌های تحقیق دیگری به بازنگری در تعداد و تعریف فرایندهای ارتقای برند در صنعت باشگاه‌داری و ورزش بپردازند و همچنین تعریف شاخص‌های موردنظر در صنعت باشگاه‌داری به‌صورت روش‌شناسی کمی می‌تواند به‌عنوان یک الگوی سنجش موردنظر قرار گیرد.

در این پژوهش محقق با محدویدت‌هایی مطالعاتی و اجرایی رو به رو بود به این صورت که در این زمینه دانش کافی برای شناسایی مولفه‌ها وجود نداشت و محقق برای تکمیل مطالعه خود اقدام به مصاحبه با خبرگان حوزه باشگاه‌داری کرد و همچنین در بخش اجرایی برخی از مشارگت کنندگان با محقق همکاری نداشتند و محقق اقدام به تنوع بخشی به مشارکت کنندگان در پژوهش کرد. با توجه شناسایی عوامل موثر بر ارتقای جایگاه برند در این پژوهش به نظر میرسد تحقیقات آتی می توانند بر گستره بیشتری از عوامل ذیربط تمرکز داشته باشند و از روش‌های تحقیق دیگری به بازنگری در تعداد و تعریف فرایندهای ارتقای برند در صنعت با شگاه‌داری بپردازند. همچنین تعریف شاخص‌های مورد نظر در صنعت با شگاه‌داری به صورت روش شنا سی کمی می تواند به عنوان یک الگوی سنجش مورد نظر قرار گیرد علاوه بر این محققان می‌توانند بر کاربردی‌سازی این مدل و مدل‌های مشابه به صورت یک الزام مدیریتی و ساختاری مبادرت بورزند و تناسب و هم سویی و هم زمانی این مدل را با سیستم برندسازی صنعت باشگاه‌داری مورد بررسی قرار دهند.

## References


1. Sajjadi S. N., Rajabi, H., Abedlati M., Tarighi R. Investigating the factors affecting the brand equity of Persepolis Club in Tehran. *New Approaches in Sports Management*, 2013; 1 (3), 43-52. [in Persian]
2. Naghshzan Khajouie, R., Salimi, M., Nazari, R. Providing a Conceptual Model for Sporting Events in Iran. *Jounal of Marketing Management*, 2020; 15(47), 51-67. [in Persian]
3. Saeedi, H,. Talebpour, M., Gholamian, J. *Investigating the effective factors on promoting the brand equity of sports clubs in the country with a futures research approach*, Master Thesis, Sanabad Golbahar Higher Education Institute, 2020. [in Persian]
4. Lorenzi, m.Radicchi, e.Zagnoli, p."The challenge of understanding sports brand equity: The case of Calcio Padova Spa". The 20th Conference of the European Association for Sport Management (EASM).Marketing in and through Sport, 18-21 September 2012, Aalborg, Denmark.66-67.
5. Ghobadi, A., Bushehri Shetab, S. N., Khatibi, A. *Explaining the model of effective factors in the development of domestic sportswear brands*, PhD thesis, Shahid Chamran University of Ahvaz, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, 2019. [in Persian]
6. Abdi Panbeh Choleh, L., Azimzadeh, S. M., Marefati, A. *Investigating the role of word-of-mouth advertising in promoting the special value of the tourism destination brand (Case study: Chalidreh recreational-sports tourism complex).* Master Thesis, Sanabad Golbahar Higher Education Institute, 2018. [in Persian]




[ Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03 ]
[ DOR: 20.1001.1.22520716.1402.13.25.8.8 ]
[ DOI: 10.61186/JRSM.13.25.109 ]

7. Farahani, A., Alidoust Ghahfarrokhi, E., Derakhshande Ghahferrokhi, S. An Investigation of Problems in Private Sport Clubs in Shahr-e-kord City. *Journal of Sport Management*, 2015; 7(1), 53-67. [in Persian]
8. Schade, M., Piehler, R., & Burmann, C. Sport club brand personality scale (SCBPS): A new brand personality scale for sport clubs. *Journal of Brand Management*, 2014; 21(7), 650-663.
9. Dechawatanapaisal, D. *Employee retention: the effects of internal branding and brand attitudes in sales organizations*. Personnel Review, 2018.
10. Musazadeh, A., Imanzadeh, M., Malai, M. *Identifying and presenting scientific solutions to promote the brand value of sports companies*, Master Thesis, Islamic Azad University, Ardabil Branch, 2017. [in Persian]
11. Mirzaee, M., Mohammadkazemi, R., Khademi, M. The Effect of Sport Brand Development on Brand Equity (Case Study: Persepolis Brand). *Journal of Sport Management*, 2017; 9(3), 531-548. [in Persian]
12. Hossein Gholizadeh, M., Pourmahdi, A., Dadfar, A. *Investigating the effect of moral marketing and social responsibility on market performance with intermediary brand value*, master thesis, Awli novin Institute, 2020. [in Persian]
13. Behzadnia, P., Sanoubar, N., Hosseini, S., Fazlzadeh, K. CSR actions of companies in the corona crisis and brand equity: the role of brand credibility and emotional attachment. *Journal of International Business Administration*, 2020; 3(continuous 10), 53-71. [in Persian]
14. Peyghani, K., Mahmodian, Y,. Jalilian, H.M. *Effectiveness of social responsibility activities in brand promotion in the banking industry (studyed by Tejarat Bank) Kermanshah province*, 2019. [in Persian]
15. Hosseinzadeh, M., Baktash, F. Studying the Effect of Mixed Experiential Marketing on Brand Equity and Brand Image (Case Study: Royal Mattress Brand). *Journal of Business Management*, 2018; 10(2), 303-324. [in Persian]
16. Nazari, R., Haddadi, S. The Effect of Service Quality on Customer Satisfaction and Loyalty and Promoting the Strategic Position of the Brand of Private Clubs: Modeling. *New Approaches in Sports Management*, 2017; 5 (17), 45-56. [in Persian]
17. Rezaei, F. Investigating internal branding and brand upgrades in organizations, *The fifth international economy, management, accounting with value creation approach, Shiraz*, 2017. [in Persian]
18. Mohammad shafiee, M., Rahmatabadi, Y., soleymanzadeh, O. The impact of social networks marketing communication on brand equity, relationship equity and customer responses. *Consumer Behavior Studies Journa*l, 2019; 6(1), 105-124. [in Persian]
19. Moradi Hazari, R,. Sadeghi Boroujerdi, S., Fardy, S. The effect of Iranian sports brand credibility on perceptual variables and consumer behavioral tendencies (Case study: Daei, Nahangi and Majid sports brands), *Pars Modir*, 2017; 6 (12), 65-74. [in Persian]
20. Feiz D, Kohyari Haghighat A, Kohyari Haghighat K. *The Role of Quality Improvement of Services in Promoting Brand Performance in Tehran Hospitals* . payavard, 2017; 11 (1) :53-65. [in Persian]
21. Fathian, R., Elahi, A., Akbari, H. The empirical study of the effect advertising by celebrities in promoting the brand equity of sport goods. *SportManagement*, 2020; 12(1), 161-180. [in Persian]
22. Jafari, Z., Khodadadi, M. R. *Investigating the impact of personal brands of sports celebrities on the perceived value of brand and brand love*, postgraduate thesis, Azerbaijani Wheel Education Institute, Department of Sport Sciences, 2020. [in Persian]
23. Elami, F., Ghorbani, L,. Yaramadi, J. *The Effect of Coastal Volleyball Value in Different Sunni Categories on the Loyalty Loyalty of Love Brand*, Master's Thesis,




[ Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03 ]
[ DOR: 20.1001.1.22520716.1402.13.25.8.8 ]
[ DOI: 10.61186/JRSM.13.25.109 ]

Message University of Hormozgan Province, Bandar Abbas payame noor, 2020. [in Persian]
24. Mohammadi, A., Rezaei Sufi, M., Mohammadi, N. (2020*). Identifying the factors affecting the development of brand equity of Iranian football referees and presenting a model*, Master Thesis, Payame Noor University of Guilan, Payame Noor Center, Rasht, 2020. [in Persian]
25. Mehrpour, M., Keshtidar, M., Marefati, A. A. *Explaining the strategies for developing the Razavi sports brand from the perspective of experts*, Master Thesis, Sanabad Golbahar Higher Education Institute, 2020. [in Persian]
26. Zakipourzadeh, A., Hosseini, S. E., Boroumand, M. R. *Designing a model for promoting the special value of domestic sports brands*, Master Thesis, Shahid Beheshti University, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, 2018. [in Persian]
27. Nazari, R., Bankdarchian, Narges; Safikhani, Goli. Presenting a model of the effect of brand leveraging, brand reputation on customer reuse and promoting the strategic position of sports clubs. *Journal of Sports Science*, 2019; 11 (35), 28-43. [in Persian]
28. Malekzadeh, S., Nave Ebrahim, A., Abdollahi, B., Zamahini, M. *Designing and explaining the educational brand promotion model of Payame Noor University*, PhD thesis, Kharazmi University, International Campus, 2019. [in Persian]
29. Kalashi, M., Jami Alahmadi, A., Yamini Firouz, M., Ebrahimi Poor, H. Assessing the Effects of Sports Brand on Brand Preference at the Time of Purchase (Case Study: Fans of Mazandaran Kaleh Volleyball Team). *Sport Management Studies*, 2019; 10(52), 203-228. [in Persian]
30. Ebrahimi Khangha, S., Hematinejad, M.H., Benar, N. *The Impact of Social Responsibility on Customer Behavior with Intermediary Green Marketing and Brand Special Value in Rasht Sports Clubs*, Masters Thesis, University of Guilan, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, 2018. [in Persian]
31. Nazari, R., Ghavami, F. The effect of brand credibility on brand alliance strategy in order to improve the strategic position of the brand: A case study of Sepahan Isfahan Club. *Journal of Applied Research in Sports Management*, 2017; 6 (1), 61-71. [in Persian]
32. Dehghanpouri, H., Abdavi, F., Eskandarnegad, M. A Study of the Effect of Sports Brand Advertising on Customers' Electroencephalographic Changes in Neuromarketing. *Journal of Sport Management*, 2016; 8(3), 389-405. [in Persian]
33. Tinson J, Sinclair G, Gordon R. How value is disrupted in football fandom, and how fans respond. *European Sport Management Quarterly*. 2021 Jan 9:1-8.
34. Gaber HR, Elsamadicy A, Wright LT. Do instagram fan pages develop consumer–brand relationships? Evidence from the telecommunications industry. *Cogent Business & Management*. 2021 Jan 1;8(1):1884344.
35. Barreda AA, Nusair K, Wang Y, Okumus F, Bilgihan A. The impact of social media activities on brand image and emotional attachment. *Journal of hospitality and tourism technology*. 2020 Jan 13.
36. Li LL. *Research on brand development of Central Public-interest Enterprises*. InE3S Web of Conferences 2021 (Vol. 235, p. 01017). EDP Sciences.
37. Kádeková Z, Savov R, Košičiarová I, Valaskova K. *CSR Activities and their impact on brand value in food enterprises in Slovakia based on foreign participation*. Sustainability. 2020 Jan;12(12):4856.
38. Stegmann P. *Digital transformation in sport: The disruptive potential of digitalization for sport management research*, 2020.
39. Aquinia A, Soliha E. The effect of brand equity dimensions on repurchase intention. *Diponegoro International Journal of Business*. 2020 Dec 31;3(2):97-103.
40. Dilawar, Sadiq. The Impact of Brand Equity. Journal of Relationship Marketing, 2020;



[ Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03 ]
[ DOR: 20.1001.1.22520716.1402.13.25.8.8 ]
[ DOI: 10.61186/JRSM.13.25.109 ]

1(17), 28-32.
41. Govind R, Garg N, Mittal V. Weather, Affect, and Preference for Hedonic Products: The Moderating Role of Gender. *Journal of Marketing Research*. 2020 Aug;57(4):717-38.
42. Faseeh, A., Fayaz N. Brand Experience and Brand Equity. Vision: *The Journal of Business Perspective*, 2019; 10(23), 18-23.
43. Niculescu A, Dumitriu D, Purdescu C, Popescu MA. Enhancing Brand Value of Modern Organizations through Digital Marketing Tools and Techniques: A Study on Top Ten Romanian Companies. *TEM Journal*. 2019 Feb 1;8(1):171.
44. Ma B, Cheng F, Bu J, Jiang J. Effects of brand alliance on brand equity. *Journal of Contemporary Marketing Science*. 2018 Sep 3.
45. Kasemsap K. The roles of corporate marketing strategies and brand management in the global retail industry. InDigital Marketing and Consumer Engagement: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications 2018 (pp. 294-325). IGI Global.
46. Kang C, Bennett G, Peachey JW. Five dimensions of brand personality traits in sport. *Sport Management Review*. 2016 Aug 1;19(4):441-53.
47. Bodet G, Séguin B. Team sports brand management. *InManaging Sports Teams .* 2021 (pp. 141-159). Springer, Cham.
48. Aguiar Noury, A. *Empirical Analysis of the European Football Industry: The Role of Sports Performance, Media Visibility, and Brand Value in Revenue Generation and Talent Compensation* (Doctoral dissertation, Universitat Internacional de Catalunya), 2020.
49. Jankovic M, Jaksic-Stojanovic A. Challenges of sports branding. *Sport Mont*. 2019;17(1):75-8.
50. RĂZVAN BM, CĂTĂLIN P. *BRANDING IN SPORT*. Annals of'Constantin Brancusi'University of Targu-Jiu. Economy Series. 2018 Sep 1(5).
51. Wang MC, Tang YY. Examining the antecedents of sport team brand equity: A dual-identification perspective. *Sport Management Review*. 2018 Jun 1;21(3):293-306.
52. Tsordia C, Papadimitriou D, Parganas P. The influence of sport sponsorship on brand equity and purchase behavior. *Journal of Strategic Marketing*. 2018 Jan 2;26(1):85-105.
53. Kunkel T, Doyle JP, Funk DC. Exploring sport brand development strategies to strengthen consumer involvement with the product–The case of the Australian A-League. *Sport Management Review*. 2014 Nov 1;17(4):470-83.
54. ISNA. The importance of compiling and implementing a comprehensive club system in Iran, 2017; https://www.isna.ir/news/96092212576 /
55. Rasooli, M., Khabiri, M., Elahi, A., Aghaee, N. Internal factors and obstacles of brand management in Iran's pro league football clubs. *Sport Management Studies*, 2016; 8(35), 51-66. [in Persian]
56. Benesbordi, A., Khabiri, M., Jalali Farahani, M., Goodarzi, M. (2017). Modeling Factors Influencing Brand Extension in Professional Football Clubs. *Journal of Sport Management*, 9(3), 411-428. [in Persian]
57. Rasooli, M., Elahi, A., Esmaeili, M. (2019). Promoting the model of Iran's football pro-league brand management. *Sport Management and Development*, 8(2), 130-141. [in Persian]
58. Seyed Javadin, S. R., Shams, R. (2007). Factors determining the special value of sports shoes brand among young people. *Journal of Executive Management*, 7 (25), 73-96. [in Persian]



[ Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03 ]
[ DOR: 20.1001.1.22520716.1402.13.25.8.8 ]
[ DOI: 10.61186/JRSM.13.25.109 ]