

چالش‌ها و راهکارهای استراتژیک توسعه برند لیگ برتر فوتبال ایران با تلفیق رویکرد کارت امتیازی متوازن و تحلیل سلسله مراتبی

نگار قلی‌پور*^۱، حسین عیدی^۲، بهرام یوسفی^۳

Received: 25/08/2020
Accepted: 09/06/2021

صفحات: ۱۵۵-۱۲۱

دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۰۶/۰۴

پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۳/۱۹

چکیده

این تحقیق در دو بخش کمی و کیفی انجام گرفت. جامعه آماری این تحقیق اعضای هیأت علمی مدیریت ورزشی با حیطه تخصصی بازاریابی، کارشناسان و صاحب‌نظران فوتبال و نیز مدیران اجرایی لیگ و باشگاه‌های فوتبال بودند. در بخشی کیفی با ۱۸ نفر از جامعه تحقیق مصاحبه صورت گرفت و در بخش کمی با روش نمونه‌گیری غیراحتمالی قضاوتی (نظر خبرگان) ۸۵ نفر به عنوان نمونه آماری پژوهش انتخاب شدند. در بخش کیفی ۱۵۷ نشان موثر بر توسعه برند لیگ شناسایی شد و سپس در کد گذاری محوری در ۲۰ مفهوم طبقه‌بندی شدند. در بخش کمی اولویت‌های هر یک از چالش‌های اثرگذار بر توسعه برند با روش تحلیل سلسله‌مراتبی تعیین شد که در اولویت اول ضعف در ساختار مدیریتی و در اولویت آخر چالش‌های ادراکی بود. در نتیجه بکارگیری این مدل می‌تواند مدیران را با اولویت‌های رسیدگی به چالش‌های توسعه برند لیگ برتر فوتبال ایران آشنا ساخت و امکان یکپارچه‌سازی ارزیابی عملکرد برند لیگ برتر فوتبال ایران را فراهم آورد.

کلید واژه‌ها: تحلیل استراتژیک، توسعه برند، کارت امتیازی متوازن

۱. دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران

Email: gholipournegar@gmail.com

* ایمیل نویسنده مسئول:

۲. استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران

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

مقدمه

برند می‌تواند مزیت رقابتی را در زمینه فروش محصولات و خدمات و کسب ارزش در پی داشته‌باشد (Lee, Lee and Yang, 2017). یک برند قوی باعث می‌شود که یک تصویر یکپارچه از شرکت در اذهان تداعی گردد و در اثر استفاده از این برند، برای دیگر کالاهای شرکت، کارایی بالا، رشد و کاهش هزینه‌ها را به همراه خواهد داشت (sabersheikh, 2014). یک برند شامل عناصر مختلفی از قبیل نام، نشان، نماد یا یک است ترکیبی از این عوامل است. این عناصر تمایز دهنده کالاها و خدمات یک شرکت از شرکت رقیب می‌باشد (Kotler and Keller, 2016).

برند های فوتبال نیز جز پر درآمدترین برندهای جهانی هستند، صنعتی که در آن منافع رسانه‌ای و مالی با شور و شوق هواداران و وابستگی قومی و ملی گره‌خورده‌اند (Hewer and Gannonm, 2017). ارزش برند فوتبال اروپا ۱۷ میلیارد دلار تخمین زده شده‌است (Price, Farrington and Hall, 2013). فوتبال محبوب‌ترین ورزش جهان است که از اواخر قرن ۱۹ میلادی در سراسر جهان گسترش یافته‌است (Fathi, Elahi and Saffari, 2016). روشن است که فوتبال در حال حاضر بازی جهانی با ابعاد فرهنگی، اقتصادی، سیاسی، اجتماعی است. فیفا به ۲۵۰ میلیون نفر اعضای خانواده فیفا (بازیکن، مربی، داور، کادر پزشکی و رسانه‌ای) در این ورزش اشاره دارد و حدود ۱/۴ میلیارد نفر در سراسر جهان علاقه‌مند به فوتبال در سطح جهانی هستند. اهمیت مالی و فرهنگی این ورزش بسیار عظیم است به طوری که جام جهانی فوتبال در سال ۱۹۸۶ در ۱۶۶ کشور تماشا شد؛ اما، در سال ۲۰۰۶ در ۲۱۴ کشور (Bridgewater, 2010) و در سال ۲۰۱۴ بیش از ۳/۲ میلیارد نفر این بازی‌ها را تماشا کردند (Fifa, 2014). در طول یک دهه اخیر مدیریت برند ورزشی یک موضوع اساسی شده است. باشگاه‌های ورزشی را می‌توان برندهای خاصی در نظر گرفت و آن‌ها باید انتظارات مشتریان‌شان را برآورده کنند (Bouchet and Hillairet, 2009).

لذا مدیران تیم‌ها و لیگ‌های ورزشی باید تلاش خود را بر روی برند خود متمرکز کنند، زیرا برند یکی از مهم‌ترین دارایی‌های شرکت است. علاوه بر این، مدیریت برند اگر به روشی مناسب و مستمر اجرا شود، قادر به ارتقاء ارزش شرکت می‌گردد، در ادبیات تحقیق اخیراً تأکید بیشتری بر مفهوم برندسازی استراتژیک و به‌ویژه نقشی که برند در مدیریت ورزشی ایفا می‌کند، دارند (Baena, 2017).

فرایند مدیریت برند چنانچه به‌درستی و به شکل مداوم صورت پذیرد، می‌تواند ارزش سازمان‌ها را افزایش دهد. تحقیقات اخیر نیز تأکید زیادی روی مفهوم برندسازی استراتژیک داشته‌اند (Jensen and Beckmann, 2009).

در این راستا، برند لیگ‌های ورزشی بسیار ارزشمند است و همواره بسیاری از کشورها در پی توسعه و جهانی سازی برند لیگ خود بوده‌اند (Kunkel, Funk and King, 2014)؛ از نمونه‌های موفق آسیایی آن می‌توان از جی لیگ نام برد که در طی سال‌ها تلاش با شناسایی نقاط قوت و ضعف خود و بهره‌گیری از تجارب کشورهای موفق توانست برند لیگ خود را توسعه دهد (Xiaofei and Guochang, 2017). جذب هواداران جدید به ویژه در سطوح بین‌المللی و نیز افزایش وفاداری هواداران فعلی، همگی به مدیریت صحیح برند مربوط می‌باشد (Iran Football Pro League, 2011). مدیریت اثربخش نام و نشان تجاری ایجاب می‌کند که مدیران این حوزه بدانند چگونه می‌توانند همواره با افزایش ارزش نام و نشان تجاری، برای ذینفعان مختلف سازمان و خود سازمان ارزشی بیشتر در آینده ایجاد کنند و چگونه می‌توانند از کاهش ارزش آن جلوگیری نمایند (Chirani, 2012). این امر مستلزم ارزیابی مستمر، شناسایی موانع و تدوین استراتژی مناسب می‌باشد.

نتایج تحقیقات حاکی از آنست که لیگ برتر ایران با وجود پتانسیل بالا همچون موقعیت جغرافیایی و ژئواستراتژیک ایران، جاذبه‌های تاریخی، فرهنگی، مذهبی و گردشگری (Rezaei, Yousefi, Larijani, Rezaei and Adibi, 2017) و وجود هواداران زیاد هنوز نتوانسته‌است که

برند خود را حتی در سطح منطقه‌ای ارتقا دهد (Rezaei, Ehsani, Kuzhchian and Amiri, 2016).

همچنین نتایج تحقیق (Hosseini, Razavi, Yemeni and Ashtar Hashemi, 2015) نیز نشان می‌دهد، لیگ برتر ایران بر اساس معیارهای AFC در وضعیت مطلوبی قرار ندارد. لذا مدیریت صحیح برند و بررسی موانع پیاده‌سازی استراتژی برندینگ لیگ برای رسیدن به معیارهای بین‌المللی ضروری است. لذا برای توسعه لیگ برتر فوتبال ایران باید با شیوه‌های مختلف و شناسایی موانع، خود را به یک برند معتبر تبدیل کنند تا هم مورد توجه عموم و رسانه‌ها باشند و هم برای بنگاه‌های اقتصادی و تجاری جذابیت داشته باشند.

با بررسی پژوهش‌های انجام گرفته در زمینه عوامل و موانع موثر بر توسعه برند، این نتیجه حاصل شده است که توسعه برند منوط به عوامل متعددی است. از جمله تحقیقات انجام گرفته در داخل کشور می‌توان از پژوهش (Hajlo, Nazar and Azimzade, 2019) که مدل تعالی برند ملی فوتبال ایران را ارائه دادند، نام برد. آن‌ها در پژوهش خود مولفه‌های سازمانی، فرهنگی و اجتماعی، اقتصادی، حقوقی و قانونی، محیطی و مدیریتی را به عنوان مولفه‌های اصلی تعالی برند نام بردند. در این راستا (Rezaei, Ehsani, Kuzhchian and Amiri, 2016) نیز موانع توسعه روابط متقابل باشگاه‌های فوتبال و سازمان صداوسیما در ایران را در هفت دسته موانع اصلی شامل عوامل حقوقی - قانونی، اقتصادی - سیاسی، مدیریتی، ساختاری، معنایی، رفتاری و محیطی، ۳۶ درونمایه فرعی، ۳۴ راهکار توسعه و ۹ خلأ قانونی دسته بندی نمودند. در پژوهش دیگری (Rasouli, Khabiri, Mohammad and Elahi, 2016) با یک رویکرد کیفی عوامل و موانع درونی مدیریت برند باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران را فرهنگ، ارتباطات، برندسازی، بازاریابی، مسائل مالی، مسائل حقوقی، مدیریت، برنامه ریزی، نیروی انسانی، ذات باشگاه‌های ورزشی، کانون هواداران، خصوصیات فوتبال، امکانات، باشگاه، رسانه و ساختار شناسایی نمودند. در پژوهش‌های خارج از کشور نیز موضوع برندینگ همواره مورد توجه بوده است. از جمله این

پژوهش‌ها (Hinson, Osabutey, Kosiba and Asiedu (2020) بود که استراتژی‌های بین‌المللی‌سازی برند را مورد بررسی قرار دادند. یافته‌های این مطالعه نشان داد که قدرت ارزش ویژه برند فوتبال حرفه‌ای به طور مشترک با سطح آگاهی از برند، وفاداری به برند و کیفیت درک شده تعیین می‌شود. با این حال، باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال برای بهبود رقابت در بازارهای بین‌المللی نیاز دارند که استراتژی‌های بازاریابی خود را برای بهبود ارتباط با هوادار مشخص کنند. در پژوهشی دیگر (Shuv, Papasolomou, and Vrontis (2019) در مدل ارزش‌گذاری زنجیره‌ای، عوامل اثرگذار بر ارزش ویژه برند را در شش مرحله بررسی نمودند. تلاش‌های بازاریابی، تمرکز بر ذهنیت مشتری، دلبستگی مشتری، مزیت رقابتی برند، عواید برند برای باشگاه و ارزش مالی برند برای سهامداران باشگاه به ترتیب مراحل اثرگذار بر ارزش برند بودند. هم‌چنین Chanvat (2017) توسعه برند جهانی باشگاه پاریس سن ژرمن را ناشی از ۳ عنصر سازماندهی مجدد باشگاه، ساخت مجدد برند باشگاه و استراتژی‌های متنوع از محرک‌های توسعه برند عنوان نمود (chanvat, 2017).

در تحقیقی (Kunkel, Funk and King (2014) نیز با رویکرد کیفی و کمی عوامل استراتژیک اثرگذار بر توسعه لیگ برتر استرالیا را مورد بررسی قرار دادند. آن‌ها هفت عامل را مورد شناسایی قرار دادند که عبارت بودند از: ۱. دستیابی به رسانه و بازاریابی ۲. توسعه لیگ ۳. ساختار رقابتی ۴. کیفیت ۵. کیفیت خدمات ۶. تجربیات روز مسابقه و ۷. هویت باشگاه‌های شرکت کننده. در این راستا (Richelieu and Lessard (2014) عوامل توسعه برند را عملکرد در زمین مسابقه، اعتبار / یکپارچگی، مدیریت استراتژیک برند، بین‌المللی‌سازی، تحقیقات بازار، تثبیت منطقه‌ای، توسعه جوانان و استخدام بازیکنان خارجی برشمردند. هم‌چنین (Kunkel, Funk and King (2014) با رویکرد کیفی و کمی عوامل استراتژیک اثرگذار بر توسعه برند لیگ برتر استرالیا را مورد بررسی قرار دادند. آن‌ها هفت عامل را مورد شناسایی قرار دادند که عبارت بودند از: ۱. دستیابی به رسانه و بازاریابی ۲. توسعه لیگ ۳. ساختار رقابتی ۴. کیفیت ۵. توسعه برند ۶. تجربیات روز مسابقه و ۷.

هویت باشگاه‌های شرکت‌کننده. در این زمینه (Richelieu, 2008) نیز مراحل به کارگیری استراتژی‌های مختلف برای ارتقای باشگاه‌های ورزشی را در مدلی ارائه نمود. وی در این مدل بیان نمود که هنگامی که هویت و جایگاه‌سازی به صورت واضح تعیین شد، تیم ورزشی می‌تواند با استراتژی برند یعنی با کار کردن بر روی عوامل تسهیل‌کننده و دستکاری متغیرهای بازدارنده و میانجی به مسیر برندسازی خود ادامه دهد.

باتوجه به آنچه مطرح گردید این تحقیق در صدد است با استفاده از رویکرد کارت امتیازی متوازن موانع پیاده‌سازی استراتژی‌های توسعه برند لیگ برتر فوتبال ایران را مورد شناسایی قرار دهد. سازمان‌هایی که در تدوین استراتژی خود از سیستم ارزیابی عملکرد و به خصوص کارت امتیازی متوازن استفاده کرده‌اند، در اجرای استراتژی بسیار موفق عمل می‌کنند چرا که آن‌ها توانسته‌اند به وسیله کارت امتیازی خود، هدف‌های سازمان را برای کلیه پرسنل سازمان تشریح کنند به عبارت دیگر کارت امتیازی متوازن چارچوبی جامع، برای مدیران اجرایی فراهم می‌آورد تا چشم انداز استراتژی سازمان را به عملیات اجرایی ترجمه کنند (Kaplan, 2009). نقطه قوت اصلی کارت امتیازی متوازن در سازمان‌های ورزشی شامل تفکر سیستماتیک، رویکرد چند وجهی، تمرکز بر علیت، ارائه یک چارچوب مرجع و راهنمایی برای طراحی سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد می‌باشد (Kozma and Kazai, 2015).

آنچه حائز اهمیت است، ماهیت چند بعدی و پیچیده برند لیگ برتر فوتبال ایران است که گروه‌های متعددی از بخش‌های کلان و خرد کشور در آن اثرگذار بوده و متغیرهای متنوع و پیچیده‌ای در آن دخالت دارند. حال سوالی که اینجا مطرح می‌گردد این است که چه موانعی بر سر راه توسعه لیگ برتر فوتبال ایران وجود داشته‌است که با وجود پتانسیل بالا هنوز نتوانسته‌است به سطح مطلوبی ارتقا یابد. لذا باتوجه به کمبود پژوهش در این حوزه، در این پژوهش سعی بر آن است که موانع موثر بر توسعه برند لیگ برتر فوتبال ایران شناسایی شده و بر اساس کارت امتیازی

متوازن و تحلیل سلسله مراتبی طبقه بندی و اولویت بندی شود. امید است که نتایج این پژوهش ضمن پر کردن خلأ نظری، یاری رسان مسئولین امر در توسعه برند لیگ برتر فوتبال ایران باشد.

روش تحقیق

این تحقیق از نوع تحقیقات کاربردی و از لحاظ روش تحقیق در زمره تحقیقات توصیفی محسوب می شود. این پژوهش به روش آمیخته در دو بخش کمی و کیفی انجام گرفت .

بخش کیفی

روش پژوهش حاضر، کیفی و از نوع تحلیل تم بود. با استفاده از این روش ابتدا تمام داده ها ثبت و بازنویسی شد و بعد از آن کدگذاری باز انجام شد. سپس کدهای باز در چند مقوله بزرگتر طبقه بندی شد و در نهایت الگوی کیفی پژوهش ترسیم شد و تا اشباع تماتیک این روند ادامه یافت. جامعه آماری این تحقیق اساتید با حیطه تخصصی بازاریابی و برندینگ ورزشی، کارشناسان و صاحب نظران فوتبال و نیز مدیران اجرایی لیگ و باشگاه های فوتبال، مسئولین کمیته بازاریابی فدراسیون فوتبال، مسئولین کمیته بازاریابی باشگاه های ورزشی کارشناسان و صاحب نظران فوتبال و نیز مدیران اجرایی لیگ و برخی افراد آگاه به موضوع پژوهش بودند. انجام مصاحبه ها به صورت هدفمند و به شیوه گلوله برفی انجام گرفت. در این مطالعه با ۱۸ نفر از جامعه تحقیق مصاحبه گردید، هر چند در مصاحبه چهاردهم اشباع نظری حاصل شد یا این حال برای اطمینان تا مصاحبه هجدهم ادامه یافت. برای جمع آوری داده ها، از مصاحبه های عمیق، باز و نیمه ساختار یافته استفاده شد. این نوع مصاحبه به دلیل انعطاف پذیری و عمیق بودن مناسب پژوهش های کیفی است. سوالات کلی حول محور استراتژی های توسعه برند در چهار بعد BSC مورد پرسش قرار گرفت و بقیه سوالات در حین مصاحبه بر اساس پاسخ مصاحبه شونده پرسیده می شد. کلیه مکالمات روی نوار صوتی ضبط و سپس بلافاصله کلمه به کلمه روی کاغذ پیاده و تجزیه و تحلیل شد. به منظور تحلیل داده ها از یک فرایند پنج مرحله ای تحت عنوان تحلیل چارچوبی با

مراحل ۱. آشناسازی ۲. شناسایی چارچوب موضوعی؛ ۳. نمایه کردن؛ ۴. ترسیم جداول؛ و ۵. کشیدن نقشه و ۶. تفسیر، استفاده شد. بر این اساس، پس از آشنایی با دامنه گستردگی و تنوع مطالب، مفاهیم و موضوعات کلیدی را شناسایی شد و مطابق با آن به تنظیم چارچوب موضوعی پرداخته شد. در مرحله بعد، کلیه نوشته‌های حاصل از فرم‌های خلاصه مصاحبه، براساس چارچوب موضوعی به دست آمده، بازبینی و حاشیه نویسی شد و براساس منبع موضوعی مناسب چیده شد. در نهایت با مقایسه روابط، مفاهیم، تضادها و نظریات مشاهده شده، درونمایه‌های مورد نظر توسط پژوهشگر از یافته‌ها استخراج شد. در این پژوهش با استفاده از مفهوم قابلیت اعتماد و عناصر چندگانه آن، از استراتژی‌های متعددی نظیر بازبینی در زمان کدگذاری، تأیید نتایج با مراجعه به آزمودنی‌ها و تأیید همکاران پژوهشی استفاده گردید.

بخش کمی

برای اولویت بندی چهار بعد کارت امتیازی متوازن و استراتژی‌های شناسایی شده از روش تحلیل سلسله مراتبی (AHP) استفاده شده است. وزن دهی به شاخص‌ها از طریق ورود اطلاعات به برنامه Choice Expert نسخه ۱۱ و اجرای مرحله به مرحله انجام پذیرفت. در نهایت وزن شاخص‌ها با بهره‌گیری از روش تحلیل سلسله مراتبی مشخص شده و اهمیت آن‌ها حاصل شد. معیار ناسازگاری کمتر از ۱۰ درصد برای انتخاب شاخص‌ها در نظر گرفته شد. با روش نمونه‌گیری غیراحتمالی قضاوتی (نظر خبرگان) ۸۵ نفر به عنوان نمونه آماری پژوهش انتخاب شدند. روایی پرسشنامه توسط اساتید مدیریت ورزشی مورد تأیید قرار گرفت.

یافته‌ها

در بخش کیفی ۸۳ درصد از جامعه تحقیق دکترا و ۱۶٫۷ دارای مدرک کارشناسی ارشد بودند. ۷۷٫۸ درصد از جامعه دارای تحصیلات در رشته تربیت بدنی بودند و ۹۰ درصد از جامعه مرد بودند.

در بخش کمی ۵۲ درصد جامعه تحقیق دارای مدرک دکتری، ۳۶ درصد دانشجوی دکتری و ۱۲ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد بودند. اکثریت نمونه تحقیق مرد (۶۶ درصد) بودند و ۸۵ درصد دارای مدرک تحصیلی در رشته تربیت بدنی بودند. یافته‌های توصیفی مربوط به میانگین، انحراف معیار و همچنین ضریب همبستگی میان متغیرهای پژوهش در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱: موانع توسعه برند لیگ برتر فوتبال ایران در بعد فرایندهای داخلی

بعد فرایندهای داخلی	
موانع	درون مایه‌های فرعی موانع استراتژیک
استراتژیک	
ضعف در ساختار مدیریتی	عدم ثبات مدیریت، آزمون و خطای بسیار در مدیریت باشگاه‌ها، نبود نمودار مصوب قابل اتکا و مشاغل تعریف نشده، فقدان برنامه‌ی استراتژیک، تضاد بین سازمان‌های ورزشی فوتبال کشور در راستای سیاست‌های فدراسیون، وابستگی شدید سازمان لیگ به فدراسیون و عدم استقلال آن، نبود متولی مشخص در بحث برند لیگ، فعالیت‌های رابطه‌ای، نبود نگاه استراتژیک و ...
ادراکی	دید منفی اعضا به یکدیگر، عدم اطمینان از چشم اندازها و سیاست‌ها، نبود تفکر سیستمی عدم آرمان مشترک اعضا، احساس خودشیفتگی در مدیران، مربیان و بازیکنان، ضعف در خودباوری
مدیریت ضعیف ارتباط با رسانه	تعدد نشریات و رسانه‌های ورزشی، عدم تعامل بین رسانه و مسئولان لیگ، به حاشیه بردن فوتبال توسط رسانه
تکنولوژیک	عدم بهره‌گیری از فضای مجازی، عدم ارتقاء ظرفیت رسانه‌ای، کمبود استفاده از فناوری‌های روز، عدم استفاده از ابزارهای نوین ارتباطی
اتکا به ساختار دولتی	ساختار انحصاری بازار، درونگرایی و عدم تعامل با بازار خارجی بدلیل بازارهای کوچک دولتی، مخالفت گروه‌های ذینفع قوی شبه دولتی با واگذاری باشگاه‌ها، وجود شبه دولتی‌ها در ورزش و سلب رقابت سایر بخش‌های غیردولتی، دشواری کسب پول از بازار به دلایل دولتی بودن همه بازارهای مرتبط با فوتبال، بی‌توجهی به اصل ۴۴ مبنی بر خصوصی سازی برای تغییر سیستم اداره ورزش و باشگاه‌داری حرفه‌ای، پایبندی به سیاست‌های محافظه کارانه و ...
خلاءهای قانونی	کمبود قوانین نوین و منسجم، نبود ضمانت اجرایی برای برنامه‌های زمان بندی شده، تغییرات

مکرر در قوانین، مقررات، آیین نامه‌ها و بخش نامه‌ها، بی‌توجهی به مسائل حقوقی، نداشتن ضوابط خاص برای بستن قراردادهای مشخص نبودن سهم حقوقی افراد در باشگاه‌ها	
وجود خطوط قرمز فرهنگی در پرداختن به حوزه بانوان در فوتبال، ممنوعیت حضور در برخی شبکه‌های اجتماعی (فیس بوک، توئیتر و ...)، بی‌توجهی مدیران ارشد سیاسی به اساسنامه‌های فدراسیون و AFC، نگاه امنیتی به باشگاه‌ها و صدا و سیما از محیط بیرونی، دیپلماسی ضعیف سازمان‌های متولی، مداخله سیاسیون، مدیریت سیاسی و غیر تخصصی، نبود سیاست‌گذاری اقتصادی، تحریم‌های اقتصادی، ملی بودن بخش‌های اقتصادی کشور، چالش‌ها و موانع کلان اقتصادی (اعم از نظام بسته اقتصادی، GDP و FDI پایین و ...) و ...	سیاسی

جدول ۲: موانع توسعه برند لیگ برتر فوتبال ایران در بعد رشد و یادگیری

بعد رشد و یادگیری	
موانع	درون مایه های فرعی موانع استراتژیک
استراتژیک	
بی‌توجهی به تحقیق و پژوهش	شکاف بین صنعت فوتبال و دانشگاه، عدم به کارگیری هسته‌های پژوهشی، فاصله داشتن تحقیقات پژوهشی از واقعیت‌های موجود در باشگاه‌ها، عدم همکاری مدیران با دانشگاهیان، نبود واحدهای تحقیق و توسعه بازاریابی
ضعف در پرورش خلاقیت	نبود خلاقیت و نوآوری، نبود واحدهای تخصصی برندینگ و بازاریابی، عدم وجود کارآفرینی در فوتبال
ضعف مدیریت نیروی انسانی	عدم کارایی و چابکی نیروی انسانی در بدنه فوتبال، کمبود نیروی متخصص، کاربردی نبودن آموزش‌های مدیران به دلیل جدایی از محیط واقعی سازمان‌ها، نداشتن دانش کافی مدیران در زمینه برندینگ، نبود کمیته‌های تخصصی، کمبود شاخص‌های ارزیابی مدیران ورزش در کشور
ضعف فرایند استعدادیابی	عدم همکاری و هماهنگی فدراسیون فوتبال با دیگر ارگان‌ها، عدم توجه به تربیت نیروی انسانی ماهر در حوزه استعدادیابی، فقدان طرح یکپارچه، اجرایی و ساختارمند در استعدادیابی، کمبود امکانات و تجهیزات برای استعدادیابی در باشگاه‌ها، وجود برخی روابط و تأثیرات تبلیغات رسانه‌ای در جهت دهی انتخاب ورزشکاران، تمرکز مسئولان کشور و رسانه‌های گروهی بر نتیجه‌گرایی در فوتبال به جای فرآیندگرایی، اندک بودن جمعیت تحت پوشش ورزش قهرمانی کشور، نبود

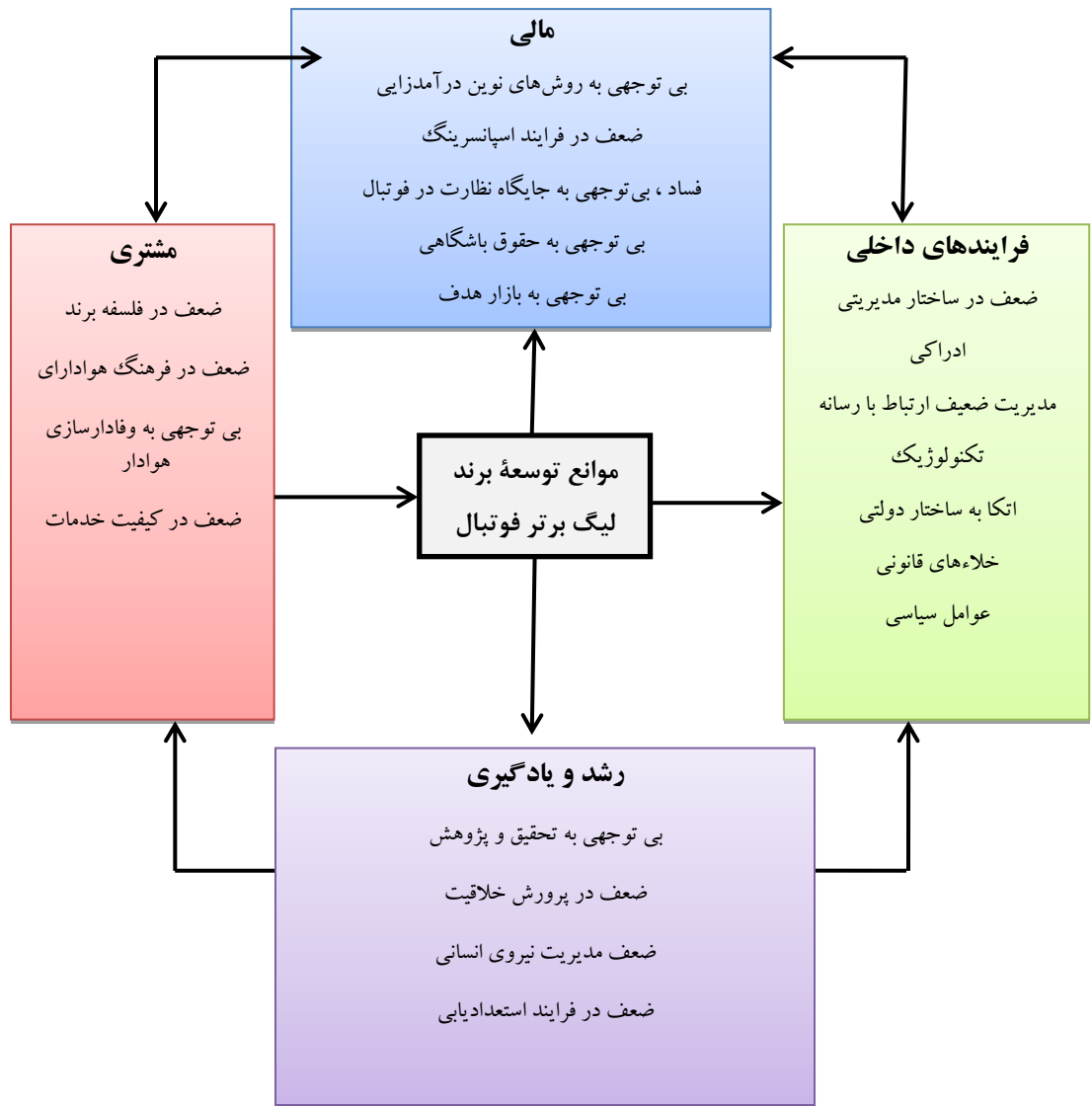
کمیته‌های تخصصی، آشنا نبودن با روش‌های علمی استعداد یابی در باشگاه‌ها، بی‌توجهی به مسابقات و استعدادهای ورزشی مناطق محروم دورافتاده

جدول ۳: موانع توسعه برند لیگ برتر فوتبال ایران در بعد مالی

بعد مالی	
موانع	درون مایه‌های فرعی موانع استراتژیک
استراتژیک	
بی‌توجهی به روش‌های نوین درآمدزایی و عدم استفاده از ظرفیت‌های درآمدزایی موجود، اعتبار کم و ناشناخته بودن صنعت فوتبال ایران در سطوح بین‌المللی، مشکل در ترانسفر و انتقال بازیکنان. عدم سرمایه‌گذاری (داخلی و خارجی) در امور مهم فوتبال، عدم جذب اسپانسرهای بین‌المللی، قراردادهای کوتاه مدت بین لیگ و اسپانسر، ریسک بالای سرمایه‌گذاری در فوتبال، روشن نبودن قراردادهای بین اسپانسر و لیگ، رابطه‌ای بودن جذب اسپانسر، ناکافی بودن عوامل جذاب در جذب و نگهداشت اسپانسر	روش‌های سنتی در امر درآمد زایی و بازاریابی، مقطعی بودن فعالیت‌های اقتصادی، عدم استفاده از ظرفیت‌های درآمدزایی موجود، اعتبار کم و ناشناخته بودن صنعت فوتبال ایران در سطوح بین‌المللی، عدم استفاده از فناوری‌های نوین در بازاریابی، مشکل در ترانسفر و انتقال بازیکنان. عدم سرمایه‌گذاری (داخلی و خارجی) در امور مهم فوتبال، عدم جذب اسپانسرهای بین‌المللی، قراردادهای کوتاه مدت بین لیگ و اسپانسر، ریسک بالای سرمایه‌گذاری در فوتبال، روشن نبودن قراردادهای بین اسپانسر و لیگ، رابطه‌ای بودن جذب اسپانسر، ناکافی بودن عوامل جذاب در جذب و نگهداشت اسپانسر
فساد	حضور دلالان و مافیا در فوتبال، رانت‌های اقتصادی و سیاسی، واقعی و عملیاتی نبودن مکانیزم پرداخت‌های موجود، نگاه زالو صفتی به باشگاه‌ها، وجود باندبازی و سیاسی کاری، ظاهرسازی و کتمان واقعیت‌ها برای مثبت جلوه دادن وضع موجود، فروش برنامه‌های رسمی یک تیم، رشوه و تبانی، شرط بندی‌ها، سوء استفاده از موقعیت‌های موجود در فوتبال، نبود آژانس‌های معتبر نقل و انتقالات بازیکن
بی‌توجهی به جایگاه نظارت در فوتبال	عدم وجود یک سازمان نظارتی در همه امور باشگاه داری، عدم وجود گزارش‌دهی به عنوان یک ابزار کنترل، نداشتن اقتدار و استقلال لازم کمیته انضباطی فوتبال کشور، نوشتاری بودن برخی از قوانین و به عمل نرسیدن، ارزیابی‌های صوری، رابطه‌ای و غیر قانونمند، عدم تنبیه افراد خاطی
بی‌توجهی به حقوق باشگاهی	عدم دریافت حق پخش تلویزیونی، عدم ثبت تجاری باشگاه‌ها به عنوان بنگاه تجاری جهت احقاق حق خود با استفاده از قوانین تجارت، عدم آگاهی و توانایی باشگاه‌ها برای صیانت از حقوق خود مانند حقوق برند و کپی رایت، سکوت قانونگذار در زمینه حق پخش، پرونده‌های زیاد در فیفا و قراردادهای نافرجام و زیان ده، ضعف در اجرایی شدن قوانین مرتبط با تولید محتوا و پخش رسانه‌ای بازی‌های لیگ
بی‌توجهی به بازار هدف	بی‌توجهی به هواداران بالقوه در سایر کشورها، عدم بهره‌گیری از ظرفیت‌های توسعه در سطح فراملی

جدول ۴: موانع توسعه برند لیگ برتر فوتبال ایران در بعد مالی

بعد مشتری	
موانع استراتژیک	درون مایه های فرعی موانع استراتژیک
ضعف در فلسفه برند	بی توجهی به برندسازی و هویت سازی در هوادار ورزشی، بی توجهی به تداعیات حاصل از برند، بی توجهی به تبلیغات شفاهی در شبکه‌های اجتماعی، بی توجهی به برگزاری رویدادهای جانبی جهت افزایش آگاهی برند، بی توجهی به مسئولیت پذیری اجتماعی
ضعف در فرهنگ هواداری	وندالیسم، کمبود کانون‌های هواداری، حاشیه پردازی ها، رفتارهای غیر حرفه‌ای و غیر اخلاقی، اوباشگری و پرخاشگری، بی توجهی به فرهنگسازی در هوادار
بی توجهی به وفادارسازی هوادار	ضعف در استفاده از سامانه‌های هوادار، بی توجهی به نیازهای متنوع هواداران، بی توجهی به تعامل و ارتباط با هوادار، عدم توجه به نیازهای ذینفعان، منفعل عمل کردن هر باشگاه در جذب هوادار، عدم برنامه ریزی مطابق نیاز هوادار
ضعف در کیفیت خدمات	خدمات دهی ضعیف به هواداران، کیفیت پایین ورزشگاه ها، ضعف در جذب و استفاده از بازیکنان ستاره، ضعف در جذب و استفاده از مربیان بین‌المللی مشهور، عدم نتیجه گیری تیم‌های محبوب، وجود تفریحات جایگزین



شکل ۱: موانع توسعه برند لیگ برتر فوتبال ایران بر اساس کارت امتیازی متوازن

جدول ۵: وزن نسبی نرمال شده زیر معیارهای حاصل از مقایسات زوجی موانع پیاده‌سازی استراتژی BSC توسعه برند لیگ برتر فوتبال ایران بر اساس مدل تحلیلی سلسله مراتبی (AHP)

اولویت	وزن نسبی نرمال شده	وزن نسبی	معیار	نماد
۱۰	۰/۳۰۶	۰/۰۴۱	ضعف درآمدزایی	A
۶	۰/۴۷۳	۰/۰۶۳	بی‌توجهی به جایگاه نظارت در فوتبال	B
۹	۰/۳۴۴	۰/۰۴۶	فساد	C
۵	۰/۵۴۲	۰/۰۷۲	بی‌توجهی به حقوق باشگاهی	D
۱۹	۰/۱۱۴	۰/۰۱۵	بی‌توجهی به بازارهای هدف	E
۱۷	۰/۱۳۶	۰/۰۱۸	بی‌توجهی به تحقیق و پژوهش	F
۱۸	۰/۱۲۹	۰/۰۱۷	ضعف در پرورش خلاقیت	G
۴	۰/۶۰۹	۰/۰۸۱	ضعف مدیریت نیروی انسانی	H
۱۱	۰/۲۷۹	۰/۰۳۷	ضعف در فرایند استعدادیابی	I
۱	۱/۰۰۰	۰/۱۳۳	ضعف در ساختار مدیریتی	J
۲۰	۰/۱۰۳	۰/۰۱۴	موانع ادراکی	K
۱۴	۰/۱۹۳	۰/۰۲۶	مدیریت ضعیف ارتباط با رسانه	L
۱۵	۰/۱۸۶	۰/۰۲۵	ضعف در بکارگیری تکنولوژی	M
۲	۰/۹۲۳	۰/۱۲۳	ضعف در قوانین	N
۷	۰/۴۲۰	۰/۰۵۷	موانع سیاسی	O
۳	۰/۷۹۲	۰/۱۰۵	انکأ به ساختار دولتی	P
۸	۰/۳۶۸	۰/۰۴۹	ضعف در فلسفه برند	Q
۱۶	۰/۱۵۳	۰/۰۲۰	ضعف در فرهنگ‌سازی در هوادار	R
۱۲	۰/۲۳۵	۰/۰۳۱	بی‌توجهی به وفادارسازی هوادار	S
۱۳	۰/۲۱۰	۰/۰۲۸	ضعف در کیفیت خدمات	T

بحث و نتیجه‌گیری

در این مطالعه موانع توسعه برند لیگ برتر فوتبال ایران با استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن و روش تحلیل سلسله مراتبی مورد ارزیابی قرار گرفت. با تفسیر نتایج کسب شده ۲۰ مانع در توسعه برند مورد شناسایی قرار و سپس با روش تحلیل سلسله مراتبی اولویت بندی شد. ضعف در

ساختار مدیریتی اولین مانع توسعه برند بود. که در تحقیقات Rasouli, Khabiri, Mohammad (2016) and Elahi (2016) و Rezaei et al (2017) نیز به ضعف در ساختار مدیریتی فوتبال کشور اشاره شده است .

مانع بعدی ضعف در قوانین بود. این نتیجه با نتایج تحقیق Hajlo, Nazar and Azimzade (2019) و Rasouli, Khabiri, Mohammad and Elahi (2016) همسو بود. لذا بازننگری و اصلاح قوانین داخلی، توجه به قوانین بین‌المللی می‌تواند به بهبود شرایط کمک نماید. با توجه به نتایج صورت گرفته مانع سوم برند سازی لیگ برتر فوتبال کشور اتکا به ساختار دولتی است. Khabiri (2004) بیان نمود که نگرش دولت ها به باشگاه‌ها می‌تواند از حمایت فعالانه تا نادیده گرفتن آن در نوسان باشد. باشگاه‌های ورزشی به دلایل گوناگون به حمایت دولت نیاز مبرم دارند، ولی آنچه اهمیت دارد این است که رابطه دولت با باشگاه‌ها روشن و صریح تعریف شود. این یافته پژوهشی با نتایج تحقیقات Baena (2016) و Rezaei et al (2017) همسو بود. ضعف مدیریت نیروی انسانی به عنوان دیگر مانع استراتژیک توسعه برند لیگ فوتبال مورد شناسایی قرار گرفت. مطابق مطالعه Pushpam (2015) یکی از مهمترین عناصر موجود در سیستم بازاریابی، منابع انسانی و کارکردهای این عنصر بی بدیل و تأثیرگذار است. همانطور که Chanvat (2017) نیز نقش مدیران باشگاه پاریس سن ژرمن به‌ویژه مدیرعامل این تیم، را در بین‌المللی سازی برند این باشگاه مثبت شناسایی کرده است. Rasouli, Khabiri, Mohammad and Elahi (2016) نیز ضعف نیروی انسانی را از جمله چالش‌های داخلی مدیریت برند دانسته اند. لذا برای توسعه برند فوتبال نیاز به استخدام و به کارگیری و آموزش نیروی انسانی چابک و خلاق در حوزه‌های بازاریابی، مدیریت، حقوقی و روابط عمومی است. در این راستا، باشگاه‌ها و سازمان‌های متولی لیگ برتر فوتبال کشور می‌توانند با برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی ضمن خدمت با محوریت برندینگ زمینه لازم برای بهره‌وری بیشتر منابع انسانی را فراهم آورند .

بی‌توجهی به حقوق باشگاه‌ها دیگر چالش این حوزه بود. Izadi, Shabani Bahar, (2016) Goodarzi, Honari بیان می‌دارند برای دریافت حقوق باشگاه‌های فوتبال افرادی مسلط بر مذاکره درباره ی فروش و خرید به موقع سهام باشگاه در بازارهای بورس، قدرت چانه زنی برای دریافت بیشترین حق پخش تلویزیونی و اینترنتی انتخاب کردند. بی‌توجهی به جایگاه نظارت در فوتبال و فسادهای مالی در اولویت بعدی بودند. فساد و عدم نظارت صحیح نقدینگی سازمان را به خطر می‌اندازد. (2012) Cholori, Goodarzi, Farahani, Esmaili عوامل فرهنگی را مهم‌ترین عامل مؤثر بر بروز فساد در فدراسیون فوتبال، و خصوصی‌سازی را بهترین راه حل جلوگیری از فساد بیان نمودند. وجود ترفندهای فرار از مالیات، نبود قوانین حمایتی و اجرایی در زمینه این قراردادها و ضعف در قوانین انضباطی و مدنی به گسترش این مشکلات دامن‌زده باشد. محدودیت‌های سیاسی در اولویت هفتم اجرای استراتژی‌های برندسازی بود. بسیاری از محدودیت‌های سیاسی، اقتصادی در سطح کلان نیاز به رسیدگی دارد که با این حال بر برند فوتبال کشور اثرگذار است. تفکر بسته اقتصادی مدیران و نگرش غلط به فوتبال به عنوان هزینه، دخالت سیاسیون و ... از جمله موانع سیاسی شناسایی شده در تحقیق است. بسیاری از کشورها از ورزش و به‌ویژه فوتبال به عنوان صنعت یاد می‌شود. اضافه شدن درآمد ۴۸/۱ میلیارد یورو از طریق فوتبال به GDP آلمان حاکی از همین قضیه است. مسئولین ارشد تصمیم‌گیر کشور قطر نیز با ایجاد صندوق سرمایه‌گذاری ورزش و هماهنگی با سایر نهادهای کلان حکومتی زمینه توسعه فوتبال را فراهم کرده‌اند (chanvat,2017).

کم‌توجهی به فوتبال بانوان و عدم حضور زنان در ورزشگاه‌ها و لذا از دست دادن نیمی از تماشاگران از دیگر چالش‌های این حوزه بود که مشکلاتی همچون خلل در برگزاری رویدادهای جهانی در کشور و دریافت اخطارهای مکرر از طرف AFC را در پی داشته، این در حالی است که باشگاه فوتبال المپیک لیون فرانسه توسعه فوتبال زنان را به‌عنوان رویکرد استراتژیک دوم باشگاه معرفی کرده‌است (chanvat,2017).

ضعف در فلسفه برند از جمله چالش‌های حوزه مشتری بود. برای ارائه فلسفه مطلوب برند باید به عناصری که موجب ساخت هویت برند می‌شوند توجه نمود. نمادسازی در ورزشگاه‌ها و خلق سرودها و آهنگ‌های ورزشی، پوشش گسترده رسانه‌ای، توجه به عناصر برند (لوگو، ترکیب، رنگ، علامت اختصاری، شعار و تایپوگرافی، میراث)، ایجاد تجربیات خوشایند در فضای مجازی همچون سایت‌ها و شبکه‌های اجتماعی، تدوین برنامه‌های جانبی با هدف توسعه برند در سطح بین‌الملل (همچون میزبانی مسابقات آسیایی و بین‌المللی فوتبال توسط) از جمله این اقدامات است. ضعف درآمدزایی و اسپانسرینگ به طور گسترده بر توسعه برند اثرگذار است. در میان منابع درآمدی سازمان لیگ حرفه‌ای فقط توانسته‌است از حامیان مالی، بلیت فروشی و تبلیغات استفاده کند و از مابقی منابع درآمدی بی‌بهره‌است.

برای خلق ثروت نیاز به راهکارهای نوین در بازاریابیست که در ایران این عامل نیز دچار ضعف است. لذا برای توسعه برند فوتبال کشور می‌توان از راهبردهایی همچون ایجاد فروشگاه‌های برند در سایر کشورها، فروش حق نامگذاری ورزشگاه، تشکیل تیم در سایر تیم‌های ورزشی پرطرفدار (والیبال، فوتبال، بسکتبال) و ... استفاده نمود. برای مثال باشگاه منچستر یونایتد دارای فروشگاه‌های برندی است که انواع کالاها را به فروش می‌رساند. همچنین تیم‌هایی در سطوح مختلف در رشته فوتبال و بسکتبال دارد (Richelieu and Lessard, 2014). از سوی دیگر در ایران فرایند اسپانسری محدود به حک کردن نام اسپانسرها بر روی پیراهن بوده و از سایر پتانسیل‌ها استفاده کافی برده نمی‌شود. وقتی بین هزینه‌ها و درآمدهای اسپانسرها تطابق کافی وجود ندارد، دیگر رغبت چندانی برای سرمایه‌گذاری وجود نخواهد داشت. این نتایج با نتایج تحقیق Asagba (2009) همخوانی دارد.

ضعف در استعدادیابی به عنوان دیگر مانع توسعه برند بود. با توجه به پیچیدگی و اهمیت فرایند استعدادیابی، به‌خصوص در ورزش‌هایی مانند فوتبال که توانایی شناسایی استعداد، معنای تجاری برای بازیکنان و باشگاه‌ها دارد، باید فرایند استعدادیابی به درستی انجام گیرد. مدارس فوتبال

باشگاه‌های برتر فوتبال دنیا در فرایند استعدادیابی به منبع مهم درآمدزایی باشگاه‌های ها تبدیل شده‌اند. بی‌توجهی به وفاداری هوادار به عنوان مانع استراتژیک دیگر بود. با وجود تحقیقاتی که در حوزه شناسایی انگیزه‌های هواداری صورت گرفته، مشاهده می‌گردد که عموم اقدامات صورت گرفته در حوزه وفاداری تنها معطوف به امور مالی مانند تخفیف در خرید می‌باشد، در حالی که انگیزه بسیاری از هواداران احساسی بوده و باید به این بعد توجه بیشتری داشت. ضعف در کیفیت خدمات لیگ برتر فوتبال ایران با نتایج تحقیقات داخلی همچون نتایج (2014) Akbari Yazdi, Hamidi, Sajjadi, Khabiri که کیفیت خدمات لیگ فوتبال ایران را ضعیف ارزیابی نموده‌است، همراستا است. لذا در جهت بهبود کیفیت خدمات فوتبال باید تمامی جنبه‌های اثرگذار بر بهبود کیفیت خدمات را مورد توجه قرار گیرد. (Slavich, Dwyer and (2018) Rufert امکانات الکترونیکی، امکانات فیزیکی، سنت و امتیازات تیم را به عنوان عوامل اثرگذار در کیفیت خدمات و رضایت هوادار عنوان نمودند (Slavich, Dwyer and Rufert, 2018). مدیریت ضعیف ارتباط با رسانه و ضعف در مدیریت تکنولوژی دیگر چالش این حوزه بود. ضعف در پخش رسانه‌ای مسابقات ممکن است موجب کاهش هوادار ورزشی گردد (Schnitzer, Scheiber, Lang, Brandstetter and Kopp, 2014). همچنین برای توسعه برند باید بین رسانه و فوتبال کشور تعاملات قوی و نظامند برقرار شود. برگزاری کنفرانس‌های خبری و تأسیس رسانه‌های اختصاصی برای باشگاه به انجام بازاریابی موثرتر کمک می‌نماید. ضعف در ارتقاء فرهنگ هواداری دیگر مانع استراتژیک شناسایی شده برای ارتقاء وجهه برند بود. لذا ایجاد همبستگی (سرمایه اجتماعی) در هوادار، مبارزه با تبعیض نژادی و هولوغونیسیم، استفاده از نماد و شعارهای فرهنگی، تدوین استانداردهای لازم فرهنگ هواداری (فرهنگ اعتراض، حمایت، خرید) و ... انتخاب لیدرهای مناسب و با اخلاق، اختصاص بخشی از بودجه باشگاه‌ها به فرهنگ سازی از جمله اقداماتی است که جهت بهبود فرهنگ هواداری می‌تواند انجام گیرد. در این راستا، بسیاری از پژوهشگران از جمله: (Naha and Hassan (2018) و Tomlinson (2014) با اشاره

به چالش‌های اخلاقی و اجتماعی جدید در فوتبال و سایر رشته‌های ورزشی بیان داشتند که استانداردهای اخلاقی می‌بایستی بر اساس اولویت‌ها و مسئولیت‌های جدید یک حکمرانی خوب در ورزش جهانی شده‌ی امروز پایه‌ریزی گردند.

بی‌توجهی به تحقیق و پژوهش و نوآوری دیگر مانع شناخته شده بود. تحقیقات نشان داده که الگوی ارتباط دانشگاه و ورزش چندان موفق نبوده و معمولاً به عنوان یکی از چالش‌های اصلی توسعه ورزش کشور به حساب می‌آید (keshavarz, Farahani, Alizadeh, 2018). لذا باید ارتباط بین صنعت و دانشگاه بهبود یابد؛ همچنین بایستی با استفاده از روش‌ها و الگوبرداری از باشگاه‌های مطرح دنیا بستر لازم جهت شکوفایی برند فراهم آید. همچنین تشکیل کمیته یا دست کم کارگروه بازاریابی و در باشگاه‌ها، سازمان لیگ و فدراسیون فوتبال می‌تواند راهگشا باشد. بی‌توجهی به وفاداری هوادار به عنوان مانع استراتژیک دیگر بود. همچنان که Rasouli, Khabiri, Mohammad and Elahi (2016) عدم توجه کافی و برطرف کردن مطلوب نیازهای طرفداران را یکی از عوامل تأثیرگذار در تصویر نامطلوب به فوتبال کشور معرفی کرده است. با وجود تحقیقاتی که در حوزه شناسایی انگیزه‌های هواداری صورت گرفته، مشاهده می‌گردد که عموم اقدامات صورت گرفته در حوزه وفاداری تنها معطوف به امور مالی مانند تخفیف در خرید می‌گردد، در حالی که انگیزه بسیاری از هواداران احساسی بوده است. همچنین ضعف سامانه‌های هواداری و بدهی‌ها و عدم شفافیت این سامانه‌ها، هوادار را برای عضویت و پرداخت هزینه دچار تردید می‌کند. بی‌توجهی به بازار هدف از دیگر چالش‌های بعد مالی بود. فوتبال به علت نهادهای بین‌المللی و جهانی مدیریت این ورزش، دارای زبان تخصصی واحد و بازنمای جهانی است. لذا قابلیت جذب تماشاگرانی را از سراسر دنیا دارد. همان‌طور که باشگاه‌های حرفه‌ای جهانی همچون رئال مادرید که هواداران بیشماری را از سرتاسر جهان دارد. آخرین مانع نیز مانع ادراکی بود؛ لذا سازمان لیگ فوتبال باید با ارتقاء فرهنگ سازمانی موانع ادراکی را مرتفع نماید.

به طور کلی نتایج این تحقیق حاکی از آن است که برند لیگ برتر فوتبال ایران برای حرکت به سمت توسعه راهی نه چندان آسان را پیش رو دارد. در این میان موانع توسعه برند لیگ برتر ایران متنوع و بسیاری از آن‌ها مربوط به امور کلان ملی است. لذا برای حل این موانع به عزم و حمایت ملی نیاز است. برای حرکت در این مسیر تا زمانی که نهادهای تصمیم‌گیر اصلی و مسئولان عالی کشور به برندسازی لیگ برتر فوتبال ایران باور نداشته باشند، توسعه برند لیگ و ارتقاء آن در سطح لیگ‌های مطرح جهانی می‌تواند تصویری دور از ذهن باشد. از سوی دیگر در حوزه فرایندهای داخلی سازمان نیاز به اصلاح ساختاری و بنیادی است. توسعه برند لیگ نیاز به مدیران متخصص، مدیریتی منسجم و برنامه ریزی طولانی مدت است. لذا با بهره‌گیری از فرصت‌ها و مرتفع نمودن موانع موجود می‌توان از مزایای توسعه برند لیگ برتر فوتبال کشور که از آن جمله کسب افتخار ملی و توسعه اقتصادی است، بهره‌مند شد.

امکان دستیابی به یک مدل ترکیبی BSC و AHP برای ارزیابی موانع پیاده‌سازی کارت امتیازی متوازن در تقویت لیگ برتر فوتبال ایران نتیجه نهایی پژوهش حاضر می‌باشد. بکارگیری این مدل می‌تواند مدیران را با اولویت‌های رسیدگی به موانع توسعه برند لیگ برتر فوتبال ایران آشنا ساخت و امکان یکپارچه سازی ارزیابی عملکرد برند لیگ برتر فوتبال ایران را فراهم آورد. این مطالعه می‌تواند به عنوان یک سیستم فعال با لحاظ کردن سهم معیارهای شناسایی شده در دستیابی به اهداف استراتژیک و چشم اندازها کمک نماید.

References

- Akbari Yazdi, H., Hamidi, M., Sajjadi, N., and Khabiri, M. (2014). Investigation and analysis of service quality in Iranian Premier League based on SERVQUAL model. *Sport Management Studies* 6. (25). 15-38. [In Persian]
- Asagba, B. O. (2009). Perceived Impediments to Effective Sports Sponsorship in Nigeria. *International Journal of African and African-American Studies*. 7(1).

- Baena, V. (2016). 'Online and Mobile Marketing Strategies as Brand Love Drivers in Sports Teams: Findings from Real Madrid'. *International Journal of Sport Marketing and Sponsorship*. 17 (3): 1-18
- Bouchet, P., and Hillairet D. (2009). *Les Marques De Sport: Approches Stratégique Et Marketing*. Louvain: De Boeck.
- Bouchet, P., Hillairet, D., and Bodet, G. (2013). *Sport Brands*. London: Routledge
- Bridgewater, S. (2010). 'What is a football brand? In Football Brands'. *Palgrave Macmillan UK*. Pp. 11-45.
- Chanavat, N. (2017). French Football, Foreign Investors: Global Sports as Country Branding. *Journal of Business Strategy*. Nov 20; 38(6):3-10.
- Chirani, E., Taleghani, M., and Esmailie Moghadam, N. (2012), Brand Performance and Brand Equity, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9) 1033-1036.
- Cholori, M., Goodarzi, M., Farahani, A., and Esmaili Bidahandi, H. (2012). Factors Influencing Corruption in Sports Organizations (Case Study of Corruption in the Football Federation of the Islamic Republic of Iran). *Sport Management*. 14. Pages 109-122. [In Persian].
- Fathi, F., Elahi, A., Saffari, M. (2016). The Structural Model of the Nostalgia Effect on Football Fans' Intention to Purchase. *Sport Management and Development*, 5(1), 185-200. [In Persian].
- Hajlo, A.M., Nazari, R., and Azimzade, M. (2019). Identifying the components of the excellence model of the national football brand of Iran. *New approaches in sports management*. 7(24). PP 95-109.
- Hewer, P., Gannon, M., and Cordina, R. (2017). Discordant Fandom and Global Football Brands: 'Let The People Sing'. *Journal of Consumer Culture*, 17(3), 600-619.
- Hinson, R. E., Osabutey, E., Kosiba, J. P., and Asiedu, F. O. (2020). Internationalisation and branding strategy. *Qualitative Market Research: An International Journal*.

-
- Hosseini, E., Razavi, M., Yemeni, M., and Ashtar Hashemi, M. (2015). Evaluation of the current and desired status of Iranian Premier League according to AFC professional standards. *Sport Management and Development Bi-annual*. 2015. Issue 1. Consecutive 6. pp. 63-49. [In Persian].
 - Irann Football Pro League. (2011). *Brand as A Football Club Heart*. *Cheshm Andaz Journal*, 23-35. [In Persian].
 - Izadi, A., Shabani Bahar, Gh., Goodarzi, M., and Honari, H. (2016). SWOT Marketing Strategic Marketing Program for Iranian Football League Clubs. *Applied Research in Sport Management »Fall 2016 - Issue 22 / ISC* (14 pages - from 11 to 24). [In Persian].
 - Jensen, M.B., and Beckmann, S.C. (2009). 'Determinants of Innovation and Creativity in Corporate Branding. Findings from Denmark'. *Journal of Brand Management* 16, No. 7: 568-479.
 - Kaplan, R. S. (2009). Conceptual foundations of the balanced scorecard. *Handbooks of management accounting research*, 3, 1253-1269.
 - Kaplan, R., and Norton, D. (2006). *Strategy in Activity: Balanced Scorecard*. Translated by Ramin Melmesi, Jamila Seifi (2007) Second Edition, Tehran: *Iranian Institute of Business Studies and Publications*. [In Persian].
 - keshavarz, L., Farahani, A., and Alizadeh Golrizi, A. (2014). Analysis of Factors Affecting the Behavior of Stakeholders in Commercializing Sports Research. *Organizational Behavior Management Studies in Sport*. Volume 4, Number 3 (successive 51), pp. 11-20. [In Persian].
 - Khabiri, M. (2004). Comparison of the status of professional soccer league clubs with UEFA benchmarks and selected clubs from South Korea, Japan, UAE and Turkey, *Research Project, Institute of Physical Education*. [In Persian]
 - Kotler, P., and Keller, K.L. (2016). *Marketing Management*, 15th Edn. Boston.

- Kozma, M., and Kazai Ónodi, A. (2015). Applying The Public Sector Scorecard in Professional Sports. Karlovitz, Jt (2015) (Ed.): *Some Current Issues in Economics*, 303-316.
- Kunkel, F., King, T., Funk, D. C., and King, C. (2014). Developing A Conceptual Understanding of Consumer-Based League Brand Associations. *Journal of Sport Management*, 28(1).
- Lee, E. B., Lee, S. G., and Yang, C. G. (2017). The influences of advertisement attitude and brand attitude on purchase intention of smartphone advertising. *Industrial Management and Data Systems*.
- Naha, S., and Hassan, D. (2018). *Introduction: Ethical Concerns in Sport Governance*. Taylor and Francis.
- Nyeon, P. (2003). *Balanced Scorecard - Step by Step Design and Implementation Guide*. Translators Parviz Bakhtiari, Sanamollah Gholi, Anahita Khazaei, Shima Mashayekhi (2007). First Edition. Tehran: Industrial Management Organization publication. [In Persian].
- Price, J., Farrington, N., and Hall, L. (2013). Changing The Game? The Impact of Twitter On Relationships Between Football Clubs, Supporters and The Sports Media. *Soccer and Society* 14: 446-461.
- Pushpam, K. (2015). *Market for Ecosystem Services*, Published by The International Institute for Sustainable Development.
- Rafiei, S., Haghghi Nasab, M., and Yazdani, H. (2012). Influence of Mixed Marketing and Corporate Image Factors on Brand Equity in Software Technology Industry Section. *Journal of Modern Marketing Research* 2 (4). 182-195. [In Persian].
- Rasouli, M., Khabiri, M., Elahi, A., and Aghaei, N. (2016). Factors and Internal Challenges of Brand Management in Iranian Premier League Clubs. *Sport Management Studies*. 8 (35), pp. 66-51. [In Persian]
- Rezaei, H., Yousefi, A., Larijani, B., Rezaei, N., and Adibi, P. (2017). Road map of Iran's internationalization of medical sciences education: Experience of Isfahan University of medical sciences. *Iranian Journal*

of Medical Education; 17 :125-133.URL: <http://ijme.mui.ac.ir/article-1-4386-fa.html>.

- Rezaei, Sh. Ehsani, M., Kuzhchian, H., and Amiri, M. (2016). Designing an Effective Mechanism of Commercialization of Iranian Football Clubs. *Two Quarterly Journal of Research in Sport Management and Motor Behavior. Fifth Year, Issue 9 (25 consecutive)* [In Persian].
- Richelieu, A. (2008). 'Creating and Branding Sport Products', In Chadwick, S. (Ed.) '*Sport Marketing*', Henry Stewart Talks, Spring. Available At: <Http://Www.Hstalks.Com/Sport/Index.Ht> M. (Accessed 25th May 2009).
- Richelieu, A., and Lessard, S. (2014). "Long Gone The Glory Days". *Sport Business And Management. An International Journal.2014. Vol 41ss. 4. Pp.284-297*.
- Saatchian, V., Elahi, A., and Rasouli, M. (2012). "Power Balance: An Analysis of the Competitive Balance Trend of the Iranian Professional Football League and the European Premier League Using the HICB Index". *Sport Management Studies*. No. 15, pp. 144-129. [In Persian].
- Saber Sheikh, R. (2013). *Identify the parameters that determine the brand value and provide a model for pricing and brand valuation of the International Exhibition Company*. Master thesis. Islamic Azad University of Central Tehran Branch. School of Management.46-43. [In Persian].
- Schnitzer, M., Scheiber, S., Lang, M., Brandstetter, E., and Kopp, M. (2014). Perception of The New Competition Formats in *The Innsbruck 2012 Youth Olympic Games Sports Programme—A Spectators'perspective*. *Sport Management Review*, 17(4), 432-443.
- Shuv-Ami, A., Papasolomou, I., and Vrontis, D. (2018). New measure of brand equity status of a basketball club. *Journal of Transnational Management*, 23(1), 39-63.
- Slavich, M. A., Dwyer, B., and Rufer, L. (2018). An Evolving Experience: An Investigation of the Impact of Sporting Event Factors

On Spectator Satisfaction. *Journal of Global Sport Management*, 3(1), 79-98.

- Tomlinson, A. (2014). The Supreme Leader Sails On: Leadership, Ethics and Governance in FIFA. *Sport in Society*. 21;17(9):1155-69.
- Xiaofei, L., and Guochang, Y. (2017). Comparative Study on Football Professionalism Development histories in China and Japan. *International Journal of Sports and Physical Education (IJSPE)*. 3(3): 35-46.