



Shahid Bahonar
University of Kerman



Iranian E-Commerce Scientific
Association

Strategic Considerations of Brand Management in Sport Industry

Akbar Jaberi¹, Mohammad Pourranjbar², Mahdieh Azizian³ and Farzaneh Mazloomi Soveini⁴

1. **Corresponding Author**, Department of Sport Management, Shahid Bahonar University of Kerman, Kerman, Iran.
Email: jaberi@uk.ac.ir
2. Department of Physical Education, Faculty of Medicine and Neuroscience Research Center, Kerman University of Medical Sciences, Kerman, Iran. **Email:** mpranjbar@kmu.ac.ir
3. Modeling in Health Research Center, Institute for Future Studies in Health, Kerman University of Medical Sciences, Kerman, Iran. **Email:** m_azizian@kmu.ac.ir
4. Department of Physical Education, Faculty of Medicine and Neuroscience Research Center, Kerman University of Medical Sciences, Kerman, Iran. **Email:** f.mazloomi97@kmu.ac.ir

ARTICLE INFO

Article Type:

Research Article.

Article History:

Received: 3 October 2025

Received in revised form: 28 December 2025

Accepted: 31 January 2026

Available online:

Keywords:

Branding,
Foresight,
Sport,
Strategy.

JEL Classification:

L83.

A B S T R A C T

Objective: Given the critical importance of branding in the sports industry, this study aimed to identify key strategic considerations for effective brand management within the sector.

Method: This qualitative and exploratory study employed thematic analysis. The participants consisted of sport marketing experts; 17 individuals were selected through snowball sampling and interviewed until theoretical saturation was achieved. Data were collected using semi-structured interviews. To ensure the rigor and validity of the findings, Guba and Lincoln's trustworthiness criteria—credibility, dependability, transferability, and confirmability—were applied.

Results: Data analysis was conducted using Braun and Clarke's six-phase thematic analysis approach, resulting in 105 initial codes, 12 sub-themes, and four main themes. The findings revealed that business, social, cultural, and technological considerations constitute the primary strategic dimensions of brand management in the sports industry.

Conclusion: Considering the growing importance of brand management in the sports industry, adopting a forward-looking approach and addressing key strategic considerations can enhance preparedness for a dynamic and competitive future. This, in turn, enables the industry to capitalize on emerging opportunities and achieve sustained success in future markets.

Cite this article: Jaberi, A., Pourranjbar, M., Azizian, M., & Mazloomi Soveini, F. (2026). Strategic considerations of brand management in sport industry. *Journal of Development and Capital*, *(*), *-*.



Publisher: Shahid Bahonar University of Kerman.

©The Author(s).

2/ Strategic considerations of brand management in sport industry

Introduction

In recent years, the sports industry has experienced unprecedented growth, driven by increased consumer engagement, technological advancements, and globalization factors that have all highlighted the importance of a strong brand. However, despite this expansion, many organizations and sports teams face significant challenges in creating and maintaining a compelling brand identity that aligns with diverse stakeholder groups, including fans, sponsors, and media audiences (Jaberi & Zaglas, 2023). The main issue lies in balancing a complex set of considerations necessary for developing a strategic brand management approach—one that not only enhances brand value but also adapts to rapid market trends and consumer preferences. For example, traditional branding techniques may no longer suffice in an era in which digital platforms and social media influence perceptions and loyalty (Soltaninejad et al., 2024). Additionally, the growing competition among sports entities increases the need for unique positioning to differentiate brands. The rising importance of corporate social responsibility and ethical considerations further complicates brand management, as organizations are expected to demonstrate and communicate values aligned with societal expectations. Another challenge involves managing brands across multiple domains, including promotional products, sponsors, digital content, and live events, while ensuring that authentic engagement is preserved. Moreover, globalization introduces complexities related to cultural sensitivities, local market differences, and regulatory environments, requiring tailored strategic approaches for each region. This multifaceted perspective underscores the importance of developing strategic frameworks in areas such as brand development, stakeholder engagement, digital transformation, and crisis management. Despite the critical role of effective brand management in achieving competitive advantage and financial sustainability, comprehensive and industry-specific frameworks remain underdeveloped. Therefore, there is an urgent need for scholarly research to examine and clarify the strategic considerations underpinning successful brand management in this field that can guide industry practitioners in designing sustainable, innovative, and distinctive branding strategies amidst the complexities of the modern sports world. Accordingly, the primary research question is: "What are the strategic considerations in brand management within the sports industry?"

Method

This study is a qualitative research study that employs an inductive thematic analysis approach to explore and initially code the data. Its primary aim is to identify main and sub-themes. The research is applied in nature, with data collection conducted through fieldwork between April and May 2025. The main data collection tool consisted of semi-structured interviews. These interviews were conducted both in person and remotely via virtual platforms and face-to-face interactions. Each interview lasted approximately 25 to 30 minutes, with an average duration of about 20 minutes. The statistical population included experts and specialists in the field of sports marketing. The criterion for selecting participants was reaching theoretical saturation and ensuring sufficient depth and richness of the data. Participants were purposefully selected through purposive sampling, resulting in a total of 17 experts being interviewed. The interviews continued until no new insights emerged. Data from the fifteenth to the seventeenth interviews were repetitive, indicating that saturation had been achieved. The selection criteria for interviewees included experience in education, research, and management within the field of sports marketing. Data analysis was conducted using an inductive thematic approach based on Braun and Clarke's (2006) six-phase model. To ensure the validity and reliability of the analysis at all stages, the generated codes, main themes, and sub-themes were shared with three experts who participated in the interviews. Based on their feedback, necessary revisions and adjustments were made to enhance accuracy and relevance.

Results

In the initial stages of data analysis (by reviewing the raw data), and with precise familiarity with the data, preliminary coding based on the main research question led to the extraction of 105 codes. By re-examining the codes and aligning them with the main themes, 12 sub-themes were identified from the data analysis. At this stage, for each of the main themes extracted, sub-themes were also identified based on their semantic and conceptual proximity. The research findings indicated that "business considerations," "social considerations," "cultural considerations," and "technological considerations" are among the strategic considerations in brand management within the sports industry.

Conclusions

This research has been conducted to identify strategic considerations in brand management within the sports industry. It can be regarded as one of the limited qualitative studies observed both domestically and internationally concerning strategic considerations in brand management in the sports industry. While this study offers valuable insights into strategic considerations in sports brand management, its limitations—including sample size and diversity, methodological approaches, lack of consumer data, contextual ambiguities, and industry dynamics—must be acknowledged. Recognizing these limitations provides a foundation for future research to achieve a deeper understanding and develop more comprehensive strategies. Therefore, subsequent studies should aim to include larger and more diverse samples, utilize mixed methods, incorporate consumer perspectives, identify contextual variables, and align with industry developments to enrich this important field of research.

Author Contributions

All authors contributed equally to the conceptualization of the article and writing of the original and subsequent drafts.

Data Availability Statement

Not applicable.

Acknowledgements

The authors would like to thank all participants in the present study.

Ethical Considerations

The authors avoided data fabrication, falsification, plagiarism, and misconduct.

Funding

This research did not receive any specific grant from funding agencies in the public, commercial, or not-for-profit sectors.

Conflict of Interest

The authors declare no conflict of interest.



انجمن علمی تجارت الکترونیکی ایران

مجله توسعه و سرمایه

شماره چاپ: ۲۰۰۸-۲۴۲۸ شماره ثبت: ۲۶۴۵-۳۶۰۶

Homepage: <https://jdc.uk.ac.ir>



دانشگاه شهید باهنر کرمان

ملاحظات استراتژیک در مدیریت برندها در صنعت ورزش

اکبر جابری^۱، محمد پوررنجبر^۲، مهدیه عزیزیان^۳ و فرزانه مظلومی سویی^۴

۱. نویسنده مسئول، گروه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه شهید باهنر کرمان، کرمان، ایران. jaberi@uk.ac.ir
۲. گروه تربیت بدنی، دانشکده پزشکی افضلی پور و مرکز تحقیقات علوم اعصاب، دانشگاه علوم پزشکی کرمان، کرمان، ایران. mpranjbar@kmu.ac.ir
۳. مرکز تحقیقات مدلسازی در سلامت، پژوهشکده آینده پژوهی در سلامت، دانشگاه علوم پزشکی کرمان، کرمان، ایران. m_azizian@kmu.ac.ir
۴. گروه تربیت بدنی، دانشکده پزشکی افضلی پور و مرکز تحقیقات علوم اعصاب، دانشگاه علوم پزشکی کرمان، کرمان، ایران. f.mazloomi97@kmu.ac.ir

چکیده

اطلاعات مقاله

هدف: با توجه به اهمیت توسعه برندها در صنعت ورزش، هدف کلی این تحقیق شناسایی ملاحظات استراتژیک در مدیریت برندها در صنعت ورزش بوده است.

نوع مقاله: مقاله پژوهشی.

روش: این تحقیق کیفی و اکتشافی با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام گرفت. شرکت کنندگان در فرایند پژوهش شامل خبرگان حوزه بازاریابی ورزشی بوده و با توجه به ماهیت پژوهش تعداد ۱۷ نفر به صورت هدفمند تا رسیدن به مرحله اشباع نظری مورد مصاحبه قرار گرفتند. ابزار مورد استفاده در فرایند تحقیق، مصاحبه نیمه ساختارمند بود. در این پژوهش از معیار اعتمادپذیری یا قابلیت اعتماد گوبا و لینکلن برای بررسی کیفیت و اعتبار نتایج کیفی استفاده شد که در برگزیده چهار معیار است و عبارتند از: معیارهای باورپذیری، اطمینانپذیری، انتقالپذیری و تأییدپذیری.

تاریخها:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۷/۱۱

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۱۰/۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۱/۱۱

تاریخ انتشار برخط:

یافتهها: تحلیل مضمون دادهها با روش براون و کلارک منجر به استخراج ۱۰۵ کد، ۱۲ مضمون فرعی و چهار مضمون اصلی شد. یافتهها نشان داد «ملاحظات کسب و کار»، «ملاحظات اجتماعی»، «ملاحظات فرهنگی» و «ملاحظات فناورانه» از جمله ملاحظات استراتژیک در مدیریت برندها در صنعت ورزش هستند.

واژههای کلیدی:

برندسازی،

آیندهنگری،

ورزش،

استراتژی.

نتیجهگیری: با توجه به اهمیت مدیریت برندها در صنعت ورزش با رویکرد آیندهنگرانه، پرداختن به ملاحظات راهبردی در راستای آمادگی صنعت ورزش برای ورود به آیندهای پویا و رقابتی و بهرهبرداری از حداکثر فرصتها می تواند به موفقیت صنعت ورزش در بازار آینده کمک نماید.

طبقه بندی JEL:

L83.

استاد: جابری، اکبر؛ پوررنجبر، محمد؛ عزیزیان، مهدیه و مظلومی سویی، فرزانه. (۱۴۰۵). ملاحظات استراتژیک در مدیریت برندها در صنعت ورزش. مجله توسعه و

سرمایه، * (*). <https://doi.org>



ناشر: دانشگاه شهید باهنر کرمان.

© نویسنده / نویسندگان.

۱- مقدمه

در دهه‌های اخیر گسترش و توسعه صنعت ورزش در کنار فرصت‌ها و مزایایی که فراهم ساخته است، با پررنگ شدن فضای رقابت و جهانی‌سازی و چالش‌های مرتبط با آن، زنگ خطری برای ارکان ورزش به صدا درآورده است که در صورت عدم همراهی با تغییرات قادر به ادامه و سازگاری با این پویایی نخواهند بود. طبیعت پویا و بسیار رقابتی صنعت ورزش، نیازمند درک جامع از مدیریت برند است تا موفقیت بلندمدت را تضمین نماید (ژانگ و همکاران^۱، ۲۰۱۷). در محیط بسیار پویا و رقابتی ورزش، مدیریت مؤثر برند ابزاری حیاتی برای متمایز کردن تیم‌ها، لیگ‌ها، ورزشکاران و محصولات یا خدمات مرتبط در میان رقبا است. ملاحظات استراتژیک در مدیریت برند در صنعت ورزش منجر به ویژگی‌های منحصربه‌فرد، چشم‌انداز رقابتی خاص و تأثیر عمیق بر تعامل ذینفعان حوزه ورزش خواهد بود (باشواک و همکاران^۲، ۲۰۲۰). این رویکرد به ارکان ورزش این امکان را می‌دهد که هویتی قدرتمند و متمایز ایجاد نموده که از نظر احساسی با هواداران، اسپانسرها و رسانه‌ها هم‌راستا باشد، و در نتیجه وفاداری و تعامل بلندمدت را تقویت کند. این رویکرد انطباق ارزش‌های برند با اهداف سازمانی را تسهیل و این اطمینان را ایجاد می‌کند که ارتباطات بازاریابی منسجم و کارآمد ادامه یابد. با توجه به گستره جهانی ورزش، ملاحظات استراتژیک شامل تلاش‌های برندسازی بین‌المللی، حساسیت‌های فرهنگی و تطابق با بازارهای متنوع است که همگی برای حداکثر کردن پایگاه هواداران جهانی و جریان‌های درآمدی ضروری هستند (گاشی^۳، ۲۰۲۵). علاوه بر این، در صنعتی که به شدت به اسپانسرشیپ‌ها، فروش کالا و حقوق پخش وابسته است، برندی خوب مدیریت‌شده می‌تواند به طور قابل توجهی ارزش درک شده را افزایش دهد، مشارکت‌های سودآور را جذب کند و قراردادهای اسپانسری ممتاز را تضمین نماید و همه این موارد برای حفظ اهمیت و مزیت رقابتی صنعت ورزش حیاتی هستند. با اتخاذ رویکرد استراتژیک، ارکان ورزش می‌توانند پیچیدگی‌های فضای ورزش مدرن را مدیریت کنند، فرصت‌های نوظهور را بهره‌برداری نمایند و برندهایی مقاوم خلق نمایند که از رشد و موفقیت بلندمدت پشتیبانی کند و بنیادی برای مدیریت مؤثر و پایدار برندهای ورزشی در فضای جهانی‌سازی شده فراهم نمایند. با توجه به آنچه ذکر گردید و اهمیت پرداختن به ملاحظات استراتژیک در مدیریت برندها در حوزه ورزش، هدف از انجام این پژوهش شناسایی ملاحظات استراتژیک در مدیریت برندها در صنعت ورزش بوده است.

۲- مبانی نظری پژوهش

شکل‌گیری برندهای ارزشمند و قدرتمند تصادفی نیستند و نتیجه برنامه‌ریزی متفکرانه و خلاقانه و یک فرآیند مدیریت استراتژیک برند هستند. این فرایند مستلزم دقت و خلاقیت در تدوین استراتژی‌ها و تاکتیک‌های برند بوده تا احتمال موفقیت را به حداکثر برسانند (کلر و برکسندورف^۴، ۲۰۱۶). در طیف وسیعی از صنایع، برندسازی یکی از مهمترین مسائلی است که مدیریت در حال حاضر با آن مواجه است و شواهد نشان می‌دهند که این موضوع در مورد صنعت ورزش نیز به همان اندازه صدق می‌کند (شیلهانک^۵، ۲۰۰۸). امروزه برند به عنوان یک دارایی ویژه تعریف می‌شود که بخشی از سبد استراتژیک یک کسب و کار را تشکیل می‌دهد (مانولی^۶، ۲۰۲۴).

موضوع مدیریت برند در طول هفت دهه گذشته توجه قابل توجهی را در دانشگاه‌ها به خود جلب کرده است، و

¹ Zhang² Bačevac³ Gashi⁴ Keller & Brexendorf⁵ Schilhaneck⁶ Manoli

محققان متعددی تلاش کرده‌اند تا مدیریت برند را مفهوم‌سازی مجدد کنند (کلر^۱، ۱۹۹۳). در طول دهه‌های گذشته، نگرش‌ها و الگوها دچار تغییر شده؛ مباحث، مکاتب و تحلیل‌های مختلف شکل گرفته، و گاهی دوباره شکل گرفته‌اند و دوباره ظهور پیدا کرده‌اند، اما آنچه که هنوز بدون تغییر باقی مانده است؛ مدیریت برند است که همچنان مسیر خود را در مطالعات دانشگاه‌ها به صورت کامل طی نکرده است (مانولی، ۲۰۲۴).

مطالعات انجام شده در دهه ۲۰۰۰، با بازاندیشی مجدد در مورد چگونگی ایجاد برند و اینکه چه کسی باید به عنوان گروه هدف اصلی یک برند در نظر گرفته شود، بر ارزش استراتژیک مدیریت برند تأکید بیشتری کردند. در آن زمان، درک مدیریت برند از یک الگوی خطی یا یک مونولوگ از یک برند به مشتریانش، به یک الگوی تعاملی یا گفتگویی بین یک برند و مخاطبانش ارتقا یافت (مانولی، ۲۰۲۴). مدیران ورزشی ناگزیرند که در تفکرات و راهبردهای خود در مدیریت برند تجدیدنظر کرده و رویکردهای متفاوتی را در راستای مدیریت برندهای ورزشی در پیش گیرند (برند و همکاران^۲، ۲۰۲۴). از طرف دیگر، همزمان با برجسته شدن پدیده جهانی‌سازی و تبدیل ورزش به یک صنعت چند میلیارد دلاری، مدیریت برند در طول چند دهه گذشته به عنوان یک موضوع محوری در ادبیات مدیریت ورزشی مورد توجه بوده است (استرویل و گلرمان^۳، ۲۰۲۰). در کنار فرصت‌های جدید، چالش‌های جدیدی مانند مدیریت و سکانداری در یک بازار پیچیده و اشباع‌شده، خود را به نمایش می‌گذارد و در پاسخ به این چالش‌ها، برندهای ورزشی باید رویکردهای استراتژیکی را برای ایجاد، جایگاه‌یابی و مدیریت مستمر خود اتخاذ نمایند (مانولی، ۲۰۲۴). تحقیقات اخیر این دیدگاه را اتخاذ کرده‌اند و چگونگی ایجاد و مدیریت موفقیت‌آمیز برندهای ورزشی را روشن می‌کنند (مانولی، ۲۰۱۸ و استرویل و گرلمن^۴، ۲۰۲۰)، ضمن اینکه پیش‌بینی می‌کنند که صنعت ورزش در آینده چگونه ممکن است تکامل یابد. اکوسیستم برندهای ورزشی تحت تأثیر عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناوری، زیست‌محیطی و قانونی متعددی قرار دارد. این نیروهای سطح کلان در ورزش‌ها و کشورهای مختلف متفاوت هستند، اما با این وجود، همواره چالش‌ها و فرصت‌هایی را برای برندها ایجاد می‌کنند و فرآیندهای پیرامون مدیریت آنها را کنترل می‌کنند (دویل و همکاران^۵، ۲۰۲۳). ازینرو، حرفه‌ای شدن فزاینده ورزش، رویکردی استراتژیک در مدیریت برندها را ضروری ساخته و مدیریت برند در اواخر دهه ۱۹۹۰ به کانون توجه سازمان‌های ورزشی تبدیل شد (گلادن و همکاران^۶، ۲۰۰۱). با توجه به حرفه‌ای شدن ورزش و ضرورت پرداختن به مدیریت برند در صنعت ورزش، پژوهش‌های متعددی در حوزه برندسازی ورزش انجام شده و به معرفی عناصر، راهبردها، و رویکردهای مختلفی در راستای توسعه برندهای ورزشی پرداخته‌اند. با توجه به آنچه ذکر گردید و اهمیت پرداختن به ملاحظات استراتژیک در مدیریت برندها در حوزه ورزش، هدف از انجام این پژوهش شناسایی ملاحظات استراتژیک در مدیریت برندها در صنعت ورزش بوده است.

۳- پیشینه پژوهش

تحقیقات و محققان حوزه بازاریابی از زوایا و دیدگاه‌های متفاوتی بر برندسازی در صنعت ورزش پرداخته‌اند. گلادن و فانک^۶ (۲۰۰۲) مدل تداعی برند تیمی را که شامل ابعاد کلیدی تداعی‌های برند بود را توسعه دادند. این مدل شامل عوامل ویژگی، منفعت و نگرش بود که منجر به بهبود ارزش ویژه برند تیم‌های ورزشی می‌شد.

¹ Keller

² Brand

³ Ströbel & Germelmann,

⁴ Ströbel & Germelmann

⁵ Doyle

⁶ Gladden & Funk

زیاکوسکی^۱ (۲۰۱۰) معتقد بود که مدیریت استراتژیک برند سازمان‌های ورزشی باید مبتنی بر چشم‌انداز حاکمیت برند باشد که بر جنبه‌های بیرونی متمرکز است و حاکمیت برند نیز تحت مسئولیت سطوح ارشد سازمان‌های ورزشی است. یافته‌های **آگیمانگ و ویلیامز^۲ (۲۰۱۳)** نشان داد حوزه‌های کلیدی که سازمان‌های ورزشی حرفه‌ای باید برای برندسازی دنبال کنند عبارتند از: مشروعیت، تمایز، ثبات، اعتماد، شهرت، وابستگی و رضایت کارکنان. مدل هرم ارزش ویژه برند مبتنی بر هواداران که توسط **نایک و گوپتا^۳ (۲۰۱۳)** ارائه شده است، بر ایجاد برتری، معنا، واکنش‌ها و روابط تیمی با هواداران تأکید دارد، ضمن اینکه بر اهمیت آرمان‌های اجتماعی برای تقویت پیوندهای عاطفی و تأثیر اجتماعی نیز تأکید می‌کند.

واتکینز^۴ (۲۰۱۴) مدل هویت اجتماعی- ارزش ویژه برند (SIBE) را که توسط **آندروود، باند و بانر (۲۰۰۱)** توسعه داده شده است، مورد بررسی مجدد قرار داده و معتقد بودند ویژگی‌های بازار مرتبط با ورزش می‌تواند برای افزایش هویت اجتماعی فرد با یک تیم مورد استفاده قرار گیرند، که تأثیر مثبتی بر ارزش ویژه برند مبتنی بر مشتری یک تیم ورزشی دارد.

ریچلیو (۲۰۱۴) بر پنج راهبرد در راستای برندسازی ورزشی تأکید کرده است: اول، یک برند ورزشی با یک محصول رقابتی در زمین شروع می‌شود که به هواداران امید می‌دهد. دوم، برای اینکه برند تضعیف نشود، باید بین محصول اصلی و ویژگی‌های کمکی محصول ورزشی تعادل برقرار شود. سوم، هرچه هواداران بیشتر درگیر باشند، بیشتر با تیم مورد علاقه خود احساس ارتباط می‌کنند، تا جایی که آن را درونی می‌کنند. چهارم، با جهانی شدن ورزش، فرصت‌های جدیدی برای برتری نسبت به رقبای خود ایجاد می‌شود. در نهایت، جهانی شدن ورزش فرصت‌های جدیدی را برای کشورهای نوظهور نیز ایجاد می‌کند. این بازیگران جدید، اکوسیستم تجارت ورزشی را باز تعریف خواهند کرد.

کلر و برکسندورف (۲۰۱۶) معتقدند چهار مرحله‌ای که بازاربایان برند باید در برندسازی طی کنند شامل: شناسایی و تثبیت جایگاه و ارزش‌های برند، برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های بازاریابی برند، اندازه‌گیری و تفسیر عملکرد برند، و در نهایت رشد و حفظ ارزش ویژه برند است و انجام این چهار مرحله به تضمین اجرای یک استراتژی برندسازی کمک می‌کند. یافته‌ها **تاکس و همکاران^۵ (۲۰۲۰)** نشان می‌دهد حاکمیت برند در سازمان‌های ملی ورزشی مورد توجه نبوده و در سازمان‌های ملی بزرگ‌تر در مراحل اولیه به کارگیری هستند؛ و برندها ارتباط نزدیکی با مأموریت / چشم‌انداز / ارزش‌های سازمان‌های ملی ورزشی دارند که در بالاترین سطح سازمان تدوین می‌شوند و باید در سراسر سازمان اجرا شوند.

یافته‌های **طریقی و همکاران (۲۰۲۱)** نشان داد سنت، تعادل رقابتی، جو ورزشگاه، مدیریت، رقابت، بازیکن ستاره، تحصیلات، رقابت، نمایش بازی، غرور اجتماعی، اجتماعی شدن، توسعه بازیکن، رهایی از روزمرگی، نوستالژی، علاقه به یک تیم خاص، هیجان، پذیرش در گروه همسالان، لوگو، و ارائه محصول تأثیر مثبت و معناداری بر تداعی‌های برند سازمان لیگ فوتبال ایران دارند.

یافته‌های **میری و همکاران (۲۰۲۲)** نشان داد مؤلفه‌های سروکوال می‌تواند منجر به جایگاه‌سازی و تثبیت جایگاه برند تیم‌های فوتبال پرسپولیس و استقلال تهران در ذهن و قلب هواداران گردد.

¹ Zaichkowsky² Agyemang & Williams³ Naik & Gupta⁴ Watkins⁵ Taks

نتایج مطالعات **سالاری و همکاران (۲۰۲۳)** نشان داد مؤلفه‌های کیفیت خدمات (عوامل محسوس، قابلیت اطمینان، پاسخگویی، تضمین، و همدلی) تأثیر مثبت و معناداری بر ارزش ویژه برند باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر ایران داشته و بهبود خدمات باشگاه‌های فوتبال ایران می‌تواند نقش کلیدی در توسعه ارزش ویژه برند آنها داشته باشد.

جابری و زاگلاس-سانچز^۱ (۲۰۲۳) با ارائه یک مدل روانشناختی-برندسازی نشان دادند اصول نیاز به خودابرازی در فرایند توسعه برند تیم‌های فوتبال ایفای نقش می‌کنند. **فکرت و جابری (۲۰۲۵)** با ارائه مدل فراترکیب برندسازی نشان دادند که برندگرایی و بازارگرایی عوامل زمینه‌ای الگوی سیپ در برندسازی از تیم‌های ورزشی هستند که در نهایت منجر به توسعه بازار و توسعه اقتصادی برندهای ورزشی می‌شوند.

مطالعه **دوبینسکی^۲ (۲۰۲۴)** با تکیه بر ادبیات مفهومی در مورد تصویر کشور، برندسازی مکان، رویدادهای بزرگ و زمینه‌های مرتبط، مدلی را برای برندسازی استراتژیک یک شهر به عنوان یک شهر ورزشی توسعه داد. یافته‌های **جابری و منصوری (۲۰۲۵)** نشان داد که نگاه ویژه به نیازهای روانی و درونی هواداران در قالب نیاز به خودابرازی در کنار هویت ترسیم شده از باشگاه‌های فوتبال ایران می‌تواند نقش مهمی در ایجاد یک تصویر برند مؤثر در ذهن هواداران فوتبال لیگ برتر ایران داشته باشد. نتایج مطالعه **گومز و همکاران^۳ (۲۰۲۵)** نشان داد انسان‌نگاری برند بر تقویت برند تأثیرگذار بوده و در نتیجه، الگوهای سنتی تعامل مصرف‌کننده-برند و فرآیندهای تصمیم‌گیری را متحول خواهد ساخت.

مرور مطالعات انجام شده در حوزه ورزش و برندسازی نشان می‌دهد که عوامل مختلفی می‌توانند در فرایند برندسازی از صنعت ورزش و زیرمجموعه‌های آن تأثیرگذار باشند. مرور ادبیات تحقیق در حوزه برندسازی ورزشی بیانگر این واقعیت است که محققان مختلف از زوایای مختلفی فرایند برندسازی را مورد مطالعه قرار داده‌اند ولی آنچه که این پژوهش را نسبت به دیگر پژوهش‌های انجام شده متمایز می‌سازد این است که در تحقیقات گذشته به موضوع مدیریت برندها با یک رویکرد چندجانبه و جامع با تأکید بر حوزه‌های مختلف فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، و فناوری پرداخته نشده است. این مطالعه با نگاه چندبعدی نسبت به مدیریت برندهای ورزشی با یک رویکرد کیفی-اکتشافی از اولین مطالعاتی محسوب می‌شود که به ملاحظات استراتژیک چندبعدی در برندسازی صنعت ورزش صورت گرفته است. این پژوهش می‌تواند از این جهت به افزایش عمق و غنای ادبیات پژوهش در صنعت ورزش کمک نماید.

۴- بیان مسأله پژوهش

در سال‌های اخیر، صنعت ورزش شاهد رشد بی‌سابقه‌ای بوده است که ناشی از افزایش تعامل مصرف‌کنندگان، پیشرفت‌های فناوری و جهانی‌شدن است؛ عواملی که همگی اهمیت یک برند قدرتمند را برجسته کرده‌اند. با این حال، علی‌رغم این گسترش، بسیاری از سازمان‌ها و تیم‌های ورزشی با چالش‌های قابل توجهی در ایجاد و حفظ هویت برند قانع‌کننده‌ای که با گروه‌های متنوع ذینفعان، از جمله هواداران، اسپانسرها و مخاطبان رسانه‌ای، هم‌راستا باشد، مواجه هستند (**جابری و زاگلاس-سانچز، ۲۰۲۳**). مشکل اصلی در ایجاد تعادل پیچیده‌ای است که باید در توسعه رویکرد استراتژیک مدیریت برند رعایت شود؛ رویکردی که نه تنها ارزش برند را افزایش دهد بلکه با روندهای سریع بازار و ترجیحات مصرف‌کنندگان تطبیق یابد. به عنوان مثال، تکنیک‌های سنتی برندسازی ممکن است در عصری که پلتفرم‌های دیجیتال و رسانه‌های اجتماعی بر برداشت‌ها و وفاداری مصرف‌کنندگان تأثیر می‌گذارند، دیگر کافی نباشد (**سلطانی‌نژاد و همکاران،**

¹ Jaberi & Zagalaz-Sánchez

³ Gomes

² Dubinsky

۲۰۲۴). علاوه بر این، رشد رقابت میان نهادهای ورزشی، نیاز به جایگاه‌سازی منحصربه‌فرد برای تمایز برند را افزایش می‌دهد. همچنین، اهمیت فزاینده مسئولیت اجتماعی شرکتی و ملاحظات اخلاقی، مدیریت برند را پیچیده‌تر می‌کند؛ زیرا از سازمان‌ها انتظار می‌رود ارزش‌هایی را نشان دهند و انتقال دهند که با انتظارات جامعه هم‌سو باشد. این چشم‌انداز چندوجهی، اهمیت توسعه رویکردهای استراتژیک را در حوزه‌هایی مانند توسعه برند، تعامل با ذینفعان، تحول دیجیتال و مدیریت بحران برجسته می‌کند. با وجود اهمیت حیاتی مدیریت موثر برند در دستیابی به مزیت رقابتی و پایداری مالی، هنوز چارچوب‌های جامع و خاص برای صنعت ورزش توسعه نیافته است. بنابراین، نیاز مبرم به تحقیقات علمی وجود دارد تا ملاحظات استراتژیکی که پشتوانه موفقیت در مدیریت برند در این حوزه هستند، بررسی و تبیین شوند؛ تحقیقاتی که بتوانند راهنمایی‌هایی برای فعالان این صنعت در طراحی استراتژی‌های برند پایدار، نوآور و متمایز در مواجهه با پیچیدگی‌های دنیای مدرن ورزش ارائه دهند. ازین‌رو، با توجه به هدف اصلی، سوال اصلی پژوهش عبارت است از:

«ملاحظات استراتژیک در مدیریت برندها در صنعت ورزش کدامند؟»

۵- روش‌شناسی

این مطالعه یک پژوهش کیفی است که از رویکرد تحلیل مضمون استقرایی برای کاوش و کدگذاری اولیه داده‌ها بهره می‌برد و هدف آن شناسایی مضمون اصلی و فرعی است. این پژوهش یک مطالعه کاربردی بوده که گردآوری داده‌ها به صورت میدانی و در بازه زمانی بین اردیبهشت و خردادماه ۱۴۰۴ انجام گرفته است. ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه‌های نیمه‌سازمان‌یافته بود. این مصاحبه‌ها به وسیله روش‌های حضوری و غیرحضوری انجام شدند که از طریق بسترهای مجازی و تعامل رو در رو انجام می‌شدند. هر مصاحبه حدود ۲۵ تا ۳۵ دقیقه طول کشید و مدت زمان متوسط آن حدود ۳۰ دقیقه بود و البته در مواردی بعد از مصاحبه اول مجدداً به مصاحبه‌شوندگان رجوع می‌شد و بدین ترتیب مصاحبه در برخی موارد در جلسه دوم نیز ادامه پیدا می‌کرد که در این صورت زمان مصاحبه‌ها و میانگین آنها به بیش از ۳۰ دقیقه افزایش پیدا کرده است. جامعه آماری شامل متخصصان حوزه بازاریابی ورزشی بود. معیار انتخاب تعداد شرکت‌کنندگان رسیدن به اشباع نظری و اطمینان از عمق و غنای کافی در داده‌ها بوده است. شرکت‌کنندگان به صورت هدفمند و از طریق نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند که در نتیجه در مجموع ۱۷ خبره با پراکنگی جغرافیایی از سراسر کشور (تهران، اصفهان، آذربایجان شرقی، کرمان، فارس، مشهد، گیلان و کردستان) مورد مصاحبه قرار گرفتند و مصاحبه‌ها تا زمانی که دیدگاه‌های جدیدی ظهور نکنند ادامه پیدا کردند. از مصاحبه پانزدهم تا هفدهم داده‌های بدست آمده تکراری و بیانگر کفایت مصاحبه و دستیابی به اشباع نظری بود. معیارهای انتخاب مصاحبه‌شونده‌ها شامل داشتن دانش تخصصی و تحصیلات تکمیلی در حوزه مدیریت برند در ورزش با تجربه آموزشی، پژوهشی و مدیریتی در حوزه بازاریابی ورزشی بوده است. به‌طور مشخص، شرکت‌کنندگان از خبرگان بازاریابی و مدیریت برند ورزشی بودند که دارای حداقل ده سال سابقه کار مدیریتی یا پژوهشی مستقیم در صنعت ورزش، تصدی سمت‌هایی مانند مدیر بازاریابی در سازمان‌های ورزشی (لیگ‌ها، فدراسیون‌ها، هیات‌های ورزشی، و باشگاه‌ها)، یا عضویت در هیئت علمی دانشگاه‌ها با تخصص پژوهشی در بازاریابی ورزشی بودند. علاوه بر این، داشتن درک استراتژیک و نگاه کل‌نگر به ملاحظات مختلف کسب‌وکار، اجتماعی، فرهنگی و فناورانه که در یافته‌های تحقیق به آن‌ها اشاره شده، به عنوان شاخص‌های تکمیلی برای انتخاب نمونه‌های مورد نظر مورد توجه قرار گرفت.

تحلیل داده‌ها با استفاده از رویکرد مضمون استقرایی بر اساس مدل شش مرحله‌ای براون و کلارک^۱ (۲۰۰۶) انجام شد. فرآیند تحلیل تم‌های شش مرحله‌ای که توسط براون و کلارک (۲۰۰۶) پیشنهاد شده است، به صورت منظم در دستور کار قرار گرفت. آشنایی با داده‌های با مرور مصاحبه‌ها انجام شد (گام اول). پس از بررسی دقیق داده‌ها و تنظیم داده‌های اولیه، فاز دوم با کدگذاری اولیه داده‌ها با محوریت سؤال اصلی پژوهش ادامه پیدا کرد. مرحله سوم شامل جستجوی مضامین اصلی بود. بعد از جستجوی مضامین اصلی، در مرحله چهارم بازنگری مجدد مضامین با دقت بالاتری صورت گرفت که در نهایت و بعد از چندین بار بازنگری و استفاده از نظر خبرگان، از طبقه‌بندی و نامگذاری مضامین اصلی اطمینان حاصل شد. با بررسی‌های متعدد و دقیق‌تر در این مرحله استخراج مضامین فرعی مربوط به هر مضمون اصلی نیز در دستور کار قرار گرفت. در مرحله طبقه‌بندی مضامین فرعی، مضامین اصلی استخراج شده در بخش قبلی مورد بررسی مجدد قرار گرفتند. در نتیجه بازنگری‌های انجام شده در این مرحله، طبقه‌بندی مضامین فرعی در ذیل هر مضمون اصلی صورت گرفت. در این مرحله، مضامین فرعی با توجه به قرابت معنایی کدها و تناسب با مضامین اصلی بررسی و مضامین فرعی پنهان در مضامین اصلی استخراج شدند. در مرحله پنجم تعریف و نامگذاری مضامین انجام و در پایان در فاز ششم که مرحله نهایی مدل برون و کلارک محسوب می‌شود، تفسیر مضامین بر اساس سؤال اصلی پژوهش در قسمت بحث و نتیجه‌گیری انجام گرفت.

پایایی و روایی پژوهش نیز از شاخص‌های مهم در کیفیت یافته‌های پژوهش محسوب می‌شود که در مراحل مختلف فرایند تحقیق مورد نظر بوده است. روایی و پایایی در پژوهش کیفی غالباً چالش برانگیز است، اما گل افشانی^۲ (۲۰۰۳) بر این باور است که رعایت دقت و شیوه دقیق پژوهشگر تا حد زیادی بر روایی و اعتبار تأثیر می‌گذارد. در این پژوهش، برای محاسبه پایایی کدگذاری‌های انجام شده از روش پایایی بازآزمون استفاده گردید. روش پیشنهادی برای محاسبه پایایی بازآزمون بین کدگذاری‌های دو نفر از همکاران تحقیق بر اساس فرمول زیر انجام شد:

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

جهت محاسبه پایایی بازآزمون، از بین مصاحبه‌های انجام گرفته، تعداد ۳ مصاحبه انتخاب شده و در هر یک از آنها به صورت جداگانه توسط دو نفر از همکاران پژوهش کدگذاری شدند. تعداد کل کدها برابر ۸۷، تعداد کل توافقات بین کدها برابر ۳۳ بود (جدول شماره یک). پایایی بازآزمون بر اساس فرمول ذکر شده، برابر ۷۶ درصد محاسبه گردید. استملر^۳ (۲۰۰۴) میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد را مورد تأیید و قابل قبول بیان نمود. بنابراین پایایی کدگذاری‌های مصاحبه‌ها مورد تأیید قرار می‌گیرد.

در این پژوهش از شاخص اعتمادپذیری یا قابلیت اعتماد، برای ارزیابی کیفیت نتایج کیفی استفاده شد که در برگرنده چهار شاخص جداگانه اما مرتبط بوده و شامل معیارهای باورپذیری^۴، اطمینان‌پذیری^۵، انتقال‌پذیری^۶ و تأییدپذیری^۷ (لینکولن و همکاران^۸، ۲۰۱۱) بودند. باورپذیری در واقع به روایی درونی در پژوهش‌های کیفی دلالت دارد. استفاده از

^۱ Braun & Clarke

^۲ Golafshani

^۳ Stemler

^۴ Credibility

^۵ Dependability

^۶ Transformability

^۷ Confirmability

^۸ Lincoln

منابع داده متعدد همچون ادبیات تحقیق و دریافت نظرات متخصصان، و استفاده از چندین تحلیل گر در انجام پژوهش از جمله روش‌هایی بودند که برای افزایش باورپذیری این پژوهش استفاده گردید. اطمینان‌پذیری به توانایی شناسایی جایی که داده‌های یک مطالعه معین از آنجا آمده، چگونه گردآوری شده و چطور به کار رفته‌اند دلالت دارد (بویاتزیس^۱، ۱۹۹۸). یکی از راه‌های افزایش اطمینان‌پذیری نتایج، کنترل اعضا است که توسط آن محقق مفروضات خود را با یک یا چند نفر از افراد مطلع تحت بررسی کنترل می‌کند. کنترل داده‌ها و یافته‌ها و نحوه استخراج آنها توسط گروه تحقیق در سرتاسر فرایند گردآوری و تحلیل داده‌ها جهت تأیید صحت داده‌ها و تفاسیر انجام گرفت. در این پژوهش در مراحل مختلف تحلیل داده‌ها از نظرات دو نفر از مصاحبه‌شوندگان و همچنین تیم تحقیق جهت کنترل داده‌ها و نتایج استفاده شد. علاوه بر این پایایی باز آزمون نیز می‌تواند گامی مهم در راستای اطمینان‌پذیری یافته‌ها در این پژوهش باشد که نتایج آن در جدول شماره یک ارائه شده است. انتقال‌پذیری نتایج پژوهش، بر تعمیم‌پذیری یافته‌ها به دیگر گروه‌ها و محیط‌های مشابه دلالت دارد (لینکولن و همکاران، ۲۰۱۱). با استخراج و ارائه حداکثری داده‌ها و یافته‌ها تلاش گردید جنبه انتقال‌پذیری یافته‌ها نیز تأمین گردد، که در این پژوهش با مرور متعدد مصاحبه‌ها و استخراج حداکثری و غیر تکراری مطالب سعی بر رعایت این موضوع شد. تأییدپذیری نتایج پژوهش کیفی هنگامی تحقق می‌یابد که سایر پژوهشگران بتوانند به روشنی مسیر پژوهش و اقدامات انجام شده را دنبال کنند و در همین راستا در این پژوهش نیز پژوهشگر تلاش کرده است مراحل مختلف پژوهش را با حداکثر جزئیات گزارش کرده و از این جهت به تأییدپذیری یافته‌ها کمک نماید.

جدول ۱. محاسبه پایایی بازآزمون

مصاحبه شونده	مجموع کدها در دو بررسی	تعداد کدهای مورد توافق	تعداد کدهای ناموافق	پایایی بازآزمون (درصد)
۱ مصاحبه چهارم	۳۱	۱۲	۱۹	۷۷٪
۲ مصاحبه هفتم	۲۹	۱۰	۱۹	۶۹٪
۳ مصاحبه سیزدهم	۲۷	۱۱	۱۶	۸۱٪
مجموع	۸۷	۳۳	۵۴	۷۶٪

۶- یافته‌های پژوهش

در این پژوهش، ۱۷ نفر از خبرگان و متخصصان حوزه بازاریابی ورزشی در فرایند انجام تحقیق شرکت داشتند. وضعیت جمعیت شناختی شرکت کنندگان در جدول ۲ ارائه شده است.

یافته‌های حاصل از فرایند تحلیل داده‌ها که با رویکرد کیفی - استقرایی انجام گرفته، در قالب جدول شماره دو ارائه شده است. جدول شماره دو شامل یافته‌های پژوهش (مضامین اصلی، مضامین فرعی و کدهای استخراج شده) بر مبنای مدل شش مرحله‌ای تحلیل مضمون براون و کلارک (۲۰۰۶) است. در مراحل اولیه تحلیل داده‌ها (با بازخوانی داده‌های خام اولیه) با اشراف دقیق بر داده‌ها، کدگذاری اولیه بر مبنای سوال اصلی تحقیق منجر به استخراج تعداد ۱۰۵ کد گردید. با بررسی مجدد کدها و انطباق با مضمون اصلی، تم‌های فرعی (۱۲ مضمون فرعی) حاصل از تحلیل داده‌ها استخراج شدند. در این مرحله برای هر یک از تم‌های اصلی استخراج شده مضمون فرعی نیز با توجه به قرابت معنایی و مفهومی آنها استخراج گردید (جدول ۳).

¹ Boyatzis

جدول ۲. وضعیت جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان

ویژگی‌های شرکت‌کنندگان	تعداد	درصد
جنسیت	مرد	۷۰/۶۰ درصد
	زن	۲۹/۴۰ درصد
مدرک تحصیلی	دکترای تخصصی	۱۳ نفر
	کارشناسی ارشد	۴ نفر
سابقه مدیریت در ورزش	کمتر از ۵ سال	۲۹/۴۰ درصد
	بین ۵ تا ۱۰ سال	۴۱/۱۷ درصد
	بیشتر از ۱۰ سال	۲۹/۴۰ درصد
رشته تحصیلی	رشته‌های مرتبط با علوم ورزشی	۱۲ نفر
	رشته‌های غیرمرتبط با علوم ورزشی	۵ نفر

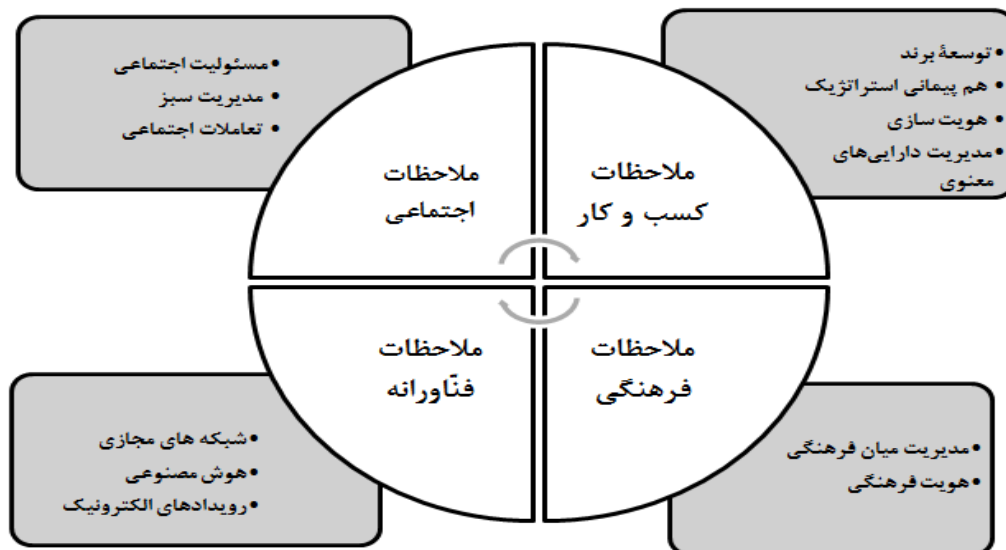
جدول ۳. کدها، مضمون فرعی و مضمون اصلی

کدها	مصاحبه شونده‌ها	فراوانی	مضمون فرعی	مضمون اصلی
تأکید بر مدیریت اثربخش ابعاد بازاریابی در ورزش.	P1, p6, p9, p13, p15, p17	۱۰ کد	توسعه برند	ملاحظات کسب و کار
همراستایی و هماهنگی راهبردهای برندسازی.	P4, p8, p10, p11			
تمرکز به متمایزسازی محصولات ورزشی.	P3, p5, p14, p16			
سرمایه‌گذاری بر جذابیت کالا و خدمات ورزشی.	P2, p6, p7, p9, p11			
به‌روزرسانی خدمات و کالاهای ورزشی متناسب با ذائقه مخاطبان.	P4, p11, p12, p13			
در اولویت قرار دادن برندینگ در مدیریت ورزش.	P6, p8, p9, p11, p16			
مدیریت برند در سطح منطقه‌ای و ملی.	P5, p9, p10, p14			
مدیریت برند در سطح بین‌المللی.	P5, p8, p12, p13, p15			
اولویت قرار دادن بعد صنعتی ورزش.	P1, p5, p9, p16			
رویکرد رقابتی در مدیریت برندهای ورزشی.	P4, p7, p9, p11			
ارتباط با صنایع مرتبط و متنوع.	P1, p9, p11, p13, p17	۹ کد	هم‌پیمانی استراتژیک	ملاحظات کسب و کار
دنبال کردن پروژه‌های مشترک با دیگر شرکا.	P2, p4, p7, p15, p16			
روابط تجاری با شرکای بازاریابی.	P3, p6, p8, p12			
روابط بلندمدت با حامیان مالی ورزشی.	P9, p10, p14, p16			
سرمایه‌گذاری مشترک با شرکای تجاری.	P7, p8, p13, p15			
روابط مستمر و هدفمند با نهادهای ورزشی بین‌المللی.	P3, p5, p6, p9, p11, p13			
مشارکت در پروژه‌های بین‌المللی ورزشی.	P2, p3, p10, p16			
سرمایه‌گذاری آینده‌نگرانه با رقبا.	P1, p4, p9, p13, p14			
تمرکز بر قراردادهای چندجانبه و استراتژیک.	P5, p6, p8, p11			
ترسیم هویت متمایز از حوزه فعالیت.	P5, p7, p8, p9, p12, p17	۹ کد	هویت‌سازی	هویت‌سازی
هویت‌سازی از ورزشکاران ستاره.	P1, p2, p10, p14, p15			
هویت‌سازی از تاریخچه باشگاهها.	P3, p8, p9, p12			
استفاده از نمادهای تأثیرگذار در معرفی کالا و خدمات.	P4, p7, p9, p15, p16, p17			
پایش عناصر هویت‌ساز.	P10, p12, p14, p15			
انتقال تصویر مثبت از حوزه فعالیت‌ها.	P2, p6, p7, p11			
ترسیم ارزش‌های مردم‌پسند در هویت معرفی شده.	P3, p5, p7, p8, p13, p16			
ارزیابی و پایش تداعیات مرتبط با حوزه فعالیت.	P2, p6, p8, p10			
مدیریت هدفمند هویت قلمرو فعالیت.	P1, p2, p5, p6, p14			
تقویت ارزش دارایی‌های نامحسوس.	P7, p11, p13, p14	۷ کد		

کدها	مصاحبه شونده‌ها	فراوانی	مضمون فرعی	مضمون اصلی				
محافظة از دارایی‌های ناملموس. بهره‌برداری کارآمد از دارایی‌های معنوی. مدیریت مؤثر صدور مجوزها پیگیری حقوقی دارایی‌های نامحسوس. مدیریت حق کپی‌رایت در ورزش	P5, p7, p8, p9, p11, p17	مدیریت دارایی‌های معنوی						
	P3, p4, p12, p16							
	P9, p10, p13, p14							
	P1, p8, p9, p13							
	P2, p3, p7, p12							
	P4, p5, p10, p16							
تمرکز بر فعالیت‌های خیرخواهانه. حضور فعال ورزش در جنبش‌های اجتماعی. پایبندی به اصول اخلاقی و انسانی. رویکردهای جوانمردانه و متعهدانه در رقابت‌های ورزشی و غیرورزشی. مبارزه با نژادپرستی، تبعیض، و بی‌عدالتی. بهره‌برداری از نفوذ ورزش برای مبارزه با مسائل اجتماعی. الگوسازی و تأثیرگذاری اجتماعی. استفاده از ورزشکاران و مربیان با پذیرش اجتماعی بالا. حضور مدیرانی با پایگاه اجتماعی قدرتمند.	P5, p6, p7, p11, p14, p15	۹ کد	مسئولیت اجتماعی					
	P11, p14, p15							
	P2, p5, p6, p9, p11, p16							
	P3, p5, p7, p8, p13, p16							
	P5, p13, p14							
	P1, p10, p12							
	P3, p4, p11							
	P9, p14, p16, p17							
	P5, p8, p9, p10							
	P1, p5, p6, p9, p15							
	P2, p5, p8, p12, p13							
	P4, p7, p10, p11							
مدیریت ورزش با رویکرد توسعه پایدار. حمایت از انجمن‌ها و نهادهای زیست‌محیطی. پیشینی طرح‌ها و برنامه‌های دوستدار محیط زیست. سازماندهی کمپین‌های زیست-محیطی. اطمینان از فعالیت‌ها در چهارچوب‌ها و استانداردهای محیط زیستی. آگاهی بخشی و آموزش در حوزه محیط زیست. مدیریت ارتباط با هواداران. حضور فعال در شبکه‌های اجتماعی. مدیریت روابط با افراد مشهور ورزشی. مدیریت روابط با افراد مشهور غیر ورزشی. توسعه روابط حضوری با مخاطبان. توسعه روابط مجازی با مخاطبان. توسعه پایگاه‌های هواداری. به اشتراک‌گذاری اطلاعات و اخبار با مخاطبان. مشارکت دادن مخاطبان در فرایند مدیریت ورزش. پاسخگویی و ارتباط مستمر با مخاطبان.	P3, p5, p7, p8, p13, p16	۹ کد	مدیریت سبز	ملاحظات اجتماعی				
	P6, p7, p11, p15							
	P12, p16, p17							
	P3, p4, p7, p8, p11							
	P4, p8, p13, p16							
	P1, p5, p9, p10							
	P1, p3, p5, p7, p14, p17							
	P1, p5, p8, p9, p10							
	P2, p5, p14							
	P9, p10, p13, p16							
	P1, p3, p7, p8, p9							
	P4, p6, p8, p12							
توسعه پایگاه‌های هواداری. به اشتراک‌گذاری اطلاعات و اخبار با مخاطبان. مشارکت دادن مخاطبان در فرایند مدیریت ورزش. پاسخگویی و ارتباط مستمر با مخاطبان. تمرکز بر تفاوت‌های فرهنگی. توجه به تشابهات فرهنگی. مدیریت تعارضات فرهنگی. تعاملات فرهنگی با کشورها و مناطق مختلف. ارتباط و مراودات فرهنگی با کشورها و مناطق مختلف.	P3, p5, p7, p8, p14, p15	۱۰ کد	تعاملات اجتماعی					
	P2, p3, p4, p9							
	P1, p2, p4, p5, p16							
	P4, p5, p7, p8, p10							
	P5, p8, p9, p11							
	P1, p5, p10, p15							
	P2, p8, p10, p11, p13							
	P3, p7, p12, p15							
	P2, p3, p9, p13, p15							
	ملاحظات فرهنگی				مدیریت میان‌فرهنگی	۸ کد		

کدها	مصاحبه شونده‌ها	فراوانی	مضمون فرعی	مضمون اصلی
مدیریت تنوع قومیتی و جغرافیایی در ورزش.	P5, p7, p14, p17	۸ کد	هویت فرهنگی	
توسعه مشارکت‌های فرهنگی بین المللی.	P5, p14, p17			
پذیرش چندفرهنگی در ورزش.	P1, p12, p15, p17			
تدوین پیوست‌های فرهنگی برای حوزه‌های مختلف ورزش.	P7, p8, p12			
اثربخشی فرهنگی از طریق ورزش.	P1, p4, p11, p12, p16			
نمادسازی در ورزش.	P5, p6, p7, p14			
ترویج ارزش‌های فرهنگی از طریق ورزش.	P1, p12, p15, p16			
سیاستگذاری فرهنگی در عرصه ورزش.	P5, p6, p7, p14			
سازماندهی گردهمایی‌های فرهنگی در کنار رویدادها.	P2, p5, p8, p13			
معرفی آداب و سنت‌های مربوط به ارکان ورزش.	P3, p4, p7, p10			
پیوند فرهنگ بومی با عناصر هویتی ورزش.	P1, p3, p7, p14	۹ کد	شبکه‌های مجازی	ملاحظات فناوریانه
توسعه شبکه‌های اجتماعی مجازی.	P5, p6, p9, p13			
تمرکز بر فعالیت‌های مجازی.	P2, p3, p8, p15, p17			
توسعه فعالیت‌های بازاریابی در سکوها‌های شبکه‌های مجازی.	P1, p2, p5, p8, p11, p16			
مدیریت هواداران در شبکه‌های مجازی.	P2, p9, p12			
ایجاد تنوع در خدمات شبکه‌های مجازی.	P4, p5, p6, p8, p12			
توسعه تعاملات در شبکه‌های مجازی.	P2, p5, p7, p9,			
ظرفیت‌سازی برندینگ در شبکه‌های اجتماعی.	P1, p8, p11, p14			
توسعه فعالیت‌های رسانه‌ای در شبکه‌های مجازی.	P3, p7, p8, p10, p13, p16			
توسعه خدمات و فروشگاه‌های مجازی.	P1, p5, p10, p11, p15			
استفاده از هوش مصنوعی در برگزاری رویدادها.	P2, p4, p5, p9	۸ کد	هوش مصنوعی	
بهره‌گیری از هوش مصنوعی در گردشگری ورزشی مجازی.	P3, p6, p7, p10, p17			
توسعه متاورس در ورزش.	P5, p6, p9, p14			
بهره‌گیری از ظرفیت هوش مصنوعی در مدیریت اماکن ورزشی.	P3, p4, p10, p11, p13			
بهره‌گیری از ظرفیت هوش مصنوعی در طراحی تجهیزات ورزشی.	P3, p4, p9, p10, p15, p16			
تولید محتوا از طریق هوش مصنوعی.	P1, p2, p7, p8			
توسعه بلاکچین در کسب و کار ورزش.	P2, p5, p7, p8, p16			
توسعه اپلیکیشن‌ها و شبیه‌سازها.	P8, p11, p16, p17			
توسعه ورزش‌های الکترونیک.	P1, p6, p9, p14			
برگزاری رویدادها و رقابت‌های الکترونیک.	P9, p14, p15			
برگزاری رقابت‌های مجازی.	P3, p4, p7, p8, p15, p16	۹ کد	رویدادهای الکترونیک	
توسعه آموزش‌های راه‌دور.	P2, p8, p12, p17			
برندسازی از رویدادهای الکترونیک مرتبط با ورزش.	P1, p2, p10, p17			
جذب حامیان مالی برای رویدادهای الکترونیک.	P4, p5, p8, p11, p14			
تقویت محیط فیجتال در ورزش.	p5, p7, p10, p13, p16			
راه‌اندازی سکوها‌ی متنوع برای تورنمنت‌های الکترونیک.	P3, p5, p7, p8			
شرکت در تورنمنت‌های الکترونیک.	P1, p5, p16, p17			
مجموع: ۱۰۵ کد	مجموع: ۱۲ مضمون فرعی	مجموع: ۴ مضمون اصلی		

یافته‌های پژوهش در جدول ۳ نشان داد «ملاحظات کسب و کار»، «ملاحظات اجتماعی»، «ملاحظات فرهنگی» و «ملاحظات فناورانه» از جمله ملاحظات استراتژیک در مدیریت برندها در صنعت ورزش هستند. در مطالعات استقرایی، خروجی و جمع‌بندی تحلیل‌ها در قالب یک مدل تصویری به عنوان رکن اساسی در مطالعات تعریف می‌شود (براون و کلارک، ۲۰۰۶)، در همین راستا خروجی حاصل از مطالعه حاضر در قالب شکل یک، تصویرسازی گردید.



شکل ۱. الگوی ملاحظات استراتژیک در مدیریت برندها در صنعت ورزش

مدل ترسیم شده در شکل شماره یک بیانگر مدل خلاصه‌سازی و جمع‌بندی یافته‌های پژوهش بر اساس تحلیل مضمون داده‌ها است که شامل ۴ مضمون اصلی و ۱۲ مضمون فرعی در قالب الگوی ملاحظات استراتژیک در مدیریت برندها در صنعت ورزش است. در ادامه بخشی از روایتگری مصاحبه‌شوندگان ارائه شده است.

به اعتقاد برخی از مصاحبه‌شوندگان، ملاحظات کسب و کار یکی از ملاحظات استراتژیک در مدیریت برندها در صنعت ورزش است. به زعم مشارکت‌کننده هفدهم:

«یکی از عوامل مهم در مدیریت برندهای ورزشی این است که ارکان ورزش از خود هویت متمایز و قابل شناسایی برای مخاطبان ایجاد کنند که به تدریج جایگاه مستحکمی در بین هواداران و مخاطبان ایجاد نمایند».

در همین ارتباط، مشارکت‌کننده هفتم معتقد بود:

«متولیان ورزش بایستی با برقراری ارتباط و تعریف پروژه‌های مشترک و مرتبط با دیگر سازمان‌ها و نهادهای تجاری

برای خود بازارهای متنوعی را ایجاد نمایند و از ظرفیت شراکت با دیگر نهادهای تجاری بهره ببرند».

از دیدگاه برخی دیگر از مصاحبه‌شوندگان ملاحظات اجتماعی به عنوان یکی دیگر از ملاحظات استراتژیک در مدیریت برندها در صنعت ورزش است. به زعم مشارکت‌کننده یازدهم:

«ورزش یک نهاد تجاری-اجتماعی است. ورزش و ارکان ورزش باید در همه جریان‌های اجتماعی حضور فعال داشته

باشند و از این طریق وجود و حضور خود را بیشتر و بهتر به مخاطبان معرفی نمایند. مشارکت در فعالیت‌های خیرخواهانه

اجتماعی می‌تواند تصویر مثبتی از ورزش در اذهان ایجاد نماید».

در همین ارتباط، مشارکت‌کننده سوم معتقد بود:

«ورزش و ارکان آن از مدیران گرفته تا ورزشکاران و هواداران باید نسبت به مسائل اجتماعی و فرهنگی حساسیت نشان داده و به عنوان یک الگو در نگرانی‌های اصلی جوامع ایفای نقش داشته باشد تا از این طریق جامعه و مخاطبان احساس تعلق و نزدیکی بیشتری با ورزش داشته باشند و آنها را بخشی از خود و جامعه تصور و درک نمایند».

برخی دیگر از مصاحبه‌شوندگان بر ملاحظات فرهنگی به عنوان یکی دیگر از ملاحظات استراتژیک در مدیریت برندها در صنعت ورزش تأکید داشتند. در این مورد مشارکت‌کننده پنجم معتقد بود:

«ورزش در یک بستر جهانی و بین‌المللی در حال فعالیت است و برای حضور مؤثر در فضای چند-فرهنگی بین‌المللی، ورزش و ارکان وابسته به آن باید توانایی سازگاری با فرهنگ‌های متنوع حاکم بر ورزش را داشته باشند. در فضای رقابتی بین‌المللی و ارتباط با دنیای ورزش، توجه به تفاوت‌ها و اشتراکات فرهنگی می‌تواند جایگاه ورزش را توسعه و تقویت نماید».

در همین ارتباط، مشارکت‌کننده چهاردهم معتقد بود:

«عناصر فرهنگی در مقیاس داخلی و بین‌المللی می‌تواند پشتوانه هویتی کلیدی برای برندهای ورزشی باشد. متولیان صنعت ورزش بایستی شناسایی و تثبیت عناصر فرهنگی بومی را بخشی از پروژه برندسازی از ورزش تعریف کنند». همچنین در مورد ملاحظات فناورانه به عنوان یکی دیگر از ملاحظات استراتژیک در مدیریت برندها در صنعت ورزش، دیدگاه برخی مصاحبه‌شوندگان به قرار زیر است. مشارکت‌کننده نهم معتقد بود:

«امروزه تکنولوژی به عنوان یکی از ارکان مهم توسعه در دنیا زندگی بشر را تحت تأثیر قرار داده است و ظهور این پدیده روز به روز در عرصه ورزش پررنگتر می‌شود و ازینرو ورزش نیز باید با استفاده از فناوری‌های نوین همچون هوش مصنوعی و تجهیزات دیجیتال خود را به روز کرده و جذابیت‌های مضاعفی را در رویدادهای ورزشی و رویدادهای پیرامونی ورزش ایجاد نماید تا با اقبال بیشتری توسط مخاطبان و مشتریان مواجه شود».

در همین ارتباط، مشارکت‌کننده اول معتقد بود:

«استفاده از قابلیت‌های متاورس در ایجاد تجربه‌های مجازی نزدیک به واقعیت این امکان را برای صنعت ورزش ایجاد کرده است که با استفاده از این ظرفیت مخاطبان و هواداران بیشتری را برای رویدادهای ورزشی جذب کرده و بسیاری از محدودیت‌های حضور فیزیکی را برای علاقه‌مندان به ورزش ایجاد نماید. از این رو توسعه برند ورزش و رویدادهای ورزشی در آینده متلزم به کارگیری فناوری‌های نوین است».

در ادامه و در بخش بحث و نتیجه‌گیری به بحث و تفسیر و مقایسه یافته‌های پژوهش پرداخته خواهد شد.

۷- بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش به منظور شناسایی ملاحظات استراتژیک در مدیریت برندها در صنعت ورزش انجام گرفته است. این پژوهش را می‌توان از محدود و محدود پژوهش‌های کیفی دانست که در رابطه با ملاحظات استراتژیک در مدیریت برندها در صنعت ورزش در مقیاس داخلی و بین‌المللی مشاهده شده است. در این بخش به معرفی و تفسیر تم‌های استخراج شده در تحلیل مضمون (مرحله ششم) پرداخته خواهد شد.

ملاحظات کسب و کار: ملاحظات کسب و کار به عنوان یکی از ملاحظات استراتژیک در مدیریت برندها در صنعت ورزش شناسایی گردید. در همین راستا، **والاس تر و کروس**^۱ (۲۰۱۱) معتقدند رفتارهای کارآفرینی و کسب و کار بر مدیریت و اعتبار برند تأثیرگذار است. **تواری و مهتا**^۲ (۲۰۲۱) دریافتند کسب و کار در فرایند مدیریت و توسعه برندها نقش تعیین کننده ای ایفا می کند. **ونرنسبرگ و همکاران** (۲۰۲۴) معتقدند سرمایه گذاری استراتژیک بر کارآفرینی برند می تواند بر توسعه برند تأثیرگذار باشد. در فضای رقابتی صنعت ورزش، مدیریت مؤثر برند بستگی به ملاحظات استراتژیک مانند توسعه برند، اتحادهای استراتژیک و مدیریت مالکیت فکری (IP) دارد. توسعه برند اساسی است، زیرا سازمان ها و نهادهای ورزشی به دنبال ایجاد هویت متمایز و متفاوتی هستند که با طرفداران، حامیان مالی و ذینفعان هم راستا باشد. این فرآیند شامل خلق روایت قوی برای برند، هویت بصری و پیام رسانی منسجم است که ارتباطات احساسی ایجاد کند، وفاداری را تقویت کند و برند را در بازاری پرجمعیت متمایز نماید. موقعیتیابی استراتژیک برند نیز نیازمند درک ادراکات مصرف کنندگان و هم راستا کردن ارزش های برند با روندهای جامعه مانند پایداری و جامع نگر است تا مرتبط بودن و جذابیت آن افزایش یابد. هم پیمانی استراتژیک عنصر دیگری در مدیریت برند ورزشی است. همکاری با حامیان مالی شرکتی، شرکای رسانه ای و دیگر نهادهای ورزشی می تواند نمایش و اعتبار برند را افزایش دهد. این اتحادها غالباً به کمپین های بازاریابی مشترک، رویدادهای مشترک و اشتراک منابع منجر می شود که دامنه نفوذ را گسترش داده و تعامل طرفداران را عمیق تر می سازد. به عنوان مثال، همکاری های بین تیم های ورزشی و برندهای جهانی نه تنها حمایت مالی فراهم می کنند، بلکه پرستیژ و دید برند را نیز ارتقاء می دهند. علاوه بر این، اتحادهای استراتژیک امکان دسترسی به بازارهای جدید و گروه های جمعیتی متفاوت را فراهم می آورند و رشد و تنوع را تسهیل می کنند. اما چنین همکاری هایی نیازمند تطابق دقیق ارزش های برند و قراردادهای شفاف است تا یکپارچگی برند حفظ شده و از بروز تعارضات احتمالی جلوگیری شود. حقوق مالکیت فکری برای محافظت از دارایی های برند ورزشی و تضمین فرصت های کسب درآمد اهمیت حیاتی دارد. علائم تجاری، کپی رایت ها و پتنت ها از لوگوها، نام تیم ها، تصاویر ورزشکاران و فناوری های اختصاصی محافظت می کنند و از استفاده غیرمجاز و تضعیف ارزش برند جلوگیری می نمایند. مدیریت مؤثر مالکیت فکری همچنین شامل توافقات مربوط به صدور مجوز است که جریان های درآمدی از طریق فروشگاه های محصولات، حقوق رسانه ای و محتوای دیجیتال ایجاد می کنند. برای مثال، قراردادهای مجوز برای لباس تیم ها یا حقوق پخش، منابع درآمد مهمی هستند که حضور جهانی برند را تقویت می کنند. علاوه بر این، اجرای فعال حقوق مالکیت فکری در برابر کالاهای تقلبی و استفاده غیرمجاز به حفظ اعتبار برند و اعتماد مصرف کنندگان کمک می کند. در دنیای دیجیتال، مدیریت مالکیت فکری در پلتفرم های شبکه های اجتماعی و فناوری های نوظهور هر روز پیچیده تر می شود، اما برای کنترل برند و حداکثر کردن پتانسیل تجاری ضروری است. در مجموع، تلفیق توسعه برند، اتحادهای استراتژیک و ملاحظات مالکیت فکری، رویکردی جامع برای مدیریت استراتژیک برند در صنعت ورزش شکل می دهد. این عناصر به طور جمعی در ساختن برندی پایدار و ارزشمند نقش دارند که بتواند با تحولات بازار سازگار شود، وفاداری ذینفعان را تقویت کند و رشد بلندمدت را تضمین نماید. همان طور که صنعت ورزش در مقیاس جهانی در حال گسترش است، سازمان هایی که به صورت استراتژیک از این ملاحظات بهره می برند، بهتر قادر خواهند بود فرصت های نوظهور را بهره برداری کرده و

¹ Vallaster & Kraus² Tewary & Mehta

ریسک‌های مرتبط را کاهش دهند، و بر این اساس برندهایشان در جهانی هر روز متصل‌تر، رقابتی و مرتبط باقی می‌ماند. یافته‌ها نشان داد که «ملاحظات کسب و کار» شامل مولفه‌های توسعه برند، هم پیمانی استراتژیک، هویت سازی، و مدیریت دارایی‌های معنوی به عنوان ملاحظات استراتژیک در مدیریت برندها در صنعت ورزش بوده است. این یافته بیانگر آن است که مدیریت برند در صنعت ورزش یک فرآیند چندوجهی و مبتنی بر اصول کسب و کار است، نه صرفاً یک فعالیت تبلیغاتی. در واقع، یک برند ورزشی برای موفقیت باید ابتدا از طریق «هویت‌سازی» به یک شخصیت و ارزش‌های مشخص و منحصربه‌فرد دست یابد تا بتواند در ذهن مخاطبان جایگاهی مستحکم پیدا کند. سپس، با تمرکز بر «توسعه برند»، این هویت را به صورت استراتژیک گسترش داده و ارزش آن را در طول زمان افزایش دهد. این فرآیند با «هم‌پیمانی‌های استراتژیک» با سایر برندها، اسپانسرها یا رسانه‌ها تسریع می‌شود، زیرا این همکاری‌ها به افزایش دسترسی و اعتبار برند کمک می‌کنند. در نهایت، «مدیریت دارایی‌های معنوی» مانند نام، لوگو و علائم تجاری، این ارزش‌های ایجاد شده را به صورت قانونی محافظت و تضمین می‌کند و از برند در برابر تقلب و سوءاستفاده حراست می‌نماید. بنابراین، این چهار مؤلفه با هم یک چارچوب یکپارچه را تشکیل می‌دهند که برند ورزشی را از یک نماد صرف به یک دارایی تجاری پایدار، سودآور و قابل دفاع تبدیل می‌کند.

ملاحظات اجتماعی: ملاحظات اجتماعی به عنوان یکی دیگر از ملاحظات استراتژیک در مدیریت برندها در صنعت ورزش شناسایی شد. متناسب با این بخش از یافته‌ها، **کیم و مانولی^۱ (۲۰۲۰)** بر مدیریت استراتژیک برند در ورزش از طریق برداشت مشتریان (هوادران) از مسئولیت اجتماعی تیم تأکید کرده‌اند. **وب و اور^۲ (۲۰۲۱)** بر مدیریت استراتژیک برند از طریق ورزش برای توسعه تمرکز کرده و بازاریابی استراتژیک از طریق ورزش را با مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها پیوند داده‌اند. **هافلر و کلر^۳ (۲۰۰۲)** نشان دادند بازاریابی اجتماعی بر توسعه برند و ارزش ویژه برند تأثیر گذار است. **روانا و والاس^۴ (۲۰۱۵)** نشان دادند که تأثیرات اجتماعی در توسعه برند و جذب مشتریان نقش مهمی ایفا می‌کنند. در حوزه مدیریت برندهای ورزشی، ملاحظات اجتماعی عنصر بسیار مهمی است که تأثیر عمیقی بر تصویر برند، مشارکت ذینفعان و پایداری بلندمدت دارد. **الکساندر و همکاران^۵ (۲۰۱۴)** نیز نشان دادند مسئولیت‌های اجتماعی در ایجاد و توسعه برندها نقش مهمی ایفا می‌کنند. این ملاحظات شامل ارزش‌های اجتماعی، حساسیت‌های فرهنگی و دینامیک‌های جامعه است که انتظارات و وفاداری مصرف‌کنندگان را شکل می‌دهد. با افزایش نقش برندهای ورزشی به عنوان بسترهای اجتماعی، انتظار می‌رود آن‌ها مسئولیت‌های اجتماعی شرکتی (CSR) را نشان دهند، تنوع‌پذیری را ترویج کنند و تغییرات اجتماعی مثبت را حمایت نمایند. به عنوان نمونه، برندهایی که فعالانه در مسائل اجتماعی مشارکت دارند، مانند ترویج برابری جنسیتی، حمایت از گروه‌های کمتر نمایان شده یا پرداختن به مسائل اجتماعی شهرت خود را تقویت کرده و ارتباطات عاطفی عمیق‌تری با هوادران و جوامع برقرار می‌کنند. علاوه بر این، ملاحظات اجتماعی نیازمند حساسیت به تنوع فرهنگی و تفاوت‌های منطقه‌ای است تا استراتژی‌های برندینگ محترمانه و متناسب با اقشار مختلف باشد. خطاهایی مانند بی‌توجهی فرهنگی یا حمایت ظاهری از موضوعات جنجالی می‌تواند منجر به واکنش منفی عمومی و آسیب به ارزش برند شود. همچنین، رشد رسانه‌های اجتماعی اهمیت مدیریت روایت‌های اجتماعی را افزایش داده است، زیرا صدای مصرف‌کنندگان

¹ Kim and Manoli² Webb and Orr³ Hoeffler & Keller⁴ Ruane & Wallace⁵ Alexander

و فعالیت‌های مدنی می‌تواند سریعاً بر تصور از برند تأثیر بگذارد. برندهای ورزشی موفق، با در نظر گرفتن ملاحظات اجتماعی، پیام‌های خود را با ارزش‌های جامعه هماهنگ می‌کنند، در ابتکارات توسعه جامعه مشارکت می‌نمایند و رفتارهای اخلاقی را ترویج می‌دهند. این تمرکز استراتژیک نه تنها اعتماد و اصالت را تقویت می‌کند، بلکه در بازار پررقابت نیز مزیت رقابتی ایجاد می‌نماید. علاوه بر این، ملاحظات اجتماعی به تنوع‌پذیری ورزش و ترویج برابری و گوناگونی می‌پردازند؛ که نه تنها دامنه طرفداران را گسترش می‌دهد، بلکه نشانگر پیشرفت‌های اجتماعی گسترده‌تر است. در جمع‌بندی، ادغام ملاحظات اجتماعی در استراتژی‌های مدیریت برند، تضمین می‌کند که برندهای ورزشی در دنیای رو به افزایش آگاهی اجتماعی، مرتبط، مسئول و مؤثر باقی بمانند. با پرداختن فعالانه به انتظارات اجتماعی و ترویج تأثیرات مثبت اجتماعی، سازمان‌های ورزشی می‌توانند برندهای مقاوم و پویا بسازند که در برابر تغییرات فرهنگی و نیازهای ذینفعان، به خوبی تاب‌آور باشند. یافته‌ها نشان داد که «ملاحظات اجتماعی» شامل مولفه‌های مسئولیت اجتماعی، مدیریت سبز و تعاملات اجتماعی به عنوان ملاحظات استراتژیک در مدیریت برندها در صنعت ورزش هستند. این یافته نشان می‌دهد در مدیریت مدرن برندهای ورزشی، موفقیت دیگر تنها به پیروزی در میدان محدود نمی‌شود، بلکه به طور استراتژیک به جایگاه و تأثیر برند در جامعه گره خورده است. در این چارچوب، «مسئولیت اجتماعی» به عنوان یک اصل بنیادین، بر لزوم ایفای نقش فعال در امور جامعه، حمایت از مسائل انسانی و رفتار اخلاقی تأکید دارد که این امر به اعتبار و وجهه مثبت برند می‌افزاید. مؤلفه «مدیریت سبز» نیز این مسئولیت‌پذیری را به بعدی مدرن و جهانی گسترش می‌دهد و نشان می‌دهد که برند با اتخاذ رویکردهای پایدار و کاهش اثرات زیست‌محیطی، خود را به عنوان یک سازمان پیشرو و آگاه معرفی می‌نماید. سرانجام، «تعاملات اجتماعی» به عنوان کانال ارتباطی این تلاش‌ها عمل کرده و به برند اجازه می‌دهد تا با مخاطبان خود گفتگوی دوطرفه برقرار کرده، جامعه‌ای وفادار پیرامون خود شکل دهد و از هواداران منفعل به حامیان فعال و مشارکت‌کننده تبدیل کند. در مجموع، این سه مؤلفه در کنار هم، تصویری از یک برند ورزشی مسئول، پویا و انسانی را ترسیم می‌کنند که موفقیت آن نه تنها در آمار و ارقام، بلکه در عمق ارتباط و تأثیر مثبتش بر جامعه تعریف می‌شود.

ملاحظات فرهنگی: ملاحظات فرهنگی به عنوان یکی دیگر از ملاحظات استراتژیک در مدیریت برندها در صنعت ورزش شناسایی شد. در راستای این بخش از یافته‌ها، **انانگوستوپولوس و همکاران**^۱ (۲۰۱۸) بر تغییر فرهنگی با به کارگیری درک بیشتر از نشانه‌شناسی تصاویر و نظرات هواداران از طریق رسانه‌ها برای توسعه برند تأکید داشته‌اند. **هوا**^۲ (۲۰۱۴) نیز لحاظ نمودن ملاحظات فرهنگی در مدیریت برندها را به عنوان یک موضوع کلیدی تعریف کرده‌اند. **بانرجی**^۳ (۲۰۰۸) نیز در یک چارچوب نظری برای مدیریت برند بر فرهنگ استراتژیک برند تأکید کرده‌اند. **مطالعات اگیره-رودریگز**^۴ (۲۰۱۴) نشان داد مؤلفه‌های فرهنگی در اثربخشی شخصی‌سازی برند نقش مهمی ایفا می‌کند. ملاحظات فرهنگی بخش جدایی‌ناپذیر مدیریت استراتژیک برندهای ورزشی است، زیرا صنعت ورزش دارای ماهیتی جهانی و متنوع است. **منصورلکوریج و همکاران** (۱۴۰۱) نیز دریافتند شاخص‌های فرهنگی بر جذب سرمایه‌گذاری خارجی و رشد اقتصادی کشورهای در حال توسعه مؤثر هستند. در جهان در حال گسترش ارتباطات، سازمان‌های ورزشی باید نقشی پیچیده از ارزش‌ها، باورها، نمادها و رویه‌های فرهنگی را مدیریت کنند که بر تصور و تعامل مصرف‌کنندگان تأثیر می‌گذارد. شناخت و احترام گذاشتن به نکات ظریف فرهنگی به برندها امکان

^۱ Anagnostopoulos^۲ Hwa^۳ Banerjee^۴ Aguirre-Rodriguez

می‌دهد ارتباطات واقعی و اصیل با مخاطبان مختلف برقرار کنند، وفاداری ایجاد کرده و ارزش برند را تقویت نمایند. استفاده از کمپین‌های بازاریابی محلی، پیام‌های خاص و تصاویر مرتبط با فرهنگ می‌تواند تأثیر عمیق‌تری بر روی جوامع هدف داشته باشد و در نتیجه، پیوندهای عاطفی بین برندهای ورزشی و مخاطبان را تقویت کند. علاوه بر این، فهم حساسیت‌های فرهنگی کمک می‌کند از اشتباهات احتمالی که ممکن است منجر به آسیب به برندها شوند، جلوگیری شود، مخصوصاً در مناطقی که فرهنگ‌ها یا هنجارهای اجتماعی خاصی وجود دارد. در رویدادهای ورزشی بین‌المللی مانند المپیک یا جام جهانی فیفا، استراتژیست‌های برند باید با دقت دینامیک‌های فرهنگی منطقه‌ای را در نظر گیرند تا پیام‌ها و استراتژی‌های تبلیغاتی آن‌ها با آداب و رسوم و ارزش‌های محلی هماهنگ باشد و در نتیجه، مربوط‌تر و قابل پذیرش‌تر واقع شوند. علاوه بر این، ملاحظات فرهنگی بر تصمیمات اسپانسر، طراحی کالا و ابتکارهای مشارکت در جامعه تأثیر می‌گذارند، و اهمیت توانمندی فرهنگی در تمامی جنبه‌های مدیریت برند را نمایان می‌سازند. این رویکرد نه تنها جذابیت جهانی برند را افزایش می‌دهد، بلکه نشان‌دهنده احترام و قدردانی برای هویت‌های فرهنگی متنوع است که در بین مصرف‌کنندگان هر روز بیشتر ارزش پیدا می‌کند. همچنین، بهره‌برداری از میراث فرهنگی و روایت‌های تاریخی می‌تواند ابزاری قدرتمند در تبلیغات باشد، و به نهادهای ورزشی امکان می‌دهد خود را در بازارهای رقابتی متفاوت و متمایز کنند. در مجموع، ادغام ملاحظات فرهنگی در مدیریت استراتژیک برندهای ورزشی، باعث ترویج شمولیت، اصالت و تعامل بلندمدت می‌شود که برای حفظ و پایداری یک برند ورزشی موفق در فضای چندفرهنگی ضروری است. با ادامه تکامل صنعت، برندهایی که به‌طور فعال تنوع فرهنگی را می‌پذیرند و استراتژی‌های خود را بر این اساس تطبیق می‌دهند، بهتر قادر خواهند بود از فرصت‌های نوظهور بهره‌مند شوند و ریسک‌های مربوط به عدم حساسیت فرهنگی را کاهش دهند. بنابراین، ملاحظات فرهنگی تنها یک الزام اخلاقی نیست، بلکه یک ضرورت استراتژیک در صنعت ورزشی معاصر، که پایه و اساس مدیریت مؤثر برند و رشد جهانی را تشکیل می‌دهد. یافته‌ها نشان داد «ملاحظات فرهنگی»، شامل مولفه‌های مدیریت میان فرهنگی و هویت فرهنگی به عنوان ملاحظات استراتژیک در مدیریت برندها در صنعت ورزش هستند. این یافته بیانگر آن است که موفقیت یک برند ورزشی دیگر تنها به عملکرد صرف ورزشی محدود نمی‌شود، بلکه عمیقاً با ابعاد فرهنگی گره خورده است. در این چارچوب، «هویت فرهنگی» به عنوان سنگ بنای اصلی برند عمل می‌کند؛ یعنی یک برند ورزشی برای اینکه بتواند ارتباطی معنادار و پایدار با مخاطبان خود برقرار کند، باید به ریشه‌ها، ارزش‌ها و نمادهای فرهنگی که از آن سرچشمه می‌گیرد (چه هویت یک باشگاه محلی و چه هویت یک ورزش جهانی) آگاه باشد و آن را با اصالت به نمایش گذارد. از سوی دیگر، «مدیریت میان فرهنگی» به عنوان ابزار استراتژیک برای تعامل با جهان خارج عمل می‌کند و به برند این توانایی را می‌دهد که هویت فرهنگی خود را در بازارهای مختلف جهانی، با درک و احترام به تفاوت‌های فرهنگی، به شیوه‌ای هوشمندانه تطبیق دهد و از سوء تفاهم‌ها یا پیام‌های نامناسب جلوگیری نماید. در واقع، این دو مؤلفه در کنار هم به برند ورزشی اجازه می‌دهند تا ضمن حفظ اصالت و هویت ریشه‌دار خود، به یک پدیده جهانی تبدیل شود و فرهنگ را از یک چالش بالقوه به یک دارایی استراتژیک برای رشد و نفوذ تبدیل کند.

ملاحظات فناورانه: ملاحظات فناورانه به عنوان یکی دیگر از ملاحظات استراتژیک در مدیریت برندها در صنعت ورزش شناسایی گردید. همراستا با این بخش از نتایج، **دویل و همکاران (۲۰۲۳)** معتقدند نوآوری‌های تکنولوژیکی مانند تلفن‌های هوشمند و رسانه‌های اجتماعی فرصت‌هایی را برای توسعه برند در صنعت ورزش ایجاد کرده‌اند. در حالی که رسانه‌های اجتماعی تأثیر غیرقابل انکاری در وسعت اکوسیستم برندهای ورزشی داشته‌اند، مسلماً برندهای سطح فردی بیشترین تأثیر را

از فناوری‌های جدید پذیرفته‌اند (کانکل و بیسیکا^۱، ۲۰۲۰). تأثیر تحول‌آفرین فناوری‌های جدید و رسانه‌های جدید بر صنعت ورزش، نقش کلیدی در پیشبرد حوزه پژوهش و اجرا داشته است (فیلو و همکاران^۲، ۲۰۱۵). امروزه، فناوری‌های دیجیتال و ورزش به طور جدایی‌ناپذیری به هم پیوند خورده‌اند و ذینفعان ورزش در تمام سطوح (مانند نهادهای حاکم، فدراسیون‌ها، لیگ‌ها و تیم‌ها) رسانه‌های اجتماعی را به طور محکم در استراتژی‌های بازاریابی خود جای داده‌اند (آبزا و سندرسون^۳، ۲۰۲۳). یافته‌های موسوی‌جهرمی و همکاران (۱۴۰۲) نشان داد که فناوری اطلاعات بر کارایی شرکت‌های تأثیرگذار است. در شرایطی که صنعت ورزش به سرعت در حال تغییر و تحول است، ملاحظات فناوری به طور فزاینده‌ای به عنوان یک عنصر حیاتی در مدیریت استراتژیک برند تبلور یافته‌اند. ظهور پلتفرم‌های دیجیتال و رسانه‌های اجتماعی انقلاب عظیمی در نحوه ارتباط، تعامل و ساخت هویت‌های برند ورزش‌ها به وجود آورده است. در نتیجه، بهره‌گیری از این فناوری‌ها به برندها امکان می‌دهد تا به صورت فوری و گسترده به مخاطبان برسند، و تعاملات در زمان واقعی را تقویت کنند که در نتیجه وفاداری و درگیری هواداران را افزایش می‌دهد. علاوه بر این، نوآوری‌های فناوری مانند تجزیه و تحلیل داده‌ها و هوش مصنوعی به برندهای ورزشی کمک می‌کند تا تجربه‌ها را شخصی‌سازی کنند، ترجیحات مصرف‌کنندگان را پیش‌بینی کرده و استراتژی‌های بازاریابی را به طور مؤثر سفارشی کنند. این ابزارها نه تنها کارایی عملیات را ساده‌تر می‌کنند، بلکه بینش‌های ارزشمندی درباره رفتار مصرف‌کننده تولید می‌کنند، که به برندها قدرت می‌بخشد تا تصمیمات مبتنی بر داده اتخاذ کرده و مزیت رقابتی خود را تقویت کنند. علاوه بر این، گسترش فناوری‌های پوشیدنی و تجربیات غوطه‌ور، مانند واقعیت مجازی و واقعیت افزوده، مسیرهای هیجان‌انگیزی را برای برندینگ ورزشکاران و غرق کردن طرفداران در تجربه‌های مختلف باز می‌کند. این نوآوری‌ها تجربه تماشاگران را ارتقاء می‌بخشد و محتواهای تعاملی و جذاب‌تری ایجاد می‌کنند که عمق ارتباط را با مخاطبان متنوع افزایش می‌دهد. ضمن این‌که، ملاحظات فناوری برای حفاظت از یکپارچگی برند اهمیت بسیاری دارد. تدابیر امنیت سایبری و مدیریت ریسک‌های دیجیتال اعتماد و اعتبار برندهای ورزشی را در برابر تهدیدهای برخط فزاینده تضمین می‌کنند. سرمایه‌گذاری در چارچوب‌های قوی امنیت سایبری بسیار حیاتی است تا دارایی‌های برند و داده‌های مصرف‌کنندگان محافظت شوند. علاوه بر این، پیشرفت‌های فناوری نقش مهمی در فعال‌سازی اسپانسرشیپ ایفا می‌کنند. از طریق کمپین‌های هدفمند دیجیتال و راه‌حل‌های نوآورانه ارتباطی، برندها می‌توانند بازده سرمایه‌گذاری را به حداکثر رسانده و معیارهای مشارکت را به صورت دقیق اندازه‌گیری کنند. پیاده‌سازی سیستم‌های پرداخت همراه و بلیت‌فروشی دیجیتال نیز راحتی مصرف‌کنندگان را افزایش می‌دهد و تأثیر مثبتی بر تجربه طرفداران و ادراک آنها از برندهای ورزشی دارند. استراتژی‌های فناوری نه تنها نوآوری را ترویج می‌کنند، بلکه به سازمان‌های ورزشی اجازه می‌دهند با انعطاف‌پذیری سریع نسبت به تغییرات بازار واکنش نشان دهند، از روندهای نوظهور بهره‌برداری کنند و در فضای رقابتی باقی بمانند. ملاحظات فناوری مبنای ضروری مدیریت استراتژیک برند در صنعت ورزش محسوب می‌شود که به بهبود ارتباطات، تجربیات شخصی‌سازی‌شده برای هواداران، بهره‌وری عملیاتی و کاهش ریسک کمک می‌کنند. در حالی که فناوری با سرعت در حال توسعه است، برندهای ورزشی باید دائماً خود را با راه‌حل‌های نوآورانه تطبیق داده، آن‌ها را یکپارچه کنند تا رشد را حفظ کرده، مشارکت را افزایش دهند و برتری رقابتی خود را در دنیای دیجیتال فزاینده تضمین نمایند. در نهایت، پذیرش

¹ Kunkel & Biscaia² Filo³ Abeza & Sanderson

استراتژیک فناوری به سازمان‌های ورزشی این امکان را می‌دهد تا برندهای مقاوم و پویایی را شکل دهند که به شدت در ذهن مصرف‌کنندگان و هواداران مدرن تثبیت شوند. یافته‌ها نشان داد «ملاحظات فناورانه» شامل مولفه‌های شبکه‌های مجازی، هوش مصنوعی، و رویدادهای الکترونیکی به عنوان ملاحظات استراتژیک در مدیریت برندها در صنعت ورزش هستند. این یافته نشان می‌دهد فناوری دیگر یک ابزار کمکی، بلکه یک ستون استراتژیک و محوری در مدیریت برندهای ورزشی مدرن تبدیل شده است. در این اکوسیستم، «شبکه‌های مجازی» به مثابه کانال اصلی برای تعامل مستقیم و ساختن جامعه‌ای از هواداران عمل می‌کنند و به برند اجازه می‌دهند تا فراتر از یک طرفه بودن ارتباطات سنتی، گفتگوی پویا و دوطرفه با مخاطبان خود برقرار سازد. این تعامل با بهره‌گیری از «هوش مصنوعی» هوشمندانه‌تر و شخصی‌تر می‌شود؛ زیرا هوش مصنوعی با تحلیل داده‌های عظیم، به برندها این امکان را می‌دهد که تجربه هواداری را برای هر فرد سفارشی‌سازی کرده، محتوای هدفمند ارائه دهند و حتی رفتار آینده بازار را پیش‌بینی نمایند. سرانجام، «رویدادهای الکترونیکی» مانند مسابقات مجازی و تجربیات دیجیتال، مرزهای درگیری فیزیکی را درنور دیده و به برندها اجازه می‌دهند تا استادیوم‌های خود را به فضای دیجیتال گسترش دهند، مخاطبان جهانی جدیدی جذب کنند و منابع درآمدی نوآورانه‌ای خلق نمایند. در مجموع، این سه مؤلفه در کنار هم یک اکوسیستم دیجیتال یکپارچه را شکل می‌دهند که برند ورزشی را از یک نهاد صرفاً فیزیکی به یک پدیده زنده، هوشمند و همیشه در دسترس در دنیای مجازی تبدیل می‌کند.

این پژوهش در کنار آنچه که برای افزودن به ادبیات تحقیق در حوزه مدیریت برند در صنعت ورزش دارد، دارای محدودیت‌هایی نیز است. یک محدودیت قابل توجه این مطالعه در ماهیت کیفی آن نهفته است که به ذات خود محدودیتی در تعمیم‌پذیری یافته‌های آن ایجاد می‌کند. اگرچه تحلیل تم‌ها بینش‌های غنی‌ای فراهم می‌آورد، اما تنها دیدگاه‌های یک گروه کوچک و خاص از کارشناسان را در بر می‌گیرد. محدودیت مهم دیگر این مطالعه می‌تواند به استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختارمند در گردآوری داده‌ها برگردد. است در حالی که این روش امکان انعطاف و عمق دادن به یافته‌ها را فراهم می‌سازد، اما ممکن است شرکت‌کنندگان مختلف به پرسش‌های مشابه پاسخ‌های متفاوتی دهند که این موضوع می‌تواند بر یکنواختی داده‌ها تأثیر بگذارد. علاوه بر این، فرآیند تحلیل تم‌ها، علی‌رغم استحکام آن، ذاتاً تفسیرگر است. تعصب‌های شخصی پژوهشگران ممکن است بر شناسایی و دسته‌بندی کدها، زیرتم‌ها و موضوع‌های اصلی تأثیر گذاشته باشد. این سوگیری می‌تواند بر اعتبار تم‌های استخراج شده تأثیر بگذارد. علاوه بر این، زمینه جغرافیایی یا فرهنگی که در آن کارشناسان فعالیت می‌کنند، مشخص نشده است، که محدودیت دیگری را ایجاد می‌کند. مناطق مختلف ممکن است بر اساس دینامیک‌های بازار محلی یا ارزش‌های فرهنگی، اولویت‌های استراتژیک متفاوتی را در نظر بگیرند. بدون داشتن این اطلاعات زمینه‌ای، اعمال نتایج این مطالعه به صورت سراسری دشوار خواهد بود. به طور خلاصه، در حالی که این مطالعه دیدگاه‌های ارزشمندی درباره ملاحظات استراتژیک در مدیریت برندهای ورزشی ارائه می‌دهد، محدودیت‌های آن از جمله اندازه و تنوع نمونه، نگرش‌های روش‌شناختی، عدم وجود داده‌های مصرف‌کننده، ابهام‌های زمینه‌ای و پویایی صنعت باید شناخته شوند. شناخت این محدودیت‌ها، پایه‌ای برای تحقیقات آتی فراهم می‌آورد تا درک عمیق‌تری حاصل شده و استراتژی‌های جامع‌تری توسعه یابد. بنابراین، تحقیقات بعدی باید تلاش کند نمونه‌های بزرگ‌تر و متنوع‌تر را در بر گیرد، از روش‌های ترکیبی بهره‌مند شود، دیدگاه‌های مصرف‌کنندگان را شامل گردد، متغیرهای زمینه‌ای را مشخص کند و با تحولات صنعت همسو باشد تا این حوزه مهم پژوهشی را غنی‌تر سازد.

ملاحظات اخلاقی

پیروی از اصول اخلاق پژوهش

نویسندگان اصول اخلاقی را در انجام و انتشار این پژوهش علمی رعایت و این موضوع مورد تأیید همه آنهاست.

مشارکت نویسندگان

همه نویسندگان در مقاله سهم و نقش یکسان داشته‌اند.

تعارض منافع

بنا بر اظهار نویسندگان این مقاله تعارض منافع ندارد.

حامی مالی

نویسندگان هیچگونه حمایت مالی برای تحقیق، تألیف و انتشار این مقاله دریافت نکرده‌اند.

تقدیر و تشکر

از تمامی افراد و مؤسسه‌ای که در انجام این تحقیق مؤلفین را مساعدت نمودند، قدردانی می‌شود.

منابع

- منصورلکوریج، کیانوش؛ بختیاری کوهسرخ، صادق و قبادی، سارا (۱۴۰۱). تأثیر متغیرهای نهادی و فرهنگی در جذب سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی و رشد اقتصادی (مورد مطالعه: منتخبی از کشورهای درحال توسعه). *مجله توسعه و سرمایه*، ۷(۲)، ۷۳-۹۰. https://jdc.uk.ac.ir/article_3167.html
- موسوی جهرمی، یگانه؛ متقی، سمیرا؛ طالعی، سمانه و حیدری نسب، محسن (۱۴۰۲). بررسی تأثیر فناوری اطلاعات بر بهبود کارایی شرکت‌ها در بورس اوراق بهادار تهران. *مجله توسعه و سرمایه*، ۸(۱)، ۲۱۳-۲۳۱. https://jdc.uk.ac.ir/article_3422.html

References

- Abeza, G., & Sanderson, J. (2023). Assessing the social media landscape in sport: Evaluating the present and identifying future opportunities. *International Journal of Sport Communication*, 16(3), 249–250. [10.1123/ijsc.2023-0183](https://doi.org/10.1123/ijsc.2023-0183)
- Aguirre-Rodriguez, A. (2014). Cultural factors that impact brand personification strategy effectiveness. *Psychology & Marketing*, 31(1), 70-83. <https://psycnet.apa.org/record/2013-44919-006>
- Agyemang, K. J., & Williams, A. S. (2013). Creating revenue via organisational 'brandpression' management (OBpM): A marriage of brand management and impression management in professional sport. *International Journal of Revenue Management*, 7(2), 171-181. <https://doi.org/10.1504/IJRM.2013.055687>
- Alexander, A., Francis, A., Kyire, L. A., & Mohammed, H. (2014). The effect of corporate social responsibility on brand building. *International Journal of Marketing Studies*, 6(3), 126. [researchgate.net/273359892](https://www.researchgate.net/publication/273359892)
- Anagnostopoulos, C., Parganas, P., Chadwick, S., & Fenton, A. (2018). Branding in pictures: using Instagram as a brand management tool in professional team sport organisations. *European Sport Management Quarterly*, 18(4), 413-438. <https://doi.org/10.1080/16184742.2017.1410202>
- Bačevac, S., Veselinović, J., & Životić, D. (2020). Branding and brand as factor of the competitive advantage in sports. *Facta Universitatis, Series: Physical Education and Sport*, 569-578. [10.22190/FUPES190315051B](https://doi.org/10.22190/FUPES190315051B)
- Banerjee, S. (2008). Strategic brand-culture fit: A conceptual framework for brand management. *Journal of Brand Management*, 15(5), 312-321. <https://www.researchgate.net/publication/233589474>
- Boyatzis, R. E. (1998). Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development. Sage. <https://www.researchgate.net/publication/242364922>
- Brand, L., Stegmann, P., & Ströbel, T. (2024). Rethinking brand management within sport: advancing towards the integrative sport brand ecosystem (ISBE). *European Sport Management Quarterly*, 24(6), 1174-1194. <https://doi.org/10.1080/16184742.2023.2264316>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

- Doyle, J., Kunkel, T., Su, Y., Biscaia, R., & Baker, B. J. (2023). Advancing understanding of individual-level brand management in sport. *European Sport Management Quarterly*, 23(6), 1631-1642. [10.1080/16184742.2023.2276809](https://doi.org/10.1080/16184742.2023.2276809)
- Dubinsky, Y. (2024). Branding a city as a sports town: A conceptual model based on 'Track Town USA'. *Journal of Global Sport Management*, 9(1), 1-17. <https://doi.org/10.1080/24704067.2021.2001354>
- Filo, K., Lock, D., & Karg, A. (2015). Sport and social media research: A review. *Sport Management Review*, 18(2), 166-181. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2014.11.001>
- Gashi, A. (2025). Sports Marketing Strategies, Navigating the Intersection of Globalization and Internationalization. *Interdisciplinary Journal of Research and Development*, 12(1), 190-190. [10.56345/ijrdv12n123](https://doi.org/10.56345/ijrdv12n123)
- Gladden, J. M., & Funk, D. C. (2002). Developing an understanding of brand associations in team sport: Empirical evidence from consumers of professional sport. *Journal of Sport Management*, 16(1), 54-81. <https://www.researchgate.net/publication/279898295>
- Gladden, J. M., Irwin, R. L., & Sutton, W. A. (2001). Managing North American major professional sport teams in the new millennium: A focus on building brand equity. *Journal of Sport Management*, 15(4), 297-317. <https://doi.org/10.1123/jsm.15.4.297>
- Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The Qualitative Report*, 8(4), 597-607. <https://www.researchgate.net/publication/261773489>
- Gomes, S., Lopes, J. M., & Nogueira, E. (2025). Anthropomorphism in artificial intelligence: A game-changer for brand marketing. *Future Business Journal*, 11(1), 2. <https://www.researchgate.net/publication/388031299>
- Guba, E. G., & Y. S. Lincoln. (2005). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. In N. k. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*. Third Edition, Thousand Oaks, CA: sage. P: 194. <https://zepkaadm.files.wordpress.com/2021/09/guba-lincoln-2005.pdf>
- Hoeffler, S., & Keller, K. L. (2002). Building brand equity through corporate societal marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*, 21(1), 78-89. <https://doi.org/10.1509/jppm.21.1.78.17600>
- Hwa, G. (2014). Breaking out of the west, advancing into asia: cultural considerations for brand management in China. *Marquette Sports Law Review*, 25, 399. scholarship.law.marquette.edu/viewcontent.cgi?article=1644
- Jaberi, A., & Fekrat, A. (2025). Brand positioning of football clubs in iranian premier league: the partial role of brand association and fan-team identification. *Sports Marketing Studies*, 6(2), 30-43. DOI: [10.22034/sms.2025.141762.1388](https://doi.org/10.22034/sms.2025.141762.1388)
- Jaberi, A., & Mansoorinia, H. (2025). Developing the brand image of football clubs in pro league of Iran: The partial role of team brand identity and fans' self-definitional needs. *Sport Management Journal*, Article in press. DOI: [10.22059/jsm.2025.378201.3324](https://doi.org/10.22059/jsm.2025.378201.3324)
- Jaberi, A., & Zagalaz-Sánchez, M. L. (2023). Enhancing sport brand preference in football: A psycho-branding model. *SPORT TK-Revista EuroAmericana de Ciencias del Deporte*, 12, 16-16. [10.6018/sportk.528311](https://doi.org/10.6018/sportk.528311)
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/002224299305700101>
- Keller, K. L., & Brexendorf, T. O. (2016). Strategic brand management process. In *Handbuch Markenführung* (pp. 1-22). Springer Gabler, Wiesbaden. DOI: [10.1007/978-3-658-13342-9_8](https://doi.org/10.1007/978-3-658-13342-9_8)
- Kim, S., & Manoli, A. E. (2020). Building team brand equity through perceived CSR: The mediating role of dual identification. *Journal of Strategic Marketing*, 1-15. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2020.1795912>
- Kulikov, D., Kuzmina-Merlino, I., & Bodet, G. (2024). Digital tools in strategic global sports brand management. *Economics and Culture*, 21(2), 225-237. DOI: [10.2478/jec-2024-0029](https://doi.org/10.2478/jec-2024-0029)
- Kunkel, T., & Biscaia, R. (2020). Sport brands: Brand relationships and consumer behavior. *Sport Marketing Quarterly*, 29(1), 3-17. <https://doi.org/10.32731/SMQ.291.032020.01>
- Lincoln, Y. S. (2001). Varieties of validity: Quality in qualitative research. HIGHER EDUCATION-NEW YORK-AGATHON PRESS INCORPORATED-, 16, 25-72. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-010-0309-4_6
- Manoli, A. E. (2018). Sport marketing's past, present and future; an introduction to the special issue on contemporary issues in sports marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 26(1), 1-5. [10.1080/0965254X.2018.1389492](https://doi.org/10.1080/0965254X.2018.1389492)
- Manoli, A. E. (2024). Strategic brand management in and through sport. *Journal of Strategic Marketing*, 32(6), 814-821. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2022.2059774>

- Mansoor Lakoraj, K., Bakhtiari Koohsorkhi, S., & Ghobadi, S. (2022). The impact of institutional and cultural variables on attracting foreign direct investment and economic development (A selection of developing countries). *Journal of Development and Capital*, 7(2), 73-90. DOI: [10.22103/jdc.2022.18347.1163](https://doi.org/10.22103/jdc.2022.18347.1163)
- Miri, S., Jaber, A., & Ghahreman Tabrizi, K. (2022). The partial role of servqual dimensions in the brand positioning of Persepolis and Esteghlal football teams. *Sport Management Journal*, 14(1), 216-194. DOI: [10.22108/jhs.2023.136895.1010](https://doi.org/10.22108/jhs.2023.136895.1010)
- Mousavi Jahromi, Y., Mottaghi, S., Talei, S., & Heydarinasab, M. (2023). Investigating the impact of information technology on improving the efficiency of companies in Tehran stock exchange. *Journal of Development and Capital*, 8(1), 213-231. DOI: [10.22103/jdc.2022.19403.1236](https://doi.org/10.22103/jdc.2022.19403.1236)
- Naik, A. Y., & Gupta, A. (2013). Branding of sport teams: Re-conceptualizing the fan-based brand-equity model. *International Journal of Marketing & Business Communication*, 2(3), 31. www.academia.edu/32860770
- Richelieu, A. (2014). Strategic management of the brand in the world of sport. *Journal of brand strategy*, 2(4), 403-415. <https://www.researchgate.net/publication/284448069>
- Ruane, L., & Wallace, E. (2015). Brand tribalism and self-expressive brands: social influences and brand outcomes. *Journal of Product & Brand Management*, 24(4), 333-348. [10.1108/JBPM-07-2014-0656](https://doi.org/10.1108/JBPM-07-2014-0656)
- Salari, M., Jaber, A., & Ghahreman Tabrizi, K. (2023). The role of service quality dimensions in the brand equity of the Iranian football clubs based on the SERVQUAL model. *Archives in Sport Management and Leadership*, 1(1), 56-66. DOI: [10.22108/jhs.2023.136895.1010](https://doi.org/10.22108/jhs.2023.136895.1010)
- Schilhaneck, M. (2008). Brand management in the professional sports club setting. *European Journal for Sport and Society*, 5(1), 43-62. DOI: [10.1080/16138171.2008.11687808](https://doi.org/10.1080/16138171.2008.11687808)
- Soltaninejad, M., Jaber, A., & Sharifian, E. (2024). Development of technology in sport setting: consequences and results. *Sport Management Journal*, 16(4), 201-184. DOI: [10.22059/jsm.2023.364724.3195](https://doi.org/10.22059/jsm.2023.364724.3195)
- Stemler, S. E. (2004). A comparison of consensus, consistency, and measurement approaches to estimating interrater reliability. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 9(1), 1-11. researchgate.net/234076069
- Ströbel, T., & Germelmann, C. C. (2020). Exploring new routes within brand research in sport management: Directions and methodological approaches. *European Sport Management Quarterly*, 20(1), 1-9. [10.1080/16184742.2019.1706603](https://doi.org/10.1080/16184742.2019.1706603)
- Taks, M., Seguin, B., Naraine, M. L., Thompson, A., Parent, M. M., & Hoyer, R. (2020). Brand governance practices in Canadian national sport organizations: An exploratory study. *European Sport Management Quarterly*, 20(1), 10-29. DOI: [10.1080/16184742.2019.1690538](https://doi.org/10.1080/16184742.2019.1690538)
- Tarighi, R., Pashaklaei, Rahmani, N., Salehi Rostami, M., & Salahi Kojour, A. (2021). The factors affecting brand associations of the Iranian football league organization. *Journal of New Studies in Sport Management*, 2(4), 300-312. DOI: [10.22103/JNSSM.2021.18412.1035](https://doi.org/10.22103/JNSSM.2021.18412.1035)
- Tewary, A. K., & Mehta, R. (2021). Brand development and entrepreneur's role in small businesses. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 23(1), 159-174. <https://doi.org/10.1108/JRME-06-2020-0074>
- Underwood, R., Bond, E., & Baer, R. (2001). Building service brands via social identity: Lessons from the sports marketplace. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(1), 1-13. DOI: [10.1080/10696679.2001.11501881](https://doi.org/10.1080/10696679.2001.11501881)
- Vallaster, C., & Kraus, S. (2011). Entrepreneurial branding: growth and its implications for brand management. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 14(3), 369-390. DOI: [10.1504/IJESB.042759](https://doi.org/10.1504/IJESB.042759)
- Van Rensburg, D. J., Naudé, P., & Fayena, I. (2024). Strategic investments in entrepreneurial brand ventures by large incumbents. *Journal of Strategy and Management*, 17(1), 140-166. [10.1108/JSMA-02-2023-0027](https://doi.org/10.1108/JSMA-02-2023-0027)
- Watkins, B. A. (2014). Revisiting the social identity-brand equity model: An application to professional sports. *Journal of Sport Management*, 28(4), 471-480. DOI: [10.1123/jsm.2013-0253](https://doi.org/10.1123/jsm.2013-0253)
- Webb, A., & Orr, K. (2021). Strategic marketing through sport for development: Managing multi-stakeholder partnerships. *Journal of Strategic Marketing*, 1-17. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2021.1976251>
- Zaichkowsky, J. L. (2010). Strategies for distinctive brands. *Journal of Brand Management*, 17(8), 548-560. DOI: [10.1057/bm.2010.12](https://doi.org/10.1057/bm.2010.12)
- Zhang, J. J., Pitts, B. G., & Kim, E. (2017). Introduction: Sport marketing in a globalized marketplace. In *Contemporary sport marketing* (pp. 3-22). Routledge. DOI: [10.4324/9781315265490-1](https://doi.org/10.4324/9781315265490-1)