

Research Paper

Internationalization of Iran football Clubs' Brand**Ahmad Kazemipour¹, Hossein Akbari Yazdi², Reza Mohammad Kazemi³, Alireza Elahi⁴**

1. Ph.D. in Sport Management, Sport Science Faculty, Kharazmi University, Tehran, Iran; Visiting Scholar, Claude Bernard University Lyon1, Lyon, France (Corresponding Author)
2. Assistance Professor in Sport Management, Sport Science Faculty, Kharazmi University, Tehran, Iran
3. Associate Professor, Department of Business, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran
4. Associate Professor in Sport Management, Sport Science Faculty, Kharazmi University, Tehran, Iran

Received: 2018/08/24**Accepted: 2018/10/21****Abstract**

The purpose of this study was to identify the key factors affecting the brand internationalization of Iranian football clubs and design a framework for a better understanding of this issue. This study has an exploratory and qualitative nature, based on the grounded theory. The research population included experts in the field of football and sport. For sampling, targeted methods and snowball technique were used. The data collection tool was a semi-structured interview as this continued to reach the concept of theoretical saturation. The interviews were conducted with 32 experts from the football industry. The qualitative data were analyzed through three steps of open, axial, and selective coding. In the first stage, 139 final open codes were obtained, in the second stage, open codes were categorized to the 17 axial codes including brand, management, team, communication, hard power, soft power, industry, customers, competitors, political environment, economic environment, social and cultural environment, technological environment, geographical and natural environment, national infrastructure and international prestige. The results of this study showed that the factors affecting the internationalization of the brand of Iranian football clubs could be divided into internal environment, intermediate environment and external environment. Furthermore, internationalization of the brand of football clubs in Iran is the result of interaction, communication and feedback of these three environments together, that have been introduced in the conceptual framework of environments that affect the internationalization of football clubs' brand.

Keywords: Internationalization, Brand, Professional Football, Brand Equity.

1. Email: Kazemipour.ahmad@gmail.com
2. Email: akbarihossein@yahoo.com
3. Email: r_mkazemi@ut.ac.ir
4. Email: alirezaelahi@yahoo.com



Extended Abstract

Background and Purpose

The essence of science is the establishment of comprehensive models and not scattered data, because data can be discovered, explained and interpreted in the form of models. Despite the various opinions that have been raised in the field of the importance of internationalization of sports brands in the sports industry, the lack of a model that explains the framework for the internationalization of the brand of Iranian football clubs prompted the researcher to achieve the model of internationalization of the brand of Iranian football clubs. Therefore, the aim of this study is to identify the key factors affecting the brand internationalization of Iranian football clubs and design a framework for a better understanding of this issue.

Materials and Methods

This study was exploratory research with a qualitative nature, which used the Grounded theory approach. The purposeful method and snowball technique were used for sampling and the primary data gathered from semi-structured interviews with CEOs and marketing managers in football clubs, high-ranking football managers in Football Federation, Premier League Organization, football interpreters, entrepreneurship and economic expertise who work in football business as well as academic staff members of the country's universities. One-to-one interviews were conducted at the offices of each team and lasted from 45 to 90 minutes. This work continued until the concept of theoretical saturation was reached, and a total of 32 experts from the football industry were interviewed. Interviews were transcribed within 24 hours. In order to increase the validity of the primary data, sports publications, football clubs' documents, football clubs' websites and media articles (print and electronic) were consulted. These secondary sources also provided specific information regarding the top football clubs, as well as their brand building in international level and brand management with the internationalization vision. The stages of qualitative data analysis were carried out in the form of three stages of open, central and selective coding. Content analysis was used for the data analysis. Validity was ensured through the use of several sources of information and the comparisons made between the cases.

Findings

The results of the study showed that all the factors influencing the internationalization of football clubs could be categorized at three major dimensions which be summarized as 3M.



- Internal dimension or Micro: At this dimension, there are factors that are more under the control and management of the club and the clubs can invest in their internationalization process by investing on them, including: Brand (Internal aspects of the brand, External aspects of the brand); Management (Non-Tangible aspects, Tangible aspects); Team (Individuals, Heritage); Communication (Inside, Outside); Soft power (Human resources, Culture); and Hard power (Infrastructure, Financial Resource).
- Intermediate dimension or Middle: In fact, at this dimension, there are factors that connect on the other two main dimension, (Micro) and (Macro), and on the other hand, provide the appropriate structure for the development of the football club brand, including: The industry (Overhead national institutions, Overhead international institutions); Customers (Fans, Stakeholders, Media); and Competitors (Rival clubs, Rival industries).
- External dimension or Macro: The factors that provide the foundation for internationalization brand of football club which placed at this level, including: Political, Economical, Social and cultural, Technology, Environment, Law, National infrastructure, International prestige.

In this study, three dimensions that affect the internationalization of the brand of football clubs were identified: Internal environment with 6 main components, middle environment with 3 main components and external environment with 8 main components. The important issue in the three identified dimensions is the impact and the interaction of the dimensions on each other. So, there is a rotational and mutual movement between these three main levels. In fact, each dimension is stimulus for the next level. We mention that each dimension includes category, sub-category and separate codes represented in the conceptual framework (Figure 1).



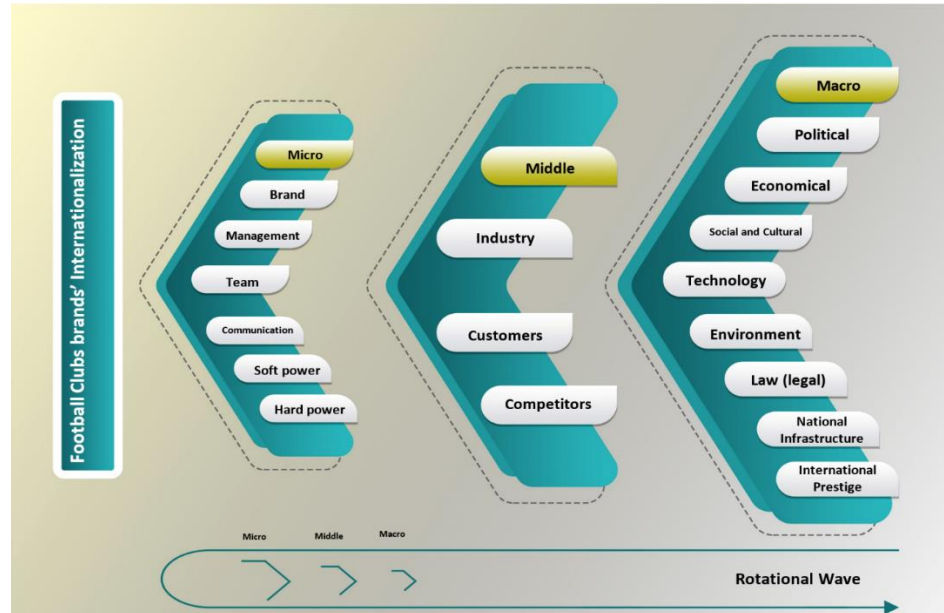


Figure 1- The conceptual framework of environments that affect the internationalization of football clubs' brand.

As you can see in Figure 1, although Macro factors initiate the process of internationalization, but there is a rotating wave (motion) and species feedback among three environments that ultimately can lead to internationalization of football clubs Brands.

Conclusion

Football is today a lucrative business in the entertainment industry, and sports clubs have positioned themselves as well-known brands to transform emotional feeling into capital. The most recent studies in the internationalization of football clubs have just been limited to the activities undertaken by the club. However, we tried to provide a holistic view to illustrates key factors through a systematic and comprehensive approach. This paper explains the general concept that the internationalization of football club results from the interaction, communication and feedback of the three major dimensions summarized at 3M. In the next papers, we will show a football club for internationalization and becoming a global brand passing through different stages, which are affected by these identified key factors, So, they need to design and develop specific strategies and operational



marketing initiatives in order to use these effective factors and be introduced as international football brand in world.

References

1. Bodet, G., & Chanavat, N. (2010). Building global football brand equity: Lessons from the Chinese market. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 22(1), 55-66.
2. Bran Finance. (2017). The annual report on the most valuable football brands. Available at: http://brandfinance.com/images/upload/bf_football_2017_report_final_june_6th_1.pdf. (Accessed 20 March 2019).
3. Chanavat, N., & Bodet G. (2009). Internationalisation and sport branding strategy: a French perception of the Big Four brands. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 12(4), 460-81.
4. Desbordes, M. (2006). New directions for marketing in football. *International journal of sports marketing & sponsorship*, 7(3), 151.
5. Ratten, V., & Ratten, H. (2011). International sport marketing: practical and future research implications. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(8), 614-620.
6. Richelieu, A. (2008). The internationalization of a sports team brand: The case of European soccer teams. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 10(1), 23-38.



بین‌المللی سازی برند باشگاه‌های فوتبال ایران

احمد کاظمی پور^۱، حسین اکبری یزدی^۲، رضا محمد کاظمی^۳، علی رضا الهی^۴

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران
۲. استادیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران
۳. دانشیار گروه کسب‌وکار، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، ایران
۴. دانشیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۷/۲۹

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۶/۰۲

چکیده

هدف این پژوهش شناسایی عوامل کلیدی مؤثر در بین‌المللی‌سازی برند باشگاه‌های فوتبال ایران و طراحی چارچوبی برای درک بهتر از این موضوع بود. این پژوهش از نوع پژوهش‌های اکتشافی و دارای ماهیت کیفی بود که از رویکرد نظریه داده‌بنیاد استفاده شد. فهرستی از خبرگان صنعت فوتبال و ورزش، جامعه پژوهش را تشکیل دادند. برای نمونه‌گیری از روش هدفمند و تکنیک گلوله‌برفی استفاده شد. روش جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود و این کار تا رسیدن به مفهوم اشباع نظری ادامه پیدا کرد و در مجموع با ۳۲ نفر از خبرگان صنعت فوتبال مصاحبه شد. مراحل تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی در قالب سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام شد. در مرحله اول، ۱۳۹ کد باز نهایی به دست آمد که در مرحله دوم، در قالب ۱۷ محوری قرار گرفت که عبارت بود از: برند، مدیریت، تیم، ارتباط، قدرت سخت، قدرت نرم، صنعت، مشتریان، رقبا، محیط سیاسی، محیط اقتصادی، محیط اجتماعی و فرهنگی، محیط فناوری، محیط زیست، زیرساخت‌های ملی و جایگاه بین‌المللی. نتایج نشان داد عوامل مؤثر در بین‌المللی‌سازی برند باشگاه‌های فوتبال ایران را می‌توان به سه محیط درونی، محیط میانی و محیط بیرونی تقسیم کرد. بین‌المللی‌سازی برند باشگاه‌های فوتبال در ایران حاصل تعامل، ارتباط و بازخوردی است که این سه محیط با هم دارند و در قالب چارچوب مفهومی محیط‌های مؤثر بر بین‌المللی‌سازی برند باشگاه‌های فوتبال معرفی شده است.

واژگان کلیدی: بین‌المللی‌سازی، برند، فوتبال حرفه‌ای، ارزش ویژه برند.

1. Email: Kazemipour.ahmad@gmail.com
2. Email: akbarihosseini@yahoo.com
3. Email: r_mkazemi@ut.ac.ir
4. Email: alirezaelahi@yahoo.com



مقدمه

برند به‌عنوان اولین عامل تمایز محصولات و خدمات شرکت‌ها از یکدیگر (کاپفر^۱، ۲۰۱۰، ۷) نقش ویژه‌ای در تثبیت جایگاه یک نهاد در بازارهای بین‌المللی ایفا می‌کند (داگلاس، کرگ و نیجسن^۲، ۲۰۰۱، ۹۷). امروزه باشگاه‌ها به‌طور روزافزونی در تلاش برای به‌رسمیت شناخته‌شدن و شهرت بیشتر برند خود هستند. هواداران وفادار، درآمد مالی در حال افزایش حاصل از حق بخش تلویزیونی و مالکان متمول، یعنی برند به‌عنوان یک چشم‌انداز در نظر گرفته می‌شود. به‌طوری‌که در حال حاضر نیز برخی از باشگاه‌های بزرگ از برند به‌عنوان یک فرصت برای افزایش درآمد استفاده می‌کنند (برند فاینانس^۳، ۲۰۱۸، ۳-۲). بارسلونا، منچستر یونایتد، رئال مادرید، بایر مونیخ و باشگاه‌هایی در این سطح که در ذهن ما به‌راحتی فراخوانی می‌شوند، برندهای بین‌المللی هستند که فراتر از بازارهای محلی و رشته ورزشی خود عمل کرده‌اند و بین‌المللی‌شدن ورزش و تیم‌های ورزشی، واقعیتی امروزی است (ریشلیو^۴، ۲۰۰۸، ۲۴). در حال حاضر به باشگاه‌های فوتبال به‌عنوان برند نگریسته می‌شود که هوادارانی دارند که نه‌تنها از تماشای تیم فوتبال لذت می‌برند، بلکه با مصرف محصولات و خدماتی که از طرف باشگاه ایجادشده به آن نیز کمک می‌کنند؛ یعنی باشگاه‌ها با هوادارانی به‌عنوان مصرف‌کنندگان برند مواجه هستند (کویلاره و ریشلیو^۵، ۲۰۰۵، ۴۴).

اشباع بازارهای سنتی در غرب قاره‌های اروپا و شمال آمریکا از یک طرف (چاناوات و بادت^۶، ۲۰۰۹، ۴۶۰) و از طرفی افزایش شدت رقابت میان تیم‌های حرفه‌ای ورزش برای کسب درآمد مالی بیشتر از پول‌هایی که مصرف‌کننده در بازار سرگرمی هزینه می‌کند، موجب بین‌المللی‌شدن^۷ صنعت ورزش و به‌ویژه فوتبال شده است. در سال‌های اخیر، برندهای ورزشی در مقیاسی بین‌المللی تجاری‌سازی شده‌اند و چندین باشگاه فوتبال با تفکر و تمرکز بر بازارهای جهانی، توسعه در ابعاد بین‌المللی را آغاز کرده‌اند که می‌توان به باشگاه منچستر یونایتد اشاره کرد که پیشروی این نوع طرز تفکر و مثالی از این نمونه باشگاه‌هاست (هیل و وینسنت^۸، ۲۰۰۶، ۶۲). درواقع، بین‌المللی‌سازی در تیم‌های حرفه‌ای

1. Kapferer
2. Douglas, Craig & Nijssen
3. Brand Finance
4. Richelieu
5. Couvelaere & Richelieu
6. Chanavat & Bodet
7. Internationalization
8. Hill & Vincent



ورزش فعالیتی است که با تمرکز بیشتر تیم‌ها بر بازارهای بین‌المللی به‌جای بازارهای داخلی مشاهده می‌شود (راتن و راتن^۱، ۲۰۱۱، ۶۵). در حال حاضر باشگاه‌های فوتبال با تفکر جهانی درصدد توسعه و نفوذ برند خود در بازارهای جهانی هستند (چاناوت و بادت^۲، ۲۰۰۹، ۴۶۰)؛ از این‌رو برخورداری از شخصیت جهانی هدف اصلی بسیاری از برندهای ورزشی به‌طور عام و برای باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال به هدفی ویژه تبدیل شده است.

به نظر می‌رسد توسعه باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش در سطح بین‌المللی در سال‌های اخیر اتفاق افتاده است، اما پدیده‌ای است که به‌سرعت در حال رشد است و عواملی نظیر جهانی‌شدن^۳ ورزش، توجه بیشتر به رویکرد حرفه‌ای در ورزش (حرفه‌ای‌سازی^۴) و تکامل تدریجی باشگاه‌های ورزشی به شرکت‌های تجاری (تجاری‌سازی^۵) باعث افزایش شتاب آن شده‌اند (جیولیانتی و رابرتسون^۶، ۲۰۰۴، ۵۴۵)؛ از این‌رو در صنعت فوتبال باشگاه‌های فوتبال نام‌هایی تجاری (برند) با حقوق مالکیتی و تجاری ویژه هستند که قابلیت توسعه در ابعاد بین‌المللی را نیز دارند (چاناوت و بادت، ۲۰۰۹، ۴۶۲؛ ریشلیو، ۲۰۰۸، ۲۷؛ هیل و وینسنت، ۲۰۰۶، ۶۲).

بین‌المللی‌سازی برندها روندی است که از آمریکای شمالی آغاز شده و سپس وارد اروپا شده است (چاناوت، دسبوردس و لورنیگر^۷، ۲۰۱۷، ۲۳۰) و در ابتدا موجب بین‌المللی‌شدن برندهای تجاری و صنعتی شده است و در ادامه با ورود به حوزه ورزش موجب شناخته‌تر شدن برندهای ورزشی به‌ویژه باشگاه‌های فوتبال شده است، اما در سال‌های اخیر و به‌ویژه پس از برگزاری جام جهانی ۲۰۰۲ کره جنوبی و ژاپن، روند بین‌المللی‌سازی برندهای باشگاه‌های فوتبال در آسیا شتاب گرفته است. یکی از علت‌های این شتاب را می‌توان فراهم‌بودن محیط در قاره آسیا عنوان کرد؛ به‌طوری‌که کشورهای نوظهور دارای ظرفیت زیادی از توسعه تجاری سریع، کشورهایی با جمعیت زیاد (نظیر چین و هند با جمعیت بیشتر از یک میلیارد نفر)، جمعیتی با قدرت خرید زیاد، پرشور و علاقه‌مند به ورزش و به‌ویژه فوتبال و همچنین مصرف‌کنندگان فراوانی برای کالاهای تجاری و برنامه‌های رسانه‌ای در آسیا وجود دارند که حتی باشگاه‌های بزرگ اروپایی در روند بین‌المللی‌سازی خود از این ویژگی‌ها استفاده کرده‌اند.

1. Ratten & Ratten
2. Chanavat & Bodet
3. Globalization
4. Professionalization
5. Commercialization
6. Giulianotti & Robertson
5. Chanavt, Desbordes, & Lorgnier



در حال حاضر، بین‌المللی‌سازی برند برای باشگاه‌های فوتبال از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ به‌طوری‌که یک برند جهانی از طریق شهرت و قرارگرفتن در مرکز توجه رسانه‌ای می‌تواند به‌راحتی وارد بازارهای جدید شود (ریشلیو، ۲۰۰۸، ۲۶) و تصویر جهانی این برند این امکان را فراهم می‌کند که از منافع بزرگ موجود در صنعت ورزش و سرگرمی درآمد کسب کند. در بین‌المللی‌شدن برند باشگاه‌های فوتبال ایران، با توجه به سابقه تاریخی، سوابق قهرمانی در سطح قاره آسیا (مانند استقلال و پرسپولیس)، حضور در رویدادهای بین‌المللی نظیر جام باشگاه‌های جهان (نظیر سپاهان) و به‌طور کلی با توجه به هر آنچه می‌توان در قالب دستاوردهای گذشته، پتانسیل حال حاضر و فرصت‌های آینده دسته‌بندی کرد، پتانسیل مطلوبی وجود دارد؛ البته به‌دلیل شناسایی‌نشدن عوامل کلیدی مؤثر در بین‌المللی‌سازی برند، تبیین‌نکردن استراتژی‌های مشخص برای توسعه برند باشگاه‌های فوتبال و همچنین تدوین‌نشدن اقداماتی درخور توجه در این زمینه، باشگاه‌های فوتبال ایرانی نتوانسته‌اند برند خود را در سطحی فراتر از مرزهای ملی یعنی در عرصه بین‌المللی ارائه و گسترش دهند؛ از این‌رو نیاز است برای بین‌المللی‌سازی برند باشگاه‌های فوتبال ایران گام‌های اساسی برداشته شود؛ چراکه در این صورت است که باشگاه‌ها می‌توانند از یک طرف با مشکلات و موانع درآمدزایی در فوتبال ایران نظیر نبودن قانون جامع دربارهٔ کپی‌رایت و درآمدهای اتکاکردنی پخش تلویزیونی مقابله کنند و از طرف دیگر با برداشتن گام‌های اساسی در فرایند بین‌المللی‌سازی برند خود، موجب افزایش ارزش ویژه برند^۱ باشگاه، شناخت و تشخیص برند در ابعاد بین‌المللی، کسب ثروت و منافع مالی و همچنین غیرمالی ناشی از آن باشند. حال این سؤال مهم مطرح می‌شود که عوامل کلیدی مؤثر در بین‌المللی‌سازی برند باشگاه‌های فوتبال کدام‌اند؟

در این زمینه پژوهشی که ریشلیو (۲۰۰۳، ۳۳) با هدف بررسی چگونگی تثبیت جایگاه یک تیم حرفه‌ای ورزش به‌عنوان برند و استفاده از ارزش ویژه برند خود برای تبدیل‌شدن از یک برند محلی به بین‌المللی انجام داده است، به معرفی و شناسایی سه دسته از عوامل منجر می‌شود که بر این فرایند تأثیر می‌گذارند و عبارت‌اند از: عوامل تسهیل‌کننده^۲، عوامل بازدارنده^۳ و متغیرهای تعدیل‌کننده^۴. عوامل تسهیل‌کننده، مجموعه‌ای از ابزارهای استفاده‌شده توسط یک تیم به‌منظور تبیین خود به‌عنوان برند و تقویت استفاده از تصویر برند هستند که خود به دو دسته عوامل تسهیل‌کننده داخلی و خارجی

1. Brand Equity
2. Catalyst Factors
3. Constraints Factors
4. Moderating Variables



تقسیم می‌شود. عوامل تسهیل‌کننده داخلی شامل دو طبقه پیوند طرفداران با تیم و اقدامات بازاریابی است. در پیوند طرفداران با تیم، تأکید بر تجربه‌ای است که تیم برای طرفداران به وجود می‌آورد و این پیوند حول سه محور ساختاربندی می‌شود: تجربه سرگرمی، میزان حضور تیم در مناسبات اجتماعی و جامعه و امکانات سخت‌افزاری یک تیم. در اقدامات بازاریابی شش متغیر وجود دارد که تیم برای استفاده از برند خود می‌تواند روی آن‌ها سرمایه‌گذاری کند که عبارت‌اند از: پیراهن مسابقه (جذابیت لوگو و رنگ پیراهن)، فروش تجاری تیم (محصولات مجوزدار)، مدیریت بازیکنان (به‌خدمت‌گرفتن بازیکن ستاره)، کمپین‌های ترویج‌دهنده برند، شرکای تجاری، مدیریت ارتباط با مشتریان. عوامل تسهیل‌کننده خارجی، عوامل محیطی هستند که خارج از کنترل مستقیم یک تیم یا باشگاه هستند و این عوامل به سه طبقه دسته‌بندی می‌شوند: اندازه بازار (عبارت است از دسترسی به پایگاه بزرگ هواداران و قراردادهای حق پخش تلویزیونی)، تغییرات صنعت (مانند اتصال ورزش به صنعت‌های سرگرمی و ارتباطات) و پیشرفت‌های فناوری (مانند توسعه معانی جدیدی از ارتباطات که به‌واسطه ظهور اینترنت و وبسایت‌ها شکل گرفته است).

عوامل بازدارنده متغیرهایی هستند که می‌توانند باعث استفاده‌نشدن از نفوذ برند شوند. در پژوهش ریشلیو (۲۰۰۳)، چهار طبقه از بازدارنده‌ها شناسایی شده‌اند که عبارت‌اند از: صنعت مد، کاهش وفاداری طرفداران به باشگاه، چرخه عمر لیگ‌های ورزشی و پیشنهادهای مجذوب‌کننده به طرفداران از سوی صنعت سرگرمی. درنهایت، عوامل تعدیل‌کننده در سه طبقه جداگانه در این پژوهش شناسایی می‌شوند. عوامل تعدیل‌کننده به همان نسبت که به تیم برای ساخت و تقویت ارزش ویژه برند خود کمک می‌کنند، می‌توانند به ارزش ویژه برند نیز آسیب وارد کنند. این عوامل عبارت‌اند از: چارچوب‌های حقوقی، منابع مالی تیم و وضعیت تیم در جدول مسابقات.

کویلاره و ریشلیو (۲۰۰۵) در پژوهش خود به مدیران ورزشی توصیه می‌کنند که برای ایجاد ارزش ویژه برند قوی برای باشگاه خود باید به عوامل مؤثری توجه کنند که بر ارزش ویژه برند تأثیر می‌گذارند. آن‌ها در پژوهش خود به بررسی سه دسته عوامل شناسایی شده در پژوهش ریشلیو در چهار تیم حاضر در لیگ یک فرانسه پرداخته‌اند که درصدد استفاده از قدرت نفوذ برند خود برای توسعه و گسترش در ابعاد بین‌المللی هستند. نتایج این پژوهش نشان داد که محیط نقش مهمی در تبیین پتانسیل ایجاد ارزش ویژه برند برای یک تیم بازی می‌کند. همچنین نتایج یک تیم در زمین مسابقه، تاریخ و سنت باشگاه نقش مهمی در توسعه ارزش ویژه برند دارند (کویلاره و ریشلیو، ۲۰۰۵، ۴۴-۴۲).

همان‌طور که مشاهده می‌شود، نقش ارزش ویژه برند در توسعه برند باشگاه در ابعاد بین‌المللی بسیار مهم است؛ همچنانکه در حال حاضر این واقعیتی آشکار است؛ هنگامی که صحبت از اندازه‌گیری قدرت



و ارزش برند می‌شود، بازیابان به تجزیه و تحلیل ارزش ویژه برند تمایل دارند (باوئر، ساوئر و اشمیت^۱، ۲۰۰۵، ۵۰۶). مؤسسه برند فاینانس^۲ در سال ۲۰۱۷، ۱۰ برند ارزشمند فوتبال را معرفی کرده است که به ترتیب عبارت‌اند از: منچستر یونایتد با ارزش ۱۷۳۳ میلیون دلار، رئال مادرید با ارزش ۱۴۱۹ میلیون دلار، بارسلونا با ارزش ۱۴۱۸ میلیون دلار، چلسی با ارزش ۱۲۴۸ میلیون دلار، بایرن مونیخ با ارزش ۱۲۲ میلیون دلار، منچستر سیتی با ارزش ۱۰۲۱ میلیون دلار، پاری سن ژرمن با ارزش ۱۰۱۱ میلیون دلار، آرسنال با ارزش ۹۴۱ میلیون دلار، لیورپول با ارزش ۹۰۸ میلیون دلار و تاتنهام با ۶۹۶ میلیون دلار (برند فاینانس، ۲۰۱۷، ۹). درحقیقت، این واقعیت روشنی است که باشگاهی با ارزش ویژه بیشتر، قدرت نفوذ بیشتری دارد و در نتیجه قادر به توسعه گسترش بیشتر و بهتر برند و حرکت در مسیر بین‌المللی‌سازی است؛ همان‌طور که کلر^۳ (۱۹۹۳، ۲) و آکر^۴ (۱۹۹۶، ۱۱۸) ارزش ویژه یک برند را در آگاهی^۵ فراگیرتر برند، کیفیت ادراک‌شده^۶ بالاتر برند، وفاداری^۷ بیشتر به برند و تداعی‌کننده‌های^۸ قوی‌تر برند جست‌وجو می‌کنند. ارزش ویژه برند را می‌توان اثرات بازاریابی منحصربه‌فردی که به برند تعلق دارد، تعریف کرد؛ هنگامی که نتایج معینی از بازاریابی یک محصول یا خدمت به دلیل برند آن حاصل می‌شود که در دیگر محصول یا خدمت شبیه به آن رخ نمی‌دهد (کلر، ۱۹۹۳، ۱). با توجه به اهمیت ارزش ویژه برند، چارچوبی برای ایجاد ارزش ویژه برند برای باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش پیشنهاد شده است (ریشلیو، ۲۰۰۳، ۳۱). در این چارچوب، سه گام معرفی شده است که به ارزش ویژه برند برای این باشگاه‌ها منجر می‌شوند و عبارت‌اند از: تعریف هویت باشگاه ورزشی، موقعیت‌یابی باشگاه در بازار و توسعه استراتژی برند.

در حال حاضر جایگاه یک برند باشگاه ورزشی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ همچنانکه گسترش آن و رسیدن به جایگاه بالاتری از دیدگاه توسعه در فرایند بین‌المللی‌سازی دستاوردهای مطلوبی مانند درآمد بیشتر را میسر می‌کند؛ از این‌رو، در پژوهشی چگونگی تبدیل شدن برند یک باشگاه از یک برند محلی به برند منطقه‌ای، تبدیل از برند منطقه‌ای به برند ملی و در نهایت تبدیل شدن از برند ملی به برند بین‌المللی قاره‌ای و برند جهانی مورد توضیح داده شده است (ریشلیو، ۲۰۰۸، ۲۳). در پژوهش

1. Bauer, Sauer & Schmitt
2. Brand Finance
3. Keller
4. Aaker
5. Awareness
6. Perceived Quality
7. Loyalty
8. Associations



جیراکس، پانس و ریشلیو^۱ (۲۰۱۳، ۹) به اهمیت عواملی نظیر قدمت و تاریخ باشگاه، عملکرد تیم در زمین مسابقه و روحیه مبارزه طلبی آن، ارزش و شخصیت شفاف و متفاوت برند و همچنین هویت بصری برند و نمایش آن برای بین‌المللی‌سازی یک برند باشگاه اشاره شده است.

حیطه پژوهش‌های بین‌المللی‌سازی برندهای ورزشی جدید است و پژوهش‌های اندکی در مقایسه با سایر حوزه‌های بازاریابی ورزشی در آن انجام شده است، ولی موضوع مهم، با توجه به بین‌المللی‌شدن صنعت ورزش و به‌ویژه فوتبال است. با بررسی ادبیات و پژوهش‌های موجود در داخل کشور در حوزه مدیریت برندهای ورزشی، مشاهده می‌شود که بیشتر پژوهش‌ها در حوزه مدیریت برند باشگاه‌های فوتبال، موضوع مدیریت برند را به‌طور عام مدنظر قرار داده‌اند. با وجود نظرهای مختلفی که در زمینه اهمیت بین‌المللی‌سازی برندهای ورزشی مطرح شده است، فقدان مدلی که به تشریح چارچوبی برای بین‌المللی‌سازی برند باشگاه‌های فوتبال ایران بپردازد، مشاهده می‌شود؛ از این رو ضرورت پرداختن به این مقوله و ارائه چارچوبی جامع برای بین‌المللی‌سازی برند باشگاه‌های فوتبال در کشوری که یکی از قطب‌های اصلی فوتبال در قاره آسیاست، بیش‌ازپیش نمایان می‌شود و هدف این پژوهش در این راستا تعریف شده است.

روش پژوهش

در این پژوهش از روش پژوهش کیفی با رویکرد نظریه داده‌بنیاد استفاده شد. هنگامی از این طرح استفاده می‌شود که پژوهشگر درصدد زمینه‌ای درباره موقعیتی نامعین است. در واقع، درباره بین‌المللی‌سازی برند باشگاه‌های فوتبال در ایران پژوهشی مشاهده نشد و ضرورت شناسایی عوامل کلیدی مؤثر با رویکردی کل‌نگر و در چارچوبی مشخص برای توسعه و گسترش برند باشگاه‌های فوتبال وجود دارد؛ از این رو به‌منظور تبیین دقیق‌تر بررسی جنبه‌های نهفته در مفهوم بین‌المللی‌سازی برند باشگاه‌های فوتبال ایران از روش پژوهش آمیخته کیفی با رویکرد داده‌بنیاد استفاده شد. انواع پژوهش‌ها را می‌توان براساس سه معیار هدف، نوع داده و نتیجه از یکدیگر تفکیک کرد که این پژوهش از لحاظ معیار هدف، پژوهشی اکتشافی است. براساس نوع داده، پژوهشی کیفی و از حیث نتیجه، پژوهشی کاربردی است. فهرستی از خبرگان در صنعت فوتبال و ورزش شامل مدیران عالی‌رتبه فوتبال (فدراسیون فوتبال، سازمان لیگ برتر، اتحادیه باشگاه‌های کشور)، اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های کشور (مدیریت استراتژیک، مدیریت ورزشی، بازاریابی، اقتصاد، روابط بین‌الملل، کارآفرینی)، مدیران

1. Giroux, Pons & Richelieu



Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Public Licen

و کارشناسان ارشد بازاریابی شاغل در صنعت فوتبال کشور، مدیران عامل باشگاه‌های لیگ برتر، متخصصان بازاریابی و اقتصاددانان در حوزه مدیریت برند و متخصصین حوزه رسانه، جامعه آماری پژوهش را تشکیل دادند. با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند^۱ و گلوله‌برفی^۲ نمونه‌گیری انجام شد. روش جمع‌آوری داده‌ها استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود و این کار تا رسیدن به مفهوم «اشباع نظری»^۳ ادامه پیدا کرد و در مجموع با ۳۲ نفر از خبرگان صنعت فوتبال کشور، به شرح جدول شماره یک مصاحبه انجام شد.

جدول ۱- نمونه آماری پژوهش

Table 1: Statistical Sample of Research

حوزه فعالیت مصاحبه‌شوندگان					
The Field of Activity of the Interviewees					
مدیران					
صاحب‌نظران	خبرگان	اعضای	فدراسیون و	مدیران	صاحب‌نظران
اقتصادی	رسانه‌های	هیئت علمی	سازمان لیگ	عامل	خارج از
فوتبال	ورزشی	دانشگاه‌ها	Managers of	باشگاه‌ها	کشور
Football	Sports	University	the Football	CEOs	Foreign
Economic	Media	Faculty	Federation	of	Experts
Experts	Experts	Members	& the	Clubs	
			League		
			Organization		
					تعداد
5	6	10	5	4	2
					مصاحبه‌شوندگان
					Number of
					Interviewees

با استفاده از تکنیک سه‌سوسازی^۴ یا چندجانبه‌نگری که عبارت است از یافتن منابع چندگانه برای تأیید یافته‌های مصاحبه (ویلیس^۵، ۲۰۰۷، ۱۸۳)، قابلیت اعتماد و صحت داده‌های پژوهش تأیید شد. قبل از آغاز مصاحبه‌ها، دستورالعمل مصاحبه با توجه به مبانی نظری و ادبیات پژوهش ساختاربندی

1. Purposeful
2. Snowball
3. Theoretical Saturation
4. Triangulation
5. Willis



شد. تمامی مصاحبه‌ها ضبط شد و پس از آن به صورت نوشتاری بازنویسی شد. مراحل تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی در قالب سه مرحله کدگذاری انجام شد. در گام اول که کدگذاری باز بود، سه مرحله استخراج داده‌ها از متن مصاحبه‌ها، کدگذاری و کشف مقوله‌ها، صورت گرفت. برای استخراج داده‌ها از مصاحبه‌ها در این مطالعه، ابتدا محتوای همه مصاحبه‌ها پیاده‌سازی شد و سپس کدگذاری باز آن‌ها به روش کدگذاری نکات کلیدی انجام شد؛ بدین ترتیب که داده‌های جمع‌آوری شده در مصاحبه‌ها به صورت مکتوب روی کاغذ درج شد. سپس با تجزیه و تحلیل خط به خط نوشته‌های موجود کدهای باز ایجاد شد. در مجموع، ۴۴۵ کد باز اولیه از تجزیه و تحلیل ۳۲ مصاحبه به دست آمد که پس از استخراج کدهای مشابه، ۱۳۹ کد باز نهایی به دست آمد. در کدگذاری محوری که گام دوم بود، هدف، تجزیه و تحلیل در نظریه‌پردازی داده‌بنیاد بود. در واقع، هدف این مرحله، برقراری رابطه بین طبقه‌های تولیدشده (در مرحله کدگذاری باز) است. در کدگذاری محوری، کدهای تولیدشده در گام قبلی، به روشی جدید و با هدف ایجاد ارتباط میان کدها بازنویسی شدند. بدین منظور تمامی کدهای ایجادشده دوباره بازبینی شدند و با ادبیات پژوهش مقایسه شدند که در نهایت ۱۳۹ کد باز نهایی استخراج شد و در قالب ۱۷ کد محوری قرار گرفتند. در گام سوم که کدگذاری انتخابی و مرحله اصلی نظریه‌پردازی بود، براساس نتایج دو مرحله قبلی کدگذاری انجام شد. در این کدگذاری طبقه محوری به شکل نظام‌مند به دیگر طبقه‌ها ربط داده شد و روابط در چارچوب یک روایت ارائه شد و طبقه‌هایی اصلاح شدند که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز داشتند.

نتایج

در گروه‌بندی کدها، کدهای محوری مستخرج از مصاحبه‌ها گروه‌بندی شدند و سپس گروه‌های ایجادشده با یکدیگر مقایسه شدند تا گروه‌های اصلی و ابعاد هر یک شناسایی و استخراج شوند؛ البته در این مرحله مراجعه به ادبیات نظری پژوهش کمک زیادی به هرچه دقیق‌تر شدن گروه‌بندی‌ها کرد؛ از این رو، نتایج حاصل از گروه‌بندی و مقایسه کدهای محوری شناسایی شده نشان داد که می‌توان تمامی کدهای به دست آمده را در سه سطح اصلی جای داد که عبارت‌اند از: محیط درونی، محیط میانی و محیط بیرونی (جدول شماره دو). این سه محیط را می‌توان متناظر با سه قلمرو (قلمرو رفتاری یا اجرایی، قلمرو ساختاری و قلمرو محیطی یا زمینه‌ای) معرفی شده در نظریه سه‌شاخگی میرزایی اهرنجانی و امیری (۲۰۰۲)، تشریح، توصیف و استدلال کرد؛ چنانکه آن‌ها معتقدند سطح اجرایی در رابطه با سطح خرد مطرح می‌شود که متناظر با محیط درونی در این پژوهش است. سطح ساختاری



در رابطه با ساختار تأثیرگذار است که متناظر با محیط میانی در این پژوهش است و سطح زمینه‌ای در رابطه با محیطی است که آن نهاد را احاطه کرده است و با آن تعامل دارد که در این پژوهش متناظر با محیط بیرونی است (میرزایی اهرنجانی و امیری، ۲۰۰۰، ۱۲).

جدول ۲- مؤلفه‌های محیط درونی، محیط میانی، محیط بیرونی

Table 2- Components of Internal Dimension or Micro, Intermediate dimension or Meso, External Dimension or Macro

مؤلفه‌های محیط بیرونی	مؤلفه‌های محیط میانی	مؤلفه‌های محیط درونی
Macro	Meso	Micro
۱۰. محیط سیاسی Political Environment	۷. صنعت Industry	۱. برند Brand
۱۱. محیط اقتصادی Economical Industry	۸. مشتریان Customers	۲. مدیریت Management
۱۲. محیط اجتماعی-فرهنگی Social-Cultural Environment	۹. رقبا Rivals	۳. تیم Team
۱۳. محیط فناوری Technological Environment		۴. ارتباط Relation
۱۴. محیط زیست Environmental Issues		۵. قدرت نرم Soft Power
۱۵. محیط قانونی Law Environmental		۶. قدرت سخت Hard Power
۱۶. زیرساخت‌های ملی National Infrastructure		
۱۷. جایگاه بین‌المللی International Prestige		

در محیط درونی مؤلفه‌ها و کدهایی قرار می‌گیرند که بیشتر در کنترل و مدیریت باشگاه هستند و باشگاه با سرمایه‌گذاری روی آنها می‌تواند فرایند بین‌المللی‌سازی خود را آغاز کند (جدول شماره سه). مؤلفه‌های اصلی این محیط عبارت‌اند از: ۱- برند: عبارت است از دارایی متمایز برای یک نهاد (سازمان) (کاپفر، ۲۰۱۲، ۸)؛ ۲- مدیریت: عبارت است از استفاده از افراد (منابع انسانی)، پول (منابع مالی)، اشیاء (منابع فیزیکی) و داده‌ها (منابع اطلاعاتی) برای به‌انجام‌رساندن چشم‌انداز، راهبردها،



مقاصد و اهداف یک سازمان (میلز، ۲۰۱۰، ۸)؛ ۳- تیم: عبارت است از نهادی که در یک رشته ورزشی خاص ایجاد می‌شود و در حال حاضر حقوق بازاریابی مخصوص به خود را دارد (ریشلیو، ۲۰۰۳، ۳)؛ ۴- ارتباط: عبارت است از مذاکره و تبادل معنی که در آن پیام‌ها میان افراد در تعامل با یکدیگر به منظور ایجاد معنایی که درک می‌شود، تبادل می‌شود (اوسلیوان، هارتلی، ساندر، مونت گومری و فیسک، ۱۹۹۴، ۵۰)؛ ۵- قدرت نرم: واژه «قدرت» عبارت است از توانایی تأثیرگذاری بر دیگری برای اقدام در مسیری که مدنظر است و قدرت نرم رویکردی نوآورانه به قدرت است که عبارت است از ظرفیت ترغیب و جذب دیگران به منظور انجام دادن کاری که مدنظر است (ویلسون، ۲۰۰۸، ۱۱۴)؛ ۶- قدرت سخت: واژه «قدرت» عبارت است از توانایی تأثیرگذاری بر دیگری برای اقدام در مسیری که مدنظر است و قدرت سخت عبارت است از توانایی تأثیرگذاری با استفاده رویکردی اجبارگونه نظیر منابع مالی (ویلسون، ۲۰۰۸، ۱۱۴).

جدول ۳- مؤلفه‌های اصلی و فرعی محیط درونی بین‌المللی‌سازی برند باشگاه‌های فوتبال

Table 3- The Main and Sub-Theme of the Internal Dimension or Micro of the Internationalization

کدهای نهایی Code	مؤلفه‌های فرعی Sub-Theme	مؤلفه‌های اصلی Theme	محیط درونی Internal dimension or Micro
۵. شخصیت برند Brand personality	۱. ارزش‌های بنیادی برند Fundamental brand's values	۱. برند Brand	
۶. فرانسیز برند Brand's Franchise	۲. قدمت اجتماعی و تاریخی برند Historical and Social aspects of brand		
۷. حمایت اجتماعی Community supports	۳. موقعیت برند Brand's Status		
	۴. فرهنگ برند Brand's culture		
	۱.۱. جنبه‌های درونی برند Internal aspects of the brand		

1. Miles
2. O'sullivan, Hartley, Saunders, Montgomery & Fiske
3. Wilson



۱. آرم برند	۵. شعارهای برند	۲.۱ جنبه‌های بیرونی برند External aspects of the brand	
Brand's Logo	Brand's slogan		
۲. نام برند	۶. مانترای برند		
Brand's name	Brand's Mantra		
۳. رنگ‌های برند	۷. کاراکتر خوش‌یمن برند	۲.۲ جنبه‌های غیرملموس Intangible aspects	
Brand's colours	Brand's Mascot		
۴. طنین‌های برند		۲. مدیریت Management	
Brand's Voice			
۱. چشم‌انداز بین‌المللی	۴. الگوی اقتصادی و نحوه کسب و کار باشگاه	۱.۲ جنبه‌های غیرملموس Intangible aspects	
International Perspective	Business plan of club		
۲. اهداف، بازارهای هدف، سناریوهای اقتصادی مبتنی بر پروژه‌های بین‌المللی سازی	۵. آینده‌نگری در باشگاه	۲. مدیریت Management	
Target market	Future goals		
۳. برنامه توسعه‌ای (کوتاه مدت، میان مدت، بلند مدت و برنامه ویژه)	۶. ساختارهای سازمانی و سیستم‌های کنترل	۲. مدیریت Management	
Long, mid. & short-term plan	Club's structure		
۱. بخش بانوان	۴. بخش روابط عمومی	۲.۲ جنبه‌های ملموس Tangible aspects	
Woman Department	Public relation department		
۲. بخش بازاریابی	۵. بخش رشته‌های ورزشی دیگر	۲.۲ جنبه‌های ملموس Tangible aspects	
Marketing Department	Others sports		
۳. بخش روابط بین‌الملل		۳. تیم Team	
International Affair department			
۱. بازیکنان ستاره	۴. بازیکنان بین‌المللی	۱.۳ افراد Individuals	
Iconic (star) player	International players		
۲. بازیکنان ملی	۵. سرمربی مشهور		
National Players			



Famous head coach	۳. بازیکنان اسطوره‌ای بازنشسته		
	Former Legend players		
۵. مخاطبان بازی تیم (تماشای خانوادگی فوتبال)	۱. سبک بازی تیم		
The audience of the team's game (family watching football)	Style of play		
۶. سنت‌های تیم	۲. پیروزی‌های تاریخی و ماندگار		
Team costume	Historical wining & achievement	۲.۳. میراث	
		Heritage	
۷. نتایج موفقیت آمیز و پایدار (قهرمانی‌ها)	۳. رقبای سنتی و قوی		
Consistency at championship	Strong rivals		
۸. رفتار حرفه‌ای تیم در داخل و خارج از زمین مسابقه	۴. بازی منصفانه تیم (مدل اخلاقی)		
Professional behaviour off the pitch	Fair play style		
۴. میزان تعامل با حامیان محلی خوشنام	۱. گستردگی ارتباط با اقوام متنوع		
Engagement with local supporters	Extent of communication with diverse ethnicities	۱.۴. داخلی	۴. ارتباط
		Internal	Communication
۵. میزان تعامل با جامعه شهری مستقر	۲. تعامل با رسانه‌های (تلویزیون، رادیو، روزنامه و شبکه‌های مجازی) محلی خوشنام		
Engagement with the the city that club is on			



Relation with Media (TV, Radio, Social Networks etc)			
۳. هیئت فوتبال فعال			
Local Football association			
۳. شرکای ارتباطی و اطلاعاتی بین‌المللی	۱. طرفداران ماهواره‌ای باشگاه		
Informative & communicative partners	Satellite fans		
۴. تعامل با برندهای شخصی و رویدادهای خارجی	۲. پایگاه‌های هواداری خارجی	۲.۴. خارجی	External
Engagement with personal brands and foreign events	International fans' base		
۱. هیئت مدیره با دانش بین‌المللی	۲. مدیران میانی و کارمندان متخصص	۱.۵. منابع انسانی	۵. قدرت نرم Soft Power
Expert administrative and employees	Managerial Board with International experience and Knowledge	Human resources	
۲. میزان تعهد منابع انسانی به باشگاه	۱. حرفه‌ای‌گرایی نیروی انسانی	۲.۵. فرهنگ	
Commitment of human resources to club	Professionalism in human resources	Organisational culture	
۴. ورزشگاه اختصاصی مدرن شامل مراکز خرید و تفریح	۱. آکادمی‌های فوتبال	۱.۶. زیرساخت‌ها	۶. قدرت سخت Hard Power
Modern Football Stadium	Football Academies	Infrastructure	
۵. موزه باشگاه	۲. مدارس فوتبال		
Club's museum	Football Schools		



	۳. امکانات تمرینی باشگاه (زمین‌های تمرین، تجهیزات ورزشی، امکانات اردویی، سالن تمرین، مرکز پزشکی، مرکز) Training Facilities (Gym, training fields, Medical center etc.)	
۱. پایداری مالی و کسب منابع مالی بیشتر برای توسعه Certainty of cub's revenue	۳. شفافیت مالی Transparency in club's revenue	۲. ۶. منابع مالی Financial resources
	۲. انضباط مالی باشگاه (بدهی و نحوه هزینه در باشگاه) Discipline in Club's revenue & costs	

در محیط میانی، بیشتر مؤلفه‌ها و کدهایی قرار می‌گیرند که از یک طرف ارتباط‌دهنده دو محور اصلی دیگر یعنی محیط درونی و محیط بیرونی هستند و از طرفی ساختار مناسب رشد و توسعه برند باشگاه فوتبال را فراهم می‌کنند (جدول شماره چهار). مؤلفه‌های اصلی این محیط عبارت‌اند از موارد هفت، هشت و نه مندرج در جدول شماره چهار: ۷. صنعت: در بازاریابی فوتبال صنعت عبارت از بازاری است که در آن کسب‌وکارها و محصولات به وسیله بازیگران مختلف نظیر کنفدراسیون‌ها، فدراسیون‌ها، لیگ‌ها و سازمان‌های حرفه‌ای ورزش تولید و ارائه می‌شود (چاناوات و همکاران، ۲۰۱۷، ۲۲)؛ ۸. مشتریان: عبارت است از اشخاص یا شرکت‌هایی که محصولات و خدمات یک نهاد یا سازمان را خریداری می‌کنند (چادویک، چاناوات و دسبوردس^۱، ۲۰۱۶، ۲۱۲)؛ ۹. رقبا: عبارت است از اشخاص و نهادهایی که در یک صنعت یا صنعت مشابه به ارائه محصول مشابه می‌پردازند و برای کسب شهرت،

1. Chadwick, Chanavat & Desbordes



پرستیژ و تبدیل شدن به برندی غالب و مرجع در برابر سایر برندها به رقابت مشغول هستند (کاپفر، ۲۰۱۲).

جدول ۴- مؤلفه‌های اصلی و فرعی محیط میانی بین‌المللی‌سازی برند باشگاه‌های فوتبال
Table 4- The Main and Sub-Themes of the Intermediate Dimension or Meso of the Internatinalisation

کدهای نهایی Code	مؤلفه‌های فرعی Sub-theme	مؤلفه‌های اصلی Theme
سازمان لیگ League Organisation	فدراسیون فوتبال Football federation	وزارت ورزش Sport Ministry
۱. ارزش و شهرت برند لیگ Brand equity o league	۱. حضور بین‌المللی فوتبال ایران International Brand awareness	۱. چشم انداز ورزش در کشور Perspective of sport in Country
۲. اسپانسرهای بین‌المللی لیگ International sponsor of league	۲. زیرساخت‌های تیم‌های ملی فوتبال The quality of training infrastructures	۲. موقعیت‌های بین‌المللی ایران در ورزش دنیا International Status of sport
۳. کیفیت برگزاری لیگ Quality of league organisation	۳. انجمن‌های سازمان یافته در فوتبال ملی (داوران، بازیکنان، مربیان) Organized Associations (Players, Referees etc)	۱.۷. نهادهای بالا دستی ملی local Authority
۴. استانداردهای باشگاه‌داری در لیگ Club ruling standards	۴. ارتباط با فدراسیون‌های مطرح دنیا Collaboration with Top world-class Football federations	۷. صنعت Industry

محیط میانی
Intermediate dimension or Meso



۵. ساختار سازمان لیگ Structure of league organisation	ای اف سی AFC	فیفا FIFA	
۱. تعهد به مجوز باشگاه‌داری Commitment to AFC's Club Licensing		۱. قوانین فنی، مالی و بازاریابی فیفا FIFA's regulations (Financial, marketing, etc)	۲.۷. نهادهای بالا
۲. تعامل و ارتباط با ای اف سی Good relation with AFC		۲. تعامل و ارتباط فعال با فیفا Good relation with FIFA	دستی بین‌المللی International Authority
۳. پرونده‌های حقوقی در ای اف سی Disciplinary cases in AFC		۳. پرونده‌های حقوقی در فیفا Disciplinary cases in FIFA	
۴. کیفیت میزبانی از هواداران (قبل، حین و پس از مسابقه) Services quality in stadiums		۱. طبقه هواداری باشگاه (طبقه اجتماعی و سرمایه‌ای) Fans social class	۱.۸. طرفداران Fans
۵. فراوانی، گستردگی جغرافیایی و وفاداری هواداران Geographical expansion and Fans' loyalty		۲. قدرت گروه‌های مرجع و پایگاه‌های هواداری VIP's Fans	۸. مشتریان Customers
۶. مزیت‌های منحصربه‌فرد طرفداران Uniqueness of fans' characteristic		۳. رفتار طرفداران در داخل و خارج ورزشگاه Fans' behaviour (in & out the pitch)	



۳. میزان تناسب اسپانسرها و شرکای تجاری با مسیر و رویکرد بین‌المللی باشگاه	۱. قدرت مالی و تداوم همکاری با اسپانسرها و شرکای تجاری	۲.۸. ذی‌نفعان stakeholder
Align of objectives between sponsors and club	Financial strongness and duration of contract with sponsor	
۲. میزان بین‌المللی‌بودن اسپانسرها و شرکای تجاری		
level of internationalism of sponsors		
۴. میزان حضور شبکه‌های تلویزیونی بین‌المللی	۱. صدا و سیمای انحصاری	
The presence of international television channels	Exclusive radio and television	
۵. فعالیت در شبکه‌های مجازی بین‌المللی (توییتر، یوتیوب، فیس بوک)	۲. پایبند نبودن صدا و سیما به قراردادهای منعقدشده	۳.۸. رسانه Media
Activity in the international virtual networks (Twitter, YouTube, etc)	Non-adherence of radio and television to the concluded contracts	
۶. کیفیت رسانه‌ای پخش مسابقات	۳. رقابت صدا و سیما با فوتبال برای کسب درآمد	
Media quality of broadcasting matches	Competition of Radio and television with football to earn money	
۳. قدمت و سطح رقابت با باشگاه(های) رقیب	۱. شهرت و گستره بین‌المللی باشگاه(های) رقیب	۱.۹. باشگاه‌های رقیب Competitors
Age and level of competition with rival clubs	International prestige level	Clubs competitors



۴. قدرت مالی باشگاه(های) رقیب	۲. بازارهای تحت نفوذ و جدید باشگاه(های) رقیب	Financial strength of rival clubs	Markets influenced by rival clubs.
۲. میزان هزینه کرد مشتریان در صنعت های رقیب	۱. میزان سرمایه گذاری از طرف صنعت های رقیب	۲.۹. صنعت های رقیب	Industry competitors
The amount of spending by customers in competing industries	Investing by others industries (Cinema, entertainment etc)		

در محیط بیرونی، مؤلفه‌ها و کدهایی قرار می‌گیرند که بستر اصلی و زمینه بین‌المللی شدن را برای برند باشگاه‌های فوتبال فراهم می‌کنند (جدول شماره پنج). مؤلفه‌های اصلی این محیط موارد ۱۰ تا ۱۷ مندرج در جدول شماره پنج هستند: ۱۰. محیط سیاسی: دربرگیرنده اقدامات و مواضعی است که دولت‌ها در قبال موضوعی خاص می‌گیرند (دفت^۱، ۲۰۱۸، ۱۰۵-۱۰۴)؛ ۱۱. محیط اقتصادی: دربرگیرنده ابعاد اقتصادی است که نشان‌دهنده سلامت عمومی اقتصادی کشور یا منطقه‌ای است که سازمان در آن فعالیت می‌کند. قدرت خرید مصرف‌کننده، نرخ بیکاری و نرخ بهره تشکیل‌دهنده بخشی از محیط اقتصادی هستند (دفت، ۲۰۱۸، ۶۸)؛ ۱۲. محیط اجتماعی فرهنگی: دربرگیرنده دانش مشترک، باورها و ارزش‌ها و همچنین شیوه‌های رفتاری معمول و روش‌های تفکر در میان اعضای یک جامعه است (دفت، ۲۰۱۸، ۱۰۵)؛ ۱۳. محیط فناوری: دربرگیرنده سخت‌افزار، نرم‌افزار، ارتباطات راه دور، مدیریت پایگاه داده و سایر فناوری‌های استفاده‌شده برای ذخیره داده‌ها و در دسترس بودن آن‌ها در قالب اطلاعات برای تصمیم‌گیری است. این محیط همچنین شامل روند محتوای تولیدشده توسط کاربران از طریق وبسایت‌ها، وبلاگ‌ها و شبکه‌های اجتماعی می‌شود (دفت، ۲۰۱۸، ۵۸۰)؛ ۱۴. محیط زیست: عبارت از سیستمی یکپارچه از محیطی است که بشر در آن زیست می‌کند و بر سلامت افراد و نهادها و رویدادهای یک جامعه تأثیرگذار است (کاستانزا^۲، ۱۹۹۲، ۲۵)؛ ۱۵. محیط قانونی: دربرگیرنده محیطی است که شامل مقررات دولتی در سطوح محلی، استان، کشور و همچنین فعالیت‌هایی برای تأثیرگذاری بر رفتار شرکت و افراد می‌شود؛ به طوری که رفتار مثبت را تقویت می‌کند

1. Daft
2. Costanza



و موجب تکرار آن می‌شود و در تلاش برای مهار رفتار منفی است (دفت، ۲۰۱۸، ۶۸)؛ ۱۶. زیرساخت‌های ملی: مجموعه‌ای پیچیده از شبکه‌های به هم متصل در یک کشور است که در برگیرنده شبکه‌ها در بخش‌های مختلف نظیر شبکه‌های حمل‌ونقل، خدمات شهری و کشوری و سیستم‌های ارتباطی و ماهواره‌ای است (امین^۱، ۲۰۰۰، ۱)؛ ۱۷. جایگاه بین‌المللی: موقعیتی است که تحت‌تأثیر محیط بین‌المللی شکل می‌گیرد و محیط بین‌المللی می‌تواند به‌طور مستقیم بر بسیاری از سازمان‌ها یا پدیده‌ها تأثیر بگذارد (دفت، مورفی و ویلموت^۲، ۲۰۱۰، ۱۴۳).

جدول ۵- مؤلفه‌های اصلی محیط بیرونی بین‌المللی‌سازی برند باشگاه‌های فوتبال

Table 5- The main themes of External dimension or Macro of the internationalization

کدهای نهایی Code	مؤلفه‌های اصلی Theme
۵. اهمیت استراتژیک نهاد ورزش به‌ویژه فوتبال The strategic importance of sports for entity, especially football country	۱. وضعیت دموکراسی در کشور The state of democracy in the country
۶. نقش تصمیم‌سازان حاکمیتی The role of country's decision-makers	۲. نقش کشور در پیمان‌های بین‌المللی The role of the country in international treaties
۷. سیاست‌های باز منطقه‌ای و بین‌المللی Regional and international open policies	۳. تصمیم‌سازی رهبری در توسعه فوتبال کشور The role of Leader in the development football
۸. میزان حمایت حاکمیت از برندهای مطرح فوتبال Governmental encouraging from well-known football club's brands	۴. نگرش سیاست‌زده به فوتبال Politicized view toward to football
۵. وضعیت اقتصاد منطقه‌ای و بین‌المللی Regional and international economic status	۱۱. محیط اقتصادی Economic Environment
۶. تعهد به معاهده‌های بین‌المللی اقتصادی The amount of Stagflation	۲. نرخ رکود اقتصادی Economic Environment

محیط بیرونی
External dimension or Macro

1. Amin
2. Daft, Murphy & Willmott



Commitment to and involvement in International policy of economic		
۷. کسب درآمد بین‌المللی در سایر صنایع مهم کشور	۳. میزان تعاملات اقتصادی خارجی	
Internationalisation at other important industries in the country	Foreign business transaction	
۴. نرخ بیکاری		
Unemployment rate		
۴. جمعیت و گستردگی بازار داخلی	۱. جمعیت جوان کشور	۱۲. محیط
Potential (Population and revenue) of internal market	Population of young generation	
۵. شور و نشاط اجتماعی کشور	۲. استقبال جامعه از فوتبال	اجتماعی-فرهنگی
The social and vitality of the country	The society acceptance of football	Cultural-Social Environment
۶. اهمیت فرهنگی فوتبال در جامعه	۳. علاقه زنان به فوتبال	
Social and cultural role of football in country	Women interested in football	
۲. فناوری‌های ارتباطی جدید در کشور	۱. گسترش و سرعت دسترسی به اینترنت	۱۳. محیط فناوری
New communication technologies in the country	Expansion and speed of Internet access	Technological Environment
۳. وضعیت کشورهای همسایه	۱. آب و هوای متنوع و چهار فصل	۱۴. محیط زیست
The situation in neighbouring countries	Diverse climate and four seasons in country	Environmental Environment
	۲. موقعیت جغرافیایی کشور	
	Geographical location of the country	
۴. شفافیت قوانین کسب و کار در فوتبال	۱. قوانین کسب و کار داخلی صنعت فوتبال	
Transparency of business rules in football	Domestic football's business laws	
	۲. حمایت قانونی از باشگاه‌داری در فوتبال	۱۵. محیط قانونی
	فوتبال براساس استانداردهای بین‌المللی آن	Law Environment
۵. قوانین مالیاتی فوتبال	۳. بسترهای قانونی کسب و کار در محیط بین‌المللی	
Football tax rules	Legal protection of club ownership in football according to international standards	
	۳. بسترهای قانونی کسب و کار در محیط بین‌المللی	
	Legal protection of business in the international environment	

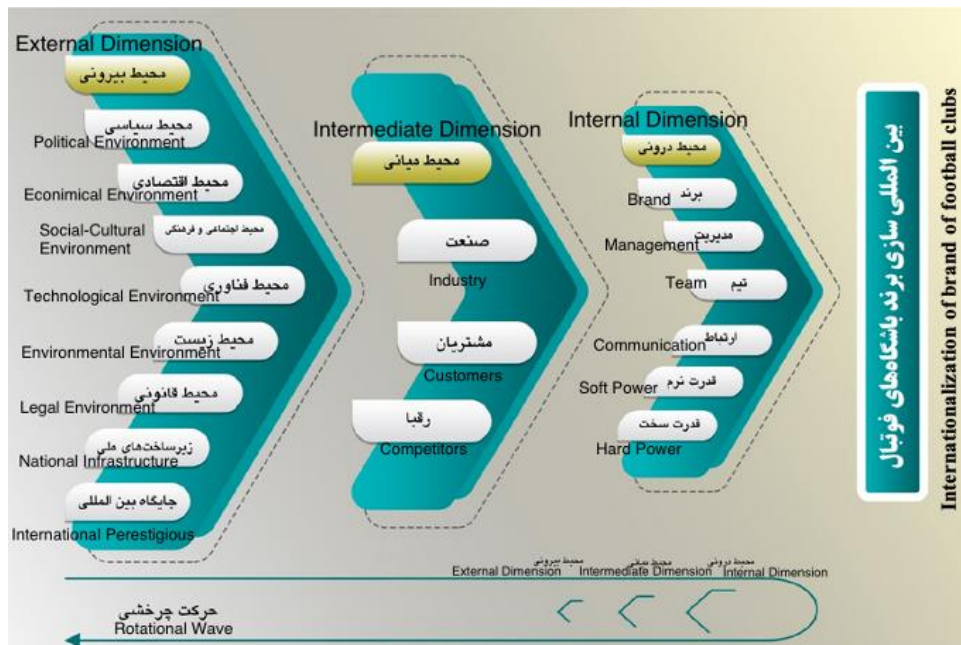


۱. امکانات هتلینگ ملی The quality and quantity of national hotels and Hospitality	۴. قابلیت مدیریت و برگزاری رویدادهای بین‌المللی Ability to organize and host of international events	۱۶. زیرساخت‌های ملی National Infrastructures
۲. وضعیت حمل‌ونقل کشوری Status of national transportation (Plane, Train, Bus etc.)	۵. شرکت‌های متخصص در بین‌المللی‌سازی برند Specialized companies in brand internationalization	
۳. تجهیزات نرم‌افزاری و سخت‌افزاری فوتبال ملی Hard and soft equipment of national football	۶. شرکت‌های ممیزی برای باشگاه‌های فوتبال Specialized companies for promotion of football clubs' brands	
۱. وضعیت برند ملی کشور در جهان The status of the National brand in the World	۳. تحریم‌های بین‌المللی international embargoes	۱۷. جایگاه بین‌المللی International Prestigious
۲. خوش‌نامی و اشتهار بین‌المللی در سایر صنایع International reputation in other industries		

بدون شک، سه محیط اصلی شناسایی شده که محیط درونی^۱، محیط میانی^۲ و محیط بیرونی^۳ هستند، بر فرایند بین‌المللی‌سازی برند باشگاه فوتبال تأثیر خواهند گذاشت؛ البته نکته مهم، تأثیرپذیری و ارتباط متقابل محیط‌ها بر یکدیگر است؛ به طوری که حرکت دورانی و رفت و برگشتی بین این سه محیط اصلی وجود دارد. در واقع، هر محیط محرکی برای محیط بعدی است و این حرکت به شکل متقابل و دوسویه است. نحوه تعامل محیط‌ها با یکدیگر که هر محیط خود نیز شامل گروه‌های اصلی، گروه‌های فرعی و کدهای مجزایی است، در چارچوب مفهومی نشان داده شده است (شکل شماره یک).

1. Internal Dimension or Micro
2. Intermediate Dimension or Meso
3. External Dimension or Macro





شکل ۱- چارچوب مفهومی سه محیط تأثیرگذار بر بین‌المللی‌سازی برند باشگاه‌های فوتبال
Figure 1- The Conceptual Framework of Three Dimensions (Environments) Influencing the Internationalisation of the Brand of Football Clubs

بحث و نتیجه‌گیری

در حال حاضر صاحبان بسیاری از شرکت‌ها بر این باور هستند که بین‌المللی‌شدن و ورود به بازارهای فراملی، استراتژی جذاب‌تری از ادامه رقابت در بازار داخلی است (کوتو و فریرا، ۲۰۱۷، ۱). از یک سو، فرصت‌هایی نظیر حذف موانع گمرکی، آزادسازی تجارت بین‌الملل و تغییرات تکنولوژیکو از سوی دیگر، قابلیت گسترش و توانمندی‌های توسعه‌ای تا شرکت‌ها بتوانند به بقای خود در محیط کاملاً رقابتی امروزی ادامه دهند، باعث توجه هرچه‌بیشتر شرکت‌ها به بازارهای بین‌المللی شده است؛ از این رو باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال متعددی نیز با تمرکز بر بازارهای هدف خارجی و پیاده‌سازی استراتژی‌های بازاریابی درصدد بین‌المللی‌سازی برند خود هستند؛ به‌عنوان نمونه، باشگاه فوتبال بارسلونا برای تبدیل‌شدن به یک برند سرگرم‌کننده جهانی چیزی شبیه به والت دیزنی، به طراحی استراتژی‌هایی

1. Couto & Ferreira



Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Public Licen

اقدام کرده است. این موضوع به‌وضوح نشان می‌دهد اگرچه برند باشگاه پنهان است، اهمیت و ارزش مالی دارد و همچنین پتانسیل رقابت مؤثر با برندهای موفق سطح جهانی نظیر لیگ ملی بسکتبال آمریکا و باشگاه فوتبال منچستر یونایتد را دارد (چادویک و آرتور، ۲۰۰۸، ۴). درحقیقت، بین‌المللی‌سازی برند باشگاه‌ها پدیده و ضرورتی است که باشگاه‌های فوتبال برای متمایز کردن برند خود از سایر رقبا باید آن را دنبال کنند.

حیطه پژوهش‌های بین‌المللی‌سازی برندهای ورزشی جدید است و پژوهش‌های اندکی در مقایسه با سایر حوزه‌های بازاریابی ورزشی در آن انجام شده است، ولی موضوع مهم، توجه به بین‌المللی‌شدن صنعت ورزش است. با بررسی ادبیات و پژوهش‌های موجود در داخل کشور در حوزه مدیریت برندهای ورزشی، مشاهده می‌شود که بیشتر پژوهش‌ها در حوزه مدیریت برند باشگاه‌های فوتبال، موضوع گسترش برند در بازارهای خارجی را کمتر مدنظر قرار داده‌اند؛ به‌عنوان نمونه می‌توان به این مطالعات اشاره کرد: پژوهش محمدکاظمی (۲۰۰۷) درباره مقایسه وضعیت عناصر آمیخته بازاریابی در صنعت فوتبال ایران با کره جنوبی و ژاپن، پژوهش الهی (۲۰۰۸) با عنوان «موانع و راهکارهای توسعه اقتصادی صنعت فوتبال»، مطالعه وحدتی (۲۰۱۳) با عنوان «طراحی الگوی برندینگ صنعت ورزش کشور (مورد مطالعه: لیگ برتر فوتبال)»، مطالعه جوانی (۲۰۱۴) با عنوان «طراحی و تبیین مدل برندسازی با رویکرد تفکر راهبردی در ایران» و پژوهش رسولی، خبیری، الهی و آقایی (۲۰۱۶) با عنوان «مدل مدیریت استراتژیک برند باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران».

با وجود پژوهش‌ها و نظریات مختلفی که در زمینه اهمیت بین‌المللی‌سازی برند باشگاه‌های ورزشی در دنیا مطرح شده است، چارچوبی وجود ندارد که به تشریح عوامل تأثیرگذار برای بین‌المللی‌سازی برند باشگاه‌های فوتبال ایران بپردازد؛ از این‌رو ضرورت پرداختن به این مسئله مهم در کشوری که یکی از قطب‌های اصلی فوتبال در قاره آسیاست، بیش‌ازپیش نمایان می‌شود. در این راستا هدف این پژوهش، شناسایی عوامل تأثیرگذار بر بین‌المللی‌سازی برند باشگاه‌های فوتبال ایران و معرفی چارچوبی با رویکردی کل‌نگر است.

بیشتر مطالعاتی که در زمینه بین‌المللی‌سازی برند باشگاه‌های ورزشی انجام شده‌اند، به تجزیه و تحلیل این فرایند در اروپا و آمریکای شمالی پرداخته‌اند (ریشلیو، ۲۰۰۳؛ کویلاوه و ریشلیو، ۲۰۰۵؛ ریشلیو و همکاران، ۲۰۰۸؛ چانوات و بادت، ۲۰۰۹؛ ریشلیو و دسبوردس، ۲۰۰۹؛ جیراکس و همکاران، ۲۰۱۳) و با تمرکز بر عوامل مؤثری انجام شده‌اند که باشگاه‌ها با سرمایه‌گذاری بر آن‌ها قادر به توسعه در

1. Chadwick & Arthur



جهان هستند و کمتر به توصیف چگونگی توسعه برند یک باشگاه در جغرافیایی به غیر از اروپا و آمریکای شمالی پرداخته‌اند؛ از این رو می‌توان وجه تمایز و تفاوت این پژوهش با مطالعات ذکر شده در بالا را رویکرد کل‌نگر^۱ به توسعه برند یک باشگاه در جغرافیایی به غیر از اروپا و آمریکای شمالی جست‌وجو کرد؛ دقیقاً همان‌طور که جوما و نصیر^۲ (۲۰۱۵، ۳۴) بر ضرورت مطالعه توسعه برند باشگاه‌های فوتبال در سایر نقاط جهان، به واسطه تفاوت‌های جغرافیایی، تفاوت محسوس منابع مالی و قدرت درآمدی باشگاه‌های فوتبال اروپا با سایر باشگاه‌ها و قابلیت‌های بازار در هر قاره مشخص اشاره کرده‌اند. همچنین کرابنبوس^۳ (۲۰۱۳، ۴۱) به تفاوت ساختار باشگاه به‌عنوان عاملی مهم برای تجاری‌سازی و توسعه برند اشاره می‌کند. وی در پژوهش خود به مطالعه استراتژی‌های تجاری‌سازی در توسعه برند سه باشگاه بین‌المللی فوتبال (بارسلونا، منچستر یونایتد و آژاکس) پرداخته است. کرابنبوس معتقد است برخی از باشگاه‌ها براساس حق عضویت اعضا، برخی براساس قدرت مالکان (فقدان حق عضویت) و برخی در میان این دو سازماندهی و ساختار بندی شده‌اند و این عامل خود نقش بزرگی در تجاری‌سازی باشگاه برای توسعه برند ایفا می‌کند. نتایج پژوهش کرابنبوس نشان داد باشگاه‌هایی که حق عضویت اعضا در آن‌ها نقش ندارند، از مدل کسب‌وکاری شبیه به شرکت‌های تجاری بهره‌برداری می‌کنند که در آن به طرفداران خود به دید مشتریان تجاری و بازاری برای مصرف محصولات خود نگاه می‌کنند؛ در حالی که باشگاه‌هایی که براساس ساختار حق عضویت اداره می‌شوند، برای تجاری‌سازی بر فاکتورهای فوتبال سنتی متمرکز هستند که این باشگاه‌ها برای معرفی و موقعیت‌یابی خود به‌عنوان سازمانی تلاش می‌کنند که ارائه‌کننده فوتبال حرفه‌ای نه تنها در جنبه مالی‌اند، بلکه ارزش‌های فرهنگی، هنر و سبک بازی، هویت منطقه‌ای و مسئول بودن در قبال شهر و رفتار شهروندی مبتنی بر الگویی اخلاقی را نیز مد نظر قرار می‌دهند.

در این پژوهش سه محیط اثرگذار بر بین‌المللی‌سازی برند باشگاه‌های فوتبال ایران شناسایی شد که عبارت‌اند از: محیط درونی (شش مؤلفه اصلی)، محیط میانی (سه مؤلفه اصلی) و محیط بیرونی (هشت مؤلفه اصلی)؛ البته نکته بااهمیت در مفهوم بین‌المللی‌سازی، تأثیرپذیری و ارتباط متقابل محیط‌ها بر یکدیگر است؛ به طوری که یک حرکت دورانی و رفت و برگشتی بین این سه محیط اصلی وجود دارد. در واقع، هر محیط محرکی برای محیط بعدی است و این حرکت، متقابل و دوسویه است. منظور از محیط درونی، محیطی است که بیشتر در کنترل و مدیریت باشگاه است و باشگاه با سرمایه‌گذاری

1. Holistic Approach
2. Jomaa & Nasir
3. Krabbenbos



روی مؤلفه‌های آن می‌تواند فرایند بین‌المللی‌سازی خود را آغاز کند؛ مؤلفه‌هایی مانند برند، مدیریت، تیم، ارتباط، قدرت نرم و قدرت سخت در این محیط قرار دارند. در واقع، یک باشگاه در ابتدا با مدنظر قراردادن رویکردی درونی و داخلی که همان توجه به مؤلفه‌های شناسایی شده در محیط درونی این پژوهش است، می‌تواند مسیر خود را در فرایند بین‌المللی‌سازی و توسعه برند آغاز کند و برای رسیدن به ارزش ویژه برند ایده‌آل که عاملی تأثیرگذار بر بین‌المللی‌سازی برند است، گام‌های بنیادین بردارد؛ همان‌طور که کویلاره و ریشلیو (۲۰۰۵، ۲۳) توجه به این عوامل را برای ایجاد ارزش ویژه برند ارزشمند در باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال تأیید کرده‌اند؛ به‌عنوان نمونه، باشگاه فوتبال پاریس سن ژرمن^۱ فرانسه به‌منظور بین‌المللی‌سازی سریع خود استراتژی‌هایی را برای بهره‌برداری از محیط درونی خود طراحی کرده است. این باشگاه در یکی از اولین اقدامات خود به طراحی مجدد لوگو یا آرم باشگاه پرداخت؛ جایی که در آن آرم جدید باشگاه با ترکیبی از میراث غنی شهر پاریس یعنی برج ایفل^۲ طراحی مجدد شد؛ با این هدف که پیوستگی هر چه بیشتر باشگاه با شهر پاریس برای بهره‌برداری از نمادهای تأثیرگذار شهر به‌منظور جذب مخاطب بیشتر تسهیل شود. از دیگر اقدامات این باشگاه در ارتباط با محیط درونی می‌توان به طراحی شعارهای جدید برای طرفداران خود مطابق با هدف اصلی باشگاه که تبدیل شدن به یک برند جهانی است، اشاره کرد. به‌خدمت گرفتن بازیکنان و سرمربیان مشهور و بین‌المللی، ایجاد و استفاده از شبکه‌های مجازی و وبسایت اختصاصی باشگاه با قابلیت پشتیبانی از هشت زبان زنده دنیا و همچنین راه‌اندازی تلویزیون اختصاصی باشگاه با هدف ارتباط مؤثر و گسترده‌تر با طرفداران در سراسر جهان، از دیگر اقدامات باشگاه پاریسی در این مسیر است (چانوات و همکاران، ۲۰۱۷، ۲۳۲-۲۳۰).

محیط میانی، محیطی است که از یک طرف ارتباط‌دهنده دو محیط دیگر شناسایی شده یعنی محیط درونی و محیط بیرونی است و از طرفی ساختار مناسب رشد و توسعه برند باشگاه فوتبال را فراهم می‌کند. در این محیط، مؤلفه‌های اصلی، صنعت، مشتریان و رقبا هستند. در این محیط و در مؤلفه صنعت، نهادهای بالادستی بین‌المللی و ملی از جایگاه ویژه‌ای در فرایند بین‌المللی‌سازی برخوردار هستند؛ چراکه بدون شک اهداف و چشم‌انداز بین‌المللی این نهادها در تسهیل بین‌المللی‌سازی باشگاه‌ها نقش دارد. در این موضوع به‌عنوان مثال می‌توان به اعطای مجوز باشگاه حرفه‌ای از سوی کنفدراسیون‌ها به باشگاه‌های فوتبال اشاره کرد که تعهد باشگاه‌ها به انجام‌دادن اقدامات ویژه

1. PSG
2. Eiffel Tower



خواسته شده در این راستا می‌تواند مسیر توسعه برند را تسهیل می‌کند؛ اما نکته مهم درباره نهاد‌های بالادستی، به‌ویژه نهاد‌های بالادستی ملی نظیر لیگ‌های حرفه‌ای است؛ جایی که در حال حاضر روندی دیگر از رقابت برای بین‌المللی‌سازی برند در لیگ‌های ورزشی مشاهده می‌شود و لیگ‌های حرفه‌ای در رشته‌های ورزشی مختلف از یک سو و به‌طور خاص از سویی دیگر میان لیگ‌های حرفه‌ای فوتبال نظیر لیگ برتر انگلستان^۱، لالیگا اسپانیا^۲ و سری آ ایتالیا برای جذب مخاطب و توسعه بیشتر در سطح جهان رقابت تنگاتنگی وجود دارد؛ همچنانکه فردیناند و کیتچین^۴ (۲۰۱۲) افزایش رقابت میان لیگ‌های ورزشی و ضرورت شناخت سازمان‌های اداره‌کننده این لیگ‌ها و رویدادهای بین‌المللی را بررسی و تأیید کرده‌اند.

مقصود از محیط بیرونی محیطی است که بستر اصلی و زمینه بین‌المللی شدن را برای برند باشگاه‌های فوتبال فراهم می‌کند. در این محیط مؤلفه‌هایی مانند محیط سیاسی، محیط اقتصادی، محیط اجتماعی-فرهنگی، محیط فناوری، محیط زیست، محیط قانونی، زیرساخت‌های ملی و جایگاه بین‌المللی کشور شناسایی شده‌اند. در واقع، محیط بیرونی به‌عنوان سیستمی فراگیر، یکپارچه و تأثیرگذار، زمینه‌ساز و بستر اصلی مورد نیاز برای توسعه و گسترش برند را فراهم می‌کند. فردیناند و کیتچین (۲۰۱۲، ۳۱-۲۹) معتقد هستند که هر پدیده یا برندی برای توسعه در ابعاد بین‌المللی و گسترش در سطح جهان، تحت‌تأثیر مجموعه‌ای از عوامل قرار دارد. آن‌ها این نیروهای تأثیرگذار بر روند بین‌المللی‌سازی را که می‌باید به شکل ویژه‌ای مدنظر قرار گیرند، تغییرات سیاسی و قانونی، شرایط اقتصادی، روندهای اجتماعی فرهنگی و نوآوری در فناوری معرفی می‌کنند. این دو پژوهشگر در بخش شرایط سیاسی به میزان آشفتگی سیاسی و آخرین تغییرات در نحوه اداره حکومت، درباره شرایط اقتصادی به میزان درآمد، میزان ارزش پول ملی، نرخ بهره، ثبات سیستم بانکداری و استانداردهای زندگی عمومی، درباره روندهای اجتماعی فرهنگی به میزان تسلط فرهنگ و اعتقادات، وضعیت نژادها و قوم‌های مختلف و میزان اثرپذیری از دنیای خارج، درباره وضعیت فناوری به موجودبودن زیرساخت‌های ارتباطات راه دور و میزان دسترسی به اینترنت در میان جامعه، درباره مسائل محیط‌زیست به الگوهای آب و هوایی سرزمین و پتانسیل اقلیمی متنوع مانند چهار فصل بودن

1. Premier League
2. La Liga
3. Serie A
4. Ferdinand & Kitchin



و دربارهٔ نیازمندی‌های قانونی به شرایط دریافت ویزا و کارکردن و همچنین قوانین ایمنی و سلامت اشاره می‌کنند که با مؤلفه‌های شناسایی‌شده در محیط بیرونی این پژوهش نیز همخوانی دارند. ریشلیو (۲۰۰۳، ۲۴) معتقد است هر تیمی نمی‌تواند به بالاترین سطوح بین‌المللی‌سازی مانند آنچه تیم‌هایی نظیر منچستر یونایتد و رئال مادرید در حال حاضر قرار دارند تبدیل شود، ولی هر تیم ورزشی دارای قابلیت برای ایجاد ارزش ویژه برند و توسعه برند است؛ حتی در صورتی که منابع محدود باشند، یک تیم ورزشی بهتر است اندیشه توسعه برند در بازارهای خارجی را که مبتنی بر ارزش‌های برند و ذکاوت نفوذ در بازار است، مدنظر داشته باشد. او به به معرفی و شناسایی سه دسته از عواملی می‌پردازد که عبارت‌اند از عوامل تسهیل‌کننده داخلی و خارجی، عوامل بازدارنده و عوامل تعدیل‌کننده که بر این فرایند تأثیر می‌گذارند. او از عواملی که معمولاً در اختیار باشگاه هستند، به‌عنوان عوامل تسهیل‌کننده داخلی یاد می‌کند که می‌توان آن را متناظر با مؤلفه‌های محیط درونی در نظر گرفت. سایر عواملی که وی شناسایی کرده است، عوامل تسهیل‌کننده خارجی، عوامل بازدارنده و عوامل تعدیل‌کننده هستند که می‌توان در دو محیط میانی و بیرونی پژوهش حاضر مشاهده کرد. در واقع، دو محیط میانی و بیرونی کمتر در کنترل باشگاه هستند، ولی اثر و تأثیری مهم بر روند بین‌المللی‌سازی برند دارند که بر نقش این عوامل در پژوهش کویلاره و ریشلیو (۲۰۰۵، ۴۲) تأکید شده است. همچنین در پژوهش رسولی، خبیری، الهی و آقایی (۲۰۱۵، ۵۹) که به ارائه الگوی عوامل درونی تأثیرگذار بر برندینگ باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر ایران پرداخته است، پنج مقوله اصلی به نام‌های ذات فوتبال، فلسفه باشگاه، تطابق، بازاریابی و عملکرد شناسایی شده‌اند که این پنج دسته را می‌توان در مؤلفه‌های محیط درونی پژوهش حاضر مشاهده کرد.

بیشتر پژوهش‌های گذشته، بین‌المللی‌سازی برند را محدود به فعالیتی انجام‌شده توسط باشگاه مدنظر قرار داده‌اند، اما هدف پژوهش حاضر، تلاش برای ارائه مفهومی کل‌نگر به این موضوع و شناسایی عوامل تأثیرگذار بر این فرایند بوده است؛ از این رو این پژوهش درصدد تحلیل بین‌المللی‌سازی برند باشگاه‌های فوتبال ایران به‌عنوان نتیجه‌ای از تعامل، ارتباط و بازخورد سه محیط اصلی شناسایی‌شده است. در پژوهش‌های آینده چگونگی تبدیل شدن یک برند به برندی بین‌المللی را که با عبور از مراحل مختلف میسر خواهد شد، بررسی خواهیم کرد که در این راستا استراتژی‌ها و اقدامات مناسب با هر مرحله را توصیف خواهیم کرد.



تشکر و قدردانی

از تمامی نخبگان صنعت فوتبال و بازاریابی ورزشی که با اطلاعات خود کمک شایان توجهی به تکمیل این پژوهش کرده‌اند، کمال تشکر و قدردانی خود را ابراز می‌نماییم.

References

1. Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review*, 38(3), 102-120.
2. Amin, M. (2000). National infrastructures as complex interactive networks. *Automation, Control, and Complexity: An Integrated Approach*, 3, 263-286.
3. Bauer, H. H., Sauer, N. E., & Schmitt, P. (2005). Customer-based brand equity in the team sport industry: Operationalization and impact on the economic success of sport teams. *European Journal of Marketing*, 39(5/6), 496-513.
4. Bran Finance. (2017). The annual report on the most valuable football brands. Available at: http://brandfinance.com/images/upload/bf_football_2017_report_final_june_6th_1.pdf. (Accessed 20 March 2019).
5. Brand Finance. (2018). The annual report on the most valuable football brands. Available at: http://brandfinance.com/images/upload/brand_finance_football_50_report_2018.pdf. (Accessed 20 March 2019).
6. Chadwick, S., & Arthur, D. (Eds.). (2008). *International cases in the business of sport*. London: Routledge.
7. Chadwick, S., Chanavat, N., & Desbordes, M. (Eds.). (2016). *Routledge handbook of sports marketing*. London: Routledge.
8. Chanavat, N., & Bodet, G. (2009). Internationalization and sport branding strategy: A French perception of the Big Four brands. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 12(4), 460-481.
9. Chanavat, N., Desbordes, M., & Lorgnier, N. (Eds.). (2017). *Routledge handbook of football marketing*. London: Taylor & Francis.
10. Costanza, R., Norton, B. G., & Haskell, B. D. (Eds.). (1992). *Ecosystem health: New goals for environmental management*. Washington: Island Press.
11. Couto, M., & Ferreira, J. J. (2017). Brand management as an internationalization strategy for SME: A multiple case study. *Journal of Global Marketing*, 30(3), 192-206.
12. Couvelaere, V., & Richelieu, A. (2005). Brand strategy in professional sports: The case of French soccer teams. *European Sport Management Quarterly*, 5(1), 23-46.
13. Daft, R. L. (2018). *Management*. Boston: Cengage learning EMEA.
14. Daft, R. L., Murphy, J., & Willmott, H. (2010). *Organization theory and design*. Boston: Cengage learning EMEA.



15. Douglas, S. P., Craig, C. S., & Nijssen, E. J. (2001). Integrating branding strategy across markets: Building international brand architecture. *Journal of International Marketing*, 9(2), 97-114.
16. Elahi, A. (2008). Obstacles and solutions to the economic development of Iran's soccer industry (Doctoral dissertation). University of Tehran, Tehran, Iran. (in Persian).
17. Ferdinand, N., & Kitchin, P. (2012). *Events management: An international approach*. London: SAGE.
18. Giroux, M., Pons, F., & Richelieu, A. (2013). Internationalisation of sports teams brands: The consumers' perspective. *International Journal of Business and Globalisation*, 11(1), 1-18.
19. Giulianotti, R., & Robertson, R. (2004). The globalization of football: A study in the glocalization of the 'serious life'. *The British Journal of Sociology*, 55(4), 545-568.
20. Hill, J. S., & Vincent, J. (2006). Globalisation and sports branding: The case of Manchester United. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 7(3), 61-78.
21. Javani, V. (2014). *Designing and Explaining branding model with strategic thinking approach in Iran* (Doctoral dissertation). Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. (in Persian).
22. Jomaa, A., & Nasir, S. (2015). From national to international-the leverage of a sports club brand: A case study of sport club international. UFRGS – Federal University of Rio Grande do Sul Business School, Porto Alegre, Brazil.
23. Kapferer, J. N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking*. London: Kogan Page publishers.
24. Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
25. Krabbenbos, T. (2013). *Commercialization strategies in football* (Master's thesis). University of Twente, Enschede, Netherlands.
26. Miles, J. A. (2012). *Management and organization theory: A Jossey-Bass reader* (Vol. 9). New Jersey: John Wiley & Sons.
27. Mirzaei Ahranjani, H., & Amiri, M. (2002). Presenting a three-dimensional model of analysis of the philosophical foundations and fundamental infrastructure of management theories. *Knowledge of Management Quarterly*, (56), 3-21. (in Persian).
28. Mohammad Kazemi, R. (2007). *A description of the status of marketing mix elements in the country's football industry and its comparison with South Korea and Japan* (Unpublished doctoral dissertation). Kharazmi University, Tehran, Iran. (in Persian).
29. O'sullivan, T., Hartley, J., Saunders, D., Montgomery, M., & Fiske, J. (1994). *Key concepts in communication and cultural studies*. London: Routledge.
30. Rasooli, M., Khabiri, M., Elahi, A., & Aghaee, N. (2016). Internal factors and obstacles of brand management in Iran's Pro League football clubs. *Sport Management Studies*, 8(35), 51-66. (in Persian).
31. Ratten, V., & Ratten, H. (2011). International sport marketing: practical and future research implications. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(8), 614-620.



32. Richelieu, A. (2003). Building the brand equity of professional sports teams (Doctoral dissertation). Faculté des Sciences de l'administration de l'Université Laval.
33. Richelieu, A. (2008). The internationalization of a sports team brand: The case of European soccer teams. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 10(1), 23-38.
34. Richelieu, A., & Desbordes, M. (2009). Football teams going international: The strategic leverage of branding. *Journal of Sponsorship*, 3(1), 10-22.
35. Vahdati, H. (2013). Design of the country sports industry branding pattern (Case study: Football League) (Unpublished doctoral dissertation). Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. (in Persian).
36. Willis, J. W. (2007). *Foundations of qualitative research*. London: SAGE.
37. Wilson III, E. J. (2008). Hard power, soft power, smart power. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 616(1), 110-124.

استناد به مقاله

کاظمی‌پور، احمد؛ اکبری یزدی، حسین؛ محمدکاظمی، رضا؛ و الهی، علی‌رضا. (۱۴۰۱).
 بین‌المللی‌سازی برند باشگاه‌های فوتبال ایران. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۱۴(۷۱)،
 ۳۸-۳۰۳. شناسه دیجیتال: 10.22089/SMRJ.2018.6278.2276

Kazemipour, A., Akbari Yazdi, H., Mohammad Kazemi, R., & Elahi, A. R. (2022). Internationalization of Iran football Clubs' Brand. *Sport Management Studies*, 14(71), 303-38. (in Persian). DOI: 10.22089/SMRJ.2018.6278.2276

