

## Research Paper

**Foresight of Iranian Sports Brands on the Horizon of 2031  
with Emphasis on Organizational and Corporate Brands****M. Safari<sup>1</sup>, K. Veisi<sup>2</sup>, S. Aliabadi<sup>3</sup>, M. Esmaeili<sup>4</sup>**

1. Ph.D. Student in Sport Management, Department of Physical Education, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran
2. Assistant Professor in Sport Management, Department of Physical Education, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran (Corresponding Author)
3. Assistant Professor in Sport Management, Department of Physical Education, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran
4. Assistant Professor in Sport Management, Sport Sciences Research Institute, Tehran, Iran

**Received: 2022/07/30****Accepted: 2023/01/18****Abstract**

The purpose of this study was to predict Iranian sports brands on the horizon of 2031 with an emphasis on organizational and corporate brands. This study was mixed research (a combination of qualitative and quantitative) with a concurrent design. In the qualitative part, the research strategy was environmental scanning and in the quantitative part, future research was the method of interaction analysis. The statistical population of this study was experts and reviewing resources that were purposefully selected. Based on theoretical saturation, 25 sports brand experts including university professors, manufacturers, and brand activists were interviewed. In parallel, 11 documents as secondary sources related to sports brands with prospective content were used. Data collection tools were semi-structured interviews and checklists in the qualitative section and questionnaires in the quantitative section. For data analysis in the resource review section, the systematic method, in the interview analysis section, the coding method, and in the future research section, the structural analysis method with the help of MICMAC software were used. The findings showed that the future of Iranian sports brands on the horizon of 2031 is affected by 26 factors, but 5 factors of joint branding, market competition, brand investment, electronic brands, and digital technology are the drivers that shape the future of sports brands.

**Keywords:** Foresight, Strategic Planning, Sports Brands, Corporate and Organizational Brands, Uncertainty

1. Email: arsham757@gmail.com
2. Email: koroshveisi@yahoo.com
3. Email: s.aliabadi311@gmail.com
4. Email: m\_smaeili2006@yahoo.com



## Extended Abstract

### Background and Purpose

Today, brands are more valuable than all company assets because brands increase the economic and strategic value of their owners (Qi, Chai & Jiang, 2021, 1). One of the brands that are at the center of popular consumer brands is sports brands (Lee, Maeng, Lee & Jun, 2019, 52). The results of the conducted studies show that the future of brands is the result of the interaction of various components which affect the brand in some way. Regardless of the nature of changes and the role that these components have in brands, from the perspective of strategic management, macro and long-term planning is quite difficult in such an environment because the uncertainties are extremely high. On the other hand, the classic tools of strategic analysis such as SWOT analysis, strategy maps, etc., which were designed in the 1960s and developed until the 1990s and then declined, can no longer effectively promote high-level changes in such an environment. This is because nothing is fixed. On the other hand, everything is changing and every day the features and characteristics of brands and the demands and needs of consumers and customers are changing. Therefore, brands need to predict the future patterns of their business and create solutions based on the opportunities and threats inherent in this pattern to gain a superior position. The first step to achieving an efficient long-term planning plan is to have a wide-ranging view from the future. Therefore, the present study is trying to predict the future developments of corporate and sports organizational brands in Iran on the horizon of 2031 by using the future research method to determine the factors and drivers affecting the future of these brands and how to build them. Do alternative future realities play a role?

### Methodology

In terms of methodology, this research was of mixed type (qualitative and quantitative) and its design was of concurrent type. In the qualitative part, the strategy of the research was an environmental survey, and in the quantitative part, the future-research method was the interaction analysis method. The statistical population of this study was experts and reviewing resources that were purposefully selected. Based on theoretical saturation, 25 sports brand experts including university professors, manufacturers, and brand activists were interviewed. In parallel, 11 documents as secondary sources related to sports brands (including 2 books and 9 articles) with prospective content were used. The tools for collecting information in the qualitative part were semi-structured interviews and checklists, and in the quantitative part were questionnaires. The information in the questionnaire was adjusted based on the findings of the



qualitative study and the number of questions was equal to 26 items. It is worth mentioning that after summarizing, validating, and finalizing the findings, the questionnaire was provided to the experts to complete and return the pairwise comparison between the factors in the relevant matrix. Finally, to analyze the data in the resource review section, the systematic method of Silva (2015, 792) was based on 4 steps (1- identifying and extracting articles and books from scientific databases and removing duplicate records, 2- Screening means reading the title, abstract of extracted articles and selecting related articles and removing irrelevant articles, 3- Re-screening and reading the introduction, concluding the screened articles of the previous stage and selecting relevant articles and removing irrelevant articles, 4- Final evaluation of the articles extracted from first stage by studying them and taking into account the goals of the project, and finally the final selection of the articles), the coding method was used in the interview analysis section, and the structural analysis or interaction effects analysis method was used in the future research section with the help of MICMAC software.

## Results

The calculation results of two rounds of data rotation in the 26x26 matrix showed that out of the total 429 influential relationships evaluated, 247 relationships have a value of zero (no influence), 201 relationships have a value of 1 (low influence), 164 relationships have a value of 2 (moderate impact) and 64 relationships have a value of 3 (severe impact). Besides, the filling factor of the matrix was 63.46%, showing the relatively large and scattered effect of the factors. In addition, by adapting the results of the MICMAC analysis, it was finally determined that electronic brands, digital technology, joint branding, competition in the market, and investment in the brand are the 5 driving forces for possible alternatives in the future of the sports brand industry. In fact, the realization of each of the main scenarios depends on changes in these variables; therefore, the five mentioned components are identified as driving forces in this research. These driving forces, as confirmed by the research experts, have relatively high importance and uncertainty in the research subject due to their high influence and effectiveness and can be known as the main uncertainties of the research for the next stages.

## Conclusion

The analysis of the data showed that five common branding forces; electronic brands, digital technology, market competition, and investment in the manufacturer brand are the possible future alternatives of the sports brand industry. These findings are somewhat consistent with the results of the studies of Shafeiha et al. (2020, 123) because they mentioned investment management,



Golob et al. (2020, 123) because they mentioned digital technology, and Ruiz-Real et al. (2020, 1) because they reported that social media influence brands. It is worth mentioning that the research did not find inconsistency in this regard. In explaining this result, it can be stated that a fundamental change is taking place in the field of sports brands, and focusing on common brands and electronic brands are gaining fundamental importance in the field of sports brands. Investing in the brand and competition in the market are strongly intertwined with the future of sports brands. At the same time, the development and surrounding of digital technology have turned the field of activity of sports brands into a very competitive opportunity. It should be mentioned that the realization of each of the main scenarios in the field of sports brands depends on changes in these drivers. A better understanding of the building blocks of the future of sports brands and having a pre-determined plan and program increases the power of stakeholders and decision-makers to act in the face of future developments, and at the same time prepare and direct them for building the future.

## References

1. Golob, U., Davies, M. A., Kernstock, J., & Powell, S. M. (2020). Trending topics plus future challenges and opportunities in brand management. *Journal of Brand Management*, 27(2), 123-129.
2. Lee, M., Maeng, L. S., Lee, D. H., & Jun, C. S. (2019). The Impact of Sport Brand Extension on Brand Loyalty. *International Journal of Human Movement Science*, 13(1), 51-63.
3. Qi, Y., Chai, Y., & Jiang, Y. (2021). Threshold effect of government subsidy, corporate social responsibility and brand value using the data of China's top 500 most valuable brands. *Plos one*, 16(5), 1-15.
4. Ruiz-Real, J. L., Uribe-Toril, J., & Gázquez-Abad, J. C. (2020). Destination branding: Opportunities and new challenges. *Journal of Destination Marketing & Management*, 17, 1-20.
5. Shafeiha, S., Salah Ardestani, A., Afshar Kazmi, M. A., & Mirabi, V. (2018). Designing a brand equity model and predicting future trends in Alborz Insurance Company using the system dynamics approach. *The future of management research*, (109), 75-89. (Persian)
6. Silva, M. (2015). A systematic review of Foresight in Project Management literature. *Procedia Computer Science*, 64, 792-799.



## آینده‌نگری برندهای ورزشی ایران در افق ۱۴۱۰ با تأکید بر برندهای سازمانی و شرکتی

معصومه صفری<sup>۱</sup>، کورش ویسی<sup>۲</sup>، سمیرا علی‌آبادی<sup>۳</sup>، محسن اسمعیلی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۵/۰۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۰/۲۸

### چکیده

هدف این پژوهش، بررسی آینده‌نگری برندهای ورزشی ایران در افق ۱۴۱۰ با تأکید بر برندهای سازمانی و شرکتی بود. این پژوهش به لحاظ روش‌شناسی از نوع آمیخته (کیفی و کمی) و طرح آن از نوع هم‌زمان بود. در بخش کیفی، راهبرد پژوهش پویا محیطی و در بخش کمی، آینده‌پژوهی روش تحلیل آثار متقابل بود. جامعه آماری این پژوهش خبرگان و مرور منابع بود که به صورت هدفمند انتخاب شدند. به ترتیب بر مبنای اشباع نظری و منابع ثانویه با ۲۵ نفر از خبرگان برندهای ورزشی که اساتید دانشگاه، تولیدکنندگان و عرصه-کنندگان برند بودند، مصاحبه شد و به موازات آن از ۱۱ سند مرتبط با برندهای ورزشی که محتوای آینده‌نگاری داشتند، استفاده شد. ابزارهای گردآوری اطلاعات در بخش کیفی، مصاحبه نیمه‌ساختار یافته و چک‌لیست و در بخش کمی، پرسش‌نامه بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش مرور منابع از روش نظام‌مند، در بخش تحلیل مصاحبه از روش کدگذاری و در بخش آینده‌پژوهی از روش تحلیل ساختاری به کمک نرم‌افزار میک‌مک استفاده شد. یافته‌ها نشان داد، آینده برندهای ورزشی ایران در افق ۱۴۱۰ متأثر از ۲۶ عامل است، اما پنج عامل برندینگ مشترک، رقابت در بازار، سرمایه‌گذاری روی برند، برندهای الکترونیکی و تکنولوژی دیجیتال، پیشران‌هایی هستند که آینده برندهای ورزشی را دستخوش تغییر می‌کنند.

**واژگان کلیدی:** آینده‌نگری، برنامه‌ریزی راهبردی، برندهای ورزشی، برندهای شرکتی و سازمانی، عدم قطعیت.

1. Email: arsham757@gmail.com
2. Email: koroshveisi@yahoo.com
3. Email: s.aliabadi311@gmail.com
4. Email: m\_smaeili2006@yahoo.com



## مقدمه

امروزه، برندها بیش از همه دارایی‌های شرکت ارزشمند هستند؛ چراکه برندها ارزش اقتصادی و راهبردی مالکانشان را افزایش می‌دهند (کای<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۱، ۱) و یکی از ابزارهای ارتباطی مهم در مجموعه مدیریت ارتباط با مشتری محسوب می‌شوند که می‌توانند ریسک مصرف‌کننده را کاهش دهند و در هزینه‌های تصمیم‌گیری صرفه‌جویی کنند (ویدر<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۸، ۲۰۳). افزون بر این، برندها در رابطه‌ای طولانی‌مدت باعث می‌شوند که خریدار و فروشنده به یکدیگر تعهد پیدا کنند (کوئلهو<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۸، ۲۰۱). مطالعات نشان می‌دهند، اگر مشتریان از یک برند مایوس و ناامید شوند، تمام سرمایه‌گذاری‌های شرکت و سودهای آینده آن در معرض خطر قرار می‌گیرد (رامیرز<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۹، ۱۰)؛ از این‌رو، تمام سازمان‌های تجاری به دنبال توسعه برند خود از ابعاد مختلف هستند تا بدین ترتیب بیشترین بهره‌برداری را از این سرمایه ناملموس سازمانی کنند (موسا<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۱، ۲).

یکی از برندهایی که در مرکزیت برندهای محبوب مصرف‌کننده قرار دارد، برندهای ورزشی هستند (لی<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۹، ۵۲). براساس نتایج بررسی شرکت مشاوره مدیریت اینتربرند<sup>۷</sup> به‌عنوان شرکت صاحب‌نظر در عرصه تعریف استانداردهای برندسازی و همچنین ارائه‌دهنده استانداردهای ارزش‌گذاری برند در جهان در سال ۲۰۲۱، مشخص شد که در بین صد برند برتر سال ۲۰۲۱، برندهای ورزشی نایک (رتبه ۱۱) و آدیداس (رتبه ۴۹) جزو پنجاه برند برتر جهان هستند (اینتربرند، ۲۰۲۱). برند ورزشی نمایشگر یک زبان واقعی جهانی با کلمات خود، کدها، ارزش‌ها، منابع و نمایندگان‌شان است که همانند بعضی برندهای وسایل خانگی (برای مثال، فلیپس)، محصولات غذایی (مانند دانون) یا محصولات چندرسانه‌ای (مثل سامسونگ)، کاملاً در زندگی مردم ادغام شده است و معمولاً در قالب برندهای باشگاهی (منچستر یونایتد، رئال مادرید، نیویورک یانکی)، سازمانی/شرکتی (نایک، آدیداس، ریبوک)، افراد مشهور (تایگر وودز، راجر فدرر، دیوید بکهام)، رویداد (سوپر بول، المپیک تابستانی،

1. Qi
2. Wider
3. Coelho
4. Ramirez
5. Mousa
6. Lee
7. Interbrand



جام جهانی فوتبال)، رسانه (اسکای اسپورت، ای‌اس‌پی‌ان) معرفی و شناخته می‌شود (باچت<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۳، ۵۰). از دیدگاه استراتژیک، مدل تجارت برندهای ورزشی متفاوت از هم است؛ یعنی نحوه عرضه، خصوصیات، چالش‌ها، استراتژی‌ها و سیاست‌های آن‌ها یکی نیست، در این بین، برندهای سازمانی یا شرکتی جزو برندهای غالب ورزشی هستند که به نظر می‌رسد در مقایسه با سایر هم‌نوعان خود بیشتر بر بازار ورزش تسلط دارند (بریدگیواتر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰، ۴۷).

شایان ذکر است، این برندها به‌طور عمده به‌دنبال اقتصادی کردن خطوط تولید، سودمندی محصولات عرضه‌شده، تنظیم هزینه‌ها و در اختیار گرفتن بازار هستند، اما بازدهی، توان رقابتی و سهم بازار آن‌ها هم‌اندازه نیست (باچت و همکاران، ۲۰۱۳، ۵۱). در بررسی چرایی این مسئله چندین عامل می‌تواند سهمیم باشد، اما به نظر می‌رسد، پویایی تغییرات برند در طی زمان یکی از مهم‌ترین آن‌ها باشد؛ موضوعی که در تحقیق شافعی‌ها و همکاران (۲۰۱۸، ۱۲۵) بر آن تأکید شده است. به اعتقاد آن‌ها، در دنیای متغیر و پویای امروزی لازم است مدیران در کاربردهای پویای مدیریت برند حساس شوند و با استفاده از نگرش سیستمی به مسائل بازاریابی بنگرند و با ابزاری منسجم اثرات تصمیمات خود را قبل از وقوع در آینده پیش‌بینی کنند.

یکی از بهترین‌ها ابزارها که می‌تواند این امر مهم را تحقق بخشد، آینده‌نگری<sup>۳</sup> است، آینده‌نگری یک حوزه پژوهشی نسبتاً جدید است که قلمرو آن، همه عرصه‌های معرفت‌نظری و تکاپوهای عملی آدمی را درمی‌نوردد و نتایج حاصل از آن می‌تواند تأثیرات گسترده‌ای بر هریک از این عرصه‌ها داشته باشد (گوهری‌فر و همکاران، ۲۰۱۶، ۳۷). اهمیت آینده‌نگری به‌حدی است که آینده‌پژوهانی چون جیمز دیتور<sup>۴</sup> و فرد پلاک<sup>۵</sup> مدعی هستند، تصویر آینده سنگ بنای آینده‌پژوهی است و در صورتی که سازمان، ملت و تمدنی تصویری از آینده نداشته باشد، محکوم به شکست است (رضایی‌قادی و رفیع، ۲۰۲۲، ۸۶). شایان ذکر است، آینده‌نگری این امکان را برای تصمیم‌گیرندگان فراهم می‌کند تا با ارائه چارچوب‌های ساختاریافته تحلیل‌های دقیق‌تری انجام دهند و به‌موازات آن اقدامات جایگزین را در نظر بگیرند (ساویر و کارمل<sup>۶</sup>، ۲۰۲۲، ۱)؛ به این دلیل، امروزه بسیاری از سازمان‌ها و کسب‌وکارها برای همگام‌شدن با تغییرات روزافزون دنیا از آینده‌نگری استفاده می‌کنند؛ چراکه آن‌ها برای دستیابی به

1. Bouchet
2. Bridgewater
3. Foresight
4. James Dator
5. Fraed Plack
6. Sawyer & Carmel



رشد و توسعه نیازمند این به‌روزر بودن هستند (اسدنیا و همکاران، ۲۰۲۲، ۱)؛ در نتیجه مشاهده می‌شود که در طی سال‌های اخیر به‌صورت هدفمند برای پاسخ‌گویی به شرایط عدم قطعیت<sup>۱</sup>، پیچیدگی و درهم‌تنیدگی ابعاد مختلف و ترسیم دورنمای آینده موضوعات مختلف، استفاده از آن افزایش پیدا کرده است (ایزدی و همکاران، ۲۰۲۲، ۲۶۲).

شایان ذکر است، صنعت برند نیز از این موضوع بی‌نصیب نبوده است؛ برای مثال می‌توان به مطالعه سعیدی (۲۰۲۱، ۱) اشاره کرد که با مطالعه عوامل مؤثر بر ارتقای ارزش ویژه برند باشگاه‌های ورزشی کشور با رویکرد آینده پژوهی نشان داد، ۲۶ عامل داخلی و ۱۷ عامل خارجی در آینده ارزش برند باشگاه‌های ورزشی نقش دارند. مهدی بیرق‌دار و حقیقی (۲۰۲۰، ۵۱) در تحقیقی با عنوان «طراحی مدل توسعه شهرت برند بر مبنای مسئولیت اجتماعی شرکتی با رویکرد آینده‌پژوهی در صنعت بانک‌داری ایران» نشان دادند که مسئولیت اجتماعی شرکتی با رویکرد آینده‌پژوهی بر توسعه شهرت برند تأثیر دارد، اما متغیرهای مسئولیت‌پذیری زیست‌محیطی و روحیه فداکاری بر آن تأثیر در خورتوجهی ندارند. در تحقیقی دیگر، شافعی‌ها و همکاران (۲۰۲۰، ۱۲۵) با پیش‌بینی روند آینده مدیریت سرمایه‌گذاری در برند با مدل دینامیکی ارزش ویژه برند (شرکت بیمه البرز) نشان دادند، با تغییر انواع سرمایه‌گذاری‌ها (تبلیغات رسانه‌ای، روابط عمومی، بازاریابی مستقیم و ترویج فروش) سه سناریوی مینا، خوش‌بینانه و بدبینانه درباره برند شرکت بیمه البرز وجود دارد. اسوارت<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۱، ۳۴) در تحقیقی با عنوان «اینکه دبی چگونه برند خود را از طریق رویدادهای ورزشی پایدار نشان می‌دهد؟» نشان دادند که مهم‌ترین عوامل جذابیت گردشگری، مدیریت مناسب رویدادها و تنوع رویدادهایی است که دبی در منطقه برگزار می‌کند. گلوب<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۰، ۱۲۳) در مطالعه‌ای با عنوان «موضوعات پرتطرفدار به‌علاوه چالش‌ها و فرصت‌های آینده در مدیریت برند» نشان دادند که در آینده مدیریت برند پیشرفت نظری، رسانه و تکنولوژی دیجیتال، ارتباط و اثرات اجتماعی، اقدامات مخل، هوش بازاریابی، نوع برنامه‌ریزی و ریسک‌پذیری در بازار، تغییر در روش‌های منابع انسانی/بازاریابی داخلی، برند یکپارچه و برندسازی در کشورهای در حال توسعه، از جمله تحولاتی هستند که برندها در آینده با آن‌ها مواجه می‌شوند. علاوه بر این رویز<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۰، ۱) در تحقیقی با عنوان «برندسازی مقصد: فرصت‌ها و چالش‌های جدید» نشان دادند که استراتژی، تجربه، ارزش ویژه

1. Uncertainty
2. Swart
3. Golob
4. Ruiz-Real





برند مبتنی بر مشتری، وابستگی به مکان، وفاداری به مقصد، تبلیغان دهان‌به‌دهان و رسانه‌های اجتماعی، روندهایی هستند که بر برندها تأثیر می‌گذارند.

نتایج تحقیقات نشان می‌دهد، آینده برندها، برآیند و حاصل برهم‌کنش مؤلفه‌های مختلفی است؛ مؤلفه‌هایی که هرکدام به‌نوعی بر برند تأثیر می‌گذارند. فارغ از ماهیت تغییرات و نقشی که این مؤلفه‌ها بر برندها دارند، از لحاظ مدیریت راهبردی، برنامه‌ریزی کلان و بلندمدت در چنین فضایی کاملاً مشکل است؛ چراکه عدم قطعیت‌ها در آن به‌شدت زیاد است. از طرفی، ابزارهای کلاسیک تحلیل راهبردی مانند تحلیل سوات، نقشه‌های استراتژی و... که در دهه ۱۹۶۰ طراحی شدند؛ تا ۱۹۹۰ توسعه یافتند و پس از آن افول پیدا کردند، دیگر نمی‌توانند در چنین فضایی به‌خوبی تغییرات سطح بالا را پیش‌بینی کرده و برنامه راهبردی کم‌نقص ارائه کنند؛ زیرا هیچ‌چیز ثابت و پابرجا نیست؛ بلکه همه‌چیز در حال تغییر است و هر روز ویژگی‌ها و خصوصیات برندها و به‌موازات آن خواسته‌ها و نیازهای مصرف‌کنندگان و مشتریان تغییر می‌کند. برای غلبه بر این مسئله سه راه وجود دارد: یکی از راه‌ها استفاده از روش‌های سنتی گذشته است؛ راه دوم، مدیریت شهودی است که در آن مدیران با ترکیب تجارب و دانش‌های گذشته خود برای آینده حکم می‌کنند و تصمیم‌گیری می‌کنند؛ راه سوم که راه منتخب این پژوهش است، آینده‌نگری است که می‌تواند در محیط عدم‌قطعیت، پیچیده و ابهام در مقایسه با دو راه قبلی بهتر عمل کند و آینده آن را با کمترین اشتباه تخمین بزند. شایان ذکر است، در حال حاضر برندسازی در ورزش به‌آپدیدی تبدیل شده است و آنچنان شرکت‌ها، اشخاص و رویدادهای بزرگ و کوچک برای تبدیل شدن به برند تلاش می‌کنند که برای کوچک‌ترین محصولات یا ساده‌ترین رویدادها و... شاهد ظهور چندین برند هستیم. در این وضعیت، برندهایی در آینده موفق خواهند شد که ارزش ویژه‌تری در آینده عرضه کنند؛ بنابراین بسیار مهم است که برندها برای کسب جایگاه برتر به پیش‌بینی الگوهای آینده کسب‌وکار خود دست بزنند و راهکارهای خود را براساس فرصت‌ها و تهدیدهای نهفته در این الگو خلق کنند. نخستین گام برای دستیابی به یک برنامه‌ریزی بلندمدت کارآمد، داشتن نگاهی با زاویه دید و دامنه وسیع به آینده است؛ از این‌رو مطالعه حاضر درصدد است با استفاده از روش آینده-نگری تحولات پیش روی برندهای شرکتی و سازمانی ورزشی در ایران را در افق ۱۴۱۰ پیش‌بینی کند تا مشخص شود عوامل و پیشران‌های اثرگذار بر آینده این برندها کدام‌اند و چگونه در ساخت واقعیت‌های بدیل آینده نقش دارند؟ با در نظر گرفتن نتایج این پژوهش می‌توان انتظار داشت که مدیران و بازاریابان شرکتی و سازمانی درک بهتری از آینده برندهای خود پیدا کنند؛ تحولات آن را



بهبتر بشناسند؛ از راه‌های خلق ارزش برتر آگاهی پیدا کنند و با کاهش عدم قطعیت‌ها درصد موفقیت برنامه‌های خود را افزایش دهند.

## روش پژوهش

این پژوهش به لحاظ روش‌شناسی از نوع آمیخته (کیفی و کمی) و طرح آن از نوع هم‌زمان بود؛ به این مفهوم که نتایج مطالعات کیفی و کمی، هم‌زمان استفاده شد. در بخش کیفی، راهبرد پژوهش پویا محیطی و در بخش کمی، آینده‌پژوهی روش تحلیل آثار متقابل بود. جامعه آماری این پژوهش، خبرگان و مرور منابع بود که به‌صورت هدفمند انتخاب شدند. به‌ترتیب بر مبنای اشباع نظری و منابع ثانویه (کتاب‌ها، مقاله‌ها یا آمار و ارقام پیشین) با ۲۵ نفر از خبرگان برندهای ورزشی که اساتید دانشگاه، تولیدکنندگان و عرصه‌کنندگان برند بودند، مصاحبه شد و به‌موازات آن از ۱۱ سند مرتبط با برندهای ورزشی که محتوای آینده‌نگاری داشتند (دو کتاب و نه مقاله)، استفاده شد. ابزارهای گردآوری اطلاعات در بخش کیفی، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و چک‌لیست و در بخش کمی پرسش‌نامه بود. اطلاعات پرسش‌نامه براساس یافته‌های مطالعه کیفی تنظیم شد و تعداد سؤالات آن ۲۶ ماده بود. نحوه نمره‌دهی به آن نیز براساس طیف چهار ارزشی (صفر=بدون تأثیر، یک=تأثیر کم، دو=اثرگذاری متوسط، سه=اثرگذاری شدید) بود. شایان ذکر است، پس از جمع‌بندی، اعتبارسنجی و نهایی کردن یافته‌ها، پرسش‌نامه مذکور در اختیار صاحب‌نظران قرار داده شد تا مقایسه زوجی میان عوامل در ماتریس ذی‌ربط را تکمیل کنند و بازگردانند. ذکر این توضیح لازم است که ابتدا با استفاده از نظرخواهی از صاحب‌نظران و مرور منابع در مرحله پویا محیطی، ۳۹ عامل مؤثر بر آینده برندهای ورزشی شناسایی شد و پس از غربالگری آن‌ها با روش دلفی فازی، در نهایت مشخص شد که ۲۶ عامل در تبیین آینده برندهای ورزشی نقش دارند.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، در بخش مرور منابع، روش نظام‌مند سیلوا<sup>۱</sup> (۲۰۱۵، ۷۹۲) که مبتنی بر ۴ مرحله بود، به کار رفت: ۱- شناسایی و استخراج مقالات و کتاب‌ها از پایگاه‌های علمی و حذف مقالات و کتاب‌های تکراری، ۲- غربالگری؛ یعنی مطالعه عنوان، چکیده مقاله‌های استخراج‌شده، انتخاب مقاله‌های مرتبط و حذف مقاله‌های غیرمرتبط، ۳- غربالگری مجدد، مطالعه مقدمه و نتیجه‌گیری مقاله‌های غربال‌شده در مرحله قبل، انتخاب مقاله‌های مرتبط و حذف مقاله‌های نامرتبط و ۴- ارزیابی نهایی مقاله‌های استخراج‌شده از مرحله پیش با مطالعه آن‌ها، در نظر گرفتن اهداف

1. Silva



پژوهش و درنهایت، انتخاب نهایی مقاله‌ها. همچنین در بخش تحلیل مصاحبه از روش کدگذاری و در بخش آینده‌پژوهی از روش تحلیل ساختاری یا تحلیل آثار متقابل به کمک نرم‌افزار میک‌مک<sup>۱</sup> استفاده شد.

## نتایج

جدول شماره یک، ترکیب مشارکت‌کنندگان در پژوهش را از حیث جنسیت، تحصیلات و زمینه فعالیت نشان می‌دهد.

جدول ۱- ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در پژوهش

درصد Percentage	فراوانی Frequency	طبقه Category	متغیر Variable
24.0	6	زن Female	جنسیت Gender
76.0	19	مرد Male	
8.0	2	کارشناسی Bachelor	تحصیلات Education
36.0	9	کارشناسی‌ارشد Master	
56.0	14	دکتری PhD	
32.0	8	تولید کننده برند ورزشی Manufacturer of sports brands	زمینه فعالیت Field of activity
44.0	11	توزیع کننده برند ورزشی Supplier of sport brands	
24.0	6	استاد دانشگاه University professor	

جدول شماره دو، عوامل مؤثر بر آینده برندهای ورزشی را نشان می‌دهد که حاصل فرایند پویا محیطی است.

### 1. MICMAC



جدول ۲- عوامل (مؤلفه‌های) کلیدی مؤثر بر آینده برندهای ورزشی

Table 2- Key factors (components) affecting the future of sports brands

ردیف Row	نماد Symbol	عامل Factor
1	Var01	شرایط اقتصادی Economic conditions
2	Var02	مسئولیت‌پذیری اجتماعی Social responsibility
3	Var03	رقابت در بازار Market competition
4	Var04	سرمایه‌گذاری در برند Brand investment
5	Var05	ارزش ویژه برند Brand equity
6	Var06	تکنولوژی دیجیتال Digital technology
7	Var07	تقاضا و انتظارات مشتریان Customer demand and expectations
8	Var08	جایگاه‌یابی برند Brand positioning
9	Var09	سیستم‌های بلاک‌چین Block chain systems
10	Var10	کالا و محصولات ورزشی Sporting goods and products
11	Var11	روایت برند Brand narration
12	Var12	احساس مشتریان Customers feel
13	Var13	جهانی‌شدن Globalization
14	Var14	خط برند Brand line
15	Var15	چندبرندی Multi-brand
16	Var16	برندینگ مشترک Joint branding
17	Var17	قدرت برند Brand strength
18	Var18	اجتماع برندی Brandy community
19	Var19	برندینگ عاطفی Emotional branding
20	Var20	برندینگ جهانی Global branding
21	Var21	تحریم Boycott
22	Var22	برندهای الکترونیکی Electronic brands
23	Var23	حاکمیت Governance
24	Var24	حمایت Support
25	Var25	قانون Law
26	Var26	برندینگ سبز Green branding

در ادامه، شاخص‌های استخراج‌شده با بهره‌گیری از روش تحلیل تأثیرات متقابل در محیط میک‌مک بررسی و تحلیل شدند؛ بر این اساس، از ماتریسی به ابعاد ۲۶ \* ۲۶ شامل ۲۶ شاخص - که جمع‌بندی



مؤلفه‌های کلیدی در موضوع پژوهش بودند- استفاده شد تا وضعیت هریک از آنها از حیث تأثیرگذاری، تأثیرپذیری و روابط متقابل، در سیستم مشخص شود. نتایج محاسبه دو دور چرخش داده‌ها در ماتریس ۲۶ \* ۲۶ نشان داد، از مجموع ۴۲۹ رابطه تأثیرگذار و تأثیرپذیر ارزیابی شده در جدول شماره سه، ۲۴۷ رابطه دارای ارزش صفر (بدون تأثیر)، ۲۰۱ رابطه دارای ارزش یک (تأثیر کم)، ۱۶۴ رابطه دارای ارزش دو (اثرگذاری متوسط) و ۶۴ رابطه دارای ارزش سه (اثرگذاری شدید) هستند. همچنین ضریب پرشدگی ماتریس برابر با ۶۳/۴۶ درصد است که نشان از تأثیر نسبتاً زیاد و پراکنده عوامل دارد.

جدول ۳- تشریح ویژگی‌های ماتریس تحلیل ساختاری

Table 3- Description of structural analysis matrix properties

مقدار Amount	شاخص Indicator	
26	Matrix size	ابعاد ماتریس
2	Number of iterations	تعداد تکرار
247	Number of zeros	تعداد صفر
201	Number of ones	تعداد یک
164	Number of twos	تعداد دو
64	Number of threes	تعداد سه
0	Number of P	تعداد P
429	Total	جمع
63/46%	Fill rate	درجه پرشدگی

در جدول شماره چهار، مجموع سطرها و ستون‌های ماتریس تحلیل آثار متقاطع ارائه شده است. در ماتریس تحلیل آثار متقاطع، مجموع سطرها نشانگر میزان تأثیرگذاری و مجموع ستون‌ها معرف میزان تأثیرپذیری است.



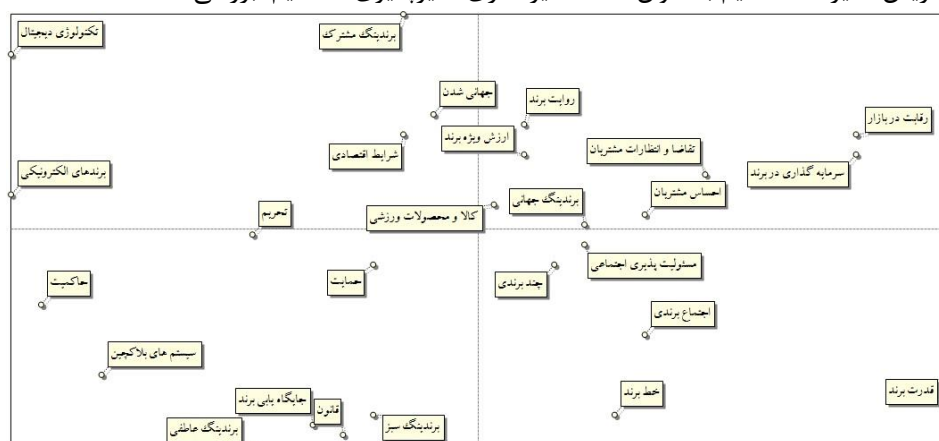
جدول ۴- مجموع سطرها و ستون‌های ماتریس تحلیل آثار متقاطع

Table 4- Sum of rows and columns of cross-analysis matrix

مجموع اعداد ستون‌ها Sum of column numbers	مجموع اعداد ردیف‌ها Sum of row numbers	متغیر Variable
26	39	Economic conditions شرایط اقتصادی
32	29	Social responsibility مسئولیت‌پذیری اجتماعی
41	39	Market competition رقابت در بازار
41	37	Brand investment سرمایه‌گذاری در برند
30	37	Brand equity ارزش ویژه برند
13	47	Digital technology تکنولوژی دیجیتال
36	35	Customer demand and تقاضا و انتظارات مشتریان expectations
23	10	Brand positioning جایگاه‌یابی برند
16	15	Block chain systems سیستم‌های بلاک‌چین
29	32	Sporting goods and کالا و محصولات ورزشی products
30	40	Brand narration روایت برند
34	31	Customers feel احساس مشتریان
27	41	Globalization جهانی‌شدن
33	11	Brand line خط برند
31	26	Multi-brand چندبرندی
26	51	Joint branding برندینگ مشترک
44	15	Brand strength قدرت برند
34	19	Brandy community اجتماع برندی
21	8	Emotional branding برندینگ عاطفی
32	30	Global branding برندینگ جهانی
21	29	Boycott تحریم
13	33	Electronic brands برندهای الکترونیکی
14	22	Governance حاکمیت
25	26	Support حمایت
24	9	Law قانون
25	11	Green branding برندینگ سبز
721	721	مجموع



در ادامه در شکل شماره یک، نوع و وضعیت هریک از متغیرهای اصلی با توجه به موقعیت آن‌ها در ماتریس تأثیرات مستقیم با عنوان نقشه تأثیرگذاری/تأثیرپذیری مستقیم، بررسی شد.



شکل ۱- نقشه تأثیرات مستقیم مؤلفه‌های کلیدی

Figure 1- Map of direct effects of key components

در تحلیل نقشه تأثیرگذاری و تأثیرپذیری مستقیم عوامل بیست‌وشش‌گانه مشخص می‌شود که کدام دسته از عوامل دارای تأثیرگذاری زیاد و تأثیرپذیری اندک است (شش مؤلفه در بخش شمال غربی نقشه تأثیرات با عنوان متغیرهای تأثیرگذار بحرانی شامل تکنولوژی دیجیتال، برندهای الکترونیکی، شرایط اقتصادی، تحریم، جهانی‌شدن و برندینگ مشترک)، کدام‌یک از عوامل دارای تأثیرپذیری نسبتاً زیاد و تأثیرگذاری کمتر هستند (پنج مؤلفه در بخش جنوب شرقی ماتریس تأثیرات با عنوان متغیرهای تأثیرپذیر شامل قدرت برند، خط برند، اجتماعی برندی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی و چند برندی)، کدام‌یک از عوامل هم دارای تأثیرگذاری زیاد و هم دارای تأثیرپذیری زیاد هستند (هشت عامل در بخش شمال شرقی ماتریس تأثیرات با عنوان متغیرهای دوجبهی ریسک و هدف شامل رقابت در بازار، سرمایه‌گذاری در برند، احساس مشتریان، تقاضا و انتظارات مشتریان، روایت برند، ارزش ویژه برند، برندینگ جهانی، کالا و محصولات ورزشی) و درنهایت، کدام‌یک از عوامل در مقایسه با سایر مؤلفه‌های کلیدی شناسایی شده دارای تأثیرگذاری و تأثیرپذیری کمتری هستند (هفت عامل در بخش جنوب غربی ماتریس تأثیرات با عنوان متغیرهای مستقل شامل حاکمیت، حمایت، سیستم‌های بلاکچین، جایگاه‌یابی برند، برندینگ عاطفی، قانون و برندینگ سبز).

جدول ۵- اولویت‌بندی مؤلفه‌های کلیدی برحسب اثرگذاری/اثرپذیری مستقیم

Table 5- Prioritize key components in terms of direct impact / responsiveness

رتبه Rank	مؤلفه Component	امتیاز تأثیرگذاری مستقیم Direct impact points	مؤلفه Component	امتیاز تأثیرپذیری مستقیم Direct impact score
1	برندینگ مشترک Joint branding	707	قدرت برند Brand strength	610
2	تکنولوژی دیجیتال Digital technology	651	رقابت در بازار Market competition	568
3	جهانی‌شدن Globalization	568	سرمایه‌گذاری در برند Brand investment	568
4	روایت برند Brand narration	554	تقاضا و انتظارات مشتریان Customer demand and expectations	499
5	شرایط اقتصادی Economic conditions	540	احساس مشتریان Customers feel	471
6	رقابت در بازار Market competition	540	اجتماع برندی Brandy Community	471
7	سرمایه‌گذاری در برند Brand investment	513	خط برند Brand line	457
8	ارزش ویژه برند Brand equity	513	مسئولیت‌پذیری اجتماعی Social responsibility	443
9	تقاضا و انتظارات مشتریان Customer demand and expectations	485	برندینگ جهانی Global branding	443
10	برندهای الکترونیکی Electronic brands	475	چندبرندی Multi-brand	429
11	کالا و محصولات ورزشی Sporting goods and products	443	ارزش ویژه برند Brand equity	416
12	احساس مشتریان Customers feel	429	روایت برند Brand narration	416





ادامه جدول ۵- اولویت‌بندی مؤلفه‌های کلیدی برحسب اثرگذاری/اثرپذیری مستقیم

Table 5- Prioritize key components in terms of direct impact / responsiveness

رتبه Rank	مؤلفه Component	امتیاز تأثیرگذاری مستقیم Direct impact points	مؤلفه Component	امتیاز تأثیرپذیری مستقیم Direct impact score
13	برندینگ جهانی Global branding	416	کالا و محصولات ورزشی Sporting goods and products	402
14	تحریم Boycott	402	جهانی‌شدن Globalization	374
15	مسئولیت‌پذیری اجتماعی Social responsibility	388	شرایط اقتصادی Economic conditions	360
16	چندبرندی Multi-brand	360	برندینگ مشترک Joint branding	360
17	حمایت Support	360	حمایت حمایت Support	346
18	حاکمیت Governance	305	برندینگ سبز Green branding	346
19	اجتماع برندی Brandy Community	263	قانون Law	332
20	سیستم‌های بلاک‌چین Block chain systems	208	جایگاه‌یابی برند Brand positioning	319
21	قدرت برند Brand strength	208	برندینگ عاطفی Emotional branding	291
22	خط برند Brand line	152	تحریم Boycott	291
23	برندینگ سبز Green branding	152	سیستم‌های بلاک‌چین Blockchain systems	221
24	جایگاه‌یابی برند Brand positioning	138	حاکمیت Governance	194
25	قانون Law	124	تکنولوژی دیجیتال Digital technology	180
26	برندینگ عاطفی Emotional branding	110	حاکمیت Governance	180



در جدول شماره شش، تأثیرات غیرمستقیم اثرگذاری‌ها و اثرپذیری‌ها، برای هریک از مؤلفه‌ها ارائه شده است.

جدول ۶- اولویت‌بندی مؤلفه‌های کلیدی برحسب اثرگذاری/اثرپذیری غیرمستقیم

Table 6- Prioritize key components in terms of indirect impact/vulnerability

رتبه	مؤلفه	امتیاز تأثیرگذاری مستقیم	مؤلفه	امتیاز تأثیرپذیری مستقیم
Rank	Component	Direct impact points	Component	Direct impact score
1	برندینگ مشترک Joint branding	706	قدرت برند Brand strength	608
2	تکنولوژی دیجیتال Digital technology	604	رقابت در بازار Market competition	578
3	جهانی‌شدن Globalization	562	سرمایه‌گذاری در برند Brand investment	573
4	رقابت در بازار Market competition	560	تقاضا و انتظارات مشتریان Customer demand and expectations	499
5	شرایط اقتصادی Economic conditions	557	احساس مشتریان Customers feel	490
6	روایت برند Brand narration	533	خط برند Brand line	452
7	ارزش ویژه برند Brand equity	520	اجتماع برندی Brandy community	451
8	سرمایه‌گذاری در برند Brand investment	488	ارزش ویژه برند Brand equity	451
9	تقاضا و انتظارات مشتریان Customer demand and expectations	454	برندینگ جهانی Global branding	432
10	کالا و محصولات ورزشی Sporting goods and products	448	چندبرندی Multi-brand	432



ادامه جدول ۶- اولویت‌بندی مؤلفه‌های کلیدی برحسب اثرگذاری/اثرپذیری غیرمستقیم

Table 6- Prioritize key components in terms of indirect impact/vulnerability

امتیاز تأثیرپذیری مستقیم Direct impact score	مؤلفه Component	امتیاز تأثیرگذاری مستقیم Direct impact points	مؤلفه Component	رتبه Rank
429	مسئولیت‌پذیری اجتماعی Social responsibility	432	برندینگ جهانی Global branding	11
419	روایت برند Brand narration	428	برندهای الکترونیکی Electronic brands	12
416	کالا و محصولات ورزشی Sporting goods and products	399	احساس مشتریان Customers feel	13
381	جهانی‌شدن Globalization	397	تحریم Boycott	14
364	برندینگ مشترک Joint branding	394	چندبرندی Multi-brand	15
364	شرایط اقتصادی Economic conditions	391	مسئولیت‌پذیری اجتماعی Social responsibility	16
345	حمایت Support	358	حمایت Support	17
345	جایگاه‌یابی برند Brand positioning	311	حاکمیت Governance	18
335	قانون Law	278	اجتماع برندی Brandy Community	19
325	برندینگ عاطفی Emotional branding	205	سیستم‌های بلاک‌چین Block chain systems	20
302	برندینگ سبز Green branding	203	قدرت برند Brand strength	21
302	تحریم Boycott	171	خط برند Brand line	22



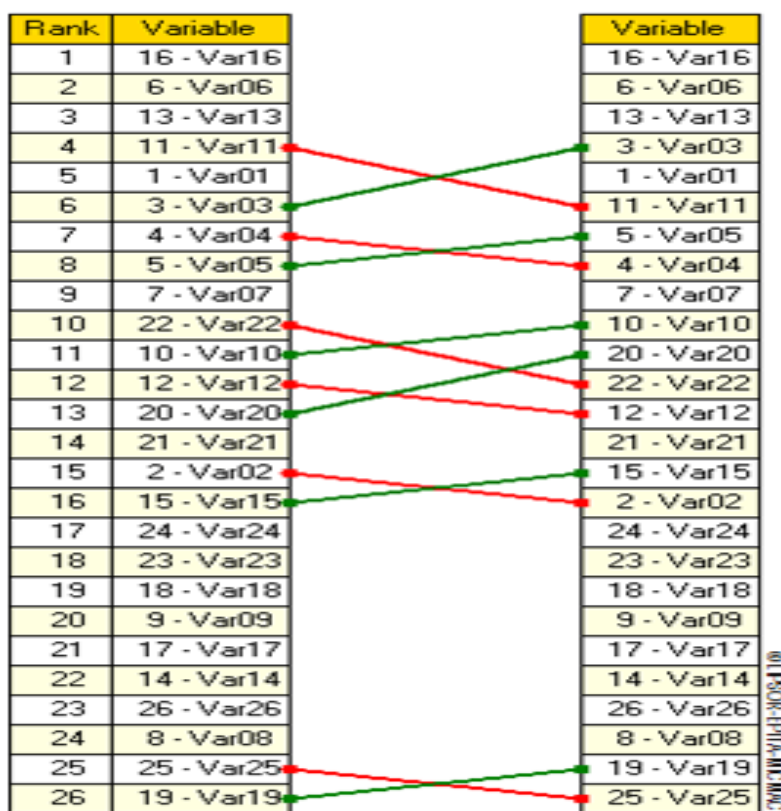
ادامه جدول ۶- اولویت‌بندی مؤلفه‌های کلیدی برحسب اثرگذاری/اثرپذیری غیرمستقیم

Table 6- Prioritize key components in terms of indirect impact/vulnerability

امتیاز تأثیرپذیری مستقیم Direct impact score	مؤلفه Component	امتیاز تأثیرگذاری مستقیم Direct impact points	مؤلفه Component	رتبه Rank
200	سیستم‌های بلاک‌چین Block chain systems	167	برندینگ سبز Green branding	23
188	حاکمیت Governance	151	جایگاه‌یابی برند Brand positioning	24
162	تکنولوژی دیجیتال Digital technology	141	برندینگ عاطفی Emotional branding	25
147	برندهای الکترونیکی Electronic brands	125	قانون Law	26

خروجی نرم‌افزار برای اولویت‌بندی عوامل اصلی برحسب درجه تأثیرگذاری مستقیم و غیرمستقیم، به شرح شکل شماره دو است. ستون اول، تأثیرگذاری مستقیم و ستون دوم، تأثیرگذاری غیرمستقیم (حاصل به توان رساندن وزن تأثیرات) است. همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، تفاوت چشمگیری در تأثیرگذاری مستقیم و غیرمستقیم بین عوامل مشاهده نمی‌شود.



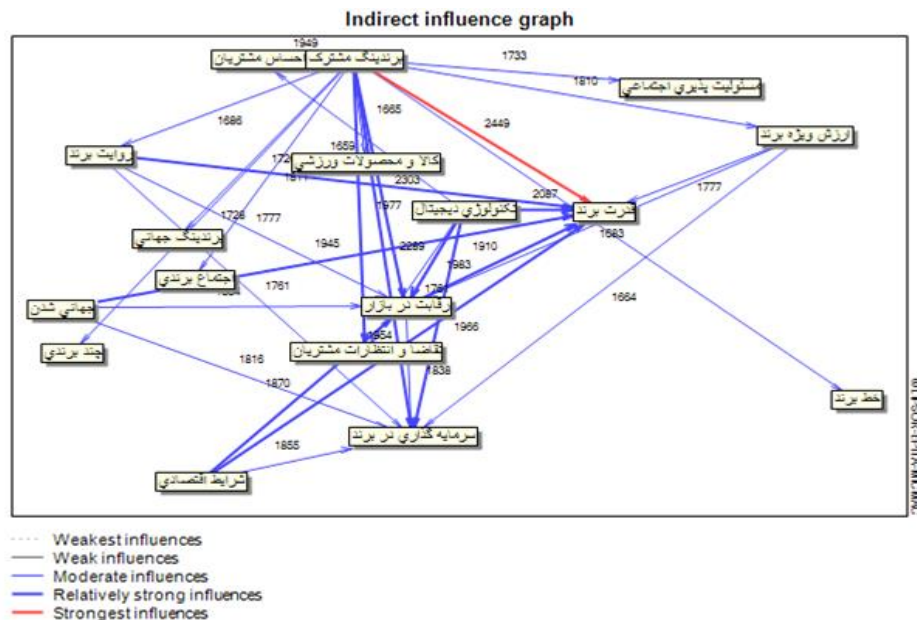


شکل ۲- درجه‌بندی عوامل کلیدی برحسب تأثیرگذاری‌های مستقیم و غیرمستقیم

Figure 2- Classification of key factors in terms of direct and indirect impacts

در ادامه براساس تحلیل‌های برگرفته از خروجی نرم‌افزار میک‌مک، در شکل‌های شماره سه تا شماره پنج، نمایشی گرافیکی از شدت ارتباطات میان عوامل شامل تأثیرگذاری مستقیم و تأثیرگذاری غیرمستقیم و بالقوه میان متغیرها (در سطوح مختلف) ارائه شده است. درک ارتباطات قوی‌تر میان عوامل، راهنمایی سودمندی برای فهم مهم‌ترین روابط در شکل‌دهی به آینده برندهای ورزشی است و می‌تواند برای تصمیم‌گیران، تصویری فراگیر فراهم آورد. در شکل‌های شماره سه و شماره چهار، تأثیرات مستقیم شاخص‌ها بر سایر شاخص‌های سیستم مشخص شده است. یادآور می‌شود، در ماتریس تأثیرات غیرمستقیم، هریک از شاخص‌ها در نرم‌افزار به توان رسانده می‌شود؛ بر این اساس، تأثیرات غیرمستقیم شاخص‌ها در شکل شماره پنج سنجیده می‌شود.





شکل ۵- نمودار شدت ارتباط در تأثیرگذاری غیرمستقیم متغیرها (در سطح ۵٪)  
 Figure 5- Intensity chart in the indirect effect of variables (level of 5%)

با اقتباس از نتایج تحلیل میک‌مک، در نهایت مشخص شد که برندهای الکترونیک، تکنولوژی دیجیتال، برندینگ مشترک، رقابت در بازار و سرمایه‌گذاری در برند، پنج نیروی پیشران سازنده بدیل‌های احتمالی آینده صنعت برندهای ورزشی هستند؛ بر این اساس، تحقق هر کدام از سناریوهای اصلی، در گرو روی دادن تغییراتی در این متغیرهاست؛ بنابراین پنج مؤلفه یادشده در این پژوهش، به‌عنوان نیروهای پیشران شناسایی می‌شوند. این نیروهای پیشران تأییدشده خبرگان پژوهش، به‌واسطه قدرت تأثیرگذاری و تأثیرپذیری زیاد از اهمیت و عدم قطعیت نسبتاً زیادی در موضوع پژوهش برخوردارند و می‌توانند به‌عنوان عدم قطعیت‌های اصلی پژوهش برای مراحل بعدی شناخته شوند.

### بحث و نتیجه‌گیری

صنعت برندهای ورزشی که در قالب برندهای باشگاهی، سازمانی/شرکتی، افراد مشهور، رویداد و رسانه عرضه می‌شود، در حال گذراندن یک دوره انتقالی شکننده است. آهنگ تغییرات فناورانه به‌قدری



سریع است که تعامل برقرار کردن میان چالش‌های عملیاتی امروزی و برنامه‌ریزی برای رویارویی با اتفاق بزرگ بعدی، خود چالشی جدی است. بسیاری از تولیدکنندگان برندهای سازمانی و شرکتی در کشور بیشتر بر مسائل و دغدغه‌های جاری متمرکزند و چشم‌داشتن به افق‌های پیش‌رو، تقریباً برایشان غیرممکن شده است؛ این در حالی است که هرگونه فرصتی برای پیشرفت، نوآوری و ایجاد چشم‌انداز در این عرصه، درگرو داشتن نگاه بلندمدت و آینده‌نگرانه و همچنین شناخت مؤلفه‌ها و پیشران‌های سازنده آینده است؛ بنابراین در مطالعه حاضر به آینده‌نگری برندهای ورزشی ایران در افق ۱۴۱۰ با تأکید بر برندهای سازمانی و شرکتی پرداخته شد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد، پنج نیروی برندینگ مشترک، برندهای الکترونیک، تکنولوژی دیجیتال، رقابت در بازار و سرمایه‌گذاری در برند سازنده، بدیل‌های احتمالی آینده صنعت برندهای ورزشی هستند. این یافته‌ها تا حدودی با نتایج مطالعات شافعی‌ها و همکاران (۲۰۲۰، ۱۲۵) که به مدیریت سرمایه‌گذاری اشاره کرده بودند، گلوب و همکاران (۲۰۲۰، ۱۲۳) که به تکنولوژی دیجیتال اشاره کرده بودند و رویزرل و همکاران (۲۰۲۰، ۱) که گزارش کرده بودند رسانه‌های اجتماعی بر برندها تأثیر می‌گذارند، همخوان است. شایان ذکر است، تحقیق ناهمخوانی در این راستا یافت نشد. در تبیین این یافته می‌توان گفت که در حوزه برندهای ورزشی تغییر بنیادین در حال وقوع است و تمرکز بر برندهای مشترک و برندهای الکترونیک اهمیتی بنیادین در عرصه برندهای ورزشی پیدا می‌کند. سرمایه‌گذاری در برند و رقابت در بازار، به‌شدت با آینده برندهای ورزشی در هم تنیده‌اند و هم‌زمان با آن، پیشرفت و احاطه تکنولوژی دیجیتال عرصه فعالیت برندهای ورزشی را به فرصتی بسیار رقابتی تبدیل کرده است. شایان ذکر است، تحقق هرکدام از سناریوهای اصلی در حوزه برندهای ورزشی، درگرو روی‌دادن تغییراتی در این پیشران‌ها است.

همچنین مشخص شد، مؤلفه‌های شرایط اقتصادی، تحریم و جهانی‌شدن با قرارگرفتن در ربع بالا و سمت چپ نقشه اثرگذاری/اثرپذیری مستقیم متغیرها، به‌طور مشخص متغیر اثرگذار این پژوهش (دارای اثرگذاری زیاد و اثرپذیری کم) هستند. ویژگی بارز شاخص‌های تأثیرگذار این است که بیشترین تأثیرگذاری را در سیستم دارند و به مثابه «بحرانی‌ترین» شاخص‌ها، وضعیت سیستم و تغییرات آن وابسته به آن‌هاست و توسط سیستم برندهای ورزشی، چندان قابل کنترل نیستند. چراکه تأثیرپذیری آن‌ها در موضوع پژوهش (برندهای ورزشی) نسبتاً کم است و تغییر آنها به تغییر در عوامل بسیار دیگر وابسته است. درمجموع، این نیروها باید به‌عنوان نیروهای کلیدی محیطی مؤثر بر فعالیت‌ها و تعاملات آینده برندها شناخته شوند و همواره شرایط آن‌ها برای تنظیم سیاست‌ها و برنامه‌ها





رصد شود؛ چراکه تغییر در این مؤلفه‌ها می‌تواند به تغییرات در سایر مؤلفه‌های موضوع پژوهش منجر شود.

افزون بر این، مشخص شد که احساس مشتریان، تقاضا و انتظارات مشتریان، روایت برند، ارزش ویژه برند، برندینگ جهانی و کالا و محصولات ورزشی، متغیرهای دوجوهی موضوع پژوهش (آینده برندهای ورزشی) هستند؛ یعنی هم دارای تأثیرگذاری زیاد و هم دارای تأثیرپذیری زیاد هستند. این متغیرها حوالی خط قطری ماتریس در ناحیه بالا و سمت راست ماتریس تأثیرات قرار می‌گیرند و طبیعت این متغیرها با ناپایداری آمیخته است؛ زیرا هر عمل و تغییری روی آن‌ها، واکنش و تغییر بر دیگر شاخص‌ها را به دنبال خواهد داشت؛ می‌تواند موضوع کنش و واکنش سیاست‌گذاران باشند و وضعیت آن‌ها در طراحی برنامه‌ها و اقدام‌ها به‌طور ویژه لحاظ شود؛ بنابراین از این متغیرها گاهی به‌عنوان متغیرهای هدف یا «متغیرهای ریسک» یاد می‌شود؛ چراکه آن‌ها به‌دلیل تأثیرپذیری و عدم قطعیت بیشتر (در مقایسه با متغیرهای تأثیرگذار و تأثیرپذیر)، هدف مناسب‌تری برای تمرکز اقدامات و برنامه‌ها به‌شمار می‌روند.

در ادامه مشخص شد که قدرت برند، خط برند، اجتماعی برندی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی و چندبرندی، با قرارگرفتن در قسمت پایین و سمت راست ماتریس، به‌طور مشخص به‌عنوان شاخص‌های تأثیرپذیر سیستم مدیریت برندهای ورزشی در آینده هستند. ویژگی بارز متغیرهای تأثیرپذیر این است که به‌تکامل سایر متغیرهای تأثیرگذار و دوجوهی بسیار حساس‌اند؛ چراکه متغیرهایی هستند که قابلیت تأثیرپذیری بیشتری دارند و از طریق هماهنگی و اثرگذاری بر آن‌ها می‌توان برای تحقق آینده مطلوب، تلاش و برنامه‌ریزی کرد یا از اثرات منفی آن‌ها کاست. از این لحاظ، این مؤلفه‌ها به‌اصطلاح، شاخص خروجی برای سیستم به‌شمار می‌روند.

سرانجام مشخص شد که حاکمیت، حمایت، سیستم‌های بلاک‌چین، جایگاه‌یابی برند، برندینگ عاطفی، قانون و برندینگ سبز در این پژوهش در مقایسه با متغیرهای دیگر دارای تأثیرگذاری و تأثیرپذیری کمتری هستند و متغیرهای مستقل در سیستم شناخته می‌شوند؛ یعنی این شاخص براساس داده‌های واردشده (مبتنی بر دیدگاه خبرگان) در مقایسه با شاخص‌های دیگر سیستم، اثرگذاری/پذیری کمتری دارند. شایان ذکر است، همه ۲۶ عامل شناسایی‌شده، همان‌گونه که در مرحله قبل مشخص شد، در بین مجموعه مؤلفه‌های مؤثر، به‌عنوان مهم‌ترین و مؤثرترین مؤلفه‌ها شناسایی شده‌اند و به‌طبع همه آن‌ها با درجات اهمیت مختلف باید در تدوین سناریوهای آینده لحاظ شوند؛ باین‌حال، مؤلفه مستقل



شناسایی شده در نقشه تأثیرگذاری/تأثیرپذیری (حاصل نرم‌افزار میک‌مک)، در مقایسه با سایر عوامل وزن کمتری داشتند.

براساس نتایج تحقیق، به‌طور کلی مشخص شد که آینده برندهای ورزشی ایران در افق ۱۴۱۰ با تأکید بر برندهای سازمانی و شرکتی، تابع پیشران‌های برندینگ مشترک، رقابت در بازار، برندهای الکترونیک، تکنولوژی دیجیتال و سرمایه‌گذاری روی برند است و به نظر می‌رسد، تغییرات در آن‌ها مبنای تغییرات در برندهای ورزشی را رقم بزند. شایان ذکر است، شناخت بهتر مؤلفه‌های سازنده آینده برندهای ورزشی و داشتن طرح و برنامه از قبل تعیین‌شده، قدرت کنشگری ذی‌نفعان و تصمیم‌گیران را در رویارویی با تحولات آینده افزایش می‌دهد و درعین حال آن‌ها را برای ساخت آینده‌ای مطلوب هدایت و راهنمایی می‌کند.

در مسیر انجام این تحقیق محدودیت‌هایی وجود داشت که در تعمیم‌دهی نتایج لازم است مدنظر قرار گیرد؛ محدودیت اول اینکه در انجام آینده‌پژوهی صرفاً از مدل‌های PEST، DEGEST و STEEP برای شناخت عوامل کلیدی استفاده می‌شود که به دلیل اینکه مدل‌های مذکور نمی‌توانستند موضوعات ورزشی و فنی خاص برند را پوشش دهند، از این مدل‌ها استفاده نشد و موضوعات مؤثر بدون دسته‌بندی و خوشه‌بندی ارائه شد. محدودیت دیگر اینکه این پژوهش صرفاً دیدگاه صاحب‌نظران حوزه برند و اساتید دانشگاه را منعکس کرده است؛ بنابراین نمی‌توان نظر آن‌ها را به تمامی ذی‌نفعان حوزه برندهای ورزشی تعمیم داد. از طرفی همان‌طور که ذکر شد، برندهای ورزشی انواع مختلفی دارند و در این پژوهش بر برندهای شرکتی و سازمانی تمرکز شد؛ از این‌رو نتایج این تحقیق به سایر برندهای ورزشی چون برندهای باشگاهی، رویدادی و... تعمیم‌یافتنی نیست؛ بر این اساس، به محققان آتی پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های خود، مدل‌های مختص به حوزه آینده‌پژوهی در حوزه برندهای ورزشی را طراحی و اعتباریابی کنند؛ راهبردهای دیدگاه تمامی ذی‌نفعان برندهای ورزشی را در ارتباط با عوامل مؤثر بر آینده آن‌ها در یک مطالعه پیمایشی بررسی کنند و در نهایت اینکه پیشران‌های مؤثر بر سایر دسته‌بندی برندهای ورزشی را شناسایی کنند.

## تشکر و قدردانی

از تمامی مشارکت‌کنندگان و صاحب‌نظران در حوزه این پژوهش تشکر و قدردانی می‌کنیم.



## References

1. Asadnia, A., CheshmehSohrabi, M., Shabani, A., Asemi, A., & Demneh, M. T. (2022). Future of information retrieval systems and the role of library and information science experts in their development. *Journal of Librarianship and Information Science*, 8(5), 1-14.
2. Bouchet, P., Hillairet, D., & Bodet, G. (2013). *Sport brands*. New York: Routledge.
3. Bridgewater, S. (2010). *Football brands*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
4. Coelho, P. S., Rita, P., & Santos, Z. R. (2018). On the relationship between consumer-brand identification, brand community, and brand loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 5(43), 101-110.
5. Gohari, M., Azar, A., & Moshabki, A. (2016). Futurology: Presenting a picture of the future of the organization using a scenario planning approach (Case study: Statistics Center of Iran). *Iranian Management Sciences*, 10(38), 36-65. (in Persian).
6. Golob, U., Davies, M. A., Kernstock, J., & Powell, S. M. (2020). Trending topics plus future challenges and opportunities in brand management. *Journal of Brand Management*, 27(2), 123-129.
7. Interbrand. (2021). *Best global brands 2021, the ranking of the 100 most valuable global brands*. Available at: <https://interbrand.com/best-global-brands>.
8. Lee, M., Maeng, L. S., Lee, D. H., & Jun, C. S. (2019). The impact of sport brand extension on brand loyalty. *International Journal of Human Movement Science*, 13(1), 51-63.
9. Mehdi Biraghdar, A., & Haghighi, M. (2020). Designing a brand reputation development model based on corporate social responsibility with a futures research approach in the Iranian banking industry. *Future Quarterly Management Research*, 30(119), 51-77. (in Persian).
10. Mousa, M., Sági, J., & Zéman, Z. (2021). Brand and firm value: Evidence from Arab emerging markets. *Economics*, 9(1), 1-13.
11. Qi, Y., Chai, Y., & Jiang, Y. (2021). Threshold effect of government subsidy, corporate social responsibility and brand value using the data of China's top 500 most valuable brands. *Plos One*, 16(5), 1-15.
12. Ramírez, S. A. O., Veloutsou, C., & Morgan-Thomas, A. (2019). I hate what you love: brand polarization and negativity towards brands as an opportunity for brand management. *Journal of Product & Brand Management*. 28(11), 1-44.
13. Rezaighadi, M., & Rafie, H. (2022). Investigating future applications of research in public policy. *Sepehr Siyasat*, 8(27), 85-102. (in Persian).
14. Ruiz-Real, J. L., Uribe-Toril, J., & Gázquez-Abad, J. C. (2020). Destination branding: Opportunities and new challenges. *Journal of Destination Marketing & Management*, 17, 1-20.
15. Sawyer, S., & Carmel, E. (2022). The multi-dimensional space of the futures of work. *Information Technology & People*, 1(10), 1-20.
16. Silva, M. (2015). A systematic review of Foresight in Project Management literature. *Procedia Computer Science*, 64, 792-799.



17. Swart, K., Milla, A. C., & Mataruna-Dos-Santos, L. J. (2021). From the desert to the city: How is Dubai branding itself through sustainable sport events?. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 13(1), 34-48.
18. Saidi, H. (2021). Investigating the effective factors on promoting the brand equity of the country's sports clubs with a futures research approach (Unpublished master's thesis). Sanabad Golbahar Higher Education Institute. (in Persian).
19. Shafeiha, S., Salah Ardestani, A., & Afshar Kazmi, M. A. (2020). Predicting the future trend of brand investment management with a dynamic model of brand equity (Alborz Insurance Company). *Journal of Commerce*, (91), 125-152. (in Persian).
20. Shafeiha, S., Salah Ardestani, A., Afshar Kazmi, M. A., & Mirabi, V. (2018). Designing a brand equity model and predicting future trends in Alborz Insurance Company using the system dynamics approach. *The Future of Management Research*, (109), 75-89. (in Persian).
21. Wider, S., von Wallpach, S., & Mühlbacher, H. (2018), Brand management: Unveiling the delusion of control, *European Management Journal*, 36(3), 301-305.

### استناد به مقاله

صفری، معصومه؛ ویسی، کورش؛ علی‌آبادی، سمیرا؛ و اسمعیلی، محسن. (۱۴۰۲).  
 آینده‌نگری برندهای ورزشی ایران در افق ۱۴۱۰ با تأکید بر برندهای سازمانی و  
 شرکتی. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۱۵(۷۸)، ۸۶-۳۵۹.  
 شناسه دیجیتال: 10.22089/SMRJ.2023.13262.3718

Safari, M., Veisi, K., Aliabadi, S., & Esmaili, M. (2023). Foresight of Iranian Sports Brands on the Horizon of 2031 with Emphasis on Organizational and Corporate Brands. *Sport Management Studies*, 15(78), 359-86. (in Persian).  
 DOI: 10.22089/SMRJ.2023.13262.3718

