

Sport Management Studies

Sport Sciences Research Institute of Iran

Bimonthly Journal of Sport Management Studies

Aug-Sep 2023/ Vol. 15/ No. 79/ Pages 233-254

Effective Strategies in Sponsorship Model of Iran's Professional Sports

J. Gholamian^{1*} , A. R. Elahi², H. Akbari Yazdi³

1. Ph.D. Student of Sport Management, Kharazmi University
2. Associate Professor in Sport Management, Kharazmi University
3. Associate Professor in Sport Management, Kharazmi University

Received: 2018/08/20

Accepted: 2018/11/28

Valipor, E; Bahlekeh, T; Falah, Z; & Bay, N; (2023). Effective Strategies in Sponsorship Model of Iran's Professional Sports. *Sport Management Studies*, 15(79), 233-254. In Persian. DOI: 10.22089/SMRJ.2018.6210.2255

Abstract

Sponsorship is a resource that will be able to provide sustainable competitive advantages and a form of fast-growing marketing that has the potential to become the 21st century marketing tool. Therefore, the purpose of this study was to identify effective strategies in sponsorship model of Iran's professional sports. This study is applied research in terms of its purpose and a field study in terms of its data collection method. It is a qualitative study that is based on grounded theory proposed by Glaser. The statistical population included sport industry experts, directors, secretaries and marketing managers of sports federations, managers and Board of Directors of sponsors, and professors of universities with studies and projects related to the research topic, 23 of whom were selected by purposive sampling method and snowball technique. Open and semi-structured interviews were conducted and data analysis was done by qualitative content analysis and open, axial and selective coding. The results of the research identified 6 general strategies including investing, relationship management, leveraging and activation, sponsorship fit and alliances as effective strategies in professional sports sponsorship. Presenting a model and focusing on appropriate strategies, this research sought to create competitive advantages and increase the commercial power of sports federations and facilitate the decision-making process in investment as well as the survival of sponsors in the professional sport of Iran.

Keywords: Sponsorship Model, Professional Sports, Effective Strategies

* Corresponding Author: Javad Gholamian, Tel: 09338289670,
<https://orcid.org/0000-0002-4572-4585>

E-mail: ja.gho3@gmail.com,



Copyright: © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Extended Abstract

Background and Purpose

Sponsorship is a resource that will be able to create sustainable competitive advantages. As well, it is a form of marketing that is associated with the fastest growth and has the potential to become a marketing tool of the 21st century. However, in order to achieve the highest return on investment of sponsoring companies, a framework for the long-term management of sponsorship organizations should be created according to the dynamic changes of the global sponsorship industry and the factors that cause the development of sports sponsorship management. In a comprehensive review, there are countless examples among successful sponsors, teams and leagues in the field of sports sponsorship, showing that they are aware of the strategic importance of sponsorship and have different strategies to face the environment, competitors, customers, etc. Therefore, different sponsorship strategies will be carried out with different sponsorship activities, and conversely, different types of sponsorship activities form different strategies depending on the type of relationships (Demir & Söderman, 2015, 4). Hence, clearly defining the sponsorship strategy and processes for sponsorship management leads to coordinate the processes with the agreed policies and maximize the return of investment to the company.

On the other hand, the strong dependence of the country's sports industry on the government has created conditions that require the cooperation of researchers, experts and managers with professional experience in this industry to study and analyze the complexity of the country's sports market and the huge volume of money circulation (Gholamian & et al, 2023, 3). In this regard, considering the problems of sports in Iran, for the development of this industry, the sports institution must first be linked with other institutions. For instance, culture, educational system, economy, and health should be established at a high level as a strategic link. Then, local modeling and learning of sports policies should be used as practical and appropriate models for Iran. Therefore, the purpose of this study is to identify effective strategies in sponsorship model of Iran's professional sports.

Materials and Methods

This is an applied research based on its purpose and. This study is applied research in terms of purpose and a field study based on its data collection method. The present study is qualitative research that is based on grounded theory, the method of Glaser. The statistical population included sport industry experts, directors, secretaries and marketing managers of sports federations, Managers and Board of Directors of sponsors, and professors of universities with studies and research projects relevant to the subject, , 23 of whom are selected by purposive sampling method and snowball technique. Open and semi-structured interviews were conducted and data analysis was done by qualitative content analysis and open, axial and selective coding.

Findings & Conclusion

The research results identified 6 general strategies including investment, relationship management, sponsorship leveraging and activation, fit and alliance as effective strategies in professional sports sponsorship. According to the findings of the research, investment and expectation of capital return was one of the most prominent strategies in the sponsorship of professional sports in Iran. While sponsorship is an important component of marketing strategy, it is clear that sponsorship is an

investment and a significant part of the marketing budgets of organizations that invest in sponsorship on a large scale. Therefore, from sponsoring organizations, there is a demand to return a certain part of their capital (profit from investment) (Choi, Stotlar & Park, 2006 cited in Morgan, 2014, 6) and companies seek to maximize return on investment. They result from participation and involvement in sponsorship contracts. According to the theory presented by Jensen and Hsu (2011), more valuable brands usually make a heavier investment for sponsorship (and probably get bigger returns) (Jensen & Hsu, 2011, 4). Fillis and Spais (2012) found that well-established companies (Such as Coca-Cola, McDonald's restaurant chain, Samsung, etc.) faced increasing stock returns during and after the event period (Fillis & Spais, 2012, 29-32).

Lei, et al. (2010) also confirmed that the sponsorship collaborations carried out by companies with a suitable financial status and management with a history are more positively received by investors (Lei & et al., 2010, 731). Although researchers analyzed various methods to check the effectiveness of this partnership, such as stock price, contract duration, sponsor organization, sponsorship context, etc., some researchers came to the conclusion that in order to maximize return on investment and achieve sponsorship goals, it is necessary to manage sponsorship decisions both in the sponsoring company and in the sponsored institution, and considering the third side of this relationship, i.e. fans and spectators (Sotiriadis, 2013, 229). This study reinforces not only the need for strategy but also some strategic strategies of sponsorship. All the specified strategies are not created in the same way; therefore, a specific strategy does not necessarily work for all organization, and the conditions of every business (goals, competitive position, brand value, past sponsorship activities, etc.) should be taken into consideration as a unique sponsorship strategy should be developed so that it can reflect the realities of the sports organization in question. In this regard, considering the problems of sports in Iran, for the development of this industry, the sports institution must first be linked with other institutions. For instance, culture, educational system, economy, and health should be established at a high level as a strategic link. Then, local modeling and learning of sports policies should be used as practical and appropriate models for Iran (Ramezanezhad and Hozhabari (2017).

In this study, 6 strategies were introduced as effective strategies in professional sports sponsorship. It is inferred that a strategic sponsorship requires strong fit and consistency and the opportunity to fully integrate marketing communications with various methods of activation that will strengthen awareness and ultimately connect with the target audience. Creating mutual benefits and using advanced technology is one of the attractive things for investors. Sponsorship programs in professional sports organizations should be flexible and be consistent with new consumer trends such as social media. Sponsorship strategies need sufficient funding, although allocating a heavy and huge budget for activation does not guarantee the success of sponsorship. Hence, it can be concluded that success is a balance between the amount of support and the quality of strategies, including activation strategy. Brand management teams cannot rely on sponsorship exclusivity to create differentiation, but instead must seek unique and interactive ways to create passion among their target consumers. Through sponsorship and alliance innovation, brands can deliver multiple messages to their audiences through sports sponsorship. Future research can quantify the conceptual model, measure the extent of using these strategies in professional sports organizations, and identify and design specific sponsorship strategies for each sports organization. By providing a model and focusing on appropriate strategies, this research sought to create competitive advantages and increase the commercial power of sports federations and facilitate the investment decision-making process as well as the durability of sponsors in Iran's professional sports.

Keywords: Sponsorship Model, Professional Sports, Effective Strategies.

References

1. Demir R, Söderman S. (2015). Strategic sponsoring in professional sport: a review and conceptualization. *European Sport Management Quarterly*. 15(3):271-300.
2. Filis GN, Spais GS. (2012). The effect of sport sponsorship programs of various sport events on stock price behavior during a sport event. *Journal of Promotion Management*. 18(1):3-41
3. Gholamian, J., Ramezanzade, M., Mahmoudi, A., & Azizi, B. (2023). Presenting a model of key success factors in the process of sports businesses. *Journal of Strategic Management Studies*. doi: 10.22034/smsj.2022.159240
4. Gholamian, J., Darabi, M., Mahmoudi, A., & Azizi, B. (2022). Analysis of effective drivers in the development of the sports industry using the futures research approach. *Journal of Iran Futures Studies*, 7(1), 303-325. doi: 10.30479/jfs.2022.16473.1346
5. Jensen JA, Hsu A. (2011). Does sponsorship pay off? An examination of the relationship between investment in sponsorship and business performance. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*.12 (4): 72-84. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-12-04-2011-B006>
6. Lei S, Ghosh C, Srinivasan H. (2010). Should they play? Market value of corporate partnerships with professional sport leagues. *Journal of Sport Management*.24 (6).702-43. (6)24. 10.1123/jsm.24.6.702
7. Morgan A, Adair D, Taylor T, Hermens A. (2014). Sport sponsorship alliances: relationship management for shared value. *Sport, Business and Management: An International Journal*. 4(4):270-83. <https://doi.org/10.1108/SBM-12-2013-0044>
8. Soteriades MD. (2013). Events Sponsorship: A Framework for Efficient Management. *WULFENIA Journal*. 20(10):226-41.

مطالعات مدیریت ورزشی

پژوهشگاه تربیت بدنی

دو ماهنامه مطالعات مدیریت ورزشی

مرداد و شهریور ۱۴۰۲، دوره ۱۵، شماره ۷۹، صفحه‌های ۲۵۴-۲۳۳

استراتژی‌های مؤثر در مدل اسپانسرشیپ ورزش‌های حرفه‌ای ایران

جواد غلامیان^{۱*}، علیرضا الهی^۲، حسین اکبری یزدی^۳

۱. گروه رفتار حرکتی و مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه خوارزمی تهران.

۲. دانشیار دانشگاه خوارزمی

۳. استادیار دانشگاه خوارزمی

Valipor, E; Bahlekeh, T; Falah, Z; & Bay, N; (2023). Designing a Model for Providing Facilities Granted by Banks to the Sports Industry. *Sport Management Studies*, 15(79), 233-254. In Persian. DOI: 10.22089/SMRJ.2018.6210.2255

دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۰۵/۲۹

پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۰۹/۰۷

چکیده

اسپانسرشیپ منبعی است که قادر است مزایای رقابتی پایدار ایجاد کند و شکلی از بازاریابی است که با سریع‌ترین رشد همراه است و پتانسیل تبدیل شدن به ابزار بازاریابی قرن بیست‌ویکم را دارد؛ از این رو هدف پژوهش حاضر، شناسایی استراتژی‌های مؤثر در مدل اسپانسرشیپ ورزش‌های حرفه‌ای ایران بود. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از لحاظ گردآوری داده‌ها میدانی و روش پژوهش کیفی بود که براساس نظریه برخاسته از داده به روش گراند تئوری مبتنی بر گلیزر بود. جامعه آماری پژوهش، صاحب‌نظران حوزه صنعت ورزش، اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها دارای طرح‌ها و پژوهش‌های مرتبط با موضوع تحقیق، رؤسا، دبیران و مسئولان بازاریابی فدراسیون‌های ورزشی، مدیران و اعضای هیئت‌رئیس باشگاه‌ها و سازمان‌های ورزش حرفه‌ای، مدیران و اعضای هیئت‌رئیس شرکت‌های حامی مالی و مدیران رسانه‌های ورزشی بودند که ۲۳ نفر از آن‌ها با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و غیراحتمالی انتخاب شدند. مصاحبه‌ها به صورت باز و نیمه‌ساختاریافته اجرا شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی و کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی صورت گرفت. نتایج تحقیق شش استراتژی کلی شامل سرمایه‌گذاری، مدیریت رابطه، اهرم‌سازی اسپانسرشیپ و فعال‌سازی، تناسب و ائتلاف را به‌عنوان استراتژی‌های مؤثر در اسپانسرشیپ ورزش حرفه‌ای شناسایی کرد. این پژوهش با ارائه الگو و با تمرکز بر استراتژی‌های مناسب به دنبال ایجاد مزیت‌های رقابتی و افزایش توان تجاری فدراسیون‌های ورزشی و تسهیل در روند تصمیم‌گیری در سرمایه‌گذاری و همچنین ماندگاری اسپانسرها در ورزش حرفه‌ای ایران است.

واژگان کلیدی: مدل اسپانسرشیپ، ورزش حرفه‌ای، استراتژی‌های مؤثر.

* Corresponding Author: Javad Gholamian, Tel: 09338289670,

E-mail: ja.gho3@gmail.com,

<https://orcid.org/0000-0002-4572-4585>



Copyright: © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

امروزه اسپانسرشیپ از شکل منفعل بازاریابی که اغلب طبیعت خیرخواهانه داشته است، به عنصر مشروع آمیخته بازاریابی و سازنده‌ای کلیدی و استراتژیک در تجارت تبدیل شده است که سهم رو به رشدی از بودجه جهانی بازاریابی را به خود اختصاص می‌دهد (مطالعات چشم انداز اسپانسرشیپ کانادا^۱، ۲۰۱۸). جذابیت ورزش و رویدادهای ورزشی برای عموم مردم در اقصا نقاط جهان، به‌عنوان هدفی تبلیغاتی مدنظر اسپانسرهای ورزشی قرار گرفته است تا از آن برای شناساندن محصولات منحصربه‌فرد و نشان شرکت خود بهره ببرند که همین موضوع منجر به سرمایه‌گذاری درخور توجهی در اسپانسرشیپ ورزشی شده است. گروه رویدادهای بین‌المللی (ای‌ای‌جی)^۲ گزارش می‌دهد که در سال ۲۰۱۷ در مقایسه با دو سال گذشته بیشترین سرمایه‌گذاری اسپانسرشیپ با بیش از ۲۰ درصد افزایش در بخش ورزش حرفه‌ای و بعد از آن ورزش‌های آماتور، فستیوال‌ها، هنر و غیره بوده است. شایان ذکر است که بیش از ۶۵ درصد از این سرمایه‌گذاری‌ها در بخش ورزش‌های حرفه‌ای بوده است که در مجموع با احتساب ورزش‌های آماتور میزان سرمایه‌گذاری اسپانسرشیپ در ورزش، نزدیک به ۸۰ درصد کل سرمایه‌گذاری بوده است. در مجموع یک‌چهارم کل ارقام هزینه‌شده در بازاریابی در جهان به اسپانسرشیپ تعلق گرفته است (گروه رویدادهای بین‌المللی، ۲۰۱۷).

همچنین نتایج تحقیقات در زمینه اقتصاد ورزش نشان می‌دهد، ورزش بدون حمایت مالی صنایع و اسپانسرها قادر به ادامه حیات نیست و باشگاه‌های ورزشی با ورود اسپانسرها از مزایای زیادی از جمله «تولید منابع مالی» بهره‌مند می‌شوند (رابینسون^۳، ۲۰۱۳، ۱۸۶)؛ با این حال امروزه، داشتن اسپانسر بخش جدانشدنی از درآمدزایی برای باشگاه‌ها و رویدادهای ورزشی محسوب می‌شود، ولی هنوز هم بسیاری از سازمان‌های ورزشی در اجرای وظایف خود، به‌ویژه در زمینه مالی با کمبودهایی روبه‌رو شده‌اند که این مسئله فعالیت آن‌ها را در ابعاد ملی و بین‌المللی با خطر مواجه کرده است (آزادان و همکاران، ۲۰۱۲، ۲). رسانه‌ها نیز برخی اوقات درباره بحران‌های مالی سازمان‌ها و باشگاه‌های ورزشی و بدهکاری‌های این سازمان‌ها اطلاع‌رسانی می‌کنند. به نظر می‌رسد این مشکلات مالی در حال افزایش است و اجرای طرح‌ها و برنامه‌های تدوین‌شده سازمان‌ها را بسیار دشوار می‌کند؛ بنابراین باشگاه‌ها و سازمان‌ها توان دستیابی به اهداف خود را ندارند و باید برای کسب درآمد و بقای حرفه‌ای خود در لیگ‌های ورزشی تلاش کنند (آساگبا^۴، ۲۰۰۸، ۶۸). در واقع، اگر باشگاه‌ها قادر به رشد و رونق حداکثری در جریان درآمد خود شوند، این نوع سرمایه‌گذاری با ارزش خواهد بود (رابینسون، ۲۰۱۳، ۱۹۴)؛ البته این تلاش‌ها باید ابتدا بر برنامه راهبردی متمرکز شود تا سازمان‌ها بتوانند بهترین عملکرد خود را در جذب، همکاری و بهره‌برداری از اسپانسرها در مقایسه با رقبای سرسخت موجود به کار گیرند.

در سوی دیگر فرایند اسپانسرشیپ نیز شرکت‌ها و سازمان‌های حامی قرار دارند که چند مسئله و مشکل قبل از تصمیم‌گیری برای حمایت یک تیم ورزشی توسط یک شرکت ممکن است وجود داشته باشد: اول، از آنجاکه اسپانسرشیپ دربرگیرنده هزینه‌های بسیار زیادی است، اگر این حمایت موفق نشود، می‌تواند منجر به ضرر مالی شود؛ دوم اینکه اسپانسرشیپ می‌تواند فعالیتی وقت‌گیر باشد که در صورت خطر شکست، افرادی داخل شرکت هستند که بیهوده برای کسب موفقیت با اسپانسرشیپ تلاش کرده‌اند (سونسن^۵، ۲۰۱۳، ۹). در همین راستا مطالعات مدیریتی مختلفی استدلال کرده‌اند که توسعه استراتژی عملی

1. Canadian Sponsorship Landscape Study (CSLS)
2. International Events Group (IEG)
3. Robinson
4. Asagba
5. Sevensen

اسپانسرشیپ یکی از عوامل مهم تأثیرگذار بر موفقیت سازمانی و جلوگیری از شکست است (برت و اسلاک^۱، ۱۹۹۹، ۱۱۶). کمپس^۲ و همکارانش (۱۹۹۴) تجزیه و تحلیل راهبردی فعالیت‌های اسپانسرشیپ را توسعه دادند. آن‌ها پیشنهاد کردند افتراق زیاد در استراتژی‌های اسپانسرشیپ، اسپانسرها را قادر می‌سازد خودشان را از رقبا متمایز کنند (والیسر^۳، ۲۰۰۳، ۱۲). آمیس^۴ و همکاران (۱۹۹۹) نیز در مطالعه‌ای کیفی بر نقش حیاتی استراتژی اسپانسرشیپ در تعیین اینکه آیا آن‌ها موفق هستند یا خیر، صحنه گذاشتند. آن‌ها تأکید کردند شرکت‌های موفق استراتژی‌های اسپانسرشیپ خود را توسعه داده‌اند و آن را جزء ذاتی استراتژی بازاریابی کلی خود کرده‌اند. در مقابل، شرکت‌هایی که رقابت‌های خود را به دلیل در دسترس بودن منابع یا علاقه یک مدیر ارشد به صورت موقت انجام داده بودند، در بهترین حالت، تنها به طور موقت موفق بودند (آمیس و همکاران، ۱۹۹۹، ۱۶). میناگهان^۵ (۲۰۰۱) در مقاله خود در توضیح اثرات اسپانسرشیپ اشاره کرد که نسبتاً شناخت بسیار کمی در مورد روش‌های عملیاتی اسپانسرشیپ وجود دارد. تا همین اواخر، پژوهش‌ها در درجه اول به ارزیابی تأثیر متغیرهایی مانند آگاهی نام تجاری، تصویر و پذیرش ادراک شده متمرکز بود؛ با این حال درک اصول استراتژی ارتباطات اقناعی^۶ به منظور اینکه قدم را از رویکرد سنتی آزمون و خطا فراتر نهمیم، بسیار مهم است. ادبیات موجود طیف متنوعی از اهداف را که از طریق حمایت از ورزش قابل دسترسی است، برجسته کرده است (والیسر، ۲۰۰۳)، اما بلاکی و چاوان^۷ (۲۰۱۱) در مقاله‌ای با عنوان «استراتژی‌های مدیریت اسپانسرشیپ ورزشی در کریکت: مقایسه بین هند و انگلستان» نتیجه گرفتند که برای بازده بیشتر در بازگشت سرمایه، باید با توجه به تغییرات پویای صنعت جهانی اسپانسرشیپ و عواملی که باعث توسعه مدیریت اسپانسرشیپ ورزشی می‌شوند، چارچوبی به منظور مدیریت بلندمدت سازمان‌های اسپانسرشیپ ایجاد کرد. در این پژوهش، استراتژی‌های فعال سازی اسپانسرشیپ مانند روابط عمومی و اسپانسرشیپ براساس تبلیغات تلویزیونی، چاپی و فضای باز به عنوان مؤثرترین استراتژی‌ها ظاهر شدند و در هر دو گروه تکنیک‌های رسانه‌های جمعی هر چند گران بود، برای رساندن پیام نام تجاری مدنظر به مخاطبان هدف که از لحاظ جغرافیایی پراکنده بودند، مؤثر بودند (بلاکی و چاوان، ۲۰۱۱، ۱۶-۱۸). مایسنر و دوهرتی^۸ (۲۰۱۳) در مقاله‌ای با عنوان «در حمایت از ورزش: بررسی رابطه بین سازمان‌های ورزش اجتماعی و اسپانسرها» اظهار کردند برای بهینه‌سازی این منبع باارزش از درآمد، درک طبیعت ارتباطات بین سازمان‌های ورزشی و اسپانسرها و تأثیر آن‌ها روی باشگاه‌های ورزشی، ضروری است (مایسنر و دوهرتی، ۲۰۱۳، ۱۱). ونس^۹ و همکاران (۲۰۱۶) در تحقیقی به این نتیجه دست یافتند که سطوح بالایی از آگاهی برند، از طریق انواع اسپانسرشیپ ورزش حرفه‌ای مبتنی بر تجارت به دست می‌آید و انواع اسپانسرشیپ مبتنی بر روابط اجتماعی، به خاطر اثر مثبتشان بر ویژگی‌های برند اسپانسر، تأثیر بیشتری را کسب می‌کنند (ونس و همکاران، ۲۰۱۶، ۴). گروس و رسینجر^{۱۰} (۲۰۱۴) نیز به این نتیجه رسیدند که تناسب کم بین اسپانسر و رویداد

-
1. Berrett & Slack
 2. Campos
 3. Walliser
 4. Amis
 5. Meenaghan
 6. Persuasive Communications
 7. Blakey & Chavan
 8. Misener & Doherty
 9. Vance
 10. Grohs & Reisinger

موجب کاهش وجهه اسپانسر می‌شود. حضور در رویداد حمایت‌شده موجب بهبود تصویر اسپانسر می‌شود و در این شرایط تبلیغات رویداد بر افراد با سطح تعهد بالا، تأثیر مثبت می‌گذارد. آن‌ها تناسب بین اسپانسر و رویداد را مهم‌ترین محرک تصویر اسپانسر می‌دانند (گروس و رسینجر، ۲۰۱۴، ۶). کوو و هوآنگ^۱ (۲۰۱۳) در پژوهشی به بررسی استراتژی‌های اسپانسرشیپ در مسابقات جهانی تنیس روی میز پرداختند. آن‌ها پنج دسته استراتژی مؤثر برای شرکت‌های اسپانسر و رویداد ارائه کردند: ۱- تقسیم سطوح حمایت شرکت‌ها؛ مانند اسپانسر عنوان، اسپانسر خیرخواهانه، حمایت مالی و تأمین‌کننده رسمی، ۲- ساختار اسپانسرشیپ همکاری بلندمدت با بنگاه‌های اقتصادی برای ایجاد شرایط برد-برد، ۳- همبستگی روح مسابقات با روح شرکت‌ها و جلب مشارکت حداکثری، ۴- ایجاد شرایط جذاب برای شرکت‌های دارای ظرفیت جهانی و ۵- تعامل با مشتریان از طریق استراتژی‌های ارتقا؛ مانند روابط عمومی، اینترنت، سیستم‌های بصری، رسانه و محصولات. علاوه بر این، چهار روش برای به‌کارگیری این استراتژی‌ها ارائه شد: ۱- ایجاد سطوح اسپانسرشیپ مسابقات برای تنیس روی میز، ۲- ارائه فرصت‌های بلندمدت اسپانسرشیپ برای شرکت‌ها، ۳- جست‌وجو برای شرکت‌های مرتبط با روح مسابقات و ۴- دستکاری استراتژی ارتقا به منظور جلب مشارکت شرکت‌های جهانی بیشتر (کوو و هوآنگ، ۲۰۱۳، ۱).

در بررسی‌های جامع، مثال‌های بی‌شماری در میان اسپانسرها، تیم‌ها و لیگ‌های موفق در زمینه اسپانسرشیپ ورزشی وجود دارد که نشان از آگاهی آن‌ها به اهمیت استراتژیک اسپانسرشیپ و داشتن استراتژی‌های مختلف برای رویارویی با محیط، رقبا، مشتریان و ... دارد؛ از این‌رو استراتژی‌های اسپانسرشیپ متفاوت، با فعالیت‌های اسپانسرشیپ متفاوتی انجام خواهند شد و برعکس، انواع فعالیت‌های اسپانسرشیپ، استراتژی‌های مختلفی را بسته به نوع روابط تشکیل می‌دهند (دیمایر و سودرمن^۲، ۲۰۱۵، ۴)؛ بنابراین تعریف استراتژی اسپانسرشیپ به‌صورت کاملاً واضح و فرایندهایی برای مدیریت اسپانسرشیپ، باعث هماهنگی فرایندها با سیاست‌های توافق‌شده و به حداکثر رساندن بازگشت سرمایه به شرکت می‌شود. در همین راستا، فراند^۳ و همکاران (۲۰۰۷) عنوان کردند که راهبردهای اسپانسرشیپ در سراسر بازاریابی راهبردی و بازاریابی عملیاتی قرار می‌گیرند و در تمام مراحل تصمیم‌گیری راهبردی، اجرا و ارزیابی راهبردی سازمان در نظر گرفته می‌شوند (فراند و همکاران، ۲۰۰۷، ۹۶).

با وجود این، نگاهی اجمالی به وضعیت ورزش کشور، آشکارا نشان می‌دهد که کسری بودجه عملیاتی و بدهی‌های تجمعی ورزش‌های حرفه‌ای کشور، تحقق نیافتن درآمدهای ناشی از ظرفیت‌های تبلیغاتی، حضور کم تماشاگران، استفاده‌نشدن از بازیکنان و مربیان باکیفیت در رقابت‌های حرفه‌ای ورزش کشور، طی سال‌های اخیر در بعد داخلی و حضور مناسب نداشتن در رقابت‌های بین‌المللی و شکست‌های پی‌درپی در بسیاری از ورزش‌های حرفه‌ای کشور، کسب‌نکردن کرسی‌های بین‌المللی و موفقیت‌های فصلی و زودگذر در کسب میزبانی‌های بین‌المللی و... از جمله تهدیدات بیرونی هستند که به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم بخش مهمی از بعد درآمدزایی باشگاه‌ها و فدراسیون‌های ورزش کشور را تهدید می‌کنند. ورزش حرفه‌ای به فعالیت‌های ورزشی و سازمان یافته‌ای گفته می‌شود که به‌صورت رتبه‌مند و هدفمند، به‌منظور کسب درآمد برای توسعه ارزش‌های اقتصادی و اجتماعی انجام می‌شود (سند تفصیلی ورزش کشور، ۲۰۰۴، ۳۰)؛ از این‌رو فدراسیون‌های ورزشی، باشگاه‌های بزرگ و پرطرفدار، تیم‌های حاضر در لیگ‌های برتر کشور و... از مصادیق ورزش‌های حرفه‌ای ایران در این پژوهش

-
1. Kuo & Huang
 2. Demira & Söderman
 3. Ferrand

در نظر گرفته شده‌اند؛ بنابراین مدیران و دست‌اندرکاران فدراسیون‌ها، سازمان لیگ‌ها، تیم‌ها و اتحادیه‌های ورزش کشور نیاز دارند که هرچه سریع‌تر مقدمات رشد حرفه‌ای و درآمدزایی خود را از طریق مدیریت راهبردی اسپانسرشیپ فراهم کرده و بیش از پیش با مخاطبان خود ارتباط برقرار کنند. از سوی دیگر، حامیان مالی از این راه بتوانند اسپانسرشیپ اثربخشی را اجرا کرده و با مشتریان و گروه‌های هدف خود تعامل و ارتباط برقرار کنند تا بیش از دیگر رویکردهای بازاریابی به اهداف خود از جمله دسترسی به مشتریان بالقوه، بازگشت سرمایه، فواید مالی، شناسایی و نشان‌دادن نام تجاری، ارتقای نام تجاری، اهداف خیرخواهانه و... دست یابند.

باین حال در این زمینه تاکنون هیچ‌گونه گام سودمندی برداشته نشده است و بی‌نظمی و پراکندگی اسپانسرها در روش‌هایی که برای ارتباط با سازمان‌های ورزشی و مصرف‌کنندگان برمی‌گزینند، کاملاً مشهود و درک‌شدنی است. درحالی‌که وجه بارز ورزش حرفه‌ای در جهان امروز پول‌سازی است، متأسفانه سازمان‌های ورزشی کشور راه‌های محدودی برای کسب درآمد دارند و بسیاری از باشگاه‌های ورزشی همیشه در توجیه دلایل ناکامی‌ها و شکست تیم‌های خود به عواملی همچون کمبود اعتبارات و بودجه مالی اشاره می‌کنند. بررسی استراتژی‌های مؤثر اسپانسرشیپ ورزشی از این نظر اهمیت دارد که نهادهای ذی‌ربط صنعت ورزش با شناسایی این شاخص‌ها بهتر می‌توانند محیط را برای جلب سرمایه‌گذاری آن‌ها فراهم آورند؛ اما با توجه به اهمیت و جایگاه اسپانسرها در بخش ورزش و نظر به رویکرد بلندمدت و دائمی به آن در ورزش حرفه‌ای، به نظر می‌رسد در ایران از نقش اسپانسرها در پیشبرد اهداف ورزش، به اندازه کافی بهره‌برداری نشده است. در این راستا، ایجاد محیطی سالم و مناسب برای سرمایه‌گذاری صاحبان صنایع و بخش خصوصی در ورزش حرفه‌ای، لازم و ضروری است و این امر میسر نمی‌شود، مگر به کمک توسعه استراتژی‌هایی تجربی در سازمان ورزشی و شرکت اسپانسر در جهت برآوردن نیازها و خواسته‌های یکدیگر به‌طور مطلوب و مناسب و کسب سود دوطرفه بلندمدت؛ از این رو با توجه به مزایای اسپانسرشیپ و نیاز مبرم ساختار ورزش حرفه‌ای کشور به مدیریت اسپانسرشیپ و درآمدزایی و در دسترس نبودن راه‌حل‌های جامع و خطوط راهنما در این رابطه، این تحقیق درصدد تدوین استراتژی‌های مؤثر در مدل اسپانسرشیپ ورزش‌های حرفه‌ای ایران بود.

روش پژوهش

روش این تحقیق کیفی از نوع تئوری داده‌بنیاد (گرنرد) با رویکرد نخواست‌ن نسبت‌داده‌شده به گلیزر^۱ (۱۹۹۲) بود. جامعه آماری، صاحب‌نظران حوزه صنعت ورزش شامل اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها دارای طرح‌ها و پژوهش‌های مرتبط با موضوع تحقیق، رؤسا و دبیران، نواب رئیس و مدیران بازاریابی فدراسیون‌های ورزشی، مدیران و اعضای هیئت‌رئیس باشگاه‌ها و سازمان‌های ورزش حرفه‌ای، مدیران بازاریابی شرکت‌های اسپانسر لیگ‌های برتر ورزشی، مدیران شرکت‌های اسپانسر تیم‌های حرفه‌ای ورزشی و مدیران رسانه‌های ورزشی و مدیران وزارت ورزش بودند (جدول شماره یک).

1. Glaser

جدول ۱- گستره، تعداد و تنوع مصاحبه‌شوندگان به تفکیک جایگاه و موقعیت شغلی و اجتماعی

Table 1- The range, number and diversity of the interviewees by job and social position

جایگاه و موقعیت شغلی و اجتماعی تعداد مصاحبه‌شوندگان	
Job and social status and number of interviewees	
اعضای هیئت‌علمی دانشگاه در رشته مدیریت ورزشی - 118	
رؤسا، دبیران، نواب رئیس و بازاریابان فدراسیون‌های ورزشی - 75	
مدیران عامل و اعضای هیئت‌رئیس باشگاه‌های ورزشی - 22	
مدیران بازاریابی شرکت‌های اسپانسر لیگ‌های برتر ورزشی - 33	
مدیران شرکت‌های اسپانسر تیم‌های حرفه‌ای ورزشی - 22	
مدیران رسانه‌های ورزشی - 22	
مدیران وزارت ورزش - 11	
مجموع: 2832	

در بررسی‌های کیفی و نیز مطالعه پیش‌رو می‌توان از دو نوع نمونه‌گیری هدفمند و غیراحتمالی به‌صورت هم‌زمان استفاده کرد. نمونه‌گیری هدفمند برای گزینش ابتدایی مصاحبه‌شوندگان و از نمونه‌گیری غیراحتمالی (سهمیه‌ای و گلوله‌برفی) برای تشخیص افراد متخصص بعدی مسلط به موضوع پژوهش، تعیین محل داده‌های موردنیاز و یافتن مسیر پژوهش استفاده شد. هدف نمونه‌گیری کیفی اشباع اطلاعات است؛ از این‌رو در این روش، تعداد افراد نمونه با معیار اشباع نظری تعیین شد؛ یعنی زمانی که محقق به این نتیجه رسید، انجام بیشتر مصاحبه و مشاهده، اطلاعات بیشتری در اختیار وی نمی‌گذارد و صرفاً تکرار اطلاعات قبلی است، گردآوری اطلاعات را متوقف کرد؛ از این‌رو در پژوهش حاضر، روش نمونه‌گیری، نظری ترکیبی به‌صورت غیراحتمالی هدفدار تا رسیدن به اشباع نظری بود. برای گردآوری اطلاعات، ابتدا پژوهشگر با استفاده از روش کتابخانه‌ای شامل بررسی اسناد و مدارک، گزارش‌های مستند، مقالات علمی و وب‌سایت‌های معتبر به بررسی مبانی نظری و پیشینه موضوع پرداخت. سپس با بررسی وضعیت موجود و بررسی مطالعات موردی، فهرستی مقدماتی از استراتژی‌های مؤثر در مدل اسپانسرشیپ ورزش‌های حرفه‌ای شناسایی شد. در مرحله بعدی با در دست داشتن فهرست مقدماتی مذکور (به‌عنوان ابزار اولیه جمع‌آوری داده‌ها) به اجرای مصاحبه‌های کیفی با نخبگان آگاه از موضوع پژوهش پرداخته شد و با توجه به مبانی نظری پژوهش‌های کیفی، هم‌زمان با انجام مصاحبه‌ها، تحلیل و کدگذاری آن‌ها نیز انجام شد؛ به‌گونه‌ای که تحلیل هر مصاحبه به همراه یافته‌های قبلی به‌عنوان راهنمای گردآوری داده‌ها و نیز معیاری برای انتخاب نمونه‌های بعدی قرار گرفت. فرایند کدگذاری در سه مرحله کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی صورت گرفت. در این مراحل که به‌صورت پیوسته دنبال شدند، مصاحبه‌ها در کدگذاری‌ها به مؤلفه‌ها و مقولات تبدیل شدند. نخستین مرحله تحلیل مصاحبه، کدگذاری باز بود که به مفهوم-بندی و مقوله‌بندی بخش‌هایی از داده‌ها با عنوان یا برچسب‌هایی اشاره دارد که به‌طور هم‌زمان هر قطعه از داده‌ها را خلاصه و تشریح می‌کرد. کدگذاری باز را کدگذاری بنیادی نیز می‌خوانند؛ زیر در آن از کلمات افراد مصاحبه‌شده استفاده می‌شود. مرحله بعد، کدگذاری محوری بود که هدف از این مرحله تعیین رابطه بین مقوله‌های ایجادشده در مرحله کدگذاری باز بود. در این مرحله، پدیده مرکزی شناسایی و تفسیر شد و درنهایت، کدگذاری انتخابی که سومین مرحله کدگذاری است، استفاده شد. در این مرحله، پژوهشگر به تکوین مفاهیم در ارتباط با رابطه میان مقوله‌های به‌دست‌آمده در الگوی کدگذاری محوری پرداخت. در ادامه، به دسته‌بندی و مقایسه مفاهیم استخراج‌شده از داده‌ها مبادرت ورزید که در این مرحله، نظرات و مفاهیم

در طبقه‌های یکسان قرار گرفتند. انجام مصاحبه‌های کیفی تا حد رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و در پایان با استفاده از تحلیل کیفی به تلخیص، دسته‌بندی و نتیجه‌گیری از یافته‌ها پرداخته شد تا فهرست نهایی استراتژی‌های مؤثر در مدل اسپانسرشیپ ورزش‌های حرفه‌ای کشور استخراج شده و الگوی نهایی براساس اطلاعات جمع‌آوری شده تدوین شود. نحوه بررسی روایی و پایایی کیفی با روش‌های تحقیق کمی متفاوت بود. محقق ضمن حضور در عرصه، داده‌های جمع‌آوری شده را از طرق مختلف با یکدیگر مقایسه کرد. بررسی و مقایسه مکرر داده‌ها، خود به تأیید و افزایش روایی آن‌ها کمک می‌کند. همچنین داده‌ها با استفاده از شیوه تطبیق پیوسته که یک شیوه اعتباربخشی و اعتمادبخشی^۱ به یافته‌ها نیز محسوب می‌شود، گردآوری و تحلیل شدند.

برای تعیین روایی و پایایی از مقبولیت، قابلیت انتقال و قابلیت تأییدپذیری استفاده شد. مقبولیت^۲: درجه اعتماد به واقعی بودن یافته‌ها برای شرکت‌کنندگان است که روش‌هایی برای افزایش مقبولیت پیشنهاد شده‌است؛ از جمله منابع متعدد، تحلیلگران متعدد و روش‌های متعدد؛ انتقال‌پذیری^۳: انتقال‌پذیری نتایج پژوهش نشانگر تعمیم‌پذیری نتایج حاصل شده به سایر گروه‌ها و محیط‌های مشابه است که با استخراج و ارائه حداکثری داده‌ها (تا جایی که ممکن باشد)، تاحدودی این بخش از روایی پژوهش نیز تأمین می‌شود؛ تأییدپذیری: تأییدپذیری نتایج پژوهش کیفی هنگامی تحقق می‌یابد که سایر محققان بتوانند به روشنی مسیر تحقیق و اقدامات انجام شده توسط محقق را دنبال کنند. در پژوهش حاضر نیز با مرور متعدد مصاحبه‌ها و استخراج حداکثری و غیرتکراری مطالب در اجرای این توصیه سعی شد. همچنین تلاش شد با توجه به تخصص و جایگاه سازمانی هریک از مصاحبه‌شوندگان و لحاظ کردن این موضوع در انتخاب آن‌ها، احتمال انتقال مفاهیم به سایر محیط‌ها افزایش داده شود. ذکر این نکته ضرورت دارد که برای قابلیت تأییدپذیری در پژوهش حاضر، سعی شد تمامی مصاحبه‌ها از طریق دستگاه ضبط صدا جمع‌آوری شده و نکات مهم نوشته شود.

برای محاسبه پایایی مصاحبه‌ها، با استفاده از روش توافق درون‌موضوعی دو کدگذار (ارزیاب)، از فردی صاحب تجربه در این زمینه درخواست شد تا به‌عنوان همکار پژوهش (کدگذار) مشارکت کند. پژوهشگر به همراه این همکار پژوهش، سه مصاحبه را کدگذاری کرد و درصد توافق درون‌موضوعی با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد:

$$\text{درصد پایایی} = \frac{\text{تعداد توافقات} * 100\%}{\text{تعداد کل کدها}}$$

در جدول شماره دو، تعداد کل کدها که پژوهشگر و همکار وی ثبت کردند و پایایی بین کدگذاران گزارش شده است که نتایج، میزان این پایایی را تأیید می‌کند؛ بدین ترتیب بعد از استخراج استراتژی‌های مؤثر در اسپانسرشیپ از مبانی نظری، با تأکید بر مقوله‌های اصلی عنوان شده، فهرست نهایی استراتژی‌ها، مفاهیم و مقوله از طریق مصاحبه با نمونه‌های آماری تکمیل شد. این مصاحبه‌ها ادامه یافت تا اینکه محقق به اشباع نظری رسید. در این روش، تعداد نمونه خاصی از قبل تعیین نشد و تا زمانی

1. Dependability
2. Credibility
3. Transferability

که مدل به مرحله ساخت و اشباع نرسید، نمونه‌گیری ادامه پیدا کرد. در این پژوهش، جمع‌آوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل آن‌ها به صورت هم‌زمان انجام شد و به‌طور مکرر این داده‌ها بررسی شدند. این کار محقق را قادر ساخت تا داده‌های مهم را بشناسد، به آن‌ها احساس پیدا کند و به آن‌ها معنی ببخشد؛ از این رو در پژوهش حاضر، محقق ۲۳ مصاحبه باز و نیمه‌ساختاریافته را با نمونه‌های آماری مدنظر انجام داد و زمانی که موضوع در مصاحبه بیست‌وسوم به حد اشباع نظری رسید، به‌منظور تکمیل فرایند جمع‌آوری یافته‌ها، کار تا مصاحبه بیست‌وهشتم ادامه یافت و در نهایت تمام شد.

جدول ۲- نتایج پایایی داده‌ها

Table 2- Reliability results of data

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقی‌ها	تعداد عدم توافقی‌ها	پایایی بازآزمون (درصد)
1	A	12	5	2	83%
2	B	13	4	2	76%
3	C	17	6	4	82%
4	کل	42	18	8	80%

همان‌گونه که در جدول شماره دو ملاحظه می‌شود، کل کدها برابر با ۴۲ کد، تعداد کل توافقی‌های بین کدها برابر با ۱۸ و تعداد کل عدم توفقی‌ها برابر با ۸ است. پایایی بازآزمون مصاحبه‌های این پژوهش برابر با ۸۰ درصد است. با توجه به اینکه میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، می‌توان گفت که میزان پایایی تحلیل مصاحبه کنونی مناسب است و تأیید می‌شود.

نتایج

همان‌گونه که بیان شد، به‌منظور شناسایی استراتژی‌های مؤثر بر اسپانسرشیپ ورزش حرفه‌ای ایران، از روش پژوهش کیفی نظریه داده‌بنیاد و برای گردآوری اطلاعات از مصاحبه‌ها و متون و پژوهش‌های مرتبط با تحقیق استفاده شد؛ بدین ترتیب فهرست نهایی شاخص‌ها از طریق مصاحبه تکمیل شد. پس از مجموع ۲۳ مصاحبه با نخبگان و متخصصان و بررسی متون و پژوهش‌های مرتبط در این زمینه با استفاده از اولین مرحله روش داده‌بنیاد (کدگذاری باز)، سعی شد به جملاتی در مصاحبه‌ها و متون توجه شود که درمورد استراتژی‌های مؤثر بر اسپانسرشیپ ورزش حرفه‌ای است و بر آنان تأکید شده است. از آن‌ها مفاهیم و کدهایی استخراج شد که در مجموع ۴۴ کد باز احصاء شد. الگویی که از این کدهای باز می‌توان دریافت کرد، شش استراتژی کلی شامل سرمایه‌گذاری، مدیریت رابطه، اهرم‌سازی اسپانسرشیپ، فعال‌سازی، تناسب و ائتلاف است (جدول شماره سه).

جدول ۳- کدگذاری مصاحبه‌ها و مفاهیم استخراج شده

Table 3- Coding of interviews and extracted concepts

ردیف	کد باز اولیه	مفاهیم	مقوله
۱	پشتیبانی رویکردهای بازاریابی از فعالیتهای اسپانسرشیپ	سرمایه‌گذاری	
۲	طراحی فعالیتهای مدیریت روابط با مشتریان		
۳	مشارکت مستقیم حامی در رویداد یا فعالیت		
۴	خلق منافع دو سویه		
۵	به‌کارگیری تکنولوژی‌های پیشرفته		
۶	تناسب اسپانسر و حمایت‌شونده		
۷	پیش‌بینی خطرهای سرمایه‌گذاری		
۸	کنترل روابط درون‌سازمانی	مدیریت رابطه	
۹	ارتباطات داخلی با کارکنان		
۱۰	افزایش تعهد کارکنان		
۱۱	افزایش تجربه داخلی برند		
۱۲	ارزش افزوده به برند حاصل از شراکت		
۱۳	هم‌مانگی برد-برد		
۱۴	پویایی روابط		
۱۵	تسهیل آگاهی مشتری از طریق ارتباطات یکپارچه		
۱۶	تصویر سازگار با عنوان		
۱۷	حفظ روابط غیرتجاری بلندمدت با سازمان‌های تجاری		
۱۸	مدیریت روابط با ذی‌نفعان		
۱۹	تجارب برند	اهرم‌سازی اسپانسرشیپ	استراتژی‌های مؤثر بر اسپانسرشیپ
۲۰	آگاهی از برند		
۲۱	وفاداری برند		
۲۲	تصویر و شخصیت برند		
۲۳	توجه به اهداف مشتریان		
۲۴	توجه به اهداف ذی‌نفعان		
۲۵	توجه به اهداف رسانه‌ها و کانال‌های ارتباطی		
۲۶	تخصیص منابع مجزا برای فعال‌سازی	فعال‌سازی	
۲۷	طراحی مناسب فعال‌سازی براساس اهداف تجاری اسپانسر		
۲۸	تناسب منابع فعال‌سازی و سرمایه‌گذاری اولیه		
۲۹	اعمال نفوذ کیفی		
۳۰	مشارکت مشتری در فرایند اسپانسرشیپ	تناسب	
۳۱	مطابقت برحسب تناسب شخصیت رویداد		
۳۲	مطابقت برحسب روابط مشترک		
۳۳	ایجاد تناسب مفهومی بین رویداد ورزشی و اسپانسر		
۳۴	تناسب مشتریان و شرکت‌کنندگان رویداد با شرکت اسپانسر		
۳۵	صحه‌گذاری ورزشکاران برای نام‌های تجاری مرتبط با ورزش		
۳۶	اشتراکات در استفاده از برند، اندازه، مخاطب، جغرافیا، رویکرد، تصویر و زمان		
۳۷	تناسب مشتریان و شرکت‌کنندگان رویداد با شرکت اسپانسر		
۳۸	مذاکره استراتژیک با هدف ایجاد رضایت مشترک	ائتلاف	
۳۹	توافق استراتژیک		
۴۰	تناسب هدف		
۴۱	تلاش در جهت ایجاد تعهد و سپس اعتماد		
۴۲	برقراری ارتباطات رسمی و غیررسمی بین شرکا	ائتلاف	
۴۳	توجه مستمر به اهداف تشکیل ائتلاف		
۴۴	مزایای تجاری کاملاً محسوس و مشخص از ائتلاف حامی-حمایت‌شونده		

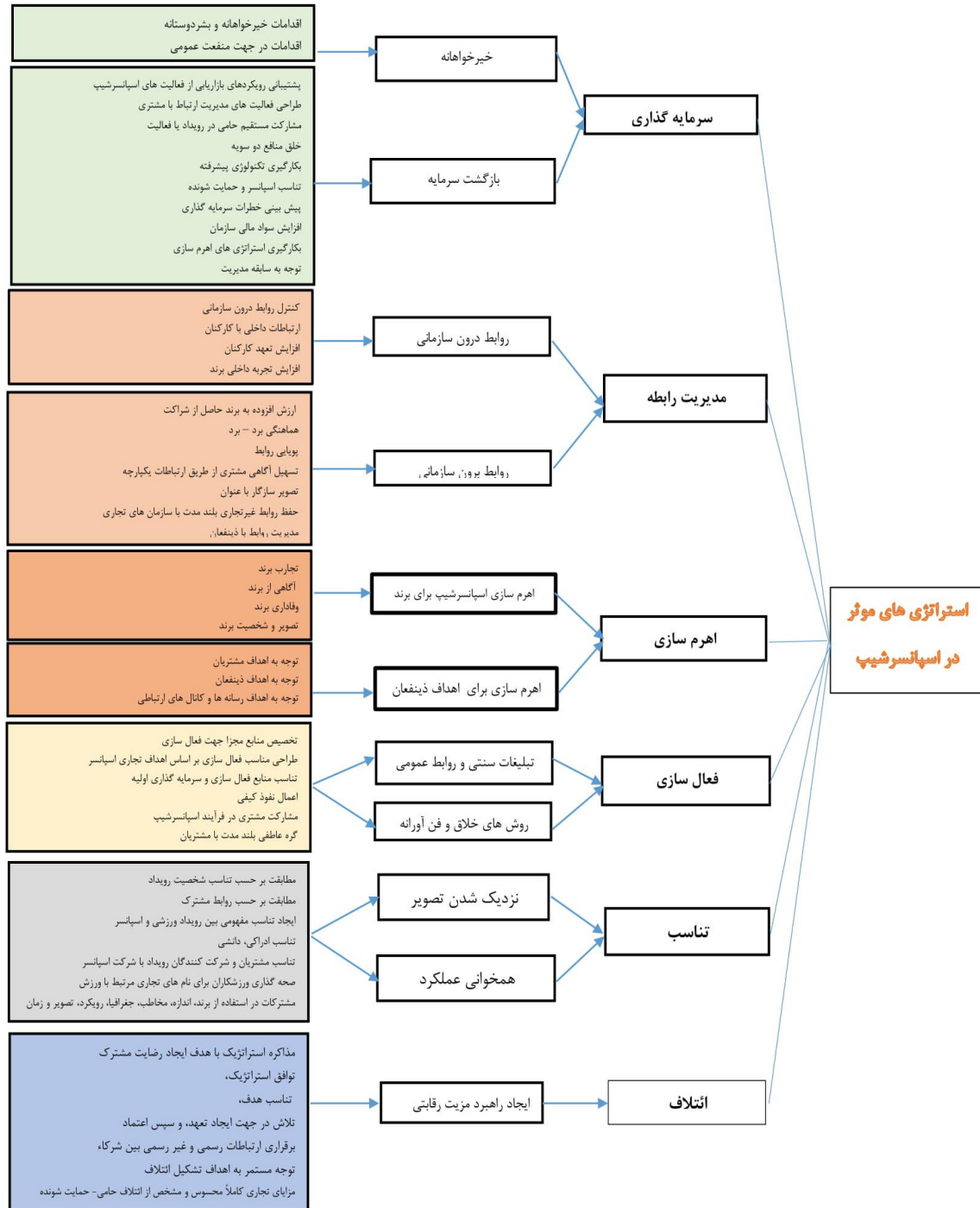
پس از مرحله کدگذاری باز، با تحلیل داده‌ها و کنار هم قرار دادن چندین باره کدهای در ظاهر متفاوت، اما در راستای فرایندی مشابه و هم‌معنی، به ادغام کدهای باز در قالب مفاهیمی انتزاعی‌تر اقدام شد و کدهای باز در شش مؤلفه مرتبط با مقوله استراتژی‌های مؤثر اسپانسرشیپ و ۱۱ مفهوم ثانویه مرتبط با این شش مؤلفه شناسایی شد. این مفاهیم ثانویه برای استراتژی سرمایه‌گذاری به دو شکل خیرخواهانه و برگشت سرمایه، استراتژی مدیریت رابطه به دو شکل روابط درون‌سازمانی و برون‌سازمانی، اهرم‌سازی اسپانسرشیپ به دو شکل اهرم‌سازی اسپانسرشیپ برای برند و اهرم‌سازی برای اهداف ذی‌نفعان، استراتژی فعال‌سازی به دو شکل تبلیغات سنتی و روابط عمومی و روش‌های خلاق و فناورانه، استراتژی تناسب دو مفهوم نزدیک شدن تصویر و همخوانی عملکرد و برای استراتژی ائتلاف، مفهوم ثانویه ایجاد راهبرد مزیت رقابتی، شناسایی شدند که الگوی نهایی در شکل شماره یک به نمایش درآمده است.

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه، داشتن اسپانسر بخش جدانشدنی از درآمدزایی برای باشگاه‌ها و رویدادهای ورزشی محسوب می‌شود، ولی هنوز بسیاری از سازمان‌های ورزشی در اجرای وظایف خود، به‌ویژه در زمینه مالی با کمبودهایی روبه‌رو شده‌اند که این مسئله فعالیت آن‌ها را در ابعاد ملی و بین‌المللی با خطر مواجه می‌کند (آزادان و همکاران، ۲۰۱۲، ۲)؛ از این رو پژوهش حاضر با روش کیفی به دنبال استخراج استراتژی‌های مؤثر در مدل اسپانسرشیپ ورزش‌های حرفه‌ای ایران بود که برخی از مفاهیم کلیدی و نکات مربوط به این پژوهش ذکر شده‌اند.

براساس یافته‌های پژوهش، سرمایه‌گذاری و انتظار برگشت سرمایه از پررنگ‌ترین استراتژی‌های حاضر در اسپانسرشیپ ورزش‌های حرفه‌ای ایران بود. اکنون که اسپانسرشیپ به‌منزله یک جزء مهم از استراتژی بازاریابی است، مشخص است که اسپانسرشیپ، سرمایه‌گذاری و بخشی درخور توجه از بودجه‌های بازاریابی سازمان‌هایی است که در مقیاس وسیع در اسپانسرشیپ سرمایه‌گذاری می‌کنند؛ بنابراین از سوی سازمان‌های اسپانسر، تقاضا برای بازگشت بخش مشخصی از سرمایه‌شان (سود حاصل از سرمایه‌گذاری) وجود دارد (چوی^۱ و همکاران، ۲۰۰۶، به نقل از مورگان^۲، ۲۰۱۴، ۶) و شرکت‌ها به دنبال به حداکثر رساندن بازگشت سرمایه خود از مشارکت و درگیر شدن در قراردادهای اسپانسرشیپ هستند. مطابق نظریه جنسن و هسو^۳ (۲۰۱۱) مبنی بر اینکه برندهای با ارزش‌تر معمولاً سرمایه‌گذاری سنگین‌تری را برای اسپانسرشیپ انجام می‌دهند (و احتمالاً بازده‌های بیشتری را به دست می‌آورند) (جنسن و هسو، ۲۰۱۱، ۴)، فیلیس و اسپایس^۴ (۲۰۱۲) دریافتند که شرکت‌های جاافتاده و با سابقه (مانند کوکاکولا، رستوران‌های زنجیره‌ای مک‌دونالدز، سامسونگ و...) در مدت‌زمان رویداد و پس از آن، با بازده‌های افزایشی سهام روبه‌رو بودند (فیلیس و اسپایس، ۲۰۱۲، ۲۹-۳۲).

-
1. Choi
 2. Morgan
 3. Jensen & Hsu
 4. Filis & Spais



شکل ۱- مدل نهایی پژوهش: استراتژی‌های مؤثر در مدل اسپانسرشیپ ورزش حرفه‌ای

Figure 1- The final research model: Effective strategies in the professional sports sponsorship model

لی^۱ و همکاران (۲۰۱۰) نیز تأیید کردند که همکاری‌های اسپانسرری که توسط شرکت‌های دارای وضعیت مالی مناسب و مدیریت باسابقه انجام می‌شود، با استقبال مثبت‌تر سرمایه‌گذاران مواجه می‌شوند (لی و همکاران، ۲۰۱۰، ۷۳۱). محققان روش‌های مختلفی را برای بررسی اثربخشی این مشارکت تحلیل کردند، از جمله قیمت سهام بورس، مدت قرارداد، نهاد اسپانسر، زمینه اسپانسرشیپ و... اما در نهایت برخی محققان به این نتیجه رسیدند که برای به حداکثر رسیدن مواردی مانند بازگشت سرمایه و رسیدن به اهداف اسپانسرشیپ، به فرایندی برای مدیریت تصمیم‌گیری در اسپانسرشیپ هم در شرکت اسپانسر و هم در نهاد حمایت‌شده با توجه به ضلع سوم این رابطه یعنی طرفداران، تماشاچیان و مصرف‌کنندگان از ابعاد مختلف شناختی، عاطفی و احساسی، نیاز است (سوتیریادیس^۲، ۲۰۱۳، ۲۲۹).

موضوع بعدی که این پژوهش نیز بر آن صحنه گذاشت این بود که اسپانسرشیپ ابزاری کارآمد و مؤثر در زمینه ارتباطات است. چادویک و توایتس^۳ (۲۰۰۵) اسپانسرشیپ را از لحاظ توانایی‌اش در دستیابی به چهار هدف زیر دسته‌بندی کردند: ۱- ارتباطات بازاریابی (برای افزایش فروش، افزایش آگاهی از برند و ارتقای انتقال تصویر)، ۲- بازاریابی رابطه‌ای (برای ایجاد رابطه با مشتریان کلیدی و شرکا)، ۳- شبکه‌سازی (برای ایجاد روابط استراتژیک) و ۴- تهیه منابع (برای دستیابی به مزیت رقابتی) (چادویک و توایتس، ۲۰۰۵). رنارد و سیتز^۴ (۲۰۱۱) نیز راجع به توافق‌های اسپانسرشیپ بر اهمیت رابطه تجاری-تجاری قوی بین اسپانسر و نهاد ورزشی برای دستیابی به ارزش افزوده به برند حاصل از شراکت، تأکید کردند (رنارد و ستنز، ۲۰۱۱، ۱۲۵). بلیگا و هژندورف^۵ (۲۰۱۲) تصمیم‌گیری‌های سطح مدیریتی، ابزارهای استفاده‌شده توسط شرکت برای حضور در حمایت مالی از رویداد و بهره‌وری اسپانسرشیپ را با استفاده از اطلاعات داخلی شرکت بررسی کردند. نتایج نشان داد که اسپانسرشیپ ورزشی ابزار ارتباطی کارآمد برای شرکت‌ها است (بلیگا و هژندورف، ۲۰۱۲، ۶۱). کاهونی^۶ و همکاران (۲۰۰۹) اذعان کردند که روابط اثربخش اسپانسر و نهاد ورزشی، اثر رویدادهای تخریب‌کننده^۷ را که ممکن است در زمینه ورزش به وجود آید، کاهش می‌دهد؛ بنابراین کنترل این روابط برای موفقیت و پایداری توافق اسپانسرشیپ، بسیار مهم و کلیدی است (کاهونی و همکاران، ۲۰۰۹، ۵۴-۵۵)، اما کویزنس^۸ و همکاران (۲۰۰۶) تأکید کردند، با وجود بحث‌های فراوان درباره مدیریت روابط و هماهنگی تجاری-تجاری در زمینه اسپانسرشیپ، چون یک نهاد ورزشی و اسپانسر ممکن است دارای رابطه بلندمدت یا به دنبال این‌گونه روابط باشد، مدیریت رابطه و پویایی آن بسیار مهم است (مورگان، ۲۰۱۴، ۷).

اهرم‌سازی از مؤثرترین شیوه‌های ارتقای مدیریت اسپانسرشیپ به شمار می‌رود. هسته اهرم‌سازی اسپانسرشیپ را این ایده تشکیل می‌دهد که اسپانسر به سرمایه‌گذاری در بازاریابی و ارتباط با نهادی حمایت‌شده نیاز دارد تا از ارزش این ارتباط بهره‌برد. ویکس^۹ و همکاران (۲۰۰۸) اهرم اسپانسر را به‌عنوان «استفاده از ارتباطات بازاریابی جانبی برای بهره‌برداری از پتانسیل تجاری ارتباط بین اسپانسر و حمایت‌شونده» تعریف می‌کنند (ویکس و همکاران، ۲۰۰۸، ۶۳۹)؛ باین‌حال، طبق گفته‌های

1. Lei
2. Sotiriadis
3. Chadwick & Thwaites
4. Renard & Sitz
5. Beliga & Hejndorf
6. Kahuni
7. degenerative episodes
8. Cousins
9. Weeks

کورنول (۲۰۰۸) و کلی و همکاران (۲۰۱۲)، تاکنون در ادبیات اسپانسرشیپ، تنها به‌طور خلاصه اثرات ترکیبی فعالیت‌های ترویجی با اسپانسرشیپ بررسی شده است. اوریخ^۱ و همکاران (۲۰۱۴) در بررسی نقش اهرمی حمایت مالی در مسئولیت‌پذیری اجتماعی به این نتیجه رسیدند که اثر تمرکز ارتباطات بر درک مسئولیت‌پذیری اجتماعی به‌وسیله سازگاری بین حامی مالی و رویداد حمایت‌شده تعدیل می‌شود (اوریخ و همکاران، ۲۰۱۴، ۶)؛ اما صرف‌نظر از ایجاد آگاهی و یادآوری مجدد، هدف از فعالیت‌های اهرم‌سازی اسپانسرشیپ، به‌ویژه هنگامی که فروش یکی از اهداف اصلی است، تولید نتایج رفتاری است؛ به این ترتیب، چنین فعالیت‌های اهرم‌سازی فرصتی برای مشخص کردن نقش محرک اسپانسر فرامی‌گذارد که به‌طور بالقوه با شناسایی مصرف‌کنندگان توسط یک نهاد اسپانسر انجام می‌شود. برخی مطالعات مجموعه‌ای از عوامل را در موفقیت این امر دخیل می‌دانند؛ از جمله تحلیل دقیق تناسب میان رویداد و بازار اسپانسر (سوتریادز^۲، ۲۰۱۱، ۲۳۱).

در این پژوهش، فعال‌سازی به‌عنوان یک استراتژی مؤثر در اسپانسرشیپ ورزش حرفه‌ای مشخص شد. اوریلی و هورنینگ^۳ (۲۰۱۳) نیز بر نیاز اسپانسرها برای تخصیص منابع به‌منظور فعال‌سازی تأکید کردند. آن‌ها فعال‌سازی را به‌عنوان «سرمایه‌گذاری و فعالیت اضافی در اسپانسرشیپ فراتر از هزینه‌ای که در ابتدا برای اکتساب حق انحصار دارایی صرف می‌شود» تعریف می‌کنند (اوریلی و هورنینگ، ۲۰۱۳، ۴۲۷)؛ البته داویس و تسانتاس^۴ (۲۰۰۸) معتقدند که توسعه برنامه فعال‌سازی که برای کسب اهداف برند باکیفیت طراحی شده است، مهم‌تر از افزایش اعتبار مالی فعال‌سازی است (فورچنتو، ۲۰۱۶، ۸۰). به‌طور مشابه، کویستر و پلوا^۵ (۲۰۰۹) عنوان کردند که اسپانسرشیپ ورزشی واسطه‌هایی از فعال‌سازی تجربی را برای انتشار مزایای برند مبتنی بر احساسات فراهم می‌آورد که از مفهوم طراحی اسپانسرشیپ برای خلق تجربیات عاطفی غنی برای مصرف‌کنندگان، حمایت می‌کند. در مجموع محققان عنوان کرده‌اند که موفقیت اسپانسرشیپ به‌وسیله هم‌نحوه طراحی برنامه فعال‌سازی که توسعه‌یافته است و هم منابع سرمایه‌گذاری شده حاصل می‌شود (فورچنتو، ۲۰۱۶، ۷۹-۸۰)؛ هرچند ویکس و همکاران (۲۰۰۸) دیدگاه موشکافانه‌تری از فعال‌سازی اسپانسرشیپ را ارائه دادند که بین ارتباط فعال‌سازانه و ارتباط غیرفعال‌سازانه تمایز قائل شدند. براساس این توضیحات، ارتباطات فعال‌سازانه از قبیل شرط‌بندی و قرعه‌کشی، مسابقات یا وبسایت‌ها «تعامل، درگیری و مشارکت مخاطبان اسپانسرشیپ را با اسپانسر افزایش می‌دهند» است؛ درحالی‌که ارتباطات غیرفعال‌سازانه از قبیل درج علائم و نشان‌ها در محل و ذکر نام اسپانسر، بیشتر «به‌صورت منفعلانه توسط مخاطبان اسپانسر» پردازش می‌شود (ویکس و همکاران، ۲۰۰۸، ۶۴۵). به‌هرحال، برنامه‌های فعال‌سازی با توجه به اهداف تجاری ویژه هر اسپانسر باید منحصربه‌فرد و خاص وی باشد (اورلی و هورنینگ، ۲۰۱۳، ۴۲۷). در مجموع با کمی استثنا، بیشتر پژوهشگران موافق‌اند که برخی از انواع فعال‌سازی برای کسب منفعت از اسپانسرشیپ، ضروری‌اند. بدون تلاش مازاد برای شناسایی و یادآوری نهاد اسپانسرشیپ، اسپانسر فقط می‌تواند آرزو کند که مخاطب آن‌ها، نشانه‌ها را ببیند و خودبه‌خود ارتباط لازم را برقرار کند. این امر برای اسپانسر ریسک دارد؛ چراکه نه‌تنها سود اندک، بلکه امکان کنترل‌نشدن و حتی درآمد منفی نیز محتمل است (اورلی و مادیل، ۲۰۱۲، به نقل از اورلی و هورنینگ، ۲۰۱۳، ۴۲۵)؛ از این‌رو برنامه‌های اسپانسرشیپ باید به‌صورت تاکتیکی فعال‌سازی شده تا برجسته شوند و با مخاطب مدنظر به شیوه‌ای مفهومی و قابل‌قبول ارتباط برقرار کنند.

1. Uhrich
2. Soteriades & Dimou
3. O'Reilly & Horning
4. Davies & Tsiantas
5. Quester & Plewa

استراتژی بعدی مدنظر متخصصان، تناسب بود. گووینر^۱ (۱۹۹۷) از اولین کسانی بود که نشان داد انتقال تصویر بین نهاد حمایت‌شده و نام تجاری ممکن است به‌وسیله شباهت بین دو نهاد کمک شود. در ادامه، گووینر و ایتون^۲ (۱۹۹۹) به بررسی بیشتر این مفهوم پرداختند و دریافتند، وقتی رویدادهای حمایت‌شده و نام‌های تجاری، خیلی خوب با یکدیگر همخوانی داشته باشند (از طریق تصاویر مشابه یا عملکردهای مشابه)، شرکت‌کنندگان به آن‌ها امتیازهای مشابهی از نظر شخصیت می‌دهند (گووینر، ۱۹۹۷؛ گوینر و ایتون، ۱۹۹۹، به نقل از جاناتان^۳، ۲۰۱۵، ۸۰-۸۱)؛ البته محققان بسیاری سعی کردند تجانس را در زمینه ورزش بررسی و آزمون کرده و نتایج مختلفی را گزارش کنند. دانکن^۴ (۲۰۰۵) تجانس را باعث ایجاد تمایز در مقایسه با رقبا، بارز^۵ و همکاران (۲۰۰۷) تسهیل‌کننده آگاهی مشتری، پریت و ون نس (۲۰۰۱) افزایش ارزش مالی یک برند (به نقل از اورلی و هورنینگ (۲۰۱۳))، کرنول^۶ و همکاران (۲۰۱۱) و مازوجیر و کوئستر^۷ (۲۰۱۴) تغییر اثرات تجانس در طول زمان و کو و لی^۸ (۲۰۱۸) رابطه تعهد ورزشی مشتریان با تجانس اسپانسر و برند را دانستند. در مجموع، این پژوهش‌ها پیشنهاد می‌دهند که اسپانسرشیپ در صورت ایجاد تجانس و ارتباط مناسب، وسیله‌ای ترغیب‌کننده است که می‌تواند به ارزش مالی برند و افزایش آگاهی از برند بیفزاید.

به‌تازگی اسپانسرشیپ به‌عنوان «ائتلاف بازاریابی مشارکتی»^۹ یا «شراکت استراتژیک»^{۱۰} بین دو سازمان شناخته شده است (فارلی، ۲۰۱۰، ۳۲۰). بحث شده است که موفق‌ترین اسپانسرشیپ‌های ورزشی براساس رابطه موفقیت‌آمیز بین نهاد ورزشی و سازمان‌های اسپانسر شکل گرفته‌اند، اما در پایه‌ای‌ترین سطح، ائتلاف‌های استراتژیک روابطی هستند که بین دو یا بیشتر از دو سازمان شکل می‌گیرند تا اهداف مشترک و مشخصی را برآورده کنند و اساساً وسیله‌ای برای افزایش عملکرد تجاری به‌وسیله فراهم‌کردن توانایی‌های مکملی است که در حالت عادی در توانایی‌های یک شرکت تنها، نیست و وسیله‌ای برای ایجاد راهبرد و دوام مزیت رقابتی است (کال و سینگ، ۲۰۰۷، ۱۰). همچنین ایجاد و حفظ توافق‌های همکاری بین نهاد ورزشی و اسپانسر برای دوام همکاری بسیار مهم هستند (آمیس و همکاران، ۱۹۹۹، ۸). براساس مفهوم برند مشترک، موفقیت اسپانسرشیپ تحت‌تأثیر قدرت نام تجاری اسپانسر و سازمان ورزشی است (ویلسون^{۱۱}، ۲۰۱۱، به نقل از مورگان، ۲۰۱۴، ۶). به‌علاوه، اکنون مشخص شده است که به‌منظور اثربخشی اسپانسرشیپ، اسپانسر و نهاد ورزشی مجبورند رابطه تجاری-تجاری سازنده و بهره‌ور داشته باشند؛ از این‌رو اکنون دانشمندان به‌طور جدی به اسپانسرشیپ به‌عنوان ائتلاف بازاریابی مشارکتی می‌نگرند (رنارد و سیتز، ۲۰۱۱، ۹). همچنین، فارلی (۲۰۱۰) بحث کرده است که اگر تحقیقات آینده درباره بررسی دقیق و روشکافانه مشارکت‌های بین اسپانسر و نهاد مالک رویداد هدایت شوند، ارزش حوزه اسپانسرشیپ بیشتر می‌شود. این

-
1. Gwinner
 2. Gwinner & Eaton
 3. Jonathan
 4. Duncan
 5. Barez
 6. Olson & Thjømøe
 7. Mazodier & Quester
 8. Koo & Lee
 9. Co-Marketing Alliance
 10. Strategic Partnership
 11. Wilson

مشارکت‌ها همکاری استراتژیک را از طریق توجه به فرایند برنامه‌ریزی، ارتباطات رسمی و غیررسمی بین شرکا و ماهیت اهدافی که برای روابط مقرر می‌شوند، برقرار می‌کنند (فارلی، ۲۰۱۰، ۳۳۴)؛ البته به‌رغم اهمیت درخور توجه رابطه بین اسپانسر و نهاد ورزشی، در بخش عمده‌ای از متون در حوزه اسپانسرشیپ، پویایی درونی ائتلاف اسپانسرشیپ و ایجاد ارزش در این مشارکت‌ها را کم‌رشد کرده است؛ به‌خصوص کمبود تحقیقات تجربی و کیفی اندکی درباره روابط ذی‌نفعان وجود دارد؛ بر این اساس، این پژوهش با توسعه چارچوبی برای تحقیقات آینده از طریق توصیف استراتژی‌های مؤثر در اسپانسرشیپ ورزش حرفه‌ای ایران، به دنبال ارائه شکلی تجریدی از دنیای پیچیده اسپانسرشیپ شامل اجزا و مؤلفه‌های استراتژی‌های اسپانسرشیپ بود. ارزش و اهمیت این الگو می‌تواند در این باشد که چگونگی کار اسپانسرشیپ در ورزش حرفه‌ای ایران را با تأکید بر کاربردهای مهم و حیاتی برای سازمان‌های ورزشی نشان می‌دهد که به دنبال جذب و حفظ اسپانسرشیپ به‌خصوص دسته‌های مختلف حامی هستند که معیارهای ارزیابی متفاوتی برای حضور در صنعت اسپانسرشیپ ورزشی دارند. این پژوهش با ارائه الگو و با تمرکز بر استراتژی‌های مناسب، ارتقای مزیت‌های رقابتی و افزایش توان تجاری فدراسیون‌های ورزشی، به‌طور مستقیم بر صنعت ورزش کشور تأثیر گذار خواهد بود و به‌طور غیرمستقیم با توجه به وضعیت محیطی و ایجاد فضای گسترده و مطلوب، به دنبال تسهیل روند تصمیم‌گیری در سرمایه‌گذاری و همچنین ماندگاری اسپانسرها در ورزش حرفه‌ای ایران است. در مجموع، این مطالعه پیشنهادهایی کلیدی درباره به‌کارگیری استراتژی‌های مؤثر به‌صورت تجربی در سازمان‌های ورزشی و شرکت‌های اسپانسر فراهم می‌آورد که در ادامه به بخشی از آن‌ها اشاره می‌شود.

این مطالعه نه‌فقط نیاز به استراتژی، بلکه برخی استراتژی‌های راهبردی اسپانسرشیپ را نیز تقویت می‌کند. همه استراتژی‌های مشخص‌شده به یک شکل ایجاد نشده‌اند و اهداف متفاوتی را دنبال می‌کنند؛ از این‌رو یک استراتژی خاص لزوماً برای هر تشکیلاتی کارایی ندارد و شرایط هر کسب‌وکاری (اهداف، موقعیت رقابتی، ارزش برند، فعالیت‌های اسپانسرشیپ گذشته و...) باید مدنظر قرار گیرد و استراتژی اسپانسری منحصربه‌فرد که منعکس‌کننده واقعیات تشکیلات ورزشی مدنظر است، توسعه یابد. در این مطالعه، هفت استراتژی به‌عنوان استراتژی‌های مؤثر در اسپانسرشیپ ورزش حرفه‌ای معرفی شدند. استنباط می‌شود که اسپانسرشیپ راهبردی، به تناسب و تجانس قوی و فرصت تلفیق کامل ارتباطات بازاریابی با روش‌های مختلفی از فعال‌سازی نیاز دارد که آگاهی و درنهایت پیوند با مخاطبان مدنظر را تقویت خواهند کرد. خلق منافع دوسویه و به‌کارگیری تکنولوژی پیشرفته از موارد جذاب برای سرمایه‌گذاران است. برنامه‌های اسپانسری در سازمان‌های ورزش حرفه‌ای باید انعطاف‌پذیر باشند و با تمایلات جدید مصرف‌کنندگان از قبیل رسانه‌های اجتماعی همخوانی داشته باشند. استراتژی‌های اسپانسری به تأمین وجه کافی نیازمند است؛ هرچند اختصاص بودجه‌ای سنگین و بسیار زیاد برای فعال‌سازی موفقیت اسپانسری را تضمین نمی‌کند؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که موفقیت تعادل بین میزان حمایت‌ها و کیفیت استراتژی‌ها از جمله استراتژی فعال‌سازی است. تیم‌های مدیریت برند نمی‌توانند برای ایجاد تمایز به انحصار اسپانسری تکیه کنند؛ بلکه باید به دنبال راه‌های منحصربه‌فرد و تعاملی برای ایجاد شور و اشتیاق در مصرف‌کنندگان هدفشان باشند. با نوآوری اسپانسری و ائتلاف، برندها می‌توانند پیام‌های زیادی را از طریق اسپانسرشیپ ورزشی برای مخاطبان خود به همراه آورند. پژوهش‌های آتی می‌توانند به کمی‌سازی مدل مفهومی بپردازند، میزان به‌کارگیری این استراتژی‌ها را در سازمان‌های ورزش حرفه‌ای بسنجند و استراتژی‌های اسپانسرشیپ خاص هر سازمان ورزشی را شناسایی و طراحی کنند.

References

1. Amis, J., Slack, T., & Berrett, T. (1999) Sport sponsorship as distinctive competence. *European Journal of Marketing*, 33(3/4), 250-272.
2. Asagba, B. O. (2008). Perceived impediments to effective sports sponsorship in Nigeria. *International Journal of African & African American Studies*, 5(1), 67-72.
3. Azadan, M., Askarian, F., & Ramezaninezhad, R. (2012). Investigating ways to attract sponsors in professional football in Iran. *Sport Management Studies (Research in Sport Sciences)*, 4(13), 123-136. (in Persian).
4. Beliga, C., & Hejndorf, S. M. (2012). Sport sponsorship as a corporate communication tool. The case of carrefour for tour de france (Master's thesis). Aarhus School of Business.
5. Berrett, T., & Slack, T. (1999) An analysis of the influence of competitive and institutional pressures on corporate sponsorship decisions. *Journal of Sport Management*, 13(2), 114-138.
6. Blakey, P., & Chavan, R. (2011). Cricket sport sponsorship management strategies: A comparison between India and the UK. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 9(1-2), 94-115.
7. Chadwick, S., & Thwaites, D. (2005). Managing sport sponsorship programs: Lessons from a critical assessment of English soccer. *Journal of Advertising Research*, 45(3), 328-338.
8. CSLS. (2017). 11th annual Canadian sponsorship landscape study. Presented at the Sponsorship Marketing Council of Canada, Toronto, Canada. Available at <http://www.sponsorshiplandscape.ca/downloads>.
9. Demir, R., & Söderman, S. (2015). Strategic sponsoring in professional sport: A review and conceptualization. *European Sport Management Quarterly*, 15(3), 271-300.
10. Detailed Document of the Comprehensive System for the Development of Physical Education and Sport of the Country. (2004). Professional sport section. Tehran: Physical Education Organization.
11. Farrelly, F. (2010). Not playing the game: Why sport sponsorship relationships break down. *Journal of Sport Management*, 24(3), 319-337.
12. Ferrand, A., Torrigiani, L., Camps, I., & Povill, A. (2007). Successful strategies. In *Routledge handbook of sports sponsorship*. London: Routledge.
13. Filis, G. N., & Spais, G. S. (2012). The effect of sport sponsorship programs of various sport events on stock price behavior during a sport event. *Journal of Promotion Management*, 18(1), 3-41
14. Fortunato, J. (2016). How the Citi Olympic sponsorship strategy uses the knowledge of the elaboration likelihood model. *Journal of Financial Services Marketing*, 21(1), 76-85.
15. Grohs, R., & Reisinger, H. (2014). Sponsorship effects on brand image: The role of exposure and activity involvement. *Journal of Business Research*, 67(5), 1018-1025.
16. IEG Sponsorship Report. (2017). Sponsorship spending forecast: Continued growth around the world. IEG Sponsorship Report. Available at: <http://www.sponsorship.com/iegsr/2017/01/04/Sponsorship-Spending-Forecast-Continued-Growth-Ar.aspx>.
17. Jonathan, A. J. (2015). The path to global sport sponsorship success: An event history analysis modeling approach (Doctoral dissertation). Ohio State University.
18. Jensen, J. A., & Hsu, A. (2011). Does sponsorship pay off? An examination of the relationship between investment in sponsorship and business performance. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 12(4), 72-84.
19. Koo, K., & Lee, Y. (2018). Sponsor-event congruence effects: The moderating role of sport involvement and mediating role of sponsor attitudes. *Sport Management Review*, <https://doi.org/10.1016/j.smr.2018.03.001>
20. Kahuni, A. T., Rowley, J., & Binsardi, A. (2009). Guilty by association: Image 'spill-over' in corporate co-branding. *Corporate Reputation Review*, 12(1), 52-63.
21. Kale, P., & Singh, H. (2007). Building firm capabilities through learning: The role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success. *Strategic Management Journal*, 28(10), 981-1000.

22. Kuo, W. C., & Huang, M. J. (2013). Sponsorship strategies at the world table tennis championship. Paper presented at the 13th ITTF Sports Science Congress, France.
23. Lei, S., Ghosh, C., & Srinivasan, H. (2010). Should they play? Market value of corporate partnerships with professional sport leagues. *Journal of Sport Management*, 24(6), 702-743.
24. Masterman, G. (2007). *Sponsorship: For a return on investment*. London: Routledge.
25. Misener, K., & Doherty, A. (2013). Understanding capacity through the processes and outcomes of interorganizational relationships in nonprofit community sport organizations. *Sport Management Review*, 16(2), 135-147.
26. Mohammadpour, A. (2013). Qualitative research method of counter methods, steps and practical procedures in qualitative methodology (Vol. 2). Tehran: Sociologists. (in Persian).
27. Morgan, A., Adair, D., Taylor, T., & Hermens, A. (2014). Sport sponsorship alliances: Relationship management for shared value. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 4(4), 270-283.
28. O'Reilly, N., & Horning, D. L. (2013). Leveraging sponsorship: The activation ratio. *Sport Management Review*, 16(4), 424-437.
29. Renard, N., & Sitz, L. (2011). Maximising sponsorship opportunities: A brand model approach. *Journal of Product & Brand Management*, 20(2), 121-129.
30. Robinson, M. J. (2013). *Sports club management* (Talebpoor M., et al., Trans). Mashhad: Ferdowsi University of Mashhad Press. (in Persian).
31. Sevensen, S. (2013). *Strategic sponsorship: Managers attitudes towards Sport Sponsorship* (Bachelor's thesis). School of Business and Economics, Linnaeus University.
32. Soteriades MD. (2013). Events sponsorship: A framework for efficient management. *Wulfenia Journal*, 20(10), 226-241.
33. Urich, S., Koenigstorfer, J., & Groeppel-Klein, A. (2013). Leveraging sponsorship with corporate social responsibility. *Journal of Business Research*, 67(9), 223-229.
34. Vance, L., Raciti, M. M., & Lawley, M. (2016). Beyond brand exposure: Measuring the sponsorship halo effect. *Measuring Business Excellence*, 20(3), 1-14.
35. Walliser, B. (2003). An international review of sponsorship research: Extension and update. *International Journal of Advertising*, 22, 5-40.
36. Weeks, C. S., Cornwell, T. B., & Drennan, J. C. (2008). Leveraging sponsorships on the internet: Activation, congruence, and articulation. *Psychology & Marketing*, 25(7), 637-654.