
مروری بر مضامین استراتژیک برندسازی در ورزش

رسول نظری^۱

ص.ص: ۲۴۹-۲۱۴

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۱۸

تاریخ تصویب: ۱۴۰۰/۰۱/۱۶

چکیده

راهبردا به عنوان « تجزیه و تحلیل روابط بین مؤسسه با محیط خویش، تعیین مسیر و اهداف مؤسسه، تثبیت فعالیت‌هایی که آنها را تحقق خواهد بخشید و تنظیم دوباره سازمان با تخصیص منابع مورد نیاز » می‌توان تعریف کرد. آیا تا به حال از خود پرسیده‌اید که چرا بعضی از سازمان‌های بزرگ و موفق در مدت زمان کوتاهی با از دست دادن سهم بزرگی از بازار خود به موقعیتی معمولی و حتی تأسف بار تنزل یافته‌اند و چرا برخی از سازمان‌های کوچک و گمنام به یکباره به جایگاه‌های ممتازی در صحنه رقابت بین‌الملل رسیده‌اند. در حوزه مدیریت استراتژیک برند در اصل استراتژی الگویی بنیادی از اهداف فعلی و برنامه‌ریزی شده، بهره‌برداری و تخصیص منابع و تعاملات یک سازمان با بازارها، رقبا و دیگر عوامل محیطی است. مدیریت استراتژیک برند تصمیمات و فعالیت‌های یکپارچه در جهت توسعه استراتژی‌ها مؤثر، اجرا و کنترل نتایج آنهاست. بنابراین در این راستا مدیریت استراتژیک فعالیت‌های مربوط به بررسی، ارزشیابی و انتخاب استراتژی‌ها، اتخاذ هر گونه تدابیر درون و بیرون سازمانی برای اجرای این استراتژی‌ها و در نهایت کنترل فعالیت‌های انجام شده را در برمی‌گیرد. با نگاهی دقیق به مفهوم مدیریت استراتژیک در حوزه برند سازی می‌توان به ضرورت استفاده از آن پی برد. با توجه به تغییرات محیطی که در حال حاضر شتاب زیادی به خود گرفته است و پیچیده شدن تصمیمات سازمانی، لزوم بکارگیری برنامه‌ای جامع برای مواجهه با اینگونه مسائل بیشتر از گذشته ملموس می‌شود. این برنامه چیزی جز برنامه استراتژیک نیست. مدیران استراتژیک با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده‌نگر، جامع‌نگر و اقتضایی راه حل بسیاری از مسائل امروزی است. از این رو یکی از مهمترین ابزارهایی که سازمان‌ها برای حصول موفقیت در آینده می‌توانند از آن بهره‌گیرند «مدیریت استراتژیک» خواهد بود.

واژه‌های کلیدی: استراتژیک، بازاریابی، برند، ورزش، حرفه‌ای، قهرمانی

^۱ دانشیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

Strategic themes of branding in sports

Rasool Nazari*

Abstract

Sports areas as one of the most important urban public use affect the environment around which social, economic and traffic environmental impacts can be named as the most important. The purpose of this study was to determine the economic, social, traffic, and environmental impacts of the Karaj Enghelag Sports Complex on the surrounding urban environment. The research method was a descriptive - survey and the statistical population consisted of 253 residents around the Sports Complex. The instruments used in this study included the Environmental and Traffic Impact Questionnaire of Sultan Hosseini et al. (2014). This questionnaire has 14 questions and 2 components of the environmental impacts of sports areas and the traffic impacts of sports areas. Sultan-Hosseini et al. (2013) questionnaire is also used in the field of socio-economic impacts. This questionnaire has 16 questions and 2 components of economic and social impacts of sports facilities. The validity of the questionnaire is a content type and its reliability is calculated by Cronbach's alpha of 81%. A one-sample T-test were used to analyze the data from the questionnaires. The multidisciplinary Decision-Making Method is used to rank the effects of the evaluated components. This study has identified that social impacts significantly had the greatest effects on the urban environment of Karaj city ($p < 0.001$). Moreover, the next two ranks are traffic effects and environmental effects, but there was no influence of the economic effects on the urban environment around the sports complex ($p = 0.11$).

Keywords: brand, championship, marketing, professional, sports, strategic.

1. Associate Professor, Department of Sports Management, Faculty of Sports Sciences, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.
nazarirasool@yahoo.com

برندسازی در بازاریابی

به نظر می رسد گذر از بازاریابی سنتی به بازاریابی مدرن، شرکت ها و بنگاه های تجاری را در شرایطی قرار داده است که در آن استراتژی های سنتی بازاریابی دیگر جوابگوی محیط شدیداً رقابتی بازار نبوده و کسب مزیت رقابتی به راحتی مسیر نمی شود. از این رو بنگاه های تجاری به دنبال راه کارهای و استراتژی های جدیدتری هستند تا علاوه بر این که سهم بازار و در پی آن سود خود را بالا ببرند، بتوانند به مزیت های رقابتی بهتر و متمایز تری نیز دست یابند و رقابت شدید و بازار پویا و هزینه بالا سرمایه گذاری ها برای ورود به بازارهای جدید شرکت ها را مجبور کرده است که استراتژی های برند نوآورانه ای مانند ایجاد برند مشارکتی را به کار گیرند (دهدشتی و همکاران، ۱۳۹۱). در شرایط رقابت بازار کنونی به دست آوردن جایگاه مناسب در ذهن مصرف کننده، به گونه ای که مصرف کننده وفادار شرکت باشد، از اهمیت به سزایی برخوردار است و از جمله عواملی که در رسیدن به چنین جایگاهی در ذهن مشتریان موثر است اعتبار نام و نشان تجاری شرکت می باشد (قویدل و شبگو منصف، ۱۳۹۳). در حال حاضر دیگر رضایتمندی مشتریان کافی نبوده و شرکت ها نباید به رضایت مندی مشتریان دلخوش کنند، آنها باید مطمئن شوند که مشتریان رضایتمندشان وفادار هم هستند (ملک اخلاقی و همکاران، ۱۳۹۰). مدیریت برند امروزه مشتریان متعددی در دنیای بازاریابی داشته و بسیاری از نظریه پردازان، مدیران و پژوهشگران دنیای آینده بازاریابی را جهان مدیریت برند و فعالیتهای پیرامون برندسازی نهاده اند. شاید هیچ سرمایه ای بیش از یک نام قدرتمند، معتبر و ارزش آفرین برای سازمانها کارآمد نباشد. آسیب پذیری کمتر در شرایط رقابتی بازار، حاشیه سود بیشتر، ارتباطات قوی تر دیگر مزایای توسعه برند از این دست هستند.

در حوزه برند پژوهش های گوناگونی انجام شده از جمله؛ مجا^۱ (۲۰۱۴) تاثیر ارزش ویژه برند از دیدگاه مشتریان (CBBE^۲) به این نتیجه رسید که عامل عمکرد برند، عامل مثبت افزایش ارزش ویژه برند از دیدگاه مشتریان است. ضمن اینکه فیلیپ و وانگ^۳ (۲۰۱۵) تاثیر رقابت مقصد بر ارزش ویژه برند مبتنی بر مشتری از تاثیر مثبت کاهش حساسیت به قیمت و افزایش وفاداری مشتریان بر افزایش ارزش ویژه برند از دیدگاه مشتری گزارش داد. همچنین زهووی^۴ (۲۰۱۵) بر اساس مدل ارزش ویژه برند از دیدگاه مشتریان، به این نتیجه رسید که دو عامل تصویر برند و آگاهی از برند بر افزایش ارزش ویژه برند مبتنی بر مشتری تاثیر مثبت و معناداری دارد. در این راستا بیانچی^۵ (۲۰۱۵) اشاره بر این داشت که ارائه تصویر راهبردی از برند تاثیر معناداری بر افزایش ارزش ویژه برند از دیدگاه مشتریان دارد. اتحاد برند که گاه برند سازی مشارکتی یا تجمیع برندها نامیده می شود. زمانی شرکتهای ورزشی می توانند نوآوری در ارائه خدمات داشته باشند که سازمان خود اعم از کارکنان و مشتریان و مدیران را به سوی بازاریابی یکپارچه سوق دهند و این کارایی می بایست با انجام تحقیقات مناسب و دقیق در مقاطع زمانی مختلف

^۱- Maja

^۲-Customers Based Brand Equity

^۳-Philip Wong

^۴-Zhuowei

^۵-Bianchi

پیش برد تا با برند سازی مناسب در ذهن مشتری و کارکنان خود در بلند مدت به مزیت رقابتی دست یابد (شاه طهماسبی و همکاران؛ ۱۳۹۳). ساخت یک برند قدرتمند در بازار، هدف بسیاری از سازمانهاست. متخصصان بر این عقیده اند که برند تجاری می تواند ارزشی بیش از ارزش متداول ایجاد نماید. امروزه برند دیگر تنها یک ابزار کارآمد در دست مدیران نیست. برند یک الزام استراتژیک است که سازمانها را در جهت خلق ارزش بیشتر برای مشتریان و همچنین به ایجاد مزیت‌های رقابتی پایدار کمک می سازد (کلر^۱، ۲۰۰۱). در طی چند دهه اخیر، محققان و فعالان در زمینه خدمات توجه زیادی به موضوع برند داشته اند. این نکته که برند ارزشی دارد که از ارزش معمول دارایی که به وسیله فعالیت های مالی حرفه ای ایجاد شده است فراتر می رود (فراهانی و همکاران، ۱۳۹۳).

اتحاد برند به دنبال بررسی ابعاد مختلفی از مولفه های خود چون نحوه قیمت گذاری، شهرت، مسولیت، نام گذاری در برند از نگاه مشتریان می باشند. باید در توسعه راهبردهای خود مراقب باشید. چرا که برند مشترک بدون ریسک نیست. در واقع اگر افزایش اعتبار برای هر دو طرف مثبت باشد ممکن است هر دو یا یک سو سود ببرند اگر مثبت نباشد یا حتی اگر اشتباه باشد اثر منفی بر شرکت بزرگتر منعکس می کند (شاه طهماسبی و نسائی؛ ۱۳۹۴). اعتبار برند میزان ارزش و مقبولیت برند در سازمان بر اساس سه بعد از نگاه مشتریان می باشد. شایسته و نوآور باشد، قابل اتکا باشد و بتواند در بلندمدت مشتری ها را به خود جذب کند (قابلیت اعتماد برند)، جذاب و سرگرم کننده باشد و ارزش هزینه مصرف کننده را داشته باشد (مطلوبیت برند) در این صورت از اعتبار لازم نزد مشتری برخوردار است (کلر؛ ۲۰۰۳). با توجه به اینکه ابراهیمی و همکاران (۲۰۱۴) عنوان نمودند کیفیت خدمات و ارزش ادراک شده تأثیر بر ارزش ویژه برند داشتند و ارزش ویژه برند نیز تأثیر بر ترجیح برند و قصد خرید مشتریان دارد. از این رو به نظر می رسد ساخت یک برند قدرتمند در بازار، هدف بسیاری از سازمانهاست، لذا متخصصان بر این عقیده اند که برند تجاری می تواند ارزشی بیش از ارزش متداول ایجاد نماید. امروزه برند دیگر تنها یک ابزار کارآمد در دست مدیران نیست. برند یک الزام استراتژیک است که سازمانها را در جهت خلق ارزش بیشتر برای مشتریان و همچنین به ایجاد مزیت‌های رقابتی پایدار کمک می سازد (فراهانی و همکاران، ۲۰۱۴). به هرحال پیامد مثبت از مارک تجاری موجب کسب رضایت خواهد شد. در نتیجه، بایستی رابطه مثبتی بین رضایت مشتری و اعتماد وجود داشته باشد (قربانی و همکاران، ۲۰۱۴). از این رو برای یک برند تجاری چهار کارکرد قائل شدند که شامل: گارانتی، هویت فردی، هویت اجتماعی و منزلت است (ریو^۲ و همکاران، ۲۰۰۱). از آنجا که یکی از رویکردهای بنگاه های تجاری به دنبال راه کارهای و استراتژی های جدیدتری هستند تا علاوه بر این که سهم بازار و در پی آن سود خود را بالا ببرند، بتوانند به مزیت های رقابتی بهتر و متمایز تری نیز دست یابند و رقابت شدید و بازار پویا و هزینه بالا سرمایه گذاری ها برای ورود به بازارهای جدید شرکتها را مجبور کرده است که استراتژی های برند نوآورانه ای مانند ایجاد برند مشارکتی را به کار گیرند (دهدشتی و همکاران، ۲۰۱۱). چرا که در شرایط پر رقابت بازار

¹ -Keller

² .Rio

کنونی به دست آوردن جایگاه مناسب در ذهن مصرف کننده، به گونه ای که مصرف کننده وفادار شرکت باشد، از اهمیت به سزایی برخوردار است (ماجا، ۲۰۱۴).

برند و ورزش

در عصر گسترش روز افزون جهانی شدن، رقابت پذیری یک موضوع مهم در بین سیاست گذاران صنایع مختلف می باشد در این میان یکی از بحث برانگیزترین صنایع، صنعت ورزش است چرا که امروز صنعت ورزش به صنعتی بین المللی و درآمد زا تبدیل شده است (پور شفیعی و همکاران، ۱۳۹۵). رشد صنعت ورزش با تغییرات اقتصادی ترکیب شده و نیاز به متخصصان ورزشی برای تمرکز روی استراتژی های بازاریابی ایجاد کرده است. صنعت ورزش رشد فوق العاده ای را تجربه کرد و به ارزش تقریبی ۴۱۴ بلیون دلار رسیده است، اما دستیابی به درآمدهای اقتصادی و رقابت در بازارهای ملی و بین المللی و ورزش بدون شک در گرو به کار گیری روش های علمی و نوین بازاریابی می باشد (سلیمی و همکاران، ۱۳۹۴). امروز، عصر برندهاست. در این عصر شرکتهایی موفقند که در قالب برنامه ای جامع انتظارات ذینفعان مختلف خود را شناسایی نموده و با برنامه ریزی دقیق در حوزه برندسازی، این انتظارات را در شرایطی برتر از رقبای برآورده نمایند (بهنام و همکاران، ۱۳۹۳). مدیریت استراتژیک برند به عنوان یکی از مهمترین برنامه های هر شرکت که در آن کلیه سطوح شرکت از نقش قابل ملاحظه ای برخوردارند، راه کار مناسبی برای تحقق انتظارات ذینفعان به شمار می رود؛ به گونه ای که بعضاً بی توجهی به آن با برند سوزی ها و البته فرصت سوزی های جبران ناپذیری همراه خواهد بود. پس از تحلیل دقیق نیازهای ذینفعان، می بایست هویت مناسبی برای برند در نظر گرفته شود و پس از تدوین استراتژی برند محور، اقدامات لازم جهت اجرای استراتژی ها و ارتقاء عملکرد شرکت در تحقق انتظارات ذینفعان فراهم گردد (کنلی و توحی^۱، ۲۰۱۴). برند در فضای بازار به شدت رقابتی امروز یکی از بزرگ ترین چالش های هر کسب و کاری است و با توجه به حساسیتی که ورزش دارد، باید اذعان داشت برند ارزش استراتژیک برای سازمانها دارد، برند می تواند بخش مهمی از دارایی های نامشهود سازمانها محسوب شود. برند عامل انحصار مالکیت محصول یا خدمت برای سازمانها می باشد (بودت و چاناوات^۲، ۲۰۱۰). در طی چند دهه اخیر، محققان و فعالان در زمینه خدمات توجه زیادی به موضوع برند داشته اند (فراهانی و همکاران، ۱۳۹۳). ساخت یک برند قدرتمند در بازارهای ورزشی، هدف بسیاری از سازمانها است. متخصصین مالی بر این عقیده اند که برند تجاری می تواند ارزشی بیش از ارزش متداول ایجاد نماید. امروزه برند دیگر تنها یک ابزار کارآمد در دست مدیران نیست. برند یک الزام استراتژیک است که سازمانهای ورزشی را در جهت خلق ارزش بیشتر برای مشتریان و همچنین به ایجاد مزیتهای رقابتی پایدار کمک می سازد (نظری و قوامی، ۱۳۹۶).

نقش ارزش ویژه برند در سازمان های خدماتی اهمیت بسیار دارد، زیرا خدمات ویژگی های منحصر به فردی دارند که در نتیجه تعامل مستقیم کارکنان با مشتریان حاصل می گردد. ارزش برند چنین تعریف شده است؛ مجموعه ای از دارایی های مرتبط با اسم و نماد برند که ارزش ایجاد شده محصول، خدمت یا

^۱ - Kennelly & Toohey

^۲ - Bodet & Chanavat



مشتریان را به آن می افزاید. در بخش خدمات، مشتریان اغلب تصمیم خرید خود را بر پایه ادراک خود از برند شرکت انجام می دهند (کایامان و آرسلی^۱، ۲۰۰۷). برند ارائه دهنده مجموعه ای از قولها و تعهدات است و به اعتماد، ثبات، پایداری و مجموعه ای تعریف شده از انتظارات اشاره دارد. این مجموعه تعهدات شامل خصوصیات و ویژگی هایی است که خریدار می خرد و حاصل آن رضایت مشتری است (کیموکیم^۲، ۲۰۰۶). ارزش ویژه برند از دیدگاه مشتری را این گونه ارائه می دهد: اثر متفاوتی که آگاهی از برند بر پاسخ مشتری به بازاریابی آن برند ایجاد می کند (مروتی و همکاران، ۱۳۹۰). طراحی و ساخت برندهای قدرتمند از اولویت های اصلی اکثر سازمان های موفق است زیرا به باور عمومی برندهای قدرتمند می توانند مزیت رقابتی را افزایش دهد (بریجواتر^۳، ۲۰۱۱). از این رو مدیران ورزشی باید تیم ها، لیگ ها و دارایی های خود را از منظر یک برند مدیریت کنند.

الگوی همنوایی برند که توسط کالر (۲۰۰۱) مطرح شده است ساختن برند را فعالیتی مرحله ای و پلکانی می داند به نحوی که از پایین به بالا مراحل طی می شود. مراحل الگوی همنوایی برند عبارتند از: حصول اطمینان از شناسایی برند توسط مشتریان و متصل کردن برند با یک طبقه یا نیازی خاص در ذهن مشتریان، ایجاد معنای برند در ذهن مشتریان با مرتبط کردن مجموعه ای از ویژگی های ملموس و ناملموس به برند، استخراج پاسخ مطلوب از مشتریان بر حسب قضاوت و احساسات، تبدیل پاسخ برند به ایجاد رابطه ای عمیق بین مشتری و برند می انجامد (تونگ^۴، ۲۰۰۹). شش سنگ بنای این هرم ارزش ویژه برند از دیدگاه مشتری عبارتند از: برجستگی برند: هر چند وقت یکبار و با چه احسانی، در شرایط مختلف خرید و مصرف، برند بخاطر آورده می شود؟ عملکرد برند: چگونه محصول یا خدمات نیازهای کارکردی و عملکردی مشتریان را برآورده می سازد؟ تصویر برند: تصویر با دارایی بیرونی محصول یا خدمت مرتبط است و مسیرهایی که برند در جهت برآوردن نیازهای اجتماعی و روانشناختی مشتریان طی می کند می شود. قضاوتهای برند: بر عقاید و ارزیابی های شخصی مشتریان تمرکز دارد. احساسات برند: پاسخها و واکنش های احساسی مشتریان در قبال برند را نشان می دهد. همنوایی با برند (طنین برند): به ماهیت رابطه ای که مشتریان با برند دارند و همچنین میزانی که مشتریان احساس همراهی با برند می کنند برمی گردد. همنوایی با برند، عمق رابطه درونی و روانی مشتریان با برند را در بر می گیرد (عزیزی و آژینی، ۱۳۹۱).

در این راستا نظری و مختاری (۱۳۹۵) در پژوهشی تحت عنوان ارائه مدل عناصر سازنده برند باشگاه های حرفه ای فوتبال بر اساس ارزش ویژه ی برند از دیدگاه مشتریان عنوان نمودند باید توجه داشت مشتریانی که آگاهی و دانش بیشتری از محصولات و خدمات باشگاه های فوتبال دارند، گرایش و تقاضای آنها نسبت به محصولات و خدمات افزایش می یابد. افزایش آگاهی از برند باشگاه ها از طریق تکرار تماس و مواجهه با آن است. یعنی هر قدر بر تجربیات مصرف کننده از یک برند با دیدن یا شنیدن و یا فکر

^۱-Kayaman & Arasli

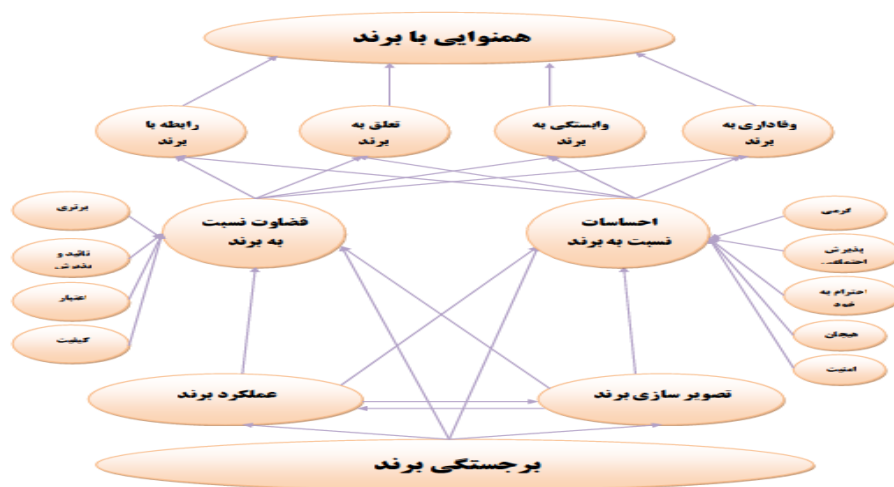
^۲-Kim & Kim

^۳-Bridgwater

^۴-Tonge

کردن افزوده شود، احتمال ثبت آن در حافظه افزایش می یابد و در نتیجه باشگاه های حرفه ای فوتبال باید با استفاده از برنامه های بازاریابی مناسب سطح آگاهی مشتریان خود را از برند مورد نظر افزایش دهند. تصویر سازی ذهنی به جنبه های ناملموس و نامشهود از برند اشاره می کنند و مصرف کنندگان تصاویر ذهنی را به صورت مستقیم یا غیر مستقیم کسب می کنند. باشگاه های حرفه ای فوتبال باید برای افزایش ارزش ویژه برند از دیدگاه مشتریان به تمامی تعهدات خود در قبال محصولات و خدمات برند باشگاه خود جامه عمل بپوشانند و در این باره نظرات و عقاید مشتریان خود را بپذیرند.

با توجه به اینکه تحقیقات متعددی بر اهمیت مشتریان وفادار برای سازمان تأکید کرده اند که تعداد زیاد مشتریان وفادار برای یک سازمان به عنوان یک دارایی ارزشمند محسوب می شود و وفاداری به برند یکی از ابعاد مهم در ایجاد ارزش ویژه برند می باشد. وفاداری می تواند به باشگاه جهت عکس العمل به تهدیدها از قبیل رقابت، یک فرصت بدهد، چرا که هرچقدر مشتریان به برند وفادارتر باشند، بخاطر نوع خدمتی که نیاز آنها را بر طرف می کند و متناسب با انتظار آن ها است، به افزایش قیمت حساسیت کمتری خواهند داشت. بنابراین بخش های خدمتی به منظور ایجاد وفاداری مشتریان می توانند به خواسته های مشتریان توجه نموده و متناسب با نیاز هر فرد سعی در رفع نیاز آنها نمایند. همچنین می توانند طرح مزایای ویژه برای مشتریان وفادار ارائه هدیه و تشکر از مشتریان باوفا، اعتماد و وفاداری آنان را جلب نمایند. همچنین از طریق برقراری روابط با مشتری و روابط عمومی اهداف نوع دوستانه خود را مشتریان به اثبات برسانند و با ایجاد اطمینان، وفاداری را تسهیل نمایند.



شکل (۱) مدل نظری و مختاری (۱۳۹۵) ارزش ویژه برند در ورزش

به طور کلی شاید بتوان اذعان نمود باشگاه ها جهت ارتقای جایگاه استراتژیک ارزش ویژه برند خود می توانند مدل پیشنهادی مطرح شده در شکل (۱) به عنوان الگو مد نظر قرار داده و با برجسته نمودن برند باشگاه منجر به ایجاد تصویر روشنی از عملکرد باشگاه در ذهن هواداران و مخاطبان شده و احساسات مشتریان از طریق ایجاد صمیمیت و گرمی، پذیرش اجتماعی، احترام قائل شده برای مخاطبان، فراهم نمودن شرایط هیجان انگیز و نهایتاً امنیت فراهم آوردند. در این راستا باید توجه داشت قضاوتهایی که از طریق مشتریان نسبت به برند انجام می شود تحت تاثیر برتری برند، کیفیت، اعتبار و تائیدات و پذیرش

اجتماعی نسبت به برند می‌باشد. باید اذعان نمود با رعایت موارد مطرح شده باشگاه‌های فوتبال باید نهایتاً وفاداری به برند، تعلق به برند، وابستگی به برند و رابطه پایدار با برند را ایجاد نموده تا شرایط برای هم‌نوایی پایدار و ماندگار با برند توسط مشتریان صورت پذیرد. چرا که هم‌نوایی با برند منجر به اثر گذاری بر انتخاب برند توسط مشتریان می‌شود، در این راستا یکی از راه‌های افزایش سطح آگاهی مشتری از برند اقدامات فرهنگی، انجام تبلیغات گسترده برای معرفی برند است، در وضعیتی که مشتری اطلاعات کمی در مورد برند و نحوه ارائه خدمات دارد آشنایی با برند و ارائه اطلاعات پاسخی مناسب به منظور بالا بردن سطح آگاهی می‌باشد. تداعی برند یا هم‌خوانی برند شامل عواملی می‌شود که با اسم برند و تصویر برند در ذهن مشتری متصل می‌شود. به منظور افزایش تداعی برند در ذهن مشتریان عوامل متعددی باید در نظر گرفته شود که شامل توجه به نوع خدمت، تلاش برای ملموس نمودن خدمات ناملموس، قیمت‌های مرتبط با خدمت دریافتی، منطقه جغرافیایی، شهرت می‌باشد.

لزوم توجه به برند باشگاه می‌تواند به عنوان یک عامل انگیزاننده در حضور مستمر و منظم هواداران به حساب آید. اهمیت برند از آنجا مشخص می‌شود که با کیفیت بازی تیم ارتباط مستقیم داشته و باعث می‌شود که هواداران تیم از طریق برند یک ارتباط عاطفی با باشگاه برقرار کنند (گلادن و فانک^۱، ۲۰۰۱). در این راستا فراهانی و همکاران (۱۳۹۳) اشاره بر این داشتند که دو عامل ویژگی‌ها و عامل منافع تداعی به برند بر وفاداری به برند در هواداران لیگ برتر فوتبال ایران تاثیر ندارد اما دو عامل هویت برند و عامل نگرش‌های تداعی برند بر وفاداری به برند در هواداران لیگ برتر فوتبال ایران موثر می‌باشد، ضمن اینکه سیفی (۱۳۹۳) عنوان نمود از میان شش عامل برجستگی برند، عملکرد برند، تصویرسازی برند، قضاوتها نسبت به برند، احساسات نسبت به برند و هم‌نوایی با برند عامل برجستگی برند تاثیر بیشتری بر ارزش ویژه برند دارد. از آنجا که ورزش در ایران از طرفداران خاصی برخوردار می‌باشد و بدلیل اینکه باشگاه‌های ورزشی عمده درآمدهایشان از طریق بلیط فروشی و حامیان مالی است، به همین دلیل به نظر می‌رسد اگر یک تیم از برند قدرتمندی برخوردار باشد باعث می‌شود تماشاگران کثیری در استادیوم‌ها حضور پیدا کنند که این منجر به درآمد بیشتر برای باشگاه می‌شود.

برند عامل انحصار مالکیت محصول یا خدمت برای سازمانها می‌باشد. برند مرزهای جغرافیایی را در نوردیده و می‌تواند بین المللی و جهانی شود. باید توجه داشت ساختن برندهای قوی نقش بسیار مهمی در بخش خدمات ورزشی دارد، زمانی باشگاه‌های ورزشی می‌توانند نوآوری در ارائه خدمات داشته باشند که سازمان خود اعم از کارکنان و مشتریان و مدیران را به سوی بازاریابی یکپارچه سوق دهند و در بلند مدت به مزیت رقابتی دست یابند (بودت و چانوات^۲، ۲۰۱۰). در همین راستا تحقیقات نشان داده است که کیفیت خدمات مطلوب و رضایتمندی از مهم‌ترین عوامل زمینه ساز بر وفاداری مشتریان است، همچنین بین همه ابعاد کیفیت خدمات باشگاه‌های ورزشی و میزان رضایتمندی و وفاداری مشتریان، ارتباط وجود دارد. کیفیت خدمات از قبیل کیفیت برنامه‌ها و محیط باشگاه بر رضایتمندی

^۱-Gladen & Funk

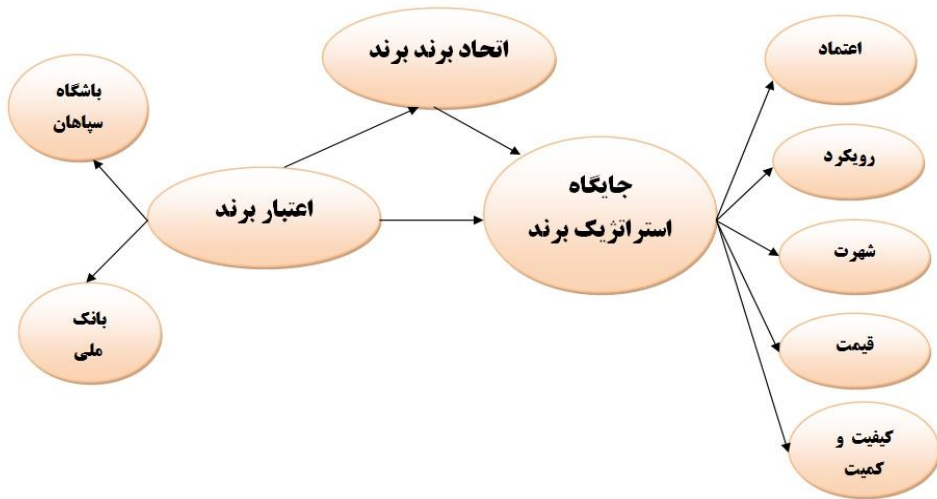
^۲-Bodet & Chanavat

مشتریان تأثیر دارد (سعیدی و همکاران، ۲۰۱۵). پدراگوسا و کوریا^۱ (۲۰۰۹) رضایتمندی متغیری است که با انتظارات مشتریان و تجهیزات باشگاه مرتبط است و اهمیت بسیار زیادی در تعیین میزان وفاداری مشتریان به باشگاه دارد. مورال و همکاران^۲ (۲۰۱۶)، ارتباط بین کیفیت خدمات پس از فروش با رضایت، حفظ و وفاداری مشتریان را مد نظر قرار دادند از این رو شاید بتوان اذعان نمود از آنجا که یکی از رویکردهای حوزه ورزش کسب درآمد از افزایش کمیت مشتریان می باشد، لذا به نظر می رسد گذر از بازاریابی سنتی به بازاریابی مدرن، این بخش را در شرایطی قرار داده است که در آن استراتژی های سنتی بازاریابی دیگر جوابگوی محیط شدیداً رقابتی بازار نبوده و کسب مزیت رقابتی به راحتی مسیر نمی شود. در این راستا نظری و قوامی (۱۳۹۶) در پژوهشی تحت عنوان تأثیر اعتبار برند بر استراتژی اتحاد برند به منظور ارتقاء جایگاه استراتژیک برند: مطالعه موردی باشگاه سپاهان اصفهان اشاره بر این داشتند که باشگاه های حرفه ای فوتبال جهت ارتقای جایگاه استراتژیک ارزش ویژه برند خود می توانند مدل پیشنهادی مطرح شده در شکل (۲) به عنوان الگو مد نظر قرار داده و با برجسته نمودن اتحاد برند با برندهای دارای اعتبار بالا در حوزه های مختلف خدماتی و تولیدی می توانند منجر به ارتقای جایگاه استراتژیک برند باشگاه های فوتبال گردد به شرطی که اعتماد متقابل بین باشگاه و مخاطبان، توجه به رویکردهای اجتماعی و ارتباطی با هوارداران، حفظ شهرت کسب شده در فضای رقابتی منجر مورد توجه مدیران استراتژیک باشگاه قرار گیرد. در این راستا باید توجه داشت قضاوتهایی که از طریق مشتریان نسبت به برند انجام می شود تحت تاثیر برتری برند، کیفیت، اعتبار و تائیدات و پذیرش اجتماعی نسبت به برند می باشد.

مدیران ارشد باشگاه ها سعی در بالا بردن و بهبود اعتماد و کیفیت و نوآوری در محصولات و خدمات برند باشگاه خود نمایند که با افزایش اعتبار برند باشگاه مشتریان نیز افزایش می یابد و باعث می شود مشتریان استفاده از خدمات و محصولات باشگاه مورد نظر را به دیگران نیز پیشنهاد کنند که این به نوبه خود یک تبلیغ دهان به دهان برای باشگاه خواهد بود و مدیران بازاریابی برند که به دنبال تشکیل اتحاد برند هستند می توانند با انتخاب برند شریک دارای اعتبار بالا به ارزیابی مثبت مصر کننده از اعتبار برند مشترک حاصل از اتحاد برند کمک نمایند. همچنین باشگاه ها باید یک نموی کلی از عملکرد سازمان خود نسبت به سایر باشگاه در اختیار مشتریان خود قرار دهند تا مشتریان بدانند با خرید محصولات باشگاه مورد نظر چه ویژگیهایی خاص و منحصر بفردی را در مقایسه با سایر باشگاه ها بدست می آورند.

^۱- Pedragosa &Correia

^۲- Mural & et.al

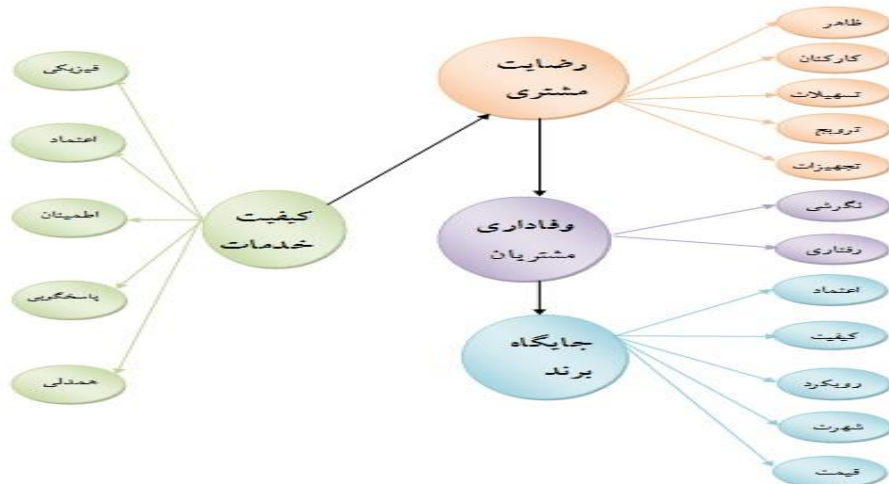


شکل (۲) مدل نظری و قوامی (۱۳۹۶) ارتقای جایگاه برند باشگاه های حرفه ای

مدیریت برند امروزه مشتریان متعددی در دنیای بازاریابی داشته و بسیاری از نظریه پردازان، مدیران و پژوهشگران دنیای آینده بازاریابی را جهان مدیریت برند و فعالیتهای پیرامون برندینگ نهاده اند. شاید هیچ سرمایه ای بیش از یک نام قدرتمند، معتبر و ارزش آفرین برای سازمانها کارآمد نباشد. آسیب پذیری کمتر در شرایط رقابتی بازار، حاشیه سود بیشتر، ارتباطات قوی تر دیگر مزایای توسعه برند از این دست هستند (کلر، ۲۰۰۱). مدیریت استراتژیک برند به عنوان یکی از مهمترین برنامه های هر باشگاهی راه کار مناسبی برای تحقق انتظارات ذینفعان به شمار می رود، به گونه ای که بعضاً بی توجهی به آن با برند سوزی ها و البته فرصت سوزی های جبران ناپذیری همراه خواهد بود. پس از تحلیل دقیق نیازهای ذینفعان، می بایست هویت مناسبی برای برند در نظر گرفته شود و پس از تدوین استراتژی برند محور، اقدامات لازم جهت اجرای استراتژی ها و ارتقاء عملکرد شرکت در تحقق انتظارات ذینفعان فراهم گردد (کنلی و توهی، ۲۰۱۴). برند در فضای بازار به شدت رقابتی امروز یکی از بزرگ ترین چالش های هر کسب و کاری است و با توجه به حساسیتی که باشگاه های ورزشی دارند، باید اذعان داشت برند ارزش استراتژیک برای سازمانها دارد، برند می تواند بخش مهمی از دارایی های نامشهود سازمانها محسوب شود (بودت و چانوات، ۲۰۱۰).

اگر جایگاه استراتژیک برند را تبدیل شدن به رهبر بازار تعریف نماییم، لذا دستاوردهای پژوهشی منجر به شناسایی عوامل مؤثر بر ارتقاء جایگاه استراتژیک برند خواهد شد و مدیران ورزشی مذکور را نسبت به شناسایی دیدگاه های استراتژیک برندسازی از منظر کیفیت خدمات، رضایتمندی و وفاداری مشتریان آگاه خواهد نمود. تعیین راهکار مناسب برای ارائه خدمات بهتر به ورزشکاران از جمله اماکن ورزشی توسعه یافته و تجهیزات مناسب یکی از راه های افزایش رضایت مشتری از خدمات سازمان های ورزشی است. با استفاده از ارزش ویژه برند ها می توانند متوجه این موضوع شوند که چگونه رقبای آنان متمایز شده اند و چه فاکتورهایی به شکل مؤثر ابعاد کیفیت برند آنها را تحت تاثیر قرار می دهد. در حوزه مطالعات ارتقای جایگاه استراتژیک برند در ورزش نظری و حدادی (۱۳۹۵) در پژوهشی تحت عنوان اثر

کیفیت خدمات بر رضایتمندی و وفاداری مشتریان و ارتقای جایگاه استراتژیک برند باشگاه های خصوصی عنوان نمودند که بر اساس مدل اصلی پژوهش، کیفیت خدمات از طریق رضایتمندی مشتریان بر وفاداری مشتریان و ارتقاء جایگاه استراتژیک برند باشگاه های خصوصی تأثیر دارد. کیفیت خدمات در رضایتمندی و وفاداری مشتریان باشگاه های نقش مهمی دارد. کیفیت خدمات هم بر ارتقاء جایگاه استراتژیک برند هم تأثیر داشته است. کیفیت خدمات و ابعاد آن شامل موارد کیفی ملموس، اعتبار، پاسخگویی، اطمینان و همدلی و همچنین رضایتمندی مشتری در باشگاه های خصوصی و دولتی وجود دارد، به طوری که این عوامل در باشگاه های خصوصی بیشتر از باشگاه ها بود. با توجه به اینکه رضایتمندی از خدمات منجر به وفاداری مشتریان نسبت به باشگاه ها می شود می توان رضایتمندی مشتریان را از سه منظر: انتظارها، تجهیزات و میزان وفاداری مشتریان، ارزیابی کردند، نظر به اینکه بین وفاداری مشتریان و رضایتمندی آنها رابطه مثبت و قوی برقرار است و رضایت، پیش نیازی برای وفاداری شمرده شده است از سویی دیگر، تعدادی از مشتریانی که بر رضایت خود تأکید دارند، هنوز تمایل به استفاده از خدمات رقبا داشته و مشتریان ناراضی هم هرازگاهی به استفاده از خدمات ادامه می دهند. به هر حال مشتریانی که خیلی راضی هستند، تمایل بسیار کمی برای استفاده از سایر محصولات بازار دارند. به نظر می رسد رضایت مندی مشتریان بر ارتقاء جایگاه استراتژیک برند تأثیر دارد. برندی که موجب رضایت افراد در تمام جهات گردد موجب وفاداری آنها نسبت به برند مورد استفاده می گردد و همچنین وفاداری مشتری بر برند تأثیر داشته و موجب پیشرفت و موفقیت آن در برابر دیگر رقبا می شود. بنابراین می توان گفت رابطه ای مثبتی بین برند و وفاداری مشتری وجود دارد. وفاداران به برند، مایل به جستجوی برند مطلوب خود هستند و کمتر به مزیت های رقابتی حساس هستند. نتیجه این کار هزینه کمتر برای توزیع، رقابت و بازاریابی است.



شکل (۳) مدل نظری و حدادی (۱۳۹۶) در ارتقای جایگاه برند باشگاه های خصوصی

با توجه به نتایج بدست آمده از شکل (۳) کیفیت خدمات باشگاه های خصوصی با مولفه های وضعیت فیزیکی، سطح اعتماد، اطمینان از خدمات، پاسخگویی به مشتریان و همدلی باشگاهی به عنوان متغیر پیش بین، همچنین متغیر رضایت مشتریان و وفاداری مشتریان به عنوان متغیرهای مکنون یا میانجی در نظر گرفته شد که مولفه های رضایت مشتریان شامل: ظاهر، کارکنان، تسهیلات، ترویج خدمات و

تجهیزات می‌شد و مولفه‌های وفاداری مشتریان شامل: نگرشی و رفتاری می‌شد. متغییر جایگاه استراتژیک برند باشگاه‌های خصوصی به عنوان متغییر ملاک در پژوهش حاضر در نظر گرفته شد که مولفه‌های اعتماد، کیفیت، رویکرد، شهرت و قیمت به عنوان مولفه‌های ارتقای جایگاه استراتژیک باشگاه‌های خصوصی مد نظر قرار گرفت. ضمن اینکه با توجه به یافته‌های شکل (۳) کیفیت خدمات از طریق رضایتمندی مشتریان بر وفاداری مشتریان و ارتقاء جایگاه استراتژیک برند باشگاه‌های خصوصی تأثیر دارد. این نکته حائز اهمیت است که یکی از اثرات مستقیم ارائه خدمات با کیفیت، بهبود توانایی باشگاه جهت ارضای نیازهای ورزشکاران به صورتی اثربخش می‌باشد، چرا که باشگاه‌ها دریافته‌اند که ورزشکاران خواهان چه خدماتی هستند. هم‌چنین ارائه خدمات بهتر به ورزشکاران باعث تکرارهای مجدد ورزشکار به باشگاه، گسترش تبلیغات دهان به دهان مثبت به مشتریان بالقوه و ارتقاء جایگاه برند باشگاه می‌گردد. دیگر اثر مستقیم کیفیت خدمات، افزایش توانایی باشگاه جهت ارائه خدمات به صورتی کارا به ورزشکاران می‌باشد. با افزایش کارایی و اثربخشی در ارائه خدمات، سودآوری باشگاه افزایش خواهد یافت. مدیران باشگاه‌ها بایستی بدانند که کیفیت خدمات یک استراتژی سود برای باشگاه می‌باشد. مدیران بایستی به این باور برسند که سرمایه‌گذاری در کیفیت خدمات منجر به سودآوری باشگاه می‌گردد. لیکن بایستی در نظر داشت که ارتباط بین کیفیت خدمات و سود یک رابطه ساده نیست. پژوهشگران برای پاسخ دادن به اثر کیفیت خدمات بر سود، بین اثرات تهاجمی (برای مثال: به دست آوردن سهم بازار بیشتر) و اثرات تدافعی (حفظ مشتریان، کاهش هزینه‌های ترفیعی) تمایز قائل شده‌اند. بطوریکه بهبود کیفیت خدمات منجر به جذب ورزشکاران جدید (اثر تهاجمی) شده و هم‌چنین باشگاه را قادر می‌سازد تا ورزشکاران کنونی‌اش را حفظ نماید (اثر تدافعی).

شاید بتوان ادعان نمود جایگاه استراتژیک برند، قلب ارزش ویژه برند است. باشگاه‌های خصوصی باید با طراحی، تولید، بازاریابی، فروش و ارائه خدمات و محصولات ورزشی خود به شیوه‌ای که بتواند تصویر مثبتی از برند آنها ایجاد کند و تداعیات ذهنی قدرتمند، مطلوب و منحصر به فردی در ذهن مشتری‌ها بیافریند، در این راستا باید به مقوله‌های مهمی همچون اعتماد متقابل بین باشگاه و مخاطبان، توجه به رویکردهای اجتماعی و ارتباطی با مشتریان، حفظ شهرت کسب شده در فضای رقابتی، توجه به کمیت و کیفیت خدماتی که باشگاه به مشتریان ارائه می‌نماید در کنار قیمت مناسب این محصولات و خدمات تلاش نماید احساسات و قضاوت‌های مطلوبی را در زمینه برند خود ایجاد کرده و بر این اساس سطح همنوایی با برند را در میان مشتریان بهبود ببخشند. چرا که باشگاه‌های خصوصی باید برای افزایش ارزش ویژه برند از دیدگاه مشتریان به تمامی تعهدات خود در قبال محصولات و خدمات برند باشگاه خود جامه عمل ببوشانند و در این باره نظرات و عقاید مشتریان خود را بپذیرند. به نظر می‌رسد ارتقای جایگاه استراتژیک برند باشگاه‌های خصوصی گردد به شرطی که اعتماد متقابل بین باشگاه و مخاطبان، توجه به رویکردهای اجتماعی و ارتباطی با مشتریان، حفظ شهرت کسب شده در فضای رقابتی منجر مورد توجه مدیران استراتژیک باشگاه قرار گیرد. در این راستا باید توجه داشت قضاوت‌هایی که از طریق مشتریان نسبت به برند انجام می‌شود تحت تاثیر برتری برند، کیفیت، اعتبار و تأییدات و پذیرش اجتماعی نسبت به برند می‌باشد. از این رو پیشنهاد می‌گردد که مدیران ارشد باشگاه خصوصی سعی در

بالا بردن و بهبود اعتماد و کیفیت در محصولات و خدمات برند باشگاه خود نمایند که با افزایش اعتبار برند باشگاه مشتریان نیز افزایش می یابد و باعث می شود مشتریان استفاده از خدمات و محصولات باشگاه مورد نظر را به دیگران نیز پیشنهاد کنند که این به نوبه خود یک تبلیغ برای باشگاه خواهد بود. از این رو توجه به نتایج تحقیق در خصوص نقش تأثیرگذار کیفیت خدمات، مدیران باشگاه‌های خصوصی همیشه چرخه کیفیت را در حرکت داشته باشند. مدیران باشگاه‌های خصوصی اهمیت بیشتری برای برند باشگاه خود قائل شوند و به علائق و خواسته‌های ورزشکاران اهمیت دهند. همچنین باشگاه‌ها باید یک نمای کلی از عملکرد سازمان خود نسبت به سایر باشگاه در اختیار مشتریان خود قرار دهند تا مشتریان بدانند با خرید محصولات و خدمات باشگاه مورد نظر چه ویژگی‌هایی خاص و منحصر بفردی را در مقایسه با سایر باشگاه‌ها بدست می آورند.

فراهم آوردن زمینه تهیه و تدوین برنامه راهبردی در برند سازی در ورزش گام عمده و آغازین برای سامان بخشیدن به تلاش‌های گسترده و گوناگون در عرصه‌های ورزشی است. با عنایت به پیشرفت، توسعه و اقبال عمومی مردم به تربیت بدنی و ورزش از سویی و وجود ظرفیت‌های مناسب و بالا در این بخش از سوی دیگر مستلزم شناخت دقیق و صحیح وضع موجود و ارائه راهبرد اصولی و علمی برای تعیین استراتژی ورزش در افق برنامه میان مدت و کوتاه مدت ضروری می‌باشد. بطوریکه هدف کلی بخش ورزش از استراتژی، ایجاد بستر مناسب به منظور تقویت کیفیت خدمات و ایجاد رضایتمندی و وفاداری مشتریان می‌باشد. با توجه به موارد مذکور این گونه به نظر می رسد ارزش نام و نشان یا همان برند، در نزد متولیان مقوله ورزش چندان مشخص نبوده و نه تنها بعنوان یک دارایی نامشهود، بلکه بعنوان دارایی است که ارزش مشخص برای آن تعریف نشده است. از آنجا که از منظر استراتژیک امروزه برند دیگر تنها یک ابزار کارآمد در دست مدیران نیست. برند یک الزام استراتژیک است که سازمانها را در جهت خلق ارزش بیشتر برای مشتریان و همچنین به ایجاد مزیت‌های رقابتی پایدار کمک می سازد(نظری و قوامی، ۱۳۹۶).

همانطور که اشاره گردید در دهه های اخیر اهمیت دارایی های نامشهود و همزمان با افزایش سطح رقابت افزایش یافته است و یکی از دارایی های نامشهودی که مهمترین عامل متمایز کننده یک شرکت و ایجاد مزیت رقابتی می باشد، برند (نام تجاری) است (عبدالوند و هنری، ۱۳۹۵). بیرینک^۱ و همکاران (۲۰۱۰) به بررسی چالش های برند سازی پرداخته و مشتری مداری، وجود دیدگاه بلند مدت، تمرکز بر روی کیفیت و نوآوری و پیگیری و ارتباطات درون سازمانی را جهت ارتقاء برند موثر می داند. در حقیقت برند سازی از سوی بسیاری از محققان بازار بعنوان یکی از قدرتمندترین استراتژیها برای جایگاه یابی تلقی می شود که محصول را قادر می سازد تا با استفاده از مزایا و وعده ها در میان رقبا خود و در اذهان مشتریان ایستادگی کند. در این راستا شفایی و همکاران (۱۳۹۳) اشاره بر این دارد که شخصیت برند دارای تأثیر و نفوذ قوی تری در هر دو وفاداری نگرشی و رفتاری در میان طرفداران می‌باشد. همچنین ابعاد شخصیت برند بر اساس میزان تأثیرگذاری بر وفاداری برند به ترتیب دل فریبی و

¹. Brenk



اگواکنندگی، هیجان، استحکام و صداقت بودند و ابعاد منحصر به فرد، کمال، خیره کننده، متمایز، مهیج، کلاسیک و موفق تبیین کننده مدل شخصیت برند می باشند.

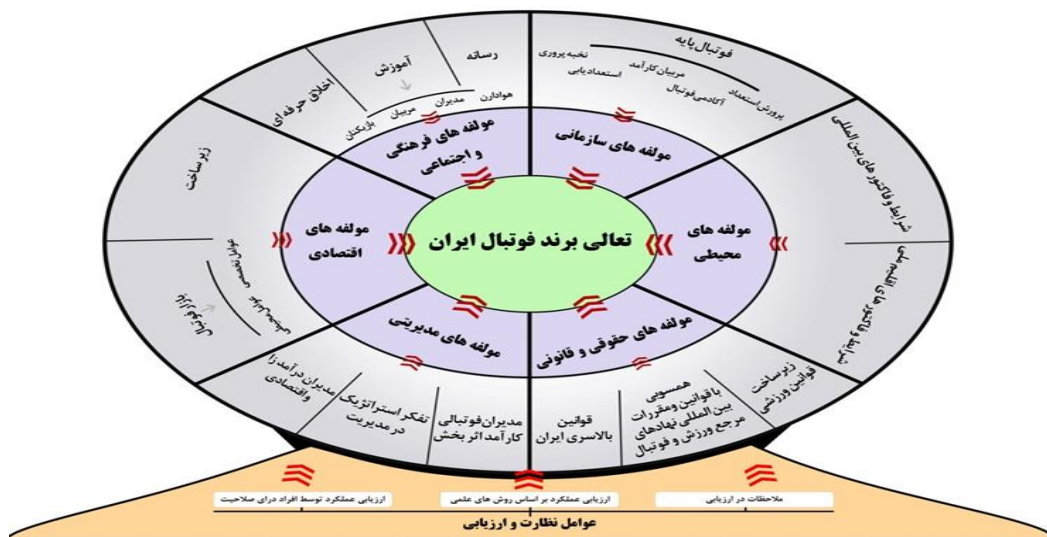
بیرامی ایگدر و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی به نقش هویت اجتماعی برند بر خوش نامی باشگاه ها از دیدگاه هواداران پرداختند که از میان ابعاد هویت اجتماعی برند، بعد رضایت از برند، پیش بینی کننده قوی تری نسبت به ارزش ادراک شده از برند، اعتماد به برند و هویت برند برای خوش نامی باشگاه ها می باشد، بدین معنی که باشگاه هایی که به برند خود هویت می بخشند، منجر به خوش نامی باشگاه می شوند. نصر اصفهانی و همکاران (۱۳۹۳) عنوان نمودند متغیر ارزش ویژه برند تاثیر علی معناداری روی متغیر وفاداری هواداران داشته است. جابری و همکاران (۱۳۹۴) توسعه ادراک مدیران از شاخص های هویت برند تیمی می توانند ابزاری مهم در راستای تقویت وفاداری هواداران به برند تیم های فوتبال محسوب گردد. از این رو می توان اذعان نمود ساخت یک برند قدرتمند در بازارهای ورزشی، هدف بسیاری از سازمانها است. متخصصین مالی بر این عقیده اند که برند تجاری می تواند ارزشی بیش از ارزش متداول ایجاد نماید. امروزه برند دیگر تنها یک ابزار کارآمد در دست مدیران نیست. برند یک الزام استراتژیک است که سازمانهای ورزشی را در جهت خلق ارزش بیشتر برای مشتریان و همچنین به ایجاد مزیت های رقابتی پایدار کمک می سازد (نظری و قوامی، ۱۳۹۶).

عناصر و ارکان مختلف درگیر در امر ورزش به عنوان عوامل تأثیرگذار بر جامعه امروزی هستند چرا که روز به روز نیاز به ورزش بیشتر احساس می شود و از اهمیت زیادی برخوردار است (محمد کاظمی و امیدی، ۲۰۱۱). کنلی و توهی^۱ (۲۰۱۴) اذعان دارد در جهان پرشتاب امروز، توسعه مردم، ورزش و محیط از طریق بوم شناختی اجتماعی صورت پذیرد. بسیاری از سازمان های ورزشی کشورهای مختلف بر حسب ماموریت خود راهبرد لازم را تهیه کردند و با اجرای آن به موفقیت های خوبی دست یافتند. با حاکمیت چنین تفکری، برخی از سازمان های ورزشی برای توفیق در ماموریت خود راهبرد سازمانی خود را تدوین نموده اند (امیری و همکاران، ۱۳۹۱). به نظر می رسد راه برون رفت از دایره توسعه نیافتگی را برنامه ای عمل کردن حوزه ورزش باشد. با چنین اندیشه ای سازمان های ورزشی علاوه بر دارا بودن برنامه راهبردی و چشم انداز شفاف، به دنبال حضوری موفق در عرصه های ملی و بین المللی نیز هستند و امیدوارند با اجرای این راهبردها به اهداف تعیین شده، با حداقل انرژی و منابع دست یابند (گوهر رستمی و همکاران، ۱۳۹۱).

در بین تمام ورزش ها فوتبال پرطرفدارترین و محبوب ترین ورزش در جهان است، تاثیرات فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی فوتبال را به پدیده ای غیر قابل تفکیک زندگی بسیاری از مردم تبدیل کرده است (گلادن و فانک، ۲۰۰۲). به نظر می رسد فوتبال برای رشد و تعالی چالش هایی را در پیش رو دارد که نقش بسزایی در رشد فوتبال دارند (تجاری و همکاران، ۱۳۹۳). دوستی (۱۳۹۵) اشاره بر این دارد که باشگاه های حرفه ای فوتبال جهت پیشرفت و توسعه فوتبال، حامی مالی مناسب و همچنین استادیوم استاندارد و برای این که بتوانند به اهداف بلند مدت خود برسند باید برنامه ریزی بلند مدت داشته

¹. Kennelly & Toohy

باشند. عیدی پور و همکاران (۱۳۹۴) چالشهای اساسی در مسیر توسعه فوتبال را عدم برنامه ریزی بلند مدت، نابسامانی نظام باشگاه داری حرفه ای، ضعف مدیریتی و ضعف بازاریابی می دانند. الهی و همکاران (۱۳۸۶) مهمترین موانع توسعه اقتصادی صنعت فوتبال در ایران را سرمایه گذاری و حمایت مالی، توسعه نهادهای، حمایت های دولتی، سازمان دهی و هدایت هواداران، پخش رسانه ای، نیروی انسانی، امکانات و فضاهای ورزشی، توسعه حقوقی و قانونی، توسعه علمی نقش محوری در توسعه اقتصادی صنعت فوتبال ایران دارند. شناسایی و طبقه بندی ذینفعان ممکن است بر یک سازمان، سیستم یا خط مشی تاثیر گذاشته و ممکن است در آنها تغییر ایجاد کند. فهم چرایی رخ دادن تغییرات، تشخیص بهترین شیوه مدیریت ذینفعان می باشد (بیلگرن^۱ و همکاران، ۲۰۰۸). ذینفعانی که هر یک اگر به درستی در جایگاه، خود قرار گیرند و وظیفه خود را به نحو احسن انجام دهند به رشد و تعالی فوتبال ملی کمک خواهد کرد. در مجامع حرفه ای به فوتبال بسیار فراتر از یک ورزش گروهی و محبوب نگریسته می شود و این ورزش به حوزه های سیاسی، فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، تجاری و صنعتی راه یافته و به موضوعی پیچیده و چند وجهی تبدیل شده است (زارع و همکاران، ۱۳۹۳). از این رو می توان اذعان نمود امروزه فوتبال نه تنها به عنوان یک ورزش بلکه به عنوان یک صنعت رقابتی با ویژگی های سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی شناخته می شود که توجه بسیاری از دولت ها، مردم، رسانه ها و سرمایه گذاران را به خود جلب کرده است. فوتبال مصداق بارز یک صنعت بزرگ فرهنگی است که نقش منحصر به فردی در توسعه، اعتبار و تعاملات بین المللی کشورها، افزایش غرور ملی و خرسند سازی جامعه، پرکردن اوقات فراغت و سالم سازی فرهنگی جامعه یه ویژه قشر جوان، رشد اقتصاد ملی از طریق درآمد زایی، اشتغال زایی مستقیم و غیر مستقیم، صادرات و جذب سرمایه خارجی دارد. رشد توسعه ارتقا جایگاه بین المللی فوتبال کشورها نیازمند مشارکت نهادهای مختلف دولتی، عمومی و خصوصی است.



شکل (۴) مدل تعالی برند فوتبال ایران بر اساس نظریه داده بنیاد (نظری، حاجیلو و عظیم زاده، ۱۳۹۷)

¹. Billgren

از آنجا که پیشرفت در عرصه فوتبال با غرور ملی، احساس رضایت، خشنودی و امیدواری آحاد مردم ارتباط نزدیکی داشته و صاحب نظران و ناظران داخلی و بین المللی بر این موضوع اذعان دارند که ایران پتانسیل های بسیار بالایی برای افتخار آفرینی و کسب جایگاهی شایسته در عرصه های بین المللی را دارد. تعالی فوتبال علاوه بر فرصت هایی که در داخل کشور ایجاد نموده، منجر به برند شدن و موفقیت آن در سطح بین المللی خواهد شد. بر این اساس، در شرایط رقابتی و پویایی موجود و نیز در پاسخ به تغییرات مداوم در ساختار این صنعت پیچیده، نیاز است که برنامه ها و راه کارهای ویژه ای در راستای دستیابی به منافع حاصل از فوتبال، توسط ذینفعان تدوین و پیاده سازی شود تا آینده ای مطلوب در این عرصه محقق گردد. به نظر می رسد تا کنون سرعت حرکت و جایگاه فوتبال ایران متناسب با وضعیت مطلوب مورد نظر مردم و مسوولین نبوده است و نیازمند حرکتی منسجم تر، همراه با برنامه ریزی دقیق و به همراه شناسایی چالش ها و تعالی برند و همچنین شناخت ذینفعان این حوزه که یکی از الزامات و عوامل موثر و متعدد عدم رشد و توسعه فوتبال بهر دلیلی است. شاید با بررسی و اشراف به اهمیت توسعه فوتبال باید چالش های تعالی برند فوتبال ایران شناسایی و با احصا نمودن راه کارها، سیاستها و در نهایت اجرای اقدامات و پروژه ها جهت گیری فوتبال ایرانی مشخص گردد، از این رو بر این اساس مدل استراتژیک تعالی فوتبال ایران توسط نظری و همکاران (۱۳۹۷) تدوین گردید. بر اساس یافته های مدل تعالی استراتژیک فوتبال ایران مقوله های مدیریتی شامل: مدیران فوتبالی کارآمد و اثر بخش، مدیران فوتبالی درآمدزا و اقتصادی و دارای تفکر استراتژیک می شد. در مقوله های حقوقی و قانونی؛ قوانین بالاسری ایران، زیرساخت قوانین ورزشی و همسویی با قوانین و مقررات بین المللی نهادهای مرجع ورزش و فوتبال مد نظر قرار گرفت. مقوله های سازمانی؛ فوتبال پایه که پرورش استعداد، آکادمی فوتبال، مربیان کارآمد و اثربخش و استعدادیابی و نخبه پروری را در بر می گیرد. مقوله های محیطی شامل: شرایط و فاکتور های بین المللی و شرایط و فاکتور های اقلیم ملی می باشد. مقوله های اقتصادی زیر ساخت اقتصادی و بازار فوتبال که عوامل محیطی و تخصصی را در بر می گیرد. مولفه های فرهنگی و اجتماعی شامل رسانه، اخلاق حرفه ای و آموزش را که مربیان، مدیران، بازیکنان و هواداران را شامل می شود و نهایتاً مقوله های نظارتی که شامل: ملاحظات در ارزیابی، ارزیابی و عملکرد بر اساس روش های علمی و ارزیابی و عملکرد توسط افراد دارای صلاحیت می باشد که نظارت پایانی و اساسی را روی مولفه های به دست آمده جهت تعالی برند فوتبال ایران را دارند.

مدیریت راهبردی در برند سازی

زمانی رؤسای دو سازمان در یک صنعت با هم رقابت می کردند. این دو رئیس تصمیم گرفتند به دامن طبیعت پناه ببرند، در آنجا چادر بزنند و در باره ادغام احتمالی دو سازمان به بحث بپردازند. این دو نفر در نقطه ای دور دست در دل جنگلهای انبوه چادر زدند. ناگهان متوجه شدند که یک خرس در برابر آنها روی دو پای خود ایستاده و خرناس می کشد. اولین رئیس به سرعت یک جفت کفش ورزشی از کیف دستی خود بیرون آورد. دومین رئیس گفت: جناب شما نمی توانید از این خرس تند تر بدوید. رئیس اول پاسخ داد: شاید من نتوانم از این خرس تند تر بدوم، ولیتردید می ندارم که می توانم تند تر از شما بدوم!

این داستان تصویری از مفهوم مدیریت استراتژیک ارائه می کند (نظری و همکاران، ۱۳۹۲). راهبرد^۱ را به عنوان « تجزیه و تحلیل روابط بین مؤسسه با محیط خویش، تعیین مسیر و اهداف مؤسسه، تثبیت فعالیتهایی که آنها را تحقق خواهد بخشید و تنظیم دوباره سازمان با تخصیص منابع مورد نیاز » می توان تعریف کرد. آیا تا به حال از خود پرسیده‌اید که چرا بعضی از سازمان های بزرگ و موفق در مدت زمان کوتاهی با از دست دادن سهم بزرگی از بازار خود به موقعیتی معمولی و حتی تأسف بار تنزل یافته‌اند و چرا برخی از سازمان های کوچک و گمنام به یکباره به جایگاه‌های ممتازی در صحنه رقابت بین الملل رسیده‌اند؟ آیا در این مورد فکر کرده‌اید که چرا برخی از مؤسسات، نوسان‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی را به راحتی تحمل نموده و بر آنها غلبه می‌کنند و در مقابل برخی از سازمان ها طعم تلخ شکست را چشیده و از ادامه راه باز می‌مانند؟ به عقیده بسیاری از متخصصان علم مدیریت پاسخ بسیاری از این گونه سئوالات را باید در مفاهیمی به نام «استراتژی» و «مدیریت راهبردی» جستجو کرد.

مزایای مدیریت راهبردی

مدیریت استراتژیک این امکان را می‌دهد که به شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن به آینده خود به صورت انفعالی عمل نکند. مدیریت استراتژیک باعث می‌شود که سازمان دارای ابتکار عمل باشد و فعالیت‌هایش به گونه‌ای درآمد که اعمال نفوذ نماید نه اینکه تنها در برابر کنش‌ها، واکنش نشان دهد. بدین گونه سرنوشت خود را رقم بزند و آینده را تحت کنترل درآورد. منفعت اصلی مدیریت راهبردی این بوده است که کمک می‌کند از روش منظم تر، معقول تر و منطقی تر راه‌ها یا گزینه‌های استراتژیک را انتخاب نماید و بدین گونه استراتژی‌ها بهتری را تدوین نماید، تردیدی نیست که این یکی از منافع اصلی مدیریت استراتژیک است (ایگورانسف^۲ و همکاران، ۱۳۸۳). مدیران و کارکنان از طریق درگیر شدن در فرآیند برنامه ریزی و تفکر استراتژیک خود را متعهد به حمایت از سازمان می‌نمایند، موجب تفاهم و تعهد هر چه بیشتر مدیران و کارکنان می‌شود، موجب فرصتی می‌شود تا به کارکنان تفویض اختیار شود، به وسیله آن کارکنان تشویق و ترغیب می‌شوند در فرآیندهای تصمیم‌گیری مشارکت کنند، خلاقیت، نوآوری و خیال پردازی را تمرین نمایند و بدین گونه اثر بخشی آنها افزایش خواهد یافت (لشکر بلوکی، ۱۳۹۰).

فرآیند مدیریت راهبردی

فرآیند مدیریت استراتژیک را می‌توان به چهار مرحله تحلیل وضعیت، تدوین استراتژی، اجرای استراتژی و ارزیابی استراتژی تقسیم می‌گردد، که شامل:

۱. تحلیل وضعیت موجود

- تجزیه و تحلیل محیط داخلی و قابلیت‌ها
- تجزیه و تحلیل محیط خارجی

^۱ . Strategy

^۲ . Egoransef

۲. تدوین استراتژی

در تدوین استراتژی باید ابتدا مجموعه استراتژی‌ها قابل استفاده را لیست کرده و سپس با استفاده از مدل‌های مختلفی که در بحث‌های مدیریت استراتژیک آمده است و با توجه به نتایج بدست آمده در تحلیل وضعیت که در مرحله اول آمده است استراتژی برتر را انتخاب می‌کنیم.

۳. اجرای استراتژی

برای اجرای استراتژی‌ها باید از ابزار زیر بهره گرفت:

- ساختار سازمانی متناسب با استراتژی‌ها
- هماهنگ‌سازی مهارت‌ها، منابع و توانمندی‌های سازمان در سطح اجرایی
- ایجاد فرهنگ سازمانی متناسب با استراتژی جدید سازمان

۴. ارزیابی استراتژی

برای تعیین حدود دستیابی به هدف‌ها، استراتژی اجرا شده، باید مورد کنترل و نظارت قرار گیرد. ارزیابی استراتژی شامل سه فعالیت اصلی می‌شود:

- بررسی مبانی اصلی استراتژی‌ها سازمان
- مقایسه نتیجه‌های مورد انتظار با نتیجه‌های واقعی
- انجام دادن اقدامات اصلاحی به منظور اطمینان یافتن از این که عملکردها با برنامه‌های پیش

بینی شده

اطلاعاتی که از فرایند ارزیابی استراتژی به دست می‌آید باید به گونه‌ای باشد که عملیات و اقدامات را تسهیل نماید و باید کسانی یا واحدهایی را معرفی نماید که نیاز به اصلاح دارند (نظری و همکاران، ۱۳۹۲).

کارکردهای تفکر راهبردی در برندسازی ورزشی

اکنون سوال این است که تفکر راهبردی چگونه برای سازمان خلق ارزش می‌کند. باید گفت در ادبیات مدیریت راهبردی حوزه‌هایی وجود دارد که تفکر راهبردی برای سازمان خلق ارزش می‌کند، که شامل موارد ذیل است:

- تفکر راهبردی، سازمان را به سمت هدف‌گیری و هدف‌گرایی سوق می‌دهد.
- تفکر راهبردی، پرسش‌های ناگفته و پاسخ‌نیافته را خلق و طرح می‌کند.
- تفکر راهبردی، سازمان را بر عوامل متمایز/ ممتاز کننده متمرکز می‌کند.
- تفکر راهبردی، در هر رخداد و روندی، در جستجوی فرصت/ منفعت‌های راهبردی است.
- تفکر راهبردی، همیشه خاطره‌های متعددی از آینده را در ذهن سازمان ایجاد می‌کند.
- تفکر راهبردی، سازمان را به قاعده‌شکنی در سیستم خلق ارزش وا می‌دارد.
- تفکر راهبردی، دایره انتخابها و گزینه‌های پیشاوری سازمان را گسترش می‌دهد.
- تفکر راهبردی، سبب زایش و آزمایش ایده‌های جدید در سازمان است.
- تفکر راهبردی، بازی برد، برد، برد (برد چند جانبه) برای سازمان و ذینفعان طرح است.

- تفکر راهبردی، در جستجوی چرخه های زاینده و پاینده برای سازمان است(لشکر بلوکی، ۱۳۹۰).

به نظر می رسد برنامه راهبردی بیش از حد گذشته و حال را مبنا قرار می دهد که با بازآفرینی آینده در تضاد است. همچنین به واسطه تاکید بیش از حد بر تحلیل و تعمیم به جای خلاقیت و ابتکار در دنیایی که قطعیت وجود ندارد، برنامه ریزی راهبردی تصور غلطی از قطعیت به دست می دهد. برعکس برنامه ریزی راهبردی، تفکر راهبردی به فرایند تفکر خلاق و بازسازی آینده سرو کار دارد. بنابراین تفکر راهبردی تمام دانسته ها و پیش دانسته ها را مورد سوال قرار می دهد و به عبارت دیگر یک فرایند یادگیری دو حلقه ای است. به گفته هراکلیوس^۱ (۱۹۹۸) کشف استراتژی های جدید مستلزم رها کردن یا تعلیق حداقل قسمتی از خرد متداول مفروضات و قواعد روزمره است. این دو گانگی بارز بین ابعاد تحلیل تدوین راهبرد (برنامه ریزی راهبردی) و ابعاد خلاق آن (تفکر راهبردی) این برداشت ایجاد می شود که این دو رویکرد با یکدیگر سازگار نیستند. اما دیدگاه بسیاری از نظریه پردازان پیشگام در هر فرایند خلق استراتژی هر دو ی تفکر و برنامه ریزی راهبردی ضروری هستند(دیوید، ۱۹۹۹). لشکر بلوکی(۱۳۹۰) اشاره بر این دارد که تفکر راهبردی و برنامه ریزی راهبردی هر دو لازمند و هیچکدام بدون دیگری در نظام تعیین موثر راهبرد کافی نیستند. در ادبیات مدیریت راهبردی، واژه راهبردی به معنای چیزی است که تاثیر اساسی بر پارامترهای کلیدی دارد. به عنوان مثال در یک سازمان چه ورزشی و چه غیر ورزشی پسوند راهبردی هر جا مشاهده شد می توان حدس زد که این موضوع به یکی از پنج فاکتور سودآوری پایدار، رقابت پذیری، بهره وری، رشد و بقا و ماندگاری مرتبط است(سجادی، ۱۳۸۴). از این رو می توان عنوان نمود که تفکر راهبردی یک مهارت و فضیلت ذهنی است که می تواند و باید مکمل فرآیند رسمی و گام به گام برنامه ریزی راهبردی باشد. تفکر راهبردی خلاق، کل نگر، سیستمی، نتیجه گرا و نقاد است. فرصت ها و ظرفیت های قابل تبدیل به منفعت راهبردی را جستجو می کند. در جستجوی مزیت است. نگاهی ترکیبی به داده های نرم و سخت دارد. برنامه ریزی راهبردی نقاط ضعفی دارد که می تواند توسط تفکر راهبردی پوشانده شود. ضمن اینکه تفکر راهبردی برای برخی یک موهبت خدادای است اما برای بقیه از طریق آگاهی به نادانسته ها و بکار گیری فکر افزارهای تفکر راهبردی قابل اکتساب است.

هدف استراتژیک در برند سازی

لینکا^۲ (۱۹۹۸) هدف استراتژیک را این گونه تعبیر می کند: هدف راهبردی کانون تمرکز عرضه می کند که به افراد درون سازمان این امکان را می دهد تا انرژی خود را به سمت کانون توجه به طور موثر و نافذ هدایت کنند. در برابر پراکنده کاری و پریشانی پایداری کنند و این وضعیت را تا زمان رسیدن به هدف نهایی حفظ کنند. این انرژی روحی- روانی در فرایندهای پرتلاطم و شتابان تحول، از کمیاب ترین منابع سازمان به شمار می رود و تنها معدودی موفق خواهند شد که از آن به طور مطلوب استفاده کنند. بنابراین تفکر راهبردی به صورت بنیادی با مقوله هدف و شکل دادن دوباره به آن مرتبط است. مفهوم

^۱. Herakeuos

^۲. Linka

هدف‌گرایی به معنی عدم پراکندگی (پارکنده کاری) و جلوگیری از واگرایی^۱ اهداف در طول زمان و در عرض سازمان است. آیا هدف‌گیری کارسختی است؟ بسیاری از سازمان‌ها می‌خواهند به صورت همزمان در تمامی ماموریت‌های سازمانی موفقیت چشمگیر داشته باشند، در صورتی که در عمل چنین چیزی محال یا بسیار دشوار خواهد بود. از این رو موفقیت متضمن قبول اصلی به نام موازنه/ معاوضه^۲ است. معاوضه / موازنه به معنی عدم اهمیت دیگر موضوعات نیست، بلکه به این معنا است که در شرایط خاص با توجه به محدودیت منابع و زمان، همه امور هم اهمیت نیستند و برخی اولویت بالاتری و بیشتری دارند. لذا تفکر راهبردی باید منجر به تخصیص غیر متوازن^۳ منابع شود. تعیین اهداف (هدف‌گیری^۴) لازم است اما کافی نیست. برای موفقیت راهبردی هم هدف‌گیری و هم هدف‌گرایی^۵ (ترجمه اهداف راهبردی به اهداف میانی و برنامه و بودجه) لازم است (لشکر بلوکی، ۱۳۹۰). داشتن اهداف و عمل بر مبنای اهداف، موجب ایجاد انضباط راهبردی از طریق موارد ذیل خواهد شد:

- تمرکز و تراکم: سازمان با متمرکز کردن انرژی در یک نقطه خاص، زمینه را برای تغییر راهبردی در آن نقطه را فراهم می‌کند.
- جلوگیری از ناسازگاری فکری: داشتن اهداف مشخص باعث می‌شود که بین اهداف هم‌عرض تضاد و تناقضی وجود نداشته باشد.
- جلوگیری از تشتت عملی: یعنی اینکه شرکتی در حوزه برندسازی دارای اهداف مشخص باشد اما زمانی که به اهداف پایین‌تر و برنامه‌های عملیاتی ترجمه می‌شوند ناسازگاری به وجود بیاید.
- جلوگیری از اتلاف منابع: در صورتی که در حوزه برندسازی هدف‌گرایی وجود نداشته باشد با اجرای راه حل درست برای مایل غلط، منابع هدر می‌روند.
- ایجاد کشش و کوشش راهبردی: هدف‌گذاری‌های چالشی می‌تواند منجر به عملکردی فراتر از رقبا، تحریک خلاقیت و نوآوری، استفاده متفاوت از منابع، کشش خلاق در برندسازی و به عبارتی عزم راهبردی شود.
- هدف‌گذاری: امکان تدوین شاخص‌ها و ارزیابی عملکرد را فراهم می‌نماید.
- ارزش‌گذاری و ارزش‌یابی تمام امور با واسطه یا بدون واسطه بر اساس اهداف صورت می‌گیرد (لشکر بلوکی، ۱۳۹۰).

سرشت و منظور برنامه ریزی در برندسازی

ضروری‌ترین وظیفه مدیران این است که اطمینان یابد همه افراد از اهداف و مقاصد گروه و شیوه‌های دستیابی به آن آگاهند. در میان همه وظایف مدیریت برنامه‌ریزی بنیادی‌ترین آنها است. برنامه‌ریزی یعنی آنکه از میان گزینه‌های گوناگون به برگزیدن راه‌های کنش آینده بگونه کلی پرداخته شود و برای

¹. separation

². Tradeoff

³. Unbalanced

⁴. Goal setting

⁵. Goal attending

هر یک از بخش های سازمان نیز چنین گزینشی صورت بگیرد (رضائیان، ۱۳۸۳). سرشت برنامه ریزی شامل: کمک های برنامه ریزی به غرض و هدف های برند سازی، اهمیت نخستین آن در میان کارهای ویژه مدیر، گسترش و پراکندگی آن کار آمدی در به نتیجه رساندن برنامه هاست. مقصود هر برنامه و دیگر طرح های کمکی آن یاری دادن به دستیابی به هدف ها است. مدیران بلند پایه مسيرکلی برند سازی را برنامه ریزی می کنند، مدیران در همه رده ها باید برنامه های خود را آماده سازند.

برنامه ریزی استراتژیک در برند سازی

آگاه بودن از فرصت ها: آگاهی از نقطه آغاز واقعی برنامه ریزی است. تعیین هدف ها: تعیین هدف ها برای همه سازمان و آنگاه برای هر واحد کار در درون سازمان، پدید آمدن فرصت ها: سومین گام منطقی در برنامه ریزی پدید آوردن، به آگاهی رساندن و جلب همراهی دیگران در باره فرصت های بنیادی برنامه ریزی است. افرادی که باید با برنامه ریزی سر و کار دارند هر چه رساتر به بهره گیری از فرصت های سازگار برنامه ریزی پی ببرند و با آن همدستان باشند برنامه ریزی شرکت بیشتر یکپارچه و به هم پیوسته خواهد بود. چهارمین گام در برنامه ریزی جستجو و آزمایش راه های گوناگون کنش است به ویژه راه هایی که بی درنگ آشکار نمی گردند. ارزیابی گزینه ها: پس از آن که گزینه ها یافته شوند و هر یک از قوت و ضعف های آنها بررسی شد آن گاه باید آنها را در پرتو فرصت ها و هدف های برند سازی ارزیابی کنیم. برگزیدن یک راه، صورت بندی برنامه های پشتیبانی و عددی کردن برنامه ها با بودجه بندی از مراحل برنامه ریزی محسوب می شود. برنامه ریزی منطقی در برگیرنده یک دوره زمانی در آینده است که از راه یک رشته از کنش ها برای دستیابی به تعهدهایی که در تصمیم های کنونی جای گرفته اند ضروری می باشد. اصل تعهد چنین دلالت دارد که برنامه ریزی بلند مدت براساسی برنامه ریزی برای تصمیم های آینده نبوده که برای تاثیر تصمیم های امروز در آینده است. گر چه اصل تعهد نشان می دهد که برنامه های گوناگون به دوره برنامه ریزی جداگانه ای نیاز دارند ولی زمانهایی که به کار برده می شود اغلب بر پایه سازش تعیین می شوند (دیوید، ۱۳۸۷). بر اساس مطالعات انجام شده فراگرد برنامه ریزی شامل؛ اصل عامل محدود کننده: مد نظر دادن عوامل محدود کننده برنامه ریزی، اصل تعهد: تعهدات در برنامه ریزی جهت اخذ تصمیم پیش بینی شود. اصل نرمش و انعطاف: انعطاف باعث کاهش خطر در برنامه ریزی می شود. اصل دگرگونی ناوبری: نظارت و بررسی برنامه جهت جلوگیری از انحراف برنامه می باشد (رضائیان، ۱۳۸۳).

برنامه ریزی استراتژیک در برند سازی فرآیندی است که در جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاشهای آن به اهداف و رسالت های بلند مدت با توجه به امکانات و محدودیت های درونی و بیرونی انجام می شود. البته باید یادآور شد که برنامه ریزی استراتژیک قبل از آنکه یک تکنیک یا فن باشد یک نحوه تلقی و باور است که مدیران را به تفکر دراز مدت و آینده نگری و پیش بینی افق های دور ترغیب می کند. در سازمانی که این باور و اعتقاد وجود نداشته باشد، بستر مناسبی برای رشد برنامه ریزی وجود نخواهد داشت. برنامه ریزی استراتژیک دور اندیشی سازمان یافته ای است که مراحل زیر را در بر دارد:

- ۱- تعیین ماموریتها و اهداف بلند مدت
- ۲- هدف گذاری

۳- تعیین خط مشی ها یا سیاستها

۴- طرح ریزی و برنامه ریزی اجرایی (دیوید، ۱۳۸۷).

برنامه ریزی در ورزش فرایند اتخاذ مجموعه ای از تصمیمات برای انجام اقداماتی در خصوص ورزش در آینده می باشد. برای برنامه ریزی در ورزش مشخص ترین وجه توجه به آینده یا آینده نگری است. زیرا که آینده با اهداف روشن و شفاف با فرایند برنامه ریزی محقق می گردد (احسانی، ۱۳۷۸). همانطور که اشاره گردید، برنامه ریزی فرآیندی است شامل اتخاذ و ارزیابی مجموعه ای از تصمیمات مرتبط با یکدیگر، قبل از نیاز به اجرای آنها با توجه به این اعتقاد که بدون عملی احتمال وقوع وضعیت مطلوب در آینده وجود ندارد و در صورت اقدام احتمال رسیدن به نتایج مورد نظر افزایش می یابد. در مدیریت سازمان های ورزشی امر برنامه ریزی در درجه اول اهمیت قرار دارد. این اهمیت از آنجا ناشی می شود که برنامه ریزی موثر رفتار مدیریت و سازمان را عمیقاً تحت تاثیر قرار داده، کنترل موثر را امکان پذیر می سازد (قاسمی و همکاران، ۱۳۸۲). برنامه ها مبانی لازم برای کارگزینی، هماهنگی و هدایت و رهبری و کنترل و ارزیابی را فراهم میکنند و با مشخص کردن جوانب عملی و رفتاری فعالیت های سازمان (چه کسی، چرا، کجا، چه موقع و چگونه انجام دهد) میزان بلاتکلیفی را کاهش می دهد. برنامه ریزی تحت شرایط ثبات و اطمینان نسبتاً آسان و احتمال اجرای آن بیشتر است ولی در شرایط دگرگونی اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فنی معمولاً دشوار تر می شود (رضائیان، ۱۳۸۳). با توجه به اینکه مهمترین اهداف برنامه ریزی در سازمان های ورزشی را می توان شامل؛ افزایش احتمال رسیدن به هدف از طریق تنظیم فعالیتها، افزایش جنبه اقتصادی، تمرکز بر روی مقاصد و اهداف و احتراز از تغییر مسیر و تهیه ابزاری برای کنترل دانست (بدری، ۱۳۸۵). در هزاره سوم، سازمان های ورزشی مانند اکثر سازمان ها و نهادهای سایر حوزه ها برای بقا و دوام در عرصه رقابت جهانی به سازمانی راهبرد محور تبدیل شدند، به طوری که بسیاری از سازمان های ورزشی کشورهای مختلف بر حسب ماموریت خود راهبرد لازم را تهیه کردند و با اجرای آن به موفقیت های خوبی دست یافتند. با حاکمیت چنین تفکری، برخی از سازمان های ورزشی برای توفیق در ماموریت خود راهبرد سازمانی خود را تدوین نموده اند. با چنین اندیشه ای سازمان های مزبور علاوه بر دارا بودن برنامه راهبردی و چشم انداز شفاف، به دنبال حضوری موفق در عرصه های ملی و بین المللی نیز هستند و امیدوارند با اجرای این راهبردها به اهداف تعیین شده، با حداقل انرژی و منابع دست یابند. با این حال، مطالعات نشان می دهند همواره اجرای راهبرد تدوین شده به سهولت انجام نمی گیرد و بین تدوین و اجرای راهبرد سازمان ها خلاء قابل توجهی وجود دارد و بیم آن می رود که راهبردهای تدوین شده در سازمان ها به دلایل مختلفی اجرا نشوند، از جمله عدم همسویی کارکنان با راهبرد، عدم تعهد مدیریت ارشد، عدم تخصیص منابع لازم و عدم انتقال راهبرد می باشد.

مراحل عمده برنامه ریزی در برند سازی در ورزش

۱. شناسایی مقتضیات موجود، این مرحله باید قبل از برنامه ریزی انجام شود و جزو مراحل فراگرد برنامه ریزی محسوب نمی شود. در این مرحله باید وضعیت آینده محیط را از حیث مسایل اقتصادی، سیاسی، فن آوری، فرهنگی و رقابت بازرگانی پیش بینی کرد و نقاط قوت و ضعف سازمان را مورد بررسی قرار داد

«آگاهی از وضع موجود»؛ و باید مشخص کرد که «چه چیز را، چرا و چگونه» می خواهیم به دست بیاوریم.

۲. تعیین اهداف کوتاه مدت، پس از شناسایی فرصت ها و محدودیت های موجود باید برای تعیین اهداف کوتاه مدت و تک تک واحدهای آن اقدام شود. نتایج مورد انتظار و زمان تحقق اهداف مورد نظر معین می شود و مقاصد به کار گیری راهبردها، خط مشی ها، رویه ها، قوانین، برنامه های زمانبندی و بودجه و برنامه های مالی مشخص می گردد.

۳. کسب اطلاعات کامل درباره فعالیتهای ضروری، آشنایی با فعالیتهایی که در داخل و خارج انجام می شوند، برای برنامه ریزی هوشیارانه ضرورت دارد. اطلاعات مورد نظر از طریق مطالعه و بررسی، مرور سوابق و کارهای قبلی، مشاهده اعمال سایر سازمان ها و راه حل های مورد استفاده آنها در فرایند برند سازی و تجربه مشهور بدست می آیند.

۴. طبقه بندی و تحلیل اطلاعات، هر جز از اطلاعات را باید هم به طور مجزا و هم در ارتباط با کل آن بررسی کرد؛ به طوری که «روابط علی» موجود میان متغیرها شناسایی شوند و داده های مربوط به برنامه ریزی جاری، جمع آوری و ارزیابی گردند.

۵. ارائه فرضیه هایی بر مبنای پیش بینی وضعیت آینده، مفروضات برنامه ریزی مبتنی بر تصور برنامه ریزان از محیطی است که برنامه باید در آن اجرا شود و هر چه مسئولان برنامه ریزی در مفروضات ثابت برنامه ریزی اطلاعات و توافق بیشتری داشته باشند، فراگرد برنامه ریزی در سازمان هماهنگ تر خواهند شد.

۶. جستجوی بدیل و برنامه های جایگزین، در این مرحله برای جستجوی راه حلها و برنامه های بدیل تلاش می شود؛ به ویژه بدیل های که بسادگی و در نظر اول قابل تشخیص نیستند. زیرا احتمال دارد که بدیل هایی که به سهولت و در نظر اول مورد توجه عموم قرار می گیرند بدیل های مطلوبی نباشند ولی بدیل هایی که در نظر اول واضح نبوده و بعد ها مورد توجه قرار می گیرند بسیار مطلوب و مؤثر باشند.

۷. ارزیابی بدیل های گوناگون، پس از جستجوی کافی برای یافتن بدیل ها و بررسی نقاط ضعف و قدرت بدیل های معین شده باید بازدهی آنها را با اهداف و مفروضات اولیه مقایسه کرد.

۸. انتخاب بدیل مناسب، انتخاب بدیل، مرحله مهمی در تصمیم گیری است. گاهی در نتیجه تجزیه و تحلیل و ارزیابی بدیل های گوناگون، مشخص می شود که دو یا سه بدیل مناسب وجود دارند و مدیر می تواند آنها را برگزیند. برای انتخاب بهترین بدیل، پاسخگویی به سوالات ذیل مفید است. الف) آیا برنامه انتخابی از قابلیت انعطاف کافی برای انطباق با شرایط متفاوت، برخوردار است؟ ب) آیا برنامه انتخابی مورد پذیرش مجریان و نیروهای عملیاتی قرار گرفته است؟ ج) برای اجرای موفقیت آمیز برنامه انتخابی، چه میزان تسهیلات و امکانات آموزشی و نظارتی، ابزار فنی و تجهیزات و فضای مناسب و نیروی انسانی جدید مورد نیاز خواهد بود؟

۹. تدوین برنامه های فرعی و پشتیبانی، در این مرحله در مورد مجموعه ای از بدیل ها، برای حمایت از برنامه اصلی، تصمیم گیری می شود. به طوری که می توان گفت بدون انجام این مرحله، هدف از برنامه ریزی به طور کامل تحقیق نمی پذیرد. زیرا تقریباً همیشه مجموعه ای از برنامه های فرعی و پشتیبانی برای کمک به اجرای برنامه اصلی مورد نیاز است.

۱۰. تنظیم توالی فعالیت ها و جداول زمان بندی، در این مرحله معین می‌شود که فعالیت های برنامه ریزی شده باید در کجا توسط چه کسانی و در چه زمانی انجام گیرند. یعنی به طور تفصیلی و با ذکر جزئیات ضروری، توالی انجام فعالیت ها و زمان اجرای اجزای برنامه پیش بینی می‌شود. برای اجرای این مرحله پاسخگویی به سوالات ذیل مفید است. الف) آیا محتوا و زمان بندی نحوه اجرای برنامه، از نظر مجریان مطلوب است و مورد پذیرش آنان واقع شده است؟ ب) آیا برای اجرای دقیق برنامه ها، دستور العمل های جزئی تدوین شده اند؟

۱۱. بیان کردن برنامه ها در قالب ارقام بودجه و برنامه تخصیص منابع مالی، پس از بررسی و تصویب برنامه ها، مرحله تعریف آنها در قالب اعداد و ارقام فرا می‌رسد. بودجه سازمان ها، نمایانگر میزان کلی در آمد و هزینه آنها است. به همین ترتیب هر واحد فعال در یک سازمان نیز ممکن است بودجه ای خاص خود داشته باشد. اگر تخصیص بودجه در سازمان به طور صحیح انجام شود، بودجه وسیله بسیار مفیدی برای ترکیب هزینه برنامه های گوناگون و سنجش میزان پیشرفت در اجرای هر یک از آنها خواهد بود.

۱۲. ارزیابی میزان پیشرفت کار، با مقایسه کردن نتایج حاصل از اجرای یک برنامه با اهداف آن، مشخص می‌شود که برنامه مذکور تا چه حد موفق بوده است. به همین دلیل باید در مرحله برنامه ریزی نحوه تطبیق عملکرد و نتایج به دست آمده یا اهداف و نتایج مورد انتظار معین شود. البته معمولاً این کار را در شمار وظایف کنترلی و نظارتی مدیریت در نظر می‌گیرند.

فرایند تدوین برنامه استراتژیک برند سازی

در مدل‌های تدوین برنامه استراتژیک بر اساس دو فاز تئوریک و عملیاتی انجام خواهد شد. فاز تئوریک شامل ماموریت، بیانیه ماموریت، چشم انداز، بیانیه چشم انداز، ارزشهای محوری، شعار سازمان و خط مشی کلان بنا نهاده شده است. در این مدل پس از تدوین چشم انداز، ماموریت و بیانیه ماموریت، ارزشهای محوری با تجزیه و تحلیل وضعیت موجود با توجه به ماتریس قوتها، ضعفها، فرصتها و تهدیدها^۱ (SWOT) استراتژی های مربوطه استخراج، سپس استراتژی های همراستا تجمیع شده و با استفاده از ماتریس ارزیابی موقیت داخلی و خارجی، وضعیت محیط داخلی و خارجی سازمان مربوطه تجزیه و تحلیل می‌شود. در فاز عملیاتی پس از تحقیق عملیات کیفی در درون سازمان، به تحلیل محیط بیرون سازمان پرداخته و بر اساس آن حوزه های کلیدی عملکرد مشخص شده و از طریق آن تحلیل محیط داخل و خارج سازمان بدست آمده و بر اساس ماتریسهای مختلف تحلیل کلی از وضعیت موجود تبیین شده و ترسیم وضعیت مطلوب صورت گرفته و راهبردهای رسیدن به اهداف کلان مشخص بر اساس ماتریس (TOWS) می‌شوند. ضمن اینکه با استفاده از فاکتورهای کلیدی موفقیت (CSF) و در ماتریس (CPM) سازمان مربوطه با سایر سازمان های رقیب مقایسه شده و بر اساس ماتریس ارزیابی موقیت و اقدام استراتژیک^۲ (SPACE) موقیت استراتژی های سازمان مربوطه ترسیم شده و بعد از آن با توجه به ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی^۳ (QSPM) که تکنیکی تحلیلی برای تشخیص استراتژی

¹ - strengths, weakness, opportunities, threats

² - Strategic Position & Action Evaluation Matrix

³ - Quantitative Strategic Planning Matrix

با مطلوبیت بالاتر است، استراتژی های استخراج شده جهت حرکت به سمت وضعیت مطلوب اولویت بندی می شوند.

تفسیر فاز تئوریک تدوین برنامه استراتژیک در برند سازی

در فاز تئوریک ابتدا با نظر مدیران و استراتژیستهای سازمانی ماموریت سازمان به صورت کاملاً مشخص و شفاف بیان می شود، سپس بیانیه ماموریت برای تفسیر و تبیین ماموریت بیان می شود. پس از تدوین بیانیه ماموریت شاخصه های کلیدی مبتنی بر ماموریت شناسایی شده تا متناسب با این شاخصه ها بتوان در فاز عملیاتی تدوین برنامه، حوزههای کلیدی عملکرد^۱ (KPA) شناسایی و متناسب با آن شاخص های کلیدی عملکرد^۲ (KPI) بدست آید. در این مدل طبق دو رویکرد چشم انداز تدوین خواهد شد، ابتدا طبق نظر خبرگان و شورای راهبردی چشم انداز تدوین شده و با نظر مدیران ارشد سازمان چشم انداز بر اساس قضاوتهای شهودی نهایی خواهد شد. پس از تدوین چشم انداز برای تفسیر و شفافیت چشم انداز و بیان نمودن منظور از چشم انداز در نظر گرفته شده می بایست بیانیه چشم انداز را تدوین نمود. از آنجا که ورزش به عنوان یک پدیده فرهنگی اجتماعی ماموریت اصلی سازمان های ورزشی را تشکیل خواهد داد، لذا ارزشهای محوری^۳ مبتنی بر ارزشهای فرهنگی حاکم بر جامعه و ارزشهای سازمانی جاری در سازمان توسط استراتژیستها در شورای راهبردی مطرح و تدوین خواهد شد. در این مدل شعار به عنوان یک عبارت ورزش دار که می تواند ماموریت و ارزشهای سازمانی را برای مخاطبان کلیدی بیان نماید توسط استراتژیستها در شورای راهبردی تدوین و با نظر مدیران ارشد سازمان تصویب و نهایی خواهد شد. در پایان فاز تئوریک خط مشی کلان^۴ که باید ها و نبایدهای فرایند برنامه ریزی را در سازمان های ورزشی مشخص می کند توسط مدیران ارشد سازمان و نظر استراتژیستهای سازمانی در نظر گرفته خواهد شد.

تفسیر فاز عملیاتی تدوین برنامه استراتژیک در برند سازی

استراتژیستها در سر آغاز فاز عملیاتی نیاز است که در محیط درون سازمان تحقیق عملیات کیفی^۵ انجام شده تا محدودیتها و تنگناهای سازمانی در محیط داخل به خوبی شناسایی شود، ضمن اینکه در محیط بیرون سازمان شرایط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی - فرهنگی، فن آوری اطلاعات ارتباطات، محیطی و جغرافیایی، حقوقی و قانونی^۶ (PESTLE) مورد بررسی قرار خواهد گرفت. در این مدل پیشنهاد می گردد در سازمان هایی که شرایط فرهنگی در تحلیل محیط خارج بسیار حائز اهمیت می باشد در قالب تحلیل (STEEP^۷) محیط پیرامونی مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد، در این تحلیل شرایط اجتماعی - فرهنگی، تکنولوژیکی، اقتصادی، جغرافیایی، سیاسی و ورزشی مورد توجه قرار خواهد گرفت. پس از انجام تحقیق کیفی در محیط درون سازمان و شناسایی محیط پیرامونی بر اساس شاخصه های کلیدی عملکرد بدست

¹ - Keys Performance Area

² - Keys Performance Index

³ - Core Values

⁴ - Grand Policies

⁵ - Operation Researches

⁶ - political , economical, social & culture , technological, environmental , legal

⁷ - social & culture, technological, economical, environmental , political , Values



خواهد آمد. استراتژیستها بر اساس چک لیست ابتدایی قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدها^۱ (SWOT) را طراحی نموده و با نظر متخصصین روایی صوری و محتوایی آن را بدست خواهند آورد. پس از روایی سنجی چک لیست، استراتژیستهای سازمانی که آگاهی لازم را از ماموریت سازمان دارند پیرامون آن اظهار نظر نموده و شرایط سازمان را از نظر محیط داخل و خارج مورد سنجش قرار خواهند داد. پس از جمع آوری اطلاعات لازم پیرامون محیط داخل و خارج، جهت تدوین (SWOT) نهایی و کسب نظرات خبرگان به کمیته راهبردی سازمان ارائه خواهد شد و بر اساس داده های کمی و قضاوتهای شهودی استراتژیستهای سازمانی (SWOT) نهایی را احصاء خواهند نمود. همانطور که در فاز تئوریک اشاره شد چشم انداز با دو رویکرد تدوین خواهد شد که یک رویکرد آن بر اساس قضاوتهای شهودی استراتژیستهای سازمان و رویکرد دوم پس از تدوین (SWOT) نهایی بدست خواهد آمد. چشم انداز تدوین شده مورد بررسی قرار خواهد گرفت و اگر در تدوین آن نیاز به اصلاح باشد چشم انداز اصلاح خواهد شد. پس از جمع آوری اطلاعات کمی و قضاوتهای شهودی از محیط داخل و خارج سازمان و تدوین (SWOT) نهایی در راستای تحلیل محیط داخل و خارج سازمان از ماتریسهای تحلیل محیط داخلی و خارجی استفاده خواهد شد. در ماتریس ارزیابی محیط داخل^۲ (IFE) تحلیل محیط داخل سازمان صورت خواهد پذیرفت، بر همین منوال برای تحلیل محیط خارج سازمان از ماتریس ارزیابی محیط خارج^۳ (EFE) انجام استفاده خواهد شد. از برآیند ماتریس ارزیابی محیط داخل و ماتریس ارزیابی محیط خارج ماتریس داخلی خارجی^۴ (IEM) انجام خواهد شد که نتایج آن در یک ماتریس ۹ خانه ای تحلیل خواهد شد و وضعیت موجود سازمان در یکی از شرایط: الف) واگذاری و انحلال ب) توسعه خدمات ج) رشد و یکپارچه سازی قرار خواهد گرفت. از آنجا که سازمانها در محیط رقابتی مشغول فعالیت می باشند، لذا در فرایند تدوین برنامه استراتژیک سازمانها، می بایست سازمان متبوع با سایر سازمان های رقیب مقایسه شود. برای انجام چنین مقایسه ای از ماتریس پروفابل رقابتی^۵ (CPM) استفاده خواهد شد. در این راستا ابتدا فاکتورهای کلیدی موفقیت^۶ (CSF) باید احصاء شده و بر اساس این فاکتورها شرایط موجود سازمان متبوع را با سازمان های رقیب مورد بررسی قرار خواهیم داد. پس از (SWOT) نهایی ماتریس (TOWS) جهت احصاء، بررسی و تجمیع استراتژی های SO، ST، WO و WT بدست می آید، لذا از ماتریس برنامه استراتژیک اقدام و ارزیابی^۷ (SPACE) استفاده خواهد شد، که خروجی این ماتریس استراتژی های تهاجمی، رقابتی، محافظه کارانه و تدافعی بدست خواهد آمد. پس از اینکه ماتریس (TOWS) استراتژی های سازمانی بدیت آمد و تجمیع گردید نیاز است که اولویت بندی این استراتژی ها بدست آید. عمل از ماتریس برنامه استراتژیک کمی (QSPM) استفاده خواهد شد. در این ماتریس برای هر یک از استراتژی

¹ - Strengths, Weakness, Opportunities, Treatments

² - Internal Factors Evaluation

³ - External Factors Evaluation

⁴ - External Internal Matrix

⁵ - Competitive Profile Matrix

⁶ - Critical Successful Factors

⁷ - Strategic Planning Action Evaluation

های ST، WO و WT یک (QSPM) جداگانه طراحی خواهد شده و سپس بر اساس نمرات بدست آمده استراتژی های اولویت دار سازمان بدست خواهد آمد. از آنجا که استراتژی راه رسیدن به هدف می باشد، لذا می بایست بر اساس چشم انداز تدوین شده اهداف کلان^۱ (MG) تدوین گردد، لذا بر اساس تفسیری که از چشم انداز صورت می پذیرد اهداف کلان نوشته خواهد شد. با توجه به اینکه اهداف کلان رویکرد کیفی داشته نیاز است که با توجه به استراتژی های اولویت بندی شده اهداف راهبردی^۲ (OS) تدوین گردد تا استراتژیستها بدانند که با چه استراتژی هایی چه اهدافی بدست می آید. در فرایند تدوین برنامه استراتژیک اهداف عینی، شامل اهدافی می شود که بتوان برای آنها اعداد و ارقام در نظر گرفت، لذا در این فرایند نیاز است که اهداف راهبردی تبدیل به اهداف کمی گردند تا بتوان شرایط مطلوب هدف گذاری شده برای سال پایه برنامه محاسبه نمود. پس از گذاردن اهداف پایان سال برنامه نیاز است که بر اساس هدف در نظر گرفته شده اهداف سالانه برای انتهای سال اول برنامه در نظر گرفته شود، لذا بر اساس اطلاعات سال پایه برنامه و عدد در نظر گرفته شده برای پایان سال برنامه، هدف گذاری سال اول برنامه در نظر گرفته خواهد شد، لازم به ذکر است که در فرایند هدف گذاری اهداف سالانه توجه به سیاستهای اجرایی^۳ (PO) بسیار حائز اهمیت است. مسلم است که بر اساس هدف گذاری سالانه و استراتژی های احصاء شده از ماتریس (TOWS) اقدام عملیاتی^۴ (AP) تدوین خواهد شد که کل اقدامات و پروژه های که با اجرای آنها اهداف گذارده شده در همان سال محقق خواهد شد.

اجرا و ارزیابی اقدامات متناسب با استراتژیهای برند سازی

آنچه مسلم است برای اجرای راهبردها و دستیابی به اهداف و سرانجام تحقق چشم انداز بایستی برنامه های عملیاتی را تصویب کرد که مهمترین ویژگی آنها زمان و هزینه است. با توجه به اینکه برنامه ریزی عبارتست از فرایندی که دارای مراحل مشخص و بهم پیوسته برای تولید یک خروجی منسجم در قالب سیستمی هماهنگ از تصمیمات (پارکز و همکاران، ۱۳۸۲)، لذا برنامه ریزی فکر کردن راجع به آینده یا کنترل آن نیست بلکه فرایندی است که می تواند در انجام این امور مورد استفاده قرار گیرد. برنامه ریزی، تصمیم گیری در شکل معمول آن نیست بلکه از طریق فرایند برنامه ریزی، مجموعه ای از تصمیمات هماهنگ اتخاذ می شود. برنامه ریزی می تواند برای زمان حال یا آینده انجام شود. بر طبق این تعریف، تصمیم گیری های مقطعی و ناپیوسته و اتخاذ سیاستها برای پیشبرد سازمان در زمان حال یا آینده برنامه ریزی نیستند (هانگر و همکاران، ۱۳۸۶). همانطور که اشاره شد برنامه ریزی صرفاً یک فرایند تصمیم گیری نیست بلکه فرایندی شامل روشن ساختن و تعریف حقایق و تشخیص تفاوت بین آنهاست یا به عبارتی گونه ای فرایند ارزیابی است که در پایان آن، در انتخاب حقایق ارزیابی شده تصمیم گیری می شود. برنامه بیانی روشن، مستند و مشروح از مقاصد و تصمیمات است. برنامه خروجی فرایند برنامه ریزی است اما برنامه ریزی یک فرایند پیوسته است که بیش از اتخاذ هر تصمیمی آغاز شده و پس از اجرای آن تصمیم ادامه می یابد. برنامه ها تهیه شده و اجرا می گردند.

^۱ - Mega Goals

^۲ - Operational Strategic

^۳ - Operational Policies

^۴ - Action Plans

تدوین مدل معادلات ساختاری رابطه علی‌اقدام استراتژیک، انعطاف‌پذیری منابع انسانی و منابع تعارض سازمانی با مزیت‌های رقابتی در صنعت تولیدات ورزشی

سیاست‌های اجرایی^۱

تغییر در مسیرهای راهبردی سازمان چیزی نیست که خود به خود انجام شود. برای اینکه یک راهبردی کارساز واقع شود به سیاست‌هایی نیاز است که بتوان امور روزمره را اداره نمود. سیاست‌ها مبنایی برای حل مشکلات تکراری است.

تخصیص منابع

تخصیص منابع^۲ یکی از فعالیت‌های اصلی مدیریت است که اجرای استراتژی را امکان‌پذیر می‌سازد (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۶). در اجرای روش مبتنی بر مدیریت راهبردی بر این نکته تأکید می‌شود که منابع بر اساس اولویت‌هایی که به وسیله هدف‌های سالانه تعیین شده‌اند تخصیص یابند. هر سازمان دست‌کم چهار نوع منبع دارد که برای تأمین هدف‌های مورد نظر باید تخصیص یابند: منابع مالی، منابع فیزیکی، منابع انسانی، منابع فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات را در نظر گرفت. تخصیص منابع یکی از ابزارهای مهم هدایت برند سازی است.

تحلیل موانع عملیاتی شدن برنامه راهبردی در برند سازی

توسعه ورزش فرآیندی است که به موجب آن فرصتها، فرآیندها، سیستمها و ساختارها به گونه‌ای ایجاد می‌شود که افراد جامعه بتوانند در همه گروهها در ورزش و تفریحات سالم شرکت کنند یا عملکرد خود را به سطح مورد نظرشان ارتقاء بخشند (مسیع‌نیو همکاران، ۱۳۹۲). از همین حیث بسیاری از سازمان‌های ورزشی بر حسب ماموریت خود راهبردهایی را تدوین و با اجرای آن به موفقیت‌های خوبی دست یافتند. با چنین اندیشه‌ای سازمان‌ها علاوه بر دارا بودن برنامه راهبردی و چشم‌انداز شفاف به دنبال حضوری موفق در عرصه‌های ملی و بین‌المللی نیز هستند و امیدوارند با اجرای این راهبردها به اهداف تعیین‌شده با حداقل انرژی و منابع دست یابند. باید توجه داشت که اجرای استراتژی که به زعم اغلب صاحب‌نظران، مرحله‌عملی مدیریت استراتژیک است مستلزم توسعه فرهنگی است که به تقویت استراتژیها، ایجاد یک ساختار اثربخش سازمانی، هدایت تلاش‌های بازاریابی و ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی پرداخته و سرانجام با توجه به عملکرد سازمان خدمات کارکنان را جبران نماید (رحیم‌نیا و همکاران، ۱۳۹۱). اجرای استراتژی ایجاب می‌کند سازمان هدف‌های سالانه در نظر بگیرد، سیاست‌ها را تعیین کند، در کارکنان انگیزه ایجاد نماید و منابع را به گونه‌ای تخصیص دهد که استراتژیهای تدوین‌شده به اجرا درآید. پژوهشگران بر این باورند که یکی از دلایل اصلی برای ضرورت مدیریت استراتژیک پرداختن و توجه مناسب به اجرای استراتژی‌ها بوده است (هرسیلیوس^۳، ۲۰۰۰). منتهی باید توجه داشت چه بسیار استراتژی‌هایی که هیچگاه پیاده نشده‌اند یا در رویارویی با موانع تحقق پیدا نکرده‌اند (لشکربلوکی، ۱۳۹۰). چراکه به دلیل تمرکز بیشتر بر فرایند تدوین استراتژی به موضوع اجرای استراتژی کمتر توجه شده است. بر این اساس یافته‌ها نشان از این دارد که ۸۰ درصد از سازمان‌ها به

^۱ - Policies Executive

^۲ - Resource allocation

^۳ - Heracleous

اهداف استراتژیک خود دست پیدا نمی کنند و یا کمتر از ۲۰ درصد موفق به اجرای برنامه های راهبردی تدوین شده می شوند (کاپلان و نورتون، ۱۳۹۰).

موانع سد راه اجرای برنامه های راهبردی امروزه چالشهای اصلی مدیریت استراتژیک را تشکیل می دهند. در مدیریت استراتژیک سازمانها برای اینکه بتوانند پایدار و به طور مستمر به رقابت بپردازند. برای هدایت و پیشبرد برنامه ها و فعالیت های بلند مدت خود و در جهت دستیابی به اهداف و تحقق مأموریت سازمانی به تنظیم استراتژی هایی نیاز دارند (پیما نفر و همکاران، ۱۳۹۲). اما این استراتژیها در صورتیکه به طور مؤثر و موفقیت آمیز اجرا نشوند، هیچ منفعتی برای سازمان به دنبال نخواهند داشت (هربینیاک^۱، ۲۰۰۶). مطالعات نشان می دهند که در مسیر اجرای برنامه های استراتژیک موانعی وجود دارد که از مهمترین این موانع می توان به همسویی ضعیف کارکنان با راهبردها، تعهد ناکافی مدیریت ارشد، تخصیص محدود منابع مورد نیاز اشاره نمود. بر اینکه الهی و همکاران (۱۳۹۲) مهمترین موانع اجرای طرح جامع ورزش را پیاده سازی استراتژی های نظام ورزش در مرحله انتقال استراتژیها به عمل، عدم شایسته سالاری در تعیین مدیران ورزشی در بخش زیربنایی، عدم توجه به قابلیت اجرایی برنامه های استراتژیک در هنگام تدوین، آرمانگرا بودن برنامه ها، تعهد و اعتقاد اندک برخی مدیران برای پیاده سازی مهمترین مانع مرحله مهمترین مانع مرحله تدوین استراتژی دانسته اند. برایسون^۲ (۱۹۹۲) چهار عامل کلیدی را به عنوان مانع اجرای استراتژی معرفی می کند که شامل: الف) مشکل انسانی؛ عبارت است از مدیریت و توجه به تعهد افراد، توجه افراد کلیدی باید معطوف به مسائل کلیدی، تصمیم ها، اختلاف نظرها و تعیین اولویت های خط مشی در مقاطع کلیدی فراگرد و سلسله مراتب سازمانی می باشد. ب) مشکل فراگرد؛ عبارت است از مدیریت اندیشه های استراتژیک به روشی مناسب دانش متعارف، جهت استفاده کاربردی تبدیل شود. ج) مشکل ساختاری؛ عبارت است از مدیریت روابط جزء و کل می باشد. د) مشکل نهادی؛ عبارت است از به کار بردن رهبری تحول گرا در سازمانها، چرا که دشوارترین مشکلاتی را که برنامه ریزی استراتژیک با آنها مواجه است تنها از طریق تغییر شکل نهادی می توان حل کرد.

کاپلان و نورتون^۳ (۱۳۹۰) مهمترین موانع اجرای استراتژی ها شامل: مرتبط نبودن استراتژی ها با اهداف فردی، گروهی و سازمانی و همچنین مرتبط نبودن استراتژی ها با منابع سازمان می دانند. به دنبال پژوهش های انجام شده در این زمینه آلتون و آی کاو الکو^۴ (۲۰۰۲) در پژوهشی جهت بررسی اجرای موفق استراتژی ها، مشکلاتی را در زمینه اجرای استراتژی شناسایی کردند: ضعف نقش مدیریت در اجرا، کمبود ارتباطات، کمبود الزام و تعهد برای اجرای استراتژی ها، ناآگاهی یا درک نادرست از استراتژی، هماهنگی و تقسیم ضعیف مسئولیت ها، سیستم های سازمانی و منابع نامشخص، توانایی های ناکافی، فعالیت های رقابتی، عوامل محیطی کنترل ناپذیر می باشد. هربینیاک (۲۰۰۶) عوامل مختلفی را عامل اجرای غلط هر استراتژی عنوان کرد: فقدان احساس مالکیت یک استراتژی یا برنامه اجرایی در

^۱ - Hrebiniak

^۲ - Bryson

^۳ - Kaplan & Norton

^۴ - Aaltonen, & Ikavalko

مزیت‌های رقابتی در صنعت تولیدات ورزشی

میان کارکنان کلیدی، نداشتن راهنما برای اجرای استراتژی، فقدان درک نقش طراحی و ساختار سازمانی در فرایند اجرا، ناتوانی در ایجاد توافق در اقدامات و مراحل اجرایی حیاتی، فقدان انگیزه یا مشوقهای ایجاد انگیزه برای حمایت از اهداف اجرا، منابع مالی ناکافی برای اجرای استراتژی‌ها بود. موانعی که کاتر و پاکو^۱ (۲۰۱۰) آنها را در پنج دسته موانع تدوین استراتژی‌ها، مدیریت تغییر، فرهنگ سازمانی، ساختار قدرت سازمانی و رهبری قرار دادند. در همین زمینه پیمان فر و همکاران (۱۳۹۲) بی توجهی به بودجه بندی و تخصیص اعتبارات مهمترین مانع مرحله اجرای استراتژی‌های سازمانهای ورزشی مورد بررسی قلمداد نموده اند.

با توجه به آنچه عنوان شد متخصصان علم مدیریت ابزارهای خاصی را به سازمانها پیشنهاد نموده اند تا با بکارگیری و استفاده از آنها بتوانند راهبرد سازمانی خود را تدوین، اجرا و ارزیابی کنند. در پیشروی به سمت تعالی، مشکلات و موانع زیادی آشکار می شوند که اهمیت توجه به خود ارزیابی را نشان می دهد. از مدل های مشهور و جدید خود ارزیابی، مضامین استراتژیک، مدل فورچون^۲ است. این مدل ارتقاء موفقیت‌های سازمان را در چهار اصل: الف) باور قوی مدیران عالی از اجرای برنامه و استراتژیهای سازمان ب) همراهی مدیران عملیاتی با اجرای برنامه ها ج) تخصیص مناسب و صحیح منابع مالی د) اتخاذ استراتژی های صحیح توسط برنامه ریزان می داند(نظری و طباطبایی، ۱۳۹۶). از آنجا که امروزه یکی از چالش‌های پیش‌روی مدیران سازمان‌ها، تدوین درست استراتژی‌ها و اجرای صحیح آنها می‌باشد. متأسفانه موانع متعددی، اجرای استراتژی‌ها را با مشکل روبه‌رو کرده است. شناخت این تنگناها جهت دستیابی به سازمانهای موفق که به توسعه و شهرت سازمانی می‌انديشند، ضروری به نظر می‌رسد. از دیگر سو، فقدان ساختار سازمانی مناسب، تخصیص نادرست منابع و انگیزش نامناسب از موانع سازمانی پیاده‌سازی استراتژی‌ها است (گوهر رستمی و همکاران، ۱۳۹۱). از آنجایی که تفکر استراتژیک یکی از ویژگی‌های مهم سازمان‌های می باشد، این سازمان‌ها می‌توانند از طریق سلامت سازمانی بر موانع سازمانی اجرای استراتژی فائق آیند. آنها با بهره‌گیری از روحیه، وفاداری، ارتباط، مشارکت، رهبری و هدفگذاری، موانع سازمانی اجرای استراتژی را کاهش داده و به سطح عملکرد بالاتری دست می‌یابند. در این میان، فرهنگ سازمانی به عنوان بستری که بر کلیه تعاملات سازمان اثرگذار است، قادر خواهد بود به تقویت مولفه‌های سازمان‌های سالم و اجرای موفقیت آمیز استراتژی‌ها کمک نماید(رحیم نیا و همکاران، ۱۳۹۱). بدیهی است سازمان‌های ورزشی در معرض تغییر و تحولات، محیطی و جهانی قرار دارند و به همین دلیل سازمان‌ها ناگزیرند به طور دائم بر رخدادهای برنامه‌های داخلی و خارجی نظارت کنند تا بتوانند در زمان مناسب و بر حسب ضرورت خود را با تغییرات وفق دهند(نصیرزاده و همکاران، ۱۳۹۲). به نظر می‌رسد امروزه یکی از مهمترین دغدغه سازمانهای ورزشی بخصوص در حوزه برند سازی، پیاده سازی برنامه‌های استراتژیکی است که با صرف هزینه، تلاش و زحمت فراوان تدوین شده، می‌باشد. در این میان موانعی وجود دارند که می‌توانند موفقیت استراتژی را به مخاطره بیندازند؛ موانعی که اگر به آنها توجه نشود پیچیدگی فرایند اجرا را برای مدیران حادث می‌کنند، در این بین موانع متعدد مالی،

^۱ - Cater & Pucko

^۲ - Fortune Model

اجرائی، انسانی، اقتصادی، فرهنگی وجود دارد، می تواند باعث کند شدن حرکت اجرائی برنامه شده و یا در تحقق اهداف آن خلل ایجاد نماید. یافتن این موانع کمک موثری بر حرکت فزاینده سازمانها خواهد نمود.

منابع

- احمدی، پ؛ جعفرزاده کناری، م، بخشی زاده، ع. ر. (۱۳۹۳). نگاهی به هویت برند و تاثیر آن بر وفاداری به برند و ارزش ویژه برند. پژوهشنامه بازرگانی. شماره ۷۱. صص ۹۳-۶۵.
- استراوس، ا؛ کربین، ج. (۱۳۹۴). مبانی پژوهش کیفی. مترجم ابراهیم افشار. انتشارات نی. صص ۲۶-۲۹۲.
- الهی، ع. ر؛ سجادی، ن. ا؛ خبیری، م؛ ابریشمی، ح. (۱۳۸۶). موانع موجود در توسعه جذب درآمد حاصل از حمایت مالی در صنعت فوتبال جمهوری اسلامی ایران. مدیریت ورزشی. شماره ۱ صص: ۲۲-۳۶.
- امیری، م؛ نیری، ش؛ صفاری، م؛ دلبری راغب، ف. (۱۳۹۱). رسانه و توسعه مشارکت بخش خصوصی در ورزش کشور. فصلنامه پژوهش های ارتباطی، شماره ۶۹، صص: ۹-۳۸.
- بهنام، م؛ سید عامری، م. ح؛ فصیح، ن؛ خرمی، ل. (۱۳۹۳). تاثیر اعتبار برند بر نيات رفتاری مشتریان محصولات ورزشی. پژوهش نامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی. شماره ۱۹ (۱۰). صص ۱۸۶-۱۷۹.
- بیرامی ایگدر، ج. ا؛ عباسیان، ع. ح؛ حاتمی، س. (۱۳۹۵). عنوان مقاله: نقش هویت اجتماعی برند بر خوش نامی باشگاه ها از دید هواداران. مطالعات مدیریت ورزشی. شماره ۳۵، صص ۹۶-۸۳.
- تجاری، ف؛ نعمتی، ن. ا؛ آذربایجانی، م. ع؛ قاسمی، ح. ر؛ خدایاری، ع. (۱۳۸۹). تحلیل وضعیت اقتصادی، اجتماعی و انگیزشی تماشاگران فوتبال: مطالعه موردی بازی استقلال و پیروزی در لیگ حرفه‌ایی. فصلنامه علوم ورزش / سال دوم، شماره سوم، بهار ۱۳۸۹.
- دوستی، ع. (۱۳۹۵). شناسایی و رتبه بندی موانع وعوامل توسعه باشگاه های فوتبال منتخب استان مازندران. پژوهش نامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی. دوره ۱۲. شماره ۲۳. صص. ۲۲۳-۲۳۶.
- دهدشتی شاهرخ، ز؛ جعفرزاده کناری، م؛ بخشی زاده، ع. ر. (۱۳۹۱). بررسی دیدگاه هویت اجتماعی برند و تاثیر آن در توسعه وفاداری برند: مورد مطالعه شرکت تولیدکننده محصولات لبنی کاله. نشریه تحقیقات بازاریابی نوین. شماره ۲ (۵). صص ۸۷-۱۰۵.
- زارع، ا؛ بابائیان احمدی، ع؛ مرادی، غ. ر؛ حسینی، س. ع. ر. (۱۳۹۳). شناسایی و رتبه بندی چالش های موجود در روند خصوصی سازی باشگاه های فوتبال کشور بر اساس مدل PEST. نشریه مدیریت ورزشی، دوره ۶، شماره ۴، صص ۵۷۵-۵۹۳.
- جابری، ا؛ اسدی دستجردی، ح؛ مظلومی، ف؛ خزائی پول، ج. (۱۳۹۴). تاثیر ابعاد هویت برند تیمی بر وفاداری رفتاری هواداران فوتبال در لیگ برتر ایران. فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش، دوره ۵، شماره ۱. صص ۱-۱۸.
- سلیمی، م؛ سلطان حسینی، م؛ نادریان جهرمی، م. (۱۳۹۴). ارزیابی موانع توسعه های بازاریابی ورزشی ایران. مجله مدیریت ورزشی شماره ۲۹. صص ۱۳-۳۶.

- سیفی ط؛ اصفهانی ن؛ هنری، ح. (۱۳۹۳). اثر حمایت مالی بر ارزش ویژه برند مبتنی بر مشتری مهران. پژوهش های کاربردی در مدیریت ورزشی، (۴)۲: ۸۷-۱۰۱.
- شاه طهماسبی، ا؛ ابویی، م؛ شمس الهی، س. (۱۳۹۳). تفسیر نگرش مشتریان از هدف و نحوه برند سازی در ارائه محصول با استفاده از استراتژی مشارکت برند در میان قومیت های اصلی ایران. نشریه علمی پژوهشی مدیریت برند. شماره ۲ (۱). ص ۸۵-۱۰۶.
- شفایی، م؛ جعفر ابادی، ا. (۱۳۹۳). شخصیت برند تیم های منتخب لیگ برتر فوتبال ایران تبیین ابعاد و ارائه مدل مسیری. فصلنامه- مدیریت و توسعه ورزش، سال پنجم ۱۳۹۳، شماره اول
- طهماسب پورشفیعی، م؛ حسینی، س. ع؛ دوستی پاشاکلائی، م؛ علیزاده، ف. (۱۳۹۵). ارزیابی آمیخته بازاریابی لیگ برتر فوتبال مازندران (p7). پژوهش نامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی. شماره (۲۳). ص ۲۶۸-۲۵۱.
- گوهر رستمی، ح. ر.؛ کوزچیان، ه؛ امیری، م؛ هنری، ح. (۱۳۹۱). گونه شناسی ذینفعان و مدیریت استراتژیک آنها در سیستم ورزش کشور. مطالعات مدیریت ورزشی. دوره ۵. شماره ۱۹. صص ۹۵۹-۹۷۱.
- عبدالوند، هنری، ش. (۱۳۹۵). شناسایی و عوامل موثر بر وفاداری و تعهد به نام و نشان تجاری (برند) در رسانه های اجتماعی. مجله مدیریت و توسعه تحول. صص: ۸۰-۶۹
- عزیزی ش. اژینی ا ر. (۱۳۹۱). کاربرد هرم ارزش ویژه برند کلر در بانک صادرات ایران. پژوهش نامه مدیریت عمومی، (۵)۱۷: ۱۳۴-۱۲.
- عیدی پور، ا؛ خزایی، ا؛ غلامی ترکسلویه. (۱۳۹۴). چالش ها و موانع توسعه و پیشرفت ورزش فوتبال در استان های غرب کشور. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، شماره ۵، صص: ۵۸-۵۱.
- فرهادی نژاد، م؛ لگزبان، م؛ کفاشپور، آ؛ منصوریان، ی. (۱۳۹۳). مدیریت دولتی اثربخش در سازمان های ایرانی؛ نظریه پردازی داده بنیاد. فصلنامه مدیریت سازمانهای دولتی؛ دوره ۳، شماره ۹، صص ۷۰-۵۵.
- فراهانی، ا؛ قاسمی، ح؛ هنری ح؛ خدادادی، م. ر. (۱۳۹۳). مدل سازی ارزش ویژه برند مبتنی بر هوادار (FBBE) باشگاههای فوتبال ایران، پژوهش نامه کاربردی در مدیریت ورزشی، (۳)۳: ۶۵-۵۱.
- قربانی قویدل، س؛ شبگو منصف، س. م. (۱۳۹۳). تاثیر اعتبار برند بر وفاداری مشتریان از دیدگاه خریداران لوازم خانگی. مجله مدیریت بازاریابی. شماره ۲۳.
- مروتی، ع؛ کشورشاهی، م. ک؛ رستگار، م. (۱۳۹۰). ارتباط ابعاد ارزش ویژه برند و عملکرد سازمان بر اساس مدل CBBE (مورد مطالعه: شرکتهای بیمه بدنه خودرو). فصلنامه علمی-پژوهشی کاوش های مدیریت بازرگانی، (۳)۶: ۲۲-۱.
- ملک اخلاقی، ا؛ گل چهره نودهی، س. م؛ جهانگیر زاده، ا. (۱۳۹۰). تعیین و ارتقاء جایگاه استراتژیک برند به منظور ایجاد وفاداری در مشتریان. ماهنامه توسعه مهندسی بازار. ۱-۱۶.
- نصر اصفهانی، د؛ تجاری، ف؛ زارعی، ع؛ اسمعیلی، م. ر. (۱۳۹۳). عنوان مقاله: تحلیل ارتباط علی ارزش ویژه برند و وفاداری باشگاه های لیگ برتر فوتبال ایران. رویکرد های نوین در مدیریت ورزشی. دوره ۲، شماره ۵. صص ۷۵_۸۸
- نظری، ر؛ احسانی، م؛ حمیدی، م؛ سالاری، م. (۱۳۹۳). تدوین و معرفی منظرهای راهبردی اداره کل

ورزش و جوانان استان اصفهان از طریق مدل دیوید. مجله مدیریت ورزشی. دوره ۶، شماره ۱، ص ۱۷۲-۱۵۷.

- نظری، ر؛ طباطبایی، م؛ کریمیان، ج. (۱۳۹۶). تحلیل موانع عملیاتی شدن برنامه راهبردی ورزش استان اصفهان براساس مدل فورچون. مجله مدیریت ورزشی. دوره ۹، شماره ۱، بهار ۱۳۹۶، ص ۹۹-۱۱۲.

- نظری، ر؛ یغمایی، ل؛ سهرابی، ز. (۱۳۹۵). سند راهبردی آمایش سرزمینی بخش ورزش استان اصفهان. مجله مدیریت ورزشی. دوره ۸، شماره ۵، ص ۶۸۰-۶۶۵.

- نظری، ر؛ قوامی، ف. (۱۳۹۶). تاثیر اعتبار برند بر استراتژی اتحاد برند به منظور ارتقاء جایگاه استراتژیک برند: مطالعه موردی باشگاه سپاهان اصفهان. پژوهش های کاربردی در مدیریت ورزشی. ۱۰ دوره ۱. شماره ۲۱. ص ۷۳-۸۳.

- نظری، ر؛ مختاری، م. (۱۳۹۵). ارائه مدل عناصر سازنده برند باشگاه های حرفه ای فوتبال بر اساس ارزش ویژه ی برند از دیدگاه مشتریان. مجله مدیریت و توسعه ورزش. مقاله منتشر نشده)

- نظری، ر؛ حدادی، س. (۱۳۹۶). اثر کیفیت خدمات بر رضایتمندی و وفاداری مشتریان و ارتقای جایگاه استراتژیک برند باشگاه های خصوصی : ارائه مدل. مجله رویکرد نوین در مدیریت ورزش انجمن مدیریت ورزش وزارت علوم. (۱۷)۵: ۴۵-۵۶.

- نظری، ر؛ یغمایی، ل؛ سهرابی، ز. (۱۳۹۵). سند راهبردی آمایش سرزمینی بخش ورزش استان اصفهان. مجله مدیریت ورزشی. دوره ۸، شماره ۵، صفحه ۶۸۰-۶۶۵.

- Aghdaie, S. F. A., Dolatabadi, H. R., & Aliabadi, V. S. (2012). An Analysis of Impact of Brand Credibility and Perceived Quality on Consumers' Evaluations of Brand Alliance. *International Journal of Marketing Studies*, 4(2), p93.

- Aydin S, Ozer G. (2005). " National customer satisfaction indices: an implementation in the Turkish mobile telephone market" *Marketing Intelligence & Planning* Vol. 23, pp 486-504.

-Behnam. M. SeyedAmeri MH. Faseh, N. Khorami, L. (2014). "Sporting goods brand impact on customer behavioral intentions". *Study sports management and motor behavior*. (19) (10). Pp. 186-179.

-Billgren, Charlotte; Holmén, Hans (2008): Approaching reality: Comparing stakeholder analysis and cultural theory in the context of natural resource management. In *Land Use Policy* 25 (4), pp. 550-562.

-Bridgwater S. (2010). *Football Brands*, Warwick Business School, University of Warwick, UK, Printed and Bound in Great Britain by CPI Antony Rowe, Chippenham and Eastbound ISBN.P:11.

-Bijunaci. Mohan A. (2015). "The impact of CBBE on the operational performance of FMCG companies in India". *The international Journal of management*. pp.1-19

-Bodet G., Chanavat N. (2010). "Building global football brand equity-lessons from the Chinese market". *Journal of Marketing and Logistics* (22)1: pp.8-24.

- Carrillat S. (2007). "Measuring quality of relationships in consumer services: an empirical study". *European Journal of Marketing*, p. 37.
- Dehdashti Shahrokh, Z. JafarzadehKenari, M. Bakhshizadeh, AR. (2011). "The point of view of social identity of the brand and its impact on the development of brand loyalty: The Case of Calais manufacturer of dairy products". *Modern Marketing Research*. (2) (5). Pp. 87-105.
- Dezz N. (2004). Sponsorship effectiveness measurement scale in sport. *European Journal of Marketing*, 33(4/3): 291 -313.
- Ebrahimi, A. Alavi M, Siahroodi, M. (2014). "The effect of their benefits on customer satisfaction and behavioral loyalty to the brand (Case Study: Brand Staples) ". *Journal of Management Science*, Vol. IX, No. 35, pp. 95-113.
- Farahani.A. Ghasemi. H. Honari. H. Khodadadi, R. (2014). "Model of brand equity based pro (FBBE) football clubs". *Study Applied Sport Management*, (3) 3: 65-51.
- Gladen J. & Funk D. (2001). Understanding Brand Loyalty in Professional Sport: Examine the Link between Brand Associations and Brand Loyalty. *International Journal of Sport Marketing & Sponsorship*,3(1):67-94.
- Ghorbani Ghavidek, S. Shabghomosef, M. (2014). "Brand impact on customer loyalty from the perspective of home appliance stores". *Journal of Marketing Management*. Page 23.
- Jeanquart Miles, Sandra. Clieaf, Mark Van. (2017). "Strategic fit: Key to growing enterprise value through organizational capital". *Business Horizons*, 60(1). 55-65.
- Kayaman Ruchan & Arasli H. (2007). Customer based brand equity: evidence from the hotel industry. *Managing Service Quality*, 17(1): 92-129
- Keller K. (2001). "Building Customer-Based brand equity". *Marketing Management*, 12 (2):14-19.
- Keller K and Lehmann D. (2005). Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities. *Marketing Science*, 25(6): 740-759.
- Kennelly, M., & Toohey, K. (2014). "Strategic alliances in sport tourism: National sport organisations and sport tour operators". *Sport Management Review*, 17(4), pp. 407-418.
- Kim Y & Kim C. (2006). A Study on the scale development of hotelbrand equity using ZMET. *International Journal of Tourism Sciences*, 7(1):1-28.
- Kimpakorn N, Tocquer G. (2010), "Service brand equity and employee brand commitment", *Journal of Services Marketing*, 24/5: 378-388.
- Mahmoudi.A. (2010). "Assess the quality of service in the police offices using SERVQUAL". *Journal of Marketing Management*. Forth year. No. 7, pp. 136-115.
- Mohammad Kazemi, Reza; Omid, Yavar. (2011). "Sport entrepreneurship: an emerging approach to entrepreneurship and sport management". *Two Quarterly Journal of Research in Sport Management and Motor Behavior*.

9(2).86-69.

-Mahmoudi A, sajadi, N. Goudarzi, M. (2015). "Effect of quality of services and satisfaction of customer loyalty in Sports clubs (fitness and aerobic) ". Journal of Sport Management, Tehran University. 7(1). pp. 31-51.

-Maja S. (2014). "How can integrate Marketing Communications & advanced technology influence the creation of CBBE ". Journal of Hospitality Management. Pp.102-129.

-Malekakhlagh Akhlaghi, I. Gholchahre, M. JahangirZadeh, E. (2010). "Determine and enhance the strategic position of the brand in order to create customer loyalty". Monthly Market Development Engineering. 1-16.

-Mindruta, D., Moeen, M., & Agarwal, R. (2016). A two-sided matching approach for partner selection and assessing complementarities in partners' attributes in inter-firm alliances. *Strategic Management Journal*, 37(1), 206-231.

-Murali S, Pugazhendhi S, Muralidharan C. (2016). "Modeling and investigating the relationship of after sales service quality with customer satisfaction, retention and loyalty – A case study of home appliances business". Journal of Retailing and Consumer Services. 30 (2016) pp. 67–83.

-Napoli, J., Dickinson, S. J., Beverland, M. B., & Farrelly, F. (2014). Measuring consumer-based brand authenticity. Journal of Business Research, 67(6), 1090-1098.

-Pedragosa V, Correia A. (2009). "Expectations, satisfaction and loyalty in health and fitness clubs". International Journal of Sport Management and Marketing, 5(4), pp: 450-464.

-Philip P.Wong, Kenny T. (2015). The influence of destination competitiveness on CBBE. Journal of Destination Marketing & Management. 4 (4): 206-212.

-Pourshfi, M. Hosseini E. Dosti, M. Alizadeh, F. (2016). "Assessment of the marketing mix Premier League football in Mazandaran (p7) ". Study sports management and motor behavior. No. (23). Pp. 268-251.

-Rashidi, H. Rahmani, Z. (2012). "Brand and its impact on customer loyalty". Economic Journal, numbers 9 and 10, pp. 80 -65.

-Rio AB, Vazquez R, Iglesias V. (2001). "The Effects of Brand Associations on Consumer Response". Journal of consumer Marketing, 18(5), PP. 410-425.

-Saeedi, R. Emad Hosseini, Farzam. F. (2015). "Its quality of service and customer satisfaction and loyalty clubs for women in Mazandaran province". A study sports management and motor behavior. 11(22). Pp. 29-38.

-Salimi, M. Sultan Hussein, M. NaderianJahromy, M. (2015). "Assessment of obstacles to the development of sports marketing". Journal of Sport Management. 29(1). 13-36.

-Strizhakova, Y., Coulter, R. A., & Price, L. L. (2008). *The meanings of branded products: A cross-national scale development and meaning assessment*. International Journal of Research in Marketing, 25(2), 82-93.

-Tong, X. Hawley J. (2009). Measuring customer-based brand equity: empirical evidence from the sportswear market in China, *Journal of Product & Brand Management*, 18(4): 262–271.

-Yong J & Kyoungate K. (2008). The effect of sport involvement, sponsor awareness & corporate image on intention to purchase sponsor's products. *International Journal of sport*. 20-34.

-Zhuowei H. (2015). "Modeling customers- Based Brand Equity for multinational hotel brands". *Journal of tourism management*.46: pp. 431-443.