KHARAZMI UNIVERSITY

Research in Sport Management and Motor Behavior

Print ISSN: 2252-0716 - Online ISSN: 2716-9855

# Factors Determining The Enhancement Of Brand Equity In Private Sports Clubs: An Analysis Of Causal Relationships Using ISM

Farhad Farzan moghadam[1], Rasool Norouzi Seyed Hossini[*2], Mina Mostahfezian[3]

1.Ph.D. Student of Sport Management, Faculty of Sports Sciences, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.
2.Associate Professor in Sport Management, Sport Science Department, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.
3.Associate Professor in Sport Management, Sport medicine research center, Najafabad Branch, Islamic Azad University, Najafabad, Iran.

**Corresponding Author:** Rasool Norouzi Seyed Hossini, rasool.norouzi@modare.ac.ir

**ARTICLE INFO**

**Article type**
Research Article

**Article history**
Received: 2024/09/18
Revised: 2025/05/22
Accepted: 2025/06/01

**KEYWORDS:**
Brand Equity, Private Sports Clubs, Customer Mindset, Interpretive Structural Model, Grounded Theory.

**How to Cite:**
Farhad Farzan moghadam, Rasool Norouzi Seyed Hossini, Mina Mostahfezian. **Factors Determining the Enhancement of Brand Equity in Private Sports Clubs: An Analysis of Causal Relationships Using ISM,** *Research in Sport Management & Motor Behavior*, 2025: 15(30):122-147

**ABSTRACT**

**Aim:** To remain competitive in the sports industry, enhancing brand equity has become a crucial issue for private sports clubs. Accordingly, understanding the causal relationships of the determinants of enhancing brand equity in private sports clubs is essential.

**Methods:** The method of this research is mixed (qualitative and quantitative). In the qualitative section, the research strategy is grounded theory with an emerging approach, and in the quantitative section, it is interpretive structural modeling. The participants in this research consisted of experts in the field of marketing and sports marketing. A purposive sampling method was used for sampling, and based on this, 15 people were selected. The data collection tool in the qualitative section was a semi-structured interview, and in the quantitative section, it was a 10×10 square matrix. The qualitative data were analyzed with three stages of open, selective, and theoretical coding, and the quantitative data were analyzed with the interpretive structural modeling method and MICMAC analysis.

**Result:** The findings showed 10 general determinants related to enhancing brand equity in private sports clubs.

**Conclusion:** The results of this study demonstrated that enhancing brand equity in private sports clubs is a complex and multidimensional process, shaped by multiple factors operating at different levels. To effectively strengthen their brand equity, clubs must adopt a comprehensive approach that considers these factors and develop appropriate strategies tailored to each of them.

Published by *Kharazmi University, Tehran, Iran*. Copyright(c) The author(s) This is an open access article under the CC BY-NC license (https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

[ DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.6.0 ]

Research in Sport Management and Motor Behavior, Volume 15 - Issue 30 / 2025

پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی

# عوامل تعیین‌کننده ارتقاء ارزش ویژه برند باشگاه‌های ورزشی خصوصی: تحلیل روابط علّی با استفاده از ISM

فرهاد فرزان‌مقدم[۱]، رسول نوروزی سیدحسینی[۲]*، مینا مستحفظیان[۳]

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

۲. دانشیار مدیریت ورزشی، گروه علوم ورزشی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

۳. دانشیار مدیریت ورزشی، مرکز تحقیقات طب ورزشی، واحد نجف‌آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، نجف‌آباد، ایران.

**نویسنده مسئول:** رسول نوروزی سیدحسینی rasool.norouzi@modare.ac.ir

**اطلاعات مقاله:**

**نوع مقاله: علمی–پژوهشی**

دریافت: ۱۴۰۳/۰۶/۲۸

ویرایش: ۱۴۰۴/۰۳/۰۱

پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۱۱

**واژه های کلیدی:**

ارزش ویژه برند، باشگاه‌های ورزشی خصوصی، ذهنیت مشتری، مدل ساختاری تفسیری، نظریه داده بنیاد.

**ارجاع:**

فرهاد فرزان‌مقدم، رسول نوروزی سید حسینی، مینا مستحفظیان. **عوامل تعیین‌کننده ارتقاء ارزش ویژه برند باشگاه‌های ورزشی خصوصی: تحلیل روابط علی با استفاده از ISM.** *پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی*، ۱۴۰۴: ۱۵(۳۰): ۱۲۲-۱۴۷

## چکیده

**مقدمه:** برای ماندگاری در عرصه رقابت در صنعت ورزش، ارتقاء ارزش ویژه برند به موضوعی حیاتی برای باشگاه‌های ورزشی خصوصی تبدیل‌شده است. بر این اساس شناخت روابط علی تعیین‌کننده‌های ارتقاء ارزش ویژه برند باشگاهی ورزشی خصوصی حائز اهمیت است.

**هدف:** شناخت روابط علی تعیین‌کننده‌های ارتقاء ارزش ویژه برند باشگاهی ورزشی خصوصی: تحلیل روابط علی با استفاده از ISM است.

**روش:** روش این پژوهش آمیخته است. در بخش کیفی راهبرد پژوهش نظریه داده بنیاد رهیافت ظاهر شونده و در بخش کمی مدل‌سازی ساختاری تفسیری است. مشارکت‌کنندگان این پژوهش را خبرگان حوزه بازاریابی و بازاریابی ورزشی تشکیل می‌دادند. جهت نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد و بر این مبنا تعداد ۱۵ نفر انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، مصاحبه نیمه ساختاریافته و در بخش کمی ماتریس مربع ۱۰×۱۰ بود. تحلیل داده‌های کیفی با سه مرحله کدگذاری باز، انتخابی و نظری و تحلیل داده‌های کمی با روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری و تحلیل می‌ک مک انجام شد.

**یافته‌ها:** یافته‌ها ۱۰ عامل کلی تعیین‌کننده مرتبط با ارتقاء ارزش ویژه برند باشگاه‌های ورزشی خصوصی را نشان داد.

**نتیجه‌گیری نهایی:** نتایج این پژوهش نشان داد که ارتقاء ارزش ویژه برند باشگاه‌های ورزشی خصوصی یک فرایند پیچیده و چندبعدی است که تحت تأثیر عوامل متعددی در سطوح مختلف قرار دارد. باشگاه‌ها برای ارتقاء ارزش ویژه برند خود باید به‌طور همه‌جانبه به این عوامل توجه داشته باشند و استراتژی‌های مناسبی را برای هر یک از آن‌ها تدوین کنند.

[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

[ DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.6.0 ]

**Extended Abstract:**

The brand represents the primary process of profitability and serves as the foundation of the contemporary economy. Brand equity, as one of the key dimensions of a brand, has been the subject of numerous scientific studies and has attracted significant attention from researchers in the field of sports brand management over the past decades. Strong brand equity can also provide a sustainable competitive advantage for companies, allowing them to differentiate their products or services from competitors and command premium prices.

Brand equity can be measured from three perspectives: consumer-level metrics, market-level metrics, and financial-level metrics. Multiple factors contribute to the formation of brand equity, and their relative importance varies depending on the level at which it is assessed. Consequently, managers must remain vigilant regarding the factors influencing brand equity, understand how it is formed, and identify which factors play a more decisive role in enhancing it revious research indicates that brand equity is a highly significant concept in the sports marketing literature, with scholars from various fields consistently seeking to determine the ways in which it is formed and enhanced. A wide range of factors has been proposed for the formation of brand equity; however, there is no universal consensus among researchers, as each study tends to introduce its own specific determinants. This situation can be explained by two main considerations. First, the factors influencing brand equity cannot be confined to a limited set of variables. Second, the formation of brand equity varies across contexts, meaning that uniform assumptions cannot be applied universally. Moreover, a review of prior studies shows that brand equity is directly related to marketing concepts and their multidimensional nature. In the sports industry, particularly in football, no comprehensive, context-specific model exists for measuring and enhancing the brand equity of private clubs. Existing global models are primarily designed for international commercial brands and often overlook the perspectives of sports experts and practitioners, despite their crucial role in brand development.

This study focuses on private football clubs with the aim of identifying the factors influencing brand equity and examining their interactions and mutual effects. Unlike previous studies that were limited to identifying these factors, the present research employs the Interpretive Structural Modeling (ISM) method to illustrate



[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

[ DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.6.0 ]

the hierarchical relationships among them within a clear structural framework. This approach enables private clubs to gain a deeper understanding of key determinants and strengthen their brand equity as a sustainable competitive advantage. The primary objective of this article is to address the following central question: *"Which factors contribute to enhancing the brand equity of private football clubs, and how do these factors interact across different levels within the framework of an interpretive structural model?"*

**Methods:**

This study was designed using a mixed-methods approach (combining qualitative and quantitative methods) within the interpretive paradigm. In the qualitative phase, a grounded theory strategy with an emergent approach was employed to inductively extract concepts and categories related to sports branding through in-depth data analysis. In the quantitative phase, Interpretive Structural Modeling (ISM) was used to structure the qualitative findings and to examine the relationships among the identified variables.

The study population consisted of experts in marketing and sports marketing. Purposeful sampling was conducted until theoretical saturation was reached, ultimately resulting in the participation of 15 individuals. Qualitative data were collected through semi-structured interviews conducted either in person (at universities, sports organization offices, and professional conferences) or online (via Skype and WhatsApp), with each interview lasting between 45 and 60 minutes. Follow-up interviews were conducted with some participants as needed. Quantitative data were collected using a 10×10 pairwise comparison matrix, completed by the same experts. Participants were asked to evaluate the relationships among the variables extracted from the qualitative phase based on their influence and interdependence.

Qualitative data were analyzed through three stages of coding—open, selective, and theoretical—within the framework of grounded theory, while quantitative data were processed using SmartISM software and the ISM method to extract a hierarchical model of the relationships among key factors.

To ensure the validity and reliability of the qualitative findings, several strategies were employed, including validation of the research process by three academic experts, simultaneous coding by two researchers with 85% intra-coder



[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

[ DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.6.0 ]

agreement, complete recording of interviews, participant review of the transcribed data, and evaluation by three external experts to assess transferability

**Results:**

Based on the holistic analysis conducted by the research team, 84 final concepts were identified during the open coding stage, 24 subcategories during the selective coding stage, and 10 final categories during the theoretical coding stage. These categories were: club brand architecture, emotional branding, customer mindset, expansion of the club's potential market share, enhancement of customer brand commitment, environmental and industrial conditions, direct and indirect club activities, enhancement of the club's financial brand value, and strengthening of the club's brand power.

Finally, to identify the key variables, MICMAC analysis was conducted. Using this approach, the 10 factors related to enhancing brand equity in private sports clubs were classified into three clusters based on their influence and dependence. The influence-dependence map revealed that no factors belonged to the autonomous cluster, indicating that no factor is completely isolated from the system. The dependent cluster included *strengthening of the club's brand power*, *enhancement of the club's financial brand value*, *enhancement of customer brand commitment*, and *expansion of the club's potential market share*. These factors exhibit strong dependence but weak influence and occupy the higher levels of the hierarchical structure in the ISM model. Due to their high dependence, other factors are required to advance these dependent factors toward achieving the system's objectives. The linkage cluster comprised *customer mindset*, *emotional branding*, and *brand architecture*, while the independent cluster included *environmental and industrial conditions*, *direct club activities*, and *indirect club activities*. These independent factors possess strong influence but weak dependence, indicating that they have a significant impact on the factors in the dependent cluster. Overall, these factors can be considered strategic levers for decision-makers in private sports clubs.

**Discussion and Conclusion:**

The qualitative findings from expert interviews identified 10 key factors influencing brand equity in private sports clubs: club brand architecture, emotional branding, customer mindset, expansion of the club's potential market



[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

[ DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.6.0 ]

share, enhancement of customer brand commitment, environmental and industrial conditions, direct and indirect club activities, enhancement of the club's financial brand value, and strengthening of the club's brand power.

Previous research has emphasized the importance of factors such as brand image, brand awareness, brand perception, brand attachment, brand satisfaction, brand loyalty, brand recommendation, behavioral intentions, profitability, brand positioning, brand development, corporate responsibility, innovation, and others in shaping brand equity. However, the present study provides a comprehensive, context-specific model that more precisely explains the causal relationships among these factors and offers an interpretive structural framework.

The qualitative results indicated that enhancing brand equity in private sports clubs is influenced by multiple factors. The ISM analysis revealed that these factors operate across five hierarchical levels:

Level 1: Factors related to *enhancement of the club's financial brand value* and *strengthening of the club's brand power*. Level 2: *Enhancement of customer brand commitment* and *expansion of the club's potential market share*. Level 3: *Customer mindset*, serving as a key factor significantly influencing Level 2 factors. Level 4: *Emotional branding* and *brand architecture*, which function as foundational factors in shaping positive customer perceptions. Level 5: *Environmental and industrial conditions*, *direct club activities*, and *indirect club activities*, which act as contextual factors affecting higher-level factors. Overall, the findings indicate that enhancing brand equity in private sports clubs is a complex, multidimensional process influenced by multiple factors at different levels. To effectively enhance their brand equity, clubs must comprehensively consider these factors and develop appropriate strategies for each.

This study had several limitations. First, the use of Strauss and Corbin's grounded theory approach prevented the application of Keller and Lehmann's (2006) three-level framework in defining brand equity (i.e. customer, company/market, and financial dimensions). Second, the lack of comprehensive and comparable studies in the literature—particularly in the context of private sports clubs—limited the possibility of comparing the findings. Third, the identified factors were solely based on the perspectives of sports marketing experts and may not fully align



[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

[ DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.6.0 ]

with some previous findings. Fourth, the possibility of other influential factors not identified in this study cannot be excluded due to the qualitative, expert-based nature of the research.

Accordingly, it is recommended that future research employ Keller and Lehmann's three-dimensional framework, use mixed or quantitative methods (such as Structural Equation Modeling), and expand the study context to other areas of sports marketing (e.g. the sports apparel industry). Such studies could identify a more comprehensive set of factors influencing brand equity and provide a broader, more generalizable model.

[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

[ DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.6.0 ]

## مقدمه

برند اصلی‌ترین فرایند سودآوری، اساس و زیربنای اقتصاد کنونی است؛ به‌گونه‌ای که در دوره رکود و بحران، این برندهای قدرتمند هستند که به دلیل جلب اعتماد مصرف‌کنندگان، با کمترین افت و مشکل روبه‌رو می‌شوند (۱). یکی از وجوه اصلی برند که موضوع بسیاری از پژوهش‌های علمی است و در طول چند دهه درزمینه ادبیات مدیریت برندهای ورزشی موردتوجه پژوهشگران قرارگرفته است، ارزش ویژه برند[1] است (۲، ۳).

مفهوم ارزش ویژه برند تأثیر بسزایی بر استراتژی بازاریابی و موفقیت کلی کسب‌وکار دارد. برندهایی که دارای ارزش ویژه قوی هستند، حفظ و جذب مشتریان جدید را آسان‌تر می‌کنند، زیرا سطح بالایی از اعتماد و وفاداری را در بین مشتریان خود ایجاد کرده‌اند. علاوه بر این، ارزش ویژه برند قوی همچنین می‌تواند مزیت رقابتی پایداری[2] را برای شرکت فراهم کند و به آن‌ها اجازه دهد محصولات یا خدمات خود را از رقبا متمایز کنند و قیمت‌های بالاتری داشته باشند؛ بنابراین، مدیریت و افزایش ارزش ویژه برند برای شرکت‌هایی که می‌خواهند مزیت رقابتی را در بازاری پرجمعیت و پویا ایجاد و حفظ کنند، اولویت اصلی است (٤).

آکر (۱۹۹٦) ارزش ویژه برند را مجموعه‌ای از دارایی‌های مرتبط با نام و نماد یک برند تعریف می‌کند که به ارزش یک محصول کمک می‌کند (۵). کاتلر و همکاران (۲۰۱۸) نیز ارزش ویژه برند را به‌عنوان ارزش‌افزوده اعطایی به محصولات و خدمات با مصرف‌کنندگان تعریف می‌کنند (٦). در مقابل، مصرف‌کننده ارزش ویژه برند را به‌عنوان ارزش‌افزوده[3] یک محصول از طریق پیوند دادن آن با نام تجاری درک می‌کند (۷). درواقع ارزش ویژه برند فقط به این نیست که یک برند چقدر شناخته‌شده است یا اینکه مصرف‌کنندگان چقدر با آن تعامل دارند، بلکه به نحوه تفسیر و درک آن توسط مشتریان نیز مربوط می‌شود. به‌عبارت‌دیگر، ارزش ویژه برند منعکس‌کننده شهرت برند است که در طول زمان از طریق تجارب مختلف مشتری، کمپین‌های بازاریابی و تعاملات برند با مشتریان ایجادشده است (۸).

ارزش ویژه برند را می‌توان از سه جنبه مختلف معیارهای سطح مصرف‌کننده[4]، معیارهای سطح بازار[5] و معیار های سطح مالی[6] اندازه‌گیری کرد علاوه بر این، بسیاری از نویسندگان مدل‌های اندازه‌گیری دارایی‌های تجاری[7] را توسعه داده‌اند. بااین‌حال هیچ اتفاق‌نظری در مورد تعریف یا مدیریت آن وجود ندارد (۹). از طرفی در تبیین ارزش ویژه برند عوامل متعددی نقش دارند که به فراخور سطح اندازه‌گیری ارزش ویژه برند اهمیت و وزن آن‌ها نیز تغییر پیدا می‌کند (۳). درنتیجه مدیران باید در برابر عواملی که بر ارزش ویژه برند تأثیر می‌گذارند هوشیار باشند و بدانند که چگونه ارزش ویژه برندشان شکل می‌گیرد و چه عواملی در ارتقاء آن نقش پررنگ‌تری دارند (۱۰).

1. brand equity
2. sustainable competitive advantage
3. value-added’
4. consumer-level measures
5. market-level measures
6. financial-level measures
7. commercial asset measurement models



[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

[ DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.6.0 ]

در صنعت ورزش ایران نیز به‌طور خاص باشگاه‌های ورزشی که در راه حرفه‌ای شدن هستند و ازآنجاکه یکی از الزامات حرفه‌ای شدن تبدیل به صنعت درآمدزاست، توجه به ارتقاء و بهبود ارزش ویژه برند و شناخت عواملی که این هدف را محقق می‌سازند اهمیت زیادی دارد (۱۱). بدین دلیل که باشگاه‌ها مهم‌ترین بخش صنعت ورزش محسوب می‌شوند و زمانی قادر خواهند بود به حیات خود ادامه دهند که بتوانند هزینه‌های خود را تأمین کنند و درآمدزا باشند و برند نقش بی‌بدیلی در این راستا ایفاء می‌کند (۳). به دلیل اهمیت نقش ارزش ویژه برند در افزایش حیات باشگاه‌ها و ارتقاء سطح توانگری مالی آن‌ها، پژوهش‌ها مختلفی در این حوزه انجام‌شده است. برای مثال نادریان جهرمی، نادریان، شهامت نشتیفانی و رسایی راد (۱٤۰۲) با تبیین و تحلیل رابطه ارزش ویژه برند و مسئولیت اجتماعی تیم‌های ورزشی نشان دادند تصویر برند مبتنی بر مسئولیت اجتماعی و هویت اجتماعی هوادار نقش کلیدی در ارتقاء ارزش ویژه یک برند ورزشی و حیات ورزشی برند در برابر فشارهای دنیای ورزشی فوق رقابتی دارند (۱۲). لطفی، آذرکفاش و لطفی (۱٤۰۲) نیز با بررسی اثر عوامل شرکتی مؤثر بر ارزش ویژه برند نشان دادند بین هزینه‌های بازاریابی و ارزش ویژه برند رابطه معناداری وجود ندارد، اما بین عمر شرکت و عمر برند باارزش ویژه برند رابطه معناداری وجود دارد (۱۳). همچنین امامی و همکاران (۱٤۰۱) نشان دادند در تبیین ارزش ویژه برند محصولات ورزشی شخصیت برند و اصالت برند نقش دارند (۲). در پژوهشی دیگر اقبالی، رسایی راد و رضایی (۱٤۰۱) با تبیین ارزش ویژه برند تیم ورزشی نشان دادند ویژگی‌های بازار (تجربه بازار، تجربه گروهی برجسته، تاریخچه، آیین‌های هواداری) و محرک‌های نمادین (تشابه، تمایز، اعتبار برند) پیش‌بینی کننده معناداری برای ارزش ویژه برند تیم ورزشی هستند (۱٤). همچنین، در یکی از محدود پژوهش‌های مرتبط، بنسبردی، خبیری، جلالی فراهانی و گودرزی (۱۳۹٤) در مطالعه‌ای باهدف شناسایی عوامل مؤثر بر گسترش برند باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال نشان دادند که ارزش ویژه برند باشگاه‌ها، هویت تیمی هواداران، اقدامات بازاریابی و قوانین و مقررات چهار عامل اصلی تأثیرگذار در این زمینه هستند (۱۵). در ادامه، سجادی، رجبی نوش‌آبادی، عابدلاتی و طریقی (۱۳۹۵) در پژوهشی باهدف شناسایی عوامل مؤثر بر ارزش ویژه برند تیم‌های فوتبال حرفه‌ای (موردمطالعه: باشگاه استقلال تهران) دریافتند که وفاداری هواداران، موفقیت تیم، ستاره‌های تیم، استادیوم، پیشینه باشگاه، مدیریت باشگاه، سرمربی، رسانه، حامیان و لوگو بیشترین تأثیر را بر ارزش ویژه برند تیم‌های فوتبال حرفه‌ای دارند (۱٦).

علاوه بر این، سریجش (۲۰۲٤) با بررسی نقش کیفیت خدمات کانال یکپارچه در ارزش ویژه برند به این نتیجه رسید که ادغام یکپارچه، عملکرد کانال، دسترسی به سرویس، ثبات خدمات، شخصی‌سازی و سفارشی‌سازی و پاسخگویی سریع ارزش ویژه برند را ارتقاء می‌دهند (۱۷). الاگارسمی و همکاران (۲۰۲٤) نیز گزارش کردند که مسئولیت اجتماعی شرکتی می‌تواند بر ارزش ویژه برند در بین هواداران کمک کند و با ارتقاء ارزش ویژه برند قصد حمایتی هواداران مربوطه ارتقاء پیدا می‌کند (۳). همچنین وانگ، یو، ژو و ژنگ (۲۰۲٤) با بررسی تأثیر ارزش ویژه برند در توسعه رویدادهای ورزشی به این نتیجه رسیدند که ارتباطات کنترل‌شده تأثیر معنادار و دوگانه‌ای بر مؤلفه‌های اساسی ارزش ویژه برند دارد و این به‌نوبه خود به‌عنوان تسهیلگر برای افزایش رضایت شرکت‌کنندگان و تعامل آن‌ها عمل می‌کند (۱۸). در مطالعه‌ای دیگر فتحیا، آیولایا



[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

[ DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.6.0 ]

و عرفه (۲۰۲٤) با بررسی پیامدهای رفتار اخلاقی و اعتماد در صنعت برند ورزشی در اندونزی نشان دادند تجربه برند بر ارزش ویژه برند تأثیر مثبت دارد و رضایت مشتری نیز متأثر از ارزش ویژه برند است (۱۹). درنهایت احیابور و همکاران (۲۰۲۳) در مطالعه‌ای جهت تبیین ارزش ویژه برند تیم‌های ورزشی نشان دادند رفتار تعامل با مشتری یعنی مصرف و مشارکت در فعالیت‌ها بر ارزش ویژه برند تیم‌های ورزشی تأثیر می‌گذارد (۲۰).

مرور تحقیقات گذشته نشان می‌دهد ارزش ویژه برند یک مقوله بسیار مهم در ادبیات بازاریابی ورزشی است که پژوهش‌گران حوزه‌های مختلف همواره درصدد این بوده‌اند از طرق مختلف نحوه شکل‌گیری و ارتقاء آن را مشخص نمایند. از طرفی برای شکل‌گیری ارزش ویژه برند، عوامل زیادی ارائه‌شده است؛ اما عواملی که موردتوافق تمام پژوهش‌گران باشد، وجود ندارد به‌طوری‌که پژوهش‌گر عامل‌های اختصاصی خود را معرفی کرده‌اند. این روند در دو موضوع اصلی قابل تبیین است. نخست اینکه عواملی مؤثر بر ارزش ویژه برند صرفاً در چند عامل محدود نمی‌شود و دوم اینکه شکل‌گیری ارزش ویژه برند از حوزه‌ای به حوزه‌ای دیگر متفاوت است و نمی‌توان پیش‌فرض‌های یکسانی را برای شکل‌گیری ارزش ویژه برند در تمامی زمینه‌ها ارائه کرد. همچنین بررسی تحقیقات گذشته نشان داد این ارزش به‌صورت مستقیم به مفاهیم بازاریابی و ماهیت چندبعدی آن اشاره دارد.

یکی از چالش‌های اساسی در صنعت ورزش، به‌ویژه در حوزه فوتبال، فقدان یک مدل جامع و بومی برای سنجش و ارتقای ارزش ویژه برند باشگاه‌های ورزشی خصوصی است. این امر زمانی اهمیت بیشتری می‌یابد که توجه داشته باشیم بیشتر مدل‌های ارزیابی ارزش ویژه برند که توسط مؤسسات معتبر جهانی ارائه‌شده‌اند، بر برندهای بین‌المللی متمرکز بوده و عمدتاً از دیدگاه شرکت‌ها و سهامداران انجام می‌شوند. در چنین رویکردهایی، نقش کلیدی خبرگان و متخصصان که در شکل‌دهی و مدیریت برند تأثیرگذار هستند، کمتر موردتوجه قرارگرفته است. این در حالی است که بررسی دقیق تعاملات میان عوامل مؤثر بر ارزش ویژه برند باشگاه‌های فوتبال خصوصی، با تأکید بر دیدگاه خبرگان و متخصصان، می‌تواند به توسعه یک مدل علمی و عملیاتی در این حوزه کمک کند. علاوه بر این، مدیریت برند در صنعت ورزش دچار تحول اساسی شده است و شیوه‌های سنتی در حال جایگزینی با الگوهای نوین بازاریابی ورزشی هستند. در این چارچوب جدید، شناخت دقیق روابط میان عوامل تأثیرگذار بر ارزش ویژه برند، علاوه بر شناسایی صرف این عوامل، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ بنابراین، لازم است ضمن شناسایی عوامل کلیدی، میزان تأثیرگذاری و نحوه ارتباط متقابل آن‌ها بر ارزش ویژه برند باشگاه‌های فوتبال خصوصی نیز مشخص شود.

پژوهش حاضر بر باشگاه‌های فعال در رشته فوتبال تمرکز دارد. منظور از باشگاه‌های خصوصی، آن دسته از باشگاه‌هایی است که به‌طور کامل در مالکیت بخش خصوصی قرار داشته و هیچ‌گونه وابستگی به نهادهای دولتی و عمومی ندارند. این باشگاه‌ها بسته به معیارهایی همچون تعداد بازیکنان، میزان درآمد، زیرساخت‌های ورزشی و اقتصادی و سطح رقابت در لیگ‌های حرفه‌ای به دسته‌های کوچک، متوسط و بزرگ تقسیم‌بندی می‌شوند. بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که مطالعات انجام‌شده در زمینه ارزش ویژه برند، عمدتاً به



[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

[ DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.6.0 ]

برندهای بین‌المللی یا سایر صنایع ورزشی پرداخته‌اند و کمتر به طراحی مدلی اختصاصی برای باشگاه‌های فوتبال، با رویکرد مبتنی بر دیدگاه خبرگان و متخصصان، توجه شده است. درنتیجه، باشگاه‌های ورزشی فوتبال نمی‌توانند از همان چارچوب‌ها و مدل‌هایی که سازمان‌ها و شرکت‌های تجاری برای خلق ارزش ویژه برند استفاده می‌کنند، بهره ببرند؛ زیرا عوامل مؤثر بر ارزش ویژه برند در صنعت ورزش، به‌ویژه در حوزه فوتبال، دارای پیچیدگی‌های منحصربه‌فردی هستند که نیازمند بررسی جامع از منظر متخصصان و ذی‌نفعان این حوزه است.

یکی از مهم‌ترین وجوه تمایز این پژوهش، به‌کارگیری روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری برای تحلیل و تبیین روابط میان عوامل مؤثر بر ارزش ویژه برند باشگاه‌های فوتبال خصوصی است. روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری این امکان را فراهم می‌کند که نه‌تنها عوامل تأثیرگذار بر ارزش ویژه برند شناسایی شوند، بلکه نحوه تأثیرگذاری و تعامل آن‌ها نیز به‌صورت یک مدل سلسله‌مراتبی ساختارمند ارائه گردد. این مدل به ما کمک می‌کند تا مشخص کنیم کدام عوامل نقش زیربنایی دارند، کدام‌یک به‌عنوان متغیرهای واسطه عمل می‌کنند و چگونه این عوامل در سطوح مختلف بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند. این روش، برخلاف مدل‌های سنتی که تنها به شناسایی عوامل تأثیرگذار بسنده می‌کنند، قادر است الگویی منسجم از تعاملات میان متغیرهای کلیدی ارائه داده و میزان تأثیر هر عامل را در کل سیستم بررسی کند. با توجه به چالش‌های پیش‌روی صنعت ورزش کشور و آسیب‌پذیری باشگاه‌های فوتبال خصوصی که مستقل از حمایت‌های دولتی فعالیت می‌کنند، تمرکز بر ایجاد و ارتقای ارزش ویژه برند به‌عنوان یک مزیت رقابتی، اهمیت بسزایی دارد. در این راستا، پژوهش حاضر با بهره‌گیری از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری و با تمرکز بر دیدگاه خبرگان و متخصصان حوزه بازاریابی ورزشی، تلاش دارد تا عوامل کلیدی مؤثر بر ارزش ویژه برند باشگاه‌های فوتبال خصوصی را شناسایی کرده و نحوه تعامل و تأثیرگذاری این عوامل را در قالب یک مدل ساختاری ارائه دهد؛ بنابراین، این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤال اصلی است: چه عواملی در ارتقای ارزش ویژه برند باشگاه‌های فوتبال خصوصی نقش دارند و نحوه تعامل این عوامل در سطوح مختلف، در قالب یک مدل ساختاری تفسیری، چگونه است؟»

## روش

روش این پژوهش آمیخته (کیفی و کمی) است. در بخش کیفی راهبرد پژوهش نظریه داده بنیاد رهیافت ظاهر شونده و در بخش کمی مدل‌سازی ساختاری تفسیری است که هر دو در پارادایم تفسیری قرار می‌گیرند (۲۱). مشارکت‌کنندگان این پژوهش را کارشناسان و خبرگان حوزه بازاریابی و بازاریابی ورزشی (مطلعین کلیدی) تشکیل می‌دادند. معیار انتخاب این افراد تخصص و تجربه (انتخاب افرادی با تخصص و تجربه در زمینه برندهای ورزشی)، نمایندگی (انتخاب افرادی که نماینده گروه‌ها و سازمان‌های مختلف در حوزه برندهای ورزشی هستند)، تنوع (تشکیل یک تیم متنوع ازنظر جنسیت، سن، تخصص و نقش‌های مختلف در حوزه برند سازی) و قابلیت همکاری بود. جهت نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد و نمونه‌گیری تا رسیدن به حد اشباع نظری ادامه پیدا کرد، بر این مبنا تعداد ۱۵ نفر انتخاب شدند.



[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

[ DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.6.0 ]

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان در تحقیق

| ردیف | جنسیت | سن | تحصیلات | رشته تحصیلی | حوزه فعالیت | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | اجرایی | دانشگاهی |
| ۱ | مرد | ۵۱ سال | دکتری | مدیریت بازاریابی ورزشی | | * |
| ۲ | مرد | ٤۸ سال | کارشناسی ارشد | مدیریت ورزشی | * | |
| ۳ | مرد | ۳۹ سال | دکتری | مدیریت ورزشی | * | * |
| ٤ | زن | ۵۰ سال | کارشناسی ارشد | مدیریت ورزشی | * | |
| ۵ | مرد | ٤٤ سال | دکتری | مدیریت ورزشی | | * |
| ٦ | زن | ٤۳ سال | دکتری | مدیریت بازرگانی | | * |
| ۷ | مرد | ۳۷ سال | کارشناسی ارشد | مدیریت بازاریابی ورزشی | * | |
| ۸ | مرد | ٤٤ سال | دکتری | مدیریت بازاریابی | | * |
| ۹ | زن | ٤۰ سال | دکتری | مدیریت بازاریابی ورزشی | | * |
| ۱۰ | مرد | ۵۵ سال | کارشناسی ارشد | مدیریت ورزشی | * | |
| ۱۱ | مرد | ٤۷ سال | دکتری | مدیریت بازاریابی ورزشی | * | |
| ۱۲ | مرد | ٤۲ سال | دکتری | مدیریت بازاریابی | | * |
| ۱۳ | مرد | ٤۱ سال | کارشناسی ارشد | مدیریت ورزشی | * | |
| ١٤ | زن | ۵۲ سال | دکتری | مدیریت بازاریابی ورزشی | * | |
| ۱۵ | مرد | ۳۸ سال | کارشناسی ارشد | مدیریت ورزشی | * | |

ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. سؤالات مصاحبه بر اساس اهداف و سؤالات پژوهش تنظیم شد. سؤالات هم به‌صورت کلی و هم به‌صورت فرعی مطرح شدند. در بخش کمی نیز از ماتریس مربع ۱۰×۱۰ استفاده شد. برای ارزیابی اعتبار و قابلیت اطمینان به نتایج در بخش کیفی اقدامات زیر انجام شد؛ اما برای ارزیابی روایی و پایایی ماتریس اقدامی صورت نگرفت. چراکه پرسشنامه‌ای که در مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده می‌شود یک ماتریس استاندارد است و با پرسشنامه‌های سنجش نگرش با طیف لیکرت تفاوت دارد، درنتیجه مفاهیمی مانند روایی و پایایی نیز در مورد این ماتریس مصداق ندارند (۲۱).

جدول ۱. اعتبار و قابلیت اطمینان به نتایج

| روایی / پایایی | راهبرد | روش |
|---|---|---|
| روایی | قابلیت باورپذیری (اعتبار) | تأیید فرایند پژوهش توسط ۳ هیئت‌علمی دانشگاه با تخصص جانبی بازاریابی ورزشی |



[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

[ DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.6.0 ]

| | | |
|---|---|---|
| | | استفاده از دو کدگذار جهت کدگذاری چند نمونه مصاحبه |
| | انتقال‌پذیری | نظرات سه متخصص که در پژوهش مشارکت نداشتند. |
| | تأییدپذیری | ثبت و ضبط تمامی مصاحبه‌ها |
| پایایی | مطالعه حسابرسی فرآیند | در اختیار قرار دادن اطلاعات به ۳ نفر از شرکت‌کنندگان در پژوهش |
| | توافق درون موضوعی دو کدگذار | تحلیل دو مصاحبه توسط محقق و یک تحلیل‌گر دیگر و مشخص شدن کدهای مشابه و غیرمشابه و کسب درصد توافق ۸۵ درصد |

در این پژوهش، مصاحبه‌ها به‌صورت حضوری و آنلاین انجام شدند. مصاحبه‌های حضوری در دانشگاه‌های محل تدریس مشارکت‌کنندگان، دفاتر مدیریتی شرکت‌ها و سازمان‌های ورزشی و در برخی موارد در فضای همایش‌های علمی مرتبط با بازاریابی ورزشی برگزار شد. مصاحبه‌های آنلاین از طریق بسترهای ارتباطی همچون اسکایپ و واتساپ انجام شدند. هر مصاحبه به‌طور متوسط بین ۴۵ تا ۶۰ دقیقه به طول انجامید. محقق ضمن فراهم کردن فضای راحت و غیررسمی برای مصاحبه‌شوندگان، از آن‌ها خواست که نظرات خود را به‌طور آزادانه بیان کنند. تمامی مصاحبه‌ها با رضایت قبلی مشارکت‌کنندگان ضبط‌شده و سپس به متن تبدیل شد. برای افزایش دقت و صحت داده‌های گردآوری‌شده، تمامی متن‌های پیاده‌سازی شده توسط مشارکت‌کنندگان مرور و تأیید شدند. همچنین، جهت بهبود عمق داده‌های کیفی، برخی از مشارکت‌کنندگان در صورت نیاز برای مصاحبه‌های تکمیلی دعوت شدند. در بخش کمی، داده‌ها از طریق یک پرسشنامه ماتریسی مخصوص مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) گردآوری شد. این پرسشنامه شامل یک ماتریس مقایسات زوجی بود که توسط خبرگان و متخصصان تکمیل شد. در این فرایند، از شرکت‌کنندگان خواسته شد تا روابط میان متغیرهای شناسایی‌شده در بخش کیفی را در قالب ماتریس مقایسه‌ای ارزیابی کنند. پرسشنامه‌ها از طریق ایمیل یا به‌صورت حضوری در اختیار شرکت‌کنندگان قرار گرفت و در مواردی که نیاز به توضیح بیشتر درباره روش تکمیل پرسشنامه وجود داشت، جلسات توجیهی کوتاهی به‌صورت حضوری یا آنلاین برگزار شد. این روش به پژوهشگر امکان داد تا میزان تأثیرگذاری و تعامل میان متغیرهای کلیدی را با دقت بیشتری تحلیل کند و درنهایت، مدل سلسله‌مراتبی روابط میان این عوامل را استخراج نماید. جهت تجزیه‌وتحلیل داده‌ها کیفی از دستورالعمل کدگذاری نظریه داده بنیاد رهیافت ظاهر شونده که دارای سه مرحله اصلی کدگذاری باز، انتخابی و نظری است استفاده شد. همچنین جهت تجزیه‌وتحلیل داده‌های کمی از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری با کمک نرم‌افزار SmartISM استفاده شد.

## یافته‌ها

بر اساس تجزیه‌وتحلیل کل‌نگر که توسط تیم پژوهش انجام شد در مرحله کدگذاری باز ۸۴ مفهوم نهایی، در مرحله کدگذاری انتخابی ۲۴ مقوله فرعی و در مرحله کدگذاری نظری ۱۰ مقوله نهایی به نام‌های معماری برند باشگاه، برندنیگ عاطفی، ذهنیت مشتری، افزایش سهم بازار بالقوه باشگاه، ارتقاء تعهد به برند مشتری، موقعیت‌های محیطی و صنعتی، فعالیت‌های مستقیم و غیرمستقیم باشگاه، ارتقاء ارزش مالی برند باشگاه و ارتقاء قدرت برند باشگاه ساخته شد (جدول ۳).



[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

[ DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.6.0 ]

جدول ۲. تعیین‌کننده‌های ارزش ویژه برند باشگاه‌های ورزشی خصوصی

| مفاهیم | مقوله‌های فرعی | مقوله‌های اصلی |
|---|---|---|
| انتقال ویژگی‌های خدمات باشگاه به مشتریان به شیوه‌ای متفاوت از رقبا | تصویر برند | ذهنیت مشتری |
| انتقال ارزش‌های احساسی برند به مشتری | | |
| فعال‌سازی تصویر تداعی‌کننده | | |
| فعال‌سازی تصویر ذهنی | | |
| تلفیق صفات و ویژگی‌های شخصیتی انسانی با برند | شخصیت برند | |
| تقویت ترجیحات مشتریان | | |
| افزایش سطح اعتماد مشتریان | | |
| فهم مشتریان از ارزش ویژه برند باشگاه | آگاهی برند | |
| تأکید بر دانش مشتریان | | |
| بازیابی برند نزد مشتریان | | |
| تسهیل روابط بین خدمات و مشتریان باشگاه | ادراک برند | |
| تسهیل ادراک مشتریان از خدمات باشگاه‌ها | | |
| سازگاری دقیق بین جنبه‌های روانی مشتری و خدمات باشگاه | | |
| مشتریان برند را مکمل خود تلقی کرده | دل‌بستگی به برند | ارتقاء تعهد به برند مشتری |
| پیوندی پایدار و تغییرناپذیر با برند باشگاه | | |
| تقویت قدرت برقراری ارتباط | | |
| گرایش مثبت مشتری به برند | رضایت از برند | |
| احساس مطلوبیت در تحقق انتظارها | | |
| کاهش اثرپذیری مشتریان باشگاه از سایر رقبا | | |
| برقراری ارتباط عمیق مشتری با نام برند | وفاداری به برند | |
| ایجاد تمایل پایدار برای حفظ رابطه | | |
| جایگزین نکردن برند فعلی با برند دیگر | | |
| شکل‌گیری احساس مطلوب نسبت به برند | | |
| توصیه برند به بستگان | توصیه برند | افزایش سهم بازار بالقوه باشگاه |
| تشویق دیگران برای مشارکت در برند | | |
| تبادل و انتشار اطلاعات برند | | |
| تکرار خرید | نیات رفتاری | |
| خرید برنامه‌ریزی‌شده | | |
| کاهش حساسیت قیمتی | | |
| کسب سود بلندت مدت | افزایش سود باشگاه | ارتقاء ارزش مالی برند باشگاه |
| افزایش فروش خدمات و محصولات برند باشگاه | | |
| کاهش متوسط هزینه باشگاه | | |
| تقویت و افزایش کل فروش | | |
| کاهش فاصله با برند رقیب | بهبود جایگاه برند باشگاه | ارتقاء قدرت برند باشگاه |
| افزایش میزان نفوذ برند در بازار | | |
| ایجاد موقعیت پایدار در بازار ورزشی | | |
| رشد فعالیت‌های برند | توسعه برند باشگاه | |



[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

[ DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.6.0 ]

| | | |
|---|---|---|
| | | ارائه اهرم‌های از مزیت رقابتی |
| | | افزایش بخش‌های هدف برند |
| برندینگ عاطفی | فعالیت‌های مسئولیت پذیری | محافظت محیطی |
| | | مسئولیت‌پذیری اخلاقی |
| | | ابتکارات آموزشی |
| | | نوع‌دوستی |
| | ایجاد ارزش عملکردی برند | مرتفع ساختن نیازهای مشتری |
| | | ایجاد برند برجسته |
| | | توانایی برند در تأمین نیازهای مشتریان |
| معماری برند باشگاه | نوآوری‌های برندهای ورزشی | نوآوری در محصولات و خدمات |
| | | نوآوری‌های بازاریابی |
| | | نوآوری‌های تکنولوژیکی پیشگامانه |
| | تعریف عملکرد برند | معرفی ویژگی‌ها و خصوصیات اصلی برند |
| | | معرفی قابلیت‌های اطمینان و پایداری برند |
| | | معرفی اثربخشی و کارایی خدمات برند |
| | جهت‌گیری تمایزی | تمایز از طریق ساده‌سازی |
| | | تمایز از طریق پیچیده‌سازی |
| | | تمایز از طریق تخصصی سازی |
| | تعمیم برندهای ورزشی | تعمیم برند باشگاه به محصولات و خدمات جدید |
| | | عرضه نوع جدیدی از محصولات و خدمات |
| | | توسعه بازارهای هدف باشگاه |
| | | سرمایه‌گذاری در مناطق جدید |
| موقعیت‌های محیطی و صنعتی | رشد جریان برند | فراوانی عرضه برندهای ورزشی |
| | | تقلبی سازی و جعل کردن |
| | | جهانی‌شدن |
| | فعالیت رقبا | ایجاد مشکل از جانب رقبا |
| | | بی‌تفاوتی رقبا به مسئولیت‌پذیری |
| | | انتقاد تهاجمی رقبا |
| | | مقاومت رقبا در برابر تجاری‌سازی باشگاه |
| فعالیت‌های مستقیم باشگاه | پیام‌رسانی برند باشگاه | دایر کردن فروشگاه‌های اینترنتی |
| | | ایجاد نمایندگی برای باشگاه |
| | | دایر کردن کانال‌های توزیع چندگانه |
| | | ارائه محصولات و خدمات باشگاه در مراکز خرید |
| | | معرفی خدمات باشگاه از طریق رسانه‌های اجتماعی |
| | زبان بصری برند | بعد فیزیکی برند |
| | | تهیه ساختار در ارتباط با برند باشگاه |
| | | توجه به بسته‌بندی و نحوه ارائه خدمات |
| | | ثبات برند |
| | | تعهد کارکنان به برند باشگاه |



[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

[ DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.6.0 ]

| | | |
|---|---|---|
| فعالیت‌های غیرمستقیم باشگاه | کارکرد نیروی انسانی باشگاه | وفاداری کارکنان به برند باشگاه |
| | | تصدیق و پذیرش ارزشمندی برند از سوی کارکنان باشگاه |
| | | انطباق ارتباط کارکنان با تصویر ذهنی مشتریان باشگاه |
| | نوستالژی برند باشگاه | کارکرد مثبت و منفی باشگاه |
| | | سوابق ورزشی باشگاه |
| | | پدیده کهنگی |
| | | قدمت باشگاه |

پس از شناسایی مقوله‌ها و حدود معیارهای مرتبط با ارزش ویژه برند باشگاه‌های ورزشی خصوصی، همبستگی بین عامل‌ها (i و j) موردبررسی قرار گرفت. برای ارزیابی همبستگی بین عامل‌ها از چهار نماد (O، X، A، V) استفاده شد.

V = اگر عامل i بر عامل j تأثیر بگذارد.

A = اگر عامل i تحت تأثیر عامل j باشد.

X =اگر عامل i و j بر یکدیگر تأثیر بگذارند.

O = اگر عامل i و j روی یکدیگر تأثیر نداشته باشند.

جدول ٤ ماتریس خودتعاملی ساختاری را نشان می‌دهد. بر مبنای این جدول می‌توان مشاهده کرد که عامل «ذهنیت مشتری ($S_1$)» را می‌توان با عامل «برندینگ عاطفی ($S_6$)» افزایش داد؛ بنابراین، ارتباط این عوامل با "A" برای ورودی (١،٦) در ماتریس خودتعاملی ساختاری نشان داده می‌شود. درحالی‌که عامل «ذهنیت مشتری ($S_1$)» به افزایش عامل «ارتقاء تعهد به برند مشتری ($S_2$)» کمک می‌کند؛ بنابراین، ارتباط "V" برای ورودی (١،٢) در ماتریس خودتعاملی ساختاری نشان داده می‌شود.

جدول ٤. ماتریس خودتعاملی ساختاری

| عامل | معرف | $S_2$ | $S_3$ | $S_4$ | $S_5$ | $S_6$ | $S_7$ | $S_8$ | $S_9$ | $S_{10}$ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ذهنیت مشتری | $S_1$ | V | V | O | O | A | A | O | O | O |
| ارتقاء تعهد به برند مشتری | $S_2$ | | X | V | V | O | O | O | O | O |
| افزایش سهم بازار بالقوه باشگاه | $S_3$ | | | V | V | O | O | O | O | O |
| ارتقاء ارزش مالی برند باشگاه | $S_4$ | | | | X | O | O | O | O | O |
| ارتقاء قدرت برند باشگاه | $S_5$ | | | | | O | O | O | O | O |
| برندینگ عاطفی | $S_6$ | | | | | | X | A | A | A |
| معماری برند باشگاه | $S_7$ | | | | | | | A | A | A |
| موقعیت‌های محیطی و صنعتی | $S_8$ | | | | | | | | X | X |
| فعالیت‌های مستقیم باشگاه | $S_9$ | | | | | | | | | X |
| فعالیت‌های غیرمستقیم باشگاه | $S_{10}$ | | | | | | | | | |



[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

[ DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.6.0 ]

هنگامی‌که ماتریس خودتعاملی ساختاری به دست آمد، نماد (O، X، A، V) به یک ماتریس دوبه‌دو (1s و 0s) **تبدیل** شدند که به آن ماتریس دسترسی اولیه می‌گویند. قوانین انتقال نمادها به ارقام باینری به شرح زیر بود:

اگر ورودی (i, j) در ماتریس خودتعاملی ساختاری V باشد، ورودی (i, j) در ماتریس دسترسی ۱ و ورودی (j, i) صفر خواهد بود.

اگر ورودی (i, j) در ماتریس خودتعاملی ساختاری A باشد، ورودی (i, j) در ماتریس دسترسی صفر و ورودی (j, i) ۱ خواهد بود.

اگر ورودی (i, j) در ماتریس خودتعاملی ساختاری X باشد، ورودی (i, j) در ماتریس دسترسی ۱ و ورودی (j, i) ۱ خواهد بود.

اگر ورودی (i, j) در ماتریس خودتعاملی ساختاری O باشد، ورودی (i, j) در ماتریس دسترسی صفر و ورودی (j, i) صفر خواهد بود.

بر اساس قوانین فوق، نمادهای رابطه برای همه عوامل در ماتریس خود تعاملی ساختاری به‌طور کامل اعداد باینری ۰ و ۱ را همان‌طور که در جدول ۵ نشان داده‌شده است تغییر دادند (جدول ۵).

جدول ۵. ماتریس دسترسی اولیه

| عامل | $S_1$ | $S_2$ | $S_3$ | $S_4$ | $S_5$ | $S_6$ | $S_7$ | $S_8$ | $S_9$ | $S_{10}$ | نفوذ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| $S_1$ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۳ |
| $S_2$ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ٤ |
| $S_3$ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ٤ |
| $S_4$ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۲ |
| $S_5$ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۲ |
| $S_6$ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۳ |
| $S_7$ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۳ |
| $S_8$ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۵ |
| $S_9$ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۵ |
| $S_{10}$ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۵ |
| وابستگی | ۳ | ۳ | ۳ | ٤ | ٤ | ۵ | ۵ | ۳ | ۳ | ۳ | |

سپس در جدول ٦ ماتریس دستیابی نهایی با ترکیب انتقال‌پذیری محاسبه شد. انتقال‌پذیری به معنای رابطه متنی است که در آن اگر متغیر A با B و B با C ارتباط داشته باشد، A لزوماً با C ارتباط دارد. اندازه‌گیری انتقال‌پذیری با انجام تحلیل تکرار توان محاسبه شد (جدول ٦).



[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

[ DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.6.0 ]

جدول ٦. ماتریس دسترسی نهایی

| عامل | $S_1$ | $S_2$ | $S_3$ | $S_4$ | $S_5$ | $S_6$ | $S_7$ | $S_8$ | $S_9$ | $S_{10}$ | نفوذ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| $S_1$ | ١ | ١ | ١ | ١* | ١* | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | ٥ |
| $S_2$ | ٠ | ١ | ١ | ١ | ١ | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | ٤ |
| $S_3$ | ٠ | ١ | ١ | ١ | ١ | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | ٤ |
| $S_4$ | ٠ | ٠ | ٠ | ١ | ١ | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | ٢ |
| $S_5$ | ٠ | ٠ | ٠ | ١ | ١ | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | ٢ |
| $S_6$ | ١ | ١* | ١* | ١* | ١* | ١ | ١ | ٠ | ٠ | ٠ | ٧ |
| $S_7$ | ١ | ١* | ١* | ١* | ١* | ١ | ١ | ٠ | ٠ | ٠ | ٧ |
| $S_8$ | ١* | ١* | ١* | ١* | ١* | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١٠ |
| $S_9$ | ١* | ١* | ١* | ١* | ١* | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١٠ |
| $S_{10}$ | ١* | ١* | ١* | ١* | ١* | ١ | ١ | ١ | ١ | ١ | ١٠ |
| وابستگی | ٦ | ٨ | ٨ | ١٠ | ١٠ | ٥ | ٥ | ٣ | ٣ | ٣ | |

در ماتریس دسترسی، هر عامل دارای یک مجموعه وابستگی و یک مجموعه نفوذ است در ادامه برای یافتن سطح هر عامل سطح‌بندی انجام می‌شود و سپس ماتریس مخروطی تولید می‌شود. اشتراک بین عوامل برحسب دستیابی[1] (اثرگذاری یا خروجی) و پیش‌نیاز[2] (اثرپذیری یا ورودی‌ها) تعیین شد. اولین متغیری که اشتراک دو مجموعه برابر با مجموعه قابل‌دستیابی باشد، سطح اول خواهد بود؛ بنابراین عناصر سطح اول بیشترین تأثیرپذیری را در مدل خواهند داشت.

جدول ٧. تقسیم ماتریس دسترسی نهایی به سطوح مختلف

| عامل | دستیابی ($R_i$) | پیش‌نیاز ($A_i$) | اشتراک ($C_i$) | سطح |
|---|---|---|---|---|
| $S_1$ | ١ | ١،٦،٧،٨،٩،١٠ | ١ | ٣ |
| $S_2$ | ٢،٣ | ١،٢،٣،٦،٧،٨،٩،١٠ | ٢،٣ | ٢ |
| $S_3$ | ٢،٣ | ١،٢،٣،٦،٧،٨،٩،١٠ | ٢،٣ | ٢ |
| $S_4$ | ٤،٥ | ١،٢،٣،٤،٥،٦،٧،٨،٩،١٠ | ٤،٥ | ١ |
| $S_5$ | ٤،٥ | ١،٢،٣،٤،٥،٦،٧،٨،٩،١٠ | ٤،٥ | ١ |
| $S_6$ | ٦،٧ | ٦،٧،٨،٩،١٠ | ٦،٧ | ٤ |
| $S_7$ | ٦،٧ | ٦،٧،٨،٩،١٠ | ٦،٧ | ٤ |
| $S_8$ | ٨،٩،١٠ | ٨،٩،١٠ | ٨،٩،١٠ | ٥ |
| $S_9$ | ٨،٩،١٠ | ٨،٩،١٠ | ٨،٩،١٠ | ٥ |
| $S_{10}$ | ٨،٩،١٠ | ٨،٩،١٠ | ٨،٩،١٠ | ٥ |

1. reachability
2. antecedents



[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

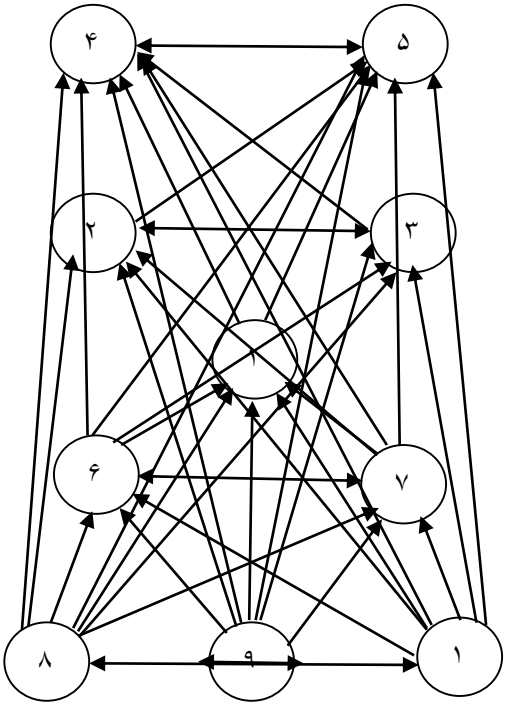
[ DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.6.0 ]

در ادامه ماتریس مخروطی محاسبه شد. این ماتریس بر اساس رتبه‌ها سطوح عامل‌های شناسایی‌شده در مرحله سطح‌بندی مشخص می‌شود. همچنین سطوح هر عامل نیز در انتهای ستون و ردیف هر سطح ثبت می‌شود (جدول ۸).

جدول ۸. ماتریس مخروطی

| عامل | $S_4$ | $S_5$ | $S_2$ | $S_3$ | $S_1$ | $S_6$ | $S_7$ | $S_8$ | $S_9$ | $S_{10}$ | سطح |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| $S_4$ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ |
| $S_5$ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ |
| $S_2$ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۲ |
| $S_3$ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۲ |
| $S_1$ | ۱* | ۱* | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۳ |
| $S_6$ | ۱* | ۱* | ۱* | ۱* | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ٤ |
| $S_7$ | ۱* | ۱* | ۱* | ۱* | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ٤ |
| $S_8$ | ۱* | ۱* | ۱* | ۱* | ۱* | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۵ |
| $S_9$ | ۱* | ۱* | ۱* | ۱* | ۱* | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۵ |
| $S_{10}$ | ۱* | ۱* | ۱* | ۱* | ۱* | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۵ |
| سطح | ۱ | ۱ | ۲ | ۲ | ۳ | ٤ | ٤ | ۵ | ۵ | ۵ | |

در ادامه از ماتریس مخروطی برای به دست آوردن اولین خروجی بصری ساختاری جهتی سلسله مراتبی متغیرها استفاده شد (شکل ۲).



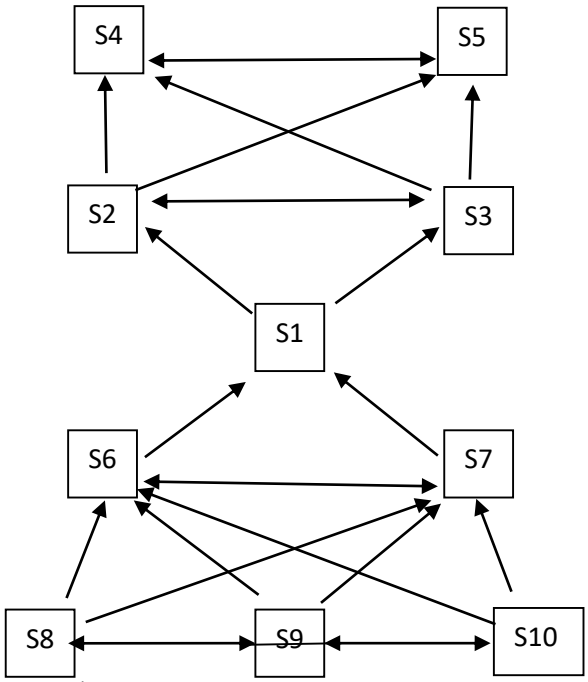

شکل ۲. خروجی اولیه بصری ساختاری جهتی سلسله‌مراتب متغیرها



[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

[ DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.6.0 ]

خروجی اولیه بصری ساختاری با جایگزینی اعداد با نام متغیرها و نشان دادن گرها در اشکال مستطیلی در مرحله ماتریس مخروطی کاهش‌یافته به مدل نهایی تبدیل شد. در این راستا برای بهبود خوانایی مدل مسیرهایی اضافی با حفظ سطوح و ساختارها عامل‌ها و دسترسی به عامل‌ها انجام و مدل نهایی ارائه شد (شکل ۳).




شکل ۳. مدل نهایی عوامل تعیین‌کننده ارتقاء ارزش ویژه برند باشگاه‌های ورزشی خصوصی

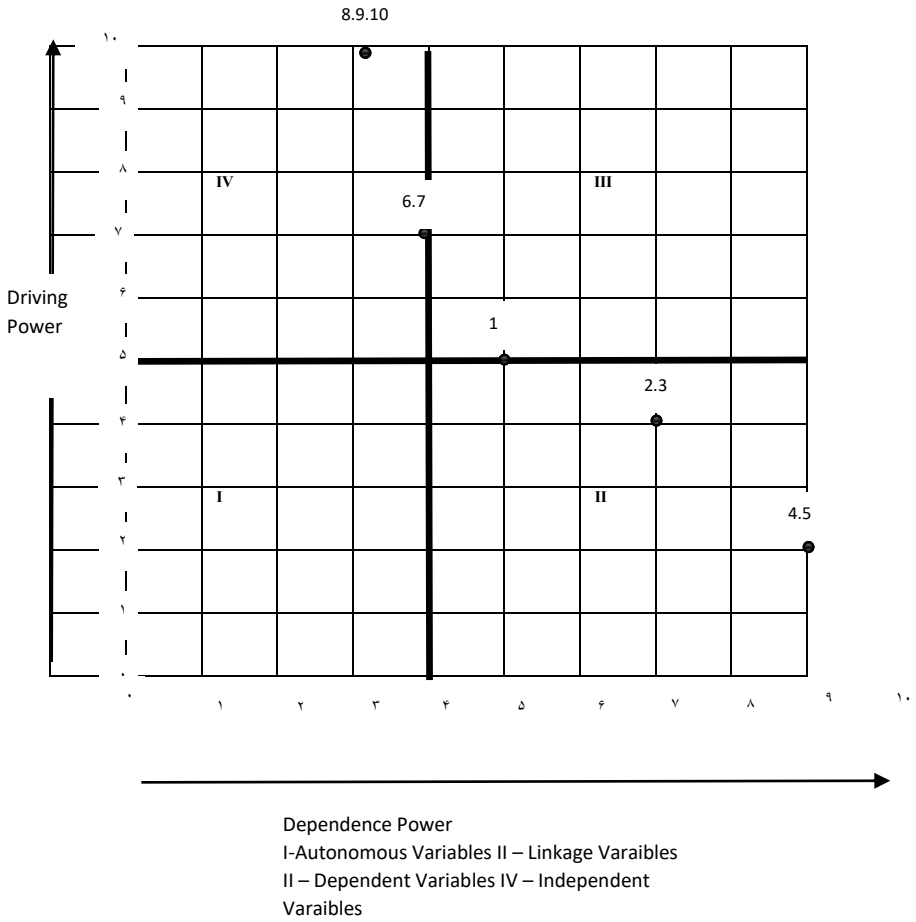
سرانجام برای تعیین متغیرهای کلیدی، از تجزیه‌وتحلیل می‌کمک[1] استفاده شد. با استفاده از تحلیل می‌کمک، عوامل را می‌توان به چهار خوشه طبقه‌بندی کرد، یعنی: (۱) خوشه خودمختار که شامل عواملی است که قدرت نفوذ و وابستگی ضعیف دارند. (۲) خوشه وابسته که قدرت نفوذ آن کم اما قدرت وابستگی‌اش زیاد است. (۳) خوشه مستقل، متشکل از عواملی که قدرت نفوذ قوی و وابستگی ضعیف دارند؛ و (٤) خوشه پیوندی که شامل عواملی است که قدرت نفوذ و وابستگی قوی دارند.

1. Matrice dImpacts Croisés Multiplication Appliquée á un Classement (MICMAC)



[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

[ DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.6.0 ]




شکل ٤. نتایج تحلیل می‌ک مک

با استفاده از تجزیه‌وتحلیل می‌ک‌مک، ۱۰ عامل مرتبط با ارتقاء ارزش ویژه برند باشگاه‌های ورزشی خصوصی را می‌توان با توجه به قدرت نفوذ و وابستگی آن‌ها به سه خوشه طبقه‌بندی کرد (شکل ٤). نمودار وابستگی به نفوذ نشان می‌دهد که هیچ عاملی در خوشه خودمختار وجود دارد، به این معنی که هیچ عاملی کاملاً از این سیستم جداشده نیست. خوشه دوم عوامل وابسته شامل «ارتقاء قدرت برند باشگاه»، «ارتقاء ارزش مالی برند»، «ارتقاء تعهد به برند مشتری» و «افزایش سهم بازار بالقوه باشگاه» است. این عوامل دارای قدرت وابستگی قوی و قدرت نفوذ ضعیف هستند و در سطوح بالای سلسله‌مراتب مدل ساختاری تفسیری قرار دارند. به دلیل وابستگی شدید آن‌ها، سایر عوامل برای پیشبرد عوامل وابسته در دستیابی به هدف سیستم موردنیاز هستند. همچنین مشخص شد عامل‌های «ذهنیت مشتری»، «برندینگ عاطفی» و «معماری برند» در خوشه پیوند قرار دارند. همچنین مشخص شد در خوشه مستقل عوامل «موقعیت‌های محیطی و صنعتی»، «فعالیت‌های مستقیم باشگاه» و «فعالیت‌های غیرمستقیم باشگاه» قرار دارند. لازم به ذکر است این عوامل دارای قدرت نفوذ قوی و



[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]
[ DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.6.0 ]

قدرت وابستگی ضعیفی هستند که نشان می‌دهد بر سایر عوامل در خوشه وابسته تأثیر زیادی دارند. به‌طورکلی، این عوامل را می‌توان به‌عنوان محور تنظیم استراتژی برای تصمیم‌گیرندگان در نظر گرفت.

## بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و کمی به بررسی عوامل تعیین‌کننده ارتقاء ارزش ویژه برند باشگاه‌های ورزشی خصوصی پرداخت. نتایج کیفی حاصل از مصاحبه با خبرگان، ۱۰ عامل اصلی را در این زمینه شناسایی کرد که عبارت‌اند از: معماری برند باشگاه، برندینگ عاطفی، ذهنیت مشتری، افزایش سهم بازار بالقوه باشگاه، ارتقاء تعهد به برند مشتری، موقعیت‌های محیطی و صنعتی، فعالیت‌های مستقیم و غیرمستقیم باشگاه، ارتقاء ارزش مالی برند باشگاه و ارتقاء قدرت برند باشگاه.

این یافته‌ها تا حدودی با نتایج تحقیقات سجادی و همکاران (۱۳۹۵)، بنسبردی و همکاران، (۱۳۹٤)، اقبالی و همکاران، (۱٤۰۱)، امامی و همکاران، (۱٤۰۱)، لطفی و همکاران، (۱٤۰۲)، نادریان جهرمی و همکاران (۱٤۰۲)، سریجش (۲۰۲٤) و احیابور و همکاران (۲۰۲۳) همسو است (۱٦، ۱۵، ۱٤، ۲، ۱۳، ۱۲، ۲۰،۱۷). تحقیقات پیشین بر اهمیت عواملی مانند تصویر برند، آگاهی از برند، ادراک برند، دل‌بستگی به برند، رضایت از برند، وفاداری به برند، توصیه برند، نیات رفتاری، سودآوری، جایگاه برند، توسعه برند، مسئولیت‌پذیری، نوآوری و غیره در ارزش ویژه برند تأکید کرده‌اند بااین‌وجود، پژوهش حاضر با ارائه یک مدل جامع و بومی، به تبیین دقیق‌تر روابط علی میان این عوامل و ارائه یک چارچوب ساختاری تفسیری پرداخته است.

نتایج کیفی نشان می‌دهد که ارتقاء ارزش ویژه برند باشگاه‌های ورزشی خصوصی تحت تأثیر عوامل متعددی قرار دارد که برخی از آن‌ها مستقیماً توسط باشگاه قابل‌کنترل هستند (مانند معماری برند و فعالیت‌های بازاریابی) و برخی دیگر تا حد زیادی خارج از کنترل باشگاه هستند (مانند موقعیت‌های محیطی و صنعتی). باشگاه‌ها برای ارتقاء ارزش ویژه برند خود باید به‌طور همه‌جانبه به این عوامل توجه داشته باشند و استراتژی‌های مناسبی را برای هر یک از آن‌ها تدوین کنند.

نتایج حاصل از مدل‌سازی ساختاری تفسیری نشان داد که عوامل شناسایی‌شده در بخش کیفی، در پنج سطح مختلف بر ارزش ویژه برند باشگاه‌های ورزشی خصوصی تأثیر می‌گذارند. در سطح اول، عوامل مرتبط با «ارتقاء ارزش مالی برند» و «ارتقاء قدرت برند» قرار دارند. این عوامل به‌عنوان خروجی‌های نهایی مدل شناخته می‌شوند و تحت تأثیر سایر عوامل در سطوح پایین‌تر قرار دارند. در ادامه هر سطح به‌طور جداگانه موردبحث قرار می‌گیرد.

سطح اول: ارتقاء ارزش مالی برند و ارتقاء قدرت برند. این دو عامل به‌عنوان اهداف نهایی و خروجی‌های اصلی مدل، نشان‌دهنده اهمیت جنبه‌های مالی و جایگاه برند در ارزش ویژه برند باشگاه‌های ورزشی خصوصی هستند. ارتقاء ارزش مالی برند به معنای افزایش درآمد و سودآوری باشگاه از طریق افزایش فروش محصولات و خدمات، جذب اسپانسر و ... است. ارتقاء قدرت برند نیز به معنای افزایش نفوذ و تأثیرگذاری برند در بازار، افزایش آگاهی و شناخت برند، بهبود تصویر برند و افزایش وفاداری مشتریان است. این دو عامل به‌طور مستقیم



[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

[ DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.6.0 ]

با یکدیگر مرتبط هستند و تقویت یکی از آن‌ها می‌تواند به تقویت دیگری منجر شود. برای مثال، افزایش قدرت برند می‌تواند به افزایش ارزش مالی برند از طریق جذب مشتریان بیشتر و افزایش فروش منجر شود. به همین ترتیب، افزایش ارزش مالی برند می‌تواند به تقویت قدرت برند از طریق سرمایه‌گذاری در فعالیت‌های بازاریابی و تبلیغاتی منجر شود.

سطح دوم: ارتقاء تعهد به برند مشتری و افزایش سهم بازار بالقوه باشگاه. این دو عامل به‌عنوان عوامل میانی، نقش مهمی در تحقق اهداف سطح اول ایفا می‌کنند. ارتقاء تعهد به برند مشتری به معنای ایجاد دل‌بستگی و وفاداری عمیق در مشتریان نسبت به برند باشگاه است. مشتریان متعهد به برند، نه‌تنها به‌طور مکرر از محصولات و خدمات باشگاه استفاده می‌کنند، بلکه به تبلیغ برند در بین دوستان و آشنایان خود نیز می‌پردازند. افزایش سهم بازار بالقوه باشگاه نیز به معنای جذب مشتریان جدید و افزایش تعداد مشتریان بالفعل باشگاه است. این دو عامل نیز با یکدیگر مرتبط هستند و تقویت یکی از آن‌ها می‌تواند به تقویت دیگری منجر شود. برای مثال، افزایش تعهد مشتریان می‌تواند به افزایش سهم بازار از طریق جذب مشتریان جدید از طریق تبلیغات دهان‌به‌دهان منجر شود. به همین ترتیب، افزایش سهم بازار می‌تواند به تقویت تعهد مشتریان از طریق ارائه خدمات بهتر و ایجاد تجربه مثبت برای مشتریان جدید منجر شود.

سطح سوم: ذهنیت مشتری. این عامل به‌عنوان یک عامل کلیدی، تأثیر قابل‌توجهی بر عوامل سطح دوم دارد. ذهنیت مشتری به معنای نحوه نگرش و برداشت مشتریان از برند باشگاه است. شکل‌دهی ذهنیت مثبت در مشتریان نسبت به برند، از طریق عوامل سطح چهارم و پنجم تسهیل می‌شود. ذهنیت مثبت مشتریان می‌تواند شامل عواملی مانند اعتماد به برند، رضایت از برند، احساس تعلق به برند و ... باشد. ذهنیت مثبت مشتریان می‌تواند به افزایش تعهد آن‌ها به برند و افزایش سهم بازار باشگاه منجر شود.

سطح چهارم: برندینگ عاطفی و معماری برند. این دو عامل به‌عنوان عوامل زیربنایی، نقش اساسی در ایجاد ذهنیت مثبت در مشتریان ایفا می‌کنند. برندینگ عاطفی به معنای ایجاد ارتباط احساسی بین مشتریان و برند باشگاه است. برندینگ عاطفی می‌تواند از طریق استفاده از عناصر بصری جذاب، داستان‌سرایی، ایجاد تجربه‌های مثبت برای مشتریان و ... انجام شود. معماری برند نیز به معنای نحوه سازمان‌دهی و مدیریت برندهای زیرمجموعه باشگاه است. معماری مناسب برند می‌تواند به ایجاد انسجام و هماهنگی بین برندهای مختلف باشگاه و جلوگیری از سردرگمی مشتریان منجر شود. برندینگ عاطفی و معماری مناسب برند، زمینه را برای شکل‌دهی ذهنیت مثبت در مشتریان و درنهایت، ارتقاء ارزش ویژه برند فراهم می‌کنند.

سطح پنجم: موقعیت‌های محیطی و صنعتی، فعالیت‌های مستقیم باشگاه و فعالیت‌های غیرمستقیم باشگاه. این سه عامل به‌عنوان عوامل زمینه‌ای، بر سایر عوامل در سطوح بالاتر تأثیر می‌گذارند. موقعیت‌های محیطی و صنعتی به معنای شرایط و عواملی است که خارج از کنترل باشگاه هستند و بر فعالیت‌های آن تأثیر می‌گذارند. این عوامل می‌توانند شامل شرایط اقتصادی، رقابت در بازار، قوانین و مقررات و ... باشند. فعالیت‌های مستقیم باشگاه به معنای فعالیت‌هایی است که باشگاه به‌طور مستقیم برای ارتقاء ارزش ویژه برند خود انجام می‌دهد. این فعالیت‌ها می‌توانند شامل فعالیت‌های بازاریابی، تبلیغات، روابط عمومی و ... باشند. فعالیت‌های غیرمستقیم



[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

[ DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.6.0 ]

باشگاه به معنای فعالیت‌هایی است که به‌طور مستقیم توسط باشگاه انجام نمی‌شوند، اما بر ارزش ویژه برند آن تأثیر می‌گذارند. این فعالیت‌ها می‌توانند شامل عملکرد تیم، رفتار بازیکنان، ارتباط باشگاه با هواداران و ... باشند. این سه عامل، بستر لازم را برای برندینگ عاطفی، معماری برند، شکل‌دهی ذهنیت مشتری و درنهایت، ارتقاء ارزش ویژه برند فراهم می‌کنند.

تحلیل میک‌مک نشان داد که عوامل «موقعیت‌های محیطی و صنعتی»، «فعالیت‌های مستقیم باشگاه» و «فعالیت‌های غیرمستقیم باشگاه» در خوشه مستقل قرار دارند و بیشترین تأثیر را بر سایر عوامل دارند. این عوامل به‌عنوان محورهای اصلی برای تصمیم‌گیرندگان در نظر گرفته می‌شوند. عوامل «ارتقاء قدرت برند»، «ارتقاء ارزش مالی برند»، «ارتقاء تعهد به برند مشتری» و «افزایش سهم بازار بالقوه باشگاه» در خوشه وابسته قرار دارند و تحت تأثیر عوامل دیگر هستند. عوامل «ذهنیت مشتری»، «برندینگ عاطفی» و «معماری برند» نیز در خوشه پیوندی قرار دارند و تأثیر متقابل بر یکدیگر دارند.

به‌طورکلی، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که ارتقاء ارزش ویژه برند باشگاه‌های ورزشی خصوصی یک فرایند پیچیده و چندبعدی است که تحت تأثیر عوامل متعددی در سطوح مختلف قرار دارد. باشگاه‌ها برای ارتقاء ارزش ویژه برند خود باید به‌طور همه‌جانبه به این عوامل توجه داشته باشند و استراتژی‌های مناسبی را برای هر یک از آن‌ها تدوین کنند. ازاین‌رو، به باشگاه‌های مذکور پیشنهاد می‌شود با تمرکز بر عوامل سطح پنجم (موقعیت‌های محیطی و صنعتی، فعالیت‌های مستقیم و غیرمستقیم باشگاه)، بستر لازم را برای ارتقاء ارزش ویژه برند خود را فراهم کنند. با اجرای برنامه‌های برندینگ عاطفی و معماری مناسب برند، به شکل‌دهی ذهنیت مثبت در مشتریان بپردازند. با تقویت عوامل سطح دوم (تعهد به برند مشتری و افزایش سهم بازار)، به تحقق اهداف سطح اول (ارزش مالی و قدرت برند) کمک کنند. درنهایت، با تحلیل دقیق محیط داخلی و خارجی خود، نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی و از فرصت‌ها و تهدیدها به بهترین شکل ممکن استفاده کنند.

لازم به ذکر است پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی روبرو بوده است. ازجمله این محدودیت‌ها می‌توان به محدود بودن جامعه آماری پژوهش به خبرگان حوزه بازاریابی ورزشی و تمرکز بر باشگاه‌های فوتبال خصوصی اشاره کرد. پژوهشگران آینده می‌توانند با تعمیم پژوهش به سایر باشگاه‌های ورزشی و سایر ذینفعان (مانند هواداران و بازیکنان)، به نتایج جامع‌تری دست یابند. همچنین، پیشنهاد می‌شود پژوهشگران آینده از روش‌های کمی دیگر (مانند معادلات ساختاری) برای تحلیل روابط علی بین عوامل استفاده کنند و به بررسی نقش میانجی سایر عوامل (مانند رضایت مشتری) در مدل ارائه‌شده بپردازند.

## محدودیت‌های تحقیق

۱. به جهت اینکه در این تحقیق در بخش کیفی از رویکرد نظریه داده بنیاد استراوس و کوربین استفاده‌شده، امکان اینکه به ارزش ویژه برند مبتنی بر دسته¬بندی کلر و لیهمان (۲۰۰۶) که ارزش ویژه برند را در سطح مشتری، شرکت /بازار و مالی تعریف کرده¬اند پرداخت، وجود نداشت (۲۲).-2 در ادبیات تحقیق اکثر قریب به‌اتفاق مطالعات انجام‌شده، ارزش ویژه برند را مبتنی بر مشتری بررسی کرده بودند که این مسئله ارائه یک



[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

[ DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.6.0 ]

مدل جامع پیرامون ارزش ویژه برند باشگاه¬های ورزشی خصوصی را با چالش همراه کرد بود چراکه نمونه مشابه ای برای قیاس نتایج وجود نداشت-3 .در این تحقیق عوامل مؤثر بر توسعه ارزش ویژه برند باشگاه¬های ورزشی مبتنی بر نظر کارشناسان بازاریابی و بازاریابی ورزشی احصاء شد و ممکن است در برخی موارد با ادبیات تحقیق همخوان نباشد-4 .ممکن است به‌غیراز عوامل احصاء شده در این تحقیق عوامل دیگری نیز در تبیین توسعه ارزش ویژه برند باشگاه¬های ورزشی خصوصی نقش داشته باشد که در این تحقیق نامی از آن¬ها برده نشده است، چراکه این تحقیق صرفاً دیدگاه کارشناسان خودش را منعکس کرده است.

**مطابق با محدودیت‌های که ذکر گردید پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:**

پیشنهاد می‌شود محققان آتی در ارائه مدل توسعه ارزش ویژه برند باشگاه‌های ورزشی خصوصی به دسته‌بندی کلر و لیهان (۲۰۰۶) که ارزش ویژه برند را در سطح مشتری، شرکت/ بازار و مالی در نظر گرفته است، بپردازند (۲۲). پیشنهاد می‌شود چنین تحقیقی در ارتباط با سایر حوزه‌های بازاریابی ورزشی به طور خاص صنعت پوشاک ورزشی نیز انجام شود .پیشنهاد می‌شود با استفاده از مرور نظام‌مند عوامل مؤثر بر خلق ارزش ویژه برند باشگاه‌های ورزشی شناسایی و تعیین شود .پیشنهاد می‌شود در کنار عوامل شناسایی‌شده در این تحقیق، سایر عوامل مؤثر بر ارزش ویژه برند باشگاه‌های ورزشی شناسایی شود و با ترکیب با عوامل شناسایی‌شده در تحقیق حاضر مدل جامع‌تری ارائه شود.

## Refrences


1. Ahmadvand, F., & Ahmad, S. (2020). Investigating the effect of brand equity on consumer responses. Business Strategies, 12(2), 63–78.
2. Emami, M., Nazari, S., & Nouroozi Seydhosseyni, R. (2022). The effect of brand personality on brand equity with the mediating role of brand authenticity in consumers of Majid brand sports products. Scientific Quarterly of Brand Management, 9(4), 241–287. doi :10.22051/bmr.2023.40270.2338
3. Alagarsamy, S., Mehrolia, S., & Paul, J. (2024). Masstige scale: An alternative to measure brand equity. International Journal of Consumer Studies, 48(1), 1–14. https://doi.org/10.1111/ijcs.12873
4. Aripin, Z., & Agusiady, R. (2024). Strategies for maintaining customer satisfaction post product recall: Synergy of settlement, brand equity, and level of severity. Journal of Economics, Accounting, Business, Management, Engineering and Society, 1(3), 63–77.
5. Etumnu, C., & Volpe, R. (2024). Measuring brand equity on Amazon.com: The case of Starbucks. Journal of Food Distribution Research (Forthcoming), 1–26.
6. Kotler, P., Keller, K. L., Ang, S. H., Tan, C. T., & Leong, S. M. (2018). Marketing management: An Asian perspective (7th ed.). Pearson. https://ink.library.smu.edu.sg/lkcsb_research/137
7. Krasa, P., Gorbaniuk, O., Kolańska-Stronka, M., Czarnecka, K., Czyż, K., Karski, T., & Synowiec, D. (2023). The impact of self-esteem on the perceived brand added value to self-image. Polish Psychological Bulletin, 64(2), 99–115. https://doi.org/10.24425/ppb.2023.146404
8. Mooduto, S., Bempah, I., & Saleh, Y. (2024). Analisis strategi pemasaran kopi Gorontalo di CV. Ameer Essoya Natura Kecamatan Sipatana Kota Gorontalo. Economics and Digital Business Review, 5(1), 284–297.




[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

[ DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.6.0 ]

9. Vo, T. Q., & Nguyen-Anh, T. (2024). Corporate social marketing and brand equity–A case of dairy products in Vietnam. Cogent Business & Management, 11(1), 2321795. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2321795
10. Ansary, A., & Hashim, N. M. H. N. (2018). Brand image and equity: The mediating role of brand equity drivers and moderating effects of product type and word of mouth. Review of Managerial Science, 12(4), 969–1002. https://doi.org/10.1007/s11846-017-0235-2
11. Jaberi, A., Asadi, S. N., Asadi, H., & Khabiri, M. (2020). The effect of the elements of the need for self-improvement on the brand value of Premier League football clubs. Sports Management, 12(4), 601–620. https://doi.org/10.22059/jsm.2021.113748.1266
12. Jahromi, Naderian, Shahamat Nashtifani and Rasaee Rad. (2023). Explaining and Analyzing the Relationship between Brand Equity and Team Social Responsibility: Emphasizing the Mediating Role of Social Identity, Journal of Strategic Sociological Studies in Sport Vol 3, Issue 4, Winter 2023. Serial No 9. 435-448. https://doi.org/ 10.30486/4s.2023.1988407.1131
13. Lotfi, R., Reza, A., & Kaffashpoor, M. (2023). Investigating the effect of corporate factors affecting brand equity. The Second International Conference on Economics and Business Management.
14. Eghbali, K., Rasaeirad, A., & Rezaei, Z. (2022). Explaining the special value model of the sports team brand from the perspective of the dual identity related to the team based on sports market values and symbolic stimuli. Sociological and Managerial Analyses in Sports, 1(1), 1–26.
15. Bensberdi, A., Khabiri, M., Jalali Farahani, M., & Ghorzi, M. (2015). Identifying the factors affecting the brand development of Premier League football clubs. Strategic Studies of Sport and Youth, 14(27), 147–158. https://www.magiran.com/p1455601
16. Sajadi, S. N., Rajabi Nosh Abadi, H., Abedlati, M., & Tarighi, R. (2016). Identifying the factors affecting the brand equity of professional football teams Case study: Esteghlal Tehran Club. Sport Management Studies (Research in Sports Science), 8(39), 87–102. https://doi.org/10.22089/smrj.2016.867
17. Sreejesh, S. (2024). Integrated banking channel service quality (IBCSQ): Role of IBCSQ for building consumers' relationship quality and brand equity. Journal of Retailing and Consumer Services, 76, 103616. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103616
18. Wang, X., You, X., Xu, Y., & Zheng, J. (2024). Online posting intention: Do the social communication and brand equity of esports matter? International Journal of Sports Marketing and Sponsorship, 25(1), 161–187. https://doi.org/10.1108/IJSMS-09-2023-0189
19. Fathiya, S., Aulya, A. S., & Arafah, W. (2024). Konsekuensi dari ethical behaviour dan trust pada industri sport brand di Indonesia. Jurnal Pendidikan Tambusai, 8(1), 4067–4074. https://doi.org/10.31004/jptam.v8i1.13016
20. Ahiabor, D. K., Kosiba, J. P. B., Gli, D. D., Tweneboah-Koduah, E. Y., & Hinson, R. E. (2023). Satellite fans engagement with social networking sites influence on sport team brand equity: A UGT perspective. Digital Business, 3(2), 100064. https://doi.org/10.1016/j.digbus.2023.100064
21. Habibi, A., & Afaridy, S. (2022). Multi-indicator decision making. Naron Publications.
22. Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2006). Brands and branding: Research findings and future priorities. Marketing Science, 25(6), 740–759. https://doi.org/10.1287/mksc.1050.0153


[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

[ DOR: 20.1001.1.22520716.1404.15.30.6.0 ]