



## پارادایم جهانی شدن برند لیگ برتر فوتبال ایران

سجاد سروش<sup>۱</sup>، سید نصراله سجادی<sup>۲\*</sup>، ابراهیم علی دوست قهفرخی<sup>۳</sup>، مهرزاد حمیدی<sup>۴</sup>

تاریخ تصویب: ۹۹/۰۶/۰۵

تاریخ دریافت: ۹۹/۰۴/۰۲

### چکیده

هدف اصلی این پژوهش، طراحی مدل پارادایمی جهانی شدن برند لیگ برتر فوتبال ایران بود. برای دستیابی به هدف تعیین شده مطالعه کیفی با استفاده از انجام مصاحبه‌های عمیق با نخبگان این موضوع مورد استفاده قرار گرفت. انجام مصاحبه‌ها به صورت هدفمند و به شیوه گلوله برفی ادامه یافت و در نهایت ۲۰ نفر (۱۸ نفر ایرانی و ۲ نفر خارجی) مورد مصاحبه قرار گرفتند. سرانجام، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها به روش داده بنیاد و از طریق سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های انجام شده با توجه به شرایط علی مؤثر بر جهانی شدن برند لیگ برتر فوتبال ایران ۸۵ نشان را متمایز ساخت که این نشان‌ها با توجه به نزدیکی موضوعی در ۴۷ مفهوم کلی قرار گرفتند. در ادامه، با بررسی بیشتر مفاهیم به دست آمده و ترکیب بیشتر آنها و یافتن روابط مقدماتی بین مفاهیم در شرایط علی ۲۱ مقوله نهایی مؤثر بر جهانی شدن برند لیگ برتر فوتبال ایران شناسایی شد که در ذیل ۵ مؤلفه‌ی کلان دسته‌بندی شدند. مرور و تحلیل مصاحبه‌های انجام شده با توجه به شرایط زمینه‌ای، به ترتیب ۱۱۰ نشان، ۶۰ مفهوم کلی و ۲۷ مقوله نهایی مؤثر بر جهانی شدن برند لیگ برتر فوتبال کشور را متمایز ساخت که در ذیل ۵ مؤلفه‌ی کلان دسته‌بندی شدند. در ادامه، یافته‌های حاصل از شرایط مداخله‌گر در این پژوهش شامل ۵ مؤلفه اصلی و ۲۹ مقوله دسته‌بندی شدند. همچنین، راهبردهای شناسایی شده در ۵ حیطه ارائه شده‌اند به طوری که پوشش‌دهنده چالش‌های درونی و بیرونی جهانی شدن برند لیگ برتر فوتبال کشور باشند. در نهایت، پیامدهای شناسایی شده حاصل از راهبردها شامل: توسعه سیاسی، اقتصادی، حقوقی، ساختاری و فرهنگی - اجتماعی بودند. بر اساس یافته‌های پژوهش، ضروری است مدیران و دست‌اندرکاران فوتبال کشور با همسوئی نگرشی - رفتاری، بسترسازی لازم جهت حرکت در مسیر جهانی شدن را فراهم آورند.

**کلید واژه‌ها:** جهانی شدن، بازاریابی جهانی، برند، لیگ برتر فوتبال ایران.

Email: s.soroush2016@gmail.com

۱. دکترای مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه

تهران، تهران، ایران

Email: nsajjadi@ut.ac.ir

۲. استاد دانشگاه تهران\*

Email: e.alidoust@ut.ac.ir

۳. دانشیار دانشگاه تهران

Email: meh\_hamidi@yahoo.com

۴. دانشیار دانشگاه تهران

## مقدمه

جهانی شدن<sup>۱</sup> به یکی از پدیده‌های رایج در دهه گذشته تبدیل شده است و بسیاری از شرکت‌های بین‌المللی رویکرد خود را از بازاریابی داخلی به بازاریابی جهانی تغییر داده‌اند که این جابه‌جایی تأثیر به‌سزایی بر استراتژی برندسازی شرکت گذاشته است. از این رو شرکت‌ها برای کسب مزیت رقابتی تمام تلاش خود را بر توسعه برندهای خود در مقیاس بین‌المللی معطوف کرده‌اند. مزایای توسعه چنین برندهایی شامل کیفیت بالای درک شده توسط مشتریان محلی، سهولت در جذب کارکنان، شرکای خارجی و صرفه اقتصادی ناشی از استراتژی‌های بازاریابی جهانی و تسهیل در ورود به بازارهای جهانی می‌باشد (چنگ<sup>۲</sup>، بلانکسون، وو، چن، ۲۰۰۵: ۵۰۵). جهانی شدن در عرصه ورزش نیز مشاهده شده است. یک نمونه‌ی ساده جهانی شدن را می‌توان در لیگ‌های حرفه‌ای ورزش مشاهده کرد. به‌عنوان مثال، در آمریکای شمالی، لیگ‌های ورزشی محلی مانند لیگ برتر بیسبال و لیگ ملی فوتبال، در سید برند<sup>۳</sup> خود تجدیدنظر کرده‌اند و به‌دنبال جهانی شدن هستند؛ یا مثلاً لیگ برتر فوتبال انگلستان<sup>۴</sup> اعلام کرده است که به‌دنبال گزینه‌ی بازی‌های منظم، در خارج از کشور است. این راهبرد بازاریابی جدید، به‌طور کلی از محبوبیت جهانی فوتبال و به‌طور خاص از لیگ برتر فوتبال انگلستان حاصل شده است (پیون<sup>۵</sup>، کوان، لی، ۲۰۱۱: ۲۰). منچستر یونایتد، رئال مادرید و تیم‌های حرفه‌ای دیگر که معمولاً به ذهن هر فردی می‌آیند، باشگاه‌های ورزشی هستند که از اهمیت و قدرت برند در بازاریابی تیم خود در بازارهای جهانی شناخت کاملی دارند و بسیاری از برندها به‌ویژه برندهای ورزشی با تمرکز بر خواسته‌های جهانی از مرزهایی جغرافیایی کشورها عبور کرده‌اند (ریچلیو و دسبوردس<sup>۶</sup>، ۲۰۰۹: ۱۲).

پارادایم<sup>۷</sup> جهانی شدن، باشگاه‌های مطرح فوتبال دنیا را قادر ساخته است که کانون هواداران خود را در سراسر دنیا گسترش داده و با تمرکز بر فرهنگ‌های مختلف بین‌المللی موجد بسط و گسترش ارزش‌های ورزش حرفه‌ای در سراسر جهان شده است (باثنا<sup>۸</sup>، ۲۰۱۶: ۵). بنابراین، باشگاه‌های ورزشی در بازار جهانی شده امروز به‌منظور حفظ مزیت رقابتی خود در حال رقابت با سایر باشگاه‌ها و نهادهای متولی فعالیت‌های اوقات فراغت هستند (راتن<sup>۹</sup>، ۲۰۱۱: ۶۲۰). برخورداری از شخصیت جهانی هدف اصلی بسیاری از برندهای ورزشی به‌طور عام و برای باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال، هدفی ویژه و منحصر به فرد است (ریچلیو و دسبوردس، ۲۰۱۳: ۶۵). طبق تعریف یک برند عبارتست از یک نام، نشان، علامت، عبارت، اصطلاح و یا ترکیبی از این چیزهاست که یک شرکت یا سازمان را از رقبای آن متمایز می‌سازد (کوولار و ریچلیو<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۵: ۲۵). برند، مهم‌ترین و راهبردی‌ترین دارایی برای شرکت‌ها است که برای سازمان‌های ورزشی به‌طور عام و برای تیم‌های ورزشی به‌طور خاص مدنظر قرار گرفته می‌شود (بائر<sup>۱۱</sup>، سائر و اشمیت، ۲۰۰۵: ۴۹۸؛ استراید و لی<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۷: ۱۱۰؛ مزیک و جاکوبسون<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۸: ۱۸؛ ریچلیو و دسبوردس، ۲۰۱۳: ۶۵).

ادبیات پیشینه، شروع جنبش برندسازی جهانی را به تئودور لویت<sup>۱۴</sup> (۱۹۸۳) نسبت می‌دهند که به شدت بر وجود همگرایی بازارها، فرهنگ و همچنین نیازها تأکید می‌کرد (شولینگ و کاپفر<sup>۱۵</sup>، ۲۰۰۴: ۹۸). استین کمپ<sup>۱۶</sup> (۲۰۱۴) برندی را جهانی می‌داند

1. Globalization
2. Cheng et al
3. Brand portfolio
4. English Premier League (EPL)
5. Pyun et al
6. Richelieu & Desbordes
7. Paradigm
8. Baena
9. Ratten
10. Couvelaere & Richelieu
11. Bauer et al
12. Stride & Lee
13. Mizik & Jacobson
14. Theodore Levitt
15. Schuling & Kapferer
16. Steenkamp

می‌داند که از یک نام و لوگوی مشخص استفاده نموده و در عین حال از آگاهی، در دسترس بودن و پذیرش در چندین منطقه جهان برخوردار است؛ همچنین، حداقل پنج درصد از فروش آن در خارج از بازار محلی عرضه شده و با رویکرد بین‌المللی مدیریت می‌گردد (استین کمپ، ۲۰۱۴: ۱۰). شواهد پژوهشی حاکی از آن است که برندهای جهانی نسبت به برندهای محلی به عملکرد بهتر تمایل دارند؛ آنها در بازارهای بومی خود قوی هستند، تعادل جغرافیایی در فروش داشته و برند شرکتی قدرتمندتری دارند. این واقعیت به خودی خود به این معنی است که تنها برندهای قوی می‌توانند در سطح جهانی موفق باشند (هولیس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸؛ به نقل از خداداد حسینی و رضوانی، ۱۳۹۵: ۳۴۴). به‌عنوان مثال: بائنا (۲۰۱۷) در پژوهش خود استراتژی بازاریابی جهانی باشگاه بایرن مونیخ را به تصویر می‌کشد و بیان می‌دارد که باشگاه جهت بهره‌برداری هر چه بهتر از تصویر برند خود به دنبال توجه مضاعف به نیازمندی‌های ذی‌نفعان مخصوصاً حامیان و هواداران محلی و جهانی خود می‌باشد تا از این طریق بتواند سهم بازار خود را افزایش داده و گردش مالی خود را بهبود بخشد (بائنا، ۲۰۱۷: ۳). همچنین، چانوات<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) در تحقیق خود با تمرکز بر فوتبال فرانسه و باشگاه پاریس سنت‌ژرمن<sup>۳</sup>، جذب سرمایه‌گذاران خارجی از روسیه و قطر را مدنظر قرار داده است و بیان می‌دارد که این استراتژی می‌تواند سبب آگاهی و ارتقاء برند باشگاه گردد و گردش مالی آن را افزایش دهد (چانوات، ۲۰۱۷: ۵). جذب اسپانسرهای منطقه‌ای و بین‌المللی یکی دیگر از راهبردها و پیامدهای جهانی‌شدن برندهای فوتبال است که خود موجب تقویت بنیه اقتصادی باشگاه‌ها و ترویج و ترفیع آن برند در قلمرو جغرافیایی خاص می‌گردد (چانوات، دسبوردس، لورجنیر، ۲۰۱۷: ۱۲۰). همچنین، ریچیلیو<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) با مطالعه ۴۶ باشگاه ورزشی در آمریکا و اروپا از نقطه نظر ساختاری، مالی و فرهنگی، پنج استراتژی (جهان محلی شدن، داستان‌سرائی، ورزش و سرگرمی، برندسازی مشترک و هوادارمحور) را برای جهانی‌شدن برندهای ورزشی مورد شناسایی قرار داد و بیان داشت که باشگاه‌ها و تیم‌های ورزشی می‌توانند با اتخاذ این استراتژی‌ها، درآمدزایی خود را افزایش داده، وجهه و پرستیژ برند خود را ارتقا بخشند (ریچیلیو، ۲۰۱۶: ۲۲۰).

بنابراین، همان‌طور که ملاحظه گردید با اشباع بازارهای سنتی در غرب قاره اروپا و شمال آمریکا از یک طرف (دسبوردس<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶: ۲۰) و از طرف دیگر، با افزایش شدت رقابت میان تیم‌های حرفه‌ای ورزش جهت درآمدزایی بیشتر و افزایش سهم بازار خود (بائنا، ۲۰۱۷: ۳) بسیاری از لیگ‌ها و باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال در پورتفولیوی برند خود تجدیدنظر کرده و به دنبال جهانی‌شدن هستند (پیون و همکاران، ۲۰۱۱: ۲۰). در این خصوص، هینسون<sup>۶</sup>، اوسابوتی و کوسیبا (۲۰۲۰) در پژوهش خود نشان دادند که قدرت ارزش ویژه برند فوتبال حرفه‌ای به‌طور مشترک با سطح آگاهی از برند، وفاداری به برند و کیفیت ادراک شده آن مشخص می‌شود. با این وجود، همان‌طور که در بالا مورد اشاره قرار گرفت، افزایش رقابت در بازارهای جهانی، باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال را ملزم می‌کند تا استراتژی‌های بازاریابی خود را به روشنی تعریف نموده تا چگونگی درک هواداران از آنها بهبود یابد (هینسون، اوسابوتی و کوسیبا، ۲۰۲۰). افزون بر این، لودویگسن<sup>۷</sup> (۲۰۲۰) با تمرکز بر جهانی‌شدن و ارتباط آن با لیگ برتر فوتبال انگلستان نشان داد که چگونه فرآیندهای به‌هم پیوسته جهانی‌شدن، تجاری‌شدن و بورس اوراق بهادار دائمی شده و بر شیوه‌های سازماندهی، مصرف و نوع بازی فوتبال تأثیر می‌گذارند. وی در ادامه بیان می‌دارد که با ورود به سال ۲۰۲۰ می‌بایستی بر نگرش بین‌رشته‌ای و رویکرد پایین به بالا در فرآیندهای جهانی متمرکز شد (لودویگسن، ۲۰۲۰: ۳۸).

در این میان، لیگ برتر فوتبال ایران و باشگاه‌های تابعه با توجه به سوابق تاریخی، قهرمانی در سطح قاره آسیا، حضور در رویدادهای بین‌المللی نظیر جام باشگاه‌های جهان و به‌طور کلی دستاوردهای گذشته، پتانسیل بالایی برای ارتقاء ارزش ویژه برند خود و حرکت در مسیر جهانی‌شدن دارد که البته به‌دلیل عدم تبیین و شناسایی زیرساخت‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری، نبود راهبردهای مشخص جهت توسعه برند و انجام ندادن اقدامات قابل توجه در این زمینه، نتوانسته‌اند برند خود را در سطحی

1. Hollis
2. Chanavat
3. Paris Saint-Germain (PSG)
4. Richelieu
5. Desbordes
6. Hinson
7. Ludvigsen

فراتر از مرزهای ملی و در عرصه جهانی مطرح کنند که این عامل دلیل اصلی ناشناخته ماندن و ضعف آگاهی از برند لیگ برتر و باشگاه‌های فوتبال ایران است.

از سویی دیگر، پاره‌ای از پژوهش‌های صورت گرفته، پدیده جهانی‌شدن در ورزش را به چالش کشانده و پیامدهای آن را در هاله‌ای از ابهام قرار داده‌اند. برای مثال، تیبولت<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) چالش‌های مدیریتی در ورزش جهانی‌شده امروز را مورد تأکید قرار داده و بیان می‌دارد: کوچ ورزشکاران و مربیان از کشورهای جهان سوم به کشورهای پیشرفته و تأثیرات منفی ورزش بر محیط‌زیست از واقعیت‌های تلخ جهانی‌شدن می‌باشد (تیبولت، ۲۰۰۹: ۵). برخی پژوهشگران نیز جهانی‌شدن را محصول تلاش‌ها و هزینه‌های افراد، سازمان‌ها و کشورهای با منابع کم‌تر می‌دانند که منافع حاصل از آن به سوی کشورهای توسعه یافته گسیل می‌شود (ورتیم<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴: ۷۵؛ فوئر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶: ۸۶). بنابراین، با توجه به نتایج به‌دست آمده از تحقیقات که گاهاً ضد و نقیض هم بوده و نیز فقدان مبانی نظری کافی و وجود ابهامات متعدد در این زمینه، تصمیم بر آن شد که در این خصوص پژوهشی انجام گیرد. همچنین، از آنجا که جهانی‌شدن در ایران موضوعی نوپاست، شناسایی و تبیین عوامل مؤثر بر این پدیده می‌تواند به پذیرش بیشتر آن توسط مدیران و دست‌اندرکاران کمک نموده و بستر مناسبی برای حرکت به سوی آن فراهم آورد. بر این اساس، سؤال اساسی این پژوهش عبارتست از: مدل پارادایمی جهانی‌شدن برند لیگ برتر فوتبال کشور چگونه است؟

## روش پژوهش

روش پژوهش کیفی و از نوع نظریه زمینه‌ای<sup>۴</sup> با رویکرد نظام‌مند (استراوس و کوربین<sup>۵</sup>) بود. جامعه آماری این پژوهش شامل متخصصان و صاحب‌نظران آشنا با موضوع جهانی‌شدن و بازاریابی جهانی در ورزش و مباحث مرتبط با آن و دست‌اندرکاران ورزش فوتبال می‌باشد که به‌دلیل دشواری تعیین و تعریف درست و همچنین شناسایی و برآورد آن به نهادهایی مثل «مسئولین کمیته بازاریابی فدراسیون فوتبال»، «مسئولین کمیته بازاریابی باشگاه‌های ورزشی»، «متخصصین در امر جهانی‌شدن و بازاریابی ورزشی» و «اعضای هیأت علمی» برای شناسایی افراد دارای سابقه علمی و اجرایی و خصوصیات فوق مراجعه شد و فهرست مقدماتی و اولیه از افرادی که دارای مشخصات فوق باشند، تهیه گردید. ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش حاصل از منابع اولیه (مصاحبه‌های نیمه ساخت‌یافته) و منابع ثانویه (منابع چاپی و الکترونیکی موجود در حوزه جهانی‌شدن برند و غیره) است. انجام مصاحبه‌ها به‌صورت هدفمند و به‌شیوه گلوله برفی ادامه یافت و در نهایت، با این که پس از انجام ۱۲ مصاحبه به این نتیجه رسیدیم که اطلاعات جدید همان تکرار اطلاعات قبلی است، به‌منظور افزایش تنوع و غلظت مفهومی بیشتر نظریه، تا ۲۰ مصاحبه (۱۸ نفر ایرانی و ۲ نفر خارجی) را به‌انجام رساندیم. برای تأیید روایی و پایایی در این پژوهش با استفاده از مفهوم قابلیت اعتماد<sup>۶</sup> و عناصر چندگانه آن، از استراتژی‌های متعددی نظیر بازبینی در زمان کدگذاری، تأیید نتایج با مراجعه به آزمودنی‌ها<sup>۷</sup> و تأیید همکاران پژوهشی<sup>۸</sup> استفاده گردید (گوبا و لینکلن، ۱۹۸۹، به نقل از دانایی فرد و مظفری، ۱۳۸۷: ۱۳۵). شاخص پیشنهادی زیر برای محاسبه پایایی بازآزمون بین کدگذاری‌های پژوهشگر در دو فاصله زمانی پیشنهاد شده است:

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

1. Thibault
2. Wertheim
3. Foer
4. Grounded Theory
5. Strauss & Corbin
6. Trustworthiness
7. Member checking
8. Peer Debriefing

در جریان کدگذاری ۸ مصاحبه به‌طور نمونه در یک فاصله ۳۰ روزه کدگذاری مجدد شد و سپس با مراجعه به کدهای اولیه استخراج شده از آن مصاحبه‌ها و کدهای مجدد جدول زیر به‌دست آمد:

جدول ۱: پایایی بازآزمون کدگذاری

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	درصد پایانی بازآزمون
۱	P1	۷۰	۳۲	۱۰	٪۹۱
۲	P3	۹۰	۳۵	۷	٪۷۷
۳	P4	۸۳	۳۳	۹	٪۷۹
۴	P5	۳۹	۱۸	۴	٪۹۲
۵	P7	۶۸	۳۰	۱۱	٪۸۸
۶	P9	۶۵	۲۹	۱۰	٪۸۹
۷	P11	۷۱	۳۱	۸	٪۸۷
۸	P12	۸۲	۳۳	۶	٪۸۰
	کل	۵۶۸	۲۴۱	۶۵	٪۸۵

همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، پایایی بازآزمون مصاحبه‌های انجام گرفته در این پژوهش با استفاده از فرمول ذکر شده، برابر ۸۵ درصد است. با توجه به این که میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است (هومن، ۱۳۸۹: ۱۸).

سرانجام، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از الگوی پارادایمی از طریق سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. همچنین، با استفاده از تحلیل داده‌پردازی بنیادی داده‌ها، عمل تلخیص، دسته‌بندی و نتیجه‌گیری از یافته‌ها انجام گرفت که مستلزم جمع‌آوری و تحلیل هم‌زمان و زنجیره‌وار داده‌هاست (استراوس و کوربین، ۱۳۸۷: ۱۰۱). در نهایت، محقق به مرحله «کفایت نظری» مقوله‌ها حول پدیده محوری تحقیق رسید؛ بدین معنی که اطمینان حاصل کرد که هیچ چیز در یک مقوله باقی نمانده و به کفایت رسیده است (بازرگان، ۱۳۸۷: ۸۵). در ادامه، با تجزیه و تحلیل داده‌ها و استخراج نتایج، محقق به معرفی مدل پارادایمی جهانی‌شدن برند لیگ برتر فوتبال ایران می‌پردازد.

## یافته‌ها

در ارتباط با ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان در پژوهش حاضر، به‌طور کلی از ۲۰ نفر مصاحبه‌شونده، ۹۰ درصد از جامعه تحقیق مرد، ۹۵ درصد دارای مدرک تحصیلی دکترا و ۵ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد بودند. ۹۵ درصد دارای تحصیلات در رشته تربیت‌بدنی بودند. همچنین ۹۰ درصد از جامعه تحقیق دارای سابقه پژوهش در بازاریابی بودند (جدول ۲).

جدول ۲: توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

ردیف	کد مصاحبه‌شونده	جنسیت	سطح تحصیلات	حوزه فعالیت	رشته تحصیلی	سابقه پژوهش در بازاریابی	سابقه اجرایی در بازاریابی
۱	P1	مرد	دکتری	علمی	مدیریت ورزشی	*	-
۲	P2	مرد	دکتری	علمی/اجرایی	مدیریت ورزشی	*	*
۳	P3	مرد	دکتری	علمی	مدیریت ورزشی	*	-
۴	P4	مرد	دکتری	علمی/اجرایی	مدیریت ورزشی	*	*
۵	P5	مرد	دکتری	علمی	مدیریت ورزشی	*	-
۶	P6	زن	دکتری	علمی/اجرایی	مدیریت ورزشی	*	*
۷	P7	مرد	دکتری	علمی/اجرایی	مدیریت ورزشی	*	*
۸	P8	مرد	دکتری	علمی/اجرایی	مدیریت ورزشی	*	*
۹	P9	مرد	دکتری	علمی/اجرایی	مدیریت ورزشی	*	*
۱۰	P10	مرد	دکتری	علمی	مدیریت ورزشی	*	-
۱۱	P11	مرد	دکتری	علمی/اجرایی	مدیریت ورزشی	*	*
۱۲	P12	مرد	کارشناسی ارشد	اجرایی	مهندسی صنایع	-	*
۱۳	P13	مرد	دکتری	علمی	مدیریت ورزشی	*	*
۱۴	P14	مرد	دکتری	علمی	مدیریت ورزشی	*	-
۱۵	P15	زن	دکتری	علمی	مدیریت ورزشی	*	*
۱۶	P16	مرد	دکتری	اجرایی	مدیریت ورزشی	-	*
۱۷	P17	مرد	دکتری	علمی/اجرایی	مدیریت ورزشی	*	*
۱۸	P18	مرد	دکتری	علمی/اجرایی	مدیریت ورزشی	*	*
۱۹	P19	مرد	دکتری	علمی/اجرایی	بازاریابی ورزشی	*	*
۲۰	P20	مرد	دکتری	علمی/اجرایی	اقتصاد ورزش	*	*

یافته‌های پژوهش با استفاده از تحلیل هم‌زمان و نیز فرآیند کدگذاری، حین و پس از انجام مصاحبه‌ها شناسایی گردید که نتایج حاصل از کدگذاری‌ها به تفکیک ارائه می‌گردد. در مرحله کدگذاری باز، نتایج حاصل از نشان‌های شناسایی شده و با تحلیل بیشتر یافته‌های حاصل از کدگذاری باز در ۶ مقوله اصلی در پارادایم کدگذاری محوری جایگزین شدند. این مقوله‌ها شامل: شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، پدیده محوری، راهبردها و پیامدها بودند. در بخش شرایط علی مقولات به‌دست آمده از کدگذاری انتخابی به اختصار شامل: پیچیدگی فرآیند جهانی شدن و ابهامات موجود، بحران سیاسی اخیر و ایجاد ناامنی و بی‌ثباتی در منطقه، تحریم اقتصادی، سهم بازار کم فوتبال کشور، اصرار به روش‌های سنتی در تأمین مالی، دولتی یا شبه‌دولتی بودن فوتبال کشور، فقدان ثبات مدیریت، تمرکز صرف به مقوله محلی شدن، کمبود نیروی انسانی متخصص بازاریابی جهانی در لیگ برتر فوتبال ایران، مشکلات حقوقی موجود و عدم رعایت استانداردها و پروتکل‌های بین‌المللی، اراده ضعیف سازمان‌های بالادستی فوتبال و جو حاکم بر فوتبال کشور (اعم از: حاشیه‌پراکنی، دعوا و جدل، پرونده‌سازی و غیره) بودند (جدول ۳).

مرور و تحلیل مصاحبه‌های انجام شده با توجه به شرایط زمینه‌ای مؤثر بر جهانی شدن برند لیگ برتر فوتبال ایران ۱۱۰ نشان را متمایز ساخت که این نشان‌ها با توجه به نزدیکی موضوعی در ۶۰ مفهوم کلی قرار گرفتند. در ادامه با بررسی بیشتر مفاهیم به‌دست آمده و ترکیب بیشتر آنها و یافتن روابط مقدماتی بین مفاهیم در شرایط زمینه‌ای، ۲۷ مقوله نهایی مؤثر بر جهانی شدن برند لیگ برتر فوتبال کشور شناسایی شد که در ذیل ۵ مولفه‌ی کلان دسته‌بندی شدند (جدول ۴).

در ادامه، یافته‌های حاصل از شرایط مداخله‌گر در این پژوهش شامل ۵ مؤلفه اصلی و ۲۹ مقوله دسته‌بندی شدند (جدول ۵). همچنین، راهبردهای (کنش / کنش متقابل) شناسایی شده در ۵ حیطه ارائه شده‌اند به طوری که پوشش‌دهنده چالش‌های درونی و بیرونی جهانی شدن برند لیگ برتر فوتبال کشور باشند. این حیطه‌ها شامل: سیاسی - اقتصادی، مدیریتی، قانونی - حقوقی، فنی - بازاریابی و فرهنگی - اجتماعی بودند (جدول ۶). سرانجام، پیامدهای شناسایی شده حاصل از راهبردها شامل: توسعه سیاسی، اقتصادی، حقوقی، فنی - ساختاری و فرهنگی - اجتماعی می‌باشد که تا حدود زیادی منطبق بر راهبردها نیز هستند (جدول ۷).

جدول ۳: یافته‌های حاصل از کد گذاری باز، محوری و گزینشی در مورد شرایط علی مؤثر بر جهانی شدن برند لیگ

مؤلفه‌ها	کدگذاری باز و محوری (مفاهیم)	کد مصاحبه	کدگذاری انتخابی (مقوله‌ها)
سیاسی - اقتصادی	پیچیدگی خاص جهانی شدن در ایران، ابهامات موجود و ترس از تغییر، ناامنی در منطقه خاورمیانه، وجود تخاصم بین ایران و سایر کشورهای منطقه، برچسب‌های سیاسی برای حذف افراد توانمند، زیاده‌خواهی برخی کشورها، تمرکز صرف به منافع اقتصادی، کاهش بودجه سازمان‌های متولی فوتبال کشور، سهم بازار کم فوتبال ایران، کمبود منابع مالی، گستره کم صادرات برند لیگ، اتخاذ سیاست‌های غلط اقتصادی در سازمان لیگ و فدراسیون.	P1, P3, P5, P6, P7, P10, P15, P2, P4, P5, P7, P9, P19, P20, P1, P2, P4, P8, P11, P15, P17, P3, P5, P7, P9, P10, P12, P13, P1, P4, P6, P9, P11, P12, P14, P3, P7, P8, P9, P16, P18, P20	پیچیدگی فرآیند جهانی شدن، بحران سیاسی اخیر در منطقه، تنگنای اقتصادی موجود، سهم بازار کم فوتبال کشور، اصرار به روش‌های سنتی در تأمین مالی صنعت فوتبال.
مدیریتی	عدم استقلال لیگ و نفوذ دولتی‌ها، نبود متولی مشخص در جهانی شدن برند لیگ، نبود گروه‌های تخصصی برای هدایت برنامه‌ها، کمبود نیروی انسانی متخصص بازاریابی جهانی، فهم ضعیف مدیران از مقوله برند و جهانی شدن آن، حذف مدیران توانمند در رأس و بدنه لیگ، فقدان ثبات مدیریتی، بهم ریختگی در محیط بیرون فوتبال.	P2, P3, P7, P9, P10, P12, P15, P1, P4, P6, P7, P12, P18, P20, P2, P5, P9, P13, P14, P16, P19, P1, P4, P7, P8, P12, P16, P17, P1, P3, P4, P8, P15	دولتی یا شبه‌دولتی بودن فوتبال کشور، کمبود نیروی انسانی متخصص بازاریابی جهانی، افق دید کوتاه مدیران از مقوله جهانی شدن، فقدان ثبات مدیریتی.
قانونی - حقوقی	قوانین و مقررات ضعیف، عدم رعایت قانون کپی‌رایت، نداشتن قراردادهای حرفه‌ای با بازیکنان، وجود پرونده‌های عدیده در فیفا و ای‌اف‌سی، پرداخت جریمه‌های سنگین، عدم رعایت پروتکل‌های بین‌المللی، ضعف در رعایت اصول حرفه‌ای فوتبال، شتاب‌زدگی و بی‌انضباطی در انجام امور به‌ویژه تنظیم قراردادهای، نداشتن طرح و برنامه در مالکیت باشگاه‌ها،	P1, P2, P4, P6, P8, P12, P18, P2, P4, P7, P9, P12, P15, P18, P1, P3, P5, P6, P9, P12, P16, P2, P4, P8, P10, P11, P13, P17, P1, P3, P7, P8, P11, P15	نبود قوانین و مقررات جامع و منسجم، مشکلات حقوقی موجود، عدم رعایت استانداردها و پروتکل‌های بین‌المللی، ابهام در مالکیت باشگاه‌ها.
فنی - بازاریابی	نبود فرآیندها، سازوکارها و تشکیلات ویژه برای جهانی شدن لیگ، نبود کمیته‌های تخصصی بازاریابی جهانی، فهم ضعیف از مقوله برند شدن، تمرکز صرف بر مقوله‌ی محلی شدن، توجه ناکافی به سایر برندهای اقماری در درون برند جامع لیگ، عدم استقلال برندهای فوتبال کشور، بی‌هویتی برندهای فوتبال کشور، عقب‌ماندگی‌های باشگاه‌ها در اثر جهانی نشدن.	P2, P7, P9, P12, P14, P16, P17, P4, P6, P9, P12, P13, P18, P20, P3, P6, P9, P10, P12, P15, P16, P1, P2, P4, P6, P7, P9, P14, P15, P2, P4, P6, P9, P10, P13, P18	فقدان ساختار مناسب برای جهانی شدن برند لیگ، عدم استقرار کمیته‌های تخصصی بازاریابی جهانی، بی‌هویتی برندهای فوتبال کشور، تمرکز صرف به مقوله محلی شدن.
فرهنگی - اجتماعی	ضعف در خودباوری، فقدان اراده‌ی سازمان‌های بالادستی فوتبال برای جهانی شدن، اخلاق غیرحرفه‌ای، فرافکنی و عدم مسئولیت‌پذیری، سیاسی کاری و حاشیه‌پراکنی، تبلیغات منفی و پرونده‌سازی، دعوا و جدل، ارتباطات ضعیف، شتاب‌زدگی در انجام امور، برچسب‌ها و القاب سیاسی.	P4, P8, P9, P12, P13, P15, P17, P1, P3, P7, P10, P11, P12, P18, P2, P4, P5, P7, P9, P10, P19, P1, P7, P9, P12, P15, P16, P18	خودباوری و اراده‌ی ضعیف سازمان‌های بالادستی فوتبال، عدم ارتقاء ظرفیت رسانه‌ای لیگ، جو حاکم بر فوتبال کشور

**جدول ۴: یافته‌های حاصل از کدگذاری باز، محوری و گزینشی در مورد شرایط زمینه‌ای مؤثر بر جهانی شدن برند لیگ**

مؤلفه‌ها	کدگذاری باز و محوری (مفاهیم)	کد مصاحبه	کدگذاری انتخابی (مقوله‌ها)
مدیریتی	فقدان طرح و برنامه برای جهانی شدن، اطلاعات و تجربه ناکافی مدیران در این زمینه، کمبود مدیران خوب و حرفه‌ای، عدم استفاده از مدیران موفق بین‌المللی در این حوزه، نبود نیروی انسانی متخصص جهانی شدن، ناکارآمدی نیروی انسانی در راس و بدنه لیگ و باشگاه‌ها، ضعف پژوهشی در حوزه جهانی شدن لیگ، عدم برگزاری سمینارها و کنفرانس‌های مرتبط با این حوزه، عدم هماهنگی و یکپارچگی بخش‌های مختلف در لیگ، بهره‌برداری نامناسب از فضای کار و پتانسیل نیروی انسانی موجود، فقدان توجه به مسأله آموزش پرسنل، ضعف در نظارت و ارزیابی سازمان‌های متولی لیگ، نبود دغدغه و عزم مشترک برای جهانی شدن برند لیگ	P1,P4,P7,P9,P16, P17, P2, P3, P5, P7, P9, P16, P3, P4, P7, P9, P10, P11, P2, P4, P7,P8,P9,P12, P6, P9, P13, P15, P19, P3,P5, P7, P8, P10,P13,P1,P3, P4, P7,P12,P17,P2, P4, P6,P9,P11,P15	نبود برنامه جامع برای جهانی شدن لیگ، کمبود نیروی انسانی کارآمد، نبود فرایندهای علمی و عقلایی جهت برندسازی بین‌المللی، فقدان توجه به مسأله آموزش و توانمندسازی پرسنل، ضعف در نظارت و ارزیابی
اقتصادی	کمبود منابع مالی برای ارتقاء برند لیگ، نداشتن بودجه کافی برای عملیاتی نمودن برنامه‌ها، عملکرد اقتصادی ضعیف باشگاه‌ها، تجاری‌سازی و خصوصی‌سازی ضعیف باشگاه‌ها، نبود بستر مهم درآمدزایی (به‌ویژه فروش حق پخش بازی‌ها به کشورهای همسایه و منطقه)، نبود سیستم اسپانسرینگ یکپارچه، ضعف در درآمدزایی بهینه از طرق بلیط فروشی، بنیه مالی ضعیف باشگاه‌ها، فقدان توجه به بازاریابی آنلاین در باشگاه‌ها، عدم فروش کالاها، هواداری، فقدان توجه به ترندهای نوین بازاریابی مثل: ورزش الکترونیک (e-Sport)، عدم شفافیت مالی.	P1,P2,P4,P7,P9, P12,P3,P6, P7, P9, P13, P18,P6, P8, P10,P11,P13, P2,P6,P8,P9,P14, P20,P1, P3,P6,P9, P13, P16,P6,P9, P10, P18,P19, P4, P6, P9, P18, P19,P20	درآمدزایی و گردش مالی ضعیف باشگاه‌ها، نبود عزم راسخ جهت تجاری‌سازی و خصوصی‌سازی هر چه بیشتر باشگاه‌ها، فقدان توجه به رویکردهای نوین بازاریابی، عدم شفافیت مالی
فنی- بازاریابی	ماهیت جذاب رشته فوتبال نسبت به سایر رشته‌های ورزشی، جایگاه خاص رشته فوتبال در کشور، جاذبه‌های ویژه لیگ برتر فوتبال کشور در مقایسه با سایر لیگ‌ها، حضور و موفقیت در رویدادهای بین‌المللی فوتبال، عملکرد خوب و تحسین برانگیز برخی از لژیونرها، ضعف در دانش فنی، تیم‌داری، باشگاه‌داری و لیگ‌داری، اتخاذ تدابیر غیرحرفه‌ای در باشگاه‌ها و سازمان‌های متولی لیگ، عدم توجه به عوامل برندینگ (مانند: لوگو، مسکات و ...)، کیفیت ضعیف بازی‌های لیگ، ضعف در کیفیت برگزاری مسابقات لیگ، فقدان توجه کافی به تیم‌های پایه، ضعف در مدیریت استعداد، ضعف در ترانسفر و انتقال بازیکنان لیگ، کمبود امکانات و تسهیلات پیشرفته در باشگاه‌ها و اماکن برگزاری بازی‌های لیگ، نبود استادیوم‌های تخصصی و پیشرفته برای هر کدام از باشگاه‌ها، تعادل رقابتی ضعیف میان باشگاه‌ها، نبود کمیته‌های تخصصی در باشگاه‌ها و سازمان‌های متولی لیگ، ضعف در استفاده از فناوری‌های روز دنیا.	P2,P4,P7,P9,P13,P16, P4,P6,P10,P12,P18, P1,P3,P8,P9,P11,P14, P2,P4,P5,P7,P9,P12, P2,P4,P7,P10,P15, P2,P3,P4,P6,P7,P9, P4,P7,P8,P11,P12, P1,P3,P5,P6,P9,P12, P3,P4,P7,P9,P13,P14, P1,P2,P4,P6,P10,P12, P4,P6,P8,P9,P15,P16, P6,P9,P12,P19,P20	فقدان توجه کافی به عناصر برندینگ و ارزش ویژه برند لیگ برتر، فقدان توجه کافی به تیم‌های پایه، ضعف در ترانسفر و انتقال بازیکنان، کمبود امکانات و تسهیلات پیشرفته، کمبود استادیوم‌های تخصصی و پیشرفته، ضعف در دانش فنی و اتخاذ تدابیر حرفه‌ای، حضور و موفقیت در رویدادهای بین‌المللی فوتبال، نبود ساختار مناسب و استاندارد برای جهانی شدن لیگ، ضعف در استفاده از فناوری‌های روز دنیا
قانونی- حقوقی	ضعف در قوانین و مقررات موجود، ناهمخوانی بسیاری از قوانین با معیارهای فیفا و ای‌اف‌سی، نداشتن قوانین مشخص برای گزینش‌ها، انتصاب‌ها و غیره، عدم شفافیت در آیین‌نامه‌ها و مقررات، فقدان کمیته یا واحد حقوقی مجرب، مانوس نبودن با الزامات حقوقی، فرآیند انتخاباتی غلط در رأس و بدنه فدراسیون، عدم رعایت آیین‌نامه اصول حرفه‌ای.	P2,P3,P4,P7,P8,P10, P1,P2,P5,P6,P9,P14, P3,P6,P8,P10,P12, P4,P7,P10,P13,P15, P1,P5,P8,P11,P16	قوانین ضعیف فدراسیون برای جهانی شدن لیگ، عدم شفافیت در آیین‌نامه‌ها، فقدان کمیته حقوقی مجرب، عدم رعایت استانداردها و پروتکل‌های بین‌المللی
فرهنگی- اجتماعی	وجود هواداران پرشور، حضور تماشاچیان متعدد، پوشش خبری ضعیف لیگ در عصر جهانی شدن، مشارکت و مشورت حداقلی در امور مهم فوتبال، عدم مسئولیت‌پذیری مدیران فوتبالی، عدم رعایت اخلاق حرفه‌ای، ضعف در تولید محتوا به زبان‌های مختلف دنیا، حمایت ضعیف از مقوله جهانی شدن لیگ، ضعف در درگیر کردن یا سرگرم نمودن هواداران قیل، حین و پس از رویدادهای لیگ، نبود فضای رقابتی لازم در باشگاه‌ها برای جهانی شدن لیگ.	P1,P2,P5,P8,P9,P12, P4,P7,P11,P15,P16, P3,P4,P9,P17,P18, P2,P5,P10,P14,P20, P1,P3,P6,P9,P12,P13, P4,P8,P14,P17	داشتن هواداران و تماشاچیان متعدد و پرشور، پوشش رسانه‌ای ضعیف لیگ، حمایت و پشتیبانی ضعیف از مقوله جهانی شدن لیگ، رضایتمندی حداقلی هواداران از خدمات ارائه شده، نبود فضای رقابتی لازم در باشگاه‌ها.



**جدول ۵: یافته‌های حاصل از کدگذاری باز، محوری و گزینشی در مورد شرایط مداخله‌گر مؤثر بر جهانی‌شدن برند لیگ**

مؤلفه‌ها	کدگذاری باز و محوری (مفاهیم)	کد مصاحبه	کدگذاری انتخابی (مقوله‌ها)
سیاسی-اقتصادی	ارتباطات سیاسی ضعیف، نگاه بسته سران مملکت نسبت به فوتبال و جهانی‌شدن آن، عدم چانه‌زنی سران مملکت برای کسب میزبانی، مداخله دولت و افراد وابسته به دولت در باشگاه‌ها، سازمان لیگ و فدراسیون، دید و فضای بسته سیاسی، تبلیغات منفی موجود علیه کشورمان، منافع گروه‌های خاص (مافیا) در حفظ وضع موجود، تحریم‌های سیاسی-اقتصادی، بحران ارزی و کمبود منابع مالی، خلاء حضور سرمایه‌گذاران داخلی، عدم استقبال سرمایه‌گذاران خارجی، عدم جذب اسپانسرهای بین‌المللی، مسیرهای غیرمعمول درآمدزایی، ضعف در استفاده بهینه از سامانه‌های هواداری، نظام بسته اقتصادی در کشور، تولید ناخالص ملی پایین.	P1, P3, P15, P16, P18, P2, P4, P5, P10, P14, P7, P9, P12, P18, P18, P1, P2, P5, P11, P15, P3, P5, P6, P7, P8, P18, P2, P4, P13, P19, P20, P2, P8, P9, P12, P14, P4, P6, P8, P9, P11, P18	دیپلماسی ورزشی ضعیف باشگاه‌ها و سازمان‌های متولی لیگ، تفکر حاکم بر سیاست‌ها و مداخله آنان در باشگاه‌ها، سازمان لیگ و فدراسیون، تحریم‌های سیاسی-اقتصادی، عدم سرمایه‌گذاری (داخلی-خارجی)، عدم جذب اسپانسرهای بین‌المللی، چالش‌ها و موانع کلان اقتصادی
مدیریتی	تفکر بسته و غیر تجاری مدیران، عدم آگاهی مدیران از مقوله جهانی‌شدن، مقاومت مدیران در برابر تغییر، ناکارآمدی فارغ التحصیلان دانشگاهی، میدان ندادن به نیروهای جوان متخصص، آزمون و خطا کردن بیش از حد در انجام کارها، وجود فرآیندهای پیچیده و زمان‌بر در باشگاه‌ها و سازمان‌های متولی لیگ، گرایش به استفاده از روش‌های سنتی در بین مدیران، اشراف ضعیف و حداقلی مدیران از رویکردهای نوین بازاریابی، ضعف در کوچک‌سازی کارها و فعالیت‌ها	P1,P4,P8,P10,P15,P18, P2,P3,P7,P9,P10,P11, P1,P5,P8,P11,P12,P15, P2,P4,P7,P9,P12,P16, P3,P5,P8,P10,P13,P17 P4,P6,P9,P14,P19,P20	بینش ضعیف مدیران از مقوله جهانی‌شدن، عدم کارآمدی و چابکی نیروی انسانی در بدنه فوتبال، اقدامات شتاب‌زده، وجود فرآیندهای بوروکراتیک و اضافه در باشگاه‌ها و سازمان‌های متولی لیگ، نبود خلاقیت و نوآوری در انجام کارها، برون سپاری ضعیف فعالیت‌ها
قانونی-حقوقی	خلاءهای کلان قانونی در وزارت صمت، عدم رعایت حقوق صاحب محتوا به‌ویژه به‌واسطه اصحاب رسانه، نبود تلویزیون و شبکه‌های خصوصی، حاکمیت سلیقه در عمل کردن به آئین-نامه‌ها و مقررات، قراردادهای نافرجام و زیان‌ده، وجود پرونده‌های بی‌شمار حقوقی در مجامع بین‌المللی	P2,P4,P6,P7,P12,P15, P3,P4,P7,P9,P12,P13, P1, P4, P5, P7, P9, P12, P2, P3, P8, P10, P11, P17	محیط حقوقی ضعیف، ضعف در قوانین، تولید محتوا و پخش رسانه-ای لیگ، حاکمیت سلیقه، سوء استفاده از خلاءهای قانونی موجود
فنی-بازاریابی	ضعف در حمایت و ارائه سوبسید به باشگاه‌های حاضر در لیگ، ضعف در جذب و استفاده از بازیکنان مطرح خارجی به‌ویژه ستاره‌ها در لیگ، کمبود مربیان برجسته بین‌المللی در لیگ، کمبود داوران مطرح خارجی در لیگ، فقدان بستر فناوری اطلاعات و ارتباطات برای کنترل فرآیندها در لیگ، فقدان آژانس‌های تخصصی واسطه، استفاده نامناسب و غیرساختارمند از ایجننت‌ها، ضعف در الگوبرداری از سایر لیگ‌ها و برندهای جهانی فوتبال، بهره‌گیری حداقلی از اندیشکده‌ها و اتاق فکرها، عدم پیگیری و مطالبه‌گری دانشگاهیان	P1, P4, P7, P13, P14, P16, P1, P2, P4, P6, P8, P9, P12 P2, P3, P6, P9, P15, P19, P4, P8, P9, P15, P18, P20, P2, P5, P6, P10, P12, P14, P1, P3, P4, P7, P11, P15, P7, P8, P10, P15, P17	پشتیبانی ضعیف نهادهای بالادستی از باشگاه‌ها، کمبود بازیکنان ستاره بین‌المللی، مربیان و داوران برجسته، فقدان بستر فناوری اطلاعات و ارتباطات، ضعف در الگوبرداری از لیگ‌ها و سایر برندهای جهانی، فقدان آژانس‌های تخصصی واسطه، شکاف بین صنعت فوتبال و دانشگاه
فرهنگی-اجتماعی	ارتباطات ضعیف باشگاه‌ها و سازمان‌های متولی لیگ، کم توجهی به قرابت فرهنگی و زبان مشترک با کشورهای منطقه، ضعف در شناسایی الگوهای مصرف هواداران در منطقه، قاره و جهان، عدم استفاده از نمادها و شعارهای فرهنگی مناسب، چالش‌ها و تضادهای فرهنگی با بسیاری از کشورهای صاحب‌نام فوتبال، انجام فعالیت‌های مذهبی در دل فوتبال، حاشیه‌پردازی و ضعف رسانه‌ای، فقدان توجه کافی به فوتبال بانوان، عدم حضور بانوان در ورزشگاه‌ها، تجربه ناخوشایند هواداران و تماشاگران در استادیوم‌ها، فساد سازمان‌یافته و گسترده در فوتبال کشور، عدم توجه باشگاه‌ها به مقوله مسئولیت‌های اجتماعی	P1, P4, P7, P9, P14, P15, P3, P5, P7, P8, P10, P15, P2, P5, P8, P9, P13, P18, P4, P5, P8, P11, P14, P16, P2, P3, P5, P7, P9, P12, P4, P8, P9, P10, P12, P15, P1, P2, P5, P6, P8, P14, P4, P5, P9, P18, P19, P20	تعاملات ضعیف با کشورهای منطقه، قاره و جهان، ضعف در شناسایی الگوهای مصرف هواداران، عدم استفاده از شعارها و نمادهای فرهنگی مناسب، عدم حضور بانوان در ورزشگاه‌ها، هولیگان‌بسم و وندالیسم در استادیوم‌ها، فساد سازمان‌یافته در فوتبال، عدم توجه باشگاه‌ها به مقوله مسئولیت اجتماعی (CSR)

**جدول ۶: یافته‌های حاصل از کد گذاری باز، محوری و گزینشی در مورد راهبردهای (کنش/کنش متقابل) مؤثر بر جهانی‌شدن برند لیگ**

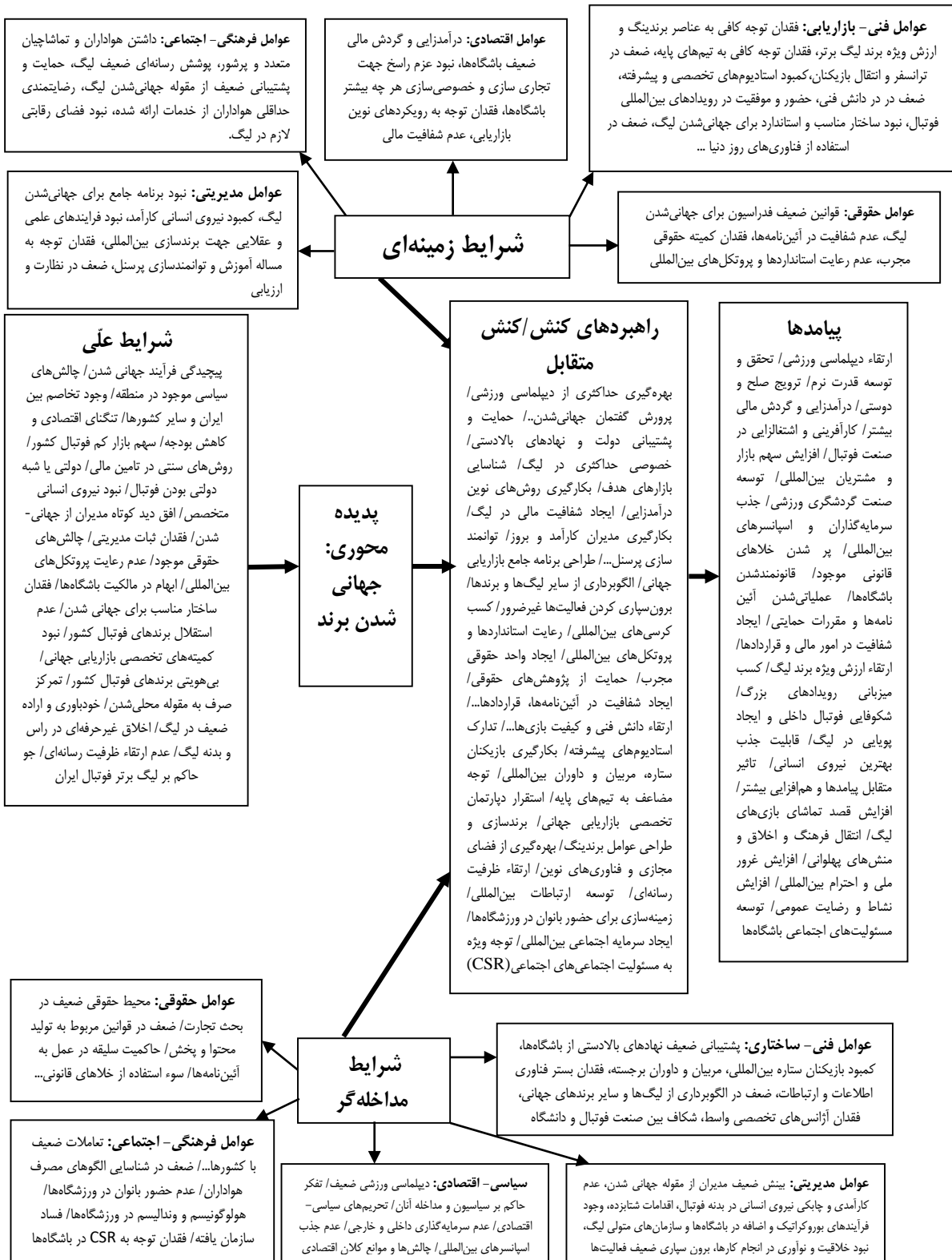
مؤلفه‌ها	کدگذاری باز و محوری (مفاهیم)	کد مصاحبه	کدگذاری انتخابی (مقوله‌ها)
سیاسی- اقتصادی	همگام‌شدن با فرآیند جهانی‌شدن، استفاده از دیپلماسی ورزشی به منظور رفع چالش‌ها و مشکلات سیاسی، ایجاد تغییر در نگاه سران در این زمینه، حمایت دولت، پشتیبانی نهادهای بالادستی از باشگاه‌های حاضر در لیگ، ارائه سوسپید به باشگاه‌ها و توانمندسازی آنها برای استقلال از دولت، بروزرسانی نظام تجاری‌سازی، فراهم سازی زیرساخت‌های لازم برای صنعتی شدن فوتبال کشور، ورود به بازار بورس و فروش سهام باشگاه‌ها، فروش حق پخش بازی‌ها به کشورهای منطقه، قاره و جهان، راه‌اندازی تلویزیون‌های خصوصی در کشور، فروش کالاهای هواداری، فروش کارت هواداری باشگاه‌ها به مشتریان بین‌المللی، جذب سرمایه- گذاران داخلی و خارجی، جذب اسپانسرهای مطرح داخلی و خارجی، طراحی سیستم اسپانسرینگ پیشرفته، فروش بازیکن به باشگاه‌های منطقه، قاره و جهان، استفاده بهینه از سامانه- های هواداری، افزایش درآمدهای حاصل از حق عضویت، حذف درآمدهای غیرمعمول در لیگ، تزریق به موقع بودجه.	P2,P7,P10,P14,P18, P2,P3,P4,P7,P8,P12, P1,P2,P7,P11,P18, P4,P6,P7,P13,P17, P3,P8,P9,P19,P20, P6,P8,P9,P12,P20, P4,P8,P9,P11,P19, P1,P2,P5,P16,P18, P6,P8,P9,P12,P15	بهره‌گیری حداکثری از دیپلماسی ورزشی، پرورش گفتمان جهانی شدن در سطوح عالی کشور، حمایت و پشتیبانی دولت و نهادهای بالادستی، خصوصی سازی حداکثری با شگاه‌ها و سازمان‌های متولی لیگ، شناسایی بازارهای هدف جدید، به کارگیری رویکردهای نوین درآمدزایی، ایجاد شفافیت مالی
مدیریتی	جذب و استفاده از مدیران کارآمد، به کارگیری استراتژیست‌های خلاق و آگاه با مقوله جهانی شدن، جذب نیروهای انسانی متخصص جهانی‌شدن، استفاده از نیروی متخصص خارجی در این زمینه، آموزش و توانمندسازی پرسنل فدراسیون، لیگ و باشگاه‌ها برای گذار به جهانی شدن، انجام تحقیقات بازاریابی جهانی به منظور شناسایی بازارهای هدف، طراحی برنامه‌های بلندمدت و نظام‌مند برای جهانی‌شدن برند لیگ، ایجاد پایگاه داده و مدیریت دانش در این زمینه، تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده در فرآیند جهانی‌شدن، اصلاح ساختار فدراسیون، سازمان لیگ و باشگاه‌ها در راستای جهانی شدن، کوچک‌سازی برای چابکی در انجام کارها، برون‌سپاری فعالیت‌ها به‌ویژه در عوامل مربوط به بازاریابی و برندینگ، هم‌سویی و هم‌افزایی نگرشی- رفتاری در راستای جهانی‌شدن، آموزش افرادی خاص برای کسب کرسی‌های بین‌المللی.	P2,P4,P7,P14,P17, P2,P9,P10,P11,P18, P4,P6,P9,P13,P20, P5,P6,P10,P13,P18, P3,P7,P11,P16,P19, P1,P2,P4,P7,P9,P12, P2,P6,P8,P11,P15, P4,P7,P10,P14,P19	به کارگیری مدیران کارآمد و خلاق، توانمند سازی پرسنل در راستای جهانی‌شدن، جهت‌گیری پژوهشی هم‌سو با فرآیند جهانی‌شدن، طراحی و پیاده‌سازی برنامه جامع بازاریابی جهانی لیگ و باشگاه‌ها، الگوبرداری کردن از لیگ‌ها و باشگاه‌های پیشرو، برون‌سپاری کردن فعالیت‌های غیر ضرور، کسب کرسی‌های بین‌المللی
قانونی- حقوقی	تدوین آئین‌نامه‌ها، قوانین و مقررات تسهیل‌گرا برای جهانی شدن لیگ، تصویب و عملیاتی نمودن آئین‌نامه‌ها و مقررات تسهیل‌گرا در این زمینه، رعایت الزامات حقوقی و پروتکل- های بین‌المللی، استاندارد سازی و یکپارچه‌سازی ذیل شاخص‌های ای‌اف‌سی و فیفا، پیگیری و چانه‌زنی برای رفع خلاهای قانونی (مثل کی‌رایت) در محیط بیرون لیگ، برطرف نمودن چالش‌های حقوقی در محیط درونی لیگ، رسیدگی به امور مرتبط با مالکیت برندهای لیگ، طراحی قراردادهای حرفه‌ای برای بازیکنان و کادر فنی، رسیدگی به	P2,P3,P6,P7,P9,P14, P4,P7,P8,P10,P13, P1,P2,P10,P11,P15, P4,P8,P9,P13,P16, P2,P4,P7,P11,P17, P3,P5,P8,P11,P16, P1,P2,P4,P6,P15	تدوین و تصویب آئین‌نامه‌ها، قوانین و مقررات تسهیل‌گرا برای جهانی‌شدن لیگ، رعایت استانداردها و پروتکل‌های بین- المللی، ایجاد واحد حقوقی مجرب برای استیفای حقوق حقه فوتبال، حمایت از پژوهش- های حقوقی در این زمینه، ایجاد

شفافیت در آئین‌نامه‌ها، قراردادها و مقررات		پرونده‌های عدیده در مجامع بین‌المللی، جهت‌گیری پژوهشی برای پرداختن به خلاءهای قانونی، چانه‌زنی برای گرفتن حق پخش بازی‌ها	
ارتقاء دانش فنی، کیفیت بازی‌ها و خدمات لیگ در سطح جهانی، حضور و موفقیت در رویدادهای بین‌المللی، تدارک استادیوم‌های پیشرفته، به کارگیری بازیکنان ستاره، مربیان و داوران مطرح بین‌المللی، توجه مضاعف به تیم‌های پایه، استقرار دپارتمان تخصصی بازاریابی جهانی، طراحی عوامل برندینگ، بهره‌گیری حداکثری از فضای مجازی و فناوری‌های نوین	P1,P3,P5,P6,P8,P12,P2,P4,P5,P7,P9,P14,P1,P4,P8,P10,P13,P2,P4,P6,P12,P14,P1,P4,P6,P7,P9,P12,P2,P5,P8,P11,P13,P4,P6,P9,P12,P16,P3,P6,P9,P12,P18,P6,P9,P12,P18,P20	توسعه سطح فنی و کیفی بازی‌ها در سطوح بین‌المللی، توسعه پویایی در لیگ و ایجاد تعادل رقابتی، بروزرسانی امکانات و تسهیلات، تدارک استادیوم‌های پیشرفته امروزی با استاندارد بین‌المللی، تدارک کمپ‌های تمرینی، فراهم‌سازی امکانات تصویربرداری حرفه‌ای، افزایش تعداد سهمیه‌ها در تورنمنت‌ها مختلف، حضور و موفقیت در جام جهانی فوتبال، جذب و استفاده از بازیکنان مطرح بین‌المللی، جذب و استفاده از مربیان و داوران مطرح بین‌المللی، تقویت و پرورش لژیونرها، توجه به تیم‌های پایه و مدیریت استعداد در رده‌های مختلف، راه‌اندازی بازی‌های دوستانه و تورهای تابستانه و بین‌فصلی، طراحی لوگوی مناسب لیگ برتر و باشگاه‌های تابعه، طراحی مسکات لیگ و باشگاه‌ها، راه‌اندازی کمیته فوتبال مجازی، راه‌اندازی برنامه‌ها و شوهای استعدادیابی، طراحی شوهای تبلیغاتی و سرگرم‌کننده در استادیوم‌ها، درگیر کردن هر چه بیشتر هواداران، طراحی اپلیکیشن‌های کاربردی، توسعه تجارت الکترونیک در لیگ.	فنی - بازاریابی
ارتقاء ظرفیت رسانه‌ای، توسعه ارتباطات بین‌المللی، استفاده از نمادها و شعارهای فرهنگی مناسب، تیم‌سازی و ایجاد زبان مشترک با نخبگان و عوامل اجرایی، تمرکز بر م‌نافع همه ذی‌نفعان، ایجاد سرمایه اجتماعی ملی و بین‌المللی، زمینه‌سازی برای حضور بانوان در استادیوم‌ها، توجه ویژه به مسئولیت‌های اجتماعی (CSR)	P1,P3,P9,P11,P15,P2,P4,P6,P11,P13,P2,P5,P7,P12,P16,P4,P7,P9,P14,P15,P5,P6,P8,P10,P19,P3,P5,P9,P12,P17,P1,P2,P6,P15,P17	استفاده بهینه از ابزارهای رسانه‌ای مختلف، اتخاذ راهبرد رسانه هم‌افزا در خصوص رفع موانع فرهنگی برای جهانی‌شدن، استفاده از ظرفیت شبکه‌های اجتماعی در این زمینه، تولید محتوا به زبان‌های زنده دنیا، پرورش باورها، ارزش‌ها و نگرش‌های جامعه در راستای پذیرش پارادایم جهانی‌شدن، توسعه تعاملات بین مراکز اجرایی و دانشگاهی، بهره‌گیری از اتاق فکرها و مشاورین ذی‌صلاح، شناسایی هویت (قومیت-مداری، جهان‌شهرگرایی) مشتریان بین‌المللی، شناسایی الگوهای مصرف هواداران در منطقه، قاره و جهان، ایجاد همبستگی، مبارزه با تبعیض، هولیگان‌سیسم و وندالیسم در لیگ، بهره‌برداری هرچه بیشتر از ظرفیت فوتبال بانوان، زمینه‌سازی برای حضور بانوان در استادیوم‌ها، توجه ویژه به مقوله مسئولیت‌های اجتماعی	فرهنگی - اجتماعی

جدول ۷: یافته‌های حاصل از کد گذاری باز، محوری و گزینشی در مورد پیامدهای مورد انتظار جهانی شدن برند لیگ

مؤلفه‌ها	کدگذاری باز و محوری (مفاهیم)	کد مصاحبه	کدگذاری انتخابی (مقوله‌ها)
توسعه سیاسی	رقیق کردن کدورت‌های سیاسی، مرتفع شدن چالش‌ها و مناقشات سیاسی، بازگشایی گره‌ها و تعارضات سیاسی، ارتقاء دیپلماسی ورزشی و پرورش گفتمان جهانی شدن، ترویج صلح و دوستی، توسعه انسجام و امنیت پایدار	P4,P10,P12,P14,P15, P2,P4,P7,P8,P15,P16, P2,P3,P8,P10,P12,P20	ارتقاء دیپلماسی ورزشی، تحقق قدرت نرم و خروج از بحران و انزوای سیاسی، ترویج صلح و دوستی
توسعه اقتصادی	فروش جهان گستر حق پخش بازی‌های لیگ، فروش کارت هواداری باشگاه‌های لیگ برتر، فروش بیشتر سهام باشگاه‌ها و سایر دارایی‌ها، درآمدزایی بهینه از طریق فروش کالاهای هواداری، درآمدزایی از طریق فروش بازیکنان به کشورهای منطقه، قاره و جهان، ایجاد فرصت‌های شغلی به طور مستقیم و غیرمستقیم، کارآفرینی در صنعت فوتبال، افزایش بازارهای هدف در منطقه، قاره و جهان، جذب مشتریان بین‌المللی و جهانی، توسعه صنعت گردشگری ورزشی، ورود پول، سرمایه (فاینانس) و ارز به کشور، جلب توجه شرکت‌ها و اسپانسرهای بین‌المللی، بالفعل کردن ظرفیت‌های اقتصادی، ایجاد یک چرخه اقتصادی مثبت در کشور، پرداخت مالیات به دولت	P4,P6,P8,P9,P12,P17 P2,P6,P7,P9,P11,P16, P1,P4,P6,P8,P13,P15, P1,P3,P5,P8,P19,P20, P2,P6,P7,P9,P19,P20, P6,P9,P12,P18,P19, P2,P4,P5,P8,P10,P14, P4,P7,P9,P11,P13,P18	درآمدزایی بهینه و گردش مالی بیشتر، کارآفرینی و اشتغال‌زایی در صنعت فوتبال، افزایش سهم بازار و مشتریان بین‌المللی، توسعه صنعت گردشگری ورزشی، جذب سرمایه‌گذاران خارجی، جذب اسپانسرهای بین‌المللی، ایجاد شفافیت مالی
توسعه حقوقی	شکل‌گیری زیرساخت حقوقی لازم برای جهانی شدن، عملیاتی شدن آئین‌نامه‌ها و مقررات تسهیل‌گرا در این زمینه، برطرف شدن چالش‌های حقوقی به‌ویژه کی‌رایت و حق پخش، شکل‌گیری پشتوانه حقوقی لازم برای حفظ دارائی‌های مادی و معنوی، کاهش چشمگیر پرونده‌های حقوقی در مجامع بین‌المللی، افزایش آگاهی پیرامون مسائل حقوقی در رأس و بدنه لیگ، انسجام در محیط حقوقی درونی و بیرونی.	P2,P3,P7,P9,P12,P14, P1,P2,P4,P8,P12,P16, P2,P4,P7,P9,P11,P15, P3,P4,P8,P9,P13,P17, P5,P10,P12,P14,P18	قانونمند شدن باشگاه‌ها، سازمان لیگ و فدراسیون، عملیاتی شدن قوانین و پروتکل‌های بین‌المللی، شفافیت در آئین‌نامه‌ها، مقررات و قراردادهای
توسعه فنی-ساختاری	افزایش زیبایی لیگ، تمایز و شناسایی لیگ در منطقه، قاره و جهان، ارتقاء شهرت و آوازه برند لیگ، شکل‌گیری یک تصویر مثبت از لیگ و کشور در عرصه بین‌المللی، گسترش برند و فروش کالاها و محصولات دیگر، توسعه صنایع وابسته به فوتبال، تقویت و توسعه فوتبال داخلی، ارتقاء جایگاه فوتبال ملی، حضور بیشتر ستارگان در لیگ، حضور گروه‌های تخصصی و حرفه‌ای در لیگ، پذیرش لیگ و قرارگیری در کلاس جهانی، رقابت در سطح جهانی و رشد جهانی، ترانسفر و انتقال راحت‌تر بازیکنان، افزایش گستره صادرات برند لیگ، جذب افراد مستعد در لیگ، شکل‌گیری تیم‌ها و باشگاه‌های مولتی‌نشنال، دعوت شدن به تورنمنت‌های رسمی و دوستانه چندجانبه، افزایش تعداد سهمیه‌ها در تورنمنت‌های قاره‌ای و بین‌المللی، کاهش هزینه‌های زمانی، روانی و پولی، الگو قرارگرفتن بواسطه سایر لیگ‌ها و کشورها، شکل‌گیری حلقه‌های بازخورد و رشد بیشتر، خلاقیت و هم‌افزایی بیشتر در فرآیند جهانی شدن	P1,P2,P4,P8,P10, P18, P3,P4,P6,P7, P9, P13, P1,P5,P6, P7,P12,P14, P2, P4, P7,P8,P10, P15, P3,P4,P7,P9,P11, P16, P1,P4,P8,P9, P10, P15, P2,P4, P6,P8, P12, P17, P3,P6,P8,P9,P14, P20, P4,P5,P7,P8, P11, P18, P2,P6,P8, P9, P12, P16, P1,P3, P7,P9, P13,P17	افزایش آگاهی نسبت به برند لیگ در داخل، منطقه، قاره و جهان، ارتقاء کیفیت و جذابیت لیگ، ارتقاء پرستیژ و تصویر برند لیگ، شکل‌گیری نظم و دیسپلین، کسب میزبانی رویدادهای بزرگ، شکوفایی فوتبال داخلی، ایجاد پویایی در لیگ و بهبود تعادل رقابتی، قابلیت جذب بهترین نیروی انسانی، کاهش هزینه‌های بازاریابی، تأثیر بازخوردی پیامدها و هم‌افزایی بیشتر
توسعه فرهنگی-اجتماعی	فرو ریختن مرزها و دیوارهای بین‌المللی، کم‌تر شدن فاصله و گفتگوی تمدن‌ها، تعاملات بین‌المللی بیشتر با سایر کشورها، حجم انبوه مخاطبان (تماشاگران و هواداران بین‌المللی و جهانی)، استقبال رسانه‌های بین‌المللی (تلویزیون‌ها، ماهواره‌ها و غیره)، انتقال فرهنگ، اخلاق و منش‌های پهلوانی به خارج از کشور، افزایش سفیران فرهنگی در خارج از کشور، شکل‌گیری میراث خوب برای فوتبال کشور، غنی‌سازی بهینه اوقات فراغت، رضایت مصرف‌کنندگان، افزایش احترام بین‌المللی، تقویت روحیه جهانشهرگرایی، تعامل دو سویه با هواداران و مشتریان بین‌المللی (CRM)	P3,P4,P6,P7,P18,P20, P1,P2,P4,P5,P14,P17, P4,P6,P8,P9,P11,P15, P1,P3,P7,P8,P14,P16, P2,P4,P6,P9,P12,P13, P3,P4,P5,P8,P17,P19, P4,P5,P6,P9,P15,P18	جلب توجه رسانه‌ای، افزایش قصد تماشای بازی‌های لیگ، انتقال فرهنگ ناب ایرانی به خارج از کشور، افزایش غرور ملی و احترام بین‌المللی، افزایش نشاط و رضایت عمومی، توسعه سرمایه اجتماعی ملی و بین‌المللی

در نهایت، برای یافتن رابطه‌هایی بین مقوله‌های به‌دست آمده، ماتریس شرطی برای کمک به بررسی سلسله‌ای و وسیع شرایط، راهبردها و پیامدهای مرتبط با پدیده تحت مطالعه تدوین گردید (شکل ۱). لازم به توضیح است که این ماتریس، تحلیل‌گر را قادر می‌سازد تا شرایط، راهبردها و پیامدها را تشخیص داده و سطوح آنها را به یکدیگر ارتباط دهد.



شکل ۱: مدل پارادایمی جهانی شدن برند لیگ برتر فوتبال ایران

## بحث و نتیجه گیری

هدف اصلی این پژوهش، طراحی مدل پارادایمی جهانی شدن برند لیگ برتر فوتبال ایران بود. در این پارادایم، جهانی شدن برند لیگ برتر فوتبال ایران به عنوان پدیده محوری در نظر گرفته شد و سایر مقوله‌ها حول محور پدیده محوری طراحی گردیدند. در ادامه، هر کدام از مقوله‌های محوری مدل مذکور را به صورت اجمالی مورد بحث و بررسی قرار می‌دهیم.

همان‌طور که در الگوی پارادایمی داده‌بنیاد پژوهش مبتنی بر شرایط موجود جهانی شدن برند لیگ ذکر آن رفت، شرایط علی به‌عنوان یک مقوله بنیادین توانسته بر بروز پدیده مورد نظر تأثیر مستقیمی داشته باشد. مبنای چنین رخدادی را باید در موانع ریشه‌ای و بنیادین صنعت فوتبال کشور جستجو کرد که خود حاصل وجود مشکلاتی در حوزه کلان کشور است. در این راستا، پیچیدگی فرآیند جهانی شدن و ابهامات موجود، بحران‌های سیاسی، تخصیص بین ایران و سایر کشورهای منطقه، تنگناهای اقتصادی، دولتی و شبه‌دولتی بودن فوتبال ایران، نبود متولی مشخص برای جهانی شدن، فقدان نیروی انسانی متخصص، نبود ساختار مناسب و در کنار این عوامل، اتخاذ سیاست‌های غلط در حوزه فوتبال حرفه‌ای کشور، جهانی شدن برند لیگ برتر فوتبال را تحت تأثیر خود قرار داده است. آنچه مسلم است این است که جهانی شدن، پیچیدگی و ابهامات خاص خود را دارد. برخی پژوهشگران به این پدیده به‌عنوان عاملی برای رشد، صلح و دوستی، نزدیکی ملت‌ها به هم و فراوانی و نعمت نگرستان (برانگان و جیلیانوتی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵: ۷۰۵)؛ اما در مقابل، برخی دیگر آن را مترادف بحران، فقر، از میان رفتن جوامع ضعیف و رقابتی نابرابر دانسته‌اند (تیبولت، ۲۰۰۹؛ فوتر، ۲۰۰۶؛ سیچ، ۲۰۰۵؛ ورتیم، ۲۰۰۴). در این میان، متولی برند جهانی می‌تواند با سازگاری و انعطاف‌پذیری، استفاده از تکنولوژی‌های نوین، سازماندهی ساختارهای مناسب و پیشرو بودن موجبات ارتقا ارزش ویژه‌ی برند را فراهم آورد و آن را در سطح جهانی بسط دهد. این بخش از نتایج تحقیق با یافته‌های لودویگسن (۲۰۲۰)؛ باثنا (۲۰۱۷)؛ ریچلیو (۲۰۱۶)؛ سونداال<sup>۲</sup> (۲۰۱۳)؛ ریچلیو، پالوسکی و بروئر (۲۰۱۱) و رسولی، خبیری، الهی و آقایی (۱۳۹۵: ۶۳) همسو بود. در ادامه شرایط زمینه‌ای شناسایی گردید که می‌توان این شرایط را شامل عوامل درونی تأثیرگذار بر پدیده محوری و راهبردها دانست. به عبارت دیگر، نقش توامان شرایط علی بر شرایط زمینه‌ای، منجر به نقش مستقیم مقوله زمینه‌ای بر بروز پدیده تحقیق را فراهم نموده و از این طریق موجب اهمیت بخشی به این شرایط گردیده است. با این وجود، با عنایت به یافته‌های حاصل از مصاحبه‌های عمیق با متخصصان و مدیران فوتبالی، اصلی‌ترین دغدغه‌ی بسیاری از باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران، نبود فرآیندهای علمی و عقلایی در بحث برندسازی بین‌المللی است. اکثر باشگاه‌هایی که در لیگ برتر فوتبال ایران وجود دارند، دارای برنامه برند و عناصر برند منسجم و قوی نیستند (رسولی و همکاران، ۱۳۹۵: ۵۷). این خود باعث می‌شود که در بازارهای داخلی برندهای داخلی معمولاً دارای موضع ضعیف‌تری نسبت به برندهای خارجی باشند (پیون و همکاران، ۲۰۱۱: ۲۵). همچنین، امکانات فیزیکی مناسب، مجهز و جذاب مانند استادیوم‌های خانگی، کمپ‌های تمرینی، ساختمان باشگاه، موزه و فروشگاه‌های اختصاصی باشگاه، موجب ارتقاء برند باشگاه‌های لیگ برتر کشور در سطح جهانی خواهد شد. هینسون و همکاران (۲۰۲۰)؛ باثنا (۲۰۱۷)؛ ریچلیو (۲۰۱۶)؛ ریچلیو و لسارد<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) و رسولی و همکاران (۱۳۹۵: ۵۷)، در پژوهش‌های خود مقولات مذکور را مورد تأکید قرار دادند که با نتایج پژوهش حاضر همسو بود. این درحالی است که در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران، همچنان که قبلاً مورد اشاره قرار گرفت به علت عدم توفیق در درآمدزایی و دولتی بودن، تصویر مطلوبی در این رابطه وجود ندارد. لذا باید تسهیلات مناسب برای ساخت و یا واگذاری امکانات فیزیکی مناسب از جمله استادیوم‌های موجود به تیم‌های حاضر در لیگ برتر فراهم شود.

در ادامه، به شناسایی شرایط مداخله‌گر پرداخته شد. شرایط مداخله‌گر بنا به نقش تسهیل‌کنندگی نسبت به شرایط زمینه‌ای آن‌چنان که باید از تأثیر مستقیم برخوردار نیستند و دربرگیرنده شرایط عمومی و بیرونی خاصی هستند که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند. شاید بتوان علت آن را به انعطاف‌پذیری این شرایط نسبت داد. به طوری که بر مبنای اقتضای محیطی و سیاست‌های

1. Brannagan & Guilianotti  
2. Sondaal  
3. Richelieu & Lessard

کلان کشور، تغییرات در سطح وزارت‌خانه، فدراسیون و حتی سایر بخش‌های اجرایی می‌تواند ادعایی بر این موضوع باشد؛ اما نقش واسطه‌ای آن انکارناپذیر است. در این راستا، براساس آنچه از مصاحبه‌ها استنتاج شد دیپلماسی ضعیف باشگاه‌ها و سازمان‌های متولی از جمله چالش‌های مداخله‌گر موجود در جهانی‌شدن برند لیگ بود. در چارچوب دیپلماسی کشورها از دیپلماسی ورزشی به‌ویژه فوتبال به‌عنوان ابزاری برای پیشبرد اهداف خود استفاده می‌کنند (بوبالو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). در کشور ما دیپلماسی ضعیف و عدم روابط بین‌الملل موجب ضربه به فوتبال کشور خواهد شد. گرفتن میزبانی‌ها و جلوگیری از ناداوری‌ها نیاز به روابط مطلوب دارد. در تحقیق رسولی و همکاران (۱۳۹۵: ۶۳) نیز عدم ارتباطات مناسب در فوتبال کشور نیز از جمله چالش‌های برندسازی نام برده شد که با تحقیق حاضر همسو بود. افزون بر این، تحریم‌های اقتصادی و سیاسی علاوه بر مشکلات اقتصادی که برای کشور در پی دارد، مانعی در جهانی‌شدن برند لیگ می‌باشد. در این خصوص، کازرونی، اصغرپور و خضری (۱۳۹۵: ۲۵) نشان دادند که تحریم‌های اقتصادی قوی نه تنها در دوره اجرای تحریم بلکه در دوره بعد از تحریم نیز تجارت ایران با کل شرکای تجاری را کاهش داده است.

پس از بررسی شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر به شناسایی راهبردهای جهانی‌شدن برند لیگ برتر فوتبال کشور پرداخته شد. راهبردها، کنش‌ها یا برهم کنش‌های خاصی هستند که از پدیده محوری منتج می‌شوند و تحت تأثیر شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر هستند. در این راستا، به‌کارگیری استراتژی گذار (صعود پله‌ای) برای جهانی‌شدن برند لیگ به‌واسطه تعداد کثیری از مصاحبه‌شوندگان مورد تأکید قرار گرفت. بر اساس ادبیات پیشینه اتخاذ این استراتژی متضمن گام‌های خاصی است که یک برند محلی را به سوی بین‌المللی شدن و در نهایت جهانی‌شدن هدایت می‌کند (ریچلیو و دسبورس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹: ۶۵). هرچند، ریچلیو (۲۰۱۶: ۲۲۵)، هیل و وینسنت<sup>۳</sup> (۲۰۰۶: ۲۲۰) نشان دادند عوامل دیگری چون طبیعت آن ورزش (فوتبال)، اثر کشور مبدأ<sup>۴</sup> و نحوه لیگ‌داری و مدیریت آن نیز می‌بایستی مدنظر قرار گیرد. طراحی عوامل برندینگ برای ایجاد ارزش ویژه برند از جمله مهم‌ترین راهبردهای شناسایی شده در این پژوهش بود. عوامل متعددی در برندینگ اثرگذار هستند. در فوتبال داسیلوا و لاس‌کاساس<sup>۵</sup> (۲۰۱۷)؛ ریچلیو (۲۰۱۶)؛ بیسکایا<sup>۶</sup>، کوریا، راس، روسادو، ماروکو (۲۰۱۳) و سجادی، خبیری، علیزاده (۱۳۹۲: ۹۰) عواملی مانند افتخارات، پیشینه و شهرت باشگاه، موفقیت تیم، استادیوم خوب و مجهز، مدیران قوی، سرمربی توانمند و مشهور، بازیکنان ستاره، لوگو و مارک جذاب، وفاداری هواداران، رسانه و حامیان را بر ارزش ویژه برند باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال مؤثر دانستند که با نتایج پژوهش حاضر همسو بود. لذا برای تمایز و افزایش آگاهی برند باید به تمامی این عوامل توجه نمود و با اطلاع‌رسانی و تبلیغات مناسب به شناسایی هرچه بیشتر برند تیم‌های فوتبال توجه نمود.

در نهایت، پیامدهای حاصل از به‌کارگیری راهبردها ارائه گردید و همان‌طور که در بخش یافته‌های پژوهش به آن پرداخته شد شامل توسعه سیاسی - اقتصادی، توسعه حقوقی، توسعه فنی - ساختاری و توسعه فرهنگی - اجتماعی بودند. از جمله پیامدهای مهم ذیل مؤلفه سیاسی، ارتقاء دیپلماسی ورزشی و استفاده از آن برای بازگشایی گره‌های سیاسی، ترویج صلح و دوستی در بین ملت‌های منطقه و جهان مورد اشاره قرار گرفت. این نتیجه تحقیق با نتایج بسیاری از تحقیقات صورت گرفته از جمله: برانگان و جیلیانوتی (۲۰۱۵: ۷۱۰)؛ گریکس و هولیهان<sup>۷</sup> (۲۰۱۴: ۵۸۰) و نای<sup>۸</sup> (۲۰۰۴: ۲۶۱) همسو و هماهنگ است. در این راستا، بسیاری از این پژوهشگران دیپلماسی ورزشی را هم‌ردیف با قدرت نرم می‌دانند که می‌توان به‌واسطه آن تحولات عظیم را نه از طریق تهدید، اجبار و یا پرداخت پول بلکه از طریق جاذبه خود آن ورزش (در اینجا فوتبال) ایجاد کرد. همچنین، درآمدزایی باشگاه‌ها و گردش مالی بیشتر از محورهای مهم توسعه اقتصادی در پرتو جهانی‌شدن است. این نتیجه پژوهش با نتایج تحقیقات

1. Bubalo
2. Richelieu & Desbordes
3. Hill & Vincent
4. Country of origin
5. DaSilva & Las Casas
6. Biscaia et al
7. Grix & Houlihan
8. Nye

بسیاری از جمله: لودویگسن (۲۰۲۰)؛ باثنا (۲۰۱۷)؛ چاناوات (۲۰۱۷) و ریچلیو (۲۰۱۶) همسو و هماهنگ است؛ اما با نتایج پژوهش‌های تیبولت (۲۰۰۹)؛ فوئر (۲۰۰۶)؛ سیج (۲۰۰۵) و ورتیم (۲۰۰۴) ناهمسو است. امروزه در اثر جهانی شدن، بخش قابل توجهی از درآمدزایی برندهای فوتبال در نتیجه افزایش حق پخش تلویزیونی و سرمایه‌گذاران و حامیان مالی بین‌المللی می‌باشد (چاناوات و همکاران، ۲۰۱۷: ۱۲۰). از این رو، لیگ‌ها و برندهای جهانی فوتبال برای کسب مزیت رقابتی تمام تلاش خود را بر توسعه برندهای خود در مقیاس بین‌المللی معطوف کرده‌اند. اما، همان‌طور که در خلال بحث بدان اشاره شد، یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج پاره‌ای از تحقیقات از جمله: تیبولت (۲۰۰۹)؛ فوئر (۲۰۰۶)؛ سیج (۲۰۰۵) و ورتیم (۲۰۰۴) همخوانی ندارد. این پژوهشگران، جهانی شدن را محصول تلاش‌ها و هزینه‌های افراد، سازمان‌ها و کشورهای با منابع کم‌تر می‌دانند که منافع حاصل از آن (مانند: درآمدها و افزایش کیفیت لیگ) به سوی کشورهای توسعه یافته گسیل می‌شود. در این میان، سوندال (۲۰۱۳: ۴۹۲) با اتخاذ رویکردی منعطف موسوم به «از نو محلی شدن»<sup>۱</sup> بیان می‌دارد که پیامدهای جهانی شدن در همه‌جا یکسان نیست و بستگی به ظرفیت بخشی و محیط محلی-اجتماعی دارد. لذا می‌توان امیدوار بود که با فراهم ساختن زیرساخت‌ها و تمهیدات لازم، از چالش‌های فراروی پارادایم جهانی شدن اجتناب نموده و ظرفیت محلی موجود را به‌منظور نیل به آن و استفاده از پیامدهای مورد انتظار توسعه بخشید.

به‌طور کلی، جهانی شدن و جهت‌گیری به سمت بازار پدیده نوظهوری است که اکثر لیگ‌ها و باشگاه‌های فوتبال دنیا به دنبال تطبیق خود با آن هستند، تا از این طریق از مزایای آن بهره‌مند شوند؛ بنابراین، مدیران سازمان لیگ و باشگاه‌های تابعه بایستی روی برند خود، به‌عنوان مهم‌ترین دارایی، تمرکز کافی داشته و مدیریت آن را در گذر زمان به‌منظور خلق ارزش و ارتقاء برند خود مدنظر قرار دهند. به‌نظر می‌رسد با توجه به شواهد پژوهشی و اتفاق نظر اکثر مصاحبه‌شوندگان مبنی بر پیامدهای مثبت جهانی شدن لیگ برتر فوتبال ایران ضروری است که مدیران و دست‌اندرکاران فوتبال کشور با همسوئی نگرشی-رفتاری چالش‌های درونی و بیرونی مذکور را برطرف ساخته و با بهره‌گیری از فرصت‌ها و فراهم ساختن شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر تأثیرگذار (عوامل سیاسی-اقتصادی، مدیریتی، حقوقی، فنی-بازاریابی و فرهنگی-اجتماعی)، بستر لازم جهت حرکت در مسیر جهانی شدن را فراهم آورند.

## منابع

- استراس، آنسلم و کوربین، جولیت (۱۳۸۷). اصول روش تحقیق کیفی: نظریه مبنایی؛ رویه‌ها و شیوه‌ها، ترجمه بیوک محمدی، تهران: انتشارات پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، ۱۰۱.
- بازرگان، عباس (۱۳۸۷). مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته: رویکردهای مختلف در علوم رفتاری، تهران: انتشارات پایدار، ۸۵.
- خداداد حسینی، سید حمید؛ رضوانی، مهران (۱۳۹۵). مدیریت جامع برند: مکاتب، ارزش‌گذاری و توسعه برند ملی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- دانایی‌فرد، حسن؛ مظفری، زینب (۱۳۸۷). «ارتقاء روایی و پایایی در پژوهش‌های کیفی مدیریتی: تأملی بر استراتژی‌های ممیزی پژوهشی»، پژوهش‌های مدیریت، ۱ (۱)، ۱۶۲-۱۳۱.
- رسولی، مهدی؛ خبیری، محمد؛ الهی، علیرضا؛ آقایی، نجف (۱۳۹۵). «عوامل و چالش‌های درونی مدیریت برند باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران»، مطالعات مدیریت ورزشی، ۸ (۳۵)، ۶۶-۵۱.



- سجادی، سیدنصراله؛ خبیری، محمد؛ علیزاده گلریزی، ابوالفضل (۱۳۹۲). «عوامل مؤثر بر وفاداری هواداران به برند تیم‌های پرطرفدار لیگ حرفه‌ای فوتبال ایران»، مطالعات مدیریت ورزشی (پژوهش در علوم ورزشی)، ۵ (۱۸)، ۸۱-۹۹.
- کازرونی، علیرضا؛ اصغرپور، حسین؛ خضری، اوین (۱۳۹۵). «بررسی اثر تحریم‌های اقتصادی بر ترکیب شرکای عمده تجاری ایران طی دوره ۱۳۹۲-۱۳۷۱»، پژوهشنامه بازرگانی، ۲۰ (۷۹)، ۱-۳۴.
- هومن، حیدرعلی (۱۳۸۹). راهنمای عملی پژوهش کیفی، تهران: انتشارات سمت، ۲۰-۱۸.
- Baena, V. (2016). "Online and mobile marketing strategies as brand love drivers in sports teams: Findings from Real Madrid", *International Journal of Sport Marketing & Sponsorship*, 2016. 17 (3), 1-18.
- Baena, V., (2017). "Global marketing strategy in professional sports: Lessons from FC Bayern Munich", *Soccer & Society*, 14 (7): 1-16.
- Bauer HH, Sauer NE, Schmitt P. (2005). "Customer-based brand equity in the team sport industry: Operationalization and impact on the economic success of sport teams", *European Journal of Marketing*, 39(5/6): 496-513.
- Biscaia, R., Correia, A., Ross, S., Rosado, AF., Maroco, J., (2013). "Spectator-based brand equity in professional soccer", *Sport Marketing Quarterly*, 22, 20-32.
- Brannagan, PM., Giulianotti, R., (2015). "Soft power and soft disempowerment: Qatar, global sport and football's 2022 World Cup finals", *Leisure studies*, 34(6), 703-19.
- Bubalo, A., (2013). "Football Diplomacy Redux: The 2015 Asian Cup And Australia's Engagement With Asia, Sydney: Lowy Institute For International Policy.
- Chanavat, N., (2017). "French football, foreign investors: global sports as country branding", *Journal of Business Strategy*, 38(6), 3-10.
- Chanavat, N., Desbordes, M. and Lorgnier, N. (2017). *Handbook of Football Marketing*, Routledge, Abingdon, Oxon.
- Cheng, JM., Blankson, C., Wu, PC., Chen, SS., (2005). "A stage model of international brand development: The perspectives of manufacturers from two newly industrialized economies—South Korea and Taiwan", *Industrial Marketing Management*, 34(5): 504-514.
- Couvelaere, V., & Richelieu, A. (2005). "Brand strategy in professional sports: The case of French soccer teams", *European Sport Management Quarterly*, 5(1), 23-46.
- DaSilva, E. C., & Las Casas, A. L., (2017). "Sport fans as consumers: An approach to sport marketing", *British Journal Of Marketing Studies*, 5(4), 36-48.
- Desbordes, M., (2006). "New directions for marketing in football. *International Journal of Sports, Marketing & Sponsorship*, 7(3), 151-153.
- Foer, F., (2006). "The goals of globalization", *Foreign Policy*, 1(153), 86.
- Grix, J., Houlihan, B., (2014). "Sport's mega-events as part of a nation's soft power strategy: the cases of Germany (2006) and the UK (2012)", *The British journal of politics and international relations*, 16(4): 572-96.
- Hill, JS., & Vincent, J., (2006). "Globalisation and sports branding: the case of Manchester United", *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 7(3), 213-230.
- Hinson, R.E., Osabutey, E., Kosiba, J.P. and Asiedu, F.O. (2020), "Internationalisation and branding strategy: A case of the English Premier League's success in an emerging market", *Qualitative Market Research*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of print. <https://doi.org/10.1108/QMR-12-2017-0188>.
- Ludvigsen, J.A.L. (2020). "The Premier League-globalization nexus: notes on current trends, pressing issues and inter-linked "ization" processes", *Managing Sport and Leisure*, 25, 1-2, 37-51.
- Mizik, N., & Jacobson, R. (2008). "The financial value impact of perceptual brand attributes", *Journal of Marketing Research*, 45(1), 15-32.
- Nye, J., (2004). "Soft power and American foreign policy", *Political science quarterly*, 119(2), 255-70.
- Pyun, DY., Kwon, HH., Lee, CW., (2011). "The influences of perceived brand quality and ethnocentrism on consumption patterns of a global sports brand: the case of Korean college students", *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 13(1), 18-32.
- Ratten, V., & Ratten, H. (2011). "International sport marketing: practical and future research implications", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(8): 614-620.
- Richelieu, A. and Desbordes, M. (2009) 'Football teams going international - The strategic leverage of branding', *Journal of Sponsorship*, Vol. 3, No. 1, 10-22.
- Richelieu, A., (2016). "Sport teams' brands going international: The 'Integrated Marketing Strategy on the Internationalisation in Sport' (IMSIS)", *Journal of Brand Strategy*, 5(2), 218-231.

- Richelieu, A., Desbordes, M., (2013). "Sports teams and equipment manufacturers going international: The strategic leverage of co-branding", *Sport, Business and Management: An International Journal*, 3(1), 63-77.
- Richelieu, A., Lessard, S., (2014). "Long gone the glory days", *Sport, Business and Management, An International Journal*. 41 (4), 284-297.
- Richelieu, A., Pawlowski, T. and Breuer, C. (2011), "Football brand management: Minor League vs Champions League", *Journal of Sponsorship*, Vol. 4 No. 2, 178-189.
- Schuiling, I., & Kapferer, J.N., (2004). 'Executive insights: real differences between local and international brands: strategic implications for international marketers', *Journal of International Marketing*, 12(4), 97-112.
- Sondaal, T., (2013). "Football's globalization or globalization? The lessons of Liverpool Football Club's evolution in the Premier League era", *Soccer & Society*, 14(4), 485-501.
- Steenkamp, J., (2014). "How global brands create firm value: the 4V model", *International Marketing Review*, 31(1), 5-29.
- Stride, H., & Lee, S. (2007). "No Logo? No Way. Branding in the Non-Profit Sector", *Journal of Marketing Management*, 23(1-2), 107-122.
- Thibault, L., (2009). "Globalization of sport: An inconvenient truth", *Journal of sport management*, 23(1), 1-20.
- Wertheim, L.J., (2004). "The whole world is watching", *Sports Illustrate* , 100 (24), 72-86.

به این مقاله این گونه استناد کنید:

سروش، سجاد؛ سجادی، سید نصراله؛ علی دوست قهفرخی، ابراهیم؛ حمیدی، مهرزاد (۱۳۹۹). «پارادایم جهانی شدن برند لیگ برتر فوتبال ایران»، پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، ۱۰ (۱۹)، ۱۶۹-۱۸۶.