
تدوین مدل هم آفرینی ارزش برند در فوتبال

بهادر حقیقی^۱، حسین عیدی^{۲*}، کیوان شعبانی مقدم^۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۲/۰۵

تاریخ تصویب: ۱۴۰۰/۰۶/۰۳

ص: ۱۲۲-۱۰۳

چکیده

در خدمات ورزشی، عمل تحویل ارزش به خلق مشترک ارزش، دیگر تغییر یافته است و در حقیقت این هواداران اند که در هم آفرینی ارزش برند، نقش دارند. بنابراین بر همین اساس تحقیق حاضر به تدوین مدل هم آفرینی ارزش برند در فوتبال پرداخته است. گردآوری داده‌های این پژوهش به روش کیفی بوده است. و روش پژوهش، از نوع گرند تئوری می باشد. همچنین جامعه آماری، خبرگان این حوزه اند. نمونه گیری ها از روش گلوله برفی بوده که در آن ها با ۱۹ نفر مصاحبه انجام شد تا اشباع نظری حاصل گردید. بر اساس نتایج حاصل از مصاحبه در بخش پیش نیازها ۹ مفهوم، در بخش هم آفرینی ارزش ۵ مفهوم و در بخش پیامد ها نیز ۵ مفهوم نهایی به دست آمد. با توجه به نتایج پژوهش باید اذعان داشت به صورت فرایندمدار پیشایندهای درون سازمانی هم آفرینی ارزش برند را می توان توسعه داد تا با ایجاد انگیزه در هم آفرینی ارزش برند هوادار به ارزش های اقتصادی و اجتماعی در فوتبال کشور بتوان دست یافت.

واژه‌های کلیدی: ارزش برند، پیش آیند، فوتبال، هم آفرینی، هوادار .

۱. دانشجوی دکتری دانشگاه آزاد اسلامی واحد بروجرد bahdor.haghighi@gmail.com

۲. استادیار مدیریت ورزشی دانشگاه رازی dydihossein@gmail.com

۳. استادیار مدیریت ورزشی دانشگاه رازی keyvanshabani2000@gmail.com



Developing Brand Value Co-Creation Model in Football

Bahador Haghighi¹, Hossein Eidy²*, Shabani Moghadam, Kayvan³

Abstract

In sporting services, the practice of delivering value to a shared value creature has changed and advocates are involved in brand value creation. Accordingly, the present study developed a brand value Co-Creation model in football. Mixed method was used to collect data and the population in the qualitative part was the experts in this field. Snowball sampling was conducted with 19 individuals and theoretical saturation was obtained. Based on the results of the interview, 9 concepts were found in the prerequisites section, 5 concepts in the co-creation section, and 5 in the outcomes section. A questionnaire was developed based on the qualitative part of the research. In the exploratory factor analysis, 8 antecedents of value creation and 5 dimensions of proponents of affirmative value were confirmed by eliminating low factor loadings. Furthermore, the effect of pro-value co-creation antecedents on value co-creation has been confirmed. In conclusion, it is necessary to develop a value proposition in the process of creating a brand equivalence to achieve economic and social values at the same time.

Keywords: Anticipation, Brand equity, Co-creation, Fan, Football

-
1. PhD student, Boroujerd branch, Islamic Azad University
bahdor.haghighi@gmail.com
 2. *Assistant professor of sport management, Razi University*
eydihossein@gmail.com
 3. Assistant professor of sport management, Razi University
keyvanshabani2000@gmail.com

چشم انداز هر سازمانی رسیدن به تعالی و سرآمدی چه در رده خود، چه در رده جهانی است. بدون شک این سرآمدی جز با برآورده ساختن نیاز و انتظارات ذی نفعان و حتی فراتر رفتن از آن میسر نخواهد بود (بهالا^۱، ۲۰۱۱). نادیده گرفتن تناسب بین ابعاد و ویژگی های کالا و خدمات با نیازهای مشتری منجر به شکست برند سازمان و کاهش ارزش برند خواهد شد (پینهو و همکاران^۲، ۲۰۱۴). دنیای پر از تغییر و کمتر پیش بینی شده امروزه، با همه موانع و موضوعاتی که بر سر راه کسب و کار حرفه ای سازمان ها وارد می نماید، تنها برای سازمان هایی قابل مدیریت است که تفکر و رویکرد همگرا و سازگاری را در سراسر زنجیره ارزش خود جاری کنند. لذا هم آفرینی ارزش برند موضوع جدیدی است که به شناسایی و تناسب نیازهای مشتریان کمک می نماید (اسکالن^۳، ۲۰۱۵). در واقع هم آفرینی ارزش به معنای اقدامات و الزامات مشارکتی سازمان و مشتریان است که راه حل ها را برای رفع نیاز مشتریان و خلق ارزش برند توسعه می دهد. خلق مشترک، از آن دسته فرصت های کارآمدی است که در سازمان های پیش رو قرار گرفته تا هم افزایی برد- بردی را در دنیای کسب و کار فراهم کنند. بدون شک نقش مشتری در این هم افزایی غیر قابل انکار است (بهالا، ۲۰۱۱). به عبارتی بر مبنای رویکردهای نوین، مشتریان و تأمین کنندگان قادر خواهند بود با همکاری یکدیگر ارزش مشتری خلق کنند که منجر به ارتقاء ارزش برند سازمان گردد. خلق ارزش مشترک برند در بنگاه های اقتصادی، از این جهت هدفی مطلوب در نظر گرفته می شود که به بنگاه این امکان را می دهد تا نقطه نظرات مشتریان را مورد توجه قرار داده و از طریق شناسایی خواسته ها و نیازهای آن ها به ارزش بیشتر دست یابد (بالانتین^۴، ۲۰۰۴). عمل انتقال خدمات به مشتریان به خودی خود نمی تواند ارزش ایجاد کند. سازمان ها نمی توانند ارزش ارائه دهند. در عوض، آن ها فقط می توانند گزاره های ارزشی را ارائه دهند، و در حقیقت این مشتریان هستند که در خلق ارزش مشترک برند، نقش دارند (وارگو و لارشچ^۵، ۲۰۰۸). همچنین تحقیقات مختلف نشان دادند که ارزش واقعی، در درون کالا یا خدمات نیست، بلکه در ذهن مشتریان واقعی و بالقوه وجود دارد (آلوارز و فورنیر^۶، ۲۰۱۶). مفهوم نوظهور هم آفرینی ارزش، از نظر مفهومی و تجربی مورد توجه بیشتر محققان مدیریت خدمات قرار گرفته است (کیم و بیون^۷، ۲۰۱۸). هم آفرینی ارزش و نابودی ارزش می تواند همزمان اتفاق بیافتد (گرونروس و ویما^۸، ۲۰۱۳). در خدمات ورزشی نیز عمل تحویل

¹ . Bhalla

² . Pinho

³ . Skålén

⁴ . Ballantyne

⁵ . Vargo & Lusch

⁶ . Alvarez & Fournier

⁷ . Kim & Byon

⁸ . Grönroos & Voima

ارزش، به خلق مشترک ارزش تغییر یافته است (کوزینگس و هندلسون^۱، ۲۰۰۴). ورزش به دلیل ماهیت منحصر به فرد خود، زمینه متمایزی را فراهم می کند. به عبارتی دیگر بازیگران متنوعی در تعامل، همزیستی و ارزش آفرینی برند در ورزش مؤثر هستند. این بازیگران شامل ستاره های ورزشی، رسانه ها، ایالت، شرکای تجاری و حامیان مالی، مؤسسات خیریه و البته هواداران می باشند (کالیپس و اسپارک^۲، ۲۰۱۸). در این راستا کیم و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهش خود که بر روی هواداران ورزش گلف انجام گرفت بیان داشتند که هواداران در ایجاد ارزش مشترک برند و همچنین تخریب ارزش برند نقش مؤثری دارند. همچنین نتایج این پژوهش نشان داد که هواداران از طریق تعامل با یکدیگر ایجاد ارزش می کنند و ارزش های ادراکی از برند (احساسی، معرفتی و عاطفی) بر خلق ارزش مشترک برند توسط هوادار اثرگذار بود. ولی ارزش های اقتصادی اثر معناداری را نشان نداد. استیلر و همکاران^۳ (۲۰۱۳) نیز بیان داشتند که هواداران و فضای ایجاد شده توسط آنان در استادیوم در یک رویداد ورزشی نقش بزرگی در خلق ارزش مشترک دارد. لذا مدیران تیم ها و لیگ های ورزشی باید با بهره گیری از نظرات و به کارگیری ایده های مشتری به خلق ارزش مشترک و ارتقاء ارزش برند کمک نمایند.

یکی از زمینه هایی که خلق مشترک با مشتری به طرز فزاینده ای حیاتی است، حیطه توسعه محصول یا خدمت جدید می باشد. مصرف کنندگان قادر و مایل به ارائه ایده برای کالاها و خدمات جدیدی می باشند که می تواند پاسخ به نیازهایی باشند که هنوز در بازار پاسخ داده نشده اند یا به بهبود محصولات موجود می پردازد (ارنست و همکاران، ۲۰۱۰). روسکا^۴ (۲۰۱۳) خاطر نشان می سازد که تولید کنندگان محصول و خدمات الگوی مصرف را شکل نمی دهند؛ درمقابل، اشتیاق، هیجان و درگیری ابراز شده توسط هواداران نقش اساسی در اجرای رویداد، مصرف محصول و خدمات و ایجاد ارزش برای سایر سازمان های مرتبط با ورزش (به عنوان مثال رسانه ها، حامیان مالی) دارد. زاگنولی و ردیچی^۵ (۲۰۱۰) نیز، خلق ارزش مشترک را در هواداران تیم ویولا بررسی کردند. نتایج پژوهش آن ها نیز نشان داد، عوامل هم آفرینی ارزشی هوادار شامل وجود ساختار سازمانی هوادار، وجود رابطه هوادار با مربی و بازیکنان، وجود مالکیت محلی، رسانه، اسپانسرها و میراث باشگاه ها است. در اصل خلق ارزش مشترک برند منجر به تسهیل تبلیغات توصیه ای برای برند شده، مشتریان را وفادارتر کرده و تمایل افراد را به فراموش کردن رفتارهای اشتباه برند افزایش می دهد. وراتچک و همکاران (۲۰۱۹) وفاداری و رضایت هواداران را از دیدگاه خلق مشترک ارزش مورد بررسی قرار دادند. این تحقیق چارچوبی ایجاد کرد که

1. Kozinets & Handelman.

2. Kolyperas & Sparks

3. Stieler

4. Roşca

5. Zagnoli & Radicchi

توضیح می دهد چگونه رضایت و وفاداری مشتری به طور کلی و در زمینه های خاص شکل می گیرد. آن ها سه بعد ، "کیفیت خدمات ورزشگاه" ، "عملکرد ادراک شده تیمی" ، "عوامل تحت تأثیر تماشاگر" را از عوامل تشکیل دهنده هم آفرینی ارزشی برند نام بردند. کالیپرس و همکاران (۲۰۱۹) نیز نقش هوادار را در هم آفرینی ارزشی برند مورد بررسی قرار دادند که نتایج حاکی از آن بود که هواداران گزاره های ارزشی را در محیط های مختلف ورزشی ارزیابی، بازتعریف و تغییر می دهند. آن ها دارای سه نقش جذب کننده ها ، هویت ساز و تعدیل کننده در ایجاد ارزش هستند. همچنین نتایج نشان داد هم آفرینی ارزش منجر به ایجاد مزایای بازاریابی برای سازمان خواهد شد. کیم و همکاران (۲۰۲۰) نیز نقش مشتریان رویدادهای ورزشی را در تخریب و ایجاد ارزش برند بررسی نمودند. نتایج حاکی از آن بود که اشتیاق مشتریان تأثیر مثبتی بر ارزش های اقتصادی ، اجتماعی ، عاطفی و معرفتی مشتریان کانونی (به عنوان مثال ارزش مشترک مشتری به مشتری) دارد. رفتار ناکارآمد مشتریان با ارزش عاطفی مشتریان (به عنوان مثال تخریب مشترک ارزش مشتری به مشتری) ارتباط منفی داشت. ارزش های اجتماعی ، عاطفی و معرفتی تأثیرات مثبتی بر تبلیغات دهان به دهان داشتند. در ورزش به ویژه فوتبال با توجه به گستره هواداران آن در سراسر جهان برای ارتقای ارزش برند باید ازین رویکرد بهره برد. برند های فوتبال جز پردرآمدترین برندهای جهانی هستند، صنعتی که در آن منافع رسانه ای و مالی با شور و شوق هواداران و وابستگی های قبیله ای گره خورده اند (هاور، گانون و کوردینا^۱، ۲۰۱۷). این واقعیت که فوتبال حرفه ای، مسابقه ای است که فراتر از مسابقه بودن آن، به عوامل بسیار دیگری نیز مرتبط است و باعث شده است که فوتبال به زمینه تجاری حرفه ای تبدیل شود که بخش های متفاوتی نیز به آن علاقه نشان داده اند. باشگاه ها در واقع، فوتبال را به بازار عرضه کرده اند و فدراسیون ها به یک ساختار اقتصادی غول پیکری تبدیل شده اند که خریداران، مخاطبان، طرفداران و استادیوم ها برای خرید این محصول ، به مجموعه های تجاری تبدیل می شوند و محصولات باشگاه ها به فروش رسیده و امکانات ارتباطی جدیدی در این راه استفاده می شود (ترکلی و کوبانوگلو^۲، ۲۰۱۸). در گذشته وجوه ورزشی بر ماهیت باشگاه های فوتبال چیره بود، اما در طی سال های اخیر به علت بین المللی شدن صنعت فوتبال ماهیت باشگاه ها از صورت فرهنگی و اجتماعی که بیشتر اهداف ورزشی را دنبال می کرد به ماهیت عمدتاً اقتصادی سوق داده شده است. به بیان دیگر اهداف تجاری نیز مورد توجه قرار گرفته و باشگاه های فوتبال فقط در عرصه ورزشی به رقابت نمی پردازند بلکه در عرصه های اقتصادی و درآمدزایی نیز رقابت شدیدی دارند یعنی علاوه بر این که در درون مستطیل سبز برای کسب امتیاز و برد می جنگند در بیرون از این محدوده و در مقیاس بسیار وسیع تر برای کسب درآمد نیز تلاش می کنند (ریچلیو و دیسبوردس، ۲۰۰۹). لذا هم آفرینی ارزش به ارتقاء ارزش فوتبال کشور و کسب درآمد بیشتر کمک خواهد نمود. با این وجود

^۱. Hewer, Gannon & Cordina

^۲. Terekli & Çobanoğlu

بررسی پژوهش‌های انجام گرفته حاکی از کمبود پژوهش در این حوزه می‌باشد. بیشتر پژوهش‌های گذشته بر تدوین مدل ارزش برند بدون در نظر گرفتن خلق ارزش مشترک تمرکز داشته‌اند. همچنین در این پژوهش‌ها از هوادار به عنوان عضو منفعلی که تنها سازمان برای آن ایجاد ارزش می‌کرده بحث گردیده، اما در این پژوهش بر هوادار ورزشی به عنوان عاملی ارزش ساز تمرکز شده است. لذا این پژوهش در صدد است تا با تبیین مفهوم هم‌آفرینی ارزش برند فوتبال ایران و ارائه الگو امکان جذاب سازی و جذب بیشتر هوادار را فراهم آورد. هدف از این پژوهش شناخت فرایندهایی است که به خلق مشترک ارزش توسط هوادار کمک می‌نماید.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع تحقیقات کاربردی و از لحاظ روش تحقیق در زمره تحقیقات توصیفی محسوب می‌شود. به منظور گردآوری داده‌های پژوهش از روش کیفی از نوع داده بنیاد استفاده شد. جامعه آماری این پژوهش اساتید با حیطه تخصصی بازاریابی ورزشی، مسئولین کمیته بازاریابی فدراسیون فوتبال و صاحب‌نظران فوتبال و نیز محققین پژوهش در این حوزه بودند. انجام مصاحبه‌ها به صورت هدفمند و به شیوه گلوله برفی انجام گرفت. در این مطالعه با ۱۹ نفر از جامعه پژوهش مصاحبه گردید و اشباع نظری حاصل شد. برای جمع‌آوری داده‌ها، از مصاحبه‌های عمیق، باز و نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. این نوع مصاحبه به دلیل انعطاف‌پذیری و عمیق بودن مناسب پژوهش‌های کیفی است. سؤالات کلی حول محور استراتژی‌های توسعه برند مورد پرسش قرار گرفت و بقیه سؤال‌ها در حین مصاحبه بر اساس پاسخ مصاحبه‌شونده پرسیده می‌شد. کلیه مکالمات روی نوار صوتی ضبط و سپس بلافاصله کلمه به کلمه روی کاغذ پیاده و تجزیه و تحلیل شد. داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با روش داده بنیاد در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای تأیید روایی و پایایی در این پژوهش با استفاده از مفهوم قابلیت اعتماد و عناصر چندگانه آن، از استراتژی‌های متعددی نظیر بازبینی در زمان کدگذاری، تأیید نتایج با مراجعه به آزمودنی‌ها و تأیید همکاران پژوهشی استفاده گردید. شاخص پیشنهادی زیر برای محاسبه پایایی باآزمون بین کدگذاری‌های پژوهش‌گر در دو فاصله زمانی پیشنهاد شده است:

$$\text{درصد پایایی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100$$

در جریان کدگذاری ۸ مصاحبه به طور 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 بدست آمد:

جدول ۱: پایایی بازآزمون کدگذاری

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	درصد پایانی بازآزمون
۱	P1	۶۰	۲۹	۸	٪۹۶
۲	P2	۴۲	۱۹	۳	٪۹۰
۳	P5	۳۷	۱۷	۴	٪۹۲
۴	P8	۴۹	۲۳	۵	٪۹۳
۵	P10	۳۰	۱۳	۳	٪۸۶
۶	P11	۷۱	۳۱	۱۱	٪۸۷
۷	P12	۵۴	۲۴	۹	٪۸۹
۸	P14	۳۹	۱۶	۵	٪۸۲
	کل	۳۸۲	۱۷۲	۴۸	٪۹۰

همان طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، پایایی بازآزمون مصاحبه‌های انجام گرفته در این پژوهش با استفاده از فرمول ذکر شده، برابر ۹۰ درصد است. با توجه به این که میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کد گذاری‌ها مورد تایید است (داناییفرد و مظفری، ۱۳۸۷).

یافته ها

در جدول (۱) مشخصات جمعیت شناختی نمونه پژوهش ارائه شده است.

جدول (۲). مشخصات جمعیت شناختی نمونه پژوهش

سن	تحصیلات	جنسیت	فراوانی		درصد	
۳۰ تا ۴۰ سال	بالای ۵۰ سال	مرد	۲	۱۶	۱۰,۵٪	۸۵٪
۴۰ تا ۵۰ سال	۵۰ سال	زن	۱۲	۱۵	۶۳٪	۷۹٪
۵۰ تا ۶۰ سال	فوق لیسانس		۵	۴	۲۶,۵٪	۲۱٪
۶۰ تا ۷۰ سال			۳		۱۵٪	

کدگذاری باز:

در جدول ۳ نمونه ای از کدگذاری اولیه مصاحبه ها آورده شده است.

جدول ۳: نمونه ای از کدگذاری اولیه مصاحبه ها

کد باز	بخشی از مصاحبه: p1
- تدوین مأموریت	هم آفرینی ارزش باید در مأموریت، چشم انداز، اهداف، ارزش ها و استراتژی سازمان لیگ مشهود باشد. برای اینکه مشتری که همان هوادر ورزشی است را در جهت هم ارزشی برند خود تشویق نماییم باید در مأموریت سازمان ارائه خدمت به هوادر را هسته مرکزی قرار دهیم. ما باید استراتژی های بازاریابی مناسبی را نیز ارائه دهیم. در بیانیه مأموریت فرهنگ سازمانی کارمندمحور را هم تعریف کنیم. کارکنان باید متعهد به ارائه خدمت باشند. چشم انداز سازمان باید این باشد که هواداران مثل یک عضو خانواده برای فوتبال ارزش قائل شوند و مانع از شایعات منفی شوند. انگیزه های خدمت رسانی هوادار به تیم مورد علاقه اش باید شناسایی و در جهت این انگیزه ها اقدامات مناسب انجام گیرد.
- وجود برنامه و چشم انداز	
- تعریف ارزش های سازمان	
- حفظ هوادار	
- هوادار محوری	
- متعهدسازی کارمندان	
- کم اثرسازی شایعات منفی	
- خلق بهترین ارزش	

<ul style="list-style-type: none"> - شفافیت اقدامات - عدم تعارضات سازمانی - توجه به صدای هوادار - متناسب سازی اقدامات با توجه به شرایط - ایجاد مزیت رقابتی - توسعه مسئولیت پذیری اجتماعی - هواداران به عنوان مبلغ تیم - توسعه جوامع آنلاین - توسعه اخلاق حرفه‌ای - هم افزایی ارزشی 	<p>تعریف ارزش‌های محوری سازمان باید در راستای خلق بهترین ارزش برای هوادر باشد. باید روابط سازمانی با هوادار طولانی مدت باشد و ارزش هایی ارائه گردد که منجر به وفاداری هوادار گردد.</p> <p>تعریف شفاف و رسمی استراتژی سازمان در راستای احتیاجات هواداران و عدم وجود تعارض بین رفتار مدیران با گفته‌های شان درباره اهمیت هوادار، توجه به صدای هوادار، برقراری ارتباط بین هواداران برای توسعه هم ارزشی ضروری است.</p> <p>استراتژی سازمان لیگ در جهت خلق ارزش باید متناسب با محیط اقتصادی، سیاسی، رقابتی و بازار باشد. خلق مشترک ارزش در بازار رقابتی ضروری است و منجر به مزیت رقابتی می شود.</p> <p>برخی خلق مشترک ارزش را نوع جدیدی از مسئولیت اجتماعی می دانند، ولی به هر حال خلق مشترک ارزش با شیوه های مسئولیت اجتماعی پیشین تفاوت دارد. در خلق مشترک ارزش هواداران مبلغ تیم مورد علاقه خود و جذب هواداران بیشتر هستند.</p> <p>شناسایی و توسعه جوامع آنلاین و تعامل با هواداران منجر به توسعه هم آفرینی ارزش می شود و در پی آن اخلاق حرفه ای و هم افزایی ارزشی ایجاد می گردد.</p>
--	--

در ادامه با توجه به کدهای باز حاصل از مصاحبه، ابتدا کدگذاری محوری شناسایی شد و بر اساس کدهای محوری، کد گذاری انتخابی انجام شد.

کدهای محوری و انتخابی پیشایندهای درون سازمانی هم آفرینی ارزش برند لیگ برتر فوتبال ایران در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول (۴). پیشایندهای درون سازمانی هم آفرینی ارزش برند لیگ برتر فوتبال ایران از دیدگاه هوادار

کدهای محوری	کدهای انتخابی
تدوین برنامه های بازاریابی مناسب، توجه به برندسازی دیجیتال، ایجاد جامعه مجازی، توسعه فعالیت های اسپر تیمنت الکترونیک، کمپین تبلیغاتی	توسعه بازاریابی
شناسایی مشتریان، بخش بندی مشتریان، کیفیت خدمات، تنوع خدمات ورزشی، بازخورد گیری از	توسعه خدمات

<p>مشتری، قیمت گذاری منعطف، ارائه طرح های تخفیفی، نیازسنجی از هواداران، مدیریت ایده‌ها، پیشنهادات و انتقادات، توسعه خدمات سفارشی مختص هواداران ویژه، برون سپاری خدمات اساسی و زیر ساختی، بهسازی استادیوم ها و بهبود امکانات مطابق با معیارهای AFC، ایجاد فضای مناسب در ورزشگاه، ارائه امکانات فیزیکی مناسب در ورزشگاه، ارائه خدمات جانبی در ورزشگاه، فراهم کرد فضایی جهت تفریحات و سرگرمی هوادار، نمایش مسابقات فوتبال در پارک ها و مکان های عمومی. عملکرد تیمی</p>	
<p>ارتباط مناسب بین عوامل باشگاه(مربی، بازیکنان و کارکنان) با هوادار. برخورداری از کانال های ارتباطی متنوع با هواداران، تخصیص مدیران متخصص در ارتباط با مشتری، الگوگیری از باشگاه های جهانی در ارتباط با هوادار، آموزش ارتباط با هوادار به کارکنان و بازیکنان، طراحی مکانیزم مبادله فعالانه بین باشگاه و هواداران ، بازسازی کانال های ارتباط دوطرفه بین باشگاه و هوادار</p>	توسعه مهارت های ارتباطی
<p>کارمندیابی و استخدام افراد خبره، مدیریت دانش، آموزش مهارت های ارتباط با مشتری، توسعه مرکز مدیریت تحقیق و توسعه، تدوین استاندارد های رفتار حرفه ای اهالی فوتبال، عملکرد تیمی</p>	مدیریت منابع انسانی
<p>وجود شرح وظایف مشخص در حوزه های هم آفرینی ارزش، وجود برنامه های مدون در حوزه هم آفرینی ارزش، ساختاردهی حوزه های ارزش آفرین، وجود شفافیت در عملکردها و اقدامات مالی</p>	سازماندهی
<p>نمادسازی در ورزشگاه ها و خلق سرودها و آهنگ های ورزشی، توجه به عناصر برند(لوگو، ترکیب، رنگ، علامت اختصاری، شعار و تایپوگرافی، میراث)، ایجاد تجربیات خوشایند در فضای مجازی همچون سایت ها و شبکه های اجتماعی ، برپایی موزه و نمایشگاه، ارائه کالاهای نمادین رایگان به هواداران قبل از ورود به استادیوم، توسعه مسئولیت پذیری اجتماعی، ایجاد تجارب مشترک در هوادار</p>	هویت سازی
<p>اعتقاد مدیران و کارکنان به خلق ارزش، تأکید بر هوادارمحوری در جلسات و نشست ها، اجرای برنامه های انگیزشی در هم آفرینی ارزش (دادن پاداش به کارکنان یا هواداران)، مبارزه با تبعیض نژادی و هولوگونیسیم ، استفاده از نماد و شعارهای فرهنگی ، تدوین استانداردهای لازم فرهنگ هواداری (فرهنگ اعتراض، حمایت، خرید) و ... ، انتخاب لیدرهای مناسب و با اخلاق، اختصاص بخشی از بودجه باشگاه ها به فرهنگ سازی</p>	فرهنگ سازی
<p>توسعه سامانه های ارتباط با هوادار، توسعه سامانه های تحلیلی داخلی، سفارشی سازی اپلیکیشن های مبتنی بر نیاز هوادار(برای مثال نمایش نقشه استادیوم،نمایش ویژگی های بازیکنان مسابقه، قوانین و مقررات ورزشی و ...)، وجود زیرساخت های فنی مناسب، تقویت کانال های ارتباطی هواداران ، طراحی سازو کاری جهت مدیریت شبکه مشتریان در باشگاه ها، ایجاد نرم افزار سیستم ارتباط با هوادار ، ایجاد بانک اطلاعاتی در هواداران، زیر ساخت های اینترنتی مختص</p>	توسعه فناوری اطلاعات

هواداران ماهواره ای
توسعه وب سایت و تقویت کیفیت رسانه‌های جمعی (مانند: روزنامه‌ها، مجلات، رادیو، تلویزیون). توسعه وب سایت رسانه‌های اجتماعی های باشگاه ها به چند زبان، وجود وب سایت ها و صفحات مجازی سرگرم کننده، مبادلات مشارکتی با رسانه‌ها

در جدول ۳ یافته‌های حاصل از کدگذاری انتخابی و محوری هم‌آفرینی ارزش هوادار نشان داده شده است.

جدول (۵). هم آفرینی ارزش هوادار برند لیگ برتر فوتبال ایران

کدهای انتخابی	کدهای محوری
کمک به توسعه خدمات	به اشتراک گذاری دانش توسط هوادار، شناخت دقیق نیازها، کمک به مسئولان در شناخت نیازهای هواداران، کمک به سفارشی سازی خدمات، کمک به جذب اسپانسر
توسعه تعاملات	برقراری ارتباط مثبت و سازنده با باشگاه‌های فوتبال، تشویق و جذب سایر افراد به شرکت فعال در فوتبال، توسعه احترام به بازیکنان و کارکنان، ارتباط مؤثر با برگزار کنندگان مسابقات، منسجم شدن هواداران در مقابل رقبا
وفاداری	تبلیغات دهان به دهان، حضور فعال در استادیوم، عضویت در باشگاه هواداران، استفاده از سایر خدمات و کالاهای باشگاه
بازخورددهی	ارائه بازخورد به باشگاه های فوتبال، ارائه پیشنهاد برای بهبود وضعیت فعلی
مسئولیت پذیری	پایبندی به اخلاق، حضور در فعالیت های خیرخواهانه به نفع باشگاه، کنترل رفتارهای تخریب کننده، انتقال فرهنگ به سایر هواداران

در جدول ۴ یافته‌های حاصل از کدگذاری انتخابی و محوری هم‌آفرینی ارزش هوادار نشان داده شده است.

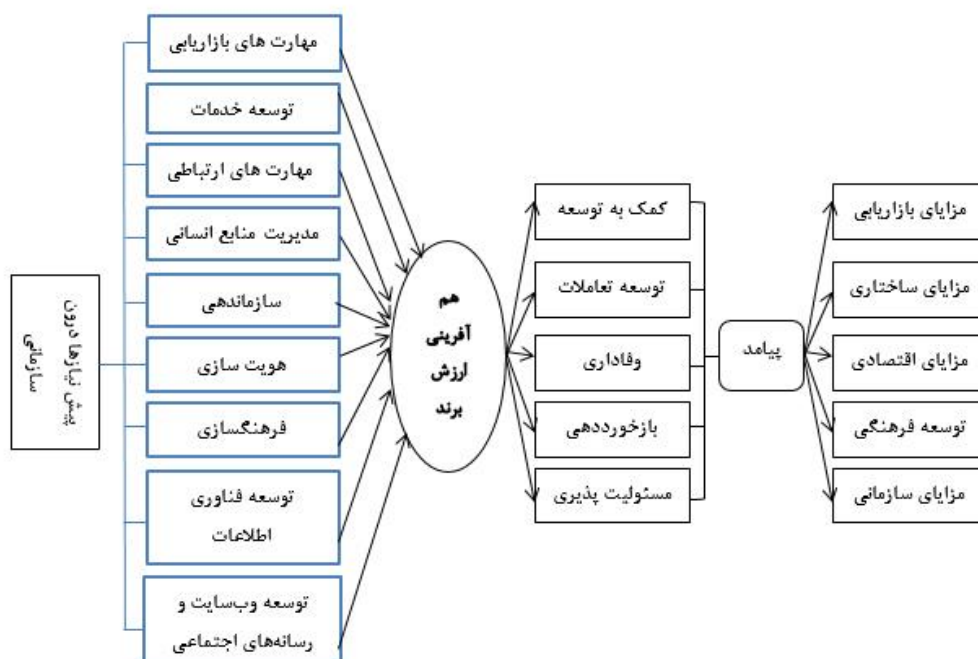
جدول (۶). پیامدهای هم آفرینی ارزش هوادار برند لیگ برتر فوتبال ایران

کدهای انتخابی	کدهای محوری
مزایای بازاریابی	توجه و پخش رسانه‌ای، جمع‌آوری منابع و بهره‌مندی از آن ها، بهره برداری از بهترین ایده‌ها
مزایای ساختاری	ارتقاء ارزش ویژه برند فوتبال، کسب میزبانی رویدادهای بزرگ فوتبالی، ارتقاء کیفیت و جذابیت لیگ
مزایای اقتصادی	کاهش هزینه‌های بازاریابی، افزایش سهم بازار، جذب سرمایه‌گذاران، جلب توجه رسانه‌ای

توسعه فرهنگی افزایش قصد تماشای بازی‌های لیگ، انتقال فرهنگ، اخلاق و منش‌های پهلوانی به هوادار، افزایش غرور ملی و احترام بین‌المللی، افزایش نشاط و رضایت عمومی، توسعه مسئولیت‌های اجتماعی باشگاه‌ها

مزایای سازمانی تولید سریع محصولات و خدمات جدید، هویت‌سازی برای باشگاه‌ها
مربیان و کارکنان لیگ

در شکل ۱ مدل هم آفرینی ارزش برند لیگ برتر فوتبال ایران نشان داده شده است.



نتیجه گیری

هدف اصلی این پژوهش، تدوین مدل هم آفرینی ارزش برند در فوتبال بوده است و از این روی و با توجه به یافته های پژوهش، این عوامل در شناسایی، کد گذاری، خلاصه و تحلیل گردیدند و در سه دسته پیش نیازها، هم آفرینی ارزش هوادار و پیامد دسته بندی شدند. در بخش پیش نیازها ۹ مفهوم در بخش هم آفرینی ارزش ۵ مفهوم و در بخش پیامد ها نیز ۵ مفهوم نهایی به دست آمد. برای سنجش مدل، بر مبنای بخش کیفی پژوهش پرسشنامه ای تدوین گردید و در بخش تحلیل عاملی اکتشافی با حذف سؤال ها با بار عاملی پایین ۸ پیشایند هم آفرینی ارزش و ۵ بعد هم آفرینی ارزش هوادار، مورد تأیید قرار گرفت. همچنین اثر پیشایندهای درون سازمانی هم آفرینی ارزش برند هوادار بر هم آفرینی ارزش

مورد تأیید قرار گرفت. در راستای نتایج پژوهش ۱. توسعه بازاریابی، ۲. توسعه خدمات، ۳. توسعه مهارت های ارتباطی، ۴. مدیریت منابع انسانی، ۵. سازماندهی، ۶. هویت سازی، ۷. فرهنگسازی، ۸. توسعه فناوری اطلاعات، وبسایت و رسانه های اجتماعی هشت پیشاینده تأیید شده در بخش تحلیل عاملی بودند.

در حوزه توسعه بازاریابی در پژوهش چانوات (۲۰۱۷) نیز مشاوره و همکاری با آژانس های بین المللی بازاریابی ورزشی برای جذب هوادار مورد تأیید قرار گرفته شده است. اهمیت توجه به بازاریابی آنلاین در تحقیقات گامسون و میل^۱ (۲۰۱۰) نیز در خلق ارزش مشترک مورد توجه قرار گرفته است که با پژوهش حاضر همسو است.

کیفیت خدمات نیز عامل دیگر شناسایی شده در این پژوهش بود که برای هم آفرینی ارزش هوادار باید مورد توجه قرار گیرد. وراتچک و همکاران (۲۰۱۹) نیز کیفیت خدمات را در ایجاد هم ارزشی برند مهم دانستند. بخش بندی مشتریان به شناخت بیشتر آن ها کمک می کند و بهتر می توان با نیازها و توقعات آن ها آشنا شد و بر مبنای آن تصمیم گیری نمود و خدمات بهتری را ارائه داد. زاگنولی و ردیچی (۲۰۱۰) و هیلی و مک دواک^۲ (۲۰۱۰) نیز بیان داشتند، هواداران به دسته های مختلفی تقسیم می شوند که با توجه به شناخت آن ها می توان بر اساس خواست آن ها تقسیم بندی نمود. اختصاص کارت های هواداری و کارت اعتباری نیز در این پژوهش مورد توجه قرار گرفت. ساخت استادیوم های اختصاصی برای باشگاه ها نیز به هم آفرینی ارزش هوادار کمک می نماید. کاروال هو و همکاران^۳ (۲۰۱۴) بیان داشتند که عواملی چون دسترسی سخت به استادیومها، نبود احساس امنیت و آرامش و همچنین جو نامناسب استادیومها و نبود ستاره های نامی در لیگ به هم آفرینی ارزش توسط هوادار آسیب می زند و منجر به بدنامی لیگ می گردد. داویس^۴ (۲۰۱۴) نیز در پژوهش خود که در پی یافتن دلایل عدم جذب تماشاگران به استادیوم ها، به عواملی چون عدم برنامه ریزی مناسب، برگزاری بازیها در ساعات و روزهای مختلف، عدم نتیجه گیری تیم های محبوب، هزینه های اقتصادی و تفریحات جایگزین ارزان تر برای عدم استقبال تماشاچیان اشاره کردند. آپوستیولو (۲۰۰۲) نیز در پژوهش خود گسترش عوامل مرتبط با ورزش (به عنوان مثال، کمپ ها و کلینیک های ورزشی) و مرتبط با حوزه تفریحات و سرگرمی (به عنوان مثال، تورهای تفریحی) را به عنوان عواملی در هم آفرینی ارزش توسط هوادار نام برد. مدیریت ارتباط با هوادار عامل دیگری بود که منجر به هم آفرینی ارزش می گردد. زاگنولی و ردیچی (۲۰۱۰) در پژوهش خود بیان داشتند ارتباط مثبت بین مربی و بازیکنان با هوادار منجر به هم آفرینی ارزش برای باشگاه می شود. برای مثال مربی تیم ویولا به بازیکنان احترام می گذارد و همواره به بازی

¹. Gummesson & Mele

². Healy & McDonagh

³ Carvalho

⁴ Davis

عادلانه بها می دهد و طرفداران این تیم نیز به مربی و تیم احترام گذاشته و از او پیروی می نمایند. لذا این تیم به عنوان الگوی " تمدن و بازی عادلانه معرفی گردیده شده است. چا. ل. (۲۰۱۰) ه ه ل. ه مک دواق (۲۰۱۰) نیز بر تعامل با هوادار در هم آفرینی و توسعه ارزش برند را و همکاران (۲۰۱۱) نیز در پژوهش خود این تعامل با هوادار را ضروری دانستند.

فرهنگ سازی پیشایند دیگری بود که به هم آفرینی ارزش کمک می نماید. در حال حاضر لیگ برتر فوتبال کشور، از جو سیاسی، فرهنگی و اجتماعی مناسبی برخوردار نیست و درگیر مسائل متعددی از جمله: حاشیه پردازی ها، رفتارهای غیر حرفه ای و غیر اخلاقی، اوباش گری و ... است که در نهایت منجر به تخریب ارزش می گردد. در این راستا، بسیاری از پژوهشگران از جمله: ناه و هاسان^۱ (۲۰۱۸)، تاملینسون^۲ (۲۰۱۴) با اشاره به چالش های اخلاقی و اجتماعی جدید در فوتبال و سایر رشته های ورزشی آن را به عنوان عاملی که می تواند یک فرد را به هواداری یک باشگاه یا لیگ تشویق یا دفع نماید اثر گذار می باشد. وراتچک و همکاران (۲۰۱۹) نیز عوامل فرهنگی مرتبط با سایر هواداران و تماشاگران را در اثر گذاری بر دیگر هواداران در هم آفرینی ارزش برند مهم برشمردند. توسعه فناوری اطلاعات، توسعه وبسایت و رسانه های اجتماعی عامل دیگری در هم آفرینی ارزش بود. رسانه به ویژه رسانه های اجتماعی بر محدودیت های جغرافیایی غلبه کرده اند و می توانند باعث توسعه برند گردند. همچنین لیگ می تواند با رسانه های ورزشی کشورهای همسایه ارتباط برقرار کرده و موجبات ترفیع برند را فراهم نماید. همچنین شانک^۳ (۲۰۰۶) بیان می دارد تجربه در فضای مجازی همچون سایت ها و شبکه های اجتماعی می تواند بخش مهمی از تجربه مصرف کننده از برند می باشد که به هم آفرینی ارزش کمک میکند. راماسوامی و گوپالار (۲۰۱۰) نیز بر منطق خلق مشترک اشاره کردند و ارتباط متقابل و تکنولوژی را جهت خلق مشترک ارزش را از اهم موارد دانستند. آبرا و همکاران (۲۰۲۰) نیز بر اهمیت نقش رسانه های اجتماعی بر هم آفرینی ارزش برند تاکید نمودند.

مدیریت منابع انسانی پیشایند دیگری در هم آفرینی ارزش برند بود. پاشپام^۴ (۲۰۱۵) یکی از مهم ترین عناصر موجود در سیستم بازاریابی، منابع انسانی و کارکردهای این عنصر بی بدیل و تأثیرگذار است. همان طور که چانوات (۲۰۱۷) نیز نقش مدیران باشگاه پاریس سن ژرمن به ویژه مدیرعامل این تیم، ناصر الخلیفی^۵ را در هم آفرینی ارزش مورد تاکید قرار دادند. همچنین چانوات (۲۰۱۷) سه عنصر سازماندهی مجدد باشگاه، ساخت مجدد برند باشگاه و استراتژی های متنوع از محرک های توسعه برند عنوان نمود که با نتیجه پژوهش حاضر در نقش سازماندهی در هم آفرینی ارزش همسو می باشد. وراتچک و همکاران (۲۰۱۹) نیز عملکرد تیم و منابع انسانی را در ایجاد هم آفرینی ارزش حائز اهمیت

¹ Naha & Hassan

² . Tomlinson

³ . Shank

⁴ . Pushpam

⁵ Nasser Al-Khelaifi

دانستند که با نتایج این تحقیق همسو است. دلایل این همسویی می‌تواند به علت اهمیت نقش ذینفعان و منابع سازمان در ایجاد نگرش مثبت نسبت به برند باشگاه‌های ورزشی باشد.

بر اساس نتایج این پژوهش هویت سازی در هوادار با استفاده از نمادها و عواملی ازین دست در هم آفرینی ارزش اثر گذار است. در واقع با شناخت نوع احساس و هویت هواداران می‌توانیم با ارائه‌ی خدمات مناسب به آنها به بهره‌گیری اقتصادی و همچنین روحیه مضاعفی برای حمایت از تیم مورد علاقه‌ی خود ایجاد کنیم. کیم و همکاران (۲۰۲۰) نیز هواداران را در حوزه هم آفرینی ارزش به عنوان هویت سازان برند برشمردند. توتسو^۱ (۲۰۱۲) بر نقش هویت سازی در هوادار برای هم آفرینی ارزش تأکید نمود. بر این اساس لزوم استفاده‌ی مدیران ورزشی از مفهوم شخصیت تیم ورزشی به عنوان ابزار قدرتمندی برای ایجاد رابطه‌ای اثربخش و عاطفی با هواداران بیش از پیش نمایان شده است. مک دونالد و کارگ^۲ (۲۰۱۳) نیز به کارگیری آداب و رسوم و تشریفات سنتی را در هم آفرینی ارزش هوادار موثر دانستند. کالیپرس و همکاران^۳ (۲۰۱۶) نیز نقش مسئولیت پذیری اجتماعی در هم آفرینی ارزش را مورد تأیید قرار دادند. همچنین آن‌ها بر نقش اشتراک اطلاعات از طریق سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری و سیستم عامل‌های رسانه‌های اجتماعی، تقسیم کارکنان یا حرکت انعطاف پذیر در سازمان‌ها، تضمین کیفیت؛ همکاری انعطاف پذیر تیمی؛ همکاری با رسانه‌های اجتماعی، ذینفعان فرهنگی و تجاری؛ و آموزش کارکنان را بر هم آفرینی ارزش هوادار موثر برشمردند که می‌توان این نتایج را هم راستا با نتایج تحقیق حاضر دانست.

بر مبنای یافته‌ها هم آفرینی ارزش هوادار شامل کمک به توسعه خدمات، توسعه تعاملات، وفاداری، ارائه بازخورد و مسئولیت پذیری می‌باشد. فیرو و همکاران^۴ (۲۰۱۷) نیز خلق مشترک ارزش را موجب افزایش وفاداری، رضایت و تبلیغات دهان به دهان مشتری برشمردند. در واقع هواداران به عنوان یار دوازدهم معرفی می‌شوند. هواداران سطح توجه رابه سمت تیم افزایش داده و منجر به افزایش درآمد گردند. همچنین نظرات شان را به تیم منتقل نموده و افزایش درآمد ایجاد می‌کنند. افرادی که از محل برگزاری مسابقه دور هستند با خرید کارت عضویت فصلی مسابقات را از تلویزیون‌های غیر رایگان خریداری می‌کنند. لذا هم آفرینی ارزش هوادار منجر به ایجاد پیامدهای مثبت می‌گردد. این پیامدها شامل ایجاد مزایای بازاریابی، مزایای ساختاری، مزایای اقتصادی، توسعه فرهنگی و مزایای سازمانی است. نتایج کیم و همکاران (۲۰۲۰) نیز نشان دهنده اثرات مثبت هم آفرینی ارزش بر ایجاد مزایای اقتصادی و بازاریابی و تبلیغات دهان به دهان بود. کالیپرس و همکاران (۲۰۱۹) نیز بیان نمودند که هم آفرینی ارزش توسط

1. Tsiotsou

2. McDonald & Karg

3. Kolyperas

4. Fierro

هوادار منجر به توسعه بازاریابی خواهد شد. از همسویی این نتایج چنین بردا

نقش مهمی در هم آفرینی و توسعه ارزش برند دارند.

با توجه به نتایج پژوهش باید طی فرایندهای پیشایندهای درون سازمانی هم آفرینی ارزش برند را توسعه داد تا با ایجاد هم آفرینی ارزش برند همزمان به ارزش های اقتصادی و اجتماعی در فوتبال کشور دست یافت. همچنین نتایج نشان دهنده این موضوع است که، برای توسعه هم آفرینی ارزش برند باید کلیه ذی نفعان و سازمان های مرتبط در این زمینه همیاری لازم را با سازمان لیگ برتر و فدراسیون فوتبال کشور داشته باشند.

به مدیران ارشد سازمان و باشگاه های لیگ برتر فوتبال ایران پیشنهاد می گردد در جهت عدم به وجود آمدن اختلال در فرایند ارزش های هم آفرینی در کلیه اهداف خرد و کلان خود، ارزش های نهادی جامعه را در نظر بگیرند و پیوسته در پی رصد این ارزش ها به جهت کمی و کیفی در جامعه باشند. در این راستا به سازمان و باشگاه های لیگ برتر فوتبال ایران پیشنهاد می گردد با بهره گیری از تکنولوژی های روز مانند اینترنت و راه اندازی انجمن ها و شبکه های ارتباطی میان هوادار و باشگاه های لیگ برتر ارتباط برقرار کنند. باشگاه ها باید با شناسایی هوادار متفکر و چالش جو و با ایجاد آگاهی، انگیزه و حس اعتماد، آنها را علاقه مند به هم ارزشی نمایند. باشگاه ها می توانند با تحقیقات بازار در جهت دستیابی به اطلاعات واقعی تر در رابطه با هم آفرینی ارزش دست یابند. همچنین با در نظر گرفتن اولویت نیازهای هوادار و با شنیدن انتظارات آنها و انتقال انتظارات و خواسته های خود به هوادار یک تعامل دو طرفه را بین باشگاه و هوادار به وجود آورند. نظرسنجی و پرسش از هوادار در باب مسائل مختلف منجر به شناخت بیشتر هوادار و احساس ارزش در هوادار خواهد شد. همچنین می توان از نرم افزاری جهت نظرسنجی و ثبت نظر هوادار استفاده نمود. باشگاه ها باید بابت اعلام نظرات هواداران از آن ها قدردانی نموده و منجر به تقویت حس مثبت در آن ها شوند.

این مطالعه می تواند همچون نقشه راهی، عواملی که مشارکت هوادار را در ارتقاء ارزش برند بالا می برد را نشان داده و به مسئولین برای دستیابی به موفقیت در این راه کمک کننده باشد. بدون شک مشارکت موثر هواداران در ارائه بازخور مناسب به مسئولین و نیز تعهد و مسئولیت پذیری آن ها، مولد نوعی سرمایه اجتماعی برای فوتبال است که تلاش برای فراهم سازی زمینه ایجاد و رشد آن وظیفه مسئولین است که در نهایت منافع آن به شکل های مختلف نصیب فوتبال و فوتبال دوستان خواهد شد. پیشنهاد می گردد که این پژوهش در سایر سازمان های ورزشی نیز انجام گرفته و به هم ارزشی برند از دیدگاه ذی نفعان مختلف نگریسته شود. با این نگاه مدل جامع تری از هم ارزشی برند در صنعت ورزش می توان ارائه نمود.

References:

- Abeza, G., O'Reilly, N., Finch, D., Séguin, B., & Nadeau, J. (2020). The role of social media in the co-creation of value in relationship marketing: a multi-domain study. *Journal of Strategic Marketing*, 28(6), 472-493.
- Alvarez, C. & Fournier, S. (2016). Consumer's relationship with brands. *Current Opinion in Psychology*, 10, 129-135.
- Apostolopoulou, A. (2002). Brand Extensions by US Professional Sport Teams: Motivations and Keys to Success. *Sport Marketing Quarterly*, 11(4).
- Ballantyne, D. (2004). Dialogue and its role in the development of relationship specific knowledge. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Bhalla, G. (2011), *Collaboration and Co-creation*: Springer Science
- Carvalho, M., Scheerder, J., Boen, F. & Sarmiento J. P. What brings people into the soccer stadium? (Part 2) The case of Portugal from a marketing perspective (Sport Policy & Management 19). Leuven: KU Leuven/Policy in Sport & Physical Activity Research Group.2014.
- Chan, K. W., & Li, S. Y. (2010). Understanding consumer-to-consumer interactions in virtual communities: The salience of reciprocity. *Journal of Business Research*, 63, 1033–1040.
- Chanavat, N. (2017). French football, foreign investors: global sports as country branding. *Journal of Business Strategy*, 38(6), 3-10.
- Fierro, J.C., Pérez , L., & Grott, E. (2017). Towards a co-creation framework in the retail banking services industry: Do demographics influence?. *Journal of Retailing and Consumer Services* , 34 , 219–228.
- Grönroos, C., & Voima, P. (2013). Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation.
- Gummesson, E., & Mele, C. (2010). Marketing as value co-creation through network interaction and resource integration. *Journal of Business Market Management*, 4(4), 181-198.
- Healy, J. C., & McDonagh, P. (2013). Consumer roles in brand culture and value co-creation in virtual communities. *Journal of Business Research*, 66(9), 1528-1540.

- Hewer, P., Gannon, M., & Cordina, R. (2017). Discordant fandom and global football brands: 'Let the people sing'. *Journal of Consumer Culture*, 17(3), 600-619.
- Hollebeek, L., Chen, T. (2014). Exploring positively versus negatively-valenced brand engagement: a conceptual model, *Journal of Product & Brand Management*, 23(1), 62-74.
- Journal of the Academy of Marketing Science, 41, 133-150.
- Kim, K. A., & Byon, K. K. (2018a). A mechanism of mutually beneficial relationships between employees and consumers: A dyadic analysis of employee-consumer interaction. *Sport Management Review*, 21, 582-595.
- Kim, K., Byon, K. K., & Baek, W. (2019). Customer-to-customer value co-creation and co-destruction in sporting events. *The Service Industries Journal*, 1-23.
- Kim, K., Byon, K. K., & Baek, W. (2020). Customer-to-customer value co-creation and co-destruction in sporting events. *The Service Industries Journal*, 40(9-10), 633-655.
- Kolyperas, D., & Sparks, L. (2018). Exploring value co-creation in Fan Fests: the role of fans. *Journal of Strategic Marketing*, 26(1), 71-84.
- Kolyperas, D., Anagnostopoulos, C., Chadwick, S., & Sparks, L. (2016). Applying a communicating vessels framework to CSR value co-creation: Empirical evidence from professional team sport organizations. *Journal of Sport Management*, 30(6), 702-719.
- Kolyperas, D., Maglaras, G., & Sparks, L. (2019). Sport fans' roles in value co-creation. *European Sport Management Quarterly*, 19(2), 201-220.
- Kozinets, R. V., & Handelman, J. M. (2004). Adversaries of consumption: Consumer movements, activism, and ideology. *Journal of consumer research*, 31(3), 691-704.
- McDonald, H., & Karg, A. J. (2014). Managing co-creation in professional sports: The antecedents and consequences of ritualized spectator behavior. *Sport Management Review*, 17(3), 292-309.
- Naha, S., & Hassan, D. (2018). Introduction: Ethical concerns in sport governance. 721-723.
- Parent, M. M., Eskerud, L., & Hanstad, D. V. (2012). Brand creation in international recurring sports events. *Sport management review*, 15(2), 145-159.

- Pinho N., Beirão, G., Patrício, L., Fisk, R. P. (2014), "Understanding value co-creation in complex services with many actors", *Journal of Service Management*, Vol. 25, Issue 4, 470-493.
- Pushpam, K. (2015). *Market for Ecosystem Services*, Published by the International Institute for Sustainable Development.
- Ramaswamy, V., & Gouillart, F. (2010). *The power of co-creation: Build it with them to boost growth. Productivity, and Profits*, Gouillart, Francis.
- 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*. Mar 15;3(1):63-77.
- Rosca, V. (2013). Systemic relationship marketing: Co-creating sports brand equity with fans and other stakeholders. *Review of International Comparative Management*, 14(3), 490–499.
- Roska, V. (2013). Systemic relationship marketing: co-creating sports brand equity with fans and other stakeholders. *Revista de Management Compart International*, 14(3), 490-499.
- Shank, M.D. (2006). *Sport Marketing: A strategic perspective*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Skålén, P., Pace, S., Cova, B. (2015), "Firm-brand community value cocreation as alignment of practices", *European Journal of Marketing*, Vol. 49, Issue: 3/4, 596-620.
- Stieler, M., Weismann, F., & Germelmann, C. C. (2014). Co-destruction of value by spectators: the case of silent protests. *European Sport Management Quarterly*, 14(1), 72-86.
- Terekli, S., & Çobanoğlu, H. O. (2018). Developing Economic Values in Football: Example of Turkish Football Federation. *Open Access Library Journal*, 5(2), 1-14.
- Tomlinson, A. (2014). The supreme leader sails on: Leadership, ethics and governance in FIFA. *Sport in Society*, 17(9), 1155-1169.
- Tsiotsou, R. (2012). Developing a scale for measuring the personality of sport teams. *Journal of Services Marketing*, 26(4), 238-252.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 1–10. doi:10.1007/s11747-007-0069-6.



-
- Wong, H.Y. and Merrilees, B. (2008)," Multiple roles for branding in international marketing" *International Marketing Review*,Vol. 24 No. 4, pp. 384-408.
 - Zagnoli, P., & Radicchi, E. (2010). The football fan community as a determinant stakeholder in value co-creation. *Physical Culture and Sport. Studies and Research*, 50(1), 79-99.