

## ارائه مدل برندسازی برای کلان‌پروژه‌های تفریحی، اقامتی، گردشگری و ورزشی کشور با رویکرد بومی بر اساس تئوری مبتنی بر داده‌ها

دکتر علی دیواندری\*    دکتر علی کرمانشاه\*\*

دکتر امیر اخلاصی\*\*\*

پذیرش: ۹۱/۴/۱۲

دریافت: ۹۱/۱/۲

فرآیند برندسازی / کلان‌پروژه‌های تفریحی، اقامتی، گردشگری و ورزشی / هویت منحصر به فرد پروژه / مکان‌سازی / بنای برجسته / تم متمایز / ترکیب هم‌افزایانه کاربری‌ها

### چکیده

تمرکز حوزه برندسازی در ابتدا بر محصولات فیزیکی بود و سپس بر خدمات نیز تسری یافت. در مورد برندسازی کشورها، شهرها، مکان‌ها و مقاصد گردشگری نیز پژوهش‌هایی انجام شده است، اما این پژوهش‌ها در برخی حوزه‌ها بسیار نوپا و جدید است. مطالعات این حوزه بیش‌تر بر فروش مکان، بازاریابی مکان و برندسازی مقاصد گردشگری تمرکز داشته و به‌نظر می‌رسد مطالعات کمی در مورد برندسازی کلان‌پروژه‌های تفریحی، اقامتی، توریستی و ورزشی - که همانند شهرهای اقماری هستند - انجام شده است. این پروژه‌ها ماهیت ترکیبی داشته و در اطراف کلان‌شهرهای دنیا توسعه می‌یابند تا محلی برای تفریح، سرگرمی و استراحت ساکنان کلان‌شهرها ایجاد کنند. این پروژه‌ها از همان ابتدا به‌منظور تأمین سرمایه و در مرحله بهره‌برداری به‌منظور ایجاد ارزش افزوده اقتصادی، باید ذهنیت

\*. دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

\*\* استادیار دانشگاه صنعتی شریف.

\*\*\* دکترای مدیریت بازاریابی دانشگاه تهران.

■ دکتر امیر اخلاصی، مسئول مکاتبات.

مطلوبی در میان ذی‌نفعان مختلف به‌وجود آورند؛ بنابراین، برندسازی یکی از عوامل اصلی موفقیت این نوع پروژه‌ها است. مسأله اصلی این پژوهش ارائه مدلی برای برندسازی کلان‌پروژه‌ها و با در نظر گرفتن ویژگی‌های منحصر به فرد ایرانی است. از آنجایی که در زمینه برندسازی کلان‌پروژه‌های تفریحی، اقامتی، توریستی و ورزشی کشور مدل جامعی با توجه به شرایط بومی کشورمان وجود ندارد، از روش تئوری مبتنی بر داده‌ها برای نظریه‌پردازی و شناسایی ابعاد مدل استفاده شده است. در مدل پارادایمی تئوری مبتنی بر داده‌ها، پدیده اصلی این پژوهش همان فرآیند برندسازی کلان‌پروژه‌های تفریحی، اقامتی، توریستی و ورزشی کشور در نظر گرفته شده و شرایط علی، شرایط زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر این پدیده اصلی نیز ارائه خواهد شد. همچنین، نتایج برندسازی برای این نوع پروژه‌ها نیز ارائه می‌شود. برای ساخت مدل تحقیق از طریق مصاحبه‌های دقیق مرتبط با نظریه مبتنی بر داده‌ها، جامعه آماری این پژوهش از میان کلیه متخصصان مطرح دانشگاهی دارای زمینه علمی مرتبط با مدیریت گردشگری و برندسازی، صاحبان و مؤسسان کلان‌پروژه‌های تفریحی، اقامتی، ورزشی و گردشگری کشور، مدیران بازاریابی و برندسازی این کلان‌پروژه‌ها، مدیران پروژه زیرپروژه‌های کلان‌پروژه‌ها، مدیران فروش، مدیران مالی و مدیران اقتصادی این نوع پروژه‌ها، مشاوران عالی پروژه‌ها (برخی از این افراد جزء وزرای سابق بوده‌اند) مدیران و مسئولان معاونت گردشگری سازمان میراث فرهنگی، انتخاب شده‌اند.

**طبقه‌بندی JEL: L82, R33, L83**

## مقدمه

در زمانی که مکان‌ها و پروژه‌های گردشگری - تفریحی چندمنظوره به صورت جهانی برای اهدافی مانند جذب گردشگر، سرمایه و استعدادها (نیروی انسانی) و اهداف متعدد دیگر با هم رقابت می‌کنند، مفاهیم برندسازی به صورت فزاینده‌ای از جهان تجارت قرض گرفته شده است. چالش اصلی برندسازی یک پروژه چندمنظوره این است که چگونه می‌توان یک برند قوی ساخت تا هم در حوزه‌های مختلفِ فعالیتِ یک مکان و هم میان مخاطبان مختلف شناخته شده باشد؛ همچنین، ارتباطات برند مربوط به یک بخش خاص و ویژه نیز باید ایجاد شود. تئوری برندسازی پروژه‌های تفریحی - اقامتی هنوز در فاز ظهور است. تمرکز این مقاله بر محور این سؤال قرار گرفته است که ابعاد مدل برندسازی برای کلان‌پروژه‌های تفریحی، اقامتی، گردشگری و ورزشی کشور چیست و چه عواملی بر برند شدن این نوع پروژه‌ها - که به آن‌ها شهرهای اقماری نیز گفته می‌شود تأثیرگذار است. از آنجا که هدف این مقاله نظریه‌پردازی و ارائه مدل در حوزه برندسازی مکان‌ها و کلان‌پروژه‌های چندمنظوره است، از رویکرد پژوهشی تئوری مبتنی بر داده‌ها استفاده شده و پس از طی مراحل مختلف مفهومی‌سازی، مدلی ارائه می‌شود.

## ۱. ادبیات موضوع

### ۱-۱. مفهوم برند یک مکان: نگاه‌های مختلف به برندسازی مکان

زاویه دید تحقیقاتی که تاکنون در زمینه برندسازی مکان انجام شده، متفاوت بوده و هرکدام از محققان از زاویه دید خود به موضوع نگاه کرده است. برنامه‌ریزان شهری، بر فعالیت‌های کارآمد اجتماعی و اقتصادی منطقه مورد هدف تمرکز کرده‌اند و در این حوزه، وظیفه بازاریابی مکان عبارت است از توسعه برندی که به اهداف وضع شده کمک کند. برخی دیگر از محققان، تأثیر کشور سازنده (ساخت...) محصولات و کسب و کارها به شکل وسیع‌تری مورد تحقیق قرار گرفته است. علاوه بر زمینه‌های تحقیقاتی مذکور، تحقیقات جاری برندسازی مکان بر شخصیت چندکاره مکان و نقش برند تأکید دارد؛ به خصوص زمانی که به عنوان مثال، وضعیت گردشگری، تجارت خرده‌فروشی و یا وقایع ورزشی بهتر شده است!

## ۱-۲. ارزش‌ها و دلایل برندسازی برای یک مکان

برخی ارزش‌ها و دلایل برندسازی برای شهر/ مکان عبارت‌اند از: جذب سرمایه‌گذار داخلی، جذب گردشگر خارجی، اعتبار و اطمینان نزد سرمایه‌گذاران، افزایش نفوذ سیاسی داخلی (ملی) و بیرونی (فراملیتی)، مشارکت‌های بهتر و مولدتر جهانی با سایر شهرها، دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های تحقیقاتی خصوصی، دولتی و سازمان‌های بخش خصوصی، تأثیر «شهر سازنده» بر محصولات و خدمات، غرور ملی، توانایی تمرکز بر هماهنگی درونی و اطمینان.

## ۱-۳. چالش‌های برندسازی برای مکان

برندسازی برای یک مکان با برندسازی برای محصولات بسیار متفاوت است؛ این تفاوت‌ها به شرح زیر است:

- ۱) مفاهیم جدید، کاربردهای جدید: در اینجا باید مفاهیمی همچون محصول، قیمت، پیشبرد فروش و توزیع دوباره تعریف شده و تطبیق داده شود.
- ۲) شخصیت جمعی بازاریابی مکان: تفاوت اصلی، در این سؤال پایه‌ای است که در اینجا چه چیزی برند می‌شود؟ در بازاریابی و برندسازی مکان، موضوع برند یک هویت چندبعدی و پیچیده است. گروه بزرگی از فعالان در این زمینه مشارکت داشته و هریک تقریباً اهداف، منابع و قابلیت‌های خود را دارند. محصول مکان در واقع مجموعه‌ای از محصولات و خدماتی است که با ویژگی‌های فیزیکی مکان همراه است.<sup>۱</sup>
- ۳) سختی کنترل: معمولاً مدیر بازاریابی یک مکان، کنترل بسیار کمی بر اجزای آمیخته بازاریابی دارد.
- ۴) مشتری محصول را می‌سازد: محصول پروژه‌های تفریحی - اقامتی در یک مکان، مجموعه‌ای از محصولات و خدمات است که عمدتاً توسط خود مشتری انتخاب می‌شود.<sup>۲</sup>

1. Ritchie and Ritchie (1998); p.19.

2. Pritchard and Morgan (1998); Morgan et al. (2002); Morgan et al. (2003).

3. Ashworth and Goodall (1990).

۵) امکان محدود مشارکت، «شبکه اجباری»: در مقایسه با شبکه شرکت‌ها، فرصت‌های انتخاب بهترین شریک‌های استراتژیک در زمینه برندسازی برای مکان بسیار محدود است.

۶) تعریف هدف برند در یک شبکه: بسیاری از فعالان مستقل در یک مکان فعالیت می‌کنند و ممکن است اهداف مشابه و یا متفاوتی داشته باشند. رسیدن به اجماع و یافتن عقیده مشترک می‌تواند چالشی اساسی برای تعریف هویت برند باشد.

۷) نزدیکی به سیاست: وجه تمایز بعدی این است که تصمیم‌گیری سیاسی که متکی بر دوره دولت‌ها است، معمولاً از منظر برندسازی بسیار کوتاه است.

۸) فاکتورهای نابرابر یک مکان: تعداد بازیگران یک مکان (به‌عنوان مثال شرکت‌ها) یک اندازه نیست و تصمیم‌گیری نمی‌تواند بر مفهوم رأی دموکراتیک استوار باشد. ۹) توسعه محصول: محصول مکان هر روز تغییر کرده و توسعه می‌یابد؛ بنابراین، هویت برند باید در برابر تحول دائمی منعطف بوده و از آن بهره‌برد.

۱۰) تغییرات فصلی و برند: در این زمینه، تغییرات فصلی، محصول را عوض می‌کند.

۱۱) منابع مالی محدود: یک برند موفق مکان، به‌جای یک بازیگر، برای گروهی از بازیگران ارزش ایجاد می‌کند. تعریف این که چه کسی نفع می‌برد و سرمایه‌گذاری چگونه به شکل عادلانه بین ذی‌نفعان تقسیم شود، چالش‌برانگیز است.

#### ۱-۴. مدل‌های برندسازی مکان

شرح برخی از مدل‌های برندسازی مکان همانند مدل میدلتون، ماتریس شهرت مکان، منحنی مد برند یک مکان، مدل پنج‌فازی، مدل ارتباطات برند، مدل روابط اثربخش برند مکان و درنهایت مدل عملیاتی در زیر آورده شده است.

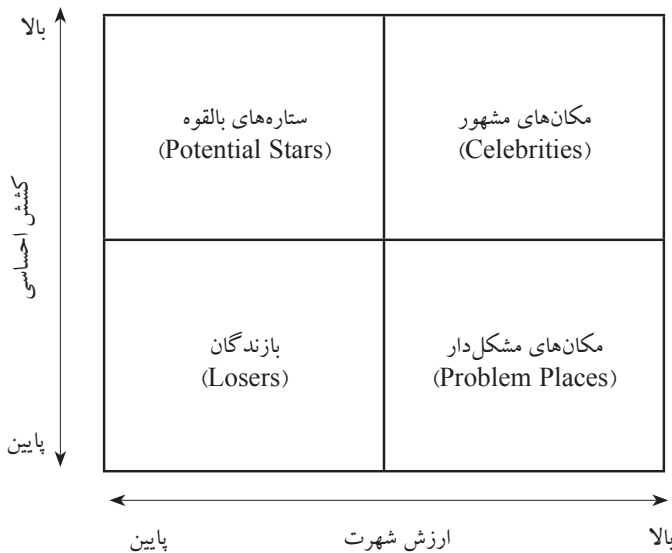
##### ۱-۴-۱. مدل میدلتون (۲۰۱۱)

در این مدل، اجزا و مراحل برندسازی ایده‌آل برای مکان عبارت است از شکل‌دهی شخصیت و جایگاه مشخص، متمایز، جاه‌طلبانه اما واقعی برای برند. مبنای جایگاه برند براساس ارزش‌ها، نگرش‌ها، رفتارها و خصوصیات جمعیت بنیان گذاشته شده و در یک

استراتژی مشخص شهر/ مکان و نقاط مهم با توجه به مهارت‌ها، منابع و قابلیت‌ها، ارائه اثربخش مزایا به گروه‌های هدف، ارتباط موفق با تأثیرگذاران کلیدی درونی، یکپارچگی کارا در میان رسانه‌های مختلف ارتباطی بازاریابی و انسجام در طول زمان انعکاس می‌یابد.

## ۲-۴-۱. ماتریس شهرت مکان

تصویر یک مکان بسیار مهم است و چگونگی ارائه آن می‌تواند در مردم انگیزه بازدید و بازدید مجدد را ایجاد کند. شهرت یک مکان در خلأ ایجاد نمی‌شود و صرفاً به علت انتخاب گردشگران رخ نمی‌دهد، بلکه بازاریاب‌های یک مکان باید تصویر مکان را به گونه‌ای خلق کنند که با رقبای اصلی قابل مقایسه باشد. رتبه یک مکان در شاخص «کاش شما اینجا بودید!» و «ارزش شهرت»، بسیار مهم است. نمودار (۱) تاحدی می‌تواند گویای این رتبه‌بندی و امتیاز باشد.



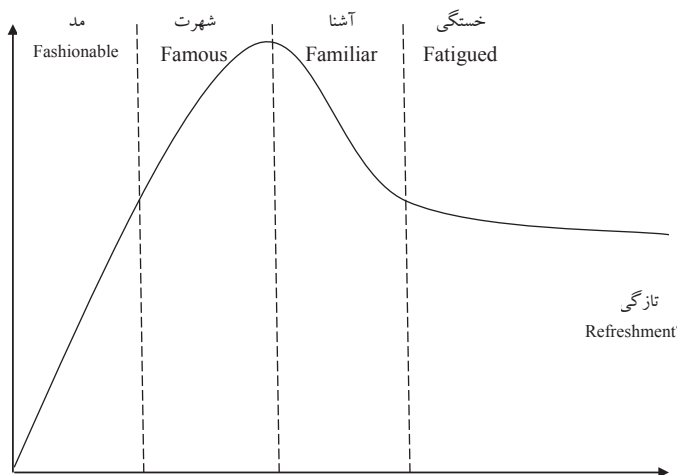
Coshall (2000); Tapachai and Waryszak.

## نمودار ۱- ماتریس شهرت مکان

1. "Wish you were here?" Appeal.
2. Celebrity Value.

### ۳-۴-۱. منحنی مد برند یک مکان

به اعتقاد وینریچ، مدیران به جای این که به منحنی S شکل به‌عنوان ردیابی حجم فروش در طول زمان بنگرند، باید از آن به‌عنوان مجموعه مراحل مرتبط به رابطه برند با مشتریان استفاده کنند. در ابتدا، به‌علت انحصاری بودن مکان و کوچک بودن بازار، مکان‌های زیادی حتی بدون فعالیت تبلیغاتی شیک خواهند بود. به این معنا که برند مکان در آغاز «فاز مد» خود بوده و بازدیدکنندگان آن، Trendsetter ها هستند که گرچه تعدادشان کم است، اما بر عقاید تأثیر گذارند. وقتی مکان مشهور می‌شود و جذابیت انحصاری و نبودن خود را از دست می‌دهد، این گردشگران به مکان جدید بعدی می‌روند، زیرا نمی‌خواهند در جایی دیده شوند که عمومی شده است. در «فاز شهرت»، مشتریان برند یک مکان، وفادار و مرفه هستند. اگر مکان در جذاب نگه داشتن خود موفق نباشد، به ناحیه آشنا نزول خواهد کرد؛ یعنی هرکسی در مورد مکان می‌داند، و جذابیت خود را از دست می‌دهد. «آشنایی شدن» می‌تواند در نهایت یک مکان را به «مرحله خستگی» برساند که در آن صورت جذب مشتری بسیار سخت خواهد شد. اگر برند یک مکان آسیب جدی ببیند، باید ارزش‌های محوری آن را دوباره ارزیابی کرده و ارتباط آن با بازارهای هدف را مجدداً تعریف کرد.



Weinreich (1999); pp.25-26.

### نمودار ۲- منحنی مد برند مکان

## ۴-۴-۱. مدل پنج فازی ساختن برند

مدل پنج فازی ساختن برند برای مکان در جدول (۱) توضیح داده شده است.

## جدول ۱- مدل پنج فازی برندسازی برای مکان

فاز اول	تحلیل و بررسی بازار و توصیه‌های استراتژیک
فاز دوم	توسعه هویت برند
فاز سوم	معرفی برند - انتقال چشم‌انداز
فاز چهارم	اجرا و پیاده‌سازی برند
فاز پنجم	مانیتور کردن، ارزیابی و بازنگری

Nigel Morgan, Annette Pritchard (2004).

## ۴-۵-۱. مدل ارتباطات برند در برندسازی مکان / پروژه‌های چندمنظوره:

برندسازی یک مد ارتباطی است و ارتباطات همواره دو سویه است. به این معنی که هویت برند و تصویر و ذهنیت از برند هر دو اهمیت بالایی دارند. کاواراتزیس<sup>۱</sup> معتقد است که ارتباطات مربوط به برند یک مکان به دو صورت انجام می‌گیرد:

الف) ارتباطات اولیه: منظور، اثر ارتباطی فعالیت‌های یک مکان / پروژه است. وقتی هدف اصلی این اقدامات ارتباطات نیست و به چهار حوزه وسیع زیر تقسیم می‌شود:

۱.۱- استراتژی‌های منظر محیطی: منظور تصمیم‌های مرتبط با طراحی شهری، معماری و

محل‌های عمومی و همچنین استفاده از هنر عمومی و میراث در مکان / پروژه است.

۲.۱- پروژه‌های زیرساخت: پروژه‌هایی است که برای خلق، بهبود و یا ارائه یک

شخصیت منحصر به فرد در یک مکان توسعه می‌یابد و تصمیم‌کننده دسترسی مکان

/ پروژه به مخاطبان مختلف و کفایت تسهیلات لازم مانند مراکز فرهنگی، مراکز

کنفرانس و غیره است.

۳.۱- ساختار اداری و سازمانی: به اثربخشی ساختار اداره مکان / پروژه با تأکید بر توسعه

شبکه‌های اجتماعی و مشارکت شهروندان در تصمیم‌گیری و مشارکت بخش

1. Kavaratzis (2004); pp. 58-73.



خصوصی - عمومی برمی‌گردد. سازمان بازاریابی و برندسازی نیز در این بخش قرار می‌گیرد.

۴-۱- رفتار مکان پروژه: به مسائلی همچون چشم‌انداز رهبر مکان/ پروژه برای مکان، استراتژی آن و محرک‌های مالی ارائه شده برای آن برمی‌گردد. خدمات ارائه شده و نیز رویدادها (مانند فستیوال و سایر رویدادهای فرهنگی، ورزشی و تفریحی) نیز در این حوزه قرار می‌گیرد.

ب) ارتباطات ثانویه: به معنای ارتباطات رسمی و هدفمند است که در یک مکان از طریق فعالیت‌های شناخته شده بازاریابی مانند انواع تبلیغات، روابط عمومی، طراحی گرافیکی و استفاده از لوگو رخ می‌دهد.

#### ۴-۶-۱. مدل روابط اثربخش برند مکان:

هنکینسون<sup>۱</sup> این روابط را به چهار دسته گروه‌بندی می‌کند:

- روابط خدمات اصلی: خدماتی که محور تجربه برند هستند (مانند خرده‌فروشی و هتل‌ها)
- روابط زیرساخت برند: دسترسی به خدمات، محیط و منظر محیطی برند<sup>۲</sup> و تسهیلات مختلف
- روابط با رسانه‌ها: ارتباطات ارگانیک و بازاریابی با رسانه‌ها
- روابط با مشتریان: روابط با ساکنان و کارکنان مکان و مشتریان درونی. در چارچوب هنکینسون نقطه شروع برند محوری (هویت مکان و نقشه توسعه مکان) می‌باشد که می‌تواند توسط شخصیت برند، جایگاه برند و واقعیت برند تعریف شود. این برند محوری از طریق روابط فوق با ذی‌نفعان رابطه برقرار می‌کند.

#### ۴-۷-۱. مدل عملیاتی برندسازی برای مکان

مراحل مدل عملیاتی برندسازی برای مکان در جدول (۲) توضیح داده شده است.

1. Hankinson (2004); pp. 97-115.

2. Brandscape.

## جدول ۲- مدل عملیاتی برندسازی برای مکان

<p>مرحله (۱): شروع و سازمان‌دهی  اطمینان از تعهد مدیران ارشد کلیه ذی‌نفعان.  افزایش تعهد کلیه گروه‌ها به فرآیند برندسازی پروژه.  تشکیل حلقه هیأت مدیران.  پدیدار کردن پروژه برندسازی مکان.  زمان تقریبی: یک تا چهار ماه.</p>
<p>مرحله (۲): مرحله تحقیق  کشف واقعیت‌ها از طریق روش‌های کمی و کیفی.  چگونگی درک پروژه توسط افراد بیرونی (مشتریان) و افراد درونی سازمان.  شناسایی گروه‌های مختلف و فاکتورهایی که از هویت برند منفعت می‌برند به وسیله برگزاری  جلسات متعدد بحث  تحلیل و تفسیر نتایج تحقیق  زمان تقریبی: از ماه پنجم تا ماه هشتم</p>
<p>مرحله (۳): شکل‌دهی هویت برند  نتیجه‌گیری نتایج تحقیقات.  انتخاب اجزای هویت برند: ایده‌محوری، هویت برند و قول ارزشی.  مشاوره و آزمون: تعدیل مناسب.  طراحی برنامه‌ریزی استراتژیک: ساختار برند، جایگاه‌سازی، ایده خلاق، سازماندهی و توزیع  کاری و تأمین مالی.  زمان تقریبی: ماه هشتم تا ماه یازدهم</p>
<p>مرحله (۴): اجرا و برنامه تقویت  ایجاد برنامه‌های عملیاتی یکپارچه، گام‌ها، المان‌های بصری، جدول زمان‌بندی، هزینه‌ها و  مسئولیت‌ها.  هماهنگی بین گام‌ها و بازیگران.  تنظیم پیگیری.  پایان مرحله برنامه‌ریزی و گزارش‌دهی.  زمان تقریبی: ماه یازدهم و دوازدهم.</p>
<p>مرحله (۵): اجرا و پیگیری  مشاوره و آزمون: تعدیل مناسب.  توسعه فرآیندهای خدماتی.  توسعه زیرساخت‌های فیزیکی.  زمان تقریبی: ماه سیزدهم به بعد.</p>

## ۱-۵. جمع‌بندی مدل‌های ارائه‌شده در ادبیات موجود

به‌منظور جمع‌بندی می‌توان از موارد زیر به‌عنوان عوامل تأثیرگذار بر برندسازی یک مکان و یا مقصد گردشگری نام برد که در ادبیات به آن اشاره شده است:

- ۱) تعهد به تأمین نیازهای طیف وسیعی از ذی‌نفعان؛ ۲) انجام بررسی استراتژیک از روندهای محیط اجتماعی و اقتصادی؛ ۳) تدوین چشم‌انداز مشترک برای آینده یک مکان / مقصد؛ ۴) درگیر کردن ذی‌نفعان مختلف در برندسازی؛ برند مبتنی بر مجمع؛ ۵) میزبانی رویدادهای بزرگ؛ ۶) ایجاد هویت مناسب برای برند مقصد / مکان؛ ۷) ایجاد ذهنیت مناسب از برند مکان / مقصد در مشتریان؛ ۸) رهبری؛ ۹) مشارکت بخش خصوصی - عمومی در برندسازی برای مکان / مقصد؛ ۱۰) وجود استراتژی جهت ایجاد منظر محیطی در پروژه؛ ۱۱) ایجاد زیرساخت مناسب در پروژه؛ ۱۲) وجود دپارتمان یا سازمانی برای برندسازی پروژه؛ ۱۳) ارائه خدمات مناسب به مشتریان پس از بهره‌برداری؛ ۱۴) ارتباط دائمی و منسجم با رسانه‌ها؛ ۱۵) ایجاد بناهای برجسته در پروژه؛ ۱۶) وجود طراحی منحصربه‌فرد و برجسته در پروژه؛ ۱۷) وجود مناطق برجسته و منحصربه‌فرد در پروژه؛ ۱۸) ایجاد فضای سبز جدید و منحصربه‌فرد در پروژه؛ ۱۹) در نظر گرفتن اولویت کسب‌وکارهای موجود در پروژه؛ ۲۰) جذاب بودن برند مکان / مقصد برای ساکنان داخلی؛ ۲۱) جذب برندهای مطرح و شناخته‌شده در پروژه؛ ۲۲) ایجاد تداعی معنی از طریق شخصیت‌ها و افراد مشهور یک مکان / مقصد؛ ۲۳) تأمین مالی بلندمدت؛ ۲۴) مدیریت منابع انسانی مبتنی بر برند؛ ۲۵) فرهنگ برند.

## ۲. روش تحقیق: تئوری مبتنی بر داده‌ها (نظریه‌پردازی داده بنیان / تئوری بنیادین)

تئوری مبتنی بر داده‌ها، نوعی روش تحقیق کیفی است که به دنبال ایجاد نظریه است. نظریه‌ای که ریشه در داده‌های مفهومی دارد و براساس جمع‌آوری و تحلیل نظام‌مند آن‌ها تولید شده است. رویه‌های تئوری بنیادین طراحی شده‌اند تا مجموعه‌ای از مفاهیم منسجمی را توسعه دهند که تبیین تئوری کاملی از پدیده اجتماعی مورد مطالعه (در این پژوهش، این پدیده برندسازی کلان‌پروژه‌های تفریحی، گردشگری، اقامتی و ورزشی کشور است) ارائه

می‌دهند<sup>۱</sup>. رویه‌های جمع‌آوری داده‌ها مشتمل بر مصاحبه‌ها و مشاهده‌ها به‌همراه سایر منابع مانند مستندات دولتی، نوارهای ویدئویی، روزنامه‌ها، نامه‌ها و کتاب‌ها و هرآن چیزی است که در مورد سؤال مورد مطالعه روشنگری کند. رویه‌ها و قوانین تئوری داده‌محور به شرح زیر است:

۱) جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل داده‌ها فرآیندهایی وابسته به هم هستند؛ ۲) مفاهیم واحدهای اصلی تحلیل هستند؛ ۳) مقوله‌ها باید توسعه یابند و مرتبط شوند؛ ۴) نمونه‌گیری در تئوری داده‌محور بر پایه مبانی تئوریک انجام می‌شود؛ ۵) تحلیل از مقایسه‌های دائمی استفاده می‌کند؛ ۶) الگوها و واریاسیون‌ها (تغییرات) باید در نظر گرفته شود؛ ۷) فرآیند باید در جهت تئوری ایجاد شود؛ ۸) نوشتن یادداشت‌های تئوریک جزء لاینفک انجام تئوری بنیادین است؛ ۹) فرضیات (گزاره) درباره روابط بین مقوله‌ها باید توسعه یافته و تا حد امکان در حین فرآیند تحقیق بازبینی شود؛ ۱۰) یک نظریه‌پرداز تئوری داده‌محور نباید به تنهایی کار کند؛ ۱۱) شرایط ساختاری وسیع‌تری باید تحلیل شود، اگرچه تحقیق بسیار کوچک باشد.

برای انجام پژوهش‌های ایجاد و توسعه نظریه، سه طرح پژوهشی وجود دارد که عبارت است از: «رهیافت نظام‌مند» که به نام اثر استراوس و کوربین (۱۹۹۸) شناخته می‌شود، «رهیافت پیدایشی یا ظهوری» که مربوط به گلاسر (۱۹۹۲) است و «رهیافت ساخت» که توسط چارمز (۲۰۰۰) حمایت می‌شود. در این پژوهش از رهیافت نظام‌مند استفاده شده است که در آثار مشترک استراوس و کوربین به آن پرداخته شده است. براساس رویکرد نظام‌مند نظریه‌پردازی در سه گام اصلی انجام می‌شود: کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی.

## ۲-۱. گام اول کدگذاری باز

در این نوع کدگذاری، وقایع، اقدامات و تعاملات با یکدیگر برای بررسی شباهت‌ها و تفاوت‌ها مقایسه می‌شوند. همچنین برجسب مفاهیم به خود می‌گیرند. وقایع، کنش‌ها و تعاملاتی که از نظر مفهومی شبیه هم باشند، با هم جهت تشکیل مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها

1. Corbin and Strauss (1990).

گروه‌بندی می‌شوند. هدف این مقاله نظریه‌پردازی درمورد برندسازی کلان‌پروژه‌های چندمنظوره است. به این منظور، با استفاده از انواع روش‌های جمع‌آوری داده‌های کیفی نظیر مشاهده، مصاحبه پیرامون تجربه‌ها و پروژه‌ها، مصاحبه‌های تحلیلی و کارشناسی، مطالعه اسناد و موردکاوی براساس منطق نمونه‌گیری نظری بررسی شد. در مصاحبه‌های بازی که صورت گرفت، مصاحبه‌شوندگان (مدیران و متخصصان) فرآیند برندسازی نوع پروژه‌ها را شرح دادند (جدول ۳).

### جدول ۳- جزئیات مصاحبه شونده‌گان

تعداد افراد مصاحبه شده	تحصیلات	تعداد افراد مصاحبه شده	حوزه کاری
۷	دکتری	۳	مؤسس / مدیر عامل کلان‌پروژه
۱۳	فوق لیسانس	۴	مدیر بازاریابی / برند پروژه
۲۰	جمع کل	۲	مدیر پروژه یکی از زیرپروژه‌های کلان‌پروژه
		۲	مدیر و یا معاونت فروش / تأمین مالی / سرمایه‌گذاری کلان‌پروژه
		۳	مشاور بین‌المللی پروژه / مشاور عالی پروژه
		۲	متخصص شهرسازی
		۱	متخصص معماری
		۲	استاد دانشگاه در زمینه گردشگری / برندسازی
		۱	مدیر/معاونت گردشگری سازمان میراث فرهنگی - گردشگری
		۲۰	جمع کل

پس از جمع‌آوری داده‌ها باید آن‌ها را تحلیل کرده و کدگذاری باز انجام داد. کدگذاری باز، بخشی از تجزیه و تحلیل است که به نام‌گذاری، مفهوم‌سازی و مقوله‌بندی پدیده (فرآیند برندسازی) از راه تجزیه و تحلیل دقیق داده‌ها می‌پردازد. در ضمن، کدگذاری باز داده‌ها به بخش‌های مجزا خرد شده و برای به‌دست آوردن مشابته‌ها و تفاوت‌هایشان بررسی

می‌شوند. منظور از خرد کردن و مفهوم‌پردازی این است که به هر کدام از حوادث، رخدادها و ایده‌هایی که در داده‌ها وجود دارد، نامی می‌دهیم. در مرحله بعد، خود مفاهیم براساس مشابهت‌هایشان طبقه‌بندی می‌شوند. به این کار مقوله‌پردازی گفته می‌شود؛ عنوانی که به مقوله‌ها اختصاص داده می‌شود، انتزاعی‌تر از مفاهیمی است که مجموعاً آن مقوله را تشکیل می‌دهند. مقولات قدرت مفهومی بالایی دارند زیرا می‌توانند مفاهیم و خرده مقولات را بر محور خود جمع کنند. عنوان یا نامی که برای مقولات انتخاب می‌شود باید بیش‌ترین ارتباط را با داده‌هایی داشته باشد که مقوله نمایانگر آن است. در گام بعد، برای روشن‌تر کردن مقوله‌ها خصوصیات آن‌ها بیان می‌شود. خصوصیات، ویژگی‌ها یا مشخصه‌های هر مقوله، مفاهیمی تشکیکی‌اند و می‌توان برای تغییر آن‌ها طیفی در نظر گرفت. شناسایی و درک خصوصیات و ابعاد آن‌ها پایه ایجاد روابط بین مقوله‌ها و رسیدن به نظریه است. نتایج فرآیند کدگذاری باز این تحقیق در قالب مقوله‌های استخراج‌شده از مفاهیم، به‌همراه مشخصه‌ها و بُعدهای آن، در جدول (۴) آورده شده است.

در مرحله کدگذاری باز، ۴۷۸ کد استخراج‌شده از ۲۰ مصاحبه دقیق با متخصصان و خبرگان این حوزه، به ۹۵ مفهوم انتزاعی‌تر تبدیل شدند. این مقوله‌های استخراج‌شده از مفاهیم در جدول (۴) نوشته شده است.

#### جدول ۴. مقوله‌های استخراج‌شده از مفاهیم

مفهوم	مقوله
پویایی برندسازی	پویایی برندسازی
برندسازی در شرایط رقابتی	
تفاوت برندسازی در دو فاز توسعه و بهره‌برداری	
تصویر شاخص پروژه	تعریف هویت منحصر به فرد ایرانی پروژه
هویت منحصر به فرد پروژه	
هویت ایرانی و بومی پروژه	
لحاظ کردن گذشته تاریخی مکان	
هدف توسعه‌دهنده مادر	

مفهوم	مقوله
وجود انبوه مشتریان	نیاز به انبوه مشتریان
بازار انبوه غیررقابتی	
تبدیل پروژه به یک هدف بالقوه برای مردم	تبدیل پروژه به یک هدف بالقوه برای مردم
ذهنیت‌سازی مناسب از پروژه	
برگزاری رویدادهای شاخص	برگزاری رویدادهای شاخص و جذاب
باور کارکنان به ایده پروژه	باور تیم پروژه به ایده تیم پروژه
ایجاد باور در کارکنان	
هم‌افزایی کاربری‌ها	ترکیب هم‌افزایانه کاربری‌ها
ترکیب مناسب کاربری‌ها	
اعتمادسازی بین ذی‌نفعان قبل از بهره‌برداری	ذی‌نفعان متعدد
ارائه مزیت برای ذی‌نفعان مختلف	
هماهنگی بین مشاور و کارفرما و بهره‌بردار	
اعتمادسازی در مورد ارائه خدمات با کیفیت به مشتریان	اعتمادسازی بین ذی‌نفعان
پیشرفت فیزیکی پروژه	
وجود چارچوب مشارکتی	
برقراری ارتباط با ساکنان بالقوه و رهبران عقیده	
برنامه‌ریزی استراتژیک پویا برای پروژه	برنامه‌ریزی پویا و کل‌نگر پروژه
برنامه‌ریزی برای توسعه پروژه	
نگرش کل‌نگر به برنامه‌ریزی برای پروژه	
ایجاد انگیزه در کارکنان	بازاریابی درونی
ارزیابی درونی از سازمان	
استفاده از مدیران حرفه‌ای و مجرب در این حوزه	
مفهوم نوآورانه پروژه	نوآوری در پروژه
به‌کارگیری افراد خلاق	

مقوله	مفهوم
اهرم کردن برندهای مطرح در فاز زیرساخت و توسعه	شهرت شرکای پروژه در فاز زیرساخت
	اهرم کردن برندهای مطرح همکار در مرحله زیرساخت
	شهرت بهره‌بردار در مرحله بهره‌برداری
	به‌کارگیری بهره‌برداران مطرح برای بهره‌برداری پروژه
	اداره و بهره‌برداری مناسب کاربری
ارائه بسته کامل خدماتی با کیفیت بالا	کیفیت خدمات
	ارائه بسته کامل خدماتی
	ارائه خدمات با کیفیت برای اسکان دائمی
	ایجاد تجربه مطلوب برای مشتری
مکان پروژه	دسترسی مناسب پروژه
	قرارگیری در مسیر توسعه شهری
	مغایرت و تعارض در اطراف پروژه
حمایت دولت از پروژه	حمایت دولت از سرمایه‌گذاری در این پروژه‌ها
	فقدان خط‌مشی گردشگری
	نوسانات سیاسی
	رایزنی و تعامل با مسئولان دولتی و سیاستمداران
	تعریف مفهوم پروژه برای دولت
استفاده از مشاوران و بهره‌برداران بین‌المللی	استفاده و یادگیری از مشاوران متخصص بین‌المللی
	الگوگیری نظام‌مند از مکان‌های مشابه
تبلیغات	تبلیغات برای آگاهی و معرفی پروژه
	تبلیغات برای فرهنگ‌سازی
زمان ورود به بازار	زمان ورود به بازار
	مزیت زمان ورود به بازار
طولانی شدن زمان پروژه	طولانی شدن زمان پروژه
	شکاف بین نسل‌ها



مفهوم	مقوله
زننده نگاه‌داشتن پروژه با اسکان دائمی	زننده نگاه‌داشتن پروژه با ترکیب اسکان، کسب‌وکار و تفریح و آموزش
زننده نگاه‌داشتن پروژه با رونق کسب‌وکار	
زننده نگاه‌داشتن پروژه با افزودن عنصر تفریح	
میان‌روی مذهبی	اصول مذهبی کشور
آزادی نسبی و قانونی در پروژه	
پذیرش اجتماعی پروژه	فرهنگ‌سازی
پذیرش فرهنگی پروژه	
فرهنگ‌سازی برای پروژه	
تأمین مالی طبق زمان‌بندی	تأمین مالی به‌موقع در مراحل مختلف
سرمایه‌گذاری برای ساخت	
سرمایه‌گذاری برای بهره‌برداری	
سرمایه‌گذاری برای بازاریابی و تبلیغات	
وجود موانع سرمایه‌گذاری	
سازمان‌دهی منعطف	سازماندهی برای برندسازی پروژه
ایجاد سازمان برای بازاریابی و برندسازی پروژه	
اعتقاد مدیران به برندسازی	ذهنیت برندسازی مدیران
تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر تحقیقات	
بازارشناسی	
تأثیر عوامل اقتصادی بر سبد مصرفی خانوار	شرایط اقتصادی
تأثیر عوامل کلان اقتصادی بر تأمین مالی پروژه	
ثبات اقتصادی	
وابستگی عوامل کلان به ماهیت پروژه	
استانداردهای داخلی پروژه	مکان‌سازی
مکان‌سازی	
متعدد بودن جذابیت‌های پروژه	

مفهوم	مقوله
المان متمایز پروژه	بنای برجسته و منحصر به فرد
طراحی و معماری منحصر به فرد پروژه	
بنای برجسته	
تم متمایز پروژه	تم متمایز پروژه
استفاده از المان‌های برند در منظر	
ایفای نقش مارک تجاری توسط برند	
جذب گردشگر	درآمدزایی
درآمدزایی برای پروژه	
نیاز کشور به تفریح و سرگرمی	نیاز کشور به رشد تفریح و سرگرمی
بالا بردن سرانه فضای سبز	
وجود اراده ملی برای این پروژه‌ها	
ارائه سبک جدیدی از زندگی	شکل‌گیری سبک جدیدی از زندگی
برندسازی برای توسعه پروژه	توسعه پروژه
برندسازی جداگانه در فاز ایجاد پروژه	

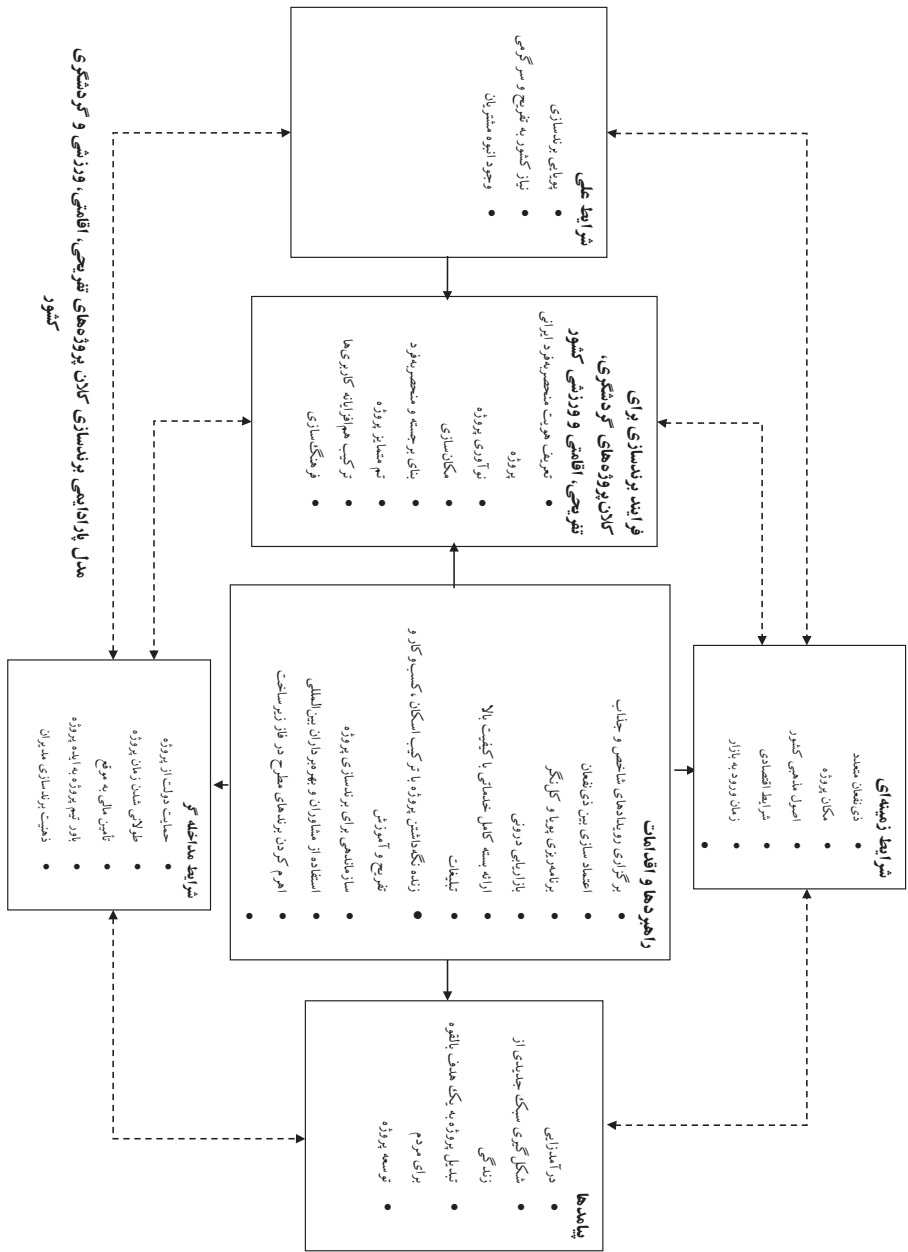
## ۲-۲. گام دوم: کدگذاری محوری

هدف این مرحله برقراری رابطه بین مقولات تولید شده در مرحله کدگذاری باز است. این کار براساس یک الگو و سرمشق جامع و کلی موسوم به مدل پارادایم انجام می‌شود و به نظریه پرداز کمک می‌کند تا تئوری فرآیند اجتماعی مورد مطالعه را راحت‌تر توسعه دهد. اساس فرآیند ارتباطی در کدگذاری محوری، بر تمرکز و تعیین یک مقوله به عنوان مقوله محوری یا اصلی قرار داشته و سپس سایر مقولات به عنوان مقولات فرعی ذیل عناوین مختلف مدل پارادایم به مقوله اصلی ارتباط داده می‌شود. پدیده یا مقوله محوری عبارت است از ایده (انگاره، تصور) پدیده‌ای که اساس و محور فرآیند است. این مقوله همان عنوان (نام یا برجسب مفهومی) است که برای چارچوب یا طرح به وجود آمده، در نظر گرفته می‌شود. مقوله‌ای انتخاب شده به عنوان مقوله محوری باید به قدر کافی انتزاعی باشد

تا بتوان سایر مقولات اصلی را به آن ربط داد. بعد از تعریف مقوله محوری با کدگذاری مجدد داده‌ها، انواع شرایط تأثیرگذار بر مقوله محوری (بستر و شرایط مداخله‌گر)، کنش‌ها و برهم‌کنش‌هایی که برای اداره، کنترل یا پاسخ به مقوله محوری به‌وجود می‌آیند (به آن‌ها راهبرد نیز گفته می‌شود)، و پیامدهای ناشی از آن‌ها نیز تعریف می‌شوند. نمودار (۳) حاصل تجزیه و تحلیل مجدد داده‌ها براساس مدل پارادایم است و نتایج کدگذاری محوری در این تحقیق را نشان می‌دهد. در مرحله کدگذاری محوری سعی شد ضمن انتخاب یک مقوله به‌عنوان مقوله محوری، داده‌ها براساس ساختار مدل پارادایم مجدداً پردازش شوند. به این ترتیب، با توجه به ویژگی‌های فوق که به‌وسیله استراوس درباره مقوله محوری مطرح شده است، مقوله «فرآیند برندسازی برای کلان‌پروژه‌های گردشگری، تفریحی، اقامتی و ورزشی کشور» به‌عنوان مقوله محوری در نظر گرفته شده و سعی شد با استفاده از مقوله‌های تولید شده در مرحله کدگذاری باز و همچنین داده‌های جمع‌آوری شده، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، بستر، پیامدها برای مقوله محوری تعریف شوند.

### ۲-۳. گام سوم: کدگذاری انتخابی

کدگذاری انتخابی، مرحله اصلی نظریه‌پردازی است که براساس نتایج دو مرحله قبلی کدگذاری که به‌عنوان مراحل مقدماتی و زمینه‌ساز برای تئوری‌پردازی، مقوله‌ها و روابط مقدماتی را به‌عنوان سازه‌ها و اصول اصلی تئوری در اختیار می‌گذارند، به تولید تئوری پرداخته و به این ترتیب مقوله محوری را به شکلی نظام‌مند به دیگر مقوله‌ها ربط داده و آن روابط را در چارچوب یک روایت روشن می‌کنند؛ همچنین مقوله‌هایی که نیازمند بهبود و توسعه بیش‌تری هستند را اصلاح می‌کند. در این سطح، سعی می‌شود با کنار هم نهادن مقوله‌ها حول مقوله محوری، به‌عنوان مضمون اصلی یک روایت تئوریک برای پدیده ارائه شود و همچنین، حول وحوش این رشته اصلی، بین مفاهیم و مقوله‌ها، ارتباطی نظام‌مند ایجاد شود. بنابراین، کدگذاری انتخابی فرآیند یکپارچه‌سازی و بهبود (پالایش) مقوله‌ها است؛ به این ترتیب که محقق با ایجاد یک آهنگ و چیدمان خاص بین مقوله‌ها، آن‌ها را برای ارائه و شکل‌دهی یک تئوری تنظیم می‌کند. همان‌طور که اشاره شد در این مطالعه، فرآیند برندسازی برای کلان‌پروژه‌های تفریحی، اقامتی، توریستی و ورزشی کشور بررسی و موشکافی شده است.



نمودار ۳- کدگذاری محوری بر اساس مدل پارادایمی و ارائه مدل پژوهش

این پژوهش از طریق مصاحبه‌های متعدد با افراد متخصص، صاحب‌نظر و مجرب در حوزه برندسازی مقاصد گردشگری آغاز شد. در مطالعه این پدیده، مقوله‌های تازه‌ای به چشم می‌خورد که براساس آن‌ها جدول کدگذاری باز تنظیم شده است؛ سپس در مرحله کدگذاری محوری براساس مدل پارادایم و با محوریت مقوله فرآیند برندسازی به‌عنوان یک مضمون اصلی، مقوله‌ها توسعه بیش‌تری پیدا کرده و بین آن‌ها و مقوله محوری روابطی ایجاد می‌شود. از آنجا که بنیان در نظریه‌پردازی داده، هدف شناخت کنش و کنش متقابل موجود در یک پدیده است، سعی می‌شود ابتدا ماهیت کنش و کنش متقابل در این پدیده تحت عنوان مقوله محوری (فرآیندبرندسازی) بررسی شده و سپس شرایط دربرگیرنده و پیامدهایش تحلیل شود. در ادامه، اجزای مدل توسعه‌یافته براساس مطالعات کیفی صورت گرفته که دربرگیرنده اهداف تحقیق است، مورد بررسی قرار می‌گیرد.

### ۳. مؤلفه محوری: فرآیند برندسازی برای کلان‌پروژه‌های تفریحی، اقامتی، توریستی و ورزشی کشور

در مجموع از ۹۵ مفهوم ایجاد شده، ۲۱ مفهوم در قالب هفت مقوله در کدگذاری محوری جزء پدیده اصلی قرار گرفته‌اند که در ادامه توضیح داده شده‌اند.

الف) تعریف هویت منحصربه‌فرد ایرانی پروژه: شاید مهم‌ترین گام در برندسازی یک کلان‌پروژه، تعریف هویت منحصربه‌فرد برای آن باشد. این هویت منحصربه‌فرد، شاخص پروژه خواهد شد و مدیران برندسازی باید آن را به ذهن مشتریان منتقل کنند. احترام به گذشته تاریخی و شرایط بومی کشور در تعریف این هویت به برندسازی بسیار کمک می‌کند. پروژه‌هایی که برند می‌شوند با یک هویت شاخص در ذهن مشتریان شناخته می‌شوند. از آنجایی که ذی‌نفعان این کلان‌پروژه‌ها بسیار متعددند و هریک منفعت جداگانه‌ای می‌خواهند، یک گام اساسی در برندسازی این است که مدیران ارشد پروژه بتوانند یک هویت واحد برای ذی‌نفعان مختلف تعریف کنند. لحاظ کردن ریشه ایرانی، پروژه را در سطح بین‌المللی مطرح کرده و باعث پایداری آن را در سطح داخلی و نیز برقراری ارتباط بهتر با مردم می‌شود. «احترام به گذشته تاریخی در تعیین هویت پروژه بسیار مهم است، ما در پروژه چوگان به میدان نقش جهان احترام گذاشتیم و یا هتل / ریزورت

سنتی ما را به یاد باغ ایرانی می‌اندازد.» (کارشناس ارشد شهرسازی یک کلان‌پروژه)

ب) نوآوری پروژه: در حوزه کلان‌پروژه‌های تفریحی، اقامتی، توریستی و ورزشی نوآوری پروژه یک رکن اساسی در برندسازی آن است؛ به عبارت دیگر، مفهومی که در ابتدا برای پروژه در طرح جامع تعریف می‌شود، نوآورانه بوده و متخصصان خلاق ایده نوآورانه را توسعه می‌دهند. «جذابیت از تفاوت می‌آید، هرچیز متفاوتی جذاب است، پروژه باید بتواند تفاوتی را القا کند و تفاوت ویژه‌ای را ایجاد کند.» (استاد دانشگاه و اقلیم‌شناس)

ج) مکان‌سازی: مکان‌سازی یک پارادایم جدید در طراحی شهری است که در آن، فضا به مکان تبدیل می‌شود. بدین معنی که مکانی پر از فعالیت و خاطره شکل می‌گیرد. این فاکتورها طوری طراحی می‌شوند که مخاطب خواهان تکرار تجربه شود. به کارگیری و پیاده‌سازی این پارادایم در پروژه به برند شدن آن بسیار کمک می‌کند. «خاطرات جمعی ساکنان که در میدان و خیابان وجود دارد، منجر به ایجاد هویت برای پروژه می‌شود.» (متخصص شهرسازی یکی از کلان‌پروژه‌ها)

د) بنای برجسته و منحصربه‌فرد: معمولاً تمام کلان‌پروژه‌های مشهور دنیا با یک بنای برجسته و منحصربه‌فرد شاخص شده‌اند. در ادبیات موضوع و مدل‌های مشابه نیز به این موضوع بسیار اهمیت داده شده است. بهتر است این نوع پروژه‌ها با یک آیکون شناخته شوند و همه مردم نماد یکسانی از پروژه در ذهن داشته باشند. وجود بنای برجسته و شاخص به برند شدن پروژه بسیار کمک می‌کند. «حتماً باید معماری پروژه خاص شود، زیبایی نسبی است اما مردم می‌فهمند.» (مدیر زیرپروژه یکی از کلان‌پروژه‌ها)

ه) تم متمایز پروژه: تناسب تم با ترجیحات بازار هدف و ویژگی‌های جغرافیایی و مکانی پروژه بسیار مهم است. گاهی اوقات ممکن است خود پروژه در ذهن نمانده باشد اما تناسب تم با اقلیم منطقه باعث می‌شود که تم در ذهن باقی بماند. هرچقدر تم خلاقانه‌تر باشد، قدرت رقابت بیش‌تری خواهد داشت.

و) ترکیب هم‌افزایانه کاربری‌ها: کلان‌پروژه‌های تفریحی، اقامتی، توریستی و ورزشی کشور معمولاً از کاربری‌ها و زیرپروژه‌های متعددی تشکیل می‌شوند. ترکیب این کاربری‌ها می‌تواند در برندسازی بسیار مؤثر بوده و از همان ابتدا ترکیب هم‌افزایانه‌ای از کاربری‌ها ایجاد شود. باید دقت کرد کاربری‌های متناقض، بر هم تأثیر نگذارند. «هم‌افزایی کاربری‌ها

با سایر کاربری‌ها بسیار مهم است، شهرت پارک‌های آبی‌ای نظیر آتلانتیس، تنها به دلیل خودشان نبوده است، بلکه به دلیل ارتباط آن‌ها با سایر کاربری‌ها بوده است. مثلاً آتلانتیس با هتل آتلانتیس.» (یکی از مدیران زیرپروژه‌های یک کلان‌پروژه)

ز) فرهنگ‌سازی: در کشور ما، ظهور کلان‌پروژه‌های تفریحی، اقامتی، توریستی و ورزشی و کاربری‌های متعددشان پدیده جدیدی است. درصد بالایی از مردم حتی آشنایی مختصری هم با برخی از کاربری‌های آن ندارند. مسلماً در این شرایط، برای برندسازی پروژه باید فرهنگ‌سازی صورت گیرد. فرهنگ‌سازی باید هم در حوزه توسعه‌دهنده و ارائه‌دهندگان خدمات صورت گیرد و هم در حوزه مردم و گیرندگان خدمات. «به نظر من، عامل فرهنگی مهم‌ترین عامل تأثیرگذار بر پروژه است. باید فرهنگ‌سازی کرد و آموزش داد و وقتی پروژه به بهره‌برداری رسید در یک دوره طولانی، خدمات را توسعه داد.» (مؤسس یکی از کلان‌پروژه‌ها)

### ۳-۱. شرایط علی

شرایط علی رویدادهایی است که موقعیت‌ها، مباحث و مسائل مرتبط با پدیده را خلق می‌کنند و تا حدی تشریح می‌کنند که چرا و چگونه افراد و گروه‌ها به این پدیده مبادرت می‌ورزند. در واقع، منظور از شرایط علی، رویدادها یا اتفاقاتی است که بر این پدیده تأثیر گذاشته و منجر به بروز آن می‌شود. از مجموع ۹۵ مفهوم استخراج شده، ۱۱ مفهوم در قالب سه مقوله در شرایط علی قلمداد شدند که به شرح زیر است:

الف) پویایی برندسازی: توسعه یک کلان‌پروژه چندمنظوره از فازهای مختلفی تشکیل می‌شود و در هر فاز مخاطبان و ذی‌نفعان مختلفی درگیرند. ماهیت برندسازی در فاز توسعه پروژه با فاز بهره‌برداری تا حدی متفاوت است. در فاز توسعه، بیش‌تر هدف از برندسازی ایجاد اطمینان در سرمایه‌گذاران پروژه و ایجاد ضمانت‌های لازم برای ذی‌نفعان است تا با اطمینان در پروژه و زیرپروژه‌های مربوط به آن سرمایه‌گذاری کنند. درحالی‌که در مرحله بهره‌برداری، مخاطب مشتری نهایی است و هدف از برندسازی این است که این حس به مشتری منتقل شود که در ازای حضور در پروژه و زیرپروژه‌های آن، خدماتی با کیفیت بالا دریافت خواهد کرد. در هر فاز پروژه، برندسازی لازم است اما مخاطبان، ذی‌نفعان و اهداف

برندسازی در هر فاز متفاوت‌اند. «در مورد این پروژه‌ها که نسبت به محصول برند ماهیت پویاتری دارد، چرخه عمر بسیار مهم است و برند در مراحل مختلف، جنس و معنای متفاوتی پیدا می‌کند. ساکنان در مرحله جذب سرمایه اهمیت کم‌تری دارند اما در مرحله پیش‌فروش بسیار مهم می‌شوند». (مدیر تأمین سرمایه یکی از کلان‌پروژه‌ها)

ب) نیاز کشور به رشد تفریح و سرگرمی: یکی دیگر از شرایط علی تأثیرگذار بر برندسازی کلان‌پروژه‌های تفریحی، اقامتی، توریستی و ورزشی کشور این است که از یک طرف این نوع پروژه‌ها در کشورهای منطقه بسیار پیشرفت کرده‌اند و مردم ایران پول زیادی در پروژه‌های کشورهای همسایه خرج می‌کنند و از طرف دیگر، بازار انبوهی برای این نوع پروژه‌ها در کشور وجود دارد که گاهی غیررقابتی نیز هستند و به محض این‌که پروژه‌ای مطرح و برند شود، می‌تواند این بازار را به خود جذب کند. با توجه با اولویت‌های کشور در سال‌های گذشته، می‌توان گفت یک اراده ملی برای این نوع پروژه‌ها شکل گرفته است. «اگر کسب بتواند پیچ‌وخم‌ها موجود را رفع کند، عملاً با یک بازار بزرگ غیررقابتی مواجه می‌شود.» (مؤسس یکی از کلان‌پروژه‌ها)

ج) وجود انبوه مشتریان: از یک طرف در ایران مشتریان بسیاری متقاضی تفریح و سرگرمی‌اند و از طرف دیگر، این نوع پروژه‌ها برای برندشدن نیازمند انبوهی از مشتریان هستند. پروژه‌ها برای زنده ماندن نیاز به انبوهی از مشتریان دارند و گرنه به یک پروژه فصلی تبدیل می‌شوند. وجود چنین پتانسیلی، برندسازی برای این پروژه‌ها را توجیه می‌کند.

### ۳-۲. شرایط زمینه‌ای

شرایط زمینه‌ای، شرایطی است که راهبردها و اقدامات تحت آن، به اداره پدیده می‌پردازند. بر این اساس، از مصاحبه‌شوندگان به‌صورت ضمنی این موضوع سؤال شده و در مرحله کدگذاری ۱۴ مفهوم در قالب پنج مقوله جزء شرایط زمینه‌ای شناسایی شد.

الف) ذی‌نفعان متعدد: ذی‌نفعان کلان‌پروژه‌ها بسیار زیادند و این پروژه‌ها در جامعه تأثیر عمیقی می‌گذارند. در مراحل مختلف توسعه پروژه، ذی‌نفعان متعدد و متفاوتی وجود دارند و باید در بین آن‌ها هویت‌سازی انجام شود. در مسیر توسعه پروژه نیز دائماً منافع برای ذی‌نفعان تعریف می‌شود.



ب) مکان پروژه: در تمام دنیا کلان‌پروژه‌های چندمنظوره در اطراف شهرهای بزرگ - به‌خصوص پایتخت‌ها - جانمایی می‌شوند. این جانمایی به دلایل زیر رخ می‌دهد:

۱. در داخل شهر و پایتخت، یا زمینی به این وسعت وجود ندارد و یا اگر وجود دارد بهای آن بسیار زیاد است.

۲. پروژه‌ها مخصوصاً بیرون شهر ساخته می‌شوند تا مردم جایی خارج از شهر برای تفریح و استراحت داشته باشند.

۳. فضای توسعه تنها در بیرون و حاشیه شهرها وجود دارد.

در مورد پروژه‌های داخلی نیز باید بپذیریم که این پروژه‌ها در خارج از شهر بنا می‌شوند. پس، پروژه در مکانی خارج از شهر ساخته خواهد شد. این امر مزایا و مشکلات خاص خود را دارد که باید با استراتژی‌های مناسبی با آن مقابله کرد. اسکان غیررسمی و حاشیه‌نشینی در اطراف پروژه می‌تواند به برند پروژه بسیار لطمه زند. «مشکل این است که پروژه‌ها در یک منطقه کم‌درآمد برای افراد پردرآمد ساخته می‌شوند، این تعارض است و می‌تواند تنش‌های اجتماعی به‌همراه داشته باشد». (مشاور عالی یکی از کلان‌پروژه‌ها و یکی از وزرای سابق)

ج) اصول مذهبی کشور: کشور ما یک کشور اسلامی و مذهبی است که بیش‌تر مردم آن به ارزش‌های اسلامی و دینی پایبند بوده و علاقه‌ای به بی‌بندوباری غرب ندارند. از طرف دیگر، بسیاری از مردم نیز از سخت‌گیری‌های افراطی‌گریزان‌اند. در توسعه کلان‌پروژه‌های کشور باید به این نکته توجه داشت که کاربری‌ها و خدمات‌شان با اصول مذهبی کشور در تعارض نباشد و همچنین، آزادی نسبی در آن‌ها حاکم باشد تا مردم به دلیل فرار از سخت‌گیری‌ها به پروژه‌های کشورهای همسایه روی نیاورند. «در برندسازی باید اعتقادات و اندیشه‌های داخلی نیز مطرح شود.» (یکی از مشاوران عالی یک کلان‌پروژه و یکی از وزرای سابق)

د) شرایط اقتصادی: ثبات اقتصادی در کشور ما به دلیل رویکرد کوتاه‌مدت بسیار پایین است و پروژه‌ها در شرایط اقتصادی بی‌ثباتی شکل می‌گیرند. شرایط اقتصادی از دو بُعد بسیار مهم در این پروژه‌ها مطرح می‌شوند: ۱) نخست شرایط اقتصادی و قدرت خرید مردم و سهمی که برای تفریح و سرگرمی اختصاص می‌دهند. ۲) دوم شرایط اقتصادی بانک‌ها و مؤسسات مالی برای تأمین مالی پروژه‌ها. «برای ما کمک اقتصادی مهم نیست، بلکه ثبات

اقتصادی مهم است. این که بتوانید بر تداوم قوانین و رویه‌های اقتصادی در کشور تکیه کنید و یقین داشته باشید که عوض نمی‌شوند.» (مؤسس و بنیانگذار یکی از کلان‌پروژه‌ها)

ه) زمان ورود به بازار: یکی از شرایط زمینه‌ای بسیار مهم، این است که پروژه در چه برهه زمانی‌ای به بازار معرفی می‌شود. در شرایطی که تعداد کلان‌پروژه‌های تفریحی، اقامتی، توریستی و ورزشی کشور بسیار کم باشد، پروژه‌ای که زودتر شروع شود، بسیار موفق خواهد بود. «به نظر من، در ایران زود شروع کردن از برنندسازی اهمیت بیش‌تری دارد. پروژه‌ای که زود آغاز شود، موفق‌تر خواهد بود.» (مدیرعامل یکی از کلان‌پروژه‌ها)

### ۳-۳. شرایط مداخله‌گر

شرایط مداخله‌گر، شرایط وسیع و عامی همچون فرهنگ، فضا و غیره است که به‌عنوان تسهیل‌گر و یا محدودکننده راهبردها عمل می‌کند. این شرایط، اجرای راهبردها را تسهیل و تسریع کرده و یا به‌عنوان یک مانع دچار تأخیر می‌کند. شرایط مداخله‌گر در مرحله کدگذاری، در ۱۷ مفهوم و پنج مقوله شناسایی شده‌اند که در این قسمت تشریح می‌شوند.

الف) حمایت دولت از پروژه: برای چنین کلان‌پروژه‌هایی باید اراده ملی و حمایت دولت‌ها وجود داشته باشد و باید یک توافق اصولی صورت گیرد تا لزوم وجود این نوع مکان‌ها برای مردم اعلام شود. حمایت دولتی یکی از عوامل مهم سیاسی تأثیرگذار بر پروژه‌ها است. بسیاری از سرمایه‌گذاران رغبت ورود به این پروژه‌ها را ندارند زیرا مطمئن نیستند که مالکیت آن‌ها پایدار باشد. علاوه بر این، برخی قوانین دست‌وپاگیر دولتی جلوی نوآوری در پروژه را می‌گیرد. به همین دلیل، سرمایه‌گذاران یا وارد این نوع پروژه‌ها نمی‌شوند و یا می‌دانند که باید با دولت ارتباط ویژه‌ای برقرار کنند. همچنین، برنامه‌های بالادستی در کشور ما برای این پروژه‌ها و سرمایه‌گذار چارچوب خاصی را مشخص نمی‌کند. «از دوره شکل‌گیری تا بهره‌برداری، تمام ساختارهای سیاسی کشور عوض می‌شود و این حتی در ساختار اجتماعی نیز تأثیرگذار است.» (مؤسس و بنیانگذار یکی از کلان‌پروژه‌ها)

ب) طولانی شدن زمان پروژه: طولانی شدن زمان پروژه‌ها از ابعاد مختلفی در عملکرد آن‌ها خلل ایجاد می‌کند. نخست این که مطالعات پروژه برای نسل فعلی انجام می‌شود اما طولانی شدن آن باعث می‌شود بهره‌برداری در نسل بعدی رخ دهد. بنابراین، طبیعی است

که خواسته‌های نسل‌ها عوض می‌شود. طولانی شدن ساخت و بهره‌برداری منجر به تغییر سلائق نسل‌ها خواهد شد. همچنین، همزمان با طولانی شدن زمان پروژه، ساختار سیاسی، اقتصادی و حتی اجتماعی کشور نیز می‌تواند تغییر کند و این نوسانات برای پروژه اشکال ایجاد می‌کند.

ج) تأمین به موقع مالی: کلان‌پروژه‌ها تنها در صورتی می‌توانند برند شوند که سرمایه‌گذاری کافی در پروژه انجام شده باشد. از طرفی، مشارکت سرمایه‌های کوچک در ایران به سختی انجام می‌شود. حتی بسیار مهم است که منابع مالی پروژه طبق زمان‌بندی مشخص وارد پروژه شود؛ در غیر اینصورت، ورود ناگهانی یک منبع عظیم مالی، گاهی برای پروژه‌ها حکم سیلاب را دارد. مالکان و مؤسسان پروژه باید بپذیرند که پروژه برای برند شدن به سرمایه‌گذاری کافی برای ساخت، بهره‌برداری و بازاریابی و تبلیغات نیاز دارد. از طرف دیگر، چون به‌رحال منابع مالی همواره محدودند، باید تخصیص منابع به بهترین نحو ممکن صورت گیرد.

ه) باور تیم پروژه به ایده پروژه: برندسازی و توسعه این پروژه‌ها طولانی‌مدت است. در این مدت نسبتاً طولانی، باید باور و ایمان تیم پروژه و تیم برندسازی حفظ شود. برندسازی فرآیندی لحظه‌ای نیست، یک فرآیند همیشگی است که همواره باید تقویت شود.

و) ذهنیت برندسازی مدیران: تصمیم‌هایی که در مورد برندسازی پروژه گرفته می‌شود نیز نباید براساس سلايق شخصی مدیر ارشد باشد؛ زیرا معمولاً در این حوزه بسیاری از افراد خود را صاحب نظر می‌دانند و رسیدن به اجماع در برندسازی و تبلیغات تقریباً محال است. بنابراین، باید کار را به تیم حرفه‌ای آن سپرد و به اصول برندسازی اعتقاد داشت. مدیران ارشد پروژه باید علاوه بر دانش فنی پروژه، از بازار و مشتریان نیز شناخت کافی داشته باشند.

#### ۴. راهبردها و کنش‌های مرتبط

راهبردها و اقدامات، طرح‌ها و کنش‌هایی هستند که به اجرای فرآیند برندسازی کلان‌پروژه‌های تفریحی، اقامتی، توریستی و ورزشی کشور کمک می‌کنند. در مرحله کدگذاری ۳۰ مفهوم در قالب ۱۰ مقوله شناسایی شدند که در این قسمت تشریح خواهند شد.

الف) برگزاری رویدادهای شاخص و جذاب: رویدادها در صورت شاخص بودن و جذاب بودن هم برای پروژه اطلاع‌رسانی و ایجاد آگاهی می‌کنند و هم می‌توانند برای پروژه مشتریان زیادی جذب کنند. خود برگزاری رویدادها به منزله حضور انبوه مشتریان است. «برگزاری رویدادها به جریان‌سازی کمک می‌کند. وقتی انبوهی از مشتریان در یک پروژه حضور دارند، انگار یک رویداد در حال برگزاری است». (از مدیران تبلیغات و برند یکی از کلان‌پروژه‌ها)

ب) اعتمادسازی بین ذی‌نفعان: در کلیه مراحل چرخه عمر برند، اعتمادسازی بین ذی‌نفعان یکی از استراتژی‌های اصلی برندسازی است. البته این اعتمادسازی در مراحل مختلف چهره عمر برند، اشکال مختلفی به خود می‌گیرد؛ مثلاً در مرحله زیرساخت، اعتمادسازی بین سرمایه‌گذاران مختلف است، درحالی‌که در مرحله بهره‌برداری، اعتمادسازی بین مشتریان نهایی است. اعتمادسازی امر برندسازی کلان‌پروژه‌های تفریحی، اقامتی، توریستی و ورزشی کشور را بسیار روان می‌کند. «مهم‌ترین عامل برند اعتماد است. مشابه این را من در دبی و امارات لمس کرده بودم. چون اعتماد در ذهن مردم وجود داشت، اصلاً دنبال سند و مدرک نبودند.» (معاون تأمین سرمایه یکی از کلان‌پروژه‌ها)

ج) برنامه‌ریزی پویا و کل‌نگر: به این معنا که کل مراحل پروژه از ایده‌پردازی و زیرساخت تا بهره‌برداری در نظر گرفته شود. از همان ابتدا، در برنامه‌ریزی‌های خود به بهره‌برداری نیز فکر کنیم. در ضمن، ماهیت پویای برندسازی این نوع پروژه‌ها اجازه برنامه‌ریزی غیرمنعطف و ایستا را نمی‌دهد. معمولاً توسعه‌دهنده مادر که مسئول تهیه طرح کلان‌پروژه است، پروژه را به صورت فازبندی شده برنامه‌ریزی می‌کند و در این برنامه‌ریزی، فاز توسعه آتی پروژه نیز مدنظر قرار می‌گیرد.

د) بازاریابی درونی: این حوزه در ایران بسیار جدید است و اندکی از مدیران، تجربه چنین کاری را دارند؛ در نتیجه، تجربه موفق قبلی مدیران بسیار مهم است. این نوع پروژه‌ها نیازمند استخدام و حفظ افرادی است که فکر خلاق داشته و بتوانند ایده‌های ناب را تجاری کنند.

ه) ارائه بسته کامل خدماتی با کیفیت بالا: باید یک مقصد تعریف کرد که افراد با اعضای خانواده به آنجا روند و به نیازهای کلیه افراد خانواده پاسخ داده شود و حتی بتوان

چند روز در پروژه اقامت کرد و شانس زندگی نیز وجود داشته باشد. تجربه مطلوب برای مشتری، با افزودن جنبه‌های ناملموس به بسته کامل خدماتی ایجاد می‌شود. وقتی به بسته کامل خدماتی، جنبه‌های ناملموسی همچون تفریح، سرگرمی، ذهنیت مثبت و غیره اضافه کنید، در واقع می‌کوشید برای مشتری تجربه مثبتی خلق کنید. در این پروژه‌ها، موضوع برندسازی بیش‌تر تجربه است تا محصول و خدمات و تمرکز بازاریابی و برندسازی بیش‌تر بر تجربه مشتری است. «در این پروژه‌ها، کیفیت خدمات خیلی مهم‌تر از ارتباطات است، در برندسازی برای تجربه رخ می‌دهد.» (از مشاوران و مدیران تبلیغات یکی از کلان‌پروژه‌ها) و) تبلیغات: این پروژه‌ها برای رسیدن به اهداف زیر نیازمند تبلیغات هدفمند و برنامه‌ریزی شده هستند:

۱. فرهنگ‌سازی در مورد تجربه پروژه و کاربری‌های مختلف آن.

۲. ایجاد آگاهی و اطلاع‌رسانی در مورد پروژه در مراحل اولیه.

۳. در رأس اذهان نگه‌داشتن پروژه و کاربری‌های مختلف آن.

ز) سازماندهی برای برندسازی پروژه: برای برندسازی کلان‌پروژه‌های تفریحی، اقامتی، توریستی و ورزشی کشور باید سازمان مجزایی ایجاد کرد. در مصاحبه‌ها و مراحل مختلف توسعه مدل نیز بر لزوم شکل‌گیری این واحد مجزا و مراحل تکاملی شکل‌گیری آن تأکید شده است. «باید سازمان برندسازی مستقل از مالک و سازنده ایجاد شود.» (از مشاوران عالی کلان‌پروژه‌ها و از وزرای سابق)

ح) استفاده از مشاوران و بهره‌برداران بین‌المللی: در مرحله تهیه طرح کلان، ساخت زیرساخت‌ها، ساخت زیرپروژه‌ها و بهره‌برداری باید از مشاوران متخصص هر حوزه استفاده کرده و از پروژه‌های موفق مشابه نیز الگوگیری شود. به این منظور، باید یک سیستم نظام‌مند الگوگیری وجود داشته باشد تا از پروژه‌های مشابه موفق – به‌خصوص در کشورهای منطقه – الگوگیری کند. بهره‌برداری این کلان‌پروژه‌ها نیز نیازمند تخصص است و بهره‌بردار حرفه‌ای باید کار بهره‌برداری را انجام دهد. حتی برند بهره‌بردار حرفه‌ای بر برند کلان‌پروژه بسیار تأثیرگذار است. بهره‌بردار حرفه‌ای باعث می‌شود سطح رویدادهایی که در پروژه برگزار می‌شود بالاتر رفته و جمعیت بیش‌تری برای رویداد، جذب پروژه شود.

خ) اهرم کردن برندهای مطرح در فاز زیرساخت: منظور از فاز توسعه پروژه، فازهای

ابتدایی و زیرساختی است که ممکن است توسعه‌دهنده مادر برای سرمایه‌گذاران شناخته شده نباشد. به همین دلیل، بانک‌ها، شرکت‌ها و صندوق‌های سرمایه‌گذاری، مؤسسات مالی اعتباری برای ایجاد اطمینان در سرمایه‌گذاران، یا باید از برندهای مطرح در حوزه سرمایه‌گذاری‌های کلان بهره‌برند و یا تیم مدیریتی بسیار شناخته شده و مجرب داشته باشند. در مراحل اولیه پروژه، برند برای تأمین مالی بسیار مهم می‌شود. در مراحل اولیه، پروژه در نقطه صفر قرار دارد و اگر توسعه‌دهنده مادر برای خود ذهنیت مطلوبی ایجاد نکند نمی‌تواند سرمایه لازم برای ساخت و توسعه پروژه را کسب کند. پیمانکاران و شرکای مطرح در برند شدن توسعه‌دهنده مادر نیز بسیار تأثیرگذارند.

## ۵. پیامدها

پیامدها شامل پیامدهای مشهود و نامشهودی است که در اثر اجرای فرآیند برندسازی برای سازمان، مشتری و جامعه ایجاد می‌شود. در مرحله کدگذاری، هفت مفهوم در قالب چهار مقوله به‌عنوان پیامد شناسایی شدند که البته خودشان نیز از کدهای مختلفی تشکیل شده‌اند.

الف) درآمدزایی: برندسازی در مرحله بهره‌برداری منجر به جذب گردشگر، جذب انبوهی از مشتریان خواهد شد که برای کلان‌پروژه درآمدزایی به‌همراه خواهد داشت. در مراحل اولیه نیز برندسازی به جذب سرمایه و تأمین مالی پروژه منتهی می‌شود. تأثیر برندسازی بر درآمدزایی از طریق ایجاد آگاهی و اعتماد در مشتریان است.

ب) شکل‌گیری سبک جدیدی از زندگی: از آنجایی که این پروژه‌ها ارائه‌دهنده فعالیت‌های جدیدی هستند، می‌توانند برای مردم سبک جدیدی از زندگی را به همراه آورند. «این پروژه‌ها باید بتوانند کیفیت زندگی مشتریان را بالا ببرند. این پروژه‌ها کیفیت زندگی بالایی ایجاد می‌کنند. این مکان‌ها کیفیت زندگی ایجاد می‌کنند، خیلی از کارها در تهران امکان‌پذیر نیست.» (معاون تأمین سرمایه یکی از کلان‌پروژه‌ها)

ج) تبدیل پروژه به یک مقصد بالقوه برای مردم: برندسازی باعث می‌شود مشتریان راحت‌تر پروژه را انتخاب کنند و پروژه به مقصد بالقوه‌ای برای مشتریان تبدیل شود که هر وقت به فکر تفریح و سرگرمی باشند، به یاد پروژه بیفتند.

د) توسعه پروژه: برندسازی به توسعه پروژه بسیار کمک کرده و به دلیل جذب بالای مشتریان، توسعه پروژه را برای صاحبان آن سودآور می‌کند.

## ۶. ارزشیابی پژوهش

باید توجه داشت که هرچند روایی و پایایی مطالعات کیفی بحث بسیار مهمی است ولی اغلب به اندازه طرح‌های پژوهشی آماری اهمیت ندارد؛ زیرا هدف اصلی این مطالعات تفسیر ذهنی محقق نسبت به موضوعات انسانی است. البته این بدین معنا نیست که تحلیل‌های کیفی کاملاً متأثر از مفروضات، ایده‌ها و نقشه‌های ذهنی محقق است و احتمال انحراف آن‌ها از واقعیت بسیار زیاد است زیرا محققان کیفی رویکردهای نظام‌مندی را برای استنتاج تئوری‌های خود به کار می‌گیرند. گرچه هنوز اعتماد و توجه زیادی از سوی محققان نسبت به اصطلاحاتی نظیر روایی و پایایی وجود دارد اما درباره تحقیقات کیفی بسیار مهم است که نشان داده شود چگونه عینیت پژوهش کیفی به همراه ادراک ذهنی آن افزایش داده شده است. با توجه به تفاوت تعاریف روایی درونی، پایایی و روایی بیرونی در تحقیقات کیفی، با تحقیقات کمی، در جدول (۵) به شش راهبردی که این پژوهش به منظور روایی انجام داده است، اشاره شده است.

### جدول ۵- راهبردهای افزایش روایی درونی در تحقیقات نظریه‌پردازی داده بنیان

راهبرد	شرح راهبرد	میزان و شکل به کارگیری راهبرد در این پژوهش
تعدد روش و منابع جمع‌آوری داده‌ها	استفاده از روش‌های مختلف و داده‌های مختلف در مرحله جمع‌آوری داده‌ها	بررسی و مشاهده برندسازی در مورد یکی از کلان‌پروژه‌های کشور، بررسی مطالعات موردی کشورهای دیگر، مصاحبه با افراد با تجربه در حوزه برندسازی این نوع پروژه‌ها، تدوین تجربیات مؤسسان برخی از کلان‌پروژه‌ها، مصاحبه با مشاوران خارجی
تأیید مشارکت‌کنندگان	قابل پذیرش بودن نزد مصاحبه‌شوندگان	یافته‌های این پژوهش برای چهار نفر از مصاحبه‌شوندگان ارائه و نقطه‌نظرات آن‌ها اعمال شده است.

میزان و شکل به کارگیری راهبرد در این پژوهش	شرح راهبرد	راهبرد
داده‌های این پژوهش در یک دامنه زمانی نسبتاً بلند حدود نه ماه جمع‌آوری شده است. یکی از محققان سال‌ها در سمت مدیر برندسازی یکی از کلان‌پروژه‌ها مشغول بوده است.	حضور و مشاهده طولانی در میدان تحقیق یا مشاهده مکرر یک پدیده	درگیر بودن محقق با پدیده
این پژوهش به وسیله سه نفر از اساتید و پژوهشگران حوزه برندسازی بازمینی شده است.	جمع‌آوری و اعمال اصلاحات و اظهارنظر پژوهشگران خبره در زمینه‌های مرتبط با موضوع تحقیق	بررسی سایر پژوهشگران
یکی از مشارکت‌کنندگان اصلی پژوهش در مراحل کدگذاری مشارکت داشته است.	مشارکت و همکاری بعضی از مشارکت‌کنندگان در فرآیند پژوهش	مشارکتی بودن پژوهش
در ابتدای پژوهش گرایش‌ها و جهت‌گیری‌های این پژوهش به وضوح تشریح شده است.	روشن بودن مفروضات، گرایش‌ها و جهت‌گیری نظری محقق	پیش‌فرض‌های محقق

### جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر به ارائه مدل برندسازی برای کلان‌پروژه‌های چندمنظوره کشورمان با رویکرد بومی پرداخته است. به این منظور، از روش تحقیق تئوری مبتنی بر داده‌ها (مدل پارادایمی) برای ارائه نظریه استفاده شده و مدل ارائه‌شده از فرآیندهای کدگذاری روش تئوری مبتنی بر داده‌های ناشی از مصاحبه‌ها با نخبگان به دست آمده است. در مدل ارائه‌شده، شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر برای برندسازی این نوع پروژه‌ها ارائه شده است. همچنین، فرآیند برندسازی نیز به عنوان مقوله محوری مدل در نظر گرفته شده و ابعاد آن ارائه شده است. نتایج ناشی از برندسازی این نوع پروژه‌ها نیز در مدل ارائه شده است.

### سهم علمی پژوهش

۱. در مدل‌های موجود برندسازی، کم‌تر محققانی از مدل پارادایمی روش مبتنی بر داده‌ها استفاده کرده است. به طوری که شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای، پدیده اصلی، راهبردها و اقدامات و پیامدها را یک‌جا دیده باشد. اکثر مدل‌ها



- صرفاً به شرایط علی و پیامدها اشاره کرده‌اند. از این نظر، مدل ارائه شده در حوزه برندسازی بسیار جامع به نظر می‌رسد.
۲. یکی از کمک‌های اصلی این پژوهش در حوزه برندسازی، خودِ موضوع پژوهش است. تمرکز پژوهش حاضر به جای مکان یا مقاصد گردشگری بر کلان‌پروژه‌های تفریحی، اقامتی، توریستی و ورزشی کشور می‌باشد. در این مدل، شرایط داخلی و بومی ایران نیز لحاظ شده و مدل با توجه به این شرایط ارائه شده است. یکی از ضعف‌های اصلی‌ای که این پژوهش را پوشش می‌دهد، تمرکز بر کلان‌پروژه‌های تفریحی، اقامتی، توریستی و ورزشی کشور است، درحالی‌که مدل‌های موجود بیش‌تر بر برندسازی شهرها و مقاصد صرفاً گردشگری تمرکز کرده‌اند.
۳. پژوهش حاضر از بُعد روش‌شناسی مورد استفاده نیز منحصر به فرد است. به طوری که می‌توان استفاده از رویکرد آمیخته و روش تحقیق کیفی تئوری مبتنی بر داده‌ها را اقدامی نو در پژوهش‌های مربوط به برندسازی تلقی کرد.
۴. این پژوهش می‌کوشد تا به ارائه مدلی برای تبیین برندسازی کلان‌پروژه‌های تفریحی، اقامتی، توریستی و ورزشی ایران - به‌عنوان کشوری در حال توسعه که چشم‌انداز توسعه پیش روی خود دارد - بپردازد. ظهور چنین پروژه‌هایی در کشورهای در حال توسعه، پدیده جدیدی است که درباره آن کم‌تر به تئوری پردازی پرداخته شده است.
۵. در ارائه مدل این پژوهش، سعی شده از تجربیات افراد بسیار مجرب در این حوزه که تجربیات موفق فراوانی در دنیا داشته‌اند نیز بهره گرفته شود. این تجربیات امکان‌گذار و ارائه شدن در این پژوهش را پیدا کردند.

### محدودیت‌های پژوهش

۱. مانند اغلب پژوهش‌های مبتنی بر تئوری مبتنی بر داده‌ها، یافته‌های این مطالعه با اتکا به دیدگاه‌ها و تجربیات افراد نسبتاً محدودی حاصل شده است که این ضعف می‌تواند تعمیم‌پذیری نظری یافته‌های پژوهش را با محدودیت‌هایی همراه کند.
۲. به اعتقاد صاحب‌نظران، نتایج حاصل از تئوری مبتنی بر داده‌ها، تنها قابلیت تعمیم‌پذیری

به گزاره‌های نظری را دارد (تعمیم‌پذیری تحلیلی) و امکان تعمیم آن به کل جامعه (تعمیم‌پذیری آماری) فراهم نیست. این پژوهش، مجموعه‌ای از نتایج خاص را به تعدادی نظریه گسترده‌تر و نه به شرایط و موقعیت‌های گسترده‌تر تعمیم می‌دهد. از این رو، تعمیم‌پذیری آماری نتایج آن با محدودیت‌های قابل توجهی روبه‌رو است.

۳. تحلیل‌های کیفی متکی بر دیدگاه‌های متخصصان و خبرگان، نیازمند افراد صاحب‌نظر و با انگیزه است که متأسفانه همانند بسیاری از تحقیقات داخلی، این پژوهش هم با کمبود خبره واقعی و نیز فرصت تعامل و بهره‌مندی از نظرات آن‌ها مواجه بوده است (هرچند سعی شده از نظرات متخصصان بین‌المللی به صورت مستقیم و غیرمستقیم استفاده شود).

۴. در برخی مصاحبه‌ها که لازم بود با متخصصان معماری و شهرسازی انجام شود، این محدودیت وجود داشت که این افراد درک درستی از مفهوم برندسازی نداشته و آنچه در این مورد بیان می‌کردند برداشت ناقص خودشان از این موضوع بوده است که تا حدودی توسط محقق تعدیل شده است.

۵. اگرچه اجرای فرآیند برندسازی تا حدی در کلان‌پروژه‌های تفریحی، اقامتی، توریستی و ورزشی کشور مطرح است، اما از بلوغ کافی برخوردار نیست. بنابراین، دیدگاه برخی متخصصان این پروژه‌ها بیش‌تر بر تجربیات ناقص‌شان از این پروژه‌ها مبتنی است و دید و درک کامل و جامعی از فرآیند برندسازی وجود ندارد.

۶. باید بپذیریم که موضوع برندسازی در ایران بسیار نوپا است و صاحبان کسب‌وکار و مؤسسان پروژه‌ها در گذشته ضرورت این موضوع را درک نکرده‌اند. (به دلیل وجود بازار انحصاری) به همین دلیل، حتی در برخی مصاحبه‌ها مشهود بود که متخصص موردنظر، درک درستی از معنای برند و برندسازی ندارد.

۷. حوزه گردشگری و کلان‌پروژه‌های تفریحی، اقامتی، توریستی و ورزشی کشور نیز در ایران بسیار نوپا است. متأسفانه نهادهای دولتی و شبه‌دولتی ذی‌ربط که مسئولیت ترویج این موضوع را برعهده دارند، حتی با حوزه گردشگری نیز چندان آشنایی ندارند چه رسد به برندسازی آن. البته این پژوهش می‌تواند آغاز بسیار خوبی برای این موضوع باشد.

۸. در پیاده‌سازی و برازش مدل، فقط به ابعاد اصلی مدل یعنی شرایط علی، فرآیند اصلی و نتایج پرداخته شده است. این محدودیت به دلیل پیچیدگی بیش از حد پرسش‌نامه‌ها رخ داده است که پیشنهاد می‌شود در تحقیقات بعدی بررسی شود.

## منابع

- Anholt, S. (1998); "Nation-Brands of the Twenty First Century", *Journal of Brand Management*, no.5, pp.395-404.
- Anholt, S. (2003); *Brand New Justice-The Upside of Global Branding*, Oxford: Butterworth, Heinemann.
- Anholt, S. (2004); *Brand New Justice*, Second Edition, Butterworth-Heinemann, Oxford, United Kingdom.
- Anholt, S. (2007); *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*, Palgrave Macmillan, London, United Kingdom.
- Ashworth, G. (2009); "The Instruments of Place Branding: How Is It Done?", *European Spatial Research and Policy*, vol. 16, no.1, pp.9-22.
- Ashworth, G.J. and Voogd, H. (1994); "Marketing and Place Promotion", *Publicity and Marketing To Sell Towns and Regions*, John Wiley And Sons Ltd, Chichester.
- Asworth, G.J. and Voogd, H. (1990); *Selling The City: Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning*, Belhaven Press, London.
- Clark, G. (2007); "Report to the Economic Development Committee", City of Toronto, *A Presentation To The City Of Toronto*, January 24 .
- Corbin, J., Strauss, A., (1990); "Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria", *Qualitative Sociology*, Vol.13, No.1.
- Coshall, J.T. (2000); "Measurement of Tourists Images: The Repertory Grid Approach", *Journal of Travel Research*, no. 39, pp. 85 – 89.
- Dinnie Keith, (2011); *City Branding: Theory and Cases*, Palgrave Macmillan, First Edition.
- Dinnie, K. (2008); *Nation Branding – Concepts, Issues, Practice*, Butterworth-Heinemann, Oxford, United Kingdom.
- Duncan Tom, (2008); *Principles of Advertising and IMC*, McGraw Hill Higher Education; 2nd edition.
- Hankinson, G. (2001); "Location Branding: A Study of the Branding Practices Of 12 English Cities", *Journal of Brand Management*, vol. 9, no.2, pp. 127-142
- Hankinson, G., (2004); "Relational Network Brands: Towards A Conceptual Model of Place Brands", *Journal of Vacation Marketing*, vol. 10, no.2, pp. 109-121.
- Hankinson, G. and Cowking, P. (1993), *Branding in Action*, McGraw-Hill

- Book Company, London.
- Hankinson, G., (2007); "The Management of Destination Brands: Five Guiding Principles Based on Recent Developments in Corporate Branding Theory", *Brand Management*, vol. 14, no. 3, pp. 240-254.
- Hankinson, G., (2009); "Managing Destination Brands: Establishing A Theoretical Foundation", *Journal of Marketing Management*, vol. 25, no. 1-2, pp. 97-115.
- Kavaratzis, M. (2004); "From City Marketing To City Branding: Towards A Theoretical Framework For Developing City Brands", *Journal of Place Branding*, vol.1, no.1, pp. 58-73.
- Kavaratzis, M. (2005); "Place Branding: A Review of Trends And Conceptual Models", *The Marketing Review*, no.5, pp.329-342.
- Moilanen Teemu, Rainisto Seppo, (2009); *How To Brand Nations, Cities And Destinations*, Palgrave Macmillan.
- Morgan, N., and Pritchard, A. (2002); "Contextualizing Destination Branding", In Morgan, N., Pritchard, A. and R. Pride eds, *Destination Branding. Creating The Unique Destination Proposition*, Oxford: Butterworth-Heinemann, pp.11-41.
- Morgan, N., Pritchard A. and Piggot, R. (2003); "Destination Branding And The Role of The Stakeholder: The Case of New Zealand", *Journal of Vacation Marketing*, no. 9 (3), pp.285-299.
- Morgan, N., Pritchard A. and R. Pride (2002); *Destination Branding: Creating The Unique Destination Proposition*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Morgan, N.J. and A. Pritchard (1999); "Building Destination Brands, The Cases of Wales And Australia", *Journal of Brand Management*, no.7, pp.102-119.
- Pritchard, A. and N. Morgan (1998); "Mood Marketing – The New Destination Marketing Strategy: A Case Study of Wales The Brand", *Journal of Vacation Marketing*, no. 4(3), pp.215 – 229.
- Rainisto, S. (2003); "Success Factors of Place Marketing: A Study of Place Marketing Practices in Northern Europe and The United States", Doctoral Dissertation, Helsinki University Of Technology, Institute of Strategy and International Business, Helsinki, Finland
- Ritchie, J.R.B and R.J.B Ritchie (1998), "The Branding of Tourism Destinations", Report Presented in 1998 Annual Congress of The International Association of Scientific Experts in Tourism, Marrakech, Morocco.

---

Tapachai, N. and R. Waryszak (2000); "An Examination of the Role of Beneficial Image in Tourist Destination Selection Ritchie", *Journal of Travel Research*, no. 39, pp.37-44.

Temporal, P. (2001), *Branding in Asia*, John Wiley and Sons, Singapore.