
طراحی برنامه استراتژیک بازاریابی فدراسیون کشتی بر اساس تحلیل

SWOT با استفاده از ماتریس QSPM

علی خادمی^۱، نیما ماجدی^{۲*}، مهدی نادری نسب^۳

ص.ص: ۸۰-۵۹

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۱/۱۸

تاریخ تصویب: ۹۸/۰۶/۱۳

چکیده

امروزه ورزش در بیشتر کشورها به عنوان ابزاری برای تجارت و تولید سرمایه به حساب می‌آید. کشتی به عنوان ورزش اول و ملی ایرانیان دارای پتانسیل بسیار درآمدزایی است که بالفعل نشده است. هدف پژوهش حاضر، طراحی برنامه استراتژیک بازاریابی فدراسیون کشتی بر اساس تحلیل SWOT با استفاده از ماتریس QSPM است. روش تحقیق از نوع توصیفی-پیمایشی و بر اساس هدف، کاربردی است. نمونه تحقیق حاضر، ۷۳ نفر شامل رئیس، معاونین، مسئولین کمیته‌ها، داوران و همچنین مربیان تیم‌های ملی فدراسیون کشتی (۳۳ نفر) نمونه‌گیری به روش کل شمار، و از متخصصین حوزه استراتژیک و بازاریابی ورزشی (۴۰ نفر) نمونه‌گیری به روش تصادفی هدفمند و به صورت داوطلبانه در تحقیق شرکت نمودند. ابزار تحقیق پرسشنامه محقق ساخته مربوط به عوامل درونی و بیرونی برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی فدراسیون کشتی و شامل ۷۷ سوال بود. روایی پرسشنامه توسط ۱۹ نفر از متخصصین این حوزه تایید و پایایی پرسشنامه‌ها از طریق ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۹ به دست آمد. برای تعیین وضعیت سازمان از تحلیل SWOT و برای رتبه بندی عوامل برنامه راهبرد بازاریابی فدراسیون کشتی از روش آزمون فریدمن و از ماتریس QSPM برای اولویت‌بندی استراتژی‌ها استفاده شد. یافته‌ها نشان داد، جایگاه بازاریابی فدراسیون کشتی در جایگاه WT، اما نزدیک به موقعیت های ST و WO قرار دارد. با تدوین بیانیه ماموریت، چشم انداز و اهداف بلند مدت، همچنین با استفاده از

^۱ . دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

^۲ . استادیار گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

^۳ . استادیار گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: nimamajedi@gmail.com

ماتریس QSPM، برنامه استراتژیک بازاریابی فدراسیون کشتی طراحی شد. شناخت محصول و خدمات قابل عرضه در فدراسیون کشتی برای متقاضیان یا مشتریان، مهم‌ترین گام در استفاده عملی از بازاریابی علمی است. فدراسیون باید با استفاده از راهبردهای تعیین شده، ضعف‌ها و ناتوانی‌های فدراسیون را در حوزه بازاریابی جبران نماید و در قدم بعد با تدوین برنامه استراتژیک در موقعیت جدید، به مسیر رشد و توسعه خود ادامه دهد.

واژه‌های کلیدی: بازاریابی، برنامه‌ریزی استراتژیک، ماتریس QSPM



مقدمه

ارتباط ورزش با پدیده های فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی حاکی از اهمیت این پدیده و نقش آن در برنامه های توسعه ملی کشورها است و در یک نگاه کلی توسعه و پیشرفت ورزش در هر کشور با اقتدار و قدرت آن کشور ارتباط نزدیکی دارد. امروزه ورزش به عنوان یکی از عوامل تأمین سلامت جسمانی و روانی افراد جامعه محسوب می شود.

یکی از رشته های ورزشی که در ایران اهمیت بسیار داشته دارد این ورزش کشتی است، که تبدیل به یک ورزش ملی شده است. در حال حاضر کشتی یکی از ورزش های برجسته کشور محسوب می شود و نقش عمده ای در کسب مقام های قهرمانی و افتخارات ورزشی در رقابت های بین المللی دارد.

امروزه ورزش از انجام فعالیت بدنی صرف فراتر رفته و در کشورهای مختلف، بسیار توسعه یافته است تا جایی که ورزش در بیشتر کشورها به عنوان ابزاری برای تجارت و تولید سرمایه به حساب می آید. ورزش یک صنعت پر سود است که توانایی بالایی در جذب سرمایه داشته و به عنوان صنعتی پردرآمد به طور مستقیم و غیرمستقیم در توسعه اقتصادی کشورهای پیشرفته دخالت دارد (۹).

از این رو نباید بازاریابی را تنها در حیطه مسئولیت فردی، بلکه آن را در حوزه وظایف افرادی دید که در حرفه ورزشی مشغول به کار می باشند. غالباً این باور وجود دارد که بازاریابی ضعیف ترین بخش برخی از اعمال ورزشی است. این باور ناشی از آن است که این اصطلاح درک نشده و آنگونه که باید توسط هر فرد اجرا شود، عمل نشده است (۱۸). علم بازاریابی ورزشی پایه و اساس مناسبی را برای روش های درست بازاریابی فراهم می کند از این روی هنر بازاریابی را باید مبتنی بر استفاده از ایده و تکنولوژی های جدید در نظر گرفت، این امر در مورد سازمان های ورزشی نیز صادق است.

در حال حاضر بازاریابی ورزش ایران ناشناخته است و اگر بتوان این موضوع را به خوبی شناسایی نمود، می توان کمک زیادی به کل ورزش کرد. مدیران سازمان های ورزشی، برای زنده ماندن در فضای کسب و کار ورزشی، باید بتوانند چالش هایی نظیر هزینه های سرسام آور، بازار به شدت رقابتی، گسترش نارضایتی هواداران و قطع رابطه آنها و رشد انفجاری فناوری های جدید را به شکل اثرگذاری مدیریت کنند (۲۱).

همچنین دانشمندان بسیاری اهمیت برنامه ریزی استراتژیک را از جنبه های مختلف مورد بررسی قرار داده اند و همگی روی هم بستگی برنامه ریزی استراتژیک با عملکرد مطلوب سازمان ها توافق نظر دارند. فرای و استونر و فرد دیوید برنامه ریزی استراتژیک را ابزار مدیریتی توانمندی تعریف می کنند که برای کمک به سازمان های کوچک طراحی می شود تا آنها خود را با تغییرات پیش بینی شده محیط تطبیق

دهند. از نظر لرنر برنامه ریزی استراتژیک فرایند تغییر سازمانی مستمر و پیچیده است که نگاه به آینده دارد و بر پیش بینی آینده تمرکز می‌کند (۱۷).

از شیوه‌های متداول شناسایی عوامل درونی و بیرونی سازمان، استفاده از تحلیل SWOT است که معرف قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان است. ماتریس SWOT، ابزاری برای شناخت تهدیدها و فرصت‌های موجود در محیط خارجی یک سیستم و بازشناسی ضعف‌ها و قوت‌های داخلی آن به منظور سنجش وضعیت و تدوین راهبرد برای هدایت و کنترل سیستم است (۱). همچنین ماتریس کمی برنامه ریزی استراتژیک QSPM^۱ یکی از تکنیک‌ها و ابزارهای بسیار شایع در ارزیابی گزینه‌های استراتژیک و مشخص نمودن جذابیت نسبی استراتژی‌ها و اولویت بندی آن‌ها است.

با توجه به اینکه تعداد زیادی از فاکتورهای اولیه برای اجرای فعالیت‌های بازاریابی در رشته ی کشتی و فدراسیون مربوطه وجود دارد، اما فقدان برنامه‌ای استراتژیک، مدون، بلند مدت و علمی در حوزه بازاریابی، باعث عدم استفاده کامل از منابع موجود و همچنین عدم کاربرد منابع بالقوه می‌شود. همسان سازی و یکپارچه نمودن فعالیت‌ها و عملیات این فدراسیون در جهت استفاده حداکثری از وضعیت موجود در فضای کشتی ایران منوط به داشتن برنامه‌ریزی استراتژیک در حوزه بازاریابی می‌باشد. در این تحقیق سعی شد تا با نظر کارشناسان و خبرگان شورای راهبردی و استفاده از اسناد بالا دستی؛ بیانیه ماموریت، چشم انداز و اهداف بلندمدت فدراسیون کشتی تدوین گردد، همچنین مطالعه و تحلیل جامعی بر وضعیت موجود بازاریابی فدراسیون کشتی صورت گرفت تا به این پرسش پاسخ داده شود که فدراسیون کشتی در حوزه بازاریابی در کدام وضعیت SWOT قرار دارد؟ استراتژی‌های مناسب و موثر آن کدام است؟

مطالعات و پژوهش‌هایی اندک در حوزه برنامه استراتژیک بازاریابی ورزشی انجام شده که می‌توان به عنوان مثال به این موارد اشاره نمود:

شعبانی بهار و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیق خود با عنوان تدوین برنامه راهبردی بازاریابی باشگاه های لیگ برتر فوتبال ایران به روش SWOT، وجود فضای رقابتی، پوشش خبری گسترده رسانه‌ای، علاقه-مندی حامیان مالی و مالکان بخش خصوصی و وجود اشتیاق و علاقمندی به تماشای لیگ برتر فوتبال مهمترین نقاط قوت و نبود حق کپی رایت، فقدان دیدگاه علمی، کمبود آموزش و تربیت نیروی انسانی فعال در حوزه بازاریابی، فقدان قوانین و برنامه‌های حمایتی، تسهیلی و تشویقی حامیان مالی و انحصار دولتی پخش تلویزیونی و نبود حق پخش شبکه های خصوصی مهمترین نقاط ضعف استراتژی بازاریابی

3. Quantitative Strategic Planning Matrix^۱



باشگاههای لیگ برتر فوتبال می‌باشد. همچنین امکان درآمدزایی ناشی از تبلیغات، اسپانسرشیپ، فروش کالا و خدمات، جوان بودن جمعیت کشور، وجود هواداران فراوان، وجود فضای رقابتی جهت نمایش جذاب و موثر برندهای شرکت‌ها و موسسات مختلف مهمترین فرصت و عدم نظام برنامه ریزی منسجم در جهت جذب منابع مالی و اقتصادی غیردولتی، عدم وجود الزامات قانونی تسهیل کننده برای سرمایه گذاری بخش خصوصی مهمترین تهدید بازاریابی باشگاههای لیگ برتر فوتبال از دیدگاه مدیران و متخصصان می‌باشد.

طبق نتایج تحقیق حسینی (۱۳۹۵) با عنوان تدوین راهبرد چالش‌های بازاریابی ورزش‌های همگانی جایگاه راهبرد چالش‌های بازاریابی ورزش‌های همگانی در حیطة بازاریابی ورزشی در منطقه WO قرار دارد. برگزاری سمینارها و همایش‌های ملی در حیطة ورزش همگانی مهمترین نقطه قوت بازاریابی شناخته گردید، توسعه مشارکت اسپانسرها و وجود متخصصین در وزارت ورزش در اولویت بعدی قرار گرفتند، همچنین حق پخش تلویزیونی و جذب اسپانسر در همایش‌های ملی و کلاس‌های مربیگری مهمترین فرصت‌ها و وابستگی به بودجه دولتی مهمترین تهدید چالشی بازاریابی ورزش همگانی می‌باشد. صوفی‌زاده (۱۳۹۵) در پژوهش خود (بررسی سهم ورزش در رشد اقتصادی و اشتغال ایران طی سال‌های ۱۳۹۵-۱۳۹۱)، ایجاد اشتغال مستقیم و غیرمستقیم، تولید کالاها، تجهیزات و مکمل‌های غذایی در ورزش، صادرات کالاها و خدمات ورزشی (تجارت بین الملل)، رونق گردشگری و توسعه بازارهای محلی از طریق رویدادهای ورزشی، تبلیغات، انتشارات و حق پخش تلویزیونی، ایجاد تاسیسات و امکانات گسترده ورزشی، افزایش رفاه عمومی را مهمترین جنبه‌های مختلف اقتصاد ورزش بیان کرد.

قاسمی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان شناسایی موانع بازاریابی ورزشی ایران از دیدگاه مدیران ورزشی کشور نشان دادند که موانع بازاریابی ورزشی به ترتیب حقوقی، ساختاری، مدیریتی، محیطی و اقتصادی بودند. از جمله راهکارهای پیشنهادی ایشان در زمینه رفع موانع بازاریابی ورزشی در ایران می‌توان به در نظر گرفتن جایگاه بازاریابی در چارت سازمانی وزارت ورزش و جوانان، فدراسیون‌ها، باشگاه‌ها و سازمان‌های ورزشی، ایجاد شبکه‌های خصوصی و ماهواره‌ای برای پخش زنده مسابقات ورزشی، تدوین نظام جامع خصوصی سازی و برنامه زمانی فرایند خصوصی سازی باشگاه‌های ورزشی و نیز پیوستن آنها به بازار بورس، استفاده از تجارب کشورهای صاحب نام در صنعت ورزش، تدوین قوانین جامع و مدون برای رسمیت شناختن حق پخش رسانه‌ای و ... اشاره کرد. نصیرزاده و همکاران (۱۳۹۲)، در پژوهشی مهمترین تنگنا و چالش ورزش کشتی را باز شدن پای سیاسیون در ورزش و سیاسی شدن نخبگان

ورزش کشتی کشور و نداشتن راهی برای اجرای برنامه های فدراسیون کشتی عنوان می کند با توجه به موارد مطرح شده اهمیت وجود برنامه ای برای بازاریابی این فدراسیون بیش از پیش ضرورت پیدا می کند. لیو و یونگ (۲۰۱۵) در تحقیقی با عنوان "بررسی قابلیت های بازاریابی شرکت های بازاریابی در دو کشور ژاپن و انگلستان" به این نتیجه رسیده اند که دگرگون شدن کسب و کار و شیوه های مدیریت و بازاریابی از روش سنتی به روش های امروزی یکی از عوامل موفقیت سازمان ها در بازاریابی می باشد و نیز اشاره می کنند که سازمان های بازار محور باید تمام انواع قابلیت های بازاریابی را توسعه دهند. گابریل و آلینا (۲۰۱۴) به تحقیق روی مدیریت سازمان های ورزشی پرداختند. آنان معتقدند که با استفاده از تجزیه و تحلیل SWOT و همچنین روش خاص مدیریت علمی، امکان شناسایی وضعیت داخلی و خارجی وجود دارد، این رویکرد به منظور توسعه یک استراتژی برای توسعه سازمان های ورزشی لازم است.

میهای (۲۰۱۳) در تحقیقی با عنوان فرآیند طراحی استراتژیک بازاریابی ورزش به این نتیجه رسید که یک طرح بازاریابی ورزشی وقتی موفق می شود که به عنوان یک فرآیند جامع بسته بندی، ترفیع و تحویل دادن ورزش به مشتریان دیده شود، به شیوه ای که خواسته ها و نیازهای مشتریان و به طور همزمان اهداف بازاریابی سازمان ورزشی را برآورده سازد. لو (۲۰۱۰) بیان می دارد، عواملی همچون قیمت بلیط، جذابیت بازی، وجود بازیکنان ستاره و وجود امکانات و تسهیلات مناسب موجب حضور بیشتر تماشاگران در ورزشگاه می شود (۸). پتس (۲۰۰۶) در کتاب خود با عنوان مبانی بازاریابی ورزشی عنوان می کند، حمایت های مالی، پخش تلویزیونی، فروش بلیت و فعالیت های تجاری از مهم ترین و رایج ترین روش های تأمین منابع مالی و کسب درآمد برای سازمان لیگ و باشگاه ها است و علاوه بر آن ها می توان از نقل و انتقال بازیکنان و قائل شدن امتیاز ویژه برای افراد در ورزشگاه ها نام برد. در پاره ای از موارد نیز می توان از کمک های دولتی برای تقویت باشگاه ها و توسعه ورزش در کشورها استفاده کرد. در مجموع اغلب مقالات و مطالعات در زمینه بازاریابی ورزشی، تاکید فراوان بر داشتن برنامه راهبردی و مدون در حوزه بازاریابی سازمان ورزشی دارند، همچنین حق پخش تلویزیونی، حامیان مالی و تماشاگران از مهمترین فاکتورهای مورد توجه سازمان ها ورزشی در فعالیت های حوزه بازاریابی سازمان ورزشی شناخته شده است. اما با توجه به وجود مطالعات مختلف در حوزه بازاریابی ورزشی، تحقیقات بسیار اندکی در مورد ورزش کشتی و نیازهای بازاریابی این فدراسیون فعال و پرهزینه وجود دارد. نبود برنامه ای بلند مدت و استراتژیک در حوزه بازاریابی و به تبع آن مشخص نبودن استراتژی های مشخص، علمی و اجرایی یکی از دلایل اصلی وابستگی فدراسیون کشتی و دیگر فدراسیون ها به منابع مالی دولتی و دیگر منابع غیر رسمی می باشد. بدین منظور، این تحقیق سعی دارد با بکارگیری فرآیند برنامه ریزی استراتژیک



و استفاده از الگوها و روش های علمی متداول مورد استفاده به ویژه در سازمان های ورزشی، به ارائه استراتژی های بازاریابی فدراسیون کشتی جمهوری اسلامی ایران پردازد. از نتایج این تحقیق و استراتژی های به دست آمده به عنوان یک چارچوب کلی مدیران ورزش کشور و همچنین مدیران و مسئولین کمیته های بازاریابی فدراسیون کشتی باید بتوانند جهت بهره گیری بهتر از بازاریابی جهت فدراسیون و باشگاه های کشتی استفاده نمایند. با توجه به اهمیت برنامه ریزی استراتژیک در زمینه بازاریابی و همچنین کمبود منابع در ارتباط با این مقوله در حوزه ورزش کشتی کشورمان، هدف تحقیق حاضر، ابتدا آنالیز درست از وضعیت بیرونی و درونی بازاریابی استراتژیک فدراسیون کشتی با استفاده از تحلیل SWOT و در ادامه تدوین استراتژی های بازاریابی فدراسیون کشتی می باشد.

روش شناسی پژوهش

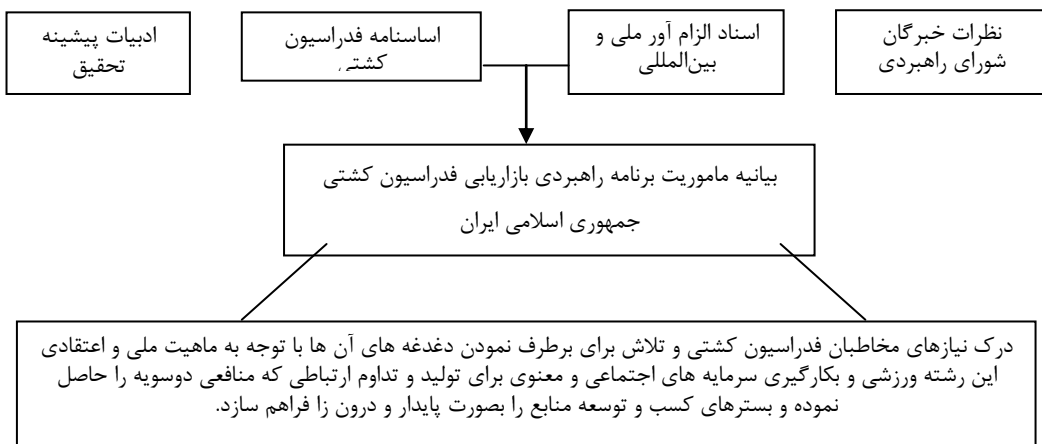
روش این تحقیق توصیفی-پیمایشی، از نوع تحقیقات مطالعات استراتژیک می باشد و از نظر اهداف در رده تحقیقات کاربردی قرار دارد. در این پژوهش با مطالعه مقالات علمی متعدد مرتبط با موضوع پژوهش و جمع آوری نظرات اساتید مدیریت ورزشی کشور در زمینه نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید پرداخته شد. ابزار تحقیق حاضر پرسشنامه محقق ساخته شامل ۷۷ سوال که با استفاده از مطالعات کتابخانه ای، بررسی اسناد و مدارک و نظرات کارشناسی اساتید که تخصص در زمینه مرتبط داشتند به روش دلفی طراحی گردید، روایی پرسشنامه توسط ۱۹ نفر از اساتید و متخصصان حوزه مدیریت، استراتژیک و بازاریابی مورد تایید قرار گرفت، همچنین پایایی پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ ۰/۸۹ بدست آمد.

جامعه آماری تحقیق شامل مسئولان فدراسیون کشتی جمهوری اسلامی ایران اعم از رئیس، معاونین، مسئولین کمیته ها و مربیان تیم های ملی که مشغول به فعالیت هستند و اساتید و متخصصان ورزش کشور که در حوزه های بازاریابی و تدوین برنامه استراتژیک ورزشی آگاه به امور بوده و فعالیت دارند، می باشد. در انتخاب نمونه آماری، در فدراسیون کشتی از روش کل شمار استفاده شد که شامل رئیس، معاونین، مسئولین کمیته ها، داوران و همچنین مربیان تیم های ملی که مشغول به فعالیت هستند (۳۳ نفر) و برای نمونه های خارج از فدراسیون از روش نمونه گیری تصادفی هدفمند در دسترس استفاده گردید که شامل اساتید و متخصصان حوزه ورزش که سابقه تدریس و پژوهش در زمینه بازاریابی و تدوین برنامه استراتژیک کشور را دارند، بود. بعلاوه تعدادی از کارشناسان نخبه کشتی که به نوعی در زمینه برنامه های بازاریابی فدراسیون کشتی جمهوری اسلامی ایران آگاه به امور بوده و دخیل می باشند (۴۰ نفر). همچنین محدوده زمانی تحقیق مربوط به سال ۱۳۹۶ می باشد.

پس از هماهنگی با فدراسیون کشتی مجوز لازم برای ارسال پرسشنامه‌ها به افراد مورد نظر اخذ شد از مجموع ۸۰ پرسشنامه ارسالی ۷۳ نسخه آن عودت داده شد و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای تکمیل و توزیع پرسشنامه‌ها، محقق پرسشنامه را به صورت حضوری، پست و ارسال الکترونیکی در اختیار افراد قرار داد و پس از تکمیل، جمع‌آوری پرسشنامه‌ها انجام شد. سپس از روش تحلیل SWOT (ماتریس ارزیابی عوامل درونی و ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی) برای تعیین وضعیت استفاده شد. در بخش آمار استنباطی برای تجزیه و تحلیل یافته‌ها از آزمون فریدمن جهت اولویت بندی معیارها در سطح ۰/۰۵، و از ماتریس QSPM جهت اولویت بندی استراتژی‌ها استفاده شد. از ضریب آلفای کرونباخ برای محاسبه پایایی پرسشنامه‌ها استفاده شد. اطلاعات مزبور با بهره‌گیری از نرم‌افزار SPSS. V.22 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

یافته‌های پژوهش

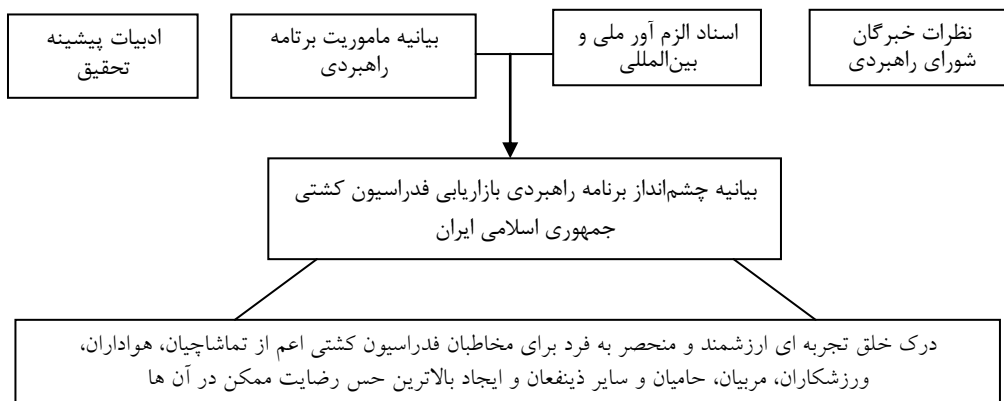
یافته‌ها نشان داد، ۷۶/۷ درصد شرکت کنندگان مرد و ۲۳/۳ درصد شرکت کنندگان زن بودند، از نظر وضعیت تحصیلی تعداد ۷ نفر لیسانس (۹/۶٪)، تعداد ۷ نفر فوق لیسانس (۹/۶٪)، تعداد ۱۶ نفر دانشجوی دکتری (۲۱/۹٪) و تعداد ۴۳ نفر (۵۸/۹٪) در این تحقیق دارای مدرک دکتری بوده‌اند. شرکت کنندگان دانشگاهی، ۳۳/۹ درصد در زمینه مدیریت ورزشی، ۳۷/۵ درصد در حوزه بازاریابی و ۲۸/۵ درصد در حوزه استراتژیک تخصص داشتند. فراوانی حوزه تخصصی شرکت کنندگان فدراسیون شامل ۱۸/۱ درصد شرکت کنندگان مدیر، ۲۴/۲ درصد مسئول کمیته و ۳۶/۳ درصد مربی و ۱۲/۱ درصد داور بودند. برای تدوین بیانیه ماموریت کمیته بازاریابی فدراسیون کشتی طبق شکل زیر، از منابع مختلفی استفاده شد که در نهایت بیانیه زیر به عنوان بیانیه ماموریت فدراسیون کشتی انتخاب شد.



نمودار ۱. بیانیه ماموریت و منابع مورد استفاده برای تدوین آن



برای تدوین بیانیه چشم انداز کمیته بازاریابی فدراسیون کشتی از منابع مختلفی استفاده شد که در نهایت بیانیه زیر مورد تایید قرار گرفت.



نمودار ۲. بیانیه چشم انداز و منابع مورد استفاده برای تدوین آن

- همچنین برای تدوین اهداف بلند مدت کمیته بازاریابی فدراسیون کشتی از بیانیه ماموریت، بیانیه چشم انداز، ادبیات پیشینه تحقیق، نظرسنجی از مدیران، کارشناسان، نخبگان و اعضای شورای استفاده شد.
 - تامین نمودن حداقل ۵۰ درصد از هزینه های فدراسیون از طریق بخش خصوصی تا سال ۱۴۰۴ با توجه به سند چشم انداز بالادستی
 - تمرکز روی توسعه گردشگری داخلی رویدادهای کشتی برای دستیابی به سهم ۵ درصدی از انواع گردشگری ها تا سال ۱۴۰۰ با توجه به برنامه ششم توسعه در حوزه ورزش (سهم گردشگری ورزشی در کشور ۱/۲ درصد از کل گردشگری های داخلی است).
 - تلاش های گسترده ترویجی در راستای کسب حداکثر سهم از بازار ورزش بانوان از طریق شناساندن رشته کشتی کلاسیک بانوان با توجه به قرار گرفتن در تقویم ۲۰۱۹ فدراسیون بین المللی کشتی .
- با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی (به صورت مجزا) به تعیین موقعیت و جایگاه فعلی برنامه استراتژیک بازاریابی فدراسیون کشتی جمهوری اسلامی ایران توسط کارشناسان و نخبگان

پرداخته شده است. در جداول زیر از هر نوع گویه، ۵ گویه که بالاترین نمره میانگین را کسب کرده اند، آورده شده است.

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

پس از بررسی عوامل داخلی، عواملی را که در برگیرنده نقاط قوت و ضعف فهرست می گردند. نتایج نشان داد مجموع نمرات ماتریس عوامل درونی کمتر از ۲/۵ می باشد (۲/۰۴)، این موضوع به معنی ضعف برنامه به لحاظ عوامل درونی است.

جدول ۱. ماتریس رتبه بندی شده‌ی عوامل درونی فدراسیون کشتی جمهوری اسلامی ایران

ردیف	گویه	رتبه	میانگین	وزن نسبی	مقیاس	رتبه	شدت عامل	نمره
۱	توانمندی مدیریت عالی فدراسیون کشتی در جذب حامیان مالی	S	۴/۴۳	۰/۱۲۳	۰/۵۴۵	۰/۰۴۴	۴	۰/۱۷۶
۲	برگزاری رویدادهای بین المللی کشتی در کشور	S	۴/۳۴	۰/۱۲۰	۰/۵۲۳	۰/۰۳۹	۴	۰/۱۵۶
۳	کسب نتایج موفقیت آمیز در رقابت های بین المللی	S	۴/۳۰	۰/۱۱۹	۰/۵۱۳	۰/۰۳۹	۴	۰/۱۵۶
۴	وجهه مثبت فدراسیون کشتی به عنوان یک برند سازمانی معتبر	S	۳/۹۳	۰/۱۰۹	۰/۴۲۹	۰/۰۳۴	۴	۰/۱۳۶
۵	وجود مدیران تحصیل کرده و توانمند در بدنه فدراسیون کشتی	S	۳/۹۱	۰/۱۰۸	۰/۴۲۴	۰/۰۳۴	۴	۰/۱۳۶
۱	نبود برنامه جامع و استراتژیک بازاریابی در فدراسیون کشتی	W	۴/۵۳	۰/۱۲۵	۰/۵۷۰	۰/۰۵۸	۱	۰/۰۵۸
۲	عدم پیگیری موثر حق پخش رسانه ای	W	۴/۴۶	۰/۱۲۳	۰/۵۵۲	۰/۰۴۴	۱	۰/۰۴۴
۳	نبود کمیته تخصصی بازاریابی در فدراسیون کشتی	W	۴/۳۶	۰/۱۲۱	۰/۵۲۸	۰/۰۳۹	۱	۰/۰۳۹
۴	عدم آشنایی با مهارت های بازاریابی در مدیران و کارشناسان فدراسیون	W	۴/۱۷	۰/۱۱۵	۰/۴۸۳	۰/۰۳۹	۱	۰/۰۳۹



۵	عدم جذب حامیان مالی بین المللی	W	۴/۱۷	۰/۱۱۵	۰/۴۸۳	۰/۰۳۹	۱	۰/۰۳۹
---	--------------------------------	---	------	-------	-------	-------	---	-------

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

پس از بررسی عوامل خارجی، عواملی را که در برگیرنده فرصت می شوند و یا سازمان را مورد تهدید قرار می دهد فهرست می گردند. نتایج نشان داد مجموع نمرات ماتریس عوامل خارجی کمتر از ۲/۵ می باشد (۲/۲۱)، این موضوع به معنی آن است که برنامه به لحاظ عوامل بیرونی با تهدید مواجه است.

جدول ۲. ماتریس رتبه بندی شده ی عوامل بیرونی استراتژی بازاریابی فدراسیون کشتی جمهوری اسلامی ایران

ردیف	گویه	نوع	میانگین	وزن نسبی	مقیاس	ضریب	شدت عامل	نمره
۱	المپیکی بودن ورزش کشتی و حضور حداکثری در میادین مختلف بین المللی (جهانی، جام جهانی، آسیایی و ...)	O	۴/۶۷	۰/۱۱۳	۰/۵۳۱	۰/۰۵	۴	۰/۲
۲	علاقه افشار مختلف مردم به ورزش کشتی در نتیجه تشکیل جامعه هدف متنوع برای فدراسیون .	O	۴/۵۲	۰/۱۱۰	۰/۴۹۸	۰/۰۳۶	۴	۰/۱۴۴
۳	وجود تماشاگران، هواداران و بینندگان علاقه مند در رقابتهای مختلف داخلی و بین المللی.	O	۴/۳۸	۰/۱۰۶	۰/۴۶۷	۰/۰۳۸	۴	۰/۱۵۲
۴	وجود تنوع در ورزش کشتی (آزاد، فرنگی، سنتی، ساحلی، پهلوانی، آلیش و....).	O	۴/۲۴	۰/۱۱۷	۰/۴۹۹	۰/۰۴	۴	۰/۱۶
۵	حمایت و نگاه مثبت ارکان دولتی (دولت، وزارت ورزش، استانداران و...) به ورزش کشتی و ایجاد بستری مناسب برای جذب کمک ها و حامیان مالی.	O	۴/۱۵	۰/۱۰۱	۰/۴۲۰	۰/۰۳۲	۴	۰/۱۲۸
۱	فقدان نگرشهای کلان مدیریتی به مقوله بازاریابی ورزشی .	T	۴/۴۳	۰/۱۰۸	۰/۴۷۸	۰/۰۳۸	۱	۰/۰۳۸
۲	اجرای سیاست های خصوصی سازی به شیوه ای نامناسب و ناپایدار.	T	۴/۴۱	۰/۱۰۷	۰/۴۷۴	۰/۰۳۸	۱	۰/۰۳۸
۳	فقدان قانون کپی رایت و حق پخش در کشور .	T	۴/۳۶	۰/۱۰۶	۰/۴۶۳	۰/۰۳۶	۱	۰/۰۳۶

۰/۰۳۴	۱	۰/۰۳۴	۰/۴۵۹	۰/۱۰۵	۴/۳۴	T	تاثیر پذیری تصمیمات کلان ورزشی از جریانات سیاسی.
۰/۰۳۲	۱	۰/۰۳۲	۰/۴۴۴	۰/۱۰۴	۴/۲۷	T	عدم ارائه خط مشی های بازاریابی در سند چشم انداز ورزش کشور.

تجزیه و تحلیل داخلی و خارجی برنامه استراتژیک بازاریابی فدراسیون کشتی جمهوری اسلامی ایران و تعیین راهبرد اصلی

بعد از تهیه ماتریس عوامل داخلی و ماتریس عوامل خارجی نوبت به مقایسه این دو ماتریس در یک ماتریس واحد می باشد. در شکل ۱ موقعیت برنامه استراتژیک بازاریابی فدراسیون کشتی جمهوری اسلامی ایران با توجه به ماتریس عوامل دورنی و بیرونی ملاحظه می گردد.

۱	۲	۳	۴	
حفظ وضعیت موجود	تهاجمی ۲/۰۰۶	تهاجمی	تهاجمی	نمره ارزیابی عوامل خارجی ۱/۱۱۱
تدافعی	حفظ وضعیت موجود S.P	تهاجمی	تهاجمی	
تدافعی	تدافعی	تدافعی	حفظ وضعیت موجود	

نمودار ۳. نمره نهائی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی و تعیین نوع راهبرد سازمانی

همانگونه که ملاحظه می گردد نتایج ماتریس داخلی و خارجی گویای قرار گیری برنامه استراتژیک بازاریابی فدراسیون کشتی جمهوری اسلامی ایران در موقعیت WT و شرایط حفظ وضعیت موجود است. به بیان دیگر این برنامه نمی تواند به خوبی از قوتها و فرصتها استفاده نموده و به برطرف کردن ضعفها و کاهش تهدیدها بپردازد. مدیران و سازمانهای مرتبط با این رشته ورزشی می توانند با برنامه



ریزی مناسب نسبت به کاهش و به حداقل رساندن زیان های ناشی از تهدیدها و نقاط ضعف اقدام نمایند.

پس از برگزاری جلسه شورای راهبری با حضور همه ذینفعان، با بحث متمرکز و نگاه شورا، راهبردهای زیر در وضعیت WT تبیین و با استفاده از ماتریس QSPM اولویت بندی شد، همچنین با توجه به نزدیک بودن موقعیت فدراسیون کشتی به وضعیت های ST و WO، شورای راهبردی تصمیم به تبیین یک استراتژی برای هر یک از این موقعیت ها گرفت.

جدول ۳. اولویت بندی استراتژی ها با استفاده از ماتریس QSPM

ردیف	استراتژی	گویه ها	نمره جدا بیت
۱	تغییر سیاست گذاری کلان به سمت درآمد زایی واقعی در ورزش	w2,w20, t1,t4	۰۲۷ ۵/
۲	ارتقای فعالیت های اقتصادی فدراسیون کشتی در جهت توسعه پایدار	w1,w3,w4,t1,t5,t12	۸۱۴ ۴/
۳	توجه و تاکید بر فعال سازی فرایند برون سپاری در حوزه بازاریابی	w4,w5,w6,w19,w25,t2,t9,t13	۱۷۱ ۴
۴	افزایش حمایت از حضور حداکثری حامیان مالی با تاکید بر ایمن سازی و جذاب نمودن سرمایه گذاری	w2,w5,w13,t2,t3,t6	۶۰۷ ۴/
۵	ایجاد و توسعه کمپ های تخصصی، اماکن ورزشی و تجهیزات رشته کشتی به منظور درآمدزایی در سطح ملی و بین المللی	W7,W8,W12,O2,O4,O18	
۶	بهره گیری از توانمندی مدیریت عالی فدراسیون کشتی و مدیران ارشد این سازمان به منظور ایجاد تغییرات کلان نگرشی و عملکردی در استفاده از بازاریابی نوین در فدراسیون کشتی	S1,S5,T1	

بحث و نتیجه گیری

امروزه سازمان ها باید به طور دائم بر رویدادهای داخلی و خارجی نظارت کنند تا بتوانند در زمان مناسب و بر حسب ضرورت، خود را با تغییرات وفق دهند، در این راستا سازمان هایی موفق خواهند بود که بتوانند از علم و مدیریت استراتژیک استفاده کنند. (۱۷)

همچنین بازاریابی به عنوان جزیی از صنعت ورزش برای سازمان‌های غیرتجاری از جمله سازمان‌های ورزشی، ابزاری برای ارتباط و تعامل با مردم است، بیت واستاتلار^۱ بازاریابی ورزشی را فرآیند طراحی و اجرای فعالیت‌ها جهت ایجاد کردن، ارزش نهادن، کنترل و توسعه محصول ورزشی برای برآورده کردن نیازها یا خواسته‌های مصرف‌کنندگان و رسیدن به اهداف شرکت، توصیف می‌کنند (۲۸).

در تحقیق حاضر پس از رتبه‌بندی گویه‌های تحقیق، توانمندی مدیریت عالی فدراسیون کشتی در جذب حامیان مالی مهم ترین نقطه قوت برنامه استراتژیک بازاریابی فدراسیون کشتی جمهوری اسلامی ایران و توجه به رشته کشتی بانوان با توجه به جدید و جذاب بودن کم اهمیت ترین نقطه قوت این برنامه از دیدگاه کارشناسان می باشد. نبود برنامه جامع و استراتژیک بازاریابی در فدراسیون کشتی مهم ترین نقطه ضعف و عدم برون سپاری فعالیت های بازاریابی به شرکت های تخصصی کم اهمیت ترین نقطه ضعف برنامه از دیدگاه کارشناسان می باشد.

همچنین المپیکی بودن ورزش کشتی و حضور حداکثری در میادین مختلف بین المللی (جهانی، جام جهانی، آسیایی و ...) مهمترین فرصت پیش روی و برگزاری همایش ها، کنفرانسها، کارگاه های بازاریابی در سطوح ملی و بین المللی در کشور کم اهمیت ترین فرصت پیش روی برنامه از دیدگاه کارشناسان می باشد. فقدان نگرش های کلان مدیریتی ورزش کشور به مقوله بازاریابی ورزشی مهم ترین تهدید پیش روی و وجود سایر رقبا از قبیل صنعت سینما، گردشگری و ... کم اهمیت ترین تهدید پیش روی برنامه استراتژیک بازاریابی فدراسیون کشتی جمهوری اسلامی ایران از دیدگاه کارشناسان می باشد.

ماتریس عوامل بیرونی فدراسیون کشتی جمهوری اسلامی ایران در حوزه بازاریابی ورزشی نشان داد که مجموع نمرات ماتریس ۲/۲۱ می باشد که نشان دهنده آن است که فدراسیون کشتی به خوبی از فرصت ها استفاده نکرده و در کنترل تهدیدها ضعیف عمل نموده است. برای تعیین موقعیت استراتژیک بازاریابی فدراسیون کشتی از ماتریس عوامل درونی و ماتریس عوامل بیرونی استفاده شد. نتایج حاصل نشان داد که مجموع نمرات عوامل درونی برابر با ۲/۰۴ می باشد و حاکی از آن است که فدراسیون کشتی در حیطه بازاریابی از لحاظ عوامل درونی دارای ضعف است. همچنین نتایج ماتریس داخلی و خارجی حاکی از آن است که فدراسیون کشتی از لحاظ موقعیت استراتژیک در موقعیت WT قرار دارد و به عبارت دیگر می توان گفت که به دلیل چیرگی ضعف ها بر قوت ها و عدم توانایی فدراسیون کشتی در استفاده از فرصت ها و دفع تهدیدهای احتمالی بهتر است استراتژی تدافعی اتخاذ نماید یعنی کم

1. Pitts & Stotlar



کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات خارجی، تا وضعیت فدراسیون کشتی کشور از وضعیت کنونی بدتر نگردد.

استراتژی WT: تغییر سیاست گذاری کلان به سمت درآمد زایی واقعی در ورزش

فقدان نگرش‌های کلان مدیریتی ورزش کشور به مقوله بازاریابی ورزشی یکی از مهمترین عوامل ناکارآمدی بازاریابی فدراسیون‌ها و باشگاه‌ها می‌باشد. در این راستا قاسمی و همکاران (۱۳۹۴) بیان می‌دارند، سیاستگذاران صنعت ورزش کشور می‌توانند در زمینه رفع موانع بازاریابی ورزشی در ایران به در نظر گرفتن جایگاه بازاریابی در چارت سازمانی وزارت ورزش و جوانان، فدراسیون‌ها، باشگاه‌ها و سازمان‌های ورزشی و نیز استفاده از مدیران و کارکنان خلاق و با تفکرات و تخصص‌های تجاری و درآمدزایی در فدراسیون‌ها و باشگاه‌های ورزشی اقدام کنند. میزان دانش، سطح هوش بازاریابی، تسلط منابع انسانی فدراسیون‌ها به علم بازاریابی، میزان تعهد سازمانی، سطح تعاملات مناسب در بازار، کیفیت تصمیم‌گیری از مواردی هستند که می‌توانند نقش مهم و تأثیرگذاری در موفقیت فدراسیون‌های ورزشی به ویژه بازاریابی فدراسیون‌های ورزشی داشته باشند (۱۲). حسینی (۱۳۹۵) تقویت دانش مدیریت استراتژیک و بازاریابی ورزشی را یکی از عوامل موفقیت در ورزش می‌داند. همچنین احسانی (۱۳۸۳) در پژوهشی با عنوان "الگوی جدید بازاریابی ورزشی"، بارها نحوه مدیریت بازاریابی در ایران را مورد نقد قرار داده و لزوم بکارگیری متخصصین بازاریابی را در صحنه ورزش ایران مورد تأکید قرار داده است، مدیرانی که باید دارای دانش عمیق و حد وسیعی از شایستگی‌های ویژه مانند تجارت، ارتقاء، افزایش سرمایه و روابط عمومی باشند. بنابراین خصوصیات یک مدیر موفق در قرن ۲۱ داشتن دانش و علم مبتنی بر حقایق، اطلاعات و داده‌های دقیق و به‌موقع و داشتن توانایی عمل و خواستن بر اساس آن علم و دانش است. رضانی نوده (۱۳۹۲) بیان می‌دارد با بهره‌گیری از مدیریت استراتژیک، مدیریت صحیح منابع مالی و افزایش جذب منابع مالی می‌توان این وضعیت را تغییر داد.

تأثیرپذیری تصمیمات کلان ورزشی از جریان‌های سیاسی از دیگر عوامل اثرگذار در این استراتژی می‌باشد. البته مشکل ورود سیاست به ورزش تنها مختص کشور ما نیست بلکه بسیاری از کشورهای توسعه یافته این مساله را در درون خود حل کرده‌اند و در آن کشورها سیاست دخالت مستقیم یا حتی غیرمستقیمی در ورزش ندارد. اما این معضل هنوز برای برخی کشورهای توسعه نیافته یا در حال توسعه مثل کشور ما پابرجاست. ورود سیاست به ورزش، آسیب زاست و سیاسیون عمدتاً با اهداف تبلیغاتی و گهگاه برای سوءاستفاده‌های سیاسی از آن بهره برده‌اند. همچنین نصیرزاده و همکاران (۱۳۹۲)، در پژوهش خود مهم‌ترین تنگنا و چالش ورزش کشتی را باز شدن پای سیاسیون در ورزش و سیاسی شدن

نخبگان ورزش کشتی کشور بیان داشتند. این موارد با تحقیقات شعبانی بهار و همکاران (۱۳۹۶)، حسینی و همکاران (۱۳۹۶)، مرادی چالشتی و همکاران (۱۳۹۵) و قاسمی و همکاران (۱۳۹۴) همخوانی دارد.

یکی از مواردی که در کشور ما باید به صورت کلان در ورزش پیگیری شود، موضوع حق پخش مسابقات از شبکه های تصویری و مجازی و قوانین مربوط به آن می باشد- چرا که رشد و توسعه فناوری ها در زمینه رسانه ها باعث شده است تا غیر از تلویزیون، در دو دهه اخیر پخش مسابقات ورزشی از طریق تلفن های همراه، اینترنت و سایر رسانه ها نیز درآمدهای زیادی را برای صنعت ورزش به همراه داشته باشد. بدیهی است هر چه پوشش رسانه ای مسابقات بیشتر شود، تمایل حامیان مالی برای سرمایه گذاری افزایش می یابد، چرا که با پوشش تلویزیونی مسابقات برای افراد بیشتر، آرم و نشان شرکت حمایت کننده نیز بیشتر در معرض دید عموم قرار می گیرد (۲). ولی این موضوع هنوز در کشور ما و جاهت حقوقی و قانونی خود را بدست نیاورده است. هر چند قوانین داخلی کشور از موضوع دریافت حق پخش تلویزیونی حمایت نکرده اند اما قوانین بین المللی این موضوع را مورد تاکید قرار داده است به عنوان نمونه، ماده ۷۲ اساسنامه فدراسیون بین المللی فوتبال به صراحت بیان نموده است که صاحبان بازی ها (نظیر فدراسیون، لیگ و باشگاه ها) مالک اصلی حق پخش رسانه ای مسابقات فوتبال هستند. حسینی و همکاران (۱۳۹۶) یکی از موانع اصلی خصوصی سازی صنعت ورزش فوتبال در ایران را عدم برخورداری صنعت ورزش فوتبال در ایران از حق پخش تلویزیونی می داند که این موضوع در فدراسیون کشتی نیز کاملاً صادق است. اسماعیلی (۱۳۹۵)، عدم تامین منافع حکومتی در مشی صدا و سیما، راه اندازی کمی رایت، قیمت گذاری حق پخش، حذف رانت های دولتی و ایجاد فرهنگ و اخلاق تجاری سازی؛ مطرح شدن تلویزیون اینترنتی، پکیج کردن حق پخش، ایجاد شبکه های خصوصی؛ وجود قوانین محکم حق پخش و انحصاری بودن تلویزیون را از عواملی می داند که می توان با رفع یا پیگیری آن ها به اجرای حق پخش در کشور دست یافت. قاسمی و همکاران (۱۳۹۴) و حسینی (۱۳۹۵) نیز در نقش اثرگذار حق پخش در پیشرفت و بهبود ورزش کشور تاکید کردند.

بی تردید موفقیت سازمان های ورزشی به طور عام و فدراسیون های ورزشی به طور خاص در هزاره سوم خلاقیت منابع انسانی و خلاقیت سازمانی است (۲۶). خلاقیت و کارآفرینی در ورزش را می توان فرایند استفاده از فرصت های اقتصادی موجود در ورزش دانست، فرصتهایی که در ظاهر ممکن است تهدید یا کمبود به نظر آیند یا مورد توجه خاصی نباشند. کارآفرینی در ورزش، حوزه ی به سرعت در حال رشدی از کارآفرینی و تحقیقات مدیریت ورزش است. فرایند کارآفرینی در ورزش دربردارنده ی فعالیت های کارآفرینی اجتماعی و نوآوری اجتماعی است که در زمینه ی ورزشی انجام می شوند. ورزش



در جایگاه یک صنعت، جزء بزرگ‌ترین صناعت‌های جهان محسوب می‌شود و بر صنایع دیگر از جمله آموزش و پرورش و گردشگری تأثیر می‌گذارد که خود آن‌ها هم بر نوآوری اجتماعی و کارآفرینی اجتماعی تمرکز یک‌پارچه‌ای دارند. فدراسیون کشتی نیز با توجه به ارتباط مستقیم و غیر مستقیم که با جمعیت زیادی از مردم کشور دارد باید در این عرصه فعال باشد. صوفی زاده (۱۳۹۵) در تحقیق خود کارآفرینی را یکی از جنبه‌های اصلی اقتصاد ورزش می‌داند.

استراتژی WO: ایجاد و توسعه کمپ‌های تخصصی، اماکن ورزشی و تجهیزات رشته کشتی

به منظور درآمدزایی در سطح ملی و بین‌المللی

ارائه خدمت یکی از اجزا اصلی برنامه‌های بازاریابی ورزشی است. ارائه خدمات جدید بایستی براساس نیازها و خواسته‌های مشتریان باشد و بتواند راحتی و آسایش بیشتری را برای آنها فراهم نماید. امروزه بهره‌گیری از ابزارها و تکنولوژی پیشرفته امکان ارائه خدمات جدید ورزشی را فراهم آورده است. در عین حال باید اقدامات لازم جهت ارتقا کیفیت خدمات موجود هم به عمل آید.

در سازمان‌های خدمات‌محور مثل فدراسیون‌ها و باشگاه‌ها در کنار کار اصلی خود که همان تولید و فروش یک محصول خالص به نام بازی است، باید امکانات و تجهیزات ورزشی مرتبط با ورزشکاران، علاقه‌مندان و تماشاگران در بالاترین کیفیت خود قرار داشته باشد تا بتوانند علاوه بر حفظ این افراد به جذب حداکثری نفقات جدید بپردازند. بسیاری از ورزشگاه‌های مدرن دارای امکاناتی هستند که درآمد بالایی را در روز مسابقه حاصل می‌کنند. ورزشگاه‌ها می‌توانند به عنوان بخش بزرگی از بسته محصول ورزشی در نظر گرفته شوند (۱۴). به دلیل ماهیت تفکیک‌ناپذیری خدمات از ارائه‌دهندگان آن، عامل مکان در استراتژی‌های بازاریابی خدمات اهمیت بسیاری دارد. با توجه به افزایش و شدت رقابت، ارائه خدمات در مکان مناسب و محل‌های مورد نظر مشتریان عاملی تعیین‌کننده در جذب و حفظ مشتریان می‌باشد و این مسئله‌ای است که در ارتباط با بازاریابی ورزشی بسیار پررنگ و با اهمیت می‌باشد (۲۳).

جلیلیان (۱۳۸۳)، معماری (۱۳۸۶)، محمدکاظمی (۱۳۸۷)، فلاحی (۱۳۸۷)، ترک‌فر (۱۳۸۹)، ناظمی و همکاران (۱۳۹۲)، امین‌الدین و هوی‌سی (۲۰۰۸) و تئودوراکیس و الکساندریس (۲۰۰۸) عامل استادیوم اختصاصی و امکانات موجود در ورزشگاه‌ها و نیز کیفیت خدمات استادیوم نظیر صندلی، پارکینگ، جایگاه‌های ویژه و دیگر مؤلفه‌های کیفیت خدمات را برای جذب هواداران به عنوان هدف اصلی بازاریابی مهم قلمداد کردند (۷). بنابراین ضروری است، فدراسیون‌ها و باشگاه‌ها نهایت تلاش خود را به منظور ارتقای هر چه بیشتر سطح کیفیت خدمات ارائه شده به هواداران به عنوان سرمایه‌های اصلی و مهم‌ترین منبع درآمدی به عمل آورند و با جلب رضایت آنها زمینه حفظ و تداوم حضور آنها در

ورزشگاه‌ها را فراهم سازند. هواداران مهم‌ترین عامل موفقیت تیم‌ها هستند. این واقعیتی است که در کشورهای صاحب ورزش پذیرفته شده است. تیمی که هوادار بیشتری دارد، فروش بیشتری دارد. از فروش بلیت و حق پخش تلویزیونی گرفته تا فروش اقلام متفاوت مرتبط با باشگاه.

اما غیر از هواداران یک رشته ورزشی، بازیکنان و تیم‌های مختلف نیز می‌توانند به عنوان مشتریان و منابع درآمدی یک باشگاه یا فدراسیون قلمداد شوند. استفاده از امکانات و تجهیزات با کیفیت ورزشی، پزشکی، تفریحی و ... از جمله مواردی است که برای بازیکنان و تیم‌ها، در زمان‌ها و شرایط مختلف مورد نیاز است. اردوهای آماده سازی، ریکاوری، سلامتی و ... از مواردی است که در طول سال برای تیم‌ها و بازیکنان بوجود می‌آید. حال اگر فدراسیون یا باشگاهی دارای امکانات و تجهیزات مختلفی مانند مجموعه ورزشی، کمپ‌های تخصصی، موزه و فروشگاه و ... باشد، می‌تواند پذیرای مشتریان گوناگونی باشد که منبع بسیار خوبی برای درآمد زایی آن فدراسیون یا باشگاه باشد.

متأسفانه تحقیقات متعددی در کشور، ضعف استانداردهای اماکن و تجهیزات ورزشی را به عنوان عاملی بسیار تاثیرگذار در عدم جذب گردشگران ورزشی داخلی و خارجی نشان می‌دهد (۶).

در این راستا فدراسیون کشتی، با توجه به تنوع مسابقات کشتی، جاذبه‌های اقلیمی و فرهنگی کشور و علاقه اقشار مختلف مردم به این ورزش ملی، می‌تواند با تقویت و تعاملات مدیریت کلان و متخصص و مسلط به علم در اجرا، با ایجاد زیرساخت‌هایی با استاندارد بالای عمرانی، اقتصادی و ورزشی، جایگاه گردشگری ورزشی را در این رشته به کشور بازگرداند. به هر حال توسعه گردشگری ورزشی در ایران عزم ملی و همه جانبه ای را می‌طلبد، چرا که اثرات آن در زمینه‌های مختلف قابل تصور است.

استراتژی ST: بهره‌گیری از توانمندی مدیران عالی فدراسیون کشتی و در جهت ایجاد

تغییرات کلان نگرشی و عملکردی در حوزه بازاریابی فدراسیون

به عقیده جنسن برنامه‌ریزی یکی از مؤلفه‌های حیاتی و اساسی مدیریت است و از ابزارهای لازم برای ایجاد تغییر در سازمان محسوب می‌شود همچنین او به نارسائی‌هایی که ناشی از فقدان توجه کافی به عوامل عمده برنامه‌ریزی استراتژیک است (مانند تحلیل رسالت و ارزش‌ها، قوت‌ها و ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها) و نارسائی‌های فراگردی که ناشی از مدیریت ضعیف مراحل گوناگون برنامه‌ریزی استراتژیک است (مانند فقدان تعهد افراد متنفذ برای اجرای اقدامات برنامه‌ریزی شده، تمرکز بیش از حد برنامه‌ریزی در سطح مدیریت عالی سازمان، تفویض بیش از حد فعالیت‌های برنامه‌ریزی به نیروهای ستادی و واحدهای تخصصی، و تأکید بیش از حد بر جزئیات تفصیلی برنامه‌ها) اشاره کرده است (۱۷).



بازاریابی یکی از ارکان اساسی مدیریت ارتباطات در دنیای امروز است، در جامعه امروزی بقای سازمان ورزشی وابسته به پویایی و قابلیت رویارویی با تغییر آن سازمان است و لزوم درک نیاز به تغییر با در نظر گرفتن جنبه‌های تغییر همیشگی جامعه، از اهمیت بالایی برخوردار است، مدیران باید دارای دانش عمیق و حد وسیعی از شایستگی‌های ویژه مانند تجارت، ارتقاء، افزایش سرمایه و روابط عمومی باشند. دگرگون شدن کسب و کار و شیوه‌های مدیریت و بازاریابی از روش سنتی به روش‌های امروزی یکی از عوامل موفقیت سازمان‌ها در بازاریابی می‌باشد و نیز اشاره می‌کنند که سازمان‌های بازار محور باید تمام انواع قابلیت‌های بازاریابی را توسعه دهند (۲۳).

برای مثال در حیطه عوامل مدیریتی و منابع انسانی، به دلیل ضعف در مدل‌های مدیریتی بکارگیری شده، عدم ثبات مدیریت‌ها و عدم وجود نیروی متخصص و خیره جذب سرمایه‌گذاری خارجی با مخاطره مواجه است. در حیطه عوامل اطلاع‌رسانی - بازاریابی، هر چه اطلاع‌رسانی اقتصادی، مالی و فنی روشن‌تر و دقیق‌تر، رعایت حقوق ثبت و علائم تجاری بیشتر باشد و هر چه کیفیت بازاریابی و مدیریت آن از استاندارد بالاتری برخوردار باشد جریان سرمایه‌گذاری خارجی روند بهتری را مشاهده خواهد نمود (۱۵). تغییرات اساسی در ساختار بازاریابی ورزش کشور و نگاهی نو در این زمینه توسط مسئولین عالی رتبه دولتی و ورزشی می‌تواند راهگشای فدراسیون‌های مختلف ورزشی از جمله فدراسیون کشتی در رابطه با مقوله بازاریابی ورزشی باشد. با توجه به حضور رئیس فدراسیونی مقتدر و تحصیلکرده همچنین مدیران ارشد توانمند در بدنه فدراسیون کشتی این انتظار می‌رود که با تغییرات اساسی رویکرد در اجرای برنامه بازاریابی فدراسیون کشتی از وضعیت نیمه سنتی به حالت حرفه‌ای جزء پیشگامان درآمدزایی از طریق استانداردسازی و به روز نمودن روش‌های بازاریابی در بین فدراسیون‌های ورزشی ایران باشند. طریقی و همکاران (۱۳۹۲)، عسکریان و آزادان (۱۳۹۱)، (ندری ۱۳۸۸)، (لیو و یونگ ۲۰۱۵)، لیو (۲۰۰۸)، همگی به اهمیت نقش و نگاه مدیران در تغییرات نگرش و شیوه‌های بازاریابی در سازمان‌ها تاکید دارند.

شناخت محصول و خدمات قابل عرضه فدراسیون‌ها برای متقاضیان یا مشتریان، مهم‌ترین گام در استفاده عملی از بازاریابی علمی است. برخی از این محصولات شامل برگزاری مسابقات، آموزش، امور فرهنگی، امور پژوهشی، اردوهای تیم ملی و غیره است و همچنین قیمت‌گذاری در بازار رقابت بسیار مهم است. در مورد راهبردهای موجود قبل از تعیین معیارهای ارزیابی باید اهداف کمی مشخص و سپس معیارهایی تدوین شود که قابل اندازه‌گیری باشند. ارزیابی باید مداوم باشد تا با دادن بازخوردها به افراد سعی در بهتر شدن کارها و رفع نواقص شود. بنابراین، سازمان با استفاده از راهبردهای WT باید نهایت

تلاش خود را برای جبران ضعف ها و ناتوانی های فدراسیون در حوزه بازاریابی به کار بندد، و در قدم بعد با تدوین برنامه استراتژیک در موقعیت جدید، به مسیر رشد و توسعه خود ادامه دهد.

منابع

۱. اسمعیلی اوندی، م. (۱۳۹۵). الزامات پیاده سازی حق پخش تلویزیونی مطلوب در فوتبال ایران و ارائه الگو، رساله دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی دانشگاه تربیت مدرس.
۲. الهی، ع. (۱۳۸۳). بررسی عملکرد سازمان لیگ حرفه ای فوتبال ایران و مقایسه آن با سازمان لیگ ژاپن. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران - دانشکده تربیت بدنی.
۳. حسینی، م.س؛ رضوی، س.م.ج، سلیمی، م. (۱۳۹۶). شناخت و اولویت بندی موانع خصوصی سازی صنعت ورزش فوتبال در ایران با رویکرد آنالیز چند معیاره و کپلند، دومانامه مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۴۱، صص ۱۵-۳۶.
۴. حسینی، م.؛ صفرنژاد، م. (۱۳۹۵). تدوین راهبرد چالش های بازاریابی ورزش های همگانی جمهوری اسلامی ایران، دومین کنفرانس بین المللی یافته های نوین علوم و تکنولوژی، قم.
۵. دیوید، فرد آر. (۱۹۹۹). مدیریت استراتژیک، ترجمه پارسائیان، ع؛ اعرابی، س.م. (۱۳۹۳)، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ بیست و نهم.
۶. رضایی نوده، م. (۱۳۹۲). برنامه ریزی راهبردی توسعه ورزش دانشگاهی (مطالعه موردی: مدیریت تربیت بدنی دانشگاه شاهرود)، پایان کارشناسی ارشد، دانشگاه صنعتی شاهرود، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.
۷. زهرهوندیان، ک. (۱۳۹۵). طراحی مدل شناسایی قابلیت های بازاریابی باشگاه های لیگ برتر ایران. رساله دکتری تربیت بدنی و علوم ورزشی. دانشگاه تربیت مدرس تهران.
۸. شعبانی بهار، غ؛ ایزدی، ع؛ گودرزی، م.؛ هنری، ح. (۱۳۹۶). تدوین برنامه راهبردی بازاریابی باشگاه های لیگ برتر فوتبال ایران به روش SWOT، پژوهش های کاربردی در مدیریت ورزشی، شماره ۲ (پیاپی ۶)، صص ۱۱-۲۴.
۹. صوفی زاده، ل. (۱۳۹۵). بررسی سهم ورزش در رشد اقتصادی و اشتغال ایران طی سال های ۱۳۹۵-۱۳۹۱، پایان نامه دکتری، دانشگاه پردیس البرز.
۱۰. علیزاده، م. (۱۳۹۴). تدوین استراتژی بازاریابی سازمان لیگ فوتسال، پایان نامه کارشناسی ارشد تربیت بدنی، دانشگاه پیام نور تهران.



۱۱. قاسمی، ر.؛ جوادی پور، م. ترک‌فر، ا. (۱۳۹۴). شناسایی موانع بازاریابی ورزشی ایران از دیدگاه مدیران ورزشی کشور، مدیریت ورزشی، شماره ۶ (پیاپی ۷)، صص ۸۲۹-۸۴۶.
۱۲. کشاورز، ل. (۱۳۹۶). طراحی مدل ارزیابی مدیریت بازاریابی در فدراسیون های ورزشی ایران، رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی، شماره ۱۷ (پیاپی ۵)، صص : ۷۱-۵۷.
۱۳. مجدآرا، ع. (۱۳۹۳). ورزش برای همه، انتشارات آوای ظهور.
۱۴. محمدکاظمی، ر. (۱۳۸۶). توصیف وضعیت عناصر آمیخته بازاریابی در صنعت فوتبال کشور و مقایسه آن با کره جنوبی و ژاپن. رساله دکترای تربیت بدنی و علوم ورزشی. دانشگاه تربیت معلم.
۱۵. مرادی چالشتی، ج؛ مرادی، م. ر؛ نوروزیان قهفرخی، س؛ جمالی گله، م. (۱۳۹۵). بررسی موانع ساختاری اثرگذار بر جذب سرمایه‌گذاری خارجی در صنعت فوتبال جمهوری اسلامی ایران، پژوهش‌نامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، شماره ۲۳. صص ۱۹۱-۲۰۳.
۱۶. نصیرزاده، ع. م؛ گودرزی، م. فراهانی، ا. (۱۳۹۲). طراحی و تبیین مدل اجرای استراتژی برای فدراسیون کشتی جمهوری اسلامی ایران با رویکرد BSC، پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، شماره ۴، صص ۳۱-۴۲.
۱۷. ندی، ح. (۱۳۸۸). طراحی استراتژی توسعه ورزش همگانی استان لرستان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شمال.
۱۸. وات د. (۲۰۰۱). مدیریت و امور اجرائی در ورزش. ترجمه نورعلی خواجه‌وند- ارسلان ایرجی راد ۱۳۸۱. انتشارات کوثر.

19. Baena, V (2016). Online and mobile marketing strategies as drivers of brand love in sports teams: Findings from Real Madrid, *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 17 (3): 202 – 218.
20. Gabriela, Gh., & Alina, I (2014). Research on the Management of Sports Organizations, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 140: 667-670
21. Gladden J.M., & Sutton W.A (2009). *Marketing principles applied to sport management*, first edition: Sudbury, Jones and Bartlett Publishers: 42-59.
22. https://www.civilica.com/Paper-VOLLEYBALL01-VOLLEYBALL01_026.html
23. Kotler, P., Keller, K.L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2012). *Marketing management*, 14th Edition: Pearson.

24. Liu, G., Eng, T.Y & Takeda, S (2015). An Investigation of Marketing Capabilities and Social Enterprise Performance in the UK and Japan, *Entrepreneurship Theory and Practice*:39(2):267-298.
25. Mihai, A. L (2013). the strategic sport marketing Planning Process, *journal of change and leadership*,17: 230-236.
26. Odeniyi, O. A., Lawal, N. T., & Kareem, A. E. (2015). An appraisal of Groupon e-businessmodel. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 4(1): 291-297.
27. Pitts, B. G., & K S. (2006).*Fundamentals of Sport Marketing*. Second Edition .Fitness Information Technology, Inc.
28. Pitts, B . g.; Stotlar, D. K . (200۷). , *Fundamentals of Sport Marketing*. Third edition, West Virginia University, Morgantown.