

## ارزیابی بازاریابی کالاهای ورزشی شهر تهران بر اساس مدل AHA و SWOT

معصومه حسینی<sup>۱\*</sup>، لیلا قربانی قهفرخی<sup>۲</sup>

۱. استادیار مدیریت ورزشی دانشگاه پیام نور.

۲. استادیار مدیریت ورزشی دانشگاه پیام نور.

تاریخ دریافت: (۹۷/۰۳/۱۳) تاریخ پذیرش: (۹۷/۰۶/۱۷)

M. Hoseini<sup>1\*</sup>, L. Ghorbani Ghahfarokhy<sup>2</sup>

1. Assistant Professor of Sport Management, Payame Noor University.

2. Assistant Professor of Sport Management, Payame Noor University.

Received: (03 June 2018)

Accepted: (08 September 2018)

### Abstract

This research Was Performed With purpose Evaluation of sports marketing in Tehran based on SWOT model and provide a sports product marketing strategy for the Marketing Department of Sports and Youth ministry. The Research method is descriptive and type of this research is surveying. The statistic population were 384 person of managers, Marketers and seller that chosen by Available method. The questionnaire arrange by researcher based on the Delphi method in 35 questions and 4 dimensions of strength, weakness, opportunity and threat. Data was Analyzed in 7 step by AHA Model and SWOT model. The Finding of the assessment matrix of weaknesses and strengths showed: The final score of strengths is equal (3.78), score of weakness is equal (1.3), score of opportunity is equal (3.11) and score of threat is equal (1.5). Thereby SO strategy has highest score and chosen as best strategy.

### Keywords

Evaluation- sports marketing- sports product- SWOT model – AHA model

### چکیده

هدف پژوهش حاضر ارزیابی بازاریابی کالاهای ورزشی در شهر تهران بر اساس مدل SWOT و ارائه و تدوین راهبردهای مناسب بازاریابی کالاهای ورزشی برای بخش بازاریابی وزارت ورزش و جوانان می باشد. روش پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی است، از بین کلیه فروشندگان، بازاریابان و مدیران باشگاه های ورزشی تعداد ۳۸۴ پرسشنامه کامل به عنوان نمونه به روش در دسترس انتخاب شد، پرسشنامه مورد استفاده براساس مدل SWOT توسط محقق به روش دلفی در ۳۵ سوال و ۴ بعد مدل قوت، ضعف، فرصت و تهدید تنظیم شد، برای تحلیل نیز از مدل AHA و SWOT در هفت گام استفاده شد. یافته های حاصل از بررسی و تحلیل ماتریس ارزیابی نقاط قوت و ضعف مدل SWOT نشان داد که نمره نهایی در نقاط قوت برابر با (۳/۷۸) در نقاط ضعف (۱/۳) فرصت های بیرونی (۳/۱۱) و تهدیدهای بیرونی (۱/۵) می باشد. در نتیجه استراتژی SO دارای بیشترین وزن بوده و به عنوان بهترین استراتژی انتخاب شد. پیاده سازی این استراتژی و راهبردهای مرتبط با آن به بخش بازاریابی وزارت ورزش و جوانان توصیه می شود.

### کلید واژه‌ها

ارزیابی، بازاریابی ورزشی، کالای ورزشی، مدل AHA، مدل SWOT

## مقدمه

ورزش و تفریحات سالم در کشورهای توسعه یافته، به عنوان یک صنعت مهم و عامل تأثیرگذار در رشد اقتصاد ملی مورد توجه بوده و یکی از درآمدزاترین صنایع در قرن ۲۱ به شمار می‌رود. (ایران زاده و همکاران، ۱۳۹۰) لذا ایجاد واحد بازاریابی یکی از رهاوردهای نوین توسعه هر سازمان بدون توجه به ماهیت شغلی آن سازمان است. (صادقی و همکاران، ۱۳۹۲). بازاریاب‌های ورزش برنامه‌هایی را در عرصه ورزش طراحی می‌کنند که بتوانند در مخاطبانانشان اثر بگذارند و تعامل دو جانبه را برقرار کنند (آرگان و همکاران، ۲۰۱۲). از دیدگاه اجتماعی، بازاریابی یک حوزه اصلی عملی برای کلیه مشاغل است، باید به این مورد به عنوان یک فرایند نگریست نه به عنوان یک مفهوم نظری و باید یک مفهوم مشترک برای تمامی پرسنل باشد. نباید بازاریابی را تنها در حیطه مسئولیت یک فرد دید، بلکه این امر درحوزه وظایف هر فردی است که در حرفه ورزشی مشغول به کار می‌باشد. (سیدین و همکاران، ۱۳۹۲) 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 انگونه که باید توسط هر فرد اجرا شود عمل نشده است (سیدجوادی و همکاران، ۱۳۹۳). امروزه تعاریف گوناگونی برای بازاریابی بیان شده است، هر کدام از این تعاریف بیان کننده گوشه‌ای از فعالیتهای بازاریابی است، برخی از صاحب نظران بازاریابی را فرایند ارضای نیازها و خواسته‌های بشر تعریف می‌کنند. به نظر فیلیپ کاتلر برجسته ترین صاحب نظر در این رشته بازاریابی عبارت است از فعالیت انسانی در جهت ارضای نیازها و خواسته‌ها از طریق فرایند مبادله (صدقی، ۱۳۸۷). بازاریابی نوعی فرایند اجتماعی - مدیریتی است که بدان وسیله، افراد و گروه‌ها می‌توانند از طریق تولید، ایجاد و مبادله محصولات و ارزش‌ها با دیگران، نیازها و خواسته‌های خود را برآورده سازند (ویجانندی و همکاران، ۲۰۱۳). عناصر موثر در بازاریابی تحت عنوان آمیخته بازاریابی<sup>۱</sup> مطرح می‌شود که عبارت است از: مجموعه ابزارهای موجود در دست سازمان که از طریق آن، سازمان کالا یا خدمات خود را ارائه می‌دهد (کازیمایوا، ۲۰۱۴). این عناصر از دیدگاه شامل چهار عنصر استراتژیک (پی، ۴)، یعنی محصول<sup>۲</sup>، قیمت<sup>۳</sup>، مکان یا توزیع<sup>۴</sup> و ارتقا<sup>۵</sup> است. اما لاوکلاک و رایت<sup>۶</sup>

(۱۹۹۹) معتقدند که عناصر دیگری نیز علاوه بر این چهار عنصر مورد می‌توانند قرار گیرد. و الگوی «۸ - پی» را ارائه نمودند که شامل: محصول، مکان و زمان<sup>۷</sup>، فرآیند<sup>۸</sup>، بهره‌وری و کیفیت<sup>۹</sup>، افراد<sup>۱۰</sup>، ارتقاء و تشویق و آموزش<sup>۱۱</sup>، عوامل فیزیکی<sup>۱۲</sup>، قیمت و دیگر هزینه‌های خدمات<sup>۱۳</sup> است. بازاریابی کالاهای ورزشی یک سیستم اجتماعی باز است و با انواع محیطهای سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی، رقابتی، تکنولوژی و اقلیمی ارتباط دارد یعنی با آنها به مبادله ماده، انرژی و اطلاعات می‌پردازد. یک بازاریاب کالای ورزشی باید بتواند با تعدیل و تغییر و تطبیق ماهرانه عوامل قابل کنترل در محیطی که سرشار از عوامل غیر قابل کنترل است به بهترین وجه وظایف خود را انجام دهد. (رهبری و همکاران، ۱۳۹۰). بازاریابی ورزشی دربرگیرنده تمام فعالیت‌هایی است که برای ارضای نیازها و خواسته‌های تماشاچیان ورزشی طراحی شده‌اند (رحیما و همکاران، ۲۰۱۴). علم بازاریابی ورزشی، همانند خود بازاریابی از علوم دیگری چون علم اقتصاد، جامعه‌شناسی، روان‌شناسی، ارتباطات و حقوق مدد می‌جوید. البته باید بین بازاریابی ورزشی و بازاریابی از طریق ورزش تمایز قائل شد. بازاریابی ورزشی، هنگامی روی می‌دهد که سازمانی ورزشی درصد ترویج محصولات و خدماتش باشد، مثل یک باشگاه فوتبال که برای فروش بلیت مسابقه مربوط به تیم خود در روزنامه آگهی می‌دهد. ورزش به‌عنوان صنعت، امروز مفهومی آشنا در کشورهای پیشرفته صنعتی دارد (لی، ۲۰۱۳). بازاریابی ورزشی، منحصر به فرد است، زیرا مشتریان آن مثل خریداران سایر فرآورده‌ها نیستند. فراهم‌کنندگان رویدادها، محصولات، و خدمات ورزشی، به دلیل سرشت آزاد فعالیت‌ها، ناپایداری رویدادها و ابهام در نتایج، نمی‌توانند برجستگی کار را پیش‌بینی کنند، از این رو در یک جمع‌بندی کلی می‌توان گفت که محصول در ورزش، متفاوت از دیگر حوزه‌هاست؛ مهمترین دلایل این مسئله عبارتند از: غیرملموس بودن نتیجه، زودگذر بودن، عدم ثبات و پایداری، حواشی شدید احساسی، مشتریان متخصص، کنترل اندک بازاریاب بر محصول، جذابیت عمومی و... در این طبقه از فعالیت‌های بازاریابی، ابتدا باید محصولات و خدمات قابل عرضه و فروش را شناسایی و دسته‌بندی کرد (صادقی و همکاران، ۱۳۹۱). نکته مهم در بازاریابی ورزشی آن است که همواره به خاطر داشته باشیم هر محصول قیمت

7. Place and Time

8. Process

9. Productivity and Quality

10. People

11. Promotion and Education

12. Physical Evidence

13. Price and Other Cost of Service

1. Marketing Mix

2. Production

3. Price

4. Place or Distribution

5. Promotion

6. Lovelock and Wright

ورزشی خصوصا برندهای برتر به تبیین استراتژی مناسب و نیز تدوین راهبردهای مناسب بازاریابی کالاهای ورزشی برای بهره برداری در بخش بازاریابی وزارت ورزش و جوانان بپردازد. در واقع هدف اصلی از انجام این تحقیق پاسخ به این سوال مهم است که نقاط قوت و ضعف و فرصت و تهدید در بازاریابی برندهای مطرح کالاهای ورزشی در شهر تهران چیست؟ براساس وضع موجود به دست آمده استراتژیها و راهبردهای مناسب در توسعه و بهبود بازاریابی کالاهای ورزشی چیست؟

### روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ روش توصیفی-تحلیلی می باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه فروشندگان، بازاریابان و مدیران باشگاه های ورزشی می باشد. کارشناسان نیز در این پژوهش به افراد دارای مدرک کارشناسی و کارشناسی ارشد و بالاتر گفته می شود که در کل تعداد ۳۸۴ نفر به عنوان نمونه در نظر گرفته شد. در این تحقیق از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. برای تهیه پرسشنامه به روش دلفی از اجماع نظر متخصصین بازاریابی ورزشی استفاده شد که در نهایت براساس فرایند مدل مراحل سه گانه مدیریت استراتژیک نقاط قوت، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدهای مرتبط با بازاریابی کالاهای ورزشی نهایی شد. در نهایت پرسشنامه با نظرات کلی همه کارشناسان تنظیم و توسط چند تن از اساتید مدیریت ورزشی مورد بررسی و از نظر محتوا روایی آن تأیید شد. پرسشنامه با ۳۵ گویه در ۴ بخش (نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت ها و تهدیدها) تنظیم شد. پایایی آن نیز از طریق ضریب آلفای کرونباخ برابر با ۰/۸۱ محاسبه گردید. برای تجزیه و تحلیل نیز ابتدا از طریق روش AHA ضریب ها و رتبه های هر عامل مشخص شد و برای فرصت ها و قوت ها عددی بین ۳ و ۴ و برای تهدیدها و ضعف ها رتبه ای بین ۲ و ۳ در نظر گرفته شد. همچنین به منظور بررسی فرضیه های تحقیق از آزمون های توصیفی و استنباطی از جمله کلموگراف - اسپیرنف جهت بررسی نرمال بودن توزیع متغیرها و از آزمون تحلیل SWOT از این نرم افزارهای EXCEL و SPSS۱۸ استفاده شد.

### یافته ها

در جدول زیر، شاخص های توصیفی ابعاد مدل SWOT آورده شده است.

تعیین شده ای دارد (نصف زاده و همکاران، ۱۳۹۱). در بازاریابی ورزش با تصمیمات قیمت گذاری متعددی درباره ی محصول اصلی و سایر محصولات مرتبط با آن مواجه هستیم. بازاریاب باید برای قیمت محصول خود، توجیه منطقی داشته باشد. رویکردهای قیمت گذاری عبارتند از: ۱- نقطه‌ی سربه‌سر ۲- عرضه و تقاضا ۳- تأمین هدفها ۴- قیمت‌گذاری رقبا (یوسفی و همکاران، ۱۳۸۶). از طرفی شرایط جدید امروزی که در محیط داخلی و خارجی بوجود آمده ضرورت تدوین یک برنامه استراتژیک را به منظور مقابله با شرایط جدید ایجاب می کند. در این راستا این پژوهش در نظر دارد ضمن شناسایی و برطرف ساختن نقاط ضعف و مقابله با تهدیدهای بازاریابی کالاهای ورزشی و با بهره‌گیری از ظرفیتهای و مزیت‌های بالقوه و بالفعل موجود، به بهره‌برداری هر چه بیشتر از فرصتهای محیطی در افق برنامه توسعه پرداخته و اهداف خویش را در راستای تحقق رسالت یا فلسفه وجودیش جهت‌دهی نماید. مدل مورد استفاده در این پژوهش مدل مفهومی ارائه شده توسط دیوید (۱۹۹۰) می باشد. مدلی با فرآیندی سه مرحله ای برای مدیریت استراتژیک پیشنهاد کرده است که عبارتند از گام اول: تدوین استراتژی-گام دوم: اجرای استراتژی-گام سوم: ارزیابی استراتژی در گام اول سازمان بایستی ابتدا اهداف، ماموریتها و رسالت و استراتژی جاری خود را با توجه به نقاط قوت و ضعف درون سازمانی و عوامل مؤثر محیطی شامل فرصتها و تهدیدها مورد بررسی قرار دهد. در گام دوم در مرحله ی اجرا منابع انسانی و مادی لازم تخصیص داده می شود. طبیعی است که بدون منابع لازم استراتژی قابلیت اجرایی نخواهد داشت. در گام سوم استراتژی بکار گرفته شده با استفاده از یک نظام اطلاعاتی فعال و نیز در مقایسه با اهداف سازمان مورد ارزیابی قرار گرفته و اشکالات و ابهامات احتمالی رفع می شود (دهکردی، ۱۳۸۴). در مطالعات خارجی امروزه بر روی عوامل تأثیرگذار بازاریابی در ورزش به عنوان صنعتی تعیین کننده چه در اقتصاد، سیاست فرهنگ، اجتماع و ... به طور خاص تمرکز کرده اند (هاونگ، ۲۰۱۵). مورو معتقد است بازاریابی ورزشی تأثیر بسزایی در فروش محصولات ورزشی و غیرورزشی دارد. باتوجه به نتایج تحقیقات انجام شده و تأثیر بسزای بازاریابی بر فروش اجناس و لوازم ورزشی و با عنایت به خلا موجود در زمینه بازاریابی کالاهای ورزشی در شهر تهران و نقش به سزای این دست از تحقیقات در سیاستگذاریها و تصمیمات کلان سازمانهای مرتبط علی الخصوص وزارت ورزش و جوانان و بازاریابی حوزه کالاهای ورزشی در بخش تربیت بدنی شهر تهران محقق برآن شد تا با بررسی وضعیت موجود و چالشها و نقاط قوت و ضعف و فرصتها و تهدیدهای بازاریابی اجناس

جدول ۱. وضعیت شاخص‌های توصیفی ابعاد مدل SWOT

متغیرها	میانگین	انحراف استاندارد	حداقل	حداکثر	کجی	کشیدگی
قوت‌ها	۳/۲۸	۰/۵۲۳	۲/۵۶	۳/۷۸	-۰/۰۴۲	۰/۸۲
ضعف‌ها	۳/۲۳	۰/۹۷۸	۲/۴۴	۳/۶۵	-۰/۲۷۹	۰/۰۳
فرصت‌ها	۲/۷۸	۰/۰۳۷	۱/۸۸	۳/۰۳	-۰/۱۹۷	-۰/۵۲
تهدیدها	۳/۸۵	۰/۹۸۸	۱/۴۰	۴/۷۱	-۰/۳۴۹	۰/۱۴

SWOT در جدول (۲) نشان داد که نمره نهایی در نقاط قوت برابر با (۳/۷۸) می‌باشد و این نمره از میانگین نقاط قوت برابر با (۳/۲۸) بیشتر بوده و این امر بیانگر موفقیت نسبی نقاط قوت بازاریابی کالاهای ورزشی می‌باشد و خود این عوامل می‌تواند جز عمده عوامل موثر در موفقیت بازاریابی کالاهای ورزشی در شهر تهران باشد. همچنین یافته‌های حاصل از بررسی و تحلیل ماتریس ارزیابی ضعف مدل SWOT نشان داد که نمره نهایی در نقاط قوت برابر با (۱/۳) می‌باشد و این نمره از میانگین نقاط ضعف برابر با (۳/۲۳) کمتر بوده و این عدد بیانگر ضعف عوامل داخلی سیستم می‌باشد و ضعف در بازاریابی کالاهای ورزشی را نشان می‌دهد.

**مرحله ششم:** در این مرحله وزن‌های کلی عوامل (WG) از طریق ضرب وزن‌های عوامل اصلی (وزن‌های به دست آمده در مرحله سوم) در رتبه‌های حاصل می‌شود. بردار وزن‌های کلی عوامل فرعی نیز در جدول زیر نشان داده شده است.

طبق مدل SWOT نقاط فرصت‌ها و تهدیدها جز عوامل بیرونی در بازاریابی کالاهای ورزشی در شهر تهران که مورد ارزیابی قرار گرفت و یافته‌های حاصل از بررسی و تحلیل ماتریس ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدها در مدل SWOT در جدول (۳) نشان داد که نمره نهایی در فرصت‌های بیرونی برای بازاریابی کالاهای ورزشی برابر با (۳/۱۱) می‌باشد و این نمره از میانگین فرصت‌ها برابر با (۲/۷۸) بیشتر بوده و این امر بیانگر وجود فرصت‌های بیرونی در جهت بازاریابی کالاهای ورزشی می‌باشد و خود این عوامل می‌تواند جز عمده عوامل موثر در بازاریابی کالاهای ورزشی باشد. همچنین یافته‌های حاصل از بررسی و تحلیل ماتریس ارزیابی ضعف مدل SWOT نشان داد که نمره نهایی در تهدیدهای عوامل بیرونی برابر با (۱/۵) می‌باشد و این نمره از میانگین تهدیدها برابر با (۳/۸۵) کمتر بوده و این عدد بیانگر ضعف فرصت‌های ناشی از عوامل بیرونی در بازاریابی کالاهای ورزشی را نشان می‌دهد.

## الگوریتم پیشنهادی در این تحقیق برای بکارگیری AHA و تحلیل SWOT

**گام اول:** شناسایی فاکتورها یا عوامل SWOT و استراتژی‌های جایگزین

**گام دوم:** با فرض اینکه هیچ وابستگی میان عوامل وجود ندارد درجه اهمیت گروه‌های SWOT را از طریق مقایسات زوجی و با مقیاس ۱-۴ اندازه‌گیری شد.

**گام سوم:** چون بین گروه‌های SOWT وابستگی وجود داشت، لذا با استفاده از یک مقیاس ۱-۴ و مقایسات زوجی ماتریس وابستگی دورنی گروه‌ها به صورت (اهمیت یکسان با شدت اهمیت ۱-۲ کمی مهمتر با شدت اهمیت ۲-۳ مهمتر با شدت اهمیت ۳ و خیلی مهمتر با شدت اهمیت ۴) محاسبه شد.

**گام چهارم:** تشکیل سوپر ماتریس برای تجزیه و تحلیل وابستگی‌های داخلی میان اجزای سیستم به کار می‌رود. سوپر ماتریس مرکب می‌باشد که هر ماتریس فرعی آن شامل مجموعه‌ای از روابط بین و درون سطوحی است که توسط تصمیم‌گیرنده نمایش داده می‌شود. اجزای سوپر ماتریس از ماتریس‌های مقایسات زوجی وابستگی‌های درونی حاصل شده و در آن جایگذاری می‌شوند. هر ارزش غیر صفر در ستون سوپر ماتریس، نشانگر اهمیت نسبی وزن حاصل شده از ماتریس‌های مقایسات زوجی وابستگی‌های درونی می‌باشد. در مرحله بعدی، از سوپر ماتریس جهت همگرایی و برای رسیدن به یک مجموعه از اوزان ثابت بلند مدت استفاده می‌شود. برای رسیدن به این هدف، باید هر ستون ماتریس به صورت بردار احتمال در آید. به توان رسانی سوپر ماتریس باعث همگرایی خواهد شد و توان آن باید به این صورت باشد.

**گام پنجم:** انتخاب بهترین تصمیم: در این مرحله وزن کلی هر کدام از جایگزین‌ها با ضرب نمودن وزن‌های به دست آمده از هر کدام از مراحل پیشین مشخص شده است و با توجه به آن تصمیم نهایی اتخاذ می‌شود. طبق مدل SWOT نقاط قوت و ضعف جز عوامل درونی در بازاریابی کالاهای ورزشی در مورد ارزیابی قرار گرفت و یافته‌های حاصل از بررسی و تحلیل ماتریس ارزیابی نقاط قوت و ضعف مدل

جدول ۲. ماتریس ارزیابی نقاط قوت و ضعف مدل SWOT

نمره نهایی	رتبه	ضریب	عوامل	نقاط قوت	ر
۰/۲۸	۴	۰/۰۷	وجود تنوع اجناس ورزشی	نقاط قوت	۱
۰/۳۶	۴	۰/۰۹	وجود سمینارها و کارگاه های آموزشی بازاریابی		۲
۰/۲۴	۴	۰/۰۶	وجود دفتر بازاریابی ورزشی در وزارتخانه		۳
۰/۲۴	۳	۰/۰۶	وجود متخصصین بازاریابی در وزارتخانه		۴
۰/۲۴	۳	۰/۰۶	وجود گمرک و منطقه آزاد		۵
۰/۳۶	۴	۰/۰۹	تخصیص بودجه توسط وزارت ورزش برای توسعه بازاریابی در شهر		۶
۰/۵۱	۳	۰/۱۷	وجود تبلیغات بی طرفانه کالاهای مرغوب و با کیفیت توسط رسانه ها		۷
۰/۱۵	۳	۰/۰۵	وجود استقبال جوانان از مشاغل مرتبط با بازاریابی ورزشی		۸
۰/۴۴	۴	۰/۱۱	وجود نگرش مناسب مدیریت ورزشی به بازاریابی ورزش		۹
۰/۹۶	۴	۰/۲۴	شرایط آب و هوایی و علاقمندی به رشته های ورزشی		۱۰
۳/۷۸	۳۶	۱	جمع کل نقاط قوت		
۰/۰۷	۱	۰/۰۷	فقدان نگرش مدیریت ورزش به بازاریابی	نقاط ضعف	۱
۰/۰۶	۱	۰/۰۶	فقدان برنامه استراتژیک بازاریابی در ورزش		۲
۰/۱۶	۲	۰/۰۸	عدم ارائه برنامه های آموزشی بازاریابی در ورزش به جوانان		۳
۰/۱۵	۱	۰/۱۵	فرایندها و الزامات اداری و ناکارآمدی نظام اجرایی ورزش		۴
۰/۱۴	۲	۰/۰۷	ناکارآمدی روش های سنتی مدیریتی در ورزش		۵
۰/۱۷	۱	۰/۱۷	کارآمد نبودن و تغییر مکرر مدیریت ورزش در دوره های زمانی کوتاه		۶
۰/۱۴	۱	۰/۱۴	نبود گروه های کاری و تیم های بازاریابی برای حل مسائل سازمان و پیگیری ایده های جدید		۷
۰/۱۱	۱	۰/۱۱	ضعف در جذب حامیان مالی ورزشی		۸
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	فقدان سیستم پاداش و تشویق بر اساس عملکرد برای بازاریابی ورزشی		۹
۰/۱۸	۲	۰/۰۹	عدم وجود خدمات مشاوره ای بازاریابی در زمینه ورزش		۱۰
۱/۳	۱۴	۱	جمع کل نقاط ضعف		

جدول ۳. ماتریس ارزیابی نقاط فرصت ها و تهدیدها در مدل SWOT

نمره نهایی	رتبه	ضریب	عوامل	فرصت ها	ر
۰/۲۴	۳	۰/۰۸	وجود جاذبه های توریسم و گردشگری ورزش	فرصت ها	۱
۰/۴۴	۴	۰/۱۱	برگزاری مسابقات منظم و مستمر در رشته های مختلف به صورت تیمی و انفرادی در همه سنین و قشرهای مختلف در سطح شهر		۲
۰/۴۸	۳	۰/۱۶	وجود نیروهای تحصیل کرده تربیت بدنی و علوم ورزشی		۳
۰/۳۶	۴	۰/۰۹	وجود تیم های مختلف در سطح بالای مسابقات کشوری		۴
۰/۷۲	۴	۰/۱۸	تاسیس باشگاه های ورزشی در بخش خصوصی		۵
۰/۲۷	۳	۰/۰۹	استفاده از نام ورزشکاران معروف برای تبلیغات کالاهای ورزشی		۶
۰/۲۴	۳	۰/۰۸	ظرفیت میزبانی رویدادهای استانی و کشوری ورزشی		۷
۰/۲۷	۳	۰/۰۹	وجود پتانسیل های اقلیمی و جغرافیایی بسیار جهت تنوع بخشی و گسترش فعالیت های ورزشی در کشور		۸
۰/۳۶	۳	۰/۱۲	استفاده از ورزشکاران جهت تبلیغات		۹
۳/۱۱	۳۰	۱	جمع کل فرصت ها		
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	وجود نرخ تورم بالا و افزایش قیمت کالاهای ورزشی	تهدیدها	۱
۰/۶	۲	۰/۳	فقدان سرمایه گذاری های خارجی در بخش بازاریابی کالاهای ورزشی		۲
۰/۲	۱	۰/۲	وجود اقتصاد سنتی و فضای محدود آن برای جذب جوانان و دانش آموختگان در گرایش بازاریابی		۳
۰/۱۳	۱	۰/۱۳	رشد اندک تجهیزات و لوازم ورزشی و عدم حمایت از تولیدات داخلی		۴
۰/۱۷	۱	۰/۱۷	سیاست های خصوصی سازی بازاریابی به شیوه ای نامناسب و ناپایدار		۵
۰/۲۸	۲	۰/۱۴	عدم نیازسنجی در تهیه کالاهای ورزشی		۶
۱/۵	۹	۱	جمع کل تهدیدها		

### تدوین راهبردهای SO (قوت و فرصت)

**جدول ۵.** راهبرد شماره یک؛ حرکت به سمت ایجاد زمینه سهل‌الوصول برای مشتری کالاهای ورزشی

S7 S10	وجود تبلیغات بی طرفانه کالاهای مرغوب و با کیفیت توسط رسانه ها
O3	شرایط آب و هوایی و علاقمندی به رشته های ورزشی ورود نیروهای تحصیل کرده تربیت بدنی و علوم ورزشی در مقوله بازاریابی ورزشی
O5	تاسیس باشگاه های ورزشی در بخش خصوصی یا واگذاری به بخش خصوصی
O9	استفاده از ورزشکاران پیش کسوت و مدال آوران جهت تبلیغات

طبق مدل SWOT نقاط قوت در بازاریابی کالاهای ورزشی شهر تهران ماتریس SWOT نیز نشان داد که استراتژی های گروه تدافعی (WT) در اولویت اول قرار دارد و این راهبرها عبارتند از: حل مشکلات و بحران های بازاریابی کالاهای ورزشی، تقویت نگرش مناسب مدیریت ورزشی به بازاریابی ورزش، حفظ شرایط آب و هوایی و علاقمندی به رشته های ورزشی، راه اندازی دفتر بازاریابی ورزشی در وزارتخانه یا اداره کل تربیت بدنی می باشد. این یافته در راستای تحقیقات قبلی از جمله معماری (۱۳۸۷)، به تعیین عوامل آمیخته بازاریابی صنعت ورزش کشور و مدل سازی آن پرداختند، می باشد.

**جدول ۶.** راهبرد شماره دو؛ ورود به عرصه تعاملی شدن بازاریابی کالاهای ورزشی

S4 S6	وجود متخصصین بازاریابی در اداره کل تربیت بدنی و وزارتخانه
S9	در نظر گرفتن بودجه ای توسط وزارت ورزش برای توسعه بازاریابی
O1	وجود نگرش مناسب مدیریت ورزشی به بازاریابی ورزش
O2	وجود جاذبه های توریسم و گردشگری ورزش در شهر تهران
O5	برگزاری مسابقات منظم و مستمر در رشته های مختلف به صورت تیمی و انفرادی در همه سنین و قشرهای مختلف در سطح شهر
O5	تاسیس باشگاه های ورزشی در بخش خصوصی یا واگذاری به بخش خصوصی
O8	وجود پتانسیل های اقلیمی و جغرافیایی بسیار جهت تنوع بخشی و گسترش فعالیت های ورزشی در کشور

**مرحله هفتم:** در این مرحله اولویت استراتژی های جایگزین با توجه به هر یک از عوامل فرعی SWOT، با استفاده از ماتریس مقایسات زوجی محاسبه می شود که به دلیل تعداد زیاد، از ذکر آنها در مقاله صرف نظر شد. برای نمونه دو ماتریس مقایسه زوجی آورده شده است و نتایج نهایی که با استفاده از نرم افزار Expert Choice به دست آمده به صورت ماتریس زیر می باشد.

**جدول ۴.** اولویت بندی استراتژی های جایگزین با استفاده از ماتریس مقایسات زوجی

وجود تنوع اجناس ورزشی	WT	ST	WO	SO
SO	۳	۴	۳	۱
WO	۳	۳	۱	
WT	۱			
ST	۱/۲	۱		

اجرای سیاستهای خصوصی سازی	WT	ST	WO	SO
SO	۱/۳	۳	۴	۱
WO	۱/۲	۱/۳	۱	
ST	۱/۵	۱		
WT	۱			

در نهایت از عوامل فرعی SWOT وزن های کلی عوامل فرعی می باشند. با توجه به وزن های به دست آمده، استراتژی SO دارای بیش ترین وزن بوده و به عنوان بهترین استراتژی انتخاب می شود. بنابراین پیاده سازی استراتژی فوق در بازاریابی ورزشی در شهر تهران به وزارت ورزش پیشنهاد می شود.

### بحث و نتیجه گیری

طبق مدل SWOT نقاط قوت و ضعف جز عوامل درونی در بازاریابی کالاهای ورزشی در شهر تهران که مورد ارزیابی قرار گرفت و یافته های حاصل از بررسی و تحلیل ماتریس ارزیابی نقاط قوت و ضعف مدل SWOT در جدول نشان داد که راهبردهای SO با تأکید بر استفاده از نقاط قوت داخلی باز کالاهای ورزشی و بهره برداری از فرصت های محیطی به صورت زیر مناسبترین راهبرد بازاریابی کالای ورزشی در شهر تهران می باشد.

وفادار ماندن نسبت به برند خاصی را نشان می دهند. هوانگ و کیم (۲۰۱۵) ناکارآمدی و عدم توجه به بستر سازی در بازاریابی را از جمله عوامل عدم ترغیب مشتری به خرید کالای خاصی می دانند بنابراین با ایجاد و تقویت نگرش و بازاریابی استراتژیک مدیریت ورزشی می بایست به بازاریابی، رفع ناکارآمدی روش های سنتی، تغییر مکرر مدیریت ورزشی و گروه های کاری و تیم های بازاریابی پرداخته شود.

ماتریس SWOT نشان داد که استراتژی های گروه تدافعی (WT) در اولویت اول قرار دارد و این راهبرها عبارتند از: تدوین سیاست هایی برای کاهش آثار تورم در نرخ کالاهای ورزشی، حمایت از فروشگاه های و تولیدی های کالاهای ورزشی داخلی، تدوین سیاست هایی جهت حمایت از خصوصی سازی برای بازاریابی مناسب کالاهای ورزشی می باشد. لی و فریرا (۲۰۱۳)، به بررسی شناسایی عوامل سازمانی در موفقیت بازاریابی ورزشی پرداختند، می باشد. اولونیتیس و نیکولاس (۲۰۱۱) نیز بیان می دارند که داشتن اطلاعات در زمینه نیازها و نظرات مصرف کنندگان و تطبیق محصولات خود با نیازهای آنان را در بازاریابی محصولات، امری اجتناب ناپذیر می دانند.

در نهایت پیشنهاد می شود وزارت ورزش بودجه مناسب به بخش بازاریابی به منظور تقویت بخش تحقیقات بازار، استخدام نیروهای متخصص و قابل ایجاد مشوق ها، تبلیغات رسانه های عمومی، ایجاد تعامل با مدیران بازاریابی سازمانها و شرکتهای برند ورزشی، ایجاد و توسعه ی بازاریابی اینترنتی، اختصاص دهد و بر بالابردن کیفیت محصولات از طریق شناسایی و دسته بندی عوامل کیفی تاثیرگذار بر رضایت مشتری توجه بیشتر نموده و با افزایش فعالیت بازاریابی در بخش مشتریان دولتی و وابسته به دولت مانند سازمانهای بزرگ و مکان سنجی و تحقیقات بازاریابی درخصوص صادرات خصوصاً در کشورهای همسایه در جهت توسعه بازار کالاهای ورزشی اقدام نماید با سرمایه گذاری متمرکز بر بالقوه ترین بازارها خصوصاً بازاریابی سبز جهت دستیابی به سهم بزرگ بازار اقدام نماید.

دوسویه بودن رابطه بین نیازهای مشتری و تخصص بازاریابان برای موفقیت در فروش کالاهای ورزشی تعیین کننده است و باید رویکرد تعاملی در این زمینه بین نیاز مشتری و تخصص بازاریابان وجود داشته باشد. بنابراین ارزیابی فرصت ها در مدل SWOT بیانگر وجود فرصت های بیرونی در جهت بازاریابی کالاهای ورزشی در شهر تهران می باشد و خود این عوامل می تواند جز عمده عوامل موثر در بازاریابی کالاهای ورزشی باشد. ماتریس SWOT نیز نشان داد که استراتژی های گروه تدافعی (WT) در اولویت اول قرار دارد و این راهبرها عبارتند از: حفظ جاذبه های توریسم و گردشگری ورزشی، رفع مشکلات مسابقاتی و تبلیغات کالاهای ورزشی

**جدول ۷.** راهبرد شماره سه؛ چابک سازی و استفاده از نیروهای جوان خلاق و بسترهای طبیعی در بازاریابی کالاهای ورزشی

S1 S2	وجود تنوع اجناس ورزشی وجود سمینارها و کارگاه های آموزشی بازاریابی
S6	در دسترس بودن ماینیتورینگ رسانه های خارجی به عنوان منبع خبری
S3	وجود دفتر بازاریابی ورزشی در اداره کل تربیت بدنی یا بخش بازاریابی وزارت ورزش
S8	وجود استقبال جوانان شهر از مشاغل مرتبط با بازاریابی ورزشی
O4	وجود تیم های مختلف در سطح بالای مسابقات کشوری
O6	استفاده از نام ورزشکاران معروف برای تبلیغات کالاهای ورزشی
O7	ظرفیت میزبانی رویدادهای استانی و کشوری ورزشی در شهر
O7	ظهور رسانه های واسطه ای به عنوان مخاطبان پارزش

نحوه ارائه تنوع اجناس، استفاده از سمینارها و کارگاه های آموزشی و استفاده از ورزشکاران بنام و ظهور رسانه ها اهمیت ویژه ای در جذب و ترغیب مشتری به خرید کالا دارد. کارشناسان معتقدند، از نظر روانی درباره تغییرات حتی ماندگار و بادوامی می توانند در نگرش افراد نسبت به خرید کالایی و یا

## REFERENCES

- Argan, M.; Kose, H.; Gokalp, B. (2012). "using social media (face book) as a sport marketing tool: a content analysis on Turkish soccer clubs". *intellectabase multi-disciplinary academic conference*, pp: 3-15
- Hasanzadeh, Mehrdad (2010). "Sports Marketing." Book III, Pressaman Publishing, pp. 108-122
- Hwang CH, M., Kim CH, CH. (2015). "Study of the Influence of Customer Loyalty on

- Sportswear Buying Behaviour of Malaysian Male Consumers". *European Journal of Social Sciences*, 28(1)pp: 50-63
- Iranzadeh, Solomon.Nejadei, Mansour (1390). "The role of marketing and sales intelligence systems in increasing the sales of companies." Fourth Conference of the Electronic System Administration, Electronic Services Development Movement, No. 4, pp. 200-210
  - Jabari, Jaleh (2011). "Relationship between loyalty and satisfaction of female athlete students to domestic and foreign sports garments with respect to their characteristics." Master's thesis in Physical Education and Sport Sciences, Allameh Tabatabaei University
  - Jafari, Rashin (2007). "Pathology of marketing and export activities in the companies of the industrial and mining complexes of Ahvaz Sepahan." Graduate dissertation, Azad University of Tehran.
  - Kashkar, Sara, Ghasemi, Hamid, Tojjarei, Farshad (2011). "Sports Marketing Management". Tehran, Publication of Science and Technology, First Edition. Pp. 50-64
  - Kazybayeva, A M;Satkaliyeva T, S;Nurgalieva K O. ( 2014 )." Forming strategy and long-term marketing program of brand management ".*Life Science Journal*,11(1)pp:32-37
  - Lee, N., Ferreira, M.S.(2013)."Stimulating private sector development in China: The emergence of Enterprise development centers in Liaoning and Sichuan provinces". *Asia pacific business review*, 12(3)pp: 333-354.
  - Morrow, S. (2009 )." The financial crisis in Scottish football, Scottish affaries".pp: 47:48-57107.
  - Najafzadeh, Mohammad Rahim et al. (2012). "Investigation and identification of some factors affecting the development of women's sports marketing in West Azarbaijan".
  - Rosta, Ahmad (2004). "In relation to the role of marketing in the development of sport in Iran." Summary of articles of the first seminar on marketing and management of sport, Shiraz. City of Isfahan, Summary of articles of the first national seminar on marketing and management of sport, Shiraz , p. 188-197.
  - Rahbarei, Somayeh, Shokrollahi, Masoomeh, Taheri, Mahboubeh (2011). "Marketing in the New Age". *Journal of Motion and Exercise Science*, No. 4, pp. 91-103
  - Rahimah,A;Astuti,E.S;Djamhur,H. (2014) ." Analysis and design marketing information system to improve competitive advantage in East Java SMEs ".*information and knowledge management*,Vol 4,NO 1,PP:1-6
  - Sahar Khaz Roshandel, Faghka; Javanshir, Hasan; Rashidi, Abu Saeed. (2010). "Strategic Marketing of Men's Clothing Market in Iran by Major Manufacturers". *Journal of Science and Technology of Textiles*, Vol. 4, No. 2, p. 89-98.
  - Seyyed Javadin, Sayyid Reza, Barry, Mojtaba, Wa Chian, Vahid (2014). "Relationship Marketing in the Sports Industry." *Sports Management Journal*, No. 23, p. 15-34.
  - Sidayn, Seyyed Salman (2013). "Investigating the Role of Customer-Oriented Orders of Luxury Sellers and Their Impact on Consumer Behavior". *Management Magazine Journal*, No. 2, pp. 32-41.
  - Sadeghi, Reza et al. (2013). "To determine and compare the causes of customers' desire to buy foreign sports goods from the perspective of producers, sellers and consumers." *Applied Research in Sport Management*, Second Year, No. 2, pp. 21-41.
  - Sadeghi, Reza; Kashkar, Sara; Kargar, Gholamali (2014). "The role of sport marketing mix elements (5P) in Iranian apparel production." Master's thesis, Sport Sciences, Tehran, Allameh Tabatabaei University.
  - Samadi, Mansour (2008). "Determining the Perfect Mix for Dairy Products Using the AHP Method". *Journal of Agricultural Economics*, No. 64, pp. 103-113.
  - Uecharoenkit,S. (2013)." Experiential marketing-A consumption of fantasies,feelings and fun:An investigation of the relationship between brand experience and loyalty within the context of the luxury cosmetics sector in Thailand ".*Brunel Business School Brunel University*
  - Vijande L S,Perez M J S,Gutierrez T J A,Rodriguez N G (2012) " Marketing Capabilities Development in Small and Medium Enterprises: Implications for Performance ",*Journal of CENTRUM Cathedra*,5(1)pp:24-42
  - Watts, David (2009) "Exercise Management and Exercise in Sports." Nourali Khajewand and Arsalan Iraj Rad, Kowsar Publications, First Printing, pp. 52-55
  - Yousefi, Bahram, Taheri, Hamidreza, Shojaei, Vahid (2007). "A survey on the status of sports marketing through the Internet in Iran." *Research Paper on Sport*, Third Year, pp. 67-79.