



تدوین استراتژی‌های بازاریابی فدراسیون کشتی جمهوری اسلامی ایران

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

تاریخ پذیرش: ۹۷/۰۴/۱۲

تاریخ دریافت: ۹۷/۰۱/۲۷

چکیده

هدف: امروزه برای بقا در بازار ورزشی احتیاج به پویایی است و علم بازاریابی ورزشی پایه و اساس مناسبی را برای روش‌های درست بازاریابی فراهم می‌کند. هدف پژوهش حاضر، تدوین استراتژی‌های بازاریابی فدراسیون کشتی بر اساس تحلیل SWOT است.

روش‌شناسی: روش تحقیق از نوع توصیفی-پیمایشی و براساس هدف، کاربردی است. تعداد 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 (نقاط قوت ۱۱، نقاط ضعف ۲۵، فرصت‌ها ۱۹ و تهدیدها ۲۲ مورد) 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 رتبه‌بندی عوامل برنامه راهبرد بازاریابی فدراسیون کشتی از روش آزمون فریدمن و از ماتریس QSPM برای اولویت‌بندی استراتژی‌ها استفاده شد.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد با توجه به شناسایی عوامل درونی و بیرونی و در نتیجه تحلیل استراتژیک سوات، جایگاه بازاریابی فدراسیون کشتی در جایگاه WT و موقعیت حفظ وضعیت موجود قرار دارد. با توجه به نتایج ماتریس تحلیل سوات لازم است که از استراتژی تدافعی یا ثبات جهت مدیریت حوزه بازاریابی فدراسیون کشتی استفاده شود.

نتیجه‌گیری: بنابراین تدوین سیاست‌های کلان مدیریتی به منظور درآمدزا نمودن ورزش، توجه به درآمدهای ناشی از توسعه پایدار، استفاده از مفهوم برون‌سپاری و ایمن‌سازی بستر سرمایه‌گذاری از مهم‌ترین استراتژی‌های پیشنهادی در این پژوهش می‌باشد.

واژه‌های کلیدی: بازاریابی، برنامه‌ریزی استراتژیک، سوات، فدراسیون کشتی.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین

۲. استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین

۳. استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین

* نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: nima.majedi@gmail.com

مقدمه

یکی از ویژگی‌های اغلب بازارهای امروز جهان، رقابتی شدن فزاینده آن‌ها است. این رقابتی شدن به معنی نیاز به داشتن مزیت رقابتی قابل توجه است که سبب بقای شرکت در بازار شود و دستیابی به چنین مزیت رقابتی نیز بدون وجود دانش مناسب و پیاده سازی استراتژی‌ها و به‌کارگیری روش‌های بازاریابی مؤثر و کارا ممکن نیست (کاتلر و همکاران^۱، ۲۰۱۲). بازاریابی فرایند تمرکز منابع و اهداف سازمان بر فرصت‌ها و نیازهای محیطی است. اولین حقیقت بازاریابی آن است که در سطح جهان، دارای کاربرد می‌باشد. دانش بازاریابی مجموعه‌ای از مفاهیم، ابزار، نظریه‌ها، اعمال، روش‌ها و تجارت می‌باشد. این عناصر با همدیگر یک دانش قابل آموزش و یادگیری را تشکیل داده‌اند (رجبی، ۱۳۹۱).

علم بازاریابی ورزشی پایه و اساس مناسبی را برای روش‌های درست بازاریابی فراهم می‌کند و هنر بازاریابی مبتنی بر استفاده از ایده‌ها و تکنولوژی‌های جدید می‌باشد، این امر در مورد سازمان‌های ورزشی نیز صادق است. بازاریابی ورزشی به عنوان یک بخش کلیدی از کسب و کار تغییر پیدا کرده و امروزه بیشتر به عنوان علم مدیریت بازاریابی مطرح است. متخصصان بازاریابی ورزشی برنامه تبلیغات خود را بر اساس استراتژی بازاریابی، تحلیل اقتصادی و اثرات اقتصادی، تحقیق در مورد خواسته‌ها و نیازهای اجتماعی، اصول اخلاقی و قوانین دولتی طراحی می‌کنند (رهبری، ۱۳۸۹).

امروزه برای بقا در بازار ورزشی مطابقت با دگرگونی‌ها و نیازهای محیط ورزش احتیاج به

پویایی است. امروز مدیریت بازاریابی ورزشی، مدیریتی است استراتژیک، که باید در آن ضعف‌ها و قوت‌های درون سازمانی از یک طرف، فرصت‌ها و مخاطرات محیطی یا برون سازمانی از طرف دیگر با دقت، صحت و سرعت بررسی و ارزیابی شود تا بتوان با تطبیق قابلیت‌های درون سازمانی و فرصت‌های برون سازمانی به هدف‌ها دست یافت (رهبری، ۱۳۸۹).

دانش بازاریابی ورزشی در سال‌های گذشته اهمیت بسزایی برای فدراسیون‌ها و سازمان‌های ورزشی پیدا کرده است، چرا که بودجه دولتی همان‌طور که از اسمش پیداست یک کمک به حساب می‌آید و اگر فدراسیونی نتواند اسپانسر جذب کند به مشکل بر می‌خورد (مجدار، ۱۳۹۳). در حال حاضر بازاریابی ورزش ایران ناشناخته است و اگر بتوان این موضوع را به خوبی شناسایی نمود، می‌توان کمک زیادی به کل ورزش نمود. مدیران سازمان‌های ورزشی حرفه‌ای، برای زنده ماندن در فضای کسب و کار ورزشی، باید بتوانند چالش‌هایی نظیر هزینه‌های سرسام‌آور، بازار به شدت رقابتی، گسترش نارضایتی هواداران و قطع رابطه آن‌ها و رشد انفجاری فناوری‌های جدید را به شکل اثرگذاری مدیریت کنند (گلادن، ۲۰۰۹).

اما دلایل عدم موفقیت متخصصان بازاریابی را می‌توان در سه حوزه زیر دسته بندی است؛

(۱) عدم توانایی در استفاده از اطلاعات مشتریان برای تعیین موضع یا موقعیت یابی برند.

(۲) عدم توانایی در تعیین موضع برند خود به گونه ای که محدود به رسانه‌های سنتی نباشد.

1. Kotler et al.

اکثر محققان ورزشی استدلال کرده‌اند که بدون بهبود فعالیت‌های برنامه ریزی بازاریابی استراتژیک، ورزش نخواهد توانست در محیط رقابتی صنعت سرگرمی زنده بماند، از این رو نیاز برای اعمال تکنیک برنامه‌ریزی بازاریابی در سازمان‌های ورزشی جهت پاسخگویی به محیط رقابتی جدید افزایش یافته است (رستم‌پور، ۹۴).

بنابراین، با توجه به اینکه تعداد زیادی از فاکتورهای اولیه برای اجرای فعالیت‌های بازاریابی در رشته 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 بلا استفاده ماندن 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 برنامه ریزی استراتژیک در حوزه بازاریابی می‌باشد. محقق بر آن است تا مطالعه و تحلیل جامعی صورت گیرد تا به این پرسش پاسخ داده شود که فدراسیون کشتی در حوزه بازاریابی در کدام وضعیت SWOT قرار دارد؟ راهبردهای موثر و اجرایی فدراسیون کشتی با استفاده از مدل SWOT مطابق با وضعیت موجود در حوزه بازاریابی چیست؟ کدامیک از این راهکارها در اولویت قرار دارند؟

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 باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران به روش SWOT، وجود فضای رقابتی، پوشش خبری گسترده

عدم توانایی در ایجاد مقبولیت برند و درک آن در کل سازمان‌های ورزشی (رنجبریان، ۱۳۹۲).

مدیریت استراتژیک برخورد نظام یافته با یک وظیفه بزرگ و یک مسئولیت روز افزون در قلمرو مدیریت عمومی است (کارلس، ۲۰۱۲). دانشمندان بسیاری اهمیت برنامه ریزی استراتژیک را از جنبه‌های مختلف مورد بررسی قرار داده‌اند و همگی روی همبستگی برنامه‌ریزی استراتژیک با عملکرد مطلوب سازمان‌ها توافق نظر دارند. به اعتقاد آن‌ها برنامه‌ریزی استراتژیک فرایندی پویا و منطقی است (ندری، ۱۳۸۸).

مدل‌های مختلفی برای تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک وجود دارد مانند مدل استونر و فریمن، مدل برایسون، مدل دیوید، مدل DISM، مدل برنامه‌ریزی استراتژیک و ایتمن، مدل Goal-Based و ... هر سازمان بر اساس ماهیت کار خود و بر حسب شرایط از آن‌ها استفاده می‌کند. همچنین ماتریس کمی برنامه ریزی استراتژیک QSPM^۲ یکی از تکنیک‌ها و ابزارهای بسیار شایع در ارزیابی گزینه‌های استراتژیک و مشخص نمودن جذابیت نسبی استراتژی‌ها است که در مرحله تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد. این تکنیک مشخص می‌نماید که کدامیک از گزینه‌های استراتژیک انتخاب شده، امکان‌پذیر می‌باشد و در واقع این استراتژی‌ها را اولویت بندی می‌نماید. در واقع تمام آنچه این ابزارها به طور بالقوه می‌توانند عرضه کنند برای بالفعل شدن نیازمند دانش و بینش کامل افرادی دارند که امتیازدهی را به عهده می‌گیرند.

1. Charles
2. Quantitative Strategic Planning Matrix

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 بین‌الملل)، رونق گردشگری و توسعه بازارهای محلی از طریق رویدادهای ورزشی، تبلیغات، انتشارات و حق پخش تلویزیونی، ایجاد تأسیسات 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.

رسانه‌ای، علاقه‌مندی حامیان مالی و مالکان بخش خصوصی و وجود اشتیاق و علاقه‌مندی 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 شبکه‌های خصوصی مهم‌ترین نقاط ضعف استراتژی بازاریابی 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 مؤسسات 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 حیطه بازاریابی ورزشی در منطقه WO قرار دارد. برگزاری سمینارها و همایش‌های ملی در حیطه 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

جذابیت بازی، وجود بازیکنان ستاره و وجود امکانات و تسهیلات مناسب موجب حضور بیشتر تماشاگران در ورزشگاه می‌شود (شعبانی بهار و همکاران ۱۳۹۶). پتس (۲۰۰۶) در کتاب خود با عنوان مبانی بازاریابی ورزشی عنوان می‌کند، حمایت‌های مالی، پخش تلویزیونی، فروش بلیت و فعالیت‌های تجاری از مهم‌ترین و رایج‌ترین روش‌های تأمین منابع مالی و کسب درآمد برای سازمان لیگ و باشگاه‌هاست و علاوه بر آن‌ها می‌توان از نقل و انتقال بازیکنان و قائل شدن امتیاز ویژه برای افراد در ورزشگاه‌ها نام برد. در پاره‌ای از موارد نیز می‌توان از کمک‌های دولتی برای تقویت باشگاه‌ها 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 سازمان‌ها ورزشی در فعالیت‌های 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 استراتژی‌هایی مشخص، علمی و اجرایی یکی از دلایل اصلی وابستگی فدراسیون کشتی و دیگر فدراسیون‌ها به منابع مالی دولتی و دیگر منابع غیر رسمی می‌باشد. بدین منظور، این تحقیق سعی دارد با به‌کارگیری فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک و استفاده از الگوها و روش‌های علمی

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 برنامه‌های فدراسیون کشتی عنوان می‌کند با توجه به موارد مطرح شده اهمیت وجود برنامه‌ای برای بازاریابی این فدراسیون بیش از پیش ضرورت پیدا می‌کند.

لیو و یونگ (۲۰۱۵) در تحقیقی با عنوان "بررسی قابلیت‌های بازاریابی شرکت‌های بازاریابی در دو کشور ژاپن و انگلستان" به این نتیجه رسیده‌اند که 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. گابریل و آلینا (۲۰۱۴) به تحقیق روی مدیریت سازمان‌های 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 سازمان‌های ورزشی لازم است.

میهایی (۲۰۱۳) در تحقیقی با عنوان فرآیند طراحی استراتژیک بازاریابی ورزش به این نتیجه رسید که یک طرح بازاریابی ورزشی وقتی موفق می‌شود که به عنوان یک فرآیند جامع بسته بندی، ترفیع و تحویل دادن ورزش به مشتریان دیده شود، به شیوه‌ای که خواسته‌ها و نیازهای مشتریان و به طور همزمان اهداف بازاریابی سازمان ورزشی را برآورده سازد. لو (۲۰۱۰) بیان می‌دارد، عواملی همچون قیمت بلیط،

گرفت، همچنین پایایی پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ ۰/۸۹ بدست آمد.

جامعه‌ی آماری تحقیق شامل مسئولان فدراسیون کشتی جمهوری اسلامی ایران اعم از رئیس، معاونین، مسئولین کمیته‌ها و مربیان تیم‌های ملی که مشغول به فعالیت هستند و اساتید و متخصصان ورزش کشور که در حوزه‌های بازاریابی و تدوین برنامه استراتژیک ورزشی آگاه به امور بوده و فعالیت دارند، می‌باشد. در انتخاب نمونه آماری، در فدراسیون کشتی از روش کل شمار استفاده شد که شامل رئیس، معاونین، مسئولین کمیته‌ها، داوران و همچنین مربیان تیم‌های ملی که مشغول به فعالیت هستند (۳۳ نفر) و برای نمونه‌های خارج از فدراسیون از روش نمونه‌گیری 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 زمینه‌ی برنامه‌های بازاریابی فدراسیون کشتی جمهوری اسلامی ایران آگاه به امور بوده و دخیل می‌باشند (۴۰ نفر). همچنین محدوده زمانی تحقیق مربوط به سال ۱۳۹۶ می‌باشد.

نمونه آماری تحقیق حاضر بر اساس روش و مفاهیمی که ارتباط نظری آن‌ها درباره موضوع تحقیق به اثبات رسیده است انجام شد. 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

متداول مورد استفاده به‌ویژه در سازمان‌های ورزشی، به ارائه استراتژی‌های بازاریابی فدراسیون کشتی جمهوری اسلامی ایران بپردازد. از نتایج این تحقیق و استراتژی‌های به دست آمده به عنوان یک چارچوب کلی مدیران ورزش کشور و همچنین مدیران و مسئولین کمیته‌های بازاریابی فدراسیون کشتی می‌توانند جهت بهره‌گیری بهتر از بازاریابی برای فدراسیون و باشگاه‌های کشتی استفاده نمایند. با توجه به اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک در زمینه بازاریابی و همچنین کمبود منابع در ارتباط با این مقوله در حوزه ورزش کشتی کشورمان محقق سعی کرده است ابتدا تحلیل درستی از وضعیت بیرونی و درونی بازاریابی استراتژیک فدراسیون کشتی با استفاده از تحلیل SWOT به عمل آورده و در ادامه به تدوین استراتژی‌های بازاریابی فدراسیون کشتی اقدام نماید.

روش‌شناسی پژوهش

روش این تحقیق توصیفی-پیمایشی، از نوع تحقیقات مطالعات استراتژیک می‌باشد و از نظر اهداف در رده تحقیقات کاربردی قرار دارد. در این پژوهش با مطالعه مقالات علمی متعدد مرتبط با موضوع پژوهش و جمع‌آوری نظریات استادان مدیریت ورزشی کشور در زمینه نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید پرداخته شد. ابزار تحقیق حاضر پرسشنامه محقق ساخته شامل ۷۷ سؤال که با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای، بررسی اسناد و مدارک و نظرات کارشناسی استادان 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

نرم افزار SPSS. V.22 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

یافته های 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.

پس از رتبه‌بندی گویه‌های تحقیق، توانمندی مدیریت عالی فدراسیون کشتی در جذب حامیان مالی مهم‌ترین نقطه قوت برنامه استراتژیک بازاریابی فدراسیون کشتی جمهوری اسلامی ایران و توجه به رشته کشتی بانوان با توجه به جدید و جذاب بودن کم اهمیت‌ترین نقطه قوت برنامه استراتژیک بازاریابی فدراسیون کشتی جمهوری اسلامی ایران از دیدگاه کارشناسان می‌باشد. نبود برنامه جامع و استراتژیک بازاریابی در فدراسیون کشتی مهم‌ترین نقطه ضعف و عدم برون‌سپاری فعالیت‌های بازاریابی به شرکت‌های تخصصی کم اهمیت‌ترین نقطه ضعف برنامه از دیدگاه کارشناسان می‌باشد.

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. پس از بررسی عوامل داخلی و خارجی، عواملی را که در برگیرنده نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید فهرست شدند. در مرحله بعد بر اساس نظر کارشناسان به این عوامل وزن یا ضریب داده شد؛ این ضریب‌ها از صفر (بی اهمیت) تا یک (بسیار مهم) می‌باشد. ضریب نشان دهنده اهمیت نسبی یک عامل (از نظر موفق بودن) می‌باشد. سپس از سوی کارشناسان به هر یک از عواملی که موجب موفقیت می‌شدند رتبه ۱ تا ۴ داده شد. در این تحقیق به نقاط قوت اساسی و بسیار عالی عدد ۴ و به نقاط قوت خوب نمره ۳، همین طور به نقاط ضعف بسیار اساسی نمره ۱ و به نقاط ضعف اساسی نمره ۲ داده شد.

در مرحله بعدی ضریب اهمیت (وزن) هر عامل در شدت عامل (رتبه) مربوطه ضرب شده‌اند تا نمره نهایی به دست آید. در نهایت، مجموع این نمره‌ها که به هر یک از متغیرها تعلق گرفته است را محاسبه نموده تا مجموع نمره ای که به عوامل داخلی و خارجی برنامه استراتژیک بازاریابی فدراسیون کشتی جمهوری اسلامی ایران تعلق می‌گیرد محاسبه گردد. 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

برنامه استراتژیک بازاریابی فدراسیون کشتی جمهوری اسلامی ایران از دیدگاه کارشناسان می‌باشد.

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

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

همچنین المپیکی بودن ورزش کشتی و حضور حداکثری در میادین مختلف بین‌المللی (جهانی، جام جهانی، آسیایی و ...) مهم‌ترین فرصت پیش روی و برگزاری همایش‌ها، کنفرانس‌ها، کارگاه‌های بازاریابی در سطوح ملی و بین‌المللی در کشور کم اهمیت‌ترین فرصت پیش روی برنامه از دیدگاه کارشناسان می‌باشد همچنین فقدان نگرش‌های کلان مدیریتی ورزش کشور به مقوله بازاریابی ورزشی مهم‌ترین تهدید پیش روی و وجود سایر رقبا از قبیل صنعت سینما، گردشگری و ... کم اهمیت‌ترین تهدید پیش روی

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

ردیف	عنوان	نوع	رتبه	نمره	رتبه	نمره	نوع
۱	توانمندی مدیریت عالی فدراسیون کشتی در جذب حامیان مالی	S	۴/۴۳	۰/۱۲۳	۰/۵۴۵	۰/۰۴۴	۴
۲	برگزاری رویدادهای بین‌المللی کشتی در کشور	S	۴/۳۴	۰/۱۲۰	۰/۵۲۳	۰/۰۲۹	۴
۳	کسب نتایج موفقیت آمیز در رقابت‌های بین‌المللی	S	۴/۳۰	۰/۱۱۹	۰/۵۱۳	۰/۰۲۹	۴
۴	وجهه مثبت فدراسیون کشتی به عنوان یک برند سازمانی معتبر	S	۳/۹۳	۰/۱۰۹	۰/۴۲۹	۰/۰۲۴	۴
۵	وجود مدیران تحصیل کرده و توانمند در بدنه فدراسیون کشتی	S	۳/۹۱	۰/۱۰۸	۰/۴۲۴	۰/۰۲۴	۴
۶	برگزاری رقابت‌های مختلف کشتی در رده های سنی مختلف	S	۳/۷۳	۰/۱۰۳	۰/۳۸۶	۰/۰۲	۳
۷	وجود وب سایت و کانال اجتماعی تخصصی فدراسیون کشتی	S	۳/۷۱	۰/۱۰۳	۰/۳۸۲	۰/۰۲	۳
۸	توانمندی هیات‌های کشتی در برگزاری رقابت‌های جذاب و پر تماشاگر	S	۳/۵۳	۰/۰۹۸	۰/۳۴۶	۰/۰۱۵	۳
۹	آموزش و ارتقا سطح فنی کشتی گیران برای افزایش کیفیت رقابت‌ها	S	۳/۴۷	۰/۰۹۶	۰/۳۳۴	۰/۰۱۵	۳
۱۰	برگزاری کلاس‌های آموزشی و بازآموزی مربیان و داوران در سطوح مختلف توسط فدراسیون و هیات‌ها (ارتقا و کسب درآمد)	S	۳/۴۱	۰/۰۹۴	۰/۳۲۳	۰/۰۱۵	۳
۱۱	توجه به رشته کشتی بانوان با توجه به جدید و جذاب بودن	S	۳/۲۸	۰/۰۹۱	۰/۲۹۸	۰/۰۱	۳
۱۲	نیود برنامه جامع و استراتژیک بازاریابی در فدراسیون کشتی	W	۴/۵۳	۰/۱۲۵	۰/۵۷۰	۰/۰۵۸	۱
۱۳	عدم پیگیری موثر حق پخش رسانه ای	W	۴/۴۶	۰/۱۲۳	۰/۵۵۲	۰/۰۴۴	۱
۱۴	نیود کمیته تخصصی بازاریابی در فدراسیون کشتی	W	۴/۳۶	۰/۱۲۱	۰/۵۲۸	۰/۰۲۹	۱
۱۵	عدم آشنایی با مهارت‌های بازاریابی در مدیران و کارشناسان فدراسیون	W	۴/۱۷	۰/۱۱۵	۰/۴۸۳	۰/۰۲۹	۱
۱۶	عدم جذب حامیان مالی بین‌المللی	W	۴/۱۷	۰/۱۱۵	۰/۴۸۳	۰/۰۲۹	۱
۱۷	وابستگی به منابع مالی دولتی و منابع مالی غیر رسمی	W	۴/۱۲	۰/۱۱۴	۰/۴۷۱	۰/۰۲۹	۱
۱۸	کمبود کمپ‌های تخصصی کشتی برای برگزاری اردوی آماده سازی تیم‌های مختلف داخلی و خارجی	W	۴/۰۴	۰/۱۱۲	۰/۴۵۳	۰/۰۲۹	۱
۱۹	به روز نبودن اغلب سالن‌ها و تجهیزات ورزش کشتی در شهرستان‌ها	W	۴/۰۲	۰/۱۱۱	۰/۴۴۸	۰/۰۲۴	۱
۲۰	عدم استفاده کافی از پتانسیل موجود رویدادهای ورزش کشتی در انجام تبلیغات	W	۳/۹۸	۰/۱۱۰	۰/۴۴۰	۰/۰۲۴	۱

۰/۰۳۴	۱	۰/۰۳۴	۰/۴۲۴	۰/۱۰۸	۳/۹۱	W	فقدان بلیط فروشی در مسابقات کشتی	۱
۰/۰۶۸	۲	۰/۰۳۴	۰/۴۰۹	۰/۱۰۶	۳/۸۴	W	شفاف نبودن منابع درآمدی	۱
۰/۰۶۸	۲	۰/۰۳۴	۰/۴۰۹	۰/۱۰۶	۳/۸۴	W	عدم وجود مجموعه فرهنگی، تفریحی و تجاری (شامل: موزه، تالار افتخارات و مشاهیر، فروشگاه اجناس با برند فدراسیون کشتی) در دسترس عموم	۲
۰/۰۶۸	۲	۰/۰۳۴	۰/۴۰۷	۰/۱۰۶	۳/۸۳	W	نبودن فعالیت‌های سازمان یافته در حوزه توریسم داخلی و خارجی	۳
۰/۰۰۲	۲	۰/۰۰۱	۰/۲۸۴	۰/۱۰۳	۳/۷۲	W	عدم توجه کافی به سازماندهی تماشاگران، هواداران و نهضت‌های داوطلبی	۱
۰/۰۰۴	۲	۰/۰۰۲	۰/۳۷۴	۰/۱۰۱	۳/۶۷	W	کمبود سرانه فضای ورزش کشتی با توجه به تعداد متقاضیان و فعالان در این ورزش	۴
۰/۰۰۴	۲	۰/۰۰۲	۰/۳۷	۰/۱۰۱	۳/۶۵	W	عدم توجه کافی به فروش محیطی در رویدادهای ورزش کشتی	۵
۰/۰۰۴	۲	۰/۰۰۲	۰/۳۶۶	۰/۱۰۰	۳/۶۳	W	ضعف در اجرای فعالیت‌هایی چون برگزاری کنفرانس مطبوعاتی و ایجاد میکسد زون	۶
۰/۰۰۴	۲	۰/۰۰۲	۰/۳۶	۰/۱	۳/۶۰	W	نبودن وب سایت تخصصی بازاریابی در جهت برقراری ارتباط با حامیان مالی، هواداران، کمک‌های مردمی و...	۷
۰/۰۰۴	۲	۰/۰۰۲	۰/۳۵۴	۰/۰۹۹	۳/۵۷	W	بهره‌گیری محدود از فناوری و اطلاعات در حوزه بازاریابی، به خصوص بازاریابی اینترنتی و فضای مجازی	۸
۰/۰۰۴	۲	۰/۰۰۲	۰/۳۵۲	۰/۰۹۸	۳/۵۶	W	عدم وجود فعالیت‌های مرتبط با کارآفرینی، نوآوری و خلاقیت در حوزه بازاریابی فدراسیون کشتی	۹
۰/۰۳۰	۲	۰/۰۱۵	۰/۳۴۶	۰/۰۹۸	۳/۵۳	W	عدم برگزاری دوره، سمینار، همایش و کارگاه‌های علمی بازاریابی در فدراسیون کشتی و هیات‌های مربوطه	۱۰
۰/۰۳۰	۲	۰/۰۱۵	۰/۳۳۴	۰/۰۹۶	۳/۴۷	W	عدم تلاش مجدانه و سازمان یافته در خصوص کسب کرسی‌های بین‌المللی در حوزه بازاریابی کشتی	۱۱
۰/۰۰۳	۲	۰/۰۱۵	۰/۳۲۶	۰/۰۹۵	۳/۴۳	W	عدم چاپ نشریه تخصصی کشتی توسط فدراسیون	۱۲
۰/۰۰۳	۲	۰/۰۱۵	۰/۳۲۴	۰/۰۹۵	۳/۴۲	W	انجام نشدن پژوهش‌های کاربردی در بازاریابی ورزش کشتی	۱۳
۰/۰۰۲	۲	۰/۰۰۱	۰/۲۹۱	۰/۰۰۹	۳/۳۴	W	عدم برون‌سپاری فعالیت‌های بازاریابی به شرکت‌های تخصصی	۱۴
۲/۰۰۴	۱						جمع	۱۵

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

نشان داد مجموع نمرات ماتریس عوامل خارجی کمتر از ۲/۵ می‌باشد (۲/۲۱)، این موضوع به معنی آن است که برنامه به لحاظ عوامل بیرونی با تهدید مواجه است.

پس از بررسی عوامل خارجی، عواملی را که در برگزیده فرصت می‌شوند و یا سازمان را مورد تهدید قرار می‌دهد فهرست می‌گردند. نتایج

جدول ۲. ماتریس رتبه‌بندی شده‌ی عوامل بیرونی استراتژی بازاریابی فدراسیون کشتی جمهوری اسلامی ایران

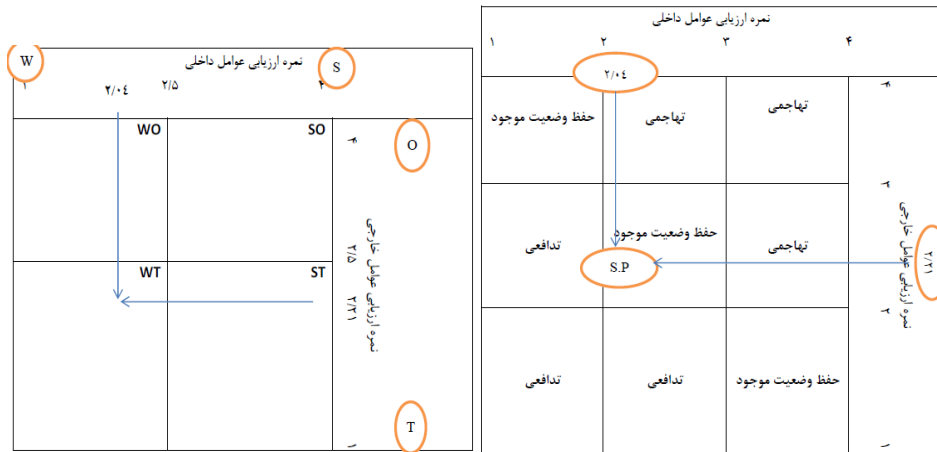
ردیف	گویه	رتبه‌بندی	میانگین	وزن نسبی	مقیاس	میزان	شدت عامل	رتبه
۱	المپیکی بودن ورزش کشتی و حضور حداکثری در میادین مختلف بین‌المللی (جهانی، جام جهانی، آسیایی و ...)	O	۴/۶۷	۰/۱۱۳	۰/۵۳۱	۰/۰۵	۴	۰/۲
۲	علاقه افشار مختلف مردم به ورزش کشتی در نتیجه تشکیل جامعه هدف متنوع برای فدراسیون	O	۴/۵۲	۰/۱۱۰	۰/۴۹۸	۰/۰۳۶	۴	۰/۱۴۴
۳	وجود تماشاگران، هواداران و بینندگان علاقه‌مند در رقابت‌های مختلف داخلی و بین‌المللی	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	۰/۱۱۶
۵	حمایت و نگاه مثبت ارکان دولتی (دولت، وزارت ورزش‌استانداران و...) به ورزش کشتی و ایجاد بستری مناسب برای جذب کمک‌ها و حامیان مالی	O	۴/۱۵	۰/۱۰۱	۰/۴۲۰	۰/۰۳۲	۴	۰/۱۲۸
۶	تنوع پوشش رسانه‌ای و ماهواره‌ای از رویدادهای داخلی و بین‌المللی کشتی (تلویزیون، رادیو، سایت‌های اینترنتی، شبکه‌های اجتماعی)	O	۴/۱۲	۰/۱۰۰	۰/۴۱۳	۰/۰۳۲	۴	۰/۱۲۸
۷	امکان توسعه بازارهای اقتصادی، از طریق مشارکت در صنعت ورزش	O	۴/۰۵	۰/۰۹۸	۰/۴۰۰	۰/۰۲	۴	۰/۰۸
۸	وجود ترکیب جمعیتی نوجوان و جوان مستعد در ورزش کشتی	O	۴	۰/۰۹۷	۰/۳۹۰	۰/۰۲	۴	۰/۰۸
۹	وجود قهرمانان المپیکی-جهانی در نتیجه علاقه‌مندی و تأثیر پذیری مردم از این قهرمانان (بهره‌گیری از مقوله تأیید در بازاریابی ورزشی)	O	۳/۸۹	۰/۰۹۴	۰/۳۶۹	۰/۰۲	۳	۰/۰۶
۱۰	وجود باشگاه‌های متعدد کشتی در سراسر کشور	O	۳/۸۰	۰/۰۹۲	۰/۳۵۲	۰/۰۱۶	۳	۰/۰۴۸
۱۱	امکان برگزاری رقابت‌های مختلف کشتی به صورت رویدادهای درآمد زا (حمایت مالی، فروش در محل، بلیط فروشی و ...)	O	۳/۸۰	۰/۰۹۲	۰/۳۵۲	۰/۰۱۶	۳	۰/۰۴۸
۱۲	وجود بستر بازاریابی اینترنتی با توجه به توسعه شبکه اینترنت در سراسر کشور، تعدد کاربران، افزایش فرهنگ استفاده از خرید اینترنتی و ...	O	۳/۷۶	۰/۰۹۱	۰/۳۴۴	۰/۰۱۶	۳	۰/۰۴۸
۱۳	وجود نیروهای تحصیل کرده در گرایش بازاریابی ورزشی در سطوح کارشناس ارشد و دکتری	O	۳/۷۱	۰/۰۹۰	۰/۳۳۵	۰/۰۱۶	۳	۰/۰۴۸
۱۴	افزایش سطح علمی و فناوری کشور و کمک به تولید امکانات آزمایشگاهی، تجهیزات ورزشی و پوشاک با کیفیت مورد نیاز ورزش کشتی	O	۳/۶۸	۰/۰۸۹	۰/۳۳۰	۰/۰۱۶	۳	۰/۰۴۸
۱۵	ترانسفر نیروی انسانی ماهر (مدرس، بازیکن، مربی، داور و...) به کشورهای متقاضی و کسب درآمد	O	۳/۵۴	۰/۰۸۶	۰/۳۰۵	۰/۰۱۲	۳	۰/۰۳۶
۱۶	امکان بهره‌گیری از گردشگری داخلی در رویداد های ورزش کشتی	O	۳/۴۹	۰/۰۸۵	۰/۲۹۷	۰/۰۱۲	۳	۰/۰۳۶
۱۷	وجود پتانسیل‌های مختلف اقلیمی و جغرافیایی جهت تنوع بخشی و گسترش فعالیت‌های ورزش کشتی در کشور و به طبع آن رشد بازاریابی	O	۳/۴۶	۰/۰۸۴	۰/۲۹۱	۰/۰۱۲	۳	۰/۰۳۶
۱۸	امکان بهره‌گیری از گردشگری خارجی و منطقه‌ای (کشورهای همسایه) در رویدادهای ورزش کشتی	O	۳/۴۲	۰/۰۸۳	۰/۲۸۵	۰/۰۱۲	۳	۰/۰۳۶
۱۹	برگزاری همایش‌ها، کارگاه‌ها، بازاریابی در سطوح ملی و بین‌المللی در کشور	O	۳/۲۸	۰/۰۸۰	۰/۲۶۲	۰/۰۱۰	۳	۰/۰۳
۱	فقدان نگرش‌های کلان مدیریتی ورزش کشور به مقوله بازاریابی ورزشی	T	۴/۴۳	۰/۱۰۸	۰/۴۷۸	۰/۰۳۸	۱	۰/۰۳۸
۲	اجرای سیاست‌های خصوصی سازی به شیوه‌ای نامناسب و ناپایدار	T	۴/۴۱	۰/۱۰۷	۰/۴۷۴	۰/۰۳۸	۱	۰/۰۳۸
۳	فقدان قانون کپی رایت و حق یخش در کشور	T	۴/۳۶	۰/۱۰۶	۰/۴۶۳	۰/۰۳۶	۱	۰/۰۳۶
۴	تأثیر پذیری تصمیمات کلان ورزشی از جریان‌های سیاسی	T	۴/۳۴	۰/۱۰۵	۰/۴۵۹	۰/۰۳۴	۱	۰/۰۳۴

۰/۰۳۲	۱	۰/۰۳۲	۰/۴۴۴	۰/۱۰۴	۴/۲۷	T	عدم ارائه خط مشی‌های بازاریابی در سند چشم انداز ورزش کشور	۵
۰/۰۳۲	۱	۰/۰۳۲	۰/۴۴۲	۰/۱۰۳	۴/۲۶	T	نبود شبکه های تلویزیونی خصوصی	۶
۰/۰۳۲	۱	۰/۰۳۲	۰/۴۳۸	۰/۱۰۳	۴/۲۴	T	مشکلات معیشتی و اقتصادی مردم و سهم اندک ورزش در سبد خانوار	۷
۰/۰۳۲	۱	۰/۰۳۲	۰/۴۳۶	۰/۱۰۳	۴/۲۳	T	تعیین و انتخاب برخی از مدیران ورزشی کشور خارج از نظام شایسته سالاری	۸
۰/۰۳۲	۱	۰/۰۳۲	۰/۴۳۶	۰/۱۰۳	۴/۲۳	T	فقدان تسهیلات لازم از سوی دولت به بخش خصوصی جهت سرمایه گذاری و حمایت مالی در حوزه ورزش	۹
۰/۰۳۲	۱	۰/۰۳۲	۰/۴۲۸	۰/۱۰۲	۴/۱۹	T	موانع فرهنگی و اجتماعی برای حضور کامل بانوان در رویدادهای ورزش کشتی (به عنوان تماشاگر و کشتی گیر)	۱۰
۰/۰۳۲	۱	۰/۰۳۲	۰/۴۲۰	۰/۱۰۱	۴/۱۵	T	امکان بروز فساد مالی در شبکه های مدیریت ورزش کشور، ضعف کنترل و نظارت، عدم شفاف سازی و نبود برخورد قاطع	۱۱
۰/۰۳۲	۱	۰/۰۳۲	۰/۴۰۶	۰/۰۹۹	۴/۰۸	T	عدم توجه به درآمدهای ناشی از توسعه پایدار (منابع درآمدی غیر نفتی)، از جمله صنعت ورزش	۱۲
۰/۰۲	۱	۰/۰۲	۰/۴۰۰	۰/۰۹۸	۴/۰۵	T	عدم تمایل حامیان مالی و سرمایه گذاران خارجی به حضور در ورزش کشور	۱۳
۰/۰۲	۱	۰/۰۲	۰/۳۹۰	۰/۰۹۷	۴	T	احتمال حذف کشتی از المپیک	۱۴
۰/۰۲	۱	۰/۰۲	۰/۳۹۰	۰/۰۹۷	۴	T	وجود تعارضاتی در قوانین و مقررات ملی با قوانین بین المللی، بی ثباتی و عدم شفافیت در سیاست‌های سرمایه گذاری و بازاریابی ورزشی کشور	۱۵
۰/۰۴	۲	۰/۰۲	۰/۳۷۸	۰/۰۹۶	۳/۹۴	T	توجه و تمرکز بیش از حد منابع و حامیان مالی به ورزش فوتبال	۱۶
۰/۰۳۲	۲	۰/۰۱۶	۰/۳۵۹	۰/۰۹۳	۳/۸۴	T	وجود محدودیت‌ها در برگزاری مسابقات بین المللی کشتی زنان	۱۷
۰/۰۳۲	۲	۰/۰۱۶	۰/۳۵۲	۰/۰۹۲	۳/۸۰	T	عدم توجه به مدل‌های تجاری موفق کشورهای توسعه یافته در بخش ورزش	۱۸
۰/۰۳۲	۲	۰/۰۱۶	۰/۳۵۰	۰/۰۹۲	۳/۷۹	T	وجود قوانین و سیاست‌های خاص در حوزه تورسم خارجی	۱۹
۰/۰۲۴	۲	۰/۰۱۲	۰/۲۹۷	۰/۰۸۵	۳/۴۹	T	پیشرفت سریع کشورهای رقیب در حوزه های مختلف کشتی به خصوص مقوله بازاریابی	۲۰
۰/۰۲۴	۲	۰/۰۱۲	۰/۲۸۶	۰/۰۸۳	۳/۴۳	T	ترویج مصرف محصولات مختلف ورزشی خارجی، رشد اندک تجهیزات و لوازم ورزشی داخلی و عدم حمایت جدی از تولیدات داخلی	۲۱
۰/۰۲	۲	۰/۰۱	۰/۲۴۸	۰/۰۷۷	۳/۱۹	T	وجود سایر رقبا از قبیل صنعت سینما، گردشگری	۲۲
۲/۲۱		۱					جمع	

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 می‌باشد. در شکل ۱ موقعیت برنامه استراتژیک بازاریابی فدراسیون کشتی جمهوری اسلامی ایران با توجه به ماتریس عوامل درونی و بیرونی ملاحظه می‌گردد.



شکل ۱. نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی و تعیین نوع راهبرد سازمانی

با این رشته ورزشی می‌توانند با برنامه ریزی مناسب نسبت به کاهش و به حداقل رساندن زبان‌های ناشی از تهدیدها و نقاط ضعف اقدام نمایند. (دیوید، ۱۳۹۱). پس از برگزاری جلسه شورای راهبری با حضور همه ذینفعان، با بحث متمرکز و نگاه شورا، راهبردهای زیر تبیین و با استفاده از ماتریس QSPM اولویت بندی شد:

همان‌گونه که ملاحظه می‌گردد 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 نمی‌تواند به خوبی از قوت‌ها و فرصت‌ها استفاده نموده و به برطرف کردن ضعف‌ها و کاهش تهدیدها بپردازد. مدیران و سازمان‌های مرتبط

جدول ۳. اولویت بندی استراتژی‌های بازاریابی فدراسیون کشتی با استفاده از ماتریس QSPM

مجموعه نمره جذابیت	گویه‌ها	استراتژی	ت.ع.ج.
۵/۰۲۷	w2,w20, t1,t4	تغییر سیاست گذاری کلان به سمت درآمد زایی واقعی در ورزش	۱
۴/۸۱۴	w1,w3,w4,t1,t5,t12	ارتقای فعالیت‌های اقتصادی فدراسیون کشتی در جهت توسعه پایدار	۲
۴/۷۱	w4,w5,w6,w19,w25,t2,t9,t13	توجه و تاکید بر فعال سازی فرایند برون سپاری در حوزه بازاریابی	۳
۴/۶۰۷	w2,w5,w13,t2,t3,t6	افزایش حمایت از حضور حداکثری حامیان مالی با تاکید بر ایمن سازی و جذاب نمودن سرمایه‌گذاری	۴

بحث و نتیجه‌گیری

ورزشی، ابزاری برای ارتباط و تعامل با مردم است، همچنین یکی از پیچیده‌ترین وظایف سازمان‌های ورزشی محسوب می‌شود که مزایای

بازاریابی به عنوان جزیی از صنعت ورزش برای سازمان‌های غیرتجاری از جمله سازمان‌های

به عبارت دیگر می‌توان گفت که به دلیل چیرگی ضعفها بر قوتها و عدم توانایی فدراسیون کشتی در استفاده از فرصت‌ها و دفع تهدیدهای احتمالی بهتر است استراتژی تدافعی اتخاذ نماید تا وضعیت فدراسیون کشتی کشور از وضعیت کنونی بدتر نگردد.

استراتژی ۱: تغییر سیاست گذاری کلان به

سمت درآمدزایی 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 سامانی، سطح تعاملات مناسب در بازار، کیفیت تصمیم‌گیری از مواردی هستند که می‌توانند نقش مهم و تأثیرگذاری در موفقیت فدراسیون‌های ورزشی داشته باشند (کشاورز ۱۳۹۶). 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 به‌کارگیری

بی‌شماری را به همراه دارد از جمله می‌توان به شکوفایی ورزش کشور در سطوح ملی و بین‌المللی، افزایش مشارکت ورزشی در ورزش-های همگانی و قهرمانی، کاهش وابستگی ورزش کشور به اعتبارات مالی متمرکز از سوی دولت، افزایش احداث اماکن ورزشی و بسیاری موارد اثر گذار این چنینی را شامل می‌شود. از سویی صنعت ورزش مجموعه‌ای از فعالیت‌های مرتبط با تولید و بازاریابی کالاها و خدمات ورزشی محسوب می‌شود که در ارتقای ارزش افزوده نقش اساسی دارد (قیامی راد، ۱۳۸۸). کشتی به عنوان یکی از ریشه‌دارترین ورزش‌ها در کشور ما همواره مورد توجه خاص مردم بوده است. در حال حاضر کشتی یکی از ورزش‌های برجسته کشور است و نقش عمده‌ای در کسب مقام‌های قهرمانی و افتخارات ورزشی ما در رقابت‌های بین‌المللی داشته است.

در تحقیق حاضر ماتریس عوامل بیرونی فدراسیون کشتی جمهوری اسلامی ایران در حوزه بازاریابی ورزشی نشان داد که مجموع نمرات ماتریس ۲/۲۱ می‌باشد که نشان دهنده آن است که فدراسیون کشتی به خوبی از فرصت‌ها 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 می‌باشد 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

(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 و قوانین مربوط به آن می‌باشد چرا که رشد و توسعه فناوری‌ها در زمینه رسانه‌ها باعث شده است تا غیر از تلویزیون، در دو دهه اخیر پخش مسابقات ورزشی از طریق تلفن‌های همراه، اینترنت و سایر رسانه‌ها 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 سرمایه‌گذاری افزایش می‌یابد، چرا که با پوشش تلویزیونی مسابقات برای افراد بیشتر، آرم و نشان شرکت حمایت‌کننده نیز بیشتر در معرض دید عموم قرار می‌گیرد (الهی، ۱۳۸۳). ولی این موضوع هنوز در کشور ما و جاهد حقوقی و قانونی خود را بدست نیاورده است. هر چند قوانین داخلی کشور از موضوع دریافت حق پخش تلویزیونی حمایت نکرده‌اند اما قوانین بین‌المللی این موضوع را مورد تاکید قرار داده‌اند. به عنوان نمونه، ماده ۷۲ اساسنامه فدراسیون بین‌المللی فوتبال به صراحت بیان نموده است که صاحبان بازی‌ها (نظیر فدراسیون، لیگ و باشگاه‌ها) مالک اصلی حق پخش رسانه‌ای مسابقات فوتبال هستند. حسینی و همکاران (۱۳۹۶) یکی از موانع اصلی خصوصی‌سازی صنعت ورزش فوتبال در ایران را عدم برخورداری صنعت ورزش فوتبال در ایران از حق پخش تلویزیونی می‌داند که این موضوع در فدراسیون کشتی نیز کاملاً صادق است. اسماعیلی (۱۳۹۵)، به نفع حکومت نبودن تغییر در صدا و سیما، راه‌اندازی کپی‌رایت،

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 به موقع 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 اثر گذار در این استراتژی می‌باشد. البته مشکل ورود سیاست به ورزش تنها مختص کشور ما نیست اما بسیاری از کشورهای توسعه یافته این مسئله را در درون خود حل کرده‌اند و در آن کشورها سیاست دخالت مستقیم یا حتی غیرمستقیمی در ورزش ندارد. اما این معضل هنوز هم برای برخی کشورهای توسعه نیافته یا در حال توسعه مثل کشور ما پابرجاست. ورود سیاست به ورزش، آسیب‌زاست 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) در تحقیق خود کارآفرینی را یکی از جنبه های اصلی اقتصاد ورزش می داند.

استراتژی ۲: ارتقای فعالیت های اقتصادی

فدراسیون کشتی در جهت توسعه پایدار نقش مدیریت در سازمان های ورزشی امروزی به ویژه اگر با رویکردی استراتژیک و برنامه محور همراه باشد از اهمیت ویژه ای برخوردار است. در این دنیای رقابتی، دیگر تمسک به شیوه های سنتی مدیریت پاسخگو نیست بلکه لازم است با داشتن چشم اندازهایی وسیع و عمیق، وبا استفاده از مدیریت استراتژی محور به دنبال تحقق رسالت های سازمان ها بود (علیزاده ۱۳۹۴). از جمله سبک های مدیریتی که می تواند در دنیای پرفراز و نشیب سازمان امروز به موفقیت سازمان کمک شایان کند، مدیریت استراتژیک است. به عقیده الوانی (۱۳۹۱) با توجه به امکانات و محدودیت های درونی و بیرونی، برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است در جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاش های آن برای نیل به اهداف و رسالت های بلند مدت.

یکی از مسائل مهمی که در سازمان ها مخصوصاً سازمان های ورزشی می بایست دارای برنامه ای مدون و راهبردی باشد، موضوع بازاریابی آن سازمان است. هدف از برنامه بازاریابی فعالیت های منطقی متوالی برای رسیدن به اهداف بازاریابی و ایجاد چارچوبی برای رسیدن به این اهداف است. با این حال بسیاری از محققان بر این باورند که بدون توسعه فعالیت های برنامه راهبردی بازاریابی، صنعت ورزش در محیط رقابتی مشاغل تفریحی دوام نخواهد آورد. استراتژی بازاریابی مسیری برای دستیابی به

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 (اودینی و همکاران ۲۰۱۵). خلاقیت و کارآفرینی در ورزش را می توان فرایند استفاده از فرصت های اقتصادی موجود در ورزش دانست، فرصت هایی که در ظاهر ممکن است تهدید یا کمبود به نظر آیند یا مورد توجه خاصی نباشند. کارآفرینی در ورزش، حوزه ای به سرعت در حال رشدی از کارآفرینی و تحقیقات مدیریت ورزش است. فرایند کارآفرینی در ورزش دربردارنده فعالیت های کارآفرینی اجتماعی و نوآوری اجتماعی است که در زمینه ای ورزشی انجام می شوند. ورزش در جایگاه یک صنعت، جزء بزرگ ترین صنایع جهان محسوب می شود و بر صنایع دیگر از جمله آموزش و پرورش و گردشگری تأثیر می گذارد که خود آن ها هم بر نوآوری اجتماعی و کارآفرینی اجتماعی تمرکز یک پارچه ای 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

تحت تأثیر خود قرار داده است. این مشکل درآمد حاصل از حامیان مالی را که تمایل دارند با پرداخت مبالغی به صورت انحصاری آرم یا نشان خود را در عرصه صنعت ورزش به نمایش بگذارند و درآمدهای حاصل از محل فروش پیراهن و انواع کالاهای ورزشی سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

بسیاری از فدراسیون‌ها و باشگاه‌ها در کشورهایی که قانون کپی رایت را به درستی اجرا می‌کنند، سالانه مبالغ کلانی را از فروش محصولات خود کسب می‌کنند. فدراسیون‌ها و باشگاه‌های ایرانی اگر با کمک مراجع قضایی بتوانند جلوی تولید اجناس تقلبی با رنگ، نشان و لوگوی یک سازمان ورزشی را بگیرند، می‌توانند فعالیت بسیار سودمندی آغاز کنند. این چالش به عنوان یکی از موانع بازاریابی ورزش کشتی با تحقیقات شعبانی بهار و همکاران (۱۳۹۶)، مرادی چالشتی و همکاران (۱۳۹۵)، اسماعیلی (۱۳۹۵)، نادریان و همکاران (۱۳۹۳)، ساعت‌چیان و الهی (۱۳۹۳)، قیامی راد (۱۳۸۶) همخوانی دارد.

استراتژی ۳: توجه و تاکید بر فعال سازی فرایند برون سپاری در حوزه بازاریابی برای اغلب خدمات ورزشی، نیروی انسانی سازمانی متخصص و متعهد حیاتی‌ترین بخش محسوب می‌شوند (اسمیت ۲۰۰۸). یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت یک سازمان ورزشی در حوزه بازاریابی میزان تخصص و مهارت مدیران و کارشناسان این حوزه می‌باشد. با توجه به گستردگی و پیچیدگی بحث بازاریابی ورزشی توجه این موضوع می‌تواند باعث بهبود و رشد عملکرد یک سازمان ورزشی (فدراسیون کشتی) شود.

اهداف بازاریابی خاص است و توضیح می‌دهد چگونه به این اهداف خواهد رسید.

حسینی (۱۳۹۵)، جماعت (۱۳۹۵)، قاسمی و همکاران (۱۳۹۴)، طریقی و همکاران (۱۳۹۲)، مظفری (۱۳۸۹)، لیو و یونگ (۲۰۱۵)، کلزی (۲۰۱۴)، گابریل و آلینا (۲۰۱۴) همگی بر این موضوع تاکید دارند که داشتن یک برنامه استراتژیک جهت رسیدن به اهداف، برای هر سازمان ورزشی الزامی است.

نبود خط مشی‌های مشخص و دقیق بازاریابی در سند چشم انداز ورزش کشور باعث شده تا فدراسیون‌ها و همچنین سازمان‌های زیر مجموعه در اجرای برنامه‌های بازاریابی خود از فقدان هماهنگی و یکپارچگی رنج ببرند. در بخش ورزش بیشترین ارتباط مستقیم با مردم وجود دارد. بر این اساس لازم است در سازمان‌های خدماتی خط مشی‌های پرسنلی و نحوه تعامل و رویارویی آن‌ها با مردم تعریف گردد. در این خصوص تعریف دقیق استانداردهای استخدام، آموزش، انگیزش و اعطای پاداش پرسنل به لحاظ نقش حیاتی و تعامل مداوم با مردم ضروری است (اسمیت ۲۰۰۸). مدیران فدراسیون کشتی باید خط مشی درست و مدونی را در حوزه بازاریابی بین فدراسیون و محیط داخلی و خارجی سازمان ایجاد کنند تا هماهنگی و یکپارچگی را در اجرای سیاست‌ها و فعالیت‌ها بین نیروی انسانی خود به وجود آورند. اما در حوزه درآمدهای ناشی از توسعه پایدار در صنعت ورزش یکی از مقوله‌های بسیار مهم موضوع کپی رایت (حق اثر) است که این بخش دچار مشکلات عمده حقوقی در کشور ما می‌باشد. این مشکل تنها گریبان گیر صنعت ورزش نبوده و صنایع دیگری چون صنعت سینما را نیز

دستور کار بسیاری از باشگاه‌های حرفه‌ای قرار گرفته است و امروزه بسیاری از باشگاه‌های حرفه‌ای ورزشی اقدام به فروش انواع محصولات ورزشی و غیر ورزشی می‌نمایند، در حالی که هزینه‌های بازاریابی آن بسیار کمتر از روش‌های بازاریابی سنتی است. از سوی دیگر وب‌سایت رسمی یک سازمان ورزشی، بهترین محل برای مراجعه‌ی هواداران برای دریافت اطلاعات است که فرصت مناسبی را برای مدیران سازمان فراهم می‌نماید تا با تشویق و تسهیل مراجعه هواداران به وب‌سایت، علاوه بر ایجاد حس وفاداری در هواداران، به افزایش سود از محل فروش محصولات بیندیشد (میزانی و همکاران، ۱۳۹۳). فدراسیون‌ها و سازمان‌های ورزشی، با یکپارچه‌سازی عناصر مختلف رسانه‌های اجتماعی مانند وبلاگ‌ها، یوتیوب، تلگرام، فیس‌بوک و توییتر، حضور و ایجاد جوامع مجازی را افزایش دهند، به طوری که باعث انتخاب برند، خرید و سرگرمی هواداران شوند (بانا ۲۰۱۶). هر چند فدراسیون کشتی با ایجاد وبلاگ، کانال‌های اجتماعی و ... در زمینه اطلاع‌رسانی، اخبار، حواشی و رویدادهای ورزش کشتی به صورت مطلوبی عمل می‌کند، اما این نوع فعالیت‌ها در حوزه بازاریابی محدود می‌باشد. با توجه به تعداد زیاد علاقه‌مندان و دوستداران ورزش کشتی و عضویت آن‌ها در این نوع رسانه، می‌توان فعالیت‌ها و برنامه‌های بسیار جامع‌تری و گسترده‌تری را در حوزه بازاریابی فدراسیون از این طریق انجام داد.

خصوصی‌سازی یکی دیگر از فاکتورهای مهم در ارتقای کیفی و کمی موضوع بازاریابی در ورزش و از عوامل تعیین‌کننده در بخش برون‌سپاری است. خصوصی‌سازی در ورزش یعنی به وجود

استفاده از مدیران بازاریابی با خصوصیات ذکر شده، تربیت نیروی انسانی کارآمد و متخصص، بهره‌گیری از فن‌آوری‌های نو در توسعه بازاریابی ورزش کشتی، آموزش مدیران در مورد مفاهیم استراتژی‌های بازاریابی فدراسیون کشتی، تاکید بر نقش راهبردی و استراتژی سازمان و تقویت دانش مدیریت استراتژیک و بازاریابی ورزشی، تعریف دقیق استانداردهای استخدام، آموزش، انگیزش و اعطای پاداش پرسنل از مواردی است که فدراسیون کشتی می‌تواند با توجه به آن به تقویت کمیته بازاریابی و انجام موفق فعالیت‌های بازاریابی خود بپردازد. الوانی (۱۳۹۱)، خسروی-زاده (۱۳۸۸)، ندی (۱۳۸۸)، اسمیت (۲۰۰۸)، حسینی (۱۳۹۵)، اصفهانی (۱۳۸۷)، اتحادیه جهانی کشتی (۲۰۱۶)، لیو و یونگ (۲۰۱۵)، سیمکین (۲۰۰۲) همگی در تحقیقات خود بر اهمیت این موضوع صحت گذاشتند.

اما مدیران برای اجرای فعالیت‌های بازاریابی خود نیاز مبرم به شناخت فناوری جدید دارند، چرا که حضور بی‌شمار مشتریان ورزشی یک سازمان در فضای دیجیتال و گسترش روز افزون این بازار، فرصت بزرگی در اختیار سازمان‌ها قرار داده است. امروزه اینترنت بر تمامی ابعاد بازاریابی و مدیریت تأثیرات کلانی را به همراه داشته است و نوآوری در این فناوری‌ها در حدی است که برای هماهنگ شدن با آن، شرکت‌ها و سازمان‌ها باید انعطاف‌پذیری زیادی داشته باشند تا بتوانند از قابلیت‌های منحصر به فرد فناوری‌های جدید استفاده کنند. تقریباً هیچ کسب و کاری وجود ندارد که به‌طور عمیق تحت تأثیر توانایی تکنولوژی قرار نگرفته باشد. برنامه‌های ورزشی نیز از این قاعده مستثنی نیستند. بازاریابی آنلاین در سال‌های اخیر در

باشگاه‌های ورزشی و نیز پیوستن آن‌ها به بازار بورس می‌تواند از عواملی باشد تا فدراسیون کشتی و باشگاه‌های کشتی را در مسیر درست و درآمدزای واگذاری فعالیت‌های اقتصادی خود به بخش خصوصی قرار دهد.

در نهایت همه عوامل بالا می‌بایست در جهت افزایش قابلیت‌های بازاریابی سازمان بکار روند. قابلیت‌های بازاریابی فرآیندهای یکپارچه و منسجمی هستند که برای اعمال مهارت‌های جمعی، دانش و منابع شرکت طراحی می‌شوند و باعث شناسایی نیازهای بازار می‌شوند و ارزش کالا و خدمات شرکت را بهبود می‌بخشند و سازمان به کمک این قابلیت‌ها قادر است تا خود را با شرایط متغیر بازار تطبیق دهد و از فرصت‌های بازار در جهت مقابله با تهدیدهای رقابتی استفاده نماید. تحقیقات نشان‌دهنده یک ارتباط مثبت بین قابلیت‌های بازاریابی و عملکرد شرکت است (مورگان و همکاران، ۲۰۰۹).

حال ممکن است در سازمانی، همه عوامل لازم (نیروی انسانی، تکنولوژی، قوانین، مهارت و تخصص و ...) برای استفاده حداکثری از قابلیت‌های بازاریابی آن سازمان وجود نداشته باشد. در این وضعیت یکی از بهترین راهبردها استفاده از برون‌سپاری در حوزه بازاریابی آن سازمان می‌باشد (دری ۱۳۹۱). لی و بوردن (۲۰۰۲)، لی (۲۰۱۰)، سانگبوم لی و پاتریک والش (۲۰۱۲) و اسدی (۱۳۹۴) به اتخاذ استراتژی‌های برون‌سپاری در ورزش تاکید دارند. با توجه به مطالب ذکر شده و شرایط فدراسیون، بدیهی است که اصل برون‌سپاری در فدراسیون کشتی می‌تواند یکی از عوامل بسیار مهم کسب موفقیت در حوزه بازاریابی و استفاده بهینه از اماکن و منابع ورزشی در اختیار این سازمان می‌باشد.

آوردن شرایط لازم برای فعالیت بخش خصوصی در راستای تعمیم و گسترش ورزش در کشور است. پس باید چارچوب قانونی مناسبی برای واگذاری‌ها تدوین شود. مکانیزم‌هایی برای جلوگیری از سوء استفاده‌ها ایجاد شود و واگذاری‌ها به صورت شفاف و رسمی باشد. حسینی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی بیان می‌دارند که سه مانع اصلی خصوصی‌سازی صنعت ورزش فوتبال در ایران به ترتیب عبارت هستند از: عدم برنامه‌ریزی مناسب جهت خصوصی‌سازی، عدم برخورداری صنعت ورزش فوتبال در ایران از حق پخش تلویزیونی و عدم ایجاد زیرساخت‌های مناسب جهت خصوصی‌سازی صنعت ورزش فوتبال در ایران؛ بنابراین، توجه به موانع موجود می‌تواند برای تحقق امر خصوصی‌سازی در صنعت ورزش ایران بسیار مفید باشد. خصوصی‌سازی علاوه بر حل مشکلات بخش دولتی، می‌تواند کمک بزرگی به افزایش مشارکت گسترده مردم، افزایش رقابت، سودآوری باشگاه‌ها و رونق اقتصادی صنعت ورزش کند. اگر سازمان‌ها و باشگاه‌ها در دست بخش خصوصی باشند، درآمدزا می‌شوند. افزایش درآمد و کاهش هزینه‌های سازمان‌ها و باشگاه‌ها، چشم‌انداز مثبتی از صنعت ورزش در آینده را نوید می‌دهد.

نادریان و همکاران (۱۳۹۳)، ساعت‌چیان و الهی (۱۳۹۳) و مرادی چالستری و همکاران (۱۳۹۵) نیز بر این اصل معتقدند که سازمان‌ها و باشگاه‌های ورزشی باید هرچه سریع‌تر به سمت خصوصی‌سازی روند و از اداره شدن توسط دولت رها شوند. ایجاد زیرساخت‌های خصوصی‌سازی، تدوین نظام جامع خصوصی‌سازی و برنامه زمانی فرایند خصوصی‌سازی سازمان‌ها و

استراتژی ۴: افزایش حمایت از حضور حداکثری حامیان مالی با تاکید بر ایمن سازی و جذاب نمودن سرمایه‌گذاری

امروزه شرکت‌های تجاری و صاحبان صنایع مختلف دریافته‌اند که حمایت مالی می‌تواند به منزله یک ابزار تبلیغاتی قدرتمند برای آن‌ها عمل کند. در واقع یکی از مهم‌ترین و مؤثرترین عناصری که موجب پیوند رویدادهای ورزشی و اقتصاد شده است، موضوع «تبلیغ» است. شرکت‌های تجاری از تمامی امکانات برای پیشبرد امر بازاریابی و فروش محصولات و خدماتشان استفاده می‌کنند تا به هدف‌هایی چون اعتبار و شهرت برای شرکت و محصول، معرفی توانمندی‌ها و ویژگی‌های محصول جدید، شکل دادن به تقاضای اولیه در بازار، تثبیت یا افزایش تقاضا، ایجاد انگیزه و تحرک در فروشندگان، توسعه سهم شرکت در بازار، بی‌اثر کردن تبلیغات رقبا و غیره دست پیدا کنند (کاظم، ۱۳۸۱). اسپانسرشیپ می‌تواند یک روش ارزشمند برای رسیدن به بازار جدید و حفظ موجودی مشتریان باشد. اسپانسرشیپ می‌تواند فروش را افزایش دهد، گرایش‌ها را تغییر دهد، آگاهی‌ها را بالا ببرد و روابط با مشتریان را دائمی سازد. شاید بتوان گفت که اسپانسرشیپ‌های ورزشی در طول ۳ سال اخیر بیشترین فعالیت را داشته‌اند (حسینی ۱۳۹۵). مک‌کارویل، فلود و فروتز (۱۹۹۸) در این رابطه اظهار داشته‌اند، مدیران ورزشی می‌توانند اطمینان لازم را برای شرکت‌ها به منظور حمایت مالی از ورزش و بازگشت سرمایه‌شان فراهم کنند.

در امر مدیریت بازاریابی فدراسیون کشتی، مدیران، کارشناسان و بازاریابان باید بتوانند بر تعداد حامیان مالی داخلی، خارجی و سرمایه-

گذاران اضافه کنند و همچنین شرایط استمرار در سرمایه‌گذاری حامیان را به وجود آورند. نبود حامیان مالی و مدت زمان کوتاه حمایت حامیان مالی، بی شک بر عدم موفقیت برنامه‌های بازاریابی فدراسیون تأثیرگذار می‌باشد. برای کارآمدی مدیریت بازاریابی در فدراسیون کشتی توصیه می‌شود، متولیان سنجه‌هایی مانند تعداد حامیان مالی داخلی و خارجی، میزان سرمایه‌گذاری حامیان، استمرار حمایت حامیان و تعداد آیین‌نامه و بخشنامه‌های مرتبط با حامیان را پیش بینی کنند تا به طور مستمر تعداد، استمرار و کیفیت ارتباط حامیان مالی با فدراسیون کشتی کنترل و ارزیابی شود.

امروزه گردشگری به عنوان یک صنعت در جهان مورد توجه دست‌اندرکاران نظام‌های اجتماعی است تا بتواند علاوه بر معرفی یک جامعه به جهانیان، زمینه‌ای برای تبادلات فرهنگی، اشاعه فرهنگ ملی و حتی ایجاد فرصت‌های شغلی باشد. در برنامه‌های توسعه ورزش در کشورها توجه به سیاست‌های کلی دولت‌ها در حوزه‌های وابسته به ورزش نظیر سلامت و گردشگری را بسیار مهم دانسته است (عبدالقادر، ۱۳۹۵). گردشگری ورزشی که بر اساس نتایج بررسی‌ها و مطالعات جهانی، یکی از منابع پر درآمد از نظر اقتصادی و یکی از رسانه‌های نیرومند ملی برای تبلیغات بین‌المللی از نظر فرهنگی و سیاسی است. در کشور ما نیز می‌تواند بستر رشد اقتصادی و فرهنگی را فراهم سازد. هر برنامه مدیریت بازاریابی در فدراسیون‌های ورزشی زمانی موفق تلقی خواهد شد که مشتریان از خدمات و محصولات فدراسیون‌ها رضایت داشته باشند و وفاداری خود را به فدراسیون حفظ کنند و شکایات کمتری به

برنامه استراتژیک در موقعیت جدید، به مسیر رشد و توسعه خود ادامه دهد.

منابع

- احسانی، محمد (۱۳۸۳). الگوهای جدید بازاریابی در ورزش، خلاصه مقالات اولین سمینار ملی بازاریابی و مدیریت ورزش، شیراز، آذرماه.
- اسدی، حسین، فرزینانی، فاتح، فراهانی، ابوالفضل، یوسفی، حسینعلی (۱۳۹۴). اثرات برون سپاری بر مدیریت اماکن ورزشی از دیدگاه مدیران ورزش، مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، شماره ۵، صص: ۴۷-۵۵.
- اسمعیلی اوندردی، محمد (۱۳۹۵). الزامات پیاده‌سازی حق پخش تلویزیونی مطلوب در فوتبال ایران و ارائه الگو، رساله دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی دانشگاه تربیت مدرس.
- الوانی، سید مهدی (۱۳۹۱). مدیریت عمومی، چاپ چهل و ششم، نشر نی.
- الهی، علی‌رضا (۱۳۸۳). بررسی عملکرد سازمان لیگ حرفه‌ای فوتبال ایران و مقایسه آن با سازمان لیگ ژاپن، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده تربیت بدنی.
- جماعت، خاطره (۱۳۹۵). موانع حمایت مالی از ورزش در شرکت‌های شهر صنعتی کاوه، پژوهش نامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، شماره ۲۳، صص ۵۳-۶۴.
- حسینی، محمدسلطان؛ رضوی، سید محمدجواد و سلیمی، مهدی (۱۳۹۶). شناخت و اولویت‌بندی موانع خصوصی سازی صنعت ورزش فوتبال در ایران با رویکرد آنالیز چند معیاره و کپ‌لند، دومانه‌نامه مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۴۱، صص ۱۵-۳۶.

فدراسیون داشته، خدمات متنوع و بیشتری دریافت کنند و از کیفیت خدمات دریافت شده رضایت داشته باشند. بنابراین مشتریان به عنوان رکن اصلی در برنامه‌های مدیریت بازاریابی فدراسیون‌های ورزشی باید مورد توجه قرار گیرند (کشاورز ۱۳۹۶). با توجه به برگزاری رویدادهای مختلف ملی و بین‌المللی ورزش کشتی در ایران توسط فدراسیون کشتی ایران، استفاده از موقعیت‌های بالقوه در حوزه توریسم داخلی و خارجی می‌تواند هم باعث گسترش و علاقه‌مندی بیش از پیش این رشته در میان آحاد مردم گردد، هم با اجرای یک برنامه ریزی درست و عملیاتی مسبب حضور گردشگران مختلف داخلی و خارجی در مسابقات و رویدادهای مختلف ورزش کشتی و درآمدزایی از این طریق گردد.

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 قیمت گذاری 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 اندازه گیری 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 ضعف‌ها و ناتوانی‌های فدراسیون در حوزه بازاریابی به کار بندد، و در قدم بعد با تدوین

- حسینی، معصومه؛ صفرنژاد، مهری (۱۳۹۵). تدوین راهبرد چالش‌های بازاریابی ورزش‌های همگانی جمهوری اسلامی ایران، دومین کنفرانس بین‌المللی یافته‌های نوین علوم و تکنولوژی، قم.
- دری نوکروانی، بهروز و سبحانی فرد، یاسر (۱۳۹۱). طراحی مدل اثرات برون‌سپاری موفق بر فعالیت‌های سازمانی، چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۸ (پیاپی ۲)، صص ۱۳۷-۱۲۳.
- دیوید، فرد آر (۱۹۹۹). مدیریت استراتژیک، ترجمه پارسائیان، علی؛ اعرابی، سیدمحمد (۱۳۹۳)، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ بیست و نهم.
- رجبی، حسین (۱۳۹۱). طراحی مدل بازاریابی ورزشی کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران، رساله دکتری، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران.
- رستم‌پور، یوسف (۱۳۹۴). برنامه‌ریزی بازاریابی استراتژیک در بخش ورزش، کنفرانس بین‌المللی مهندسی و علوم کاربردی، امارات، دبی.
- رنجبریان، بهرام، غفاری، محمد (۱۳۹۲). بازاریابی ورزشی، انتشارات چهارباغ.
- رضائی نوده، محمود (۱۳۹۲). برنامه‌ریزی راهبردی توسعه ورزش دانشگاهی (مطالعه موردی: مدیریت تربیت بدنی دانشگاه شاهرود)، پایان کارشناسی ارشد، دانشگاه صنعتی شاهرود، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.
- رنجبریان، بهرام، غفاری، محمد (۱۳۹۲). بازاریابی ورزشی، انتشارات چهارباغ.
- رهبری، سمیه؛ شکرالهی، معصومه و طاهری، محبوبه (۱۳۸۹). بازاریابی ورزشی در عصر جدید، همایش منطقه‌ای کاربرد علوم ورزشی در پیشرفت تربیت بدنی، واحد مبارکه اصفهان.
- ساعت‌چیان، وحید؛ الهی، علیرضا. (۱۳۹۳). تحلیل عاملی موانع بازاریابی جذب و توسعه هواداران باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای فوتبال
- ایران، مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۲۲، صص ۸۵-۱۰۴.
- شعبانی بهار، غلامرضا؛ ایزدی، علیرضا؛ گودرزی، محمود و حبیب هنری (۱۳۹۶). تدوین برنامه راهبردی بازاریابی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران به روش SWOT، پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، شماره ۲ (پیاپی ۶)، صص ۱۱-۲۴.
- صوفی زاده، لیلا (۱۳۹۵). بررسی سهم ورزش در رشد اقتصادی و اشتغال ایران طی سال‌های ۱۳۹۱-۱۳۹۵، پایان نامه دکتری، دانشگاه پردیس البرز.
- عبدالقادر، رینوار جلال (۱۳۹۵). تحلیل موقعیت استراتژیک ورزش در ایالت کردستان عراق و تدوین راهبردهای توسعه آن، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه گیلان، مدیریت ورزشی.
- عسکریان، فریبا (۱۳۸۳). بررسی وضعیت اقتصادی صنعت ورزش ایران، رساله دکتری، دانشگاه تهران.
- علیزاده، مهدی (۱۳۹۴). تدوین استراتژی بازاریابی سازمان لیگ فوتبال، پایان نامه کارشناسی ارشد تربیت بدنی، دانشگاه پیام نور تهران.
- قاسمی، رضا؛ جوادی پور، محمد و ترک‌فر، احمد (۱۳۹۴). شناسایی موانع بازاریابی ورزشی ایران از دیدگاه مدیران ورزشی کشور، مدیریت ورزشی، شماره ۶ (پیاپی ۷)، صص ۸۲۹-۸۴۶.
- قیامی راد، امیر و محرم‌زاده، مهرداد (۱۳۸۸). بررسی راهکارهای بازاریابی برای ترویج و توسعه رشته‌های ورزشی در ایران، نشریه حرکت، شماره ۳۹، صص ۱۷۵-۱۹۲.
- کاظم، محمد (۱۳۸۱). فوتبال در بورس و بورس در فوتبال، تهران، انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، چاپ اول.

- management and business, 13(4): 43-54.
- 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.
 - Charles D. M (2012). Global marketing & sales plan 2012, *Canadian tourism*. 12: 1-58.
 - Pitts, B. G., & K S. (2006). *Fundamentals of Sport Marketing*. Second Edition. Fitness Information Technology, Inc.
 - Gabriela, Gh. & Alina, I (2014). Research on the Management of Sports Organizations, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 140: 667-670
 - Gladden J.M., & Sutton W.A (2009). *Marketing principles applied to sport management*, first edition: Sudbury, Jones and Bartlett Publishers: 42-59.
 - Kotler, P., Keller, K.L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2012). *Marketing management*, 14th Edition: Pearson.
 - 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.
 - Mc Caeville, R.E, Flood, Ch.M & Froats, T.A (1998), the effectiveness of selected promotions on spectators' assessment of a nonprofit sporting event sponsor. *Journal of Sport Management*, 12 (1): 51-62.
 - کشاورز، لقمان (۱۳۹۶)، طراحی مدل ارزیابی مدیریت بازاریابی در فدراسیون‌های ورزشی ایران، رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی، شماره ۱۷ (پیاپی ۵)، صص: ۷۱-۵۷.
 - مجدآرا، علی (۱۳۹۳). ورزش برای همه، انتشارات آوای ظهور.
 - مرادی چالشتری، جواد؛ مرادی، محمدرضا؛ سهیلا، نوروزیان قهفرخی؛ جمالی گله، محمود. (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.
 - میزانی، مهران؛ رحیم زاده، میثم و سجادی، نصر... (۱۳۹۳). تعامل با هواداران از طریق اینترنت به عنوان ابزاری برای بازاریابی: بررسی و مقایسه‌ی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران، آسیا و اروپا. *مطالعات مدیریت ورزشی*، شماره ۲۳. صص ۷۹-۱۰۲.
 - نادریان، مسعود؛ رهبری، سمیه؛ قربانی، سمیه (۱۳۹۳)، مطالعه تطبیقی چگونگی تأمین مالی باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای لیگ برتر ایران و انگلیس، پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، شماره ۱۱، صص ۲۱ تا ۳۳.
 - ندری، حمزه، (۱۳۸۸). طراحی استراتژی توسعه ورزش همگانی استان لرستان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شمال.
 - نصیرزاده، عبدالمهدی؛ گودرزی، محمود و فراهانی، ابوالفضل (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.
 - Amedzero, W. G (2014). Empirical elevation test of strategic plan, *global journal of*

- Mihai, A. L (2013). The strategic sport marketing Planning Process, journal of change and leadership, 17: 230-236.
- Morgan, N.A., Vorhies, D.W., & Mason, C.H (2009). Market orientation, marketing capabilities and firm performance, Strategic Management Journal, 30(8): 909–920.
- 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.
- Smith, a (2008). Introduction to sport marketing, First edition, Elsevier: Butterworth-Heinemann9.



Codification of I.R.I Wrestling federation marketing strategies
Khademi Ali.¹, Majedi Nima.^{*2}, Naderi Nasab Mehdi.³

Received: Apr 16, 2018

Accepted: July 3, 2018

Abstract

Objective: Today, in order to survive in the sport markets, need to be dynamic. Sport marketing science provides a good foundation for proper marketing methods. The aim of this study is codify the wrestling federation marketing strategies based on SWOT analysis.

Methodology: The method of this research is descriptive-survey. Based on the objective, it is applicable. Total of 73 people, including the boss, vice chairmen, committee officials, referees, and coaches of the national wrestling federation (33 people) were selected as the sample. Among the experts in the field of strategic marketing and sport marketing (40 people) were selected randomly and voluntarily. In the present research, a researcher-made questionnaire was used to study the internal and external factors of the federation's marketing strategic plan, which included 77 questions (11 strengths, 25 weaknesses, 19 opportunities, and 22 threats). The validity of the questionnaire was verified by 19 experts in this field and the reliability of the questionnaires was 0.89 by Cronbach's alpha coefficient. The swot process was used to determine the status of the organization and ranking the factors of strategic planning for Iran wrestling federation, Friedman test has been implemented.

Results: According to internal, external, and strategic SWOT analysis, the findings of the research showed that the federation's marketing position is at WT rank with maintaining the current status. According to the results of the SWOT analysis matrix, it is better to use a defensive and stabilizing strategies to manage the Wrestling Federation's marketing domain.

Conclusion: Therefore, codify of macro-management policies in order to make the sport more profitable, attention to the revenues from sustainable development, using the concept of outsourcing and securing the investment platform are among the most important strategies proposed in this research.

Keywords: Marketing, Strategic planning, SWOT, Wrestling Federation.

1. PhD Sport Management Student, Azad University, branch of Qazvin

2. Assistant Professor of sport management, Azad University, branch of Qazvin

3. Assistant Professor of sport management, Azad University, branch of Qazvin

*Email: nima.majedi@gmail.com