

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

معصومه حسینی^{۱*}، لیلا قربانی قهفرخی^۲

۱. استادیار مدیریت ورزشی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۲. استادیار مدیریت ورزشی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

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

Marketing Assessment of Sports Goods in Tehran based on AHA and SWOT

M. Hoseini^{1*}, L. Ghorbani Ghahfarokhy²

1.2 Assistant Professor in Sport Management, Payame Noor University of Tehran, Iran.

Received: (03 June 2018)

Accepted: (08 September 2018)

Abstract

The aim of present research is to evaluate marketing of sports goods in Tehran based on SWOT and to provide sports product marketing strategies for marketing department of Sports and Youth ministry. The Research method is descriptive and type of this research is surveying. Among all the sellers, marketers and managers of sport clubs, 384 questionnaires were selected as available samples. The questionnaire arranged by researcher based on the Delphi method in 35 questions and 4 dimensions of strength, weakness, opportunity and threat. Data were analyzed in 7 steps by AHA and SWOT models. The Finding of the assessment matrix of weaknesses and strengths showed: The final score of strengths is equal to (3.78), score of weakness is equal to (1.3), score of opportunity is equal to (3.11) and score of threat is equal to (1.5). Thereby SO strategy has highest score and chosen as best strategy. Implementing this strategy and related strategies is recommended to marketing department of Sports and Youth ministry.

Keywords

Evaluation- Sports Marketing- Sports Goods- AHA Model - SWOT 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 می‌باشد. روش پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی است، از بین کلیه فروشندگان، بازاریابان و مدیران باشگاه‌های ورزشی تعداد ۳۸۴ پرسش‌نامه کامل به‌عنوان نمونه به‌روش در دسترس انتخاب شد، پرسش‌نامه مورد استفاده براساس مدل SWOT توسط محقق به روش دلفی در ۳۵ سؤال و ۴ بُعد مدل قوت، ضعف، فرصت و تهدید تنظیم شد، برای تحلیل نیز از مدل AHA و SWOT در هفت گام استفاده شد. یافته‌های 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) در فرصت‌های بیرونی (۳/۱۱) و در تهدیدهای بیرونی (۱/۵) می‌باشد. در نتیجه استراتژی SO دارای بیشترین وزن بوده و به‌عنوان بهترین استراتژی انتخاب شد. پیاده‌سازی این استراتژی و راهبردهای مرتبط با آن به بخش بازاریابی وزارت ورزش و جوانان توصیه می‌شود.

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 راه‌آورد‌های 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 مخاطبان‌شان 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 نگرینست 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 ضعیف‌ترین بخش برخی از اعمال ورزشی است. این باور ناشی از آن است که این اصطلاح درک نشده و آن گونه 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 بیان‌کننده گوشه‌ای از فعالیت‌های بازاریابی است، برخی از صاحب نظران، بازاریابی را فرایند ارضای نیازها و خواسته‌های بشر تعریف می‌کنند. به نظر فیلیپ کاتلر برجسته‌ترین صاحب نظر در این رشته بازاریابی عبارت است از فعالیت انسانی در جهت ارضای نیازها و خواسته‌ها از طریق فرایند مبادله (صمدی، 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 (ویجاندی و همکاران، ۲۰۱۳). عناصر مؤثر در بازاریابی تحت عنوان آمیخته بازاریابی^۱ مطرح می‌شود که عبارت است از: مجموعه ابزارهای موجود در دست سازمان که از طریق آن، سازمان کالا یا خدمات خود را ارائه می‌دهد (کازیبی‌اوا، ۲۰۱۴). این عناصر شامل چهار عنصر استراتژیک (۴ پی)، یعنی محصول^۲، قیمت^۳، مکان یا توزیع^۴

ارتقا^۵ است. اما لاوکلاک و رایب^۶ (۱۹۹۹) معتقدند که عناصر دیگری نیز علاوه بر این چهار عنصر می‌توانند مورد توجه قرار گیرد. و الگوی «۸- پی» را ارائه نمودند که شامل: محصول، مکان و زمان^۷، فرآیند^۸، بهره‌وری و کیفیت^۹، افراد^{۱۰}، ارتقاء و تشویق و آموزش^{۱۱}، عوامل فیزیکی^{۱۲}، قیمت و دیگر هزینه‌های خدمات^{۱۳} 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 غیرقابل 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 درصدد 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، منحصربه‌فرد 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 این‌رو 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

5. Promotion
6. Lovclock and Wright
7. Place and Time
8. Process
9. Productivity and Wuality
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

سازمان‌های مرتبط علی‌الخصوص وزارت ورزش و جوانان و بازاریابی حوزه کالاهای ورزشی در بخش تربیت‌بدنی شهر تهران محقق برآن شد تا با بررسی وضعیت موجود و چالش‌ها و نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهای بازاریابی اجناس ورزشی خصوصاً برندهای برتر به تبیین استراتژی مناسب و نیز تدوین راهبردهای مناسب بازاریابی کالاهای ورزشی برای بهره‌برداری در بخش بازاریابی وزارت ورزش و جوانان بپردازد. در واقع هدف اصلی از انجام این تحقیق پاسخ به این سؤال مهم است که نقاط قوت و ضعف و فرصت و تهدید در بازاریابی برندهای مطرح کالاهای ورزشی در شهر تهران چیست؟ براساس وضع موجود به‌دست آمده استراتژی‌ها و راهبردهای مناسب در توسعه و بهبود بازاریابی کالاهای ورزشی چیست؟

روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ روش توصیفی-تحلیلی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه فروشندگان، بازاریابان و مدیران باشگاه‌های ورزشی می‌باشد. کارشناسان نیز در این پژوهش به افراد دارای مدرک کارشناسی و کارشناسی ارشد و بالاتر گفته می‌شود که در کل تعداد ۳۸۴ نفر به‌عنوان 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 سه‌گانه مدیریت استراتژیک نقاط قوت، ضعف‌ها، فرصت‌ها 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 تایید شد. پرسش‌نامه با ۳۵ گویه در ۴ بخش (نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها 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 ضریب‌ها و رتبه‌های هر عامل مشخص شد و برای فرصت‌ها و قوت‌ها عددی بین ۳ و ۴ و برای تهدیدها و ضعف‌ها رتبه‌ای بین ۲ و ۱ در نظر گرفته شد. همچنین به‌منظور بررسی فرضیه‌های تحقیق از آزمون‌های توصیفی و استنباطی از جمله کلموگراف - اسمیرنوف جهت بررسی نرمال بودن توزیع متغیرها و از آزمون تحلیل SWOT از این نرم افزارهای EXCEL و SPSS 18 استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

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

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 تعیین شده‌ای دارد (نجف زاده و همکاران، ۱۳۹۱). در بازاریابی ورزش با تصمیمات قیمت‌گذاری متعددی دربارهٔ محصول اصلی و سایر محصولات مرتبط با آن مواجه هستیم. بازاریاب باید برای قیمت محصول خود، توجیه منطقی داشته باشد. رویکردهای قیمت‌گذاری عبارتند از: ۱- نقطهٔ سر به سر 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 به‌وجود آمده ضرورت تدوین یک برنامه استراتژیک را به‌منظور مقابله با شرایط جدید ایجاب می‌کند. 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 ظرفیت‌ها 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 وجودی جهت‌دهی نماید. مدل مورد استفاده در این پژوهش مدل مفهومی ارائه شده توسط دیوید (۱۹۹۰) می‌باشد. مدلی با فرآیندی سه مرحله‌ای 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، مأموریتها 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 مرحلهٔ اجرا منابع انسانی و مادی لازم تخصیص داده می‌شود. طبیعی است که بدون منابع لازم استراتژی قابلیت اجرایی نخواهد داشت. در گام سوم استراتژی به‌کار 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 می‌شود (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 کرده‌اند (هاونگ، ۲۰۱۵). موروی 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 خلاء موجود در زمینه بازاریابی کالاهای ورزشی در شهر تهران و نقش بسزای این دست از تحقیقات در سیاست‌گذاری‌ها و تصمیمات کلان

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

مورد ارزیابی قرار گرفت و یافته‌های حاصل از بررسی و تحلیل ماتریس ارزیابی نقاط قوت و ضعف مدل 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 مؤثر 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 به‌دست آمده در مرحله سوم) در رتبه‌ها 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 مؤثر 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 به‌کارگیری SWOT و تحلیل AHA

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 به‌صورت (اهمیت یکسان با شدت اهمیت ۱- کمی مهم‌تر با شدت اهمیت ۲- 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 به‌کار 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 جاگذاری 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 به‌دست 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

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 کارگاه‌های 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 بی‌طرفانه کالاهای مرغوب و با کیفیت توسط رسانه‌ها		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	۰/۳۴	شرایط آب و هوایی و علاقه‌مندی به رشته‌های 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 برنامه‌های 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 روش‌های سنتی مدیریتی در ورزش		۵
۰/۱۷	۱	۰/۱۷	کارآمد نبودن و تغییر مکرر مدیریت ورزش در دوره‌های زمانی کوتاه		۶
۰/۱۴	۱	۰/۱۴	نبود گروه‌های کاری و تیم‌های بازاریابی برای حل مسائل سازمان و پیگیری ایده‌های 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 مشاوره‌ای بازاریابی در زمینه ورزش		۱۰
۱/۳	۱۴	۱	جمع کل نقاط ضعف		

جدول ۳. ماتریس ارزیابی نقاط فرصت‌ها و تهدیدها در مدل SWOT

نمره نهایی	رتبه	ضریب	عوامل	فرصت‌ها	ر
۰/۲۴	۳	۰/۰۸	وجود جاذبه‌های توریسم و گردشگری ورزش	فرصت‌ها	۱
۰/۴۴	۴	۰/۱۱	برگزاری مسابقات منظم و مستمر در رشته‌های 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 تربیت‌بدنی و علوم ورزشی		۳
۰/۳۶	۴	۰/۰۹	وجود تیم‌های مختلف در سطح بالای مسابقات کشوری		۴
۰/۷۲	۴	۰/۱۸	تأسیس باشگاه‌های 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 پتانسیل‌های اقلیمی و جغرافیایی بسیار جهت تنوع‌بخشی و گسترش فعالیت‌های ورزشی در کشور		۸
۰/۳۶	۳	۰/۱۲	استفاده از ورزشکاران جهت تبلیغات		۹
۳/۱۱	۳۰	۱	جمع کل فرصت‌ها		
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	وجود نرخ تورم بالا و افزایش قیمت کالاهای ورزشی	تهدیدها	۱
۰/۶	۲	۰/۳	فقدان سرمایه‌گذاری‌های خارجی در بخش بازاریابی کالاهای ورزشی		۲
۰/۲	۱	۰/۲	وجود اقتصاد سنتی و فضای محدود آن برای جذب جوانان و دانش‌آموختگان 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	سیاست‌های خصوصی سازی بازاریابی به شیوه‌ای 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

وجود تبلیغات بی‌طرفانه کالاهای مرغوب و با کیفیت توسط رسانه‌ها	S7 S10
شرایط آب و هوایی و علاقه‌مندی به رشته‌های ورزشی	O3
ورود نیروهای تحصیل کرده تربیت بدنی و علوم ورزشی در مقوله بازاریابی ورزشی	O5
تأسیس باشگاه‌های ورزشی در بخش خصوصی یا واگذاری به بخش خصوصی	O9
استفاده از ورزشکاران پیش‌کسوت و مدال‌آوران جهت تبلیغات	

طبق مدل SWOT نقاط قوت در بازاریابی کالاهای ورزشی شهر تهران ماتریس SWOT نیز نشان داد که استراتژی‌های گروه تدافعی (WT) در اولویت اول قرار دارد و این راهبردها عبارتند از: حل مشکلات و بحران‌های بازاریابی کالاهای ورزشی، تقویت نگرش مناسب مدیریت ورزشی به بازاریابی ورزش، حفظ شرایط آب و هوایی و علاقه‌مندی به رشته‌های ورزشی، راه‌اندازی دفتر بازاریابی ورزشی در وزارتخانه یا اداره کل تربیت بدنی می‌باشد. این یافته در راستای تحقیقات قبلی از جمله معماری (۱۳۸۷)، که به تعیین عوامل آمیخته بازاریابی صنعت ورزش کشور و مدل‌سازی آن پرداختند، می‌باشد.

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

وجود متخصصین بازاریابی در اداره کل تربیت بدنی و وزارتخانه در نظر گرفتن بودجه‌ای توسط وزارت ورزش برای توسعه بازاریابی	S4 S6
وجود نگرش مناسب مدیریت ورزشی به بازاریابی ورزش	S9
وجود جاذبه‌های توریسم و گردشگری ورزش در شهر تهران	O1
برگزاری مسابقات منظم و مستمر در رشته‌های مختلف به صورت تیمی و انفرادی در همه سنین و قشرهای مختلف در سطح شهر	O2
تأسیس باشگاه‌های ورزشی در بخش خصوصی یا واگذاری به بخش خصوصی	O5
وجود پتانسیل‌های اقلیمی و جغرافیایی بسیار جهت تنوع بخشی و گسترش فعالیت‌های ورزشی در کشور	O8

مرحله هفتم: در این مرحله اولویت استراتژی‌های جایگزین با توجه به هر یک از عوامل فرعی SWOT، با استفاده از ماتریس مقایسات زوجی محاسبه می‌شود 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 به‌دست آمده به صورت ماتریس زیر می‌باشد.

جدول ۴. اولویت‌بندی استراتژی‌های جایگزین با استفاده از ماتریس مقایسات زوجی

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

اجرای سیاست‌های خصوصی سازی	SO	WO	ST	WT
SO	۱	۴	۳	۱/۳
WO		۱	۱/۳	۱/۷
ST			۱	۱/۵
WT				۱

در نهایت از عوامل فرعی SWOT وزن‌های کلی عوامل فرعی می‌باشند. با توجه به وزن‌های به‌دست آمده، استراتژی SO دارای بیشترین وزن بوده و به عنوان بهترین استراتژی انتخاب می‌شود. بنابراین پیاده‌سازی استراتژی فوق در بازاریابی ورزشی در شهر تهران به وزارت ورزش پیشنهاد می‌شود.

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 یافته‌های 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 بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی به‌صورت زیر مناسب‌ترین راهبرد بازاریابی کالای ورزشی در شهر تهران می‌باشد.

بادوامی می‌توانند در نگرش افراد نسبت به خرید کالایی و یا وفادار ماندن نسبت به برند خاصی را نشان می‌دهند. هوانگ و کیم (۲۰۱۵) ناکارآمدی و عدم توجه به بسترسازی در بازاریابی را از جمله عوامل عدم ترغیب مشتری به خرید کالایی خاصی می‌دانند بنابراین با ایجاد و تقویت نگرش و بازاریابی استراتژیک مدیریت ورزشی می‌بایست به بازاریابی، رفع ناکارآمدی روش‌های سنتی، تغییر مکرر مدیریت ورزشی و گروه‌های کاری و تیم‌های بازاریابی پرداخته شود.

ماتریس SWOT نشان داد که استراتژی‌های گروه تدافعی (WT) در اولویت اول قرار دارد و این راهبردها عبارتند از: تدوین سیاست‌هایی برای کاهش آثار تورم در نرخ کالاهای ورزشی، حمایت از فروشگاه‌ها و تولیدی‌های کالاهای ورزشی داخلی، تدوین سیاست‌هایی جهت حمایت از خصوصی سازی برای بازاریابی مناسب کالاهای ورزشی می‌باشد. لی و فریرا (۲۰۱۳)، به بررسی شناسایی عوامل سازمانی در موفقیت بازاریابی ورزشی پرداختند. اولونیتیس و نیکولاس (۲۰۱۱) نیز بیان می‌دارند که داشتن اطلاعات در زمینه نیازها و نظرات مصرف‌کنندگان و تطبیق محصولات خود با نیازهای آنان را در بازاریابی محصولات، امری اجتناب ناپذیر می‌دانند.

در نهایت پیشنهاد می‌شود وزارت ورزش بودجه مناسب به بخش بازاریابی به منظور تقویت بخش تحقیقات بازار، استخدام نیروهای متخصص و قابل، ایجاد مشوق‌ها، تبلیغات رسانه‌های عمومی، ایجاد تعامل با مدیران بازاریابی سازمان‌ها و شرکت‌های برند ورزشی، ایجاد و توسعه بازاریابی اینترنتی، اختصاص دهد و بر بالابردن کیفیت محصولات از طریق شناسایی و دسته‌بندی عوامل کیفی تأثیرگذار 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 در خصوص صادرات خصوصاً در کشورهای همسایه در جهت توسعه بازار کالاهای ورزشی اقدام نماید و با سرمایه‌گذاری متمرکز بر بالقوه‌ترین 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 فرصت‌ها در مدل SWOT بیانگر وجود فرصت‌های بیرونی در جهت بازاریابی کالاهای ورزشی در شهر تهران می‌باشد و خود این عوامل می‌تواند جزء عمده عوامل مؤثر در بازاریابی کالاهای ورزشی باشد. ماتریس SWOT نیز نشان داد که استراتژی‌های گروه تدافعی (WT) در اولویت اول قرار دارد و این راهبردها عبارتند از: حفظ جاذبه‌های توریسم و گردشگری ورزش، رفع مشکلات مسابقاتی و تبلیغات کالاهای ورزشی.

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

S1	وجود تنوع اجناس ورزشی
S2	وجود سمینارها و کارگاه‌های آموزشی بازاریابی
S6	در دسترس بودن ماینیتورینگ رسانه‌های خارجی به‌عنوان منبع خبری
S3	وجود دفتر بازاریابی ورزشی در اداره کل تربیت‌بدنی یا بخش بازاریابی وزارت ورزش
S8	وجود استقبال جوانان شهر از مشاغل مرتبط با بازاریابی ورزشی
O4	وجود تیم‌های 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 رسانه‌های واسطه‌ای به‌عنوان مخاطبان با ارزش

نحوه ارائه تنوع اجناس، استفاده از سمینارها و کارگاه‌های آموزشی و استفاده از ورزشکاران بنام و ظهور رسانه‌ها اهمیت ویژه‌ای در جذب و ترغیب مشتری به خرید کالا دارد. کارشناسان معتقدند، از نظر روانی درباره تغییرات حتی ماندگار و

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;Nurgaliev 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 affairs".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.