

## طراحی الگوی بازاریابی لیگ‌های حرفه‌ای بانوان ایران با رویکرد مزیت رقابتی پایدار

فاطمه بهمنی<sup>۱</sup>، محمد احسانی<sup>۲</sup>، هاشم کوزه‌چیان<sup>۳</sup>، مجتبی امیری<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران (نویسنده مسئول)

۲ و ۳. استاد مدیریت ورزشی، دانشگاه تربیت مدرس تهران

۴. دانشیار مدیریت، دانشگاه تهران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۱۱/۳۰

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۷/۳۰

### چکیده

هدف پژوهش حاضر، طراحی الگوی بازاریابی لیگ‌های حرفه‌ای بانوان ایران با رویکرد مزیت رقابتی پایدار بود. روش پژوهش، کیفی و بر نظریه داده‌بنیاد مبتنی بود. برای گردآوری اطلاعات از نمونه‌گیری هدفمند و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۸ نفر از نخبگان آگاه از موضوع استفاده شد. بدین منظور، لیگ برتر در پنج رشته هندبال، والیبال، بسکتبال، فوتسال و فوتبال بررسی شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها براساس نظریه داده‌بنیاد و طی سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام شد. طبق نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها، مدل در چهار سطح طراحی شد. سطح چهار یا سطح زیرین شامل عوامل منابع، قابلیت‌ها، ویژگی‌های دموگرافیک و بخش‌بندی، محیط و نبود اطمینان محیطی بود. مدیریت منابع انسانی، آمیخته بازاریابی، مدیریت کیفیت جامع، راهبردهای رقابتی و نوآوری بازاریابی عناصر تشکیل‌دهنده سطح سه بودند که درعین ارتباط متقابل با یکدیگر به مزیت رقابتی پایدار منجر شدند. سطح دوم شامل مزیت رقابتی پایدار شد که خود به سطح عملکرد بازاریابی منجر شد؛ بنابراین، با در نظر گرفتن عوامل شناسایی شده در مدل بازاریابی ورزش بانوان و این واقعیت که زنان تقریباً نیمی از جمعیت کشور را تشکیل می‌دهند، می‌توان با سرمایه‌گذاری در این بخش از جامعه که تاکنون از آن‌ها به‌عنوان یک منبع درآمدزای بالقوه غفلت شده است، به منافع حاصل از ورزش در طولانی‌مدت دست یافت.

**واژگان کلیدی:** بازاریابی، لیگ‌های حرفه‌ای، مزیت رقابتی پایدار، ورزش بانوان.

1. Email: Fatemebahmaniy@gmail.com

2. Email: ehsani@modares.ac.ir

3. Email: kozechih@modares.ac.ir

4. Email: mamiry@ut.ac.ir

## مقدمه

امروزه در دنیا و از جمله در کشور ما، ورزش به‌عنوان پدیده‌ای اجتماعی پذیرفته شده است و استقبال خوبی از آن شده است. ورزش به‌عنوان ابزاری چندبعدی با تأثیرات گسترده، جایگاه و نقش خود را در اقتصاد، سلامتی افراد، گذراندن اوقات فراغت سالم و لذت‌بخش، روابط اجتماعی، پیشگیری از مفاسد اجتماعی و انحراف‌های اخلاقی روبه‌گسترش در جامعه و کاربردهای دیگر نمایان کرده است (موتمنی، همتی و مرادی، ۲۰۱۵). ورزش برای زنان و مردان اهمیت دارد؛ زیرا، فرصت‌هایی را برای یادگیری، تجربه موفقیت، کار جمعی و لحظه‌های ممتاز فراهم می‌کند (اندام، آقای، عنبریان و پارساجو، ۲۰۱۷). با تلاش‌های چند سال گذشته، ورزش زنان خود را از انزوا خارج کرده است و جایگاهش را در ورزش ایران باز کرده است (اکبرآبادی، ۲۰۱۳). امکا، مون‌گاک و تایی هوا<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) معتقدند که در طول دهه اخیر ورزش زنان به‌طور گسترده‌ای محبوبیت یافته است و تعداد زنان ورزشکار شرکت‌کننده در رویدادهای ورزشی همواره در حال رشد است. با اینکه ورزش بانوان می‌تواند ورزش را در بین خانواده‌ها بیمه کند و سلامت فردی و اجتماعی را تضمین کند، امروزه بحث مدال‌آوری و نقش آن در ارتقای جایگاه ورزش ایران در بازی‌های آسیایی و جهانی و حتی المپیک بر هیچ‌کس پوشیده نیست و باید سرمایه‌گذاری‌ها در این بخش شکل بهتری به خود بگیرند و در مسیری مشخص قرار گیرند (اکبرآبادی، ۲۰۱۳) همچنین، باید توجه داشت که موفقیت تیم‌های حرفه‌ای ورزش به‌طور درخور ملاحظه‌ای تقاضا برای فراوانی مشارکت ورزشی افراد جامعه را افزایش می‌دهد. در دسترس بودن و ارتباط الگوهای نقشی و نیز همانندی با الگوهای نقشی، تعیین‌کننده اصلی اثر انگیزشی افراد عادی جامعه هستند (موتر و پائولوسکی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). ورزش زنان، جدا از مسائل فنی و ورزشی مقوله‌ای فرهنگی، اجتماعی و سیاسی است که رشد و ترقی آن در هر کشوری بیانگر رفتارهای اجتماعی، فرهنگی و سیاسی تمام طیف‌های جامعه در برابر رویکرد زنان به ورزش است. امروزه، حضور زنان در عرصه رقابت‌های ورزشی منطقه‌ای، جهانی و المپیک نشان می‌دهد که این قشر از زیر بار تبعیض‌ها و فشارهای موجود رها شده‌اند و امکان حضور در میادین جدی ورزشی را یافته‌اند (اندام، آقای، عنبریان و پارساجو، ۲۰۱۷).

بررسی میزان رشد کنونی ورزش بانوان در عرصه‌های داخلی و خارجی گواه پیشرفت نسبی ورزش بانوان ایرانی است، اما باید این واقعیت را پذیرفت که در مقایسه با سرمایه‌گذاری، تلاش رقبا و استانداردهای موجود در ورزش بانوان، میزان برنامه‌ریزی و توجه مسئولان به ورزش قهرمانی و حرفه‌ای بانوان کافی نیست (اندام، آقای، عنبریان و پارساجو، ۲۰۱۷). در ایران، ورزش حرفه‌ای زنان

1. Emeka, Meunguk & Taeho

2. Mutter & Pawlowski

از مسائلی فرهنگی و اجتماعی متأثر است که آن‌ها را به رعایت مواردی نظیر رعایت پوشش و کسب اجازه از همسر برای شرکت در میدان‌های ورزشی ملزم می‌کنند. در این زمینه، بنار، احمدی و کریمی (۲۰۱۴) با بررسی مشکلات ورزش قهرمانی زنان در استان گیلان، پنج عامل اقتصادی، مدیریتی، فنی و شخصی و اجتماعی را شناسایی کردند و طبق اولویت‌بندی این عامل‌ها، عامل اجتماعی و اقتصادی بیشترین اولویت و عامل شخصی کمترین اولویت را کسب کرد. نجف‌زاده، نجف‌زاده، رستمی و مرسلی (۲۰۱۳) در بررسی و شناسایی برخی عوامل مؤثر در توسعه بازاریابی ورزش بانوان استان آذربایجان غربی دریافتند که ۱۱ عامل شامل حمایت مالی، مدیریت مکان و کانال‌های توزیع، مدیریت محصول، مدیریت فرایند، مدیریت قیمت‌گذاری، قدرت‌های حاکم بر بازار رسانه، شواهد فیزیکی، مدیریت روابط عمومی، عوامل انگیزشی، انتظارات تماشاگران و طرفداران و نیز ارزش‌گذاری تیم‌ها مهم‌ترین عوامل مؤثر در توسعه بازاریابی ورزش بانوان استان آذربایجان غربی بودند. همچنین گلعلی‌پور، مهرآذین، پرهمن و مومنی یانسری (۲۰۱۵) در مقاله‌ای با عنوان «بررسی موانع حمایت مالی شرکت‌های خصوصی در خصوص ورزش حرفه‌ای بانوان استان گلستان» نشان دادند که بین عوامل عمومی، عوامل اقتصادی، عوامل اجتماعی و عوامل تبلیغاتی با حمایت مالی شرکت‌های خصوصی ورزش بانوان استان گلستان رابطه وجود دارد.

بی‌شک، برای توسعه و گسترش ورزش بانوان به منابع مالی نیاز است. چالش‌های بازاریابی ورزش بانوان و تأمین منابع مالی برای فعالیت‌های ورزشی بانوان همانند مشکلات و چالش‌های سایر بخش‌ها و سازمان‌های ورزشی است. به‌علاوه، در این زمینه مشکلات پخش تلویزیونی بیشتری وجود دارد. نبود برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری، نبود تقویم مشخص، عدم اقدام به‌موقع، عدم ارائه دلیل ارزشمند برای جذب حامیان مالی، عدم تعیین مدیر و عوامل اجرایی دارای شرایط، عدم تدوین برنامه تبلیغات، عدم تقدیر از حامیان و به‌طور کلی، عدم وجود برنامه بازاریابی از مسائل و مشکلات اصلی هستند (حسینی، ۲۰۰۷). در این زمینه، ابودردا (۲۰۰۷) در پژوهشی به بررسی دلایل حمایت‌نکردن حامیان مالی از ورزش حرفه‌ای بانوان شهر اصفهان پرداخت. وی دلیل حمایت‌نکردن حامیان مالی از ورزش بانوان را نرسیدن شرکت‌ها به اهداف خود دانست که دلیل آن نیز به تماشاگران کم، پوشش رسانه‌ای محدود، پخش‌نکردن مسابقه‌ها از تلویزیون، حضور نیافتن ورزشکاران در مسابقه‌های جهانی، آسیایی و غیره مربوط می‌شود؛ بنابراین، میزان کم پوشش رسانه‌ای ورزشی زنان به شکل‌های گوناگون از رشد و شکوفایی ورزش بانوان جلوگیری می‌کند. همان‌طور که گل‌نبی، حسینی و رضایی همکاران (۲۰۱۷) نشان دادند، سهم ورزش حرفه‌ای از پوشش رسانه‌ای ناچیز است و سهمی بسیار اندک در ترغیب بانوان به حضور فعال‌تر در ورزش قهرمانی و حرفه‌ای دارد. به‌هر حال، بسیاری از باشگاه‌ها و سازمان‌های ورزشی بدون کمک مالی

نمی‌توانند به حیات خود ادامه دهند. برای تضمین آینده‌ای روشن و موفق برای باشگاه یا سازمان ورزشی خود، باید «زبان درآمدزایی» را دانست. بیشتر باشگاه‌ها به یافتن منابع مالی اضافه نیاز دارند و با شرایط دشواری روبه‌رو هستند (حسینی، ۲۰۰۷؛ محرم‌زاده، ۲۰۱۰). مشکلات اقتصادی بازتاب‌های گوناگون زیادی در ورزش حرفه‌ای به‌ویژه ورزش حرفه‌ای زنان داشته است؛ به‌طوری‌که هرگاه مدیران با مشکلات مالی دست‌به‌گریبان می‌شدند، بیشترین لطمه را بخش ورزش حرفه‌ای زنان متحمل می‌شد. در کشور آمریکا بررسی‌ها نشان‌دهنده وضعیت ضعیف اجرای قانون و سند آی. ایکس: ماده ۴ نه اصلاحات آموزشی درمورد ممنوع‌بودن تبعیض بین زنان و مردان بود (احسانی، هنرور، شریفیان، کوزه‌چیان و فرزام، ۲۰۱۰). درمورد تفاوت بین حقوق ورزشکاران حرفه‌ای زن و مرد، پژوهشی در کشور آمریکا در سال ۲۰۰۳ نشان داد که از نظر درآمد، ورزش حرفه‌ای زنان با ورزش حرفه‌ای مردان مقایسه‌شدنی نیست. نابرابری فرصت‌های مربیگری، کمبود فضاهای ورزشی ویژه زنان، به‌ویژه زنان مسلمان (احسانی و عزب‌دفتران، ۲۰۰۴)، مسائل مربوط به نوع لباس زنان ورزشکار، به‌ویژه زنان ورزشکار مسلمان (اسفیر<sup>۱</sup>، ۱۹۸۵)، نابرابری فرصت‌ها برای پرداختن زنان به ورزش حرفه‌ای از نظر تعداد رشته‌های ورزشی، مشکلات اقتصادی و تبعیض در تخصیص اعتبارات به ورزش بانوان (گارات<sup>۲</sup>، ۱۹۸۹) از مشکلات دیگر مربوط به بخش ورزش زنان هستند.

به‌طور کلی، در مقایسه با گذشته، ورزش زنان جهان پیشرفت‌های خوبی داشته است؛ مانند تصویب قانون تبعیض‌نگذاشتن بین زن و مرد در برنامه‌های آموزشی در آمریکا، افزایش تعداد زنان تصمیم‌گیرنده در سازمان‌های ورزشی کشورهای گوناگون، افزایش بودجه‌های مربوط به ورزش زنان، برتری زنان در برخی رشته‌های ورزشی و افزایش قراردادهای و رویدادهای ورزشی زنان با شرکت‌ها. همچنین، کشورهای زیادی توسعه ورزش حرفه‌ای بانوان و موفقیت آن را در اولویت‌های برنامه‌های خود قرار داده‌اند. در این راستا، فدراسیون فوتبال استرالیا<sup>۳</sup> (۲۰۱۴-۲۰۱۶) با تدوین چشم‌انداز فوتبال بانوان خود با عنوان «بنانهادن فوتبال به‌عنوان جذاب‌ترین رشته ورزشی بانوان استرالیا» چهار راهبرد اصلی برای دستیابی به این موقعیت تدوین کرده است. توسعه لیگ داخلی فوتبال زنان و ارتقای آن در حد لیگ‌های معتبر جهانی، افزایش تعداد دختران و زنان در بُعد ورزش قهرمانی فوتبال، افزایش تعداد طرفداران فوتبال زنان و بهبود سیستم‌های پرورش بازیکنان نخبه برای ساختن تیم ملی موفق، از جمله راهبردهای تدوین‌شده هستند. با وجود پا گذاشتن ورزش کشور به عرصه حرفه‌ای‌گری و وجود شرکت‌های بزرگی که بودجه زیادی را صرف تبلیغات و بازاریابی می‌کنند، نتایج پژوهش‌های داخلی بیانگر این واقعیت است که شرکت‌های محدودی حاضر به سرمایه‌گذاری در ورزش و

- 
1. Sfeir
  2. Garratt
  3. Football Federation Australia

به‌خصوص ورزش بانوان هستند؛ بنابراین، صنعت ورزش، به‌ویژه ورزش بانوان کشورمان هنوز نتوانسته است از حمایت مالی بهره‌کافی ببرد (الهی، ۲۰۰۷). دوکوهکی (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان «شناسایی راهکارهای جذب حامیان مالی در لیگ‌های منتخب ورزش حرفه‌ای بانوان ایران» نشان داد که از دیدگاه متخصصان و ورزشکاران، عامل فرهنگی-اجتماعی، عامل رسانه‌ای، عامل زمینه‌ای، عامل قانونی و عامل اقتصادی به‌ترتیب بیشترین اهمیت را به‌عنوان راهکارهای جذب حمایت مالی دارند. ظهراپی، شهسوارانی، رهام و موسوی (۲۰۱۴) در مقاله‌ای با عنوان «بررسی نقش رسانه‌های گوناگون به‌عنوان ابزار مؤثر اقتصادی جهش در عرصه ورزش» نشان دادند که رسانه‌های چاپی نقش بیشتری در توسعه ورزش زنان و رسانه‌های جدید بصری (اینترنت، تلویزیون و غیره) بزرگ‌ترین نقش را در توسعه بازاریابی و توسعه ورزش دانشگاهی داشتند. براساس نتایج، میزبانی رقابت‌های بین‌المللی و جذب سرمایه‌گذاری خارجی رسانه‌های تصویری بیشترین تأثیر را بر شایسته‌سالاری و تخصص، جذب سرمایه‌گذاری داخلی و خصوصی‌سازی داشت.

برای موفقیت در صنعت ورزش، بازاریابی ورزشی و به‌کاربردن آن امری ضروری است. افزون‌براین، برگزاری مسابقات با بهره‌گیری از پژوهش‌های بازار و فنون بازاریابی ورزشی و ایجاد سازمان‌های تخصصی بازاریابی ورزشی به‌عنوان پل ارتباطی بین صنعت ورزش با سایر صنایع می‌تواند در روند روبه‌رشد اقتصادی هر کشور تأثیرگذار باشد (فینک، ۲۰۱۴). بازاریابی ورزشی به‌عنوان زیرمجموعه‌ای از علم بازاریابی، پیچیدگی‌ها و ویژگی‌های خاص خود را دارد. هر رشته و حوزه ورزشی نیز با توجه به ویژگی‌ها و بضاعت‌های خود رویکرد تخصصی‌تری را می‌طلبد (قیامی‌راد و محرم‌زاده، ۲۰۰۸)؛ باوجوداین، تا حد امکان می‌توان از ویژگی‌های مشترک در کاربرد علم بازاریابی کمک گرفت و روند بازاریابی ورزشی در کشور را از شکل سنتی به‌سمت روش علمی سوق داد (قیامی‌راد و محرم‌زاده، ۲۰۰۸؛ محرم‌زاده، ۲۰۱۰). حسینی (۲۰۱۰) الگوی بازاریابی ورزشی لیگ برتر فوتبال جمهوری اسلامی ایران را در پنج بخش مدیریت بازاریابی، ارزیابی محیط بازاریابی، ارزیابی راهبردی بازاریابی، ارزیابی بخش‌بندی، بازار هدف و موقعیت‌یابی بازاریابی آمیخته بازاریابی طراحی کرد. از نگاه کاتلر و آرمسترانگ<sup>۳</sup> (۲۰۰۴)، بازاریابی در هزاره جدید عبارت است از ساخت و برقراری روابط بلندمدت دائمی و سودآور با مشتریان (خداداد حسینی، کردنائیچ و محمدیان، ۲۰۱۵). خروجی‌های بازاریابی سازمان شامل تعیین نیازهای مشتری، انتخاب بازارهای هدف، توسعه مشخصات آمیخته تولید و توسعه راهبردهای مناسب موقعیت‌یابی هستند، اما فقط به

- 
1. Fink
  2. Strategy
  3. Kotler & Armstrong

این موارد محدود نمی‌شوند. این خروجی‌ها به سازمان برای رسیدن به اهداف راهبردی<sup>۱</sup> نظیر بهبود موقعیت بازار و افزایش سهم بازار کمک می‌کنند (والکر و روکرت<sup>۲</sup>، ۱۹۸۷). آشکارترین راه برای ایجاد رشد، افزایش سهم بازار است. سهم بازار می‌تواند از طریق فعالیت‌های تاکتیکی نظیر تبلیغات، تخفیف‌های تجاری، ترفیع‌ها یا کاهش هزینه‌ها به دست آید. مسئله این است که حفظ سهم بازاری که از این طریق حاصل شده است، دشوار است. موری<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) نشان داد که سهم بازار پایدار و عملکرد بلندمدت پیشین با افت ناچیزتر سودآوری در آینده ارتباط دارد. یک شیوه برتر که سهم بازار پایداری را ایجاد می‌کند، از طریق ایجاد مزیت رقابتی پایدار، ارتقای ارزش مشتری یا از طریق غلبه بر مزایای رقابتی رقبا به دست می‌آید. زمانی یک شرکت مزیت رقابتی دارد که منابع و قابلیت‌های مشخصی را به دست آورد که منحصربه‌فرد و به‌سختی تقلیدشدنی باشند و بتواند خدماتی را به بازار عرضه کند که ارزش بیشتری را برای مشتریانش در مقایسه با رقبا فراهم کند (حیدری، کردنائیج، خداداد حسینی و زالی و همکاران، ۲۰۱۵). قابلیت‌های بازاریابی بر پیامدهای عملکردی و بقای سازمان‌ها تأثیری مثبت دارند که با ارتقای این قابلیت‌ها می‌توان به عملکرد بازار، عملکرد مالی بهتر و کسب مزیت رقابتی دست یافت (فیض، نعمتی، جبلی و زنگیان، ۲۰۱۳). نگاهی اجمالی به مطالعات تطبیقی انجام‌شده در زمینه ورزش حرفه‌ای چند کشور از منظر ساختار مدیریت ورزش حرفه‌ای، منابع درآمد لیگ حرفه‌ای و هزینه‌های لیگ حرفه‌ای، نشان می‌دهد که برای دستیابی به ورزش حرفه‌ای در کشور باید تغییرات اساسی انجام شوند (سند تفضیلی نظام توسعه تربیت‌بدنی و ورزش کشور، ۲۰۰۶). این نکته در مورد ورزش حرفه‌ای بانوان نیز صادق است. در حال حاضر، آنچه در ایران با نام بازاریابی ورزشی مطرح است، محدود به فروش ناچیز بلیت مسابقات، تولید و فروش کالاهای ورزشی و حمایت مقطعی و ناکافی حامیان مالی از برخی تیم‌های ورزشی است که در مورد تیم‌های ورزشی بانوان این مشکلات بسیار ملموس و درخور توجه هستند. همچنین، وابستگی شدید ورزش بانوان به دولت شرایطی را فراهم کرده است که نیازمند همکاری پژوهشگران، متخصصان و مدیران با تجربه حرفه‌ای در این زمینه است تا با مطالعه و تحلیل پیچیدگی حاکم بر بازار ورزش بانوان کشور، این بخش با مدیریتی علمی و درست اداره شود (نجف‌زاده، نجف‌زاده، رستمی و مرسلی، ۲۰۱۳).

با توجه به این موارد مسئولان و متولیان ورزش باید در زمینه ورزش بانوان تلاشی روزافزون کنند: زنان تشکیل‌دهنده قشری بزرگ از جامعه هستند، روند روبه‌رشد ورزش زنان و سرمایه‌گذاری در این بخش توسط سایر کشورها به‌منظور جذب عواید فراوان از بخشی که به‌طور تاریخی نادیده گرفته می‌شد و اهمیتی که صنعت ورزش در توسعه اقتصاد هر کشور دارد؛ بنابراین، با توجه به موارد

1. Strategic
2. Walker & Ruekert
3. Maury

ذکر شده و اهمیت موضوع، در این پژوهش قصد داریم علاوه بر بهره‌گیری از روش‌های کیفی مناسب و با طی مراحل لازم، عوامل مؤثر در کسب مزیت رقابتی پایدار و بازاریابی ورزش بانوان را شناسایی کنیم و مدل مفهومی بازاریابی ورزش بانوان را ترسیم نماییم.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر جزو مطالعات بنیادی است. با توجه به ماهیت اکتشافی موضوع پژوهش، خلأ نظری در مفهوم الگوی بازاریابی لیگ‌های حرفه‌ای زنان ایران با رویکرد مزیت رقابتی پایدار، ضرورت شناخت چستی و چگونگی موضوع و تبیین عمیق مؤلفه‌های مؤثر و نوع روابط آن‌ها، از طرح پژوهش اکتشافی متوالی استفاده شد که به صورت کیفی انجام گرفت. دلیل انتخاب روش پژوهش کیفی، ویژگی انعطاف‌پذیری آن بود که توانست پژوهشگر را به سوی شناسایی دقیق و اصولی‌تر مؤلفه‌های الگوی بازاریابی لیگ‌های حرفه‌ای زنان ایران با رویکرد مزیت رقابتی پایدار سوق دهد. برای اجرای مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته سعی شد هم از افراد دارای تحصیلات دانشگاهی (اعضای هیئت‌علمی) و هم از افراد دارای تجربیات مدیریتی در سازمان‌های ورزشی استفاده شود. شاخص‌های لحاظ‌شده برای نمونه‌گیری از میان جامعه آماری عبارت بودند از: افراد آشنا با بازاریابی، افراد آشنا با بازاریابی ورزشی، افراد آشنا با مدیریت ورزشی، افراد دارای تجربه مدیرعاملی باشگاه و افراد درگیر در ورزش حرفه‌ای بانوان. برای نمونه‌گیری به منظور اجرای مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته از روش نمونه‌گیری هدفمند<sup>۱</sup> و تکنیک نمونه‌گیری گلوله‌برفی<sup>۲</sup> استفاده شد. در مجموع، مصاحبه‌هایی با ۱۸ نفر از نخبگان آگاه از موضوع انجام شد. مصاحبه‌ها از آذرماه ۱۳۹۴ شروع شدند و تا دی‌ماه ۱۳۹۵ ادامه داشتند. روایی و پایایی پرسش‌نامه در بخش کیفی با استفاده از چهار مفهوم قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت اتکا و قابلیت تأیید بررسی و تأیید شد؛ بنابراین، در این پژوهش پس از مطالعه اسناد برنامه‌ای و مبانی نظری و انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با نخبگان، برای تحلیل داده‌های کیفی به دست آمده از طرح پژوهشی سازاگرا (چارمز) به روش داده‌بنیاد استفاده شد. در این طرح پژوهشی، پژوهشگر بیشتر بر دیدگاه‌ها، ارزش‌ها، باورها، مفروضه‌ها و جهان‌بینی‌های افراد تأکید دارد تا واقعیات. در فرایند پژوهش، پژوهشگر نقش حداقلی ندارد و پیوسته در حال تصمیم‌گیری است و کدگذاری فعال، حاکم است.

- 
1. Purposive
  2. Snow Ball

## نتایج

در جدول شماره یک ویژگی‌های فردی مصاحبه‌شوندگان ذکر شده‌اند. همان‌طور که مشخص است، بیشتر نمونه‌های پژوهش مرد بودند که در چهار حوزه فعالیت داشتند: دانشگاه هفت نفر، فدراسیون سه نفر، وزارت ورزش سه نفر و باشگاه‌ها پنج نفر. مدرک تحصیلی بیش از ۶۰ درصد از آن‌ها دکتری بود.

جدول ۱- ویژگی‌های فردی مصاحبه‌شوندگان

ویژگی	تعداد	درصد
جنسیت	زن	۸
	مرد	۱۰
محل اشتغال	دانشگاه	۷
	فدراسیون	۳
	وزارت ورزش	۳
	باشگاه	۵
مدرک تحصیلی	کارشناسی ارشد	۶
	دکتری	۱۲
تعداد کل	۱۸	۱۰۰

پس از مصاحبه، کدگذاری داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها به روش داده‌بنیاد طی سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام شد. در نخستین مرحله کدگذاری که کدگذاری باز نامیده می‌شود، پژوهشگر با مرور مجموعه داده‌های گردآوری شده تلاش می‌کند مفاهیم پنهان در آن را شناسایی کند. هدف از کدگذاری باز، تجزیه مجموعه داده‌های گردآوری شده به کوچک‌ترین اجزای مفهومی ممکن است. در جدول شماره دو بخشی از یکی از مصاحبه‌ها به صورت کدگذاری باز ارائه شده است.

جدول ۲- کدگذاری یک نمونه مصاحبه

ردیف	نکات کلیدی مصاحبه	کد اولیه
۱	شناسایی سوات خود و رقبا به تمرکز بر مسائل کلیدی کمک می‌کند.	شناسایی سوات
۲	در ورزش به دلیل وجود رویدادهای ورزشی متنوع در طی سال، هدف‌چینی و ایجاد فرصت‌های خلاقانه برای دستیابی به موفقیت از اهمیت بسیاری برخوردار است.	ایجاد فرصت‌های خلاقانه و نوآورانه
۳	تأکید بر روش‌های نوین آموزش به جای روش‌های سنتی برای رسیدن به نوآوری و کسب مزیت، ضروری است.	به کارگیری روش‌های نوین آموزش



ادامه جدول ۲- کدگذاری یک نمونه مصاحبه

ردیف	نکات کلیدی مصاحبه	کد اولیه
۴	پیوند جامعه علمی با بدنه اجرایی ورزش گامی برای کسب موفقیت‌های بلندمدت است.	تعامل و ارتباط جامعه علمی و بدنه اجرایی ورزش
۵	تمرکز و پرداختن به یک زمینه به جای چندشاخه‌ای بودن از عواملی است که مدیر یک باشگاه باید به آن توجه داشته باشد.	تمرکز بر یک فعالیت
۶	همراه‌بودن تجربه و دانش به جای تک‌قطبی بودن راهی برای کسب موفقیت و رسیدن به نوآوری است.	به‌کارگیری هم‌زمان تجربه و دانش
۷	تجهیزات باعث ارتقای سطح بازی‌ها می‌شود که این به افزایش هواداران و جلب نظر حامیان مالی منجر می‌شود.	تجهیزات مناسب
۸	بازسازی استادیوم‌ها، توسعه زیرساخت‌ها و در نظر گرفتن امکانات رفاهی و تسهیلاتی بر جذب تماشاگران تأثیر دارند.	به‌روز کردن اماکن و تسهیلات
۹	مدیریت ایمنی، مدیریت جمعیت، مدیریت خطر و مدیریت اماکن و تجهیزات نقشی مهم در بازاریابی و حضور تماشاگران در محل برگزاری مسابقات دارند.	مدیریت درست سالن‌ها و استادیوم‌ها
۱۰	آموزش کارکنان و استفاده از روش‌های آموزشی نوین در ارتقای سطح کیفی مسابقات و لیگ مؤثرند.	آموزش کارکنان
۱۱	آموزش مدیریت، مربی و داوری نقشی اساسی در کسب موفقیت یک تیم و باشگاه دارند.	آموزش مدیریت، مربی و داوری
۱۲	با توجه به جایگاه ورزش زنان در کشور ما، جذب حامیان مالی از طریق تبلیغ در مدارس و پخش رادیویی باید مدنظر قرار گیرد.	توجه به تبلیغات در مدارس و تبلیغات رادیویی ورزش زنان
۱۳	فضای سیاسی، اقتصادی و اجتماعی از مواردی است که در برنامه‌ریزی بازاریابی باید به آن توجه کرد.	توجه به محیط سیاسی، اقتصادی و اجتماعی
۱۴	باید سخت‌افزارها را برای رسیدن به مزیت رقابتی پایدار در نظر گرفت.	نقش سخت‌افزارها برای کسب مزیت رقابتی
۱۵	از آنجایی که جمعیت زنان در کشور زیاد است، این موضوع نکته‌ای مثبت و فرصتی برای ورزش بانوان است.	جمعیت زنان به‌عنوان منبعی برای موفقیت در ورزش
۱۶	نیروی انسانی شامل مربی، ورزشکار و مدیران از منابع مهم یک باشگاه برای رسیدن به مزیت رقابتی است.	مربی، ورزشکار و مدیران به‌عنوان منابع مزیت رقابتی
۱۷	میل و انگیزه خودشکوفایی از اصول رسیدن به مزیتی پایدار است.	داشتن میل و انگیزه خودشکوفایی
۱۸	خلاقیت و نوآوری منبعی برای خلق مزیت رقابتی است.	نقش خلاقیت و نوآوری در کسب مزیت رقابتی
۱۹	نهادسازی به ایجاد کسب‌وکار منجر می‌شود.	نهادسازی برای ایجاد کسب‌وکار
۲۰	امروزه مزیت‌ها بیشتر انسانی شده‌اند.	منبع انسانی مزیتی مهم در باشگاه‌ها

کدگذاری محوری، مرحله دوم تجزیه و تحلیل در نظریه پردازی داده بنیاد است. هدف از این مرحله برقراری رابطه بین طبقه‌های تولید شده در مرحله کدگذاری باز است. در کدگذاری محوری، کدهای تولید شده در گام قبلی به روشی جدید و با هدف ایجاد ارتباط میان کدها بازنویسی شدند. کدگذاری محوری موجب ایجاد گروه‌ها و مقوله‌ها می‌شود. تمامی کدهای مشابه در گروه خاص خود قرار گرفتند. در این مرحله، ۷۳۸ کد باز استخراجی از مصاحبه‌ها که پس از حذف کدهای مشترک به ۲۵۱ کد باز تقلیل یافتند، به ۵۰ کد محوری تبدیل شدند.

پس از اینکه تمامی داده‌ها به صورت یاد شده کدگذاری باز و محوری شدند، نوبت به گروه‌بندی آن‌ها می‌رسد. در واقع، هدف نظریه پردازی بنیادی، نظریه است؛ نه توصیف صرف پدیده‌ها. برای تبدیل تحلیل‌ها به نظریه، طبقه‌ها باید به طور منظم به یکدیگر مربوط شوند. کدگذاری انتخابی براساس نتایج دو مرحله قبلی کدگذاری، مرحله اصلی نظریه پردازی است. در گروه‌بندی کدها، کدهای محوری استخراج شده از مصاحبه‌ها گروه‌بندی شدند و سپس، گروه‌های ایجاد شده با یکدیگر مقایسه شدند تا گروه‌های اصلی و ابعاد هر یک شناسایی و استخراج شوند؛ البته در این مرحله مراجعه به ادبیات نظری پژوهش کمک زیادی به دقیق‌تر شدن گروه‌بندی‌ها کرد. بعد از تحلیل و بازنگری کدهای محوری، ۱۲ کد انتخابی مربوط به مدل بازاریابی لیگ‌های حرفه‌ای بانوان شناسایی شدند. در جدول شماره سه کدهای محوری و انتخابی ارائه شده‌اند.

جدول ۳- کدگذاری انتخابی کدهای محوری حاصل از مصاحبه‌ها

ردیف	کد محوری	کد انتخابی
۱	تمایز	
۲	تمرکز	راهبردهای رقابتی
۳	کاهش هزینه	
۴	قیمت	
۵	محصول	
۶	حمایت مالی	آمیخته بازاریابی
۷	ترویج	
۸	توزیع	
۹	شواهد فیزیکی	
۱۰	قابلیت مدیریتی	
۱۱	قابلیت تعامل	قابلیت‌ها
۱۲	قابلیت بازاریابی	
۱۳	قابلیت برنامه‌ای	

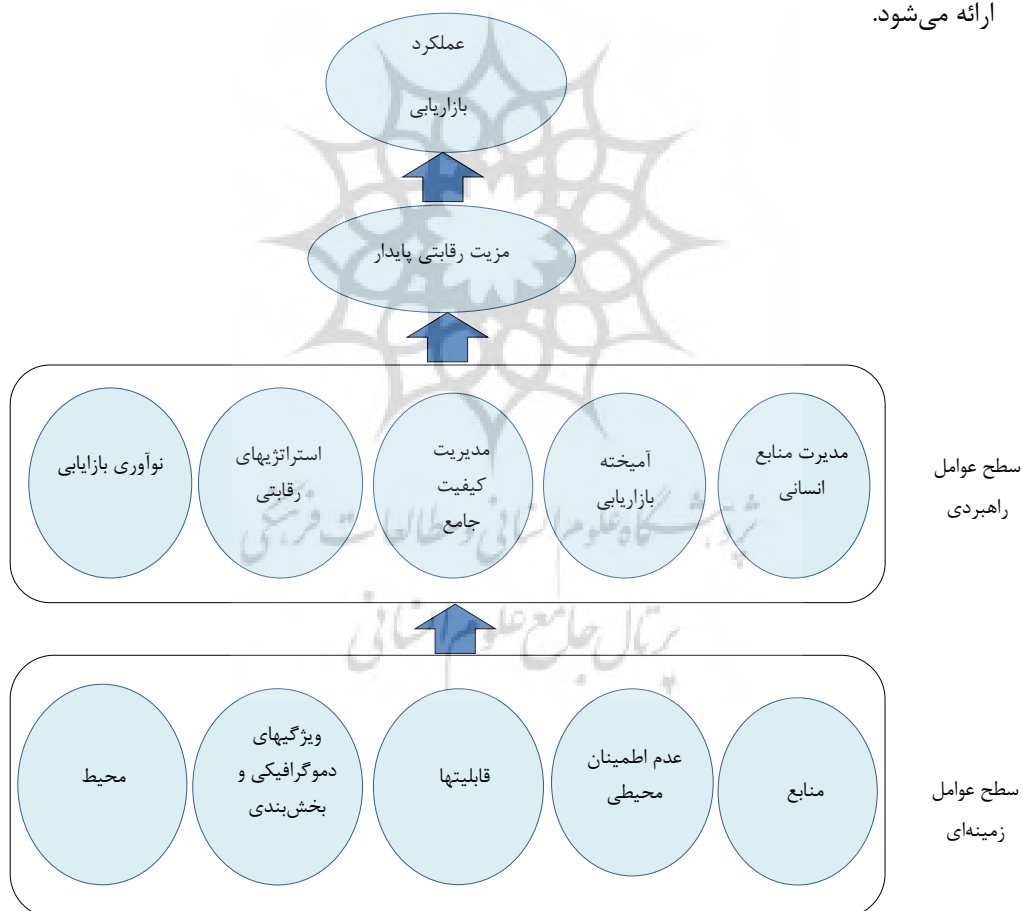
## ادامه جدول ۳- کدگذاری انتخابی کدهای محوری حاصل از مصاحبه‌ها

کد انتخابی	کد محوری	ردیف
محیط کلان	محیط اقتصادی	۱۴
	محیط رقابتی	۱۵
	محیط سیاسی-قانونی	۱۶
	محیط فرهنگی-اجتماعی	۱۷
نبود اطمینان محیطی	پویایی‌های محیطی	۱۸
	فراوانی‌های محیطی	۱۹
	پیچیدگی‌های محیطی	۲۰
مدیریت کیفیت جامع	برنامه‌ریزی راهبردی	۲۱
	مشتری‌مداری	۲۲
	تصویرسازی و ارتباط بیرونی	۲۳
	فرایندگرایی	۲۴
	تحلیل داده‌ها	۲۵
	رهبری	۲۶
	تیم‌سازی	۲۷
مدیریت منابع انسانی	آموزش	۲۸
	گزینش	۲۹
	راهبرد جبران خدمات	۳۰
منابع	منابع فیزیکی	۳۱
	منابع انسانی	۳۲
	منابع مالی و درآمدی	۳۳
	منابع سازمانی	۳۴
	منابع بازاریابی	۳۵
	منابع قانونی	۳۶
نوآوری بازاریابی	آمیخته بازاریابی خلاقانه	۳۷
	درک مدیریت از نوآوری	۳۸
	درک مشتری از نوآوری	۳۹
ویژگی‌های دموگرافیک و بخش‌بندی	متغیرهای جمعیتی	۴۰
	متغیرهای جغرافیایی	۴۱
	متغیرهای رفتاری	۴۲
مزیت رقابتی پایدار	خدمات ارزشمند	۴۳
	منابع انسانی توانمند	۴۴
	خلق موقعیت	۴۵
	منابع مالی انحصاری	۴۶

ادامه جدول ۳- کدگذاری انتخابی کدهای محوری حاصل از مصاحبه‌ها

ردیف	کد محوری	کد انتخابی
۴۷	بهبود اقتصادی	عملکرد بازاریابی
۴۸	بهبود موقعیتی	
۴۹	بهبود منابع انسانی	
۵۰	ارزش آفرینی و کسب مشروعیت	

پس از مشخص شدن و گروه‌بندی کدهای محوری براساس مطالعات نظری، یادداشت‌های میدانی، مصاحبه‌های انجام‌شده و ارتباط آن‌ها با پدیده محوری، مدل مفهومی پژوهش در شکل شماره یک ارائه می‌شود.



شکل ۱- مدل بازاریابی لیگ‌های حرفه‌ای بانوان ایران با رویکرد مزیت رقابتی پایدار

از آنجا که هدف اصلی این پژوهش که دستیابی به مدل بازاریابی لیگ‌های حرفه‌ای بانوان ایران با رویکرد مزیت رقابتی پایدار بود، براساس نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها و ادبیات نظری، برای طراحی و استخراج این مدل اقدام شده است. با توجه به نتایج بخش کیفی، بازاریابی لیگ‌های حرفه‌ای بانوان ایران با رویکرد مزیت رقابتی پایدار در دو سطح به صورت یک مدل تبیین شد. با توجه به نتایج حاصل از کدگذاری داده‌ها، هریک از سطوح دارای چندین متغیر است که در مدل پیشنهادی در سطوح مربوط به خود آورده شده‌اند. سطح عوامل زمینه‌ای شامل متغیرهای محیط، عدم اطمینان محیطی، منابع، قابلیت‌ها و ویژگی‌های دموگرافیکی و بخش‌بندی؛ سطح عوامل راهبردی شامل متغیرهای نوآوری بازاریابی، استراتژی‌های رقابتی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت کیفیت جامع و آمیخته بازاریابی؛ مزیت رقابتی پایدار شامل مزیت رقابتی پایدار؛ پیامد شامل عملکرد بازاریابی بود.

### بحث و نتیجه‌گیری

ورزش زنان با مشکلات و موانع زیادی در مسیر توسعه و ارتقا مواجه است. یکی از مهم‌ترین موانع ارتقای ورزش زنان، نبود حمایت مالی از تیم‌های ورزشی و رقابت‌های آنان است که ضروری است برای رفع این مشکل چاره‌ای اندیشیده شود. یکی از راه‌حل‌های ممکن برای رفع این مشکل، بازاریابی مناسب برای ورزش بانوان است؛ بنابراین، پژوهشگران مطالعه حاضر بر آن شدند تا مدل بازاریابی لیگ‌های حرفه‌ای بانوان را تدوین کنند. یافته‌های نهایی حاصل از تکنیک نظریه داده‌بنیاد در طی سه مرحله، شناسایی ۱۲ کد انتخابی مربوط به مدل بازاریابی لیگ‌های حرفه‌ای بانوان بود. اولین مفهوم به راهبردهای رقابتی اشاره دارد. هم‌راستا با نتیجه این بخش از پژوهش، طریقی، حمیدی و رجبی و همکاران (۲۰۱۴) نیز در پژوهشی با عنوان «طراحی مدل بازاریابی فدراسیون ملی ورزش‌های دانشگاهی» نتیجه گرفتند که متغیرهای سازمان بازاریابی، سیستم اطلاعات بازاریابی، راهبرد بازاریابی، کارکنان بازاریابی، قابلیت نشان‌سازی و قابلیت مدیریت ارتباط معناداری با قابلیت بازاریابی فدراسیون ملی ورزش‌های دانشگاهی داشتند. راهبرد رقابتی برنامه عملکرد بلندمدتی است که یک سازمان برای دستیابی به اهداف رقابتی آن را مدنظر قرار می‌دهد. سازمان بعد از بررسی قوت‌ها و ضعف‌های رقبا و مقایسه آن‌ها با قوت‌ها و ضعف‌های خود، از راهبرد رقابتی برای پیروزی در رقابت با دیگران بهره می‌برد. این راهبرد برای پاسخ‌گویی و تحمل فشارهای وارد شده از طرف بازار رقابتی، عملکردهای مختلف سازمان را ترکیب می‌کند، مشتریان را جذب می‌کند و جایگاه سازمان را در بازار رقابت تثبیت می‌کند. حال، اگر به ورزش بانوان و در رأس آن به لیگ‌های حرفه‌ای بانوان توجه شود، مشاهده می‌شود که این لیگ‌ها با رقبای سرسختی به نام لیگ‌های حرفه‌ای آقایان مواجه هستند؛ بنابراین، ضروری است که از راهبردهای رقابتی مناسب

استفاده کنند تا بتوانند جایگاه خود را در بازار ورزش کشور پیدا کنند. آمیخته بازاریابی دومین مفهومی بود که شناسایی شد. حسینی (۲۰۱۰) نیز آمیخته بازاریابی ورزشی شامل محصول، قیمت، ترفیع، توزیع، افراد، شواهد فیزیکی و روابط عمومی را یکی از مؤلفه‌های الگوی بازاریابی ورزشی لیگ برتر فوتبال جمهوری اسلامی ایران معرفی کرد. بازاریابی نوعی فرایند اجتماعی-مدیریتی است که با آن افراد و گروه‌ها می‌توانند از طریق تولید، ایجاد و مبادله محصولات و ارزش‌ها با دیگران، نیازها و خواسته‌های خود را برآورده کنند. بازاریابی ورزشی کاربرد ویژه اصول و فرایندهای بازاریابی از طریق محصولات ورزشی و بازاریابی محصولات غیرورزشی از طریق ارائه حمایت‌های مالی در عرصه ورزش است. بازاریابی ورزشی عبارت است از به‌کارگیری اختصاصی اصول و فرایندهای بازاریابی برای محصولات ورزشی و محصولات غیرورزشی در میان مخاطبان ورزش. برای برآوردن نیازها و خواسته‌های مشتریان، مدیران مجموعه ابزاری در اختیار دارند که به این مجموعه ابزارها «آمیخته بازاریابی» گفته می‌شود. در این پژوهش نیز مشخص شد که آمیخته بازاریابی یکی دیگر از مفاهیم مهم در الگوی بازاریابی لیگ‌های حرفه‌ای بانوان است که باید به آن توجه شود.

از دیگر مفاهیم شناسایی شده و مهم در الگوی بازاریابی لیگ‌های حرفه‌ای بانوان، قابلیت‌ها بود. تیلور و استراوتن<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) قابلیت‌های بازاریابی را شامل توسعه محصول، قیمت‌گذاری، مدیریت کانال توزیع، ارتباطات بازاریابی، فروش، مدیریت اطلاعات بازار، برنامه‌ریزی بازار و اجرای بازاریابی دانسته‌اند و تأثیر آن‌ها را بر فروش کل بررسی کرده‌اند. نتایج پژوهش آن‌ها اهمیت فروشندگان صالح و ایجاد ارتباطی طولانی‌مدت در بهبود عملکرد فروشندگان را نشان داد و اینکه چگونه قابلیت‌های بازاریابی به مزیت پایدار رقابتی منجر می‌شود. کلمه «قابلیت» واژه‌ای لاتین به معنی «شایسته» است. بویاتزیس قابلیت را ویژگی‌های اساسی یک فرد تعریف می‌کند که موجب اثربخشی عملکرد برتر وی در یک شغل می‌شوند. در تعریفی دیگر، قابلیت یک ویژگی فردی است که می‌تواند اندازه‌گیری شود و می‌تواند بین کارکنان برتر و معمولی تمایز قائل شود. همچنین، قابلیت می‌تواند به صورت مجموعه‌ای از الگوهای رفتاری توصیف شود و وضعیتی را به وجود می‌آورد تا وظایف با نتایج مطلوب و دلخواه اجرا شوند. افزون‌براین، قابلیت‌ها ترکیبی مشاهده‌شده‌ای از دانش، مهارت‌ها و توانایی‌هایی هستند که به عملکرد فردی و سازمانی کمک می‌کنند. در اینجا نیز قابلیت‌هایی مانند قابلیت‌های مدیریتی، قابلیت‌های تعامل، قابلیت‌های بازاریابی و قابلیت‌های برنامه‌ای مدنظر هستند که باید به آن‌ها توجه شود.

در ادامه پژوهش، مفهوم دیگری با نام «محیط کلان» شناسایی شد. حسینی (۲۰۱۰) نیز در پژوهش خود محیط بازاریابی شامل محیط رقابتی، اقتصادی، سیاسی، فناورانه، اجتماعی و قانونی را

یکی از بخش‌های الگوی بازاریابی ورزشی لیگ برتر فوتبال جمهوری اسلامی ایران معرفی کرده است. امروزه، سازمان‌ها به‌طور مداوم با محیطی متلاطم و ناآرام روبه‌رو هستند و تهدیدهای محیطی از هر سو حیات و بقای آن‌ها را به‌خطر می‌اندازند. سازمان‌ها باید جایگاه فعلی خود را بشناسند، توانایی‌ها و ضعف‌های خود را تحلیل دقیق کنند و با تکیه بر توانایی‌ها از فرصت‌های محیطی استفاده کنند و خود را برای برخورد با تهدیدها آماده کنند؛ بنابراین، لازم است به تحلیل محیط کلان سازمان خود بپردازند. در این پژوهش محیط کلان بازاریابی لیگ‌های حرفه‌ای ورزش بانوان شامل محیط اقتصادی، محیط سیاسی-قانونی، محیط فرهنگی-اجتماعی و محیط رقابتی بود؛ بنابراین، محیط کلان نیز یکی دیگر از مفاهیمی است که باید در الگوی بازاریابی لیگ‌های حرفه‌ای ورزش بانوان لحاظ شود.

در ادامه یافته‌ها مشخص شد که «عدم اطمینان محیطی» مفهوم دیگری است که در الگوی بازاریابی لیگ‌های حرفه‌ای ورزش بانوان باید مدنظر قرار گیرد. نبود اطمینان محیطی، یعنی اینکه تصمیم‌گیرندگان درباره عوامل محیطی اطلاعات کافی ندارند و برای پیش‌بینی تغییرات خارجی با مشکل روبه‌رو می‌شوند. همچنین، نبود اطمینان محیطی به معنی نوعی ناتوانی در تخصیص احتمالات به حوادث وقوع‌یافتنی در آینده، فقدان اطلاعات درباره روابط علت و معلولی و نوعی ناتوانی در پیش‌بینی نتایج احتمالی یک تصمیم است. نبود اطمینان محیطی می‌تواند از تنوع در نیازهای مشتریان، تأمین‌کنندگان، شرکای تجاری، شدت رقابت و تنوع رقابت ناشی باشد. ادواردسون، گاستافسن، کریستسن، مگنسن و متینگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) دریافتند که مشارکت مشتری در توسعه خدمات به شرکت‌ها این امکان را می‌دهد که حرفه‌ای‌تر عمل کنند و در برآوردن انتظارات مشتریان، نیازهای پنهان و ارائه خدمات بهتر، موفق‌تر باشند. براساس نتایج پژوهش آن‌ها، نقش مشتریان در نوآوری محصولات و خدمات و همچنین، مهندسی طراحی و تولید محصولات و خدمات به‌طور فزاینده‌ای مهم و پویاست. به پیشنهاد ادواردسون و همکاران، در محیطی پویا از مشتریان برای خلق ارزش استفاده شود و درحقیقت، دانش مشتریان به پایداری مزیت رقابتی منجر می‌شود. نبود اطمینان محیطی نتیجه ابعاد فراوانی‌های محیطی، پویایی پایدار یا ناپایدار عوامل محیطی و ساده یا پیچیده‌بودن محیط است؛ بنابراین، در الگوی بازاریابی لیگ‌های حرفه‌ای ورزش بانوان باید به نبود اطمینان محیطی و عوامل مؤثر در آن توجه شود.

«مدیریت کیفیت جامع» مفهوم شناسایی‌شده دیگر بود. مدیریت کیفیت جامع عبارت است از رویکردی به بهبود مستمر کیفیت محصولات و خدمات، از طریق مشارکت همه سطوح و وظایف سازمان. مدیریت کیفیت جامع رویکردی برای افزایش مؤثر بودن و انعطاف‌پذیری همه‌جانبه سازمان

1. Edvardsson, Gustafsson, Kristensson, Magnusson & Matthing

است. رویکرد مدیریت کیفیت جامع سعی می‌کند از طریق مشارکت‌دهی و سازمان‌دهی همه بخش‌های سازمان، فعالیت‌ها و افراد، بهبود و پیشرفت را ایجاد کند. با این تفاسیر، مدیریت کیفیت جامع نیز مفهوم دیگری است که به‌عنوان یکی دیگر از مفاهیم مهم در الگوی بازاریابی لیگ‌های حرفه‌ای ورزش بانوان شناسایی شد. مظلومی و دادوند (۲۰۱۳) در پژوهشی نشان دادند که مدیریت کیفیت در کسب مزیت رقابتی نقشی مهم دارد. «مدیریت منابع انسانی» مفهومی دیگر است که شناسایی شد. مدیریت منابع انسانی عبارت است از رویکردی راهبردی به جذب، توسعه، مدیریت، ایجاد انگیزش و دستیابی به تعهد منابع کلیدی سازمان؛ یعنی افرادی که در آن یا برای آن کار می‌کنند. در این راستا، نتایج پژوهش صمیمی آملی (۲۰۱۳) نشان داد که بین سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه رابطه‌ای با مزیت رقابتی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. به عقیده وی، به‌نظر می‌رسد که مدیریت منابع انسانی موضوع دیگری است که در الگوی بازاریابی لیگ‌های حرفه‌ای ورزش بانوان باید به آن توجه شود.

مفهوم «منابع» نیز به‌عنوان یکی دیگر از بخش‌ها و مفاهیم مرتبط با الگوی بازاریابی لیگ‌های حرفه‌ای ورزش بانوان شناسایی شد. این یافته با پژوهش موری (۲۰۱۸) با عنوان «مزیت رقابتی پایدار و تداوم سودآوری: منابع در مقایسه با درآمدها برای ارزیابی سودآوری» هم‌راست است. وی نشان داد که منابع و درآمد با مزیت رقابتی پایدار شرکت ارتباط دارند. در توضیح این یافته باید گفت که هر سازمانی برای پیشبرد وظایف سازمانی خود و دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده به مجموعه‌ای از منابع خاص از جمله منابع فیزیکی، منابع انسانی، منابع مالی و درآمدی، منابع بازاریابی و منابع قانونی نیاز دارد؛ بنابراین، توجه ویژه به این منابع و برنامه‌ریزی مناسب برای استفاده بهینه از منابع موجود می‌تواند ضامن بقا، رشد و ارتقای هر سازمان باشد. لیگ‌های حرفه‌ای ورزش بانوان نیز از این قاعده مستثنا نیستند و برای توسعه و بهبود بازاریابی این لیگ‌ها به‌نظر می‌رسد منابع سازمانی عاملی مهم هستند که باید به آن‌ها توجه شود. علاوه بر منابع سازمانی، در الگوی بازاریابی لیگ‌های حرفه‌ای ورزش بانوان کشور نیز باید به نوآوری بازاریابی توجه شود. ادبیات بازاریابی اهمیت جهت‌گیری کسب‌وکار و توانایی‌های سازمان را در ایجاد و حفظ عملکرد برتر برای سازمان برجسته کرده است. سازمان‌ها باید نوآوری را از طریق توسعه و به‌کارگیری توانایی‌های نوآوری برانگیزانند. رقابت براساس نوآوری کلیدی برای رشد فزاینده و رقابتی در محیط‌های کسب‌وکار است. کانکارو و سوربانی<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) در پژوهش خود نشان دادند، نوآوری محصول اثر مثبت و معناداری بر دستیابی به مزیت رقابتی پایدار دارد. همچنین، گوما، سورو و واسکانزلاس<sup>۲</sup>

1. Kuncoro & Suriani  
2. Guimaraes, & Vsconcelos



(۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان «اثر کارآفرینی، گرایش بازار و مدیریت دانش بر مزیت رقابتی پایدار» متذکر شدند که این سه مفهوم اثر معناداری بر مزیت رقابتی پایدار دارند و هرگاه با یکدیگر ترکیب شوند، شرکت شانس بیشتری برای موفقیت دارد؛ بنابراین، به نظر می‌رسد که نوآوری بازاریابی وجه دیگری از الگوی بازاریابی لیگ‌های حرفه‌ای ورزش بانوان ایران باشد که در آن به مواردی چون آمیخته بازاریابی خلاقانه، درک مدیریت از نوآوری و درک مشتری از نوآوری پرداخته می‌شود. «ویژگی‌های دموگرافیک و بخش‌بندی»، «مزیت رقابتی پایدار» و «عملکرد بازاریابی» دیگر مفاهیم مرتبط با الگوی بازاریابی لیگ‌های حرفه‌ای ورزش بانوان کشور بودند. در مفهوم «ویژگی‌های دموگرافیک و بخش‌بندی» به عواملی مانند متغیرهای جمعیتی، متغیرهای جغرافیایی و متغیرهای رفتاری توجه می‌شود. در واقع، به تمامی متغیرهای ذکر شده باید در الگوی بازاریابی لیگ‌های حرفه‌ای ورزش بانوان توجه شود. همچنین، به نظر می‌رسد که مزیت رقابتی پایدار نقشی مهم در الگوی بازاریابی لیگ‌های حرفه‌ای ورزش بانوان ایفا می‌کند. زمانی یک شرکت دارای مزیت رقابتی است که آن شرکت در حال اجرا و به کارگیری راهبرد خلق ارزش باشد؛ به طوری که رقبای دیگر به طور هم‌زمان از آن استفاده نمی‌کنند. زمانی یک شرکت مزیت رقابتی پایدار دارد که نه تنها در حال به کارگیری راهبردی است که دیگر رقبا به طور هم‌زمان از آن استفاده نمی‌کنند، بلکه این رقبا از مزایای این راهبرد نیز نمی‌توانند کپی‌برداری کنند؛ بنابراین، سازمانی می‌تواند از داشتن مزیت رقابتی یا مزیت رقابتی پایدار برخوردار باشد که راهبردی را به کار گیرد که به وسیله هیچ‌یک از رقبای کنونی‌اش و نیز رقبای بالقوه‌اش در آینده، به کار گرفته نشود. مزیت رقابتی پایدار بازاریابی لیگ‌های حرفه‌ای ورزش بانوان می‌تواند در عواملی همچون خدمات ارزشمند، منابع انسانی توانمند، خلق موقعیت و منابع مالی انحصاری نمود پیدا کند. «عملکرد بازاریابی» آخرین مفهومی بود که در رابطه با الگوی بازاریابی لیگ‌های حرفه‌ای ورزش بانوان شناسایی شد. عملکرد بازاریابی نشان می‌دهد که یک سازمان چگونه به رسالت و اهداف مربوط به بازاریابی خود می‌رسد. در واقع، عملکرد بازاریابی بر شروع یک وضعیت معین و رسیدن به یک هدف دقیق بازاریابی دلالت دارد که ممکن است شامل چندین نقطه هدف از قبیل سهم بازار، حجم فروش، انگیزش کارکنان، رضایت مشتری، سطح کیفیت و غیره باشد. در این باره، توجه به عواملی همچون بهبود اقتصاد، بهبود موقعیتی، بهبود منابع انسانی و ارزش آفرینی و کسب مشروعیت ضروری است.

## References

1. Abu Dura, Z. (2007). Investigating the causes of lack of support from sponsors of professional sports of women in Isfahan (Unpublished master's thesis). Azad University of Khorasgan, Khorasgan (Persian).

2. Akbarabadi, H. (2013). Ladies' medal and improvement of Iran's sport. *Jam Jam Newspaper*, 13(3454), 9-10 (Persian).
3. Andam, R., Aghaee, A., Anbarian, M., & Parsajoo, A. (2017). Strategic analysis of ladies championship exercise in Hamedan using SWOT technique. *Contemporary Research in Sport Management*, 6(12), 1-16 (Persian).
4. Benar, N., Ahmadi, N., & Karimi, F. (2014). Review of the problems of women's championship in Guilan province. *Journal of Human Resources Management in Sports*, 1, 11-25 (Persian).
5. Duhaki, Z. (2016). Identification of strategies for attracting sponsors in selected women's professional women's sports leagues from the perspective of specialists and athletes (Unpublished master's thesis). Tarbiat Modares University, Tehran (Persian).
6. Edvardsson, B., Gustafsson, A., Kristensson, P., Magnusson, P., & Matthing, J. (2006). *Involving customers in new service development*. London: Imperial College Press.
7. Ehsani, M., & Azb, M. (2004). Investigating the inhibitory factors of participation of sports activities in female students in Islamic Azad University of Khorasgan. *Quarterly Olympics*, 11, 29-40 (Persian).
8. Ehsani, M., Honarvar, A., Sharifian, I., Koozechian, H., & Farzan, F. (2010). The role of professional sport in the development and expansion of Muslim women's sports. *Journal of Research in Sport Sciences*, 22, 153-171 (Persian).
9. Elahi, A. (2007). The barriers for developing of fundraising from sport sponsorship in industry of Iran football. Paper presented at the Sixth International Physical Education Congress, Tehran, Iran.
10. Emeka, A. A., Meungguk, P., & Taeho, Y. (2009). An examination of constraints that influence spectators' attendance in women's intercollegiate sporting events. Paper presented at the North American Society for Sport Management Conference, Columbia, South Carolina, The USA.
11. Feyz, D., Nemati, M., Jebeli Javan, A., & Zangian, S. (2013). Effect of marketing capabilities on the functional outcomes of small and medium entrepreneurs (Case study: Tehran Hamburg Food Company). *Journal of Innovation and Value Creation*, 1(1), 19-28 (Persian).
12. Fink, J. S. (2014). Female athletes, women's sport, and the sport media commercial complex: Have we really "come a long way, baby"? *Sport Management Review*, 18(3), 331-42.
13. Football Federation Australia. (2013). Women's football: Strategic Plan 2014-2016. [www.myfootballclub.com.au/.../Women\\_s\\_Football\\_strategic\\_plan.pdf](http://www.myfootballclub.com.au/.../Women_s_Football_strategic_plan.pdf) (December 2013).
14. Garratt, L. (1989). Women in sports. *CitySports*, 3(7), 10-12.
15. Golali Poor, F., Mehr Azin, H., Parahaman, M., & Momeni Yanseri, E (2015). Investigating the Barriers to Financial Support of Private Companies regarding Professional Women's Sports in Golestan Province. Paper presented at the First National Conference on Sport Sciences and Physical Education of Iran, Online Conference. Iran (Persian)

16. Golnabi, M., Hosseini, M., & Rezaei, M. (2017). Comparing the viewpoints of the officials of the mass media and the sports officials regarding media coverage of women sports. *Communication Management in Sport Media*, 4(15), 53-63 (Persian).
17. Guimaraes, J. C. F., Severo, E. A., & Vsconcelos, C. R. M. (2018). The influence of entrepreneurial, market, knowledge orientations on cleaner production and the sustainable competitive advantage. *Journal of Cleaner Production*, 174, 1653-63.
18. Heidari, A., Kurd Najj, A., Khudadat Hosseini, H., & Zali, M. (2015). Long-term business performance model for commercial banks: A sustainable competitive advantage approach (Unpublished doctoral dissertation). Tarbiat Modares University, Tehran (Persian).
19. Hosseini, A. (2007). *Marketing in women's sports and challenges*. Tehran: Bamdad Publications (Persian).
20. Hosseini, E. (2010). *Designing the sports marketing model of the Islamic Republic of Iran Football League* (Unpublished doctoral dissertation). Tarbiat Modares University, Tehran (Persian).
21. Khodadat Hosseini, H., Shafiei, M., Kurd Najj, A., & Mohammadian, M. (2015). Conceptualization of sustainable marketing model in Iranian automotive industry. *Management Researches in Iran*, 18(1), 24-53 (Persian).
22. Kuncoro, W., & Suriani, W. O. (2018). Achieving sustainable competitive advantage through product innovation and market driving. *Asia Pacific Management Review*, 23(3), 186-92.
23. Mazlomi, N., & Dadvand, S. (2013). Identification and ranking of effective factors in gaining competitive advantage of insurance companies. *Insurance Research Paper*, 27(2), 81-109 (Persian).
24. Maury, B. (2018). Sustainable competitive advantage and profitability persistence: Sources versus outcomes for assessing advantage. *Journal of Business Research*, 84, 100-13.
25. Mohramzadeh, M. (2010). *Sports Marketing Management* (2nd ed.). Urmia: Jahad University Press. (Persian).
26. Mutmani, A., Hemmati, A., & Moradi, H. (2015). Identifying and prioritizing obstacles facing women in sports activities. *Sport Management Studies*, 24, 111-30 (Persian).
27. Mutter F., & Pawlowski, T. (2014). Role models in sports: Can success in professional sports increase the demand for amateur sport participation? *Sport Management Review*, 17(3), 324-36.
28. Najfzadeh, M., Najafzadeh, F., Rostami, M., & Morsali, J. (2013). Investigating and identifying some of the factors affecting the development of women's sports marketing in West Azarbaijan province. *Magazine Beyond Management*, 20, 127-44 (Persian).
29. Physical Education Organization of the Islamic Republic of Iran (2006). *Detailed document of the system of development of physical education and sports of the country*. Tehran; sib sabz press. (Persian).
30. Qiyami Rad, A., & Moharamzadeh, M. (2008). Comparative study of income methods, Karate federation of Iran and Japan. *Quarterly Journal of Research in Sport Sciences*, 17(5), 89-100. (Persian).

31. Samimi Amoli, Sh. (2013). Investigating the role of intellectual capital on achieving sustainable competitive advantage (Case study of Malek Ashtar University) (Unpublished master's thesis). Payam Noor University of Tehran, Tehran (Persian).
32. Sfeir, L. (1985). The status of Muslim women in sport: Conflict between cultural traditions and modernization. *International Review for Sociology of Sport*, 20(4), 283-304.
33. Tariqi, R., Hamidi, M., & Rajabi, H. (2014). Design of sports marketing model at national University of Sports of the Islamic Republic of Iran. *Research in University Sports*, 5, 15-30 (Persian).
34. Taylor, D., & Strutton, D. (2010). Has e-marketing come of age? Modeling historical influences on post-adoption era Internet consumer behaviors. *Journal of Business Research*, 63(9-10), 950-6.
35. Walker, O. C., & Ruekert, R. W. (1987). Marketing's role in the implementation of business strategies: A critical review and conceptual framework. *Journal of Marketing*, 51, 15-33.
36. Zohrabi, F., Shahsavari, A., Rooham, M., & Mousavi, S. R. (2014). Explain the role of different media as an effective instrument of economic mutation in sports sectore. *Trakia Journal of Sciences*, 4, 372-8.

#### استناد به مقاله

بهمنی، فاطمه، احسانی، محمد، کوزه‌چیان، هاشم، و امیری، مجتبی. (۱۳۹۹). طراحی الگوی بازاریابی لیگ‌های حرفه‌ای بانوان ایران با رویکرد مزیت رقابتی پایدار. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۱۲ (۵۹)، ۳۶-۱۷. شناسه دیجیتال: 10.22089/smrj.2018.4847.1934

Bahmani, F., Ehsani, M., Koozeh Chian, H., & Amiri, M. (2020). Designing the Marketing Model for Women's Professional Leagues with a Sustainable Competitive Advantage Approach. *Sport Management Study*, 12 (59):17-36 (Persian). DOI: 10.22089/smrj.2018.4847.1934

## **Designing the Marketing Model for Women's Professional Leagues with a Sustainable Competitive Advantage Approach**

**F. Bahmani<sup>1</sup>, M. Ehsani<sup>2</sup>, H. Koozeh Chian<sup>3</sup>, M. Amiri<sup>4</sup>**

1. Ph.D. Student, Sports Management, Tarbiat Modarres University, Tehran  
(Corresponding Author)

2&3. Professor of Sport Management, Tarbiat Modarres University, Tehran

4. Associate Professor of Management, Tehran University

**Received: 2017/10/22**

**Accepted: 2018/02/19**

---

### **Abstract**

The goal of this research was designing the marketing model for women's professional leagues with a sustainable competitive advantage approach. The method of research is qualitative and based on grounded theory. Theoretical sampling and Semi-structured interviews with experts (18 people) were used in order to collect information. To this end, the Premier League was studied in five sports (handball, volleyball, basketball, futsal and soccer). Data analysis was done using grounded theory in three steps: open, axial and selective coding. Based on the results of data analysis, the marketing model for women's professional leagues with a sustainable competitive advantage approach was designed with four levels. The fourth level includes resources, capabilities, demographic characteristics and segmentation, environment, environmental uncertainty. While human resource management, marketing mix, comprehensive quality management, competitive strategies, and marketing innovation as factors of third level interconnect with each other, they lead to sustainable competitive advantage. The second level consists of the sustainable competitive advantage factor that leads to the marketing performance, or level one. Therefore, having in mind both the detected factors in women sport marketing model and the fact that almost half of the country's population is made of women, long term benefits can be achieved by investing in this major part of the society that has always been neglected as a potential source of making profits.

**Keywords:** Marketing, Professional Leagues, Sustainable Competitive Advantages, Women's Sports.

---

---

1. Email: [Fatembahmaniy@gmail.com](mailto:Fatembahmaniy@gmail.com)

2. Email: [ehsani@modares.ac.ir](mailto:ehsani@modares.ac.ir)

3. Email: [kozechih@modares.ac.ir](mailto:kozechih@modares.ac.ir)

4. Email: [mamiry@ut.ac.ir](mailto:mamiry@ut.ac.ir)