

## Strategic Marketing Analysis of Tehran Women's Fitness Clubs (Case Study: Hejab Club)

Soheila Sadeghinejad<sup>1</sup>, Nima Majedi<sup>2✉</sup>, Mehdi Naderi Nasab<sup>3</sup>

1. Department of Sports Management, Faculty of Management Islamic Azad University, Qazvin Branch, Qazvin, Iran. E-mail: [sohelasadeghi@yahoo.com](mailto:sohelasadeghi@yahoo.com)
2. Corresponding Author, Department of Sports Management, Faculty of Management, Islamic Azad University, Qazvin Branch, Qazvin, Iran. E-mail: [nima\\_majedi@yahoo.com](mailto:nima_majedi@yahoo.com)
3. Department of Physical Education and Sport Sciences, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran. E-mail: [mehdynaderinasab@yahoo.com](mailto:mehdynaderinasab@yahoo.com)

### Article Info

#### Article type:

Research Article

#### Article history:

Received:

27 February 2020

Received in revised form:

15 August 2020

Accepted:

24 August 2020

Published online:

16 November 2022

#### Keywords:

*strategic marketing,  
fitness club,  
women's sports,  
marketing services  
sports environment*

### ABSTRACT

**Introduction:** The purpose of this study was to analyze the strategical marketing of women's fitness clubs in Tehran

**Methods:** The research method was descriptive-analytical. The statistical population consisted of sport management and marketing professors, sport club managers and experts. The sample was selected by convenience sampling method; so, 43 persons were selected. Research tools included library study, interview, questionnaires and Delphi method. Content validity of the instruments was evaluated by experts and its reliability was assessed by Cronbach's alpha method.

**Results:** SWOT method was used to analyze the findings. Then, 57 strategic components identified under the terms of strengths, weaknesses, opportunities, and threats. These components were categorized into seven perspectives: marketing services and market information, sports business environment, business environment changes, sports environment changes, club marketing management capability, resource and system capability and customer and market interaction. Most components were related to empowerment perspectives in marketing information, resources, processes and services (11 components) and threats (15 components). The evaluation matrix showed that the strategic position was in the area of stability (close to growth).

**Conclusion:** This identifying position indicates that despite the various problems, the strategic marketing system of fitness clubs needs to achieve relative stability and be on the growth path.

**Cite this article:** Sadeghinejad, S., Majedi, N., & Naderi Nasab, M. (2022). Strategic Marketing Analysis of Tehran Women's Fitness Clubs (Case Study: Hejab Club). *Sport Management Journal*, 56 (1), 71-88.

DOI: <http://doi.org/1022059/jsm.2020.298576.2418>



© The Author(s).

Publisher: University of Tehran, Faculty of Sport Sciences and Health.

## Extended Abstract

### Introduction

This study aimed to analyze the strategic marketing of women's fitness clubs in Tehran. To this end, an applied, descriptive-analytical study was conducted based on field observation).

### Methods

The study population consisted of managers and experts knowledgeable about the strategic marketing structure and events in sports complexes, 43 of whom were selected as the sample through convenience and purposive sampling. The data were collected through desk studies, interviews, questionnaires, and the Delphi method. Based on the adequate number in the SWOT analysis, the sample size was determined to be 40-60. The content validity of the measurement tools was evaluated based on expert comments and their reliability was assessed by calculating Cronbach's alpha. Finally, the data were statistically analyzed by SWOT analysis

### Results

Based on the study results, 57 strategic components, under the terms of strengths, weaknesses, opportunities, and threats, were identified and then were classified in seven areas: marketing services and market information, sports business environment, changes in the business environment, changes in the sports environment, capabilities of sports clubs marketing management, capacity of resources and systems, and interaction with customers and the market. The highest number of components was related to "capacity of resources and systems" (11 components) and "threats" (15 components). The evaluation matrix showed that the strategic position was at a stable level (close to growth). This indicates that, despite all existing problems, the strategic marketing system of women's fitness clubs needs to achieve relative stability and find a path of growth.

### Conclusion

This study analyzed and forecast the basic components of strategic marketing in women's fitness clubs. Since this study identified the main sources of strategic marketing in women's fitness clubs, future studies are recommended to focus on the ways of providing and maintaining each of these resources. Another area of research for future studies is the role of supporting industries in the development of sustainable marketing in women's fitness clubs. Thank to the component of strategic marketing discussed in this study may be exposed to weaknesses and shortcomings, further studies are needed to develop the identified dimensions and reduce their possible weaknesses. The study results also demonstrated that the highest number of components was related to "capacity of resources and systems" and then "marketing services and market information" and also "threats". Therefore, future studies are recommended to measure the competence of the staff and trainers of fitness clubs. The main limitations of this study included executive limitation (poor cooperation of some centers in responding and providing information),

instrumental limitation (biased opinions and views about marketing and sports business), and cultural limitations (transparency and honesty of the human and information statistical populations).

### Ethical Considerations

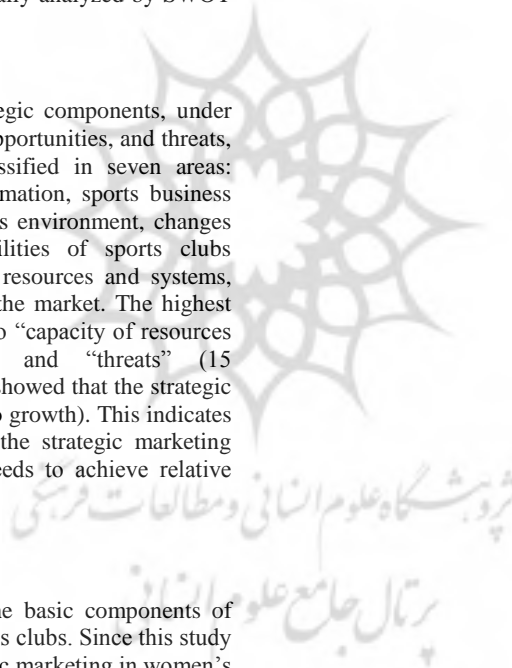
**Compliance with ethical guidelines:**

**Funding:** The research was done without using financial resources

**Authors' contribution:** The authors have contributed equally

**Conflict of interest:** The authors have no conflicts of interest

**Acknowledgments:** This research was done with the guidance of distinguished professors and the cooperation of research participants.





# مدیریت ورزشی



## تحلیل موقعیت راهبردی بازاریابی باشگاه های آمادگی جسمانی بانوان شهر تهران (مورد مطالعه باشگاه حجاب)

سهیلا صادقی نژاد<sup>۱</sup>، نیما ماجدی<sup>۲</sup>، مهدی نادری نسب<sup>۳</sup>

۱. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، قزوین، ایران. رایانامه: [sohelasadeghi@yahoo.com](mailto:sohelasadeghi@yahoo.com)

۲. نویسنده مسؤؤل، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، قزوین، ایران. رایانامه: [nima\\_majedi@yahoo.com](mailto:nima_majedi@yahoo.com)

۳. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، قزوین، ایران. رایانامه: [mehdynaderinasab@yahoo.com](mailto:mehdynaderinasab@yahoo.com)

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی	<b>مقدمه:</b> هدف از این پژوهش تحلیل بازاریابی راهبردی باشگاه های آمادگی جسمانی بانوان شهر تهران بود.
تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۲/۸	<b>روش پژوهش:</b> روش تحقیق از نوع توصیفی - تحلیلی انتخاب شد. جامعه آماری شامل استادان مدیریت و بازاریابی ورزشی، مدیران و صاحب نظران باشگاه های ورزشی بود. نمونه آماری به روش قضاوتی و به تعداد ۴۳ نفر انتخاب شد. ابزار پژوهش شامل مطالعه کتابخانه ای، مصاحبه، پرسشنامه و دلفی بود. روایی محتوایی ابزارها با استفاده از نظر متخصصان و پایایی آن با استفاده از روش آلفای کرونباخ ارزیابی و تأیید شد.
تاریخ بازنگری: ۱۳۹۹/۵/۲۵	<b>یافته ها:</b> از روش سوات به منظور تحلیل یافته ها استفاده شد. ۵۷ مؤلفه راهبردی شناسایی شده شامل قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدها بودند. این مؤلفه ها در هفت منظر؛ خدمات بازاریابی و اطلاعات بازار، فضای کسب و کار ورزشی، تغییرات محیط تجاری، تغییرات محیط ورزش، قابلیت مدیریت بازاریابی باشگاه، توانمندی در منابع و سیستم و تعامل با مشتریان و بازار چارچوب بندی شدند. بیشترین مؤلفه ها مربوط به منظر توانمندی در منابع و فرایندها و خدمات بازاریابی و اطلاعات بازار (۱۱ مؤلفه) و بخش تهدیدها (۱۵ مؤلفه) بود.
تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۶/۳	<b>نتیجه گیری:</b> ماتریس ارزیابی نشان داد که موقعیت راهبردی در حوزه ثبات (نزدیک به رشد) قرار گرفت. این موقعیت شناسایی نشان از این دارد که با وجود مشکلات مختلف، سیستم بازاریابی راهبردی باشگاه های آمادگی جسمانی نیازمند رسیدن به پایداری نسبی و قرار گرفتن در مسیر رشد است.
تاریخ انتشار: ۱۴۰۱/۸/۲۵	
<b>کلیدواژه ها:</b> بازاریابی راهبردی، باشگاه آمادگی جسمانی، ورزش بانوان، محیط ورزشی، خدمات بازاریابی	

**استناد:** صادقی نژاد، سهیلا؛ ماجدی، نیما؛ و نادری نسب، مهدی (۱۴۰۱). تحلیل موقعیت راهبردی بازاریابی باشگاه های آمادگی جسمانی بانوان شهر تهران (مورد

مطالعه باشگاه حجاب). نشریه مدیریت ورزشی، (۳)، ۱۴-۷۱.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jsm.2020.298576.2418>



© نویسندگان.

ناشر: دانشگاه تهران، دانشکده علوم ورزشی و تندرستی.

## مقدمه

در حال حاضر ورزش و تفریحات سالم در کشورهای توسعه یافته به عنوان یک صنعت مهم و عامل اثرگذار در رشد اقتصاد ملی مورد توجه است و از پردرآمدترین صنایع در سده بیست و یکم به شمار می رود (الهی و همکاران، ۱۳۸۷). صنعت ورزش بازاری است که در آن محصولات ورزشی به خریدارانی که خواهان خدمات ورزشی، سلامت، تندرستی، تفریحات سالم یا اوقات فراغت مرتبط با ورزش هستند، عرضه می شود (خبیری و همکاران، ۱۳۸۸). امروزه، سازمان های ورزشی همانند سازمان های غیرورزشی در معرض تغییر و تحولات محیطی و جهانی هستند (خدایی، ۱۳۸۷). مدیران سازمان های ورزشی حرفه ای و دانشگاهی، برای زنده ماندن در فضای کسب و کار ورزشی، باید بتوانند چالش های پیش رو را به نحوی مدیریت کنند (گلیدن و ساتن، ۲۰۰۹). علاوه بر این، حرکت رو به رشد بازاریابی ورزشی، تأثیرات ویژه ای در توسعه ورزش جهان داشته و توانسته است گردش پولی عظیم و گسترده ای را برای سازمان های ذی نفع این صنعت فراهم آورد (کاظمی و خبیری، ۱۳۸۸). از طرفی 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 براساس راهبرد بازاریابی، تحلیل اقتصادی و تأثیرات اقتصادی، تحقیق در مورد خواسته ها و نیازهای اجتماعی، اصول اخلاقی و قوانین دولتی طراحی می کنند (رهبری و همکاران، ۱۳۸۹). امروزه برای بقا در بازار ورزشی مطابقت با دگرگونی های محیطی ورزش احتیاج به پویایی است. بازاریاب ورزش مقتدر کسی است که تغییرات را پیش بینی کرده و به موقع از آنها استفاده کند. امروز مدیریت بازاریابی ورزشی، مدیریتی راهبردی که باید در آن ضعف ها و قوت های درون سازمانی از یک طرف، فرصت ها و مخاطرات محیطی یا برون سازمانی از طرف دیگر با دقت، صحت و سرعت بررسی و ارزیابی شود تا بتوان با تطبیق قابلیت های درون سازمانی و فرصت های برون سازمانی به هدف ها دست یافت (رهبری و همکاران، ۱۳۸۹). امروزه سازمان ها با رقابتی شدن بازارها و تغییرات پیوسته محیط، به این واقعیت پی برده اند که دیگر مانند گذشته با یک نظام اقتصادی رو به گسترش و بازارهای در حال رشد روبه رو نیستند. از این رو هر مشتری ارزش ویژه خود را دارد و برای به دست آوردن سهم بیشتری از بازار باید مبارزه کرد (ناصری فر و همکاران، ۱۳۹۲). از سوی دیگر مدیران سازمان های ورزشی، برای بقا در فضای کسب و کار ورزشی، باید بتوانند چالش هایی نظیر هزینه های سرسام آور، بازار به شدت رقابتی، گسترش ناراضیاتی هواداران و قطع رابطه آنها و رشد انفجاری فناوری های جدید را به شکل اثرگذاری مدیریت کنند (گلیدن و ساتن، ۲۰۰۹).

امروزه سازمان های ورزشی دارای درآمدهای بالایی هستند که در مقابل هزینه های جاری این بخش ها رشد سریع تری داشته است، به طوری که تأسیس یک استادیوم جدید بیش از ۱ میلیارد دلار هزینه در بردارد (ریپر<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۸). به بیان ساده تر شرایط نوین در گستره بازار فرامرزی کالاها و خدمات، موجب ناموزنگی مدیریت بازار و بی ثباتی برنامه ریزی ستی بازاریابی شده و برنامه ریزی راهبردی بازاریابی را الزام آور ساخته است (پایدان<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). این نوع برنامه ریزی در واقع همان برنامه ریزی راهبردی است که با بررسی محیط داخلی و خارجی سازمان، قوت ها و ضعف های داخلی و فرصت و تهدیدهای محیطی را شناسایی کرده و با در نظر داشتن مأموریت سازمان، اهدافی بلندمدت برای سازمان تنظیم می کند و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه های راهبردی اقدام به انتخاب راهبردهایی می کند که با تکیه بر قوت ها و رفع ضعف از فرصت های پیش آمده به نحو احسن استفاده کند و از تهدیدها پرهیز کند طوری که در نهایت موجب موفقیت در میدان رقابت، شود (پایدان و همکاران، ۲۰۱۰)؛ بنابراین از آنجا که داشتن تفکر رو به جلو و بهره گیری از روش های علمی برای بازاریابی ورزش کشور الزامی است در نتیجه تدوین برنامه راهبردی بازاریابی ورزشی از ضروریات وزارت ورزش و جوانان است تا با بهره گیری بهینه از این موضوع به شناخت دقیق تر و مناسب تر مسیر بازاریابی اقدام کرد (آقازاده، ۱۳۸۵).

مرور مطالعات قبلی حاکی از این است که مطالعات متنوع با بررسی جنبه های مختلفی در زمینه پژوهش حاضر انجام گرفته است؛ به طوری که نتایج تحقیق قیامی راد و محرمزاده (۱۳۸۸) نشان داد که بین نوع تبلیغات، حمایت مالی و حمایت رسانه های گروهی با میزان

1. Gladden & Sutton

2. Riper

3. Paydan

توسعه و ترویج رشته‌های ورزشی در بعد قهرمانی و همگانی در ایران رابطه معناداری وجود دارد. حمیدی (۱۳۹۰) در تحقیق خود تحت عنوان «طراحی برنامه استراتژیک فدراسیون ملی ورزش‌های دانشگاهی»، ظرفیت‌سازی و تنوع‌بخشی به بنیادهای مالی، بازاریابی و درآمدزایی این فدراسیون را استراتژی با اولویت قلمداد کرده است. رجیبی نوش‌آبادی (۱۳۹۱) چهار عامل (مدیریت محصول، مدیریت قیمت، مدیریت مکان و مدیریت ترویج) در بازاریابی ورزشی کمیته ملی المپیک نقش دارند. حمیدی (۱۳۹۰) در تدوین راهبردهای فدراسیون ورزش‌های دانشگاهی، ظرفیت‌سازی و تنوع‌بخشی به بنیادهای مالی، بازاریابی و درآمدزایی فدراسیون را راهبرد با اولویت دوم در این فدراسیون معرفی کرده است. نجف‌زاده و همکارانش (۱۳۹۱)، در پژوهشی دوازده عامل را که تأثیرگذارترین عوامل در توسعه بازاریابی ورزشی بانوان در استان آذربایجان غربی بودند، شناسایی کردند که شامل حمایت‌های مالی، مدیریت مکان و کانال‌های توزیع، مدیریت محصول، مدیریت فرایند، مدیریت قیمت‌گذاری، قدرت‌های حاکم بر بازار و رسانه‌ها، شواهد فیزیکی، مدیریت روابط عمومی، عوامل انگیزشی، انتظارات هستند. طریقی و همکاران (۱۳۹۵) گزارش کردند که سازمان بازاریابی، سیستم اطلاعات بازاریابی، راهبرد بازاریابی، کارکنان بازاریابی، قابلیت نشان‌سازی و قابلیت مدیریت ارتباط معناداری با قابلیت بازاریابی فدراسیون ملی ورزش‌های دانشگاهی دارند و عواملی هستند که در توسعه بازاریابی ورزشی فدراسیون ملی ورزش‌های دانشگاهی نقش بسزایی دارند. ساعت‌چیان و الهی (۱۳۹۳) موانع بازاریابی جذب و توسعه هواداران فوتبال را روابط عمومی، مؤلفه مکان، مؤلفه قیمت‌گذاری، مؤلفه کانال توزیع، مؤلفه قدرت‌های بازار، مؤلفه محصول و کیفیت و فرایند ذکر کردند. قاسمی و همکاران (۱۳۹۴) نشان داد که موانع بازاریابی ورزشی به‌ترتیب حقوقی، ساختاری، مدیریتی، محیطی و اقتصادی بودند. علی‌زاده (۱۳۹۴) در تحقیق خود با عنوان «تدوین استراتژی بازاریابی سازمان لیگ فوتسال»، کسب جایگاه اول آسیا توسط تیم‌های ملی آقایان و بانوان در رشته فوتسال را مهم‌ترین نقطه قوت، عدم تدوین قوانین برای جذب هرچه بیشتر حامیان مالی را مهم‌ترین نقطه ضعف، استفاده از جایگاه تیم‌های ملی (آقایان و بانوان) برای جذب بیشتر مشتری را مهم‌ترین فرصت و کمبود بودجه سازمان لیگ برای سرمایه‌گذاری در بخش بازاریابی را مهم‌ترین تهدید ذکر کردند. حسینی (۱۳۹۵) در تدوین راهبرد چالش‌های بازاریابی ورزش‌های همگانی ایران نشان داد که برگزاری سمینارها و همایش‌های ملی در حیطه ورزش‌های همگانی مهم‌ترین نقطه قوت بازاریابی است، توسعه مشارکت اسپانسرها و وجود متخصصان در وزارت ورزش در اولویت بعدی قرار گرفتند. شعبانی بهار و همکاران (۱۳۹۶) نشان دادند که جایگاه راهبرد سند چشم‌انداز بازاریابی لیگ برتر فوتبال در منطقه ۵۰ قرار دارد. کشاورز (۱۳۹۶) نشان داد که برای ارزیابی مدیریت بازاریابی در فدراسیون‌های ورزشی به‌ترتیب اولویت ۱۰ عامل توانمندی، حامیان، مشتریان، فرایند، مالی، خلاقیت، برنامه‌ریزی، دارایی‌های نامحسوس، اثربخشی و پیشبرد نقش دارند. دانش‌فر و امیرتاش (۱۳۹۶) در تحقیق خود با عنوان «شناسایی روش‌های مؤثر بازاریابی در درآمدزایی و جذب حامی مالی (مطالعه موردی: فدراسیون شطرنج)» بیان کردند که حامیان مالی دوست دارند در مسابقات ملی و بین‌المللی دیده شوند تا محصولات خود را به همه دنیا صادر کنند و عرصه ورود به بازارهای جدید را به‌دست آورند، بنابراین مسئولان فدراسیون هرچقدر بتوانند، با فرهنگ‌سازی و برنامه‌ریزی‌های بلندمدت به ارتقای برگزاری مسابقات آسیایی و جهانی پردازند، حامیان بیشتری تمایل به سرمایه‌گذاری دارند. مریلس و همکاران (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان «قابلیت بازاریابی»، نشان دادند که عامل‌های جهت‌دهی بازار و توانایی مدیریت، مکانیسم‌های توانا برای ساخت و توسعه قابلیت‌های بازاریابی هستند. کیم و هیون<sup>۱</sup> (۲۰۱۱)، در تحقیقی نشان دادند که تمامی تلاش‌های آمیخته بازاریابی از طریق سه بعد ارزش ویژه نشان تجاری (آگاهی از نشان تجاری با تداعی‌ها، کیفیت ادراک‌شده و وفاداری به نشان تجاری) بر ارزش کلی ارزش نشان تجاری تأثیر مثبت دارد؛ بنابراین با توجه به اینکه هنوز برنامه‌ای منسجم و خاص در مورد برنامه‌ریزی راهبردی بازاریابی ورزشی باشگاه‌های ورزشی وجود ندارد و حتی در سند راهبردی نظام جامع ورزش کشور از بازاریابی، بحثی به میان نیامده است، از این‌رو این مسائل لزوم توجه و تدوین برنامه بازاریابی راهبردی باشگاه‌های آمادگی جسمانی بانوان شهر تهران را بیش از پیش برای جامعه ورزش کشور ضروری ساخته است. تحقیق حاضر درصدد است گامی هرچند کوچک در جهت برنامه بازاریابی راهبردی ورزشی بردارد. در شکل ۱ چارچوب تحلیل مفهومی پژوهش ترسیم شده است. هدف این پژوهش تحلیل راهبردی محیط داخلی و خارجی سیستم بازاریابی براساس

1. Merrilees

2. Kim & Hyun

مؤلفه‌های راهبردی ظرفیتی (قوت و فرصت) و چالشی (ضعف و تهدید) است. در این تحلیل منظرهای کلی سیستم در بخش محیط خارجی: خدمات بازاریابی و اطلاعات بازار، فضای کسب و کار ورزشی، تغییرات محیط تجاری و تغییرات محیط ورزش و در بخش محیط داخلی قابلیت مدیریت بازاریابی باشگاه، توانمندی در منابع و سیستم و تعامل با مشتریان و بازار بررسی می‌شوند.

با توجه به مرور مطالعات قبلی، ایجاد و توسعه کسب و کارهای مرتبط با باشگاه‌های ورزشی، منابع جدید ثروت را تولید می‌کنند و فرصت‌های جدید کسب و کاری را منجر می‌شوند. همچنین بالا بردن مشارکت در باشگاه‌های ورزشی، تعداد افرادی که به‌طور مستقیم در کارآفرینی درگیرند، افزایش داده و تلاش‌های کارآفرینانه را نیز ارتقا می‌دهد. از این رو مشخص کردن عوامل مهم ایجاد کسب و کارهای ورزشی (مثل تجربه قبلی صاحبان باشگاه‌های ورزشی که در زمینه ورزش کار کرده‌اند) می‌تواند قبل از ایجاد آنها، به شروع‌کنندگان شناخت خوبی دهد و آنها را در جهت موفقیت و حمایت در ایجاد، کمک کند. از این رو می‌توان گفت که اقدام این تحقیق در خصوص بازاریابی راهبردی ورزشی خواهد توانست گام مهمی در جهت ایجاد آگاهی‌های لازم برای متصدیان باشگاه‌های ورزشی بردارد. از این رو تحقیق حاضر درصدد پاسخگویی به این پرسش است که موقعیت راهبردی بازاریابی باشگاه آمادگی جسمانی حجاب شهر تهران چگونه است؟



شکل ۱. چارچوب تحلیل مفهومی پژوهش

## روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر از نوع توصیفی-تحلیلی، از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش جمع‌آوری داده‌ها میدانی است. در این تحقیق، مجموعه ورزشی حجاب به‌صورت یک موجودیت واحد و به‌مثابه سیستمی انگاشته می‌شود که باید با تخصیص بهینه منابع موجود و شناخت محیط درونی و بیرونی خود، متناسب با جایگاه منطقه‌ای و درجه برخورداری از قابلیت‌ها و توانمندی‌ها، به سطح قابل قبولی از درآمدزایی دست یابد. در این تحلیل راهبردی، همزمان از مفاهیم، رویکردها و روش‌های تحلیل و موقعیت‌سنجی استراتژیک استفاده شد. جامعه آماری شامل افراد صاحب‌نظر و آگاه به ساختار و رخدادهای حوزه بازاریابی راهبردی در مجموعه‌های ورزشی تعریف شد. نمونه آماری به تعداد ۴۳ نفر به‌صورت هدفمند و در دسترس از مدیران، کارشناسان و ... انتخاب شد. مبنای تعیین تعداد نمونه براساس تعداد قابل کفایت در روش تحلیل سوات (بین ۳۰ تا ۶۰ نفر خبره) بود. در جدول ۱ مشخصات مربوط به نمونه آماری توصیف شده است.

جدول ۱. مشخصات نمونه آماری

مشخصه	زیربخش	مجموع
پست یا تخصص	مدیران مراکز مرتبط با آمادگی	کارشناسان باشگاه های آمادگی
	جسمانی و سلامت	جسمانی
تحصیلات	لیسانس	دکتری
	زن	مرد
جنسیت	کمترین	بیشترین
	کمتري	بیشترین
سن (سال)	۲۷	۴۳/۵۰
	کمتري	بیشترین
سابقه خدمت (سال)	۴	۱۵/۵۰
	۲۷	۱۶
	۹	۱۸
	۶	۲۴
	۲۷	۱۶
	۲۷	۶۰
	۴	۲۷

ابزار پژوهش شامل مطالعه کتابخانه ای، مصاحبه و پرسشنامه بود. مطالعه کتابخانه ای: مطالعه منابع علمی، اسنادی و رسانه ای مرتبط با موضوع پژوهش. در این بخش با استفاده از منابع موجود کتابخانه ای و با استفاده از سیستم های جست و جوی اطلاعات در اینترنت، سایر منابع فارسی و انگلیسی جمع آوری و مبانی نظری طرح به همراه سوابق طرح های مربوطه تدوین شد. مصاحبه به صورت اکتشافی نیمه هدایت شده با افراد خبره از جامعه آماری جهت تکمیل پرسشنامه برخاسته از مطالعه کتابخانه ای بود. ابزار اصلی پژوهش پرسشنامه محقق ساخته براساس مطالعه کتابخانه ای و مصاحبه حاوی مؤلفه های راهبردی با مقیاس ۵ ارزشی لیکرت (از بسیار کم = ۱ تا بسیار زیاد = ۵) بود. ارزیابی روایی محتوایی و صوری ابزار با استفاده از نظر متخصصان (۱۲ نفر) ارزیابی و تأیید شد. پایایی آن با استفاده از روش آلفای کرونباخ به ترتیب نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید به مقدار ۰/۸۲، ۰/۸۵، ۰/۸۷ و ۰/۹۱ محاسبه شد (SPSS24). از روش سوات به منظور تحلیل راهبردی و کدگذاری مفهومی جهت چارچوب بندی یافته ها در منظرهای هفت گانه استفاده شد. روش تحلیل سوات شامل چهار منظر نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید است. ماتریس سوات که برای موقعیت سنجی راهبردی به کار می رود، شامل نمره دهی ماتریس عوامل داخلی و خارجی است. برای جمع آوری داده ها محقق در جلسات مختلفی به باشگاه حجاب مراجعه کرده و از طریق مصاحبه با مسئولان و کارشناسان باشگاه و همچنین استادان مدیریت و بازاریابی ورزشی مسائل مرتبط با محیط داخلی و خارجی باشگاه حجاب بررسی شد.

جدول ۲. نمره دهی ماتریس عوامل داخلی و خارجی

ماتریس عوامل داخلی (IFE)	ماتریس عوامل خارجی (EFE)
نمرات ۳ و ۴ خاص نقاط قوت است	نمرات ۳ و ۴ خاص فرصت هاست
نمرات ۱ و ۲ خاص نقاط ضعف است	نمرات ۱ و ۲ خاص تهدیدات است.
نمره ۴: نقطه قوتی که خاص سازمان است	نمره ۴: فرصتی که خاص سازمان است.
نمره ۳: نقطه قوتی که رقبا هم به آن دسترسی دارند	نمره ۳: فرصتی که رقبا هم به آن دسترسی دارند.
نمره ۲: نقطه ضعفی که رقبا هم دچار آن هستند.	نمره ۲: تهدیدی که رقبا را هم تهدید می کند
نمره ۱: نقطه ضعفی که خاص سازمان است	نمره ۱: تهدیدی که خاص سازمان است.

\* نوع نمره دهی با توجه به نوع ماتریس انتخابی (تعیین و تفکیک موقعیت بین رشد، ثبات یا کاهش) صورت می گیرد.

1. Enternal factor evaloins matrix

2. Extenoinal factor evaloins matrix

در ارزیابی عوامل خارجی ابتدا عواملی که موجب فرصت می‌شود یا سازمان را تهدید می‌کند، لیست شده و سپس به این عوامل وزن یا ضریب داده می‌شود. این ضریب‌ها از صفر (بی‌اهمیت) تا ۱ (بسیار مهم) هستند. ضریب نشان‌دهنده اهمیت نسبی یک عامل است. پس از آن به قوت‌ها رتبه ۳ و ۴ و به ضعف‌ها رتبه ۱ و ۲ داده می‌شود. این عدد بیانگر میزان اثربخشی راهبردهای کنونی سازمان در نشان دادن واکنش نسبت به عامل مزبور است. ضریب هر عامل در رتبه مربوطه ضرب می‌شود تا نمره نهایی به دست آید. مجموع این نمره‌های متعلق به هریک از متغیرها، نشان‌دهنده مجموع نمره‌های سازمان است که همواره بین ۱ تا ۴ متغیر است. هرچه این عدد بالاتر رود، بدین معناست که سازمان در برابر عواملی که موجب تهدید و فرصت می‌شوند، بهتر واکنش نشان می‌دهد. در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی نقاط قوت و ضعف اصلی واحدهای وظیفه‌ای سازمان را تدوین و ارزیابی می‌کند، همچنین برای شناسایی و ارزیابی روابط بین این واحدها راه‌هایی ارائه می‌کند. برای تهیه این ماتریس، ابتدا مهم‌ترین عواملی که دربرگیرنده نقاط قوت و ضعف سازمان هستند، فهرست شده و سپس به این عوامل از صفر تا ۱ ضریب داده می‌شود (ضرایب نسبی هستند و مجموع ضرایب باید ۱ شود). سپس به فرصت‌ها رتبه ۳ و ۴ و به تهدیدها رتبه ۱ و ۲ نمره داده می‌شود و برای تعیین نمره نهایی هر عامل، ضریب هر عامل در نمره آن ضرب می‌شود. با جمع کردن نمره‌های نهایی هر عامل، نمره نهایی سازمان مشخص می‌شود. جمع نمره‌های نهایی بین ۱ تا ۴ خواهد بود و میانگین آنها ۲/۵ است. نمرات حاصل از ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی به ترتیب در ابعاد عمودی و افقی قرار می‌گیرند تا موقعیت سازمان در خانه‌های ماتریس مشخص شود. این ماتریس دارای سه ناحیه عمده است که برای هریک از آنها راهبردهای متفاوتی استفاده می‌شود. هنگامی که سازمان در خانه‌های ۱، ۲ یا ۴ قرار می‌گیرد، می‌توان راهبردهای رشد را در پیش گرفت. زمانی که سازمان در خانه‌های ۳، ۵ یا ۷ قرار می‌گیرد، باید راهبردهایی با هدف حفظ و ثبات را در پیش گیرد و در صورتی که سازمان در خانه‌های ۶، ۸ یا ۹ قرار گیرد، راهبردهای کاهش را در پیش خواهد گرفت.

## یافته‌های پژوهش

مؤلفه‌های راهبردی شامل قوت‌ها (۱۱ مؤلفه)، ضعف‌ها (۱۷ مؤلفه)، فرصت‌ها (۱۴ مؤلفه) و تهدیدها (۱۵ مؤلفه) بودند که در هفت منظر؛ قابلیت مدیریت بازاریابی باشگاه (۱۰ مؤلفه)، توانمندی در منابع و فرایندها (۱۱ مؤلفه)، تعامل با مشتریان و بازار (۷ مؤلفه)، خدمات بازاریابی و اطلاعات بازار (۱۱ مؤلفه)، فضای کسب‌وکار ورزشی (۷ مؤلفه)، تغییرات محیط تجاری (۴ مؤلفه) و تغییرات محیط ورزش (۶ مؤلفه) چارچوب‌بندی شدند (مجموع ۵۷ مؤلفه راهبردی). بیشترین مؤلفه‌ها مربوط به منظر توانمندی در منابع و فرایندها و خدمات بازاریابی و اطلاعات بازار (۱۱ مؤلفه) و بخش تهدیدها (۱۵ مؤلفه) بود. در واقع مجموع قوت‌ها و فرصت‌ها (به‌عنوان ظرفیت‌ها) از مجموع ضعف‌ها و تهدیدها (عنوان چالش‌ها) کمتر بود. به‌منظور انجام چارچوب‌بندی ابتدا به منابع علمی و مبنای نظری موجود در این زمینه مراجعه شد و سپس توسط دو تن از متخصصان اصلاح و تأیید شد.

### جدول ۳. مؤلفه‌های شناسایی شده به تفکیک منظرهای تحلیل راهبردی (محیط داخلی)

منظرها	قوت (۱۱)	ضعف ۱۷
قابلیت مدیریت بازاریابی باشگاه	وجود افرادی و پست‌هایی مانند روابط عمومی، ویزیتور، بازاریاب و ... در باشگاه	فقدان برنامه راهبردی و عملیاتی بازاریابی در باشگاه تعهد پایین مدیران نسبت به اجرای برنامه‌های بازاریابی
بازاریابی باشگاه	وجود چند شعبه از باشگاه در سطح شهر و برخی استان‌ها	پایین بودن دانش و مهارت‌های بازاریابی در مدیریت و کارکنان باشگاه حرفه‌ای و تخصصی نبودن نگرش به بازاریابی در باشگاه به‌ویژه از سوی مدیران
		عدم فرهنگ‌سازی مناسب بازاریابی و مشتری‌مداری در باشگاه عدم تمایل به دریافت مشاوره‌ای بازاریابی از بیرون در باشگاه کمبود افراد با تخصص بازاریابی و تشکیل تیم بازاریابی در باشگاه پایین بودن قدرت نوآوری، خلاقیت و پژوهش در باشگاه



ضعف‌های جدی در ابعاد فنی، علمی و فناوری مربوط به مدیریت و خدمات باشگاه	تنوع نسبتاً مناسب خدمات باشگاه در مقایسه با سایر باشگاه‌های رقیب	<b>توانمندی در منابع و فرایندها</b>
ضعف وبسایت و رسانه‌های باشگاه جهت تبلیغات	وجود برخی تجهیزات و وسایل ورزشی پیشرفته و ویژه در باشگاه	
کمبود منابع مالی و تمایل به سرمایه‌گذار مدیریت باشگاه بر بازاریابی	وجود فضاهای ورزشی و رفاهی مناسب در باشگاه	<b>تعامل با مشتریان و بازار</b>
عدم استفاده از روش‌های متنوع قیمت‌گذاری و بسته‌بندی خدمات توسط باشگاه	وجود چند مربی برجسته در باشگاه	
سستی بودن عمده روش‌های تبلیغات باشگاه	قابلیت دسترسی مناسب به باشگاه	
نداشتن سیستم هوشمند مدیریت ارتباط با مشتری و ثبت اطلاعات مختلف از مشتری	رشد درآمدی مناسب باشگاه در چند سال اخیر	
عدم تلاش جدی برای جذب تبلیغات و اسپانسر	وجود روابط مناسب بین مشتریان و باشگاه و امکان مشارکت دادن مشتریان در برنامه بازاریابی باشگاه	
نبود اطلاعات کافی از بازار هدف باشگاه	خوشنام بودن برند باشگاه از دیدگاه مشتریان و جامعه ورزش محلی	
عدم سنجش اثربخشی تبلیغات پس از انجام	وجود تقاضای مناسب برای خدمات باشگاه	

## جدول ۴. مؤلفه‌های شناسایی شده به تفکیک منظرهای تحلیل راهبردی (محیط خارجی)

منظرها	فرصت ۱۴	تهدید ۱۵
<b>خدمات بازاریابی و اطلاعات بازار</b>	امکان دریافت برخی اطلاعات از مشتریان ورزش مانند افراد بیمه ورزشی از مراکز ورزشی ملی	عدم قابلیت اعتماد به شرکت‌های تبلیغاتی از منظر تحلیل بازار، جلب نظر مثبت مشتری و ...
	افزایش نرم‌افزارهای کاربردی بازاریابی	کمبود دانش در زمینه مشتریان باشگاه‌های ورزشی و سبک مصرف آنها
<b>فضای کسب و کار ورزشی</b>	امکان استفاده از فناوری اطلاعات برای بازاریابی	نبود اطلاعات مستند از بازار خدمات ورزش تهران
	رشد تحقیقات و دانش بازاریابی ورزشی در دانشگاه و امکان استفاده از آنها	نبود بانک اطلاعاتی و رسانه‌های معتبر در زمینه صنعت و اقتصاد ورزش و مواردی مانند مشاغل، کسب و کارها
<b>تغییرات محیط تجاری</b>	افزایش تربیت دانشجو و جذب هیأت علمی در رشته‌های مرتبط با بازاریابی ورزشی در کشور و امکان به‌کارگیری آنها به‌ویژه در قالب کارورزی	کمبود خدمات مشاوره‌ای بازاریابی تخصصی در زمینه ورزش زیاد بودن هزینه‌بر بودن روش‌های تبلیغات سفارشی مانند صداوسیما
	افزایش برگزاری نمایشگاه‌ها و جشنواره‌ها برای معرفی و عرضه کالا و خدمات ورزشی	هزینه‌بر بودن عمده فعالیت‌های بازاریابی
	امکان دریافت مشاوره کسب و کار از مؤسسات معتبر امکان همفکری و مشاوره با مراکز علمی و فناوری و دانشگاهی در زمینه کسب و کار	عدم اطمینان از بازگشت سرمایه در هزینه‌های بازاریابی
	رشد برخی صفحات رسانه‌ای در زمینه ورزش و امکان تبلیغات	رشد بسیار فزاینده مراکز خدمات ورزشی و شعب آنها در تهران
	توسعه زیرساخت‌های کسب و کار الکترونیکی (تجارت الکترونیکی) در کشور	وجود برخی مراکز ورزشی تفریحی به‌ویژه دولتی با اسم مشابه به اسم باشگاه
		وجود محدودیت‌های مختلف قانونی، هنجاری و ... در کسب و کار ورزشی
		نوسانات اقتصادی و فضای کسب و کار در کشور
		نبود اطلاعات مناسب از فضای دیجیتال در کشور
		دیدگاه سنتی به بازاریابی در بین جامعه

سیاست‌های جدید توسعه ورزش در کشور	تغییرات محیط ورزش
رشد گرایش به خدمات ورزشی و اقبال عمومی به ورزش	
افزایش گرایش به تفریحات مجازی در بین مردم	رشد فناوری‌های مرتبط با خدمات ورزشی و امکان استفاده از آنها
نبود قوانین و ساختارهای حمایت تجاری در ورزش کشور	افزایش سطح سواد حرکتی تندرستی و ورزش در جامعه

به منظور تشخیص و تبیین موقعیت راهبردی براساس مؤلفه‌های راهبردی، ماتریس عوامل داخلی و خارجی به صورت جداول ۵ محاسبه شد (توضیحات این روش و مراحل محاسبه آن در بخش روش‌شناسی آورده شده بود).

جدول ۵. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

مؤلفه	میانگین	وزن (ضریب)	امتیاز (رتبه)	نمره (امتیاز وزنی)
قوت‌ها (S)	S <sub>1</sub>	۳/۹۲۰	۰/۰۴۲	۰/۱۶۸
	S <sub>2</sub>	۳/۷۸۰	۰/۰۴۱	۰/۱۲۳
	S <sub>3</sub>	۳/۷۶۰	۰/۰۴۲	۰/۱۲۶
	S <sub>4</sub>	۳/۷۴۰	۰/۰۰۴	۰/۱۶
	S <sub>5</sub>	۳/۷۴۰	۰/۰۰۴	۰/۱۲
	S <sub>6</sub>	۳/۶۶۰	۰/۰۳۹	۰/۱۵۶
	S <sub>7</sub>	۳/۶۶۰	۰/۰۳۹	۰/۱۱۷
	S <sub>8</sub>	۳/۶۴۰	۰/۰۳۸	۰/۱۱۴
	S <sub>9</sub>	۳/۶۰۰	۰/۰۳۸	۰/۱۱۴
	S <sub>10</sub>	۳/۴۴۰	۰/۰۳۷	۰/۱۴۸
	S <sub>11</sub>	۳/۹۱۰	۰/۰۴۱	۰/۱۶۳
ضعف‌ها (W)	W <sub>1</sub>	۴/۰۶۰	۰/۰۴۴	۰/۰۴۴
	W <sub>2</sub>	۳/۸۴۰	۰/۰۴۱	۰/۰۴۱
	W <sub>3</sub>	۳/۸۰۰	۰/۰۴۳	۰/۰۸۶
	W <sub>4</sub>	۳/۸۲۰	۰/۰۴۱	۰/۰۸۲
	W <sub>5</sub>	۳/۷۴۰	۰/۰۰۴	۰/۰۰۸
	W <sub>6</sub>	۳/۷۶۰	۰/۰۴۱	۰/۰۸۲
	W <sub>7</sub>	۳/۷۰۰	۰/۰۰۴	۰/۰۰۸
	W <sub>8</sub>	۳/۷۴۰	۰/۰۰۴	۰/۰۰۸
	W <sub>9</sub>	۳/۶۶۰	۰/۰۳۹	۰/۰۳۹
	W <sub>10</sub>	۳/۶۸۰	۰/۰۰۴	۰/۰۰۸
	W <sub>11</sub>	۳/۷۰۰	۰/۰۰۴	۰/۰۰۸
	W <sub>12</sub>	۳/۶۰۰	۰/۰۳۹	۰/۰۷۸
	W <sub>13</sub>	۳/۶۴۰	۰/۰۳۹	۰/۰۷۸
	W <sub>14</sub>	۳/۶۰۰	۰/۰۳۹	۰/۰۷۸
	W <sub>15</sub>	۳/۵۰۰	۰/۰۳۸	۰/۰۳۸
	W <sub>16</sub>	۳/۶۱۰	۰/۰۳۴	۰/۰۶۸
	W <sub>17</sub>	۳/۶۵۰	۰/۰۳۷	۰/۰۳۷
مجموع		۱	-	۲/۴۶۱

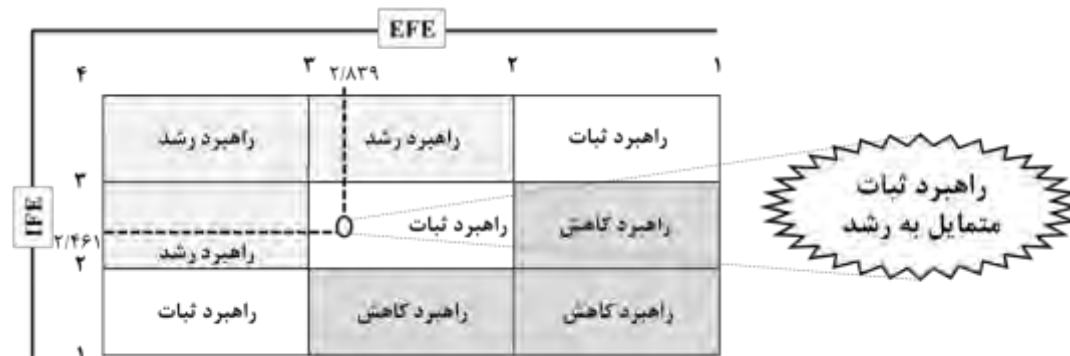
جدول ۶. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

مؤلفه	میانگین	وزن (ضریب)	امتیاز (رتبه)	نمره (امتیاز وزنی)
O <sub>1</sub>	۳/۶۰۰	-/۰.۳۳	۴	-/۰.۱۳۲
O <sub>2</sub>	۳/۶۰۰	-/۰.۳۳	۳	-/۰.۰۹۹
O <sub>3</sub>	۳/۵۲۰	-/۰.۳۲	۳	-/۰.۰۹۶
O <sub>4</sub>	۳/۵۸۰	-/۰.۳۲	۳	-/۰.۰۹۶
O <sub>5</sub>	۳/۵۲۰	-/۰.۳۲	۳	-/۰.۰۹۶
O <sub>6</sub>	۳/۵۲۰	-/۰.۳۲	۳	-/۰.۰۹۶
O <sub>7</sub>	۳/۳۸۰	-/۰.۳۱	۴	-/۰.۰۹۲
O <sub>8</sub>	۳/۸۲۰	-/۰.۳۵	۳	-/۰.۱۰۵
O <sub>9</sub>	۳/۸۰۰	-/۰.۳۴	۴	-/۰.۱۳۶
O <sub>10</sub>	۳/۷۴۰	-/۰.۳۴	۳	-/۰.۱۰۲
O <sub>11</sub>	۳/۷۰۰	-/۰.۳۳	۳	-/۰.۰۹۹
O <sub>12</sub>	۳/۶۸۰	-/۰.۳۳	۳	-/۰.۰۹۹
O <sub>13</sub>	۳/۷۰۰	-/۰.۳۲	۳	-/۰.۰۹۶
O <sub>14</sub>	۳/۶۶۰	-/۰.۳۳	۴	-/۰.۱۳۲
T <sub>1</sub>	۳/۶۴۰	-/۰.۳۳	۲	-/۰.۰۶۶
T <sub>2</sub>	۳/۶۶۰	-/۰.۳۳	۲	-/۰.۰۶۶
T <sub>3</sub>	۳/۶۰۰	-/۰.۳۳	۲	-/۰.۰۶۶
T <sub>4</sub>	۳/۶۸۰	-/۰.۳۳	۲	-/۰.۰۶۶
T <sub>5</sub>	۳/۵۸۰	-/۰.۳۲	۱	-/۰.۰۳۲
T <sub>6</sub>	۳/۵۸۰	-/۰.۳۲	۲	-/۰.۰۶۴
T <sub>7</sub>	۳/۴۰۰	-/۰.۳۱	۲	-/۰.۰۶۲
T <sub>8</sub>	۳/۷۴۰	-/۰.۳۴	۱	-/۰.۰۳۴
T <sub>9</sub>	۴/۴۶۰	-/۰.۰۴	۱	-/۰.۰۴
T <sub>10</sub>	۴/۴۴۰	-/۰.۰۴	۱	-/۰.۰۴
T <sub>11</sub>	۳/۸۴۰	-/۰.۰۳۵	۱	-/۰.۰۲۵
T <sub>12</sub>	۳/۷۸۰	-/۰.۰۳۴	۲	-/۰.۰۶۸
T <sub>13</sub>	۳/۷۲۰	-/۰.۰۳۴	۲	-/۰.۰۶۸
T <sub>14</sub>	۳/۷۰۰	-/۰.۰۳۳	۱	-/۰.۰۳۳
T <sub>15</sub>	۳/۷۲۰	-/۰.۰۳۴	۲	-/۰.۰۶۸
مجموع		۱		۲/۸۳۹

فرصت‌ها (O)

تهدیدها (T)

بر اساس جدول ۶ مجموع نمره (امتیاز) عوامل داخلی در ماتریس ارزیابی ۲/۴۶۱ و مجموع نمره (امتیاز) عوامل خارجی در ماتریس ارزیابی نیز ۲/۸۳۹ است. به منظور تشکیل این ماتریس، نمرات حاصل از ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و عوامل خارجی به ترتیب در ابعاد عمودی و افقی قرار می‌گیرند تا موقعیت سازمان در خانه‌های ماتریس مشخص شود. با توجه به شکل ۱ مختصات موقعیت راهبردی در خانه منظر ثبات نزدیک به رشد قرار می‌گیرد، بدین معنا که باید راهبردهایی با هدف حفظ شود و ثبات متمایل به رشد را در پیش گیرد.



شکل ۱. ماتریس ارزیابی موقعیت راهبردی نه‌گانه (مدل دیوید)

در نهایت براساس موقعیت شناسایی شده راهبردهای زیر شناسایی و چارچوب‌بندی شد.

منظرها	راهبرد	راهکار
قابلیت	ارتقای کارآمدی سیستم	برآورد دقیق هزینه‌های بازاریابی و هزینه‌های برگشتی احتمالی
مدیریت	بازاریابی باشگاه از طریق مستندسازی و	توسعه سرمایه انسانی بازاریابی باشگاه از طریق آموزش کارکنان موجود و جذب نیروی متخصص
بازاریابی باشگاه	یکپارچه‌سازی فعالیت‌ها	تدوین برنامه راهبردی و عملیاتی بازاریابی در باشگاه درگیر ساخت همه اعضای باشگاه در برنامه‌های بازاریابی
توانمندی در منابع و سیستم	تقویت و بازسازی برند باشگاه از طریق برجسته‌سازی توانمندی‌ها و کم‌رنگ‌سازی ضعف‌ها	تنوع‌بخشی به خدمات جهت افزایش مشتریان فعال‌سازی واحد نوآوری در باشگاه و ارائه متدهای ورزشی نوین تأمین تجهیزات و وسایل ورزشی نوین از طریق عقد قراردادهای مختلف شراکتی با شرکت‌های تأمین‌کننده بهینه‌سازی استفاده از فضاهای باشگاه و تدوین برنامه‌های مختلف برای زمان‌های خلوت ارتقای کمی و کیفی مربیان باشگاه از طریق سهام‌دار کردن آنها در سود کلاس‌ها استفاده از روش‌های متنوع قیمت‌گذاری و بسته‌بندی خدمات توسط باشگاه
تعامل با مشتریان و بازار	پویاسازی ارتباطات با بازار و پایدارسازی تعاملات با مشتریان	ایجاد سیستم هوشمند مدیریت ارتباط با مشتری و ثبت اطلاعات مختلف از مشتری تدوین برنامه تخصصی برای جذب تبلیغات و اسپانسر انجام مناسب تحقیقات بازاریابی و تحلیل بازار به صورت مستمر سنجش اثربخشی تبلیغات پس از انجام مشارکت دادن مشتریان در برنامه بازاریابی باشگاه و در نظر گرفتن پاداش‌های مختلف و انگیزاننده
خدمات بازاریابی و اطلاعات بازار	پیاده‌سازی سیستم باشگاه مشتریان و CRM هم به صورت الکترونیک	استفاده از نرم‌افزارهای نوین بازاریابی محتوا دعوت از دانشجویان و استادان دانشگاه برای انجام تحقیقات مشترک پذیرش دانشجویان دانشگاهی به صورت کارورزی در بخش بازاریابی

جمع‌آوری پکیج دانشی و اطلاعاتی مربوط به مشتریان خدمات ورزشی استخراج اطلاعات مختلف شفاهی و مستند از بازار		
توسعه شعبه‌های باشگاه مبتنی بر برندسازی یکپارچه توسعه فعالیت تبلیغاتی و رسانه‌ای باشگاه در فضای دیجیتال	افزایش رقابت‌پذیری باشگاه از طریق شراکت با مراکز همکار و رقبای هدف	فضای کسب‌وکار ورزشی
پیاپی سازی سیستم بازاریابی دیجیتال استفاده از روش‌های نوین بازاریابی مانند بازاریابی حسی و عصبی	ارتقای هوشمندی مدیریتی باشگاه جهت بهره‌گیری از فرصت‌های تجاری محیطی	تغییرات محیط تجاری
افزایش تعامل با مراکز و سازمان‌های ورزش مانند هیأت‌های ورزشی و استارت‌آپ‌های ورزشی استفاده از روش بازاریابی اجتماعی برای ترغیب بیشتر مشتریان معمولی استفاده از روش بازاریابی اخلاقی و بازاریابی سبز	ارتقای نقش باشگاه در توسعه ورزش شهر و منطقه با استفاده از همکاری‌های مشترک با مراکز مرتبط	تغییرات محیط ورزش

## بحث و نتیجه‌گیری

در زمینه بازاریابی باشگاه‌های ورزشی، با وجود مورد توجه بودن، اما تاکنون از خلأهای دانشی و ابهامات اجرایی زیادی رنج می‌برد؛ بنابراین در این پژوهش تلاش شد تا با جمع‌بندی دانش مکتوب و شفاهی (مطالعه منابع و مصاحبه با افراد) موجود چارچوبی برای تحلیل راهبردی سیستم بازاریابی راهبردی باشگاه‌های آمادگی جسمانی بانوان شهر تهران را ارائه دهد. از این‌رو از روش تحلیل راهبردی مبتنی بر چارچوب تحلیل اکوسیستمی استفاده شد. در این پژوهش دو نوآوری مدنظر قرار گرفته است؛ یکی چارچوب‌بندی مؤلفه‌ها بر اساس حوزه‌های عملکردی و دیگر در نوع ماتریس ارزیابی موقعیت راهبردی.

۵۷ مؤلفه راهبردی شامل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها بودند که بیشترین مؤلفه‌ها مربوط به بخش ضعف‌ها (۱۷ مؤلفه) بود. در تحقیقات پیشین ساعت‌چیان و الهی (۱۳۹۳) موانع بازاریابی جذب و توسعه هواداران فوتبال را روابط عمومی، مؤلفه مکان، مؤلفه قیمت‌گذاری، مؤلفه کانال توزیع، مؤلفه قدرت‌های بازار، مؤلفه محصول و کیفیت و فرایند ذکر کردند. همچنین قاسمی و همکاران (۱۳۹۴) نشان دادند که موانع بازاریابی ورزشی به ترتیب حقوقی، ساختاری، مدیریتی، محیطی و اقتصادی بودند. نتیجه‌گیری اصلی از این یافته‌ها این است که به‌طور کلی مؤلفه‌های شناسایی شده نشان‌دهنده برآیند ادراک متخصصان نظرخواهی شده هستند و فراوانی و نوع مؤلفه‌ها، حاکی از مصادیق واقعی در بازاریابی راهبردی باشگاه‌های آمادگی جسمانی است. برای مثال اینکه عمده مؤلفه‌ها مربوط به بخش موانع و به‌ویژه ضعف‌ها بوده نشان‌دهنده و بازتاب‌دهنده مشکلات محیط داخلی در سیستم باشگاه‌داری، ضعف کیفیت خدمات ارائه‌شده و نوع کیفیت خدمات باشگاه‌های آمادگی جسمانی است که مهم‌ترین دلیل آن نیز عدم استفاده از یک سیستم بازاریابی یکپارچه و منسجم است.

موقعیت راهبردی در خانه وسط در منظر ثبات نزدیک به رشد قرار گرفت، بدین معنا که باید راهبردهایی با هدف حفظ و ثبات متمایل به رشد را در پیش گیرد. در تحقیقی شعبانی بهار و همکاران (۱۳۹۶) نشان دادند که جایگاه راهبرد سند چشم‌انداز بازاریابی لیگ برتر فوتبال در منطقه SO قرار دارد. این موقعیت شناسایی نشان از این دارد که با وجود مشکلات مختلف در ارائه خدمات ورزشی توسط باشگاه‌های آمادگی جسمانی اما به‌صورت کلی روند فعلی آن به پایداری نسبی رسیده و جهت‌گیری کلی آن متمایل به رشد و توسعه است.

مؤلفه‌های راهبردی براساس شش منظر؛ قابلیت مدیریت بازاریابی باشگاه، توانمندی در منابع و سیستم، تعامل با مشتریان و بازار، خدمات بازاریابی و اطلاعات بازار، فضای کسب‌وکار ورزشی، تغییرات محیط تجاری و تغییرات محیط ورزش نیز چارچوب‌بندی شدند. به صورت کلی می‌توان گفت که چالش‌ها و موانع بررسی‌شده با یکدیگر رابطه علی و معلولی دارند و از سوی دیگر، تجمیع آنها بیانگر ضعف‌های محیط داخلی باشگاه‌های بدنسازی است. از این رو به منظور رفع چالش‌های ذکرشده علاوه بر توجه به اهمیت و اولویت آنها باید به ارتباط میان آنها و دیگر اجزای محیطی باشگاه‌های بدنسازی توجه کرد. بیشترین مؤلفه‌ها مربوط به منظر خدمات بازاریابی و اطلاعات بازار (۱۲ مؤلفه) بود. اینکه بیشتر مؤلفه‌های مربوط به حوزه خدمات بازاریابی و اطلاعات بازار است، نشان از این دارد که ماهیت اصلی باشگاه‌داری ورزشی یک مقوله خدماتی و اطلاعاتی است؛ بنابراین باید خدمات ورزشی با کیفیتی ارائه شود و در این زمینه به جست‌وجوی اطلاعاتی در بازار خدمات ورزشی پرداخته شود، زیرا بسیار اهمیت دارد. در واقع انتظار اصلی جامعه و بازار از باشگاه‌های آمادگی جسمانی، ارائه خدماتی متمایز با باشگاه‌های دیگر است؛ بنابراین پایه و اساس مدیریت کارا، داشتن اطلاعات مناسب و دسترسی به اطلاعات مورد نیاز از طریق دانش و تکنولوژی نوین است؛ بنابراین وجود نظام اطلاعاتی و ارتباطی کارآمد برای مدیریت خدمات بازاریابی و اطلاعات بازار اهمیت فراوانی دارد. در این زمینه مرادی (۱۳۹۷) گزارش کرد که وجود سیستم‌های دانش‌محور و جنبه‌های فناورمحورانه در برگزاری رویدادها و کلاس‌های آموزشی نقش تعیین‌کننده‌ای در کیفیت و اثربخشی عملکرد دارد. از این رو در منظر خدمات بازاریابی و اطلاعات بازار راهبرد پیاده‌سازی سیستم باشگاه مشتریان و *CRM* هم به صورت الکترونیک پیشنهاد شد.

در تفسیر نتایج منظر قابلیت مدیریت بازاریابی باشگاه می‌توان گفت که بسترسازی و ایجاد شرایط مطلوب حیطه مشتری بسیار از سازمان‌های ورزشی و خدماتی مختلف است. در این زمینه نجف‌زاده و همکاران (۱۳۹۱)، در پژوهشی دوازده عامل حمایت‌های مالی، مدیریت مکان و کانال‌های توزیع، مدیریت محصول، مدیریت فرایند، مدیریت قیمت‌گذاری، قدرت‌های حاکم بر بازار و رسانه‌ها، شواهد فیزیکی، مدیریت روابط عمومی، عوامل انگیزشی، انتظارات را که تأثیرگذارترین عوامل در توسعه بازاریابی ورزشی بانوان در استان آذربایجان غربی بودند، شناسایی کردند. همچنین طریقی و همکاران (۱۳۹۵) گزارش کردند که سازمان بازاریابی، سیستم اطلاعات بازاریابی، راهبرد بازاریابی، کارکنان بازاریابی، قابلیت نشان‌سازی و قابلیت مدیریت ارتباط معناداری با قابلیت بازاریابی فدراسیون ملی ورزش‌های دانشجویی داشتند و عواملی هستند که در توسعه بازاریابی ورزشی فدراسیون ملی ورزش‌های دانشجویی نقش بسزایی دارند. حمیدی (۱۳۹۰) در تحقیق خود با عنوان «طراحی برنامه استراتژیک فدراسیون ملی ورزش‌های دانشجویی»، ظرفیت‌سازی و تنوع‌بخشی به بنیادهای مالی، بازاریابی و درآمدزایی این فدراسیون را استراتژی با اولویت قلمداد کرده است. همچنین رجبی (۱۳۹۱) در رساله خود عنوان می‌کند که برنامه‌ها و فعالیت‌های بازاریابی در سطح کشور کمتر مورد توجه واقع شده است. به طوری که کمیته ملی المپیک بیشتر بودجه و منابع مالی خود را از طریق دولت تأمین می‌کند و هیچ‌گونه برنامه بازاریابی مدونی ندارد. همچنین فعالیت‌های بازاریابی انجام‌گرفته در این سازمان بسیار ناچیز و به طور پراکنده صورت گرفته است. از این رو یکی از عوامل اصلی ناکارایی برنامه‌های بازاریابی راهبردی در باشگاه‌های آمادگی جسمانی؛ جزیره‌ای عمل کردن، تک‌نهادی بودن و نداشتن اطلاعات راهبردی در حوزه بازاریابی ورزشی است و لازم است تحقیقات تخصصی در این حوزه انجام گیرد. از این رو راهبرد ارتقای کارآمدی سیستم بازاریابی باشگاه از طریق مستندسازی و یکپارچه‌سازی فعالیت‌ها پیشنهاد می‌شود.

در تفسیر نتایج منظر توانمندی در منابع و سیستم می‌توان گفت که باشگاه‌های آمادگی جسمانی در صورتی که در زمینه توانمندسازی منابع انسانی (مربیان و کادر خدماتی) خود اقدام کنند، می‌توانند در جهت کسب سهم بازار گام بردارند. در این زمینه کشاورز (۱۳۹۶) نشان داد که برای ارزیابی مدیریت بازاریابی در فدراسیون‌های ورزشی به ترتیب اولویت ۱۰ عامل توانمندی، حامیان، مشتریان، فرایند، مالی، خلاقیت، برنامه‌ریزی، دارایی‌های نامحسوس، اثربخشی و پیشبرد نقش دارند. همچنین مرلیس<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان «قابلیت بازاریابی»، نشان دادند که عامل‌های جهت‌دهی بازار و توانایی مدیریت، مکانیسم‌های توانا برای ساخت و توسعه قابلیت‌های

<sup>۱</sup> . Merriless

بازاریابی هستند. همچنین کاراداکیس<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۰) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که عمده ترین نقاط قوت داشتن زیرساخت‌ها ویژه، داوطلبان، اقتصاد قوی و حمایت سیاسی قوی، عمده ترین نقاط ضعف کمبود زیرساخت‌ها، اندازه کشور، عدم ثبات سیاسی و اقتصادی، عمده ترین فرصت‌ها شامل رشد صنعت توریسم، توسعه تجارت، افزایش کیفیت زندگی، رشد و توسعه زیرساخت‌ها و عمده ترین تهدیدات شامل هزینه رویداد، آلودگی، اعتماد به رویداد و بازسازی اقتصاد و جابجایی ساکنین محل برگزاری است. از این رو راهبرد تقویت و بازسازی برند باشگاه از طریق برجسته سازی توانمندی‌ها و کم رنگ سازی ضعف‌ها پیشنهادی می‌شود.

در بررسی منظر تعامل با مشتریان و بازار می‌توان گفت از آنجا که هدف اصلی طراحی و بازرگانی ساختار بازار و صنعت در پاسخ‌های به تغییرات و نیازهای مشتریان و بازار است تا در رفع انواع مشکلات مختلف در نهایت اقدامات کلان مدیریتی نقش اصلی را ایفا کند. نوع، دامنه و زمان تغییر در اثربخش بودن و کارکردهای آن بسیار تأثیرگذار است. ویلیام و همکاران (۲۰۱۷) تأکید بیشتر بر ارتباط دانشجویان تربیت بدنی دانشگاه‌ها با صنعت ورزش را عامل افزایش مهارت‌های کاربردی برای بازار کار معرفی می‌کند. برومند و همکاران (۱۳۹۲) در مطالعه دیدگاه دانشجویان و دانش‌آموختگان رشته تربیت بدنی نشان داد نگرش آنها نسبت به بازار کار چندان پیش برنده نیست. به طور معمول با اینکه یکی از اصول اساسی در بازاریابی مباحث مربوط به شبکه سازی و ارتباطات است، اما به نظر می‌رسد عمده این آمار و شواهد مربوط به جنبه‌های رابطه گرای و توسل به استفاده ابزاری قلمداد می‌شود، اشاره دارد. از این رو راهبرد پویاسازی ارتباطات با بازار و پایدارسازی تعاملات با مشتریان پیشنهاد می‌شود.

در خصوص تحلیل منظر فضای کسب و کار ورزشی این پژوهش می‌توان گفت که از طریق توسعه شعبه‌های باشگاه مبتنی بر برندسازی یکپارچه و توسعه فعالیت تبلیغاتی و رسانه‌ای باشگاه در فضای دیجیتال می‌توان فضای کسب و کار باشگاه را توسعه داد. در این زمینه با نا<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) در تحقیقی با عنوان بازاریابی آنلاین و به وسیله تلفن همراه به عنوان روش محرک عشق به برند در تیم‌های ورزشی به این نتیجه رسید که علاوه بر بازیکنان که دارایی و سرمایه باشگاه هستند، مدیران باید روی برند باشگاه به عنوان یکی از اصلی ترین دارایی‌های باشگاه تمرکز داشته باشند. آنها نشان دادند که ایجاد وبسایت مجهز تنها برای ایجاد عشق به برند کافی نیست و وبسایت‌های سنتی دیگر مشتریان را برای بازگشت به سایت تحریک نمی‌کنند؛ بنابراین می‌توان گفت که مدیران باشگاه‌ها آمادگی جسمانی به استفاده از رسانه‌های بازاریابی تعاملی برای ارتباط با مصرف کنندگان و ایجاد ارتباط بین مشتریان نیاز دارند که مشتریان با هم در تعامل باشند. علاوه بر این، با یکپارچه سازی عوامل گوناگون رسانه‌های مجازی مانند وبسایت‌ها، اینستاگرام، فیس بوک، تلگرام، وبلاگ‌ها و توییتر، فضای کسب و کار خود را توسعه دهند، به طوری که موجب انتخاب برند و سرگرمی هواداران شوند. از این رو راهبرد افزایش رقابت پذیری باشگاه از طریق شراکت با مراکز همکار و رقبای هدف پیشنهاد می‌شود.

برای تحلیل منظر تغییرات محیط تجاری این پژوهش می‌توان گفت که با توجه به وضعیت بحرانی اقتصاد کشور و نیمه کاره ماندن بسیاری از برنامه‌های ورزشی در فضای تجارت ورزشی، باشگاه‌های آمادگی جسمانی باید خودمحورتر از قبل به دنبال ارتقای خود باشند. کما اینکه لیو و یونگ<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که دگرگون شدن کسب و کار و شیوه‌های مدیریت و بازاریابی از روش سنتی به روش‌های امروزی یکی از عوامل موفقیت سازمان‌ها در بازاریابی است و نیز اشاره می‌کنند که سازمان‌های بازارمحور باید تمام انواع قابلیت‌های بازاریابی را توسعه دهند. از این رو راهبرد ارتقای هوشمندی مدیریتی باشگاه جهت بهره‌گیری از فرصت‌های تجاری محیطی پیشنهاد شد.

در خصوص تحلیل تغییرات محیط ورزش این پژوهش می‌توان گفت که می‌توان از طریق افزایش تعامل با مراکز و سازمان‌های ورزشی مانند هیأت‌های ورزشی و استارت‌آپ‌های ورزشی، استفاده از روش بازاریابی اجتماعی برای ترغیب بیشتر مشتریان معمولی و

1. Karadakis

2. Baena

3. Liu & Yung

استفاده از روش بازاریابی اخلاقی و بازاریابی سبز اقدام کرد. در این زمینه اکمکی<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) در پژوهش خود با عنوان «عصر جدید اسپانسر ورزشی در ترکیه» به عوامل مؤثر در بازاریابی پرداخت و فقدان هر کدام از این عوامل را مانعی برای بازاریابی ذکر کرد. از جمله این عوامل می‌توان به سیستم مناسب مالکیت و اداره باشگاه‌ها، وارد شدن باشگاه‌ها به بازار بورس، شفاف‌سازی اطلاعات مالی، افزایش پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری مالی و اداری باشگاه‌ها، سیاست‌های مناسب دولتی در زمینه باشگاه‌ها در قالب ساخت استادیوم‌ها، اختصاص زمین برای اهداف ورزشی و ارائه وام‌های کم‌بهره، طراحی راهبرد بلندمدت بازاریابی، تأکید جدی بر بازاریابی رابطه‌ای و ارتقای سطح دانش مدیران در زمینه بازاریابی ورزشی، استفاده از برندهایی با اعتبار و قدرت بیشتر، ارتباط بازیکنان و تیم‌های مورد حمایت با بازار هدف، استفاده از ورزشکاران و مربیان کلیدی در تیم‌ها، استفاده مناسب از فضای رویداد برای تبلیغات، اطمینان کافی در سرمایه‌گذاری حامیان مالی و تدوین قوانین ویژه برای حمایت و پشتیبانی از ورزش اشاره کرد. از این‌رو راهبرد ارتقای نقش باشگاه در توسعه ورزش شهر و منطقه با استفاده از همکاری‌های مشترک با مراکز مرتبط پیشنهاد شد.

بر اساس میانی بحث‌شده و یافته‌های پژوهش می‌توان به تحلیلی جامع در خصوص بازاریابی راهبردی باشگاه‌های آمادگی جسمانی پرداخت. با توجه به موقعیت راهبردی شناسایی شده بازاریابی راهبردی باشگاه‌های آمادگی جسمانی در منطقه ثابت نزدیک به رشد دارد و با توجه به اینکه مورد مطالعه تحقیق حاضر باشگاه حجاب شهر تهران است؛ مدیریت باشگاه باید با یک رویکرد محافظه‌کارانه به مدیریت شرایط موجود و بهبود شاخص‌های عملکردی بپردازد. اینکه بازاریابی مبحث مهم و اصلی در باشگاه‌های ارائه‌دهنده خدمات ورزشی است؛ ساختار راهبردی ارائه‌شده می‌تواند به‌خوبی ظرفیت ابعاد مختلف آن را نشان دهد. در پژوهش حاضر سعی شد مؤلفه‌های اساسی در بازاریابی راهبردی باشگاه‌های آمادگی جسمانی را تحلیل و آینده‌نگری کند. بر پایه پژوهش حاضر می‌توان فرایند بازاریابی راهبردی باشگاه‌های آمادگی جسمانی را تجزیه و تحلیل کرد و به چارچوب جدیدی دست یافت که مبتنی بر اصول علمی است. با توجه به اینکه در پژوهش حاضر منابع اصلی بازاریابی راهبردی باشگاه‌های ورزشی شناسایی شد، برای پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود روش‌های تأمین و نگهداری هر یک از این منابع بررسی شود. همچنین تأثیر صنایع حمایتی در زمینه ایجاد بازاریابی پایدار در باشگاه‌های ورزشی بررسی شود. احتمالاً ابعاد ارائه‌شده ضعف‌ها و کاستی‌هایی دارد، از این‌رو تحقیقات بیشتر برای تکامل ابعاد شناسایی شده در تحقیق حاضر و رفع ضعف‌های احتمالی آن ضروری به‌نظر می‌رسد. همچنین نتایج پژوهش نشان داد که بیشترین مؤلفه‌ها مربوط به منظر توانمندی در منابع و فرایندها و خدمات بازاریابی و اطلاعات بازار و بخش تهدیدها بود. از این‌رو به‌منظور انجام تحقیقات آینده پیشنهاد می‌شود که پژوهشی با هدف بررسی میزان توانمندی کارکنان و مربیان باشگاه‌های آمادگی جسمانی انجام گیرد. در تحقیق حاضر نیز محدودیت‌های وجود داشت که شامل محدودیت اجرایی (عدم همکاری برخی مراکز در زمینه پاسخگویی و ارائه اطلاعات)؛ محدودیت ابزاری (نظرات و دیدگاه‌های سلیقه‌ای نسبت به بازاریابی و کسب‌وکار ورزشی) و محدودیت فرهنگی (میزان شفافیت و صداقت در پاسخگویی جامعه آماری انسانی و اطلاعاتی) هستند.

## تقدیر و تشکر

از آقای دکتر مهدی نادری نسب و دکتر نیما ماجدی به‌سبب بازبینی متن مقاله و ارائه نظراتی ساختاری تشکر و قدردانی می‌شود. همچنین از داوران محترم به‌سبب ارائه نظراتی ساختاری و علمی سپاسگزاری می‌شود.

<sup>۱</sup> . Fkmekci



## References

- Aghazadeh H. Strategic Planning Models, Tadbir Monthly. 2005: 4: 1-7. (In Persian).
- Alizadeh, Mehdi. Formulation of Marketing Strategy of Futsal League Organization, MSc in Physical Education, Payame Noor University of Tehran. 2014. (In Persian).
- Baena, V. Online and mobile marketing strategies as drivers of brand love in sports teams. 2016. International Journal of Sports Marketing and Sponsorship.
- Boroumand M. Strategic Analysis of Employment Status of Physical Education and Sport Graduates. Doctoral dissertation, University of Guilan. 2011 (In Persian).
- Cutler, Philip, and Armstrong, Gary. Marketing Principles, Translated by Bahman Forouzandeh 2014. Learned Publications, Sixteenth Edition. Esfahan. 2014.
- Daneshfar M. Amiratash A. Esmaili M. Identifying Effective Marketing Techniques in Monetization and Sponsorship in the Chess Federation. First International Conference on Modern Research in Sport Science and Physical Education.2017 (In Persian).
- Elahi A. Sajjadi N. Khabiri, M. Barriers to Developing Attracting Money from Sponsorship in the Football Industry of the Islamic Republic of Iran, 6th International Conference on Physical Education and Sport Sciences. Kish. 2007: 11-9 (In Persian).
- Ghasemi R. Javadipour M. Torkfar A. Identifying Iranian Sports Marketing Barriers from the Perspective of Sporting Managers, Sport Management, (7th consecutive). 2014: 846-829. (In Persian).
- Ghiami Rad Z. Moharramzadeh M. Investigation of Marketing Strategies for Promotion and Development of Sports Fields in Iran. Journal of Motion, 2008: 39: 175-192. (In Persian).
- Gladden, J. M & Sutton, W. A. Marketing principles applied to sport management, Sudbury, Jones and Bartlett Publishers. 2009: 42-59.
- Hamidi M. Elahi A. Akbari H. Developing Strategies for Developing the Staff of Iranian Student Sports, Journal of Research in Sport Science, Sport Management. 2010: 26: 27-35. (In Persian).
- Hosseini, Masoumeh Safernejad, Mehri. Formulating the Strategy of Marketing Challenges for the Public Sports of the Islamic Republic of Iran, Second International Conference on New Science and Technology Findings, Qom. 2016 (In Persian).
- Kaplanidou K. Karadakis K. Understanding the legacies of a host Olympic city: The case of the 2010 Vancouver Olympic Games. Sport Marketing Quarterly. 2010: 19(2), 110.
- Kazemi R. Khabiri M. Investigating the Price Element of Sport Marketing Mix Elements in the Iranian Football Professionals League and Comparing the Situation with the South Korean and Japanese Leagues, Journal of Motion Science and Sport.2008: 2(12): 132-121 (In Persian).
- Keshavarz, Loghman. Designing an Evaluation Model for Marketing Management in Iranian Sport Federations, New Approaches in Sport Management, 2016: 7(5): 71-57. (In Persian).
- Khabiri J. Hamidi M. Kazemnejad M. Modeling and Marketing Mix Analysis of the Iranian Sport Industry, Motion. 2008: 35: 47 - 67 (In Persian).
- Khodaei M. Describe and compare the viewpoints of national team leaders, coaches, and champions on the factors that contribute to the development and promotion of championship sport in the country, MSc thesis. Shahid Beheshti University of Tehran. 2007 (In Persian).
- Kim J. Hyun Y. A model to investigate the influence of marketingmix efforts and corporate image on brand equity in the IT software sector, Journal of Industrial Marketing Management, 2011: 1-15.
- Liu H. Kim K. Choi Y. Sports sponsorship effects on customer equity: an Asian market application. International Journal of Advertising, 2015: 34(2), 307-326.
- Merrilees B. Rundle S. Lye A. Marketing Capabilities: Antecedents and Implications for B2B SME Performance, Elsevier. Industrial Marketing Management. 2011: (40): 368-375.
- Moradi S. Recruitment of Postgraduate Students in Physical Education Based on the Rothwell Model, Master's Degree in Sport Management, Razi University.2016 (In Persian).
- Najafzadeh R. Rostami M. Investigating and Identifying Factors Affecting the Development of Women's Sports Marketing in West Azarbaijan Province, Journal of Beyond Management. 2012: 20, 127 - 144. (In Persian).

- Nassehifar V. Mazloomi N. Daneshfar Z. Relationship between Organizational Reputation from Customer Viewpoint with Customer Citizenship Behaviors in Iran Khodro Insurance Services Company. Ministry of Science, Research and Technology - Allameh Tabataba'i University - Faculty of Management and Accounting. 2012. (In Persian).
- Paydan J. Taleghani M. An Introduction to the House Model of Quality Strategy and Functional Development, Management Quarterly. 2010; 21: 19-19. (In Persian).
- Rahbari S. Shokrollahi M. Taheri M. Sport Marketing in the New Age, Regional Conference on the Application of Sport Science in Physical Education Development, Isfahan Mobarak Branch. 2009. (In Persian).
- Rajabi H. Designing a Sports Marketing Model for the National Olympic Committee of the Islamic Republic of Iran, Doctoral Thesis, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, University of Tehran. 2012 (In Persian).
- Saatchi V. Elahi A. Factor Analysis of Barriers to Attracting and Developing Fans of Iranian Professional Football League Clubs. Sport Management Studies. 2013; 6(22): 85-104. (In Persian).
- Sertkaya Ö. Onay M. Ekmekçi R. Attitudes towards female executives in sport organizations. Pamukkale Journal of Sport Sciences. 2013; 4(4), 1-13.
- Shabani Bahar, Gholamreza-Izadi, Alireza-Goodarzi, Mahmoud and Habib Honari. Developing a Marketing Strategy for the Iranian Football League Clubs by SWOT Method, Applied Research in Sport Management. 2016; 2(consecutive 6): 11-19. (In Persian).
- Tarighi R. Hamidi M. Rajabi H. Identifying Factors Affecting the Development of Iranian University Sports Marketing. Sport Management Studies (Research in Sport Science) 2017; 1(1): 2-1. doi: 22015 / smrj.903 (In Persian).
- Williams-Burnett Jones, P., Jones, N. and Ratten, V. "Let's get physical: stories of entrepreneurial activity from sports coaches/instructors", International Journal of Entrepreneurship and Innovation, 2017; 18(4): 219-230.

