

## Marketing Strategies in the Fencing Federation of the Islamic Republic of Iran Based on the 7Ps Model

Nazanin Rasekh<sup>1\*</sup>, Saeed Jafari<sup>2</sup>, Farshad Emami<sup>3</sup>

Received: 17/05/2023

Accepted: 02/09/2023

صفحات: ۱۴۷-۱۲۹

دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۰۲/۲۷

پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۰۶/۱۱

### Abstract

Sports marketing plays a crucial role in the global sports industry as it directly impacts the growth and survival of businesses (Ajeigbe, 2021). The concept of marketing mix was first introduced by McCarthy (1960), who identified four key elements: product, price, place, and promotion (Kotler, 2016). Later, three additional elements were added to the mix to represent the service marketing mix: people, physical evidence, and process (Rai and Das, 2011). Zeraat Kish and Asad Sangabi (2013) defined the marketing mix based on the seven perspectives of the 7Ps model, which includes the elements of product, price, promotion, place, people, physical evidence, and process. However, it is challenging to accurately predict and control performance based on the 7Ps model. The Fencing Federation, like other federations, has a limited budget. Additionally, the niche nature of this sport and its small fan base make it unlikely to be broadcasted by national media. As a result, it is challenging to attract financial support for this sport. Therefore, it is crucial to plan for marketing and financial support in all federation programs, considering the high number of international trips and competitions for athletes in this field. However, upon reviewing the existing documents and records, it is evident that there is no special strategic marketing plan to capitalize on available opportunities and address the federation's financial resource weaknesses. Therefore, the aim of this research is to develop marketing strategies for the Fencing Federation. These strategies will be categorized based on the seven elements of the 7Ps model (product, price, promotion, place, people, physical evidence, and process) proposed by Rai and Das (2011). The goal is to provide practical and operational marketing recommendations that will help achieve the long-term goals set in this field. The research methodology used in this study combines qualitative and quantitative approaches. Qualitative data was collected through interviews with the Council of Experts of the Federation, while quantitative data was gathered using strategic studies research methods. The study is considered to be objective. The participants in the qualitative section of the study were purposefully selected from the members of the Council of Experts, which includes scientific and executive experts (Table 1). In this study, the main participants were identified as the 15 individuals who are members of the Council of Experts. The data collection tools used in this study include semi-structured interviews, where experts were asked for their opinions on the current internal and external environment, as well as the mission and vision of the Federation. Relevant analytical matrices for strategic studies were also used. Additionally, upper-level documents such as the strategic plan of the Ministry of Sports and Youth, the National Olympic Committee, and the Vision Document of the Islamic Republic of Iran by 2026 were reviewed.

1. Assistant Professor of Sports Management, Sport Sciences Research Institute of Iran (SSRI), Tehran, Iran

2. Ph.D. of Sports Management, Faculty of Sport Sciences and Health, University of Tehran, Tehran, Iran

3. Department of Sports Management, Ayatollah Amoli Branch, Islamic Azad University, Amol, Iran

\*. Email Corresponding Author: n.rasekh6663@gmail.com

This research was conducted in the following stages:

1. We investigated the current marketing situation of the Federation of Fencing by analyzing past documents, upper-level documents (documentary and library studies), and expert opinions (semi-structured interviews).
2. We developed the mission statement and vision for the marketing of the Federation of Fencing and obtained approval from the Council of Experts.
3. We created a final list of strengths, weaknesses, opportunities, and threats in the seven-factor area of mixed marketing for the Federation of Fencing.
4. We developed marketing strategies based on the seven-factor area of mixed marketing for the Federation of Fencing.

Based on a SWOT analysis, a total of 19 strategies were identified. These strategies include three strategies in the product dimension, three strategies in the price dimension, four strategies in the advertising dimension, two strategies in the location dimension, two strategies in the people and human resources dimension, three strategies in the process of delivering goods/services, and two strategies for the physical environment dimension. After identifying the strategic positions in each dimension and considering their unique situation in one of the four quadrants (ST, SO, WO, WT), relevant strategies were developed. Marketing strategies for the Fencing Federation in the "Product" dimension (ST position):

1. Plan to develop domestic production.
2. Plan to diversify products.
3. Plan to develop innovative technologies.

Marketing strategies for the Fencing Federation in the "Price" dimension (WT position):

4. Plan to standardize the fencing discipline.
5. Develop national and international communication with stakeholders.
6. We are planning to privatize this discipline.

The marketing strategies for the Fencing Federation in the "Advertising" dimension are as follows (ST position):

1. We aim to strengthen the federation's mission orientation by providing financial support.
2. We plan to develop the brand.
3. We plan to implement digital marketing.
4. We plan to implement social marketing.

The marketing strategies of the Fencing Federation in terms of "Place" (WO position) are as follows:

1. We will organize economic opportunities in the local and national environment.
2. We plan to maximize organizational, national, and institutional capacities.

The marketing strategies of the Fencing Federation in terms of "People and Human Resources" (ST) are as follows:

1. We will focus on developing human capital.
2. We plan to develop voluntary resources.

The marketing strategies of the Fencing Federation in terms of "Product/Service Delivery Process" (WT) are as follows:

1. We aim to strengthen program orientation in the fencing marketing field.
2. We plan to develop a customer-centric approach in the federation.
3. We plan to empower stakeholders.



Marketing strategies of the Fencing Federation in relation to the "Physical Environment" (WT)

1. The Fencing Federation aims to establish and enhance a network of supporters and key partners who will help define and implement projects for the development of fencing.
2. The Federation plans to provide the required infrastructure for the development of fencing-specific facilities and training programs in schools and universities.

The effectiveness of marketing in a sports federation with Olympic status depends on the awareness of managers and employees about the services it provides and how these services are delivered to the market or stakeholders. Olympic sports organizations, like the Fencing Federation, focus on unique features rather than offering products, which may not be visible in non-sports organizations. These unique features include brand image, value, philosophy, and personalized services. It is well-known that marketing is suitable for all organizations that have a product to offer, but it is important to remember that sports organizations like the Fencing Federation face their own unique challenges, including intangible services that cannot be touched or seen. This reality poses difficulties for the federation in answering important marketing questions, resulting in challenges in properly analyzing how to price a financial support package or improve the quality of services. It also makes it challenging to maintain service quality in federations. To maintain this quality, cooperation is needed from employees within the organization as well as relevant volunteers, and fulfilling promises to financial supporters and key partners in an environment where control over performance is highly unpredictable seems difficult.

**Keywords:** 7Ps Model of Marketing, Fencing, SWOT, Promotion, Place.

#### References

- Ajeigbe, I. Y. (2021). Influence of Sports Marketing Strategies in the Promotion of Organization Products and Services in Ilorin Metropolis. *Indonesian Journal of Sport Management*, 2(1), 128-137. <https://doi.org/10.31949/ijsm.v1i2.1311>.
- Kotler, P. (2016). *Marketing Management*. Translated by: Bahman Faruzandeh, Tehran: Amokhteh. 22nd Edition, 852 Pages. [In Persian]
- Zeraat Kish, S. Y., & Asad Sengabi, H. (2013). *Presenting a Suitable Model on the Shiraz City Tourism Marketing by P7 Model*, unpublished master's thesis, Islamic Azad University, Qeshm International Branch. [In Persian]



## راهبردهای بازاریابی در فدراسیون شمشیربازی جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر مدل هفت پی

نازنین راسخ<sup>۱\*</sup>، سعید جعفری<sup>۲</sup>، فرشاد امامی<sup>۳</sup>

### چکیده

هدف از این پژوهش تدوین راهبردهای بازاریابی فدراسیون شمشیربازی جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر مدل هفت پی است. این پژوهش بر مبنای راهبرد ترکیبی، از نقطه نظر مسیر اجرا، مبتنی بر روش پژوهش مطالعات راهبردی و از نقطه نظر هدف، کاربردی است. در این پژوهش، راهبردهای بازاریابی در هفت بعد، محصول یا خدمت، قیمت، تبلیغات یا ترویج، مکان توزیع، افراد و نیروی انسانی، فرآیند و محیط فیزیکی تدوین شده است. مشارکت کنندگان در پژوهش به صورت هدفمند و در قالب تشکیل شورای خبرگان شامل افراد صاحب نظر علمی و اجرایی منتخب بود. در این پژوهش از مطالعه‌های اسنادی و کتابخانه‌ای، مصاحبه نیمه ساختارمند جهت تشخیص نقاط قوت، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها استفاده شده است. بر اساس تحلیل SWOT در مجموع ۱۹ راهبرد شامل سه راهبرد در بعد محصول (کالا یا خدمات)، سه راهبرد در بعد قیمت، چهار راهبرد در بعد تبلیغات، دو راهبرد در بعد مکان، دو راهبرد در بعد افراد و منابع انسانی، سه راهبرد در بعد فرآیند ارائه کالا/خدمات و دو راهبرد برای بعد محیط فیزیکی و پس از شناسایی موقعیت‌های راهبردی هر بعد و متناسب با موقعیت ویژه خود در یکی از نقاط چهارگانه (ST، SO، WO، WT) راهبردهای مرتبط تدوین شد. نکته مهم و قابل تأمل در بازاریابی سازمان‌های ورزشی که مدیران باید به آن اشراف داشته باشند این است که بازاریابی در یک سازمان ورزشی آن‌هم از نوع المپیکی به سبب ارزش‌هایی که بازی جوانمردانه و دوستی را ترویج می‌دهند، بیشتر به سوی جامعه تمایل دارد تا تجارت. به همین سبب نیازهای بازاریابی هر سازمان ورزشی ویژه و مختص به خود آن سازمان باید باشد و به همین سبب این پژوهش «بازاریابی راهبردی» را در مورد محیط سازمانی فدراسیون شمشیربازی، ذی‌نفعان این فدراسیون و ساختارهای موجود در محیط داخلی و بیرونی فدراسیون به کار گرفته است.

واژگان کلیدی: مدل هفت پی بازاریابی، شمشیربازی، سوات، ترویج، مکان.

۱. استادیار مدیریت ورزشی، پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی، تهران، ایران
  ۲. دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی و تندرستی، دانشگاه تهران، تهران، ایران
  ۳. گروه مدیریت ورزشی، واحد آیت اله آملی، دانشگاه آزاد اسلامی، آمل، ایران
- \* نویسنده مسئول: n.rasekh6663@gmail.com



## مقدمه

بازاریابی ورزشی یک جنبه مهم از نوآوری های ورزشی جهانی است زیرا با رشد و بقای کسب و کار مرتبط است (Ajeigbe, 2021). فدراسیون شمشیربازی از جمله فدراسیون های دارای بودجه بسیار محدود و علاوه بر این، خاص بودن و کم بودن تعداد طرفداران این رشته نسبت به رشته های دیگر موجب می شود که تمایل پخش این رشته از رسانه ملی کمتر شده و در نتیجه امکان جذب حمایت مالی برای این رشته بسیار دشوار باشد. لذا با توجه به تعدد سفرهای خارجی و همچنین تعداد بالای رقابت های بین المللی ورزشکاران این رشته، برنامه ریزی در خصوص بازاریابی و جلب حمایت مالی در کلیه برنامه های فدراسیون در راستای اثربخشی بسیار مهم و اساسی است. در این راستا، برای تضمین آینده ای روشن و موفق برای باشگاه ها یا سازمان های ورزشی به صورت عام و فدراسیون شمشیربازی به صورت خاص، باید زبان درآمدزایی را دانست، زیرا در حال حاضر، رقابت برای پول از هر زمان دیگری فشرده تر شده و دیگر نمی توان به امید سرازیر شدن پول و دیگر کمک های دولت نشست. فدراسیون باید به تدوین سیاست درآمدزایی خود بپردازد، سیاستی در راستای متقاعد کردن تأمین کنندگان منابع مالی. این موضوع نشان دهنده نقش مهم بازاریابی به عنوان یکی از روش های مهم در تعیین منابع مالی است (Safarnezhad & Nasirzade, 2019).

در راستای پژوهش های بررسی شده، ورزش با تنگناها و چالش هایی در حوزه های مالی و بازاریابی، جایگاه حقوقی، مسائل سیاسی، رقبا، فضای رسانه های ورزشی داخلی، بروز مسائل غیراخلاقی و دوپینگ در برخی میادین ورزشی کشور، فقدان نظام شایسته سالاری در تعیین مدیران ورزشی کشور و وابستگی ورزشی مواجهه است که طی آن، تدوین برنامه راهبردی و انتخاب راهبردهای مناسب به منظور استفاده حداکثر از قوتها و ضعفها و برطرف ساختن ضعفها و کمک به کاهش آثار برخی از این تنگناها و چالشها به عنوان راهکار پیشنهاد شده است (Rasekh et al., 2016). (Sangbum Lee & Walsh (2011). پژوهش خود با عنوان مدل ترکیبی سوات و ای.اچ.پی ۱ در برون سپاری بازاریابی ورزشی با استفاده از یک مورد ورزش بین دانشکده ای به این نتیجه رسیدند تصمیم گیرندگان در سازمان به نقاط قوت، یا نتایج بالقوه مثبت، اهمیت بیشتری می دهند تا به نقاط ضعف، فرصت ها و تهدیدات؛ به ویژه، بازگشت سرمایه مهم ترین عامل تصمیم گیری برای تصمیم گیرندگان است در حالی که به حداقل رساندن هزینه ها مهم نیست. طبق پژوهش Colzie (2014) به نقل از Safarnezhad & Nasirzade (2019) راهبردهای بازاریابی در دوره های آشفته، سازمان ها را قادر می سازد تا در مواردی چون ارتباط های در حال توسعه، مشتری خود را حفظ کنند، استفاده از شیوه های به روز و استفاده از تکنولوژی راه مناسبی برای بازاریابی است. (Eriksson et al. (2020) در پژوهشی با عنوان تیم های مدیریت ارشد عمل گرا و سازمان دهی بازاریابی: کاوشی در تصمیم گیری راهبردی، بیان داشتند بازاریابان بخشی جدایی ناپذیر در روند برنامه ریزی راهبردی یک شرکت یا سازمان را بازی می کنند. (Tayebi et al. (2020) تعیین متغیرهای تبیین کننده بازاریابی داخلی در فدراسیون کشتی جمهوری اسلامی ایران با استفاده از مدل بانسال، دریافتند ابعاد آموزش، تسهیم اطلاعات و توانمندسازی وضعیتی بالاتر از سطح متوسط و ابعاد امنیت شغلی، پاداش و کاهش فاصله طبقاتی در حد متوسط قرار داشتند و اینکه مزیت رقابتی در سازمان های خدماتی از جمله سازمان های ورزشی، مبتنی بر دارایی های نامشهودی همچون سرمایه های انسانی (کارکنان) است و از سویی دیگر توسعه بازاریابی داخلی، نیازمند توجه به سه مفهوم انگیزش و رضایت کارکنان، مشتری گرایی و مرحله به کارگیری راهبرد مدیریت تغییر است. (Izadishahnan & Keshkar (2022) نیز در پژوهش خود با عنوان موانع و راهکارهای به کارگیری بازاریابی شبکه ای در ورزش کشور بیان داشتند که توجه به بازاریابی چند سطحی و شبکه ای را می توان یکی از روش های عرضه محصولات به بازار تعریف کرد که امکان تأثیر بر ذینفعان را بطور همه جانبه مهیا می کند. همچنین کاربرد بازاریابی شبکه ای در ورزش ایران کسب مزایای اقتصادی، بهبود کیفیت خدمات و توانمندسازی منابع انسانی در ورزش کشور را به ارمغان خواهد داشت. در نهایت (Nazari et al. (2021) در پژوهشی با عنوان



ارائه راهبردهای توسعه بازار هندبال ایران نشان دادند فدراسیون هندبال ایران دارای پنج هدف کلان شامل تعمیم ورزش در بین جامعه، توسعه ورزش قهرمانی، ارتقای ورزش حرفه‌ای، ارتقا و تثبیت جایگاه سازمانی هندبال در تمامی استان‌ها، تعمیق و تقویت روحیه جوانمردی و اخلاق‌مداری از طریق ورزش هندبال بود. رویکرد راهبردهای فدراسیون هندبال ایران بر اساس ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی در موقعیت تهاجمی قرار گرفت. از این رو تعالی‌سازی برند فدراسیون هندبال ایران در حفظ وضع موجود در بازار رقابتی به‌عنوان یکی از رهبران بازار به‌عنوان استراتژی اولویت‌دار انتخاب گردید.

Khademi et al. (2019) در شناسایی راهبردهای تأمین مالی در ورزش حرفه‌ای ایران، نشان دادند راهبردهای تأمین مالی مبتنی بر دارایی‌ها متشکل از: تأمین مالی مبتنی بر اماکن، تأمین مالی مبتنی بر بدهی، تأمین مالی مبتنی بر سرمایه، تأمین مالی مبتنی بر مشارکت و تأمین مالی مبتنی بر هدایا و کمک‌ها؛ منابع درآمدی ورزشی نیز متشکل از تبلیغات، حامیان مالی، حق پخش، روز بازی، مبتنی بر برند، مبتنی بر ورزشکاران و هواداران و مبتنی بر کالا و خدمات بودند و در پایان مؤلفه‌های عملیاتی متشکل از اقدامات اجرایی و مالکیت مطلوب به‌عنوان مهم‌ترین مقوله‌های اصلی و فرعی تأمین مالی در ورزش حرفه‌ای ایران معرفی شدند. آنان اذعان داشتند طراحی و راهاندازی آژانس‌های بازاریابی ورزشی به شکل خصوصی علاوه بر وجود بخش بازاریابی و درآمدزایی در تشکیلات سازمان و باشگاه‌های ورزشی می‌تواند کمک شایانی به تحقق مدل مطلوب تأمین مالی در ورزش حرفه‌ای بکند. کانون اصلی راهبرد بازاریابی، تخصیص مناسب و هماهنگ نمودن فعالیت‌ها و منابع بازاریابی است به‌منظور تأمین اهداف عملیاتی سازمان از حیث یک بازار - محصول خاص لذا، مسئله اصلی مربوط به قلمروی راهبرد بازاریابی، عبارت است از تعیین بازارهای هدف خاص برای یک خانواده محصول یا یک محصول خاص، سپس، سازمان‌ها از طریق یک طراحی و اجرای برنامه مناسب عناصر آمیخته بازاریابی (اساساً چهار آمیخته محصول، قیمت، مکان و پیشبرد) طبق نیازها و خواسته‌های مشتریان بالقوه در آن بازار هدف، به دنبال کسب مزیت رقابتی و ایجاد هم‌افزایی می‌باشند (Armstrong, 2004). (1960) McCarthy برای اولین بار مفهوم آمیخته بازاریابی را مطرح نمود و عوامل موجود در این آمیخته را شامل چهار عنصر محصول، قیمت، مکان و ترفیع محصول دانست (Kotler, 2016) که بعدها سه عنصر دیگر به‌منظور ترسیم آمیخته بازاریابی در خدمات‌رسانی به آن اضافه شد؛ Rai & Das (2011) آمیخته بازاریابی را مبتنی بر مناظر هفت‌گانه مدل هفت پی (7P) تعریف نمودند که شامل عوامل محصول ۱، قیمت ۲، تبلیغات یا ترویج ۳، مکان ۴، افراد ۵، محیط فیزیکی ۶ و فرآیند ۷ ارائه محصول/خدمت است (Zeraat Kish & Asad Sangabi, 2013)؛ که در این پژوهش، راهبردهای بازاریابی مبتنی بر این عوامل اصلی استخراج شده است. در ادامه، تعریف مفهومی هر یک از ابعاد به اختصار ذکر شده است؛ محصول عبارت است از یک کالا، خدمت یا ترکیبی از این دو به نحوی که پاسخگوی ارضای یکی از نیازهای مشتری باشد (Roosta et al., 2014). قیمت بیانگر ارزش یک محصول است و قیمت‌گذاری راهی ساده برای کمی‌سازی ارزش چیزهایی است که مورد تبادل قرار می‌گیرند.

مکان یا کانال توزیع شامل نهادها و آژانس‌های به هم وابسته و مربوط به هم است که به‌عنوان یک سیستم با شبکه‌ای عمل می‌کنند که سازمان را قادر می‌سازد که تلاش‌های خود را برای عرضه و توزیع یک محصول سازمان دهی کنند و منظور از تبلیغات یا ترویج به کانال‌های ارتباطی بازاریابی مورد استفاده برای ترویج محصولات یا خدمات، مانند تبلیغات، فروش، روابط عمومی و فروش شخصی اشاره دارد. افراد به کارمندان اشاره دارد که با مشتریان ارتباط برقرار می‌کنند، مانند فروشندگان، نمایندگان خدمات مشتریان و پرسنل پشتیبان. محیط فیزیکی به فضایی که در آن محصولات قرار دارند و یا خدمات

1. Product
2. Price
3. Promotion
4. Place
5. People
6. Physical Environment
7. Process



ارائه می شوند گفته می شود و در نهایت، فرآیند ارائه محصول/خدمت نیز به فرآیند دریافت سفارش، روش تحویل و پشتیبانی پس از فروش اشاره دارد (Roosta et al., 2014). به منظور انجام پژوهش و شیوه‌های بررسی وضعیت موجود فدراسیون، تیم پژوهش با مذاکره با هیئت‌رئیس محترم و بررسی اسناد بالادستی، به موارد ذیل دست یافتند از جمله اینکه این فدراسیون با نقاط ضعفی همچون فقدان سالن اختصاصی تمرینی برای این رشته، هزینه بالای تجهیزات این رشته، برگزاری تمرینات اردوی مسابقات و کلیه فعالیت‌های آقایان و بانوان در استان تهران تنها در یک سالن تمرینی، عدم حمایت کافی ادارات کل ورزش و جوانان استان‌ها از هیئت‌ها و عدم وجود برنامه‌های بلندمدت روبرو بوده است. همچنین مبتنی بر بررسی وضعیت موجود فدراسیون شمشیربازی، این فدراسیون، با تهدیدهایی همچون سرمایه‌گذاری‌های بسیار زیاد کشورهای آسیایی در این رشته و رشد سریع آن‌ها، پرهزینه بودن تجهیزات این رشته و انحصاری بودن توسط چند کشور اروپایی، اختصاص نیافتن سالن تمرین برای این رشته به‌ویژه در استان تهران، استاندارد نبودن اماکن ورزشی و ابعاد ناهمگون آن در برخی استان‌ها و افزایش هزینه‌ها، تجهیزات و تسهیلات که توجه به امر بازاریابی و حمایت سرمایه‌گذاران و بخش خصوصی را در این بخش پررنگ می‌نماید (Elahi et al., 2021).

از سوی دیگر، آنچه منجر به وجود نقاط قوت در فدراسیون شمشیربازی می‌شود وجود برنامه راهبردی و همچنین وجود نقشه اجرایی مبتنی بر کار امتیازی متوازن (Rasekh et al, 2023)، برخورداری از جایگاه ویژه در سطح آسیا و جهان، کسب کرسی‌های بارز در کنفدراسیون شمشیربازی آسیا، کسب کرسی‌های بارز و تأثیرگذار در فدراسیون جهانی، وجود افراد دلسوز و بدون چشم‌داشت در این رشته، توزیع تعداد بالای مدال در این رشته، مدال‌آور بودن در سطح آسیا و جهان، وجود بانوان علاقه‌مند و توانمند در سطح کشور، تغییر نگرش عمومی و مثبت شدن نگاه آحاد مردم و مورد استقبال عمومی قرار گرفتن این رشته در سطح جامعه، توسعه روزافزون این رشته در سطح استان‌ها و شهرستان‌ها، ثبات مدیریت در رأس فدراسیون که منجر به المپیک شدن این رشته و کسب عنوان ارزشمند قهرمانی جهان در رده سنی بزرگسالان برای نخستین بار، توجه ویژه مسئولین وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک با توجه به رشد چشمگیر این رشته در سطح جهان و المپیک (کسب عنوان چهارمی المپیک ۲۰۱۶ ریو)، فعال بودن ۲۵ استان کشور و راه‌اندازی شهرستان‌ها و هیئت‌های تابعه آن با حمایت فدراسیون، میزبانی مسابقات معتبر جام جهانی کلاس A جوانان هرساله در تهران، آکادمیک و علمی شدن دانش مربیان تیم‌های ملی، نظارت و بررسی دقیق عملکرد هیئت‌های استانی در کلیه حوزه‌ها، حمایت مالی از ورزشکاران و مربیان تیم‌های ملی، امکان تعامل سازنده فدراسیون با سایر نهادهای دولتی، برگزاری مسابقات کشوری و توجه ویژه به آموزش مربیان و داوران کشور منجر به رویارویی بهتر با فرصت‌های موجود از جمله علاقه‌مند نمودن بخش خصوصی جهت ترغیب و حضور در این رشته، توجه ویژه به آمایش سرزمینی، توسعه فناوری ارتباطات و اطلاعات در این رشته و ترویج این رشته با مشارکت سازمان صداوسیما خواهد شد.

در سال‌های اخیر حضور تیم‌های آسیایی در رتبه‌های اول جهانی نشان‌دهنده میزان بالای رقابت این رشته در منطقه است. عملکرد برخی از فدراسیون‌های ورزشی این کشورها گواه این مطلب است، آن دسته از فدراسیون‌هایی که برای انجام مأموریت و دستیابی به اهداف خود از مدیریت قوی بر پایه برنامه‌ریزی راهبردی استفاده کردند، توانستند در فعالیت‌های مختلف از جمله ورزش قهرمانی به موفقیت‌های چشمگیری دست یابند. به‌عنوان نمونه، کشور کره جنوبی در بازی‌های المپیک ۲۰۰۸ پکن، بدون کسب مدال در اسلحه سابر، این بازی‌ها را به پایان رساند، درحالی‌که در بازی‌های المپیک ۲۰۱۲ لندن، به مدال طلای تیمی دست یافت. در المپیک لندن، مجتبی عابدینی برای اولین بار موفق به کسب سهمیه المپیک شد و در بین ۳۲ نفر برتر این اسلحه قرار گرفت، درحالی‌که در سال ۲۰۱۶ این سهمیه به دو نفر ارتقاء پیدا کرد که مجتبی عابدینی از بین رتبه‌بندی جهانی و علی پاکدامن از رتبه‌بندی آسیایی موفق به کسب این سهمیه شده‌اند و پس از حضور در این مسابقات، عابدینی در رتبه چهارم المپیک و پاکدامن در ۳۲ نفر برتر جهان قرار گرفت. با توجه به نتایج کسب‌شده، این رشته می‌تواند به رشته‌ای پر مدال تبدیل



شود و در آینده نزدیک یکی از ورزش‌هایی خواهد بود که در سطح اول ورزش کشور خودنمایی کند (فدراسیون شمشیربازی)، بنابراین با توجه به استقبال خوب آحاد جامعه از این رشته، می‌توان با برنامه‌ریزی مناسب، آینده‌های درخشان را با کمک شیوه‌های مناسب بازاریابی برای این رشته رقم زد.

با بررسی مستندات و سوابق موجود در این فدراسیون، برنامه راهبردی ویژه بازاریابی برای بهره‌گیری از فرصت‌های موجود و کاهش ضعف‌های فدراسیون در امر تأمین منابع مالی و مادی وجود ندارد، از این‌رو در این تحقیق، محقق بر آن است تا با تدوین راهبردهای بازاریابی فدراسیون شمشیربازی و دسته‌بندی آن‌ها مبتنی بر عناصر هفت‌گانه مدل هفت پی (7P) از (2011) Rai & Das به ارائه عناوین برنامه‌های عملیاتی و کاربردی بازاریابی به‌منظور تعالی به اهداف بلندمدت تدوین‌شده در این حیطه بپردازد.

### روش شناسی

این پژوهش بر مبنای راهبرد ترکیبی (کیفی: در قالب مصاحبه با شورای خبرگان فدراسیون - کمی: مبتنی بر روش پژوهش مطالعات راهبردی) و از نقطه‌نظر هدف، کاربردی است. جامعه آماری تحقیق در بخش کیفی به صورت هدفمند و در قالب تشکیل شورای خبرگان (افراد صاحب‌نظر علمی و اجرایی) بود (جدول شماره یک). در پژوهش حاضر اعضای شورای خبرگان (۱۵ نفر) به‌عنوان مشارکت‌کنندگان اصلی پژوهش مطرح شدند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش عبارت‌اند از مصاحبه نیمه ساختارمند (ثابت نظر خبرگان پیرامون وضعیت موجود محیط داخلی و خارجی ۱، مأموریت و چشم‌انداز فدراسیون، ماتریس‌های تحلیلی مرتبط بر مطالعات راهبردی) و بررسی اسناد بالادستی همچون برنامه راهبردی وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک، سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴. این پژوهش مبتنی بر مراحل ذیل صورت پذیرفت:

- ۱- بررسی وضعیت موجود بازاریابی فدراسیون شمشیربازی با بررسی اسناد گذشته و اسناد بالادستی (مطالعات اسنادی و کتابخانه‌ای) و نظر خبرگان (مصاحبه نیمه ساختارمند)؛
- ۲- تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز بازاریابی فدراسیون شمشیربازی و تأیید آن توسط شورای خبرگان؛
- ۳- تدوین فهرست نهایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها در حیطه عوامل هفت‌گانه آمیخته بازاریابی فدراسیون شمشیربازی؛
- ۴- تدوین راهبردهای بازاریابی بر مبنای عوامل هفت‌گانه آمیخته بازاریابی فدراسیون شمشیربازی.

### یافته‌ها

در این بخش ویژگی‌های جمعیت شناختی شورای خبرگان در قالب جنسیت، تحصیلات و سمت ارائه شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان در پژوهش

Table 1. Demographic Characteristics of Research Participants

ردیف / Row	جنسیت / Gender	تحصیلات / Education	سمت / Post
1	مرد / Male	دکتری / Ph.D.	رئیس فدراسیون President of the Federation
2	مرد / Male	دکتری / Ph.D.	نایب‌رئیس فدراسیون Vice President of the Federation
3	زن / Female	کارشناس / B.A.	نایب‌رئیس بانوان فدراسیون Vice President of Women's Federation

1. PESTG scan: Political, Economic, Social, Technological & Global





دبیر فدراسیون Secretary of the Federation	دکتری / Ph.D.	Male / مرد	4
عضو هیئت رئیسه فدراسیون Member of the Federation Board	کارشناسی ارشد / MS.c.	Male / مرد	5
مسئول روابط بین‌الملل Responsible for International Relations	کارشناسی ارشد / MS.c.	Female / زن	6
نماینده ورزشکاران و تیم‌های ملی Representative of Athletes and National Teams	کارشناسی ارشد / MS.c.	Female / زن	7
نماینده کمیته مربیان Representative of the Coaches Committee	کارشناسی ارشد / MS.c.	Male / مرد	8
نماینده کمیته داوران Representative of the Judges Committee	دکتری / Ph.D.	Male / مرد	9
مشاور حقوقی Jurisconsult	کارشناس / B.A.	Male / مرد	10
مسئول روابط عمومی Head of Public Relations	کارشناس / B.A.	Male / مرد	11
مشاور عالی Senior Advisor	دکتری / Ph.D.	Male / مرد	12
مربی Coach	کارشناسی ارشد / MS.c.	Male / مرد	13
تشریفات Ceremonies	کارشناس / B.A.	Male / مرد	14
خزانه‌دار Treasurer	کارشناسی ارشد / MS.c.	Female / زن	15

در ادامه، راهبردهای حاصل‌شده از ماتریس‌های سوات، مبتنی بر هر یک ابعاد هفت‌گانه مدل هفت پی (7P) (Rai & Das 2011) ارائه شده است. وضعیت موجود و راهبردهای بازاریابی فدراسیون شمشیربازی از بعد «محصول: کالا و خدمات». پس از نهایی شدن گویه‌های مرتبط با وضعیت موجود بازاریابی فدراسیون شمشیربازی از بعد «محصولات» و بعد از نتایج کسب‌شده از ماتریس ارزیابی داخلی (۲/۶۰) و خارجی (۲/۱۳) به تدوین ماتریس سوات مربوطه، پرداخته شد. نتیجه ماتریس هم‌زمان درونی و بیرونی حاکی از آن است، استقرار فدراسیون شمشیربازی از لحاظ موقعیت (بعد محصول) در منطقه رقابتی (ST) قرار دارد، لذا راهبردهای ذیل از بررسی متناظر قوت‌ها و تهدیدها ۲ توسط خبرگان ارائه شد.

۱. S1 توجه به تیم‌های پایه و تهیه لوازم شمشیربازی، S2 استفاده از پیست‌ها و ابزارآلات و سیستم‌های نوین، S3 استفاده از بهترین البسه و شمشیرها، S4 حمایت از ورزشکاران برای تهیه لوازم، S5 دریافت تجهیزات رایگان از فدراسیون جهانی و آسیایی شمشیربازی و توزیع عادلانه تجهیزات در کل کشور، S6 نگرش مثبت مدیران ارشد فدراسیون به مقوله بازرگانی، S7 اسپانسرینگ شرکت آل استار (معتبرترین شرکت تولید لوازم شمشیربازی در دنیا) از تیم سابر مردان ایران، S8 شرکت نمودن کیفی تیم‌های ملی رده‌های سنی در اسلحه‌های مختلف در مسابقات آسیایی و جهان.

۲. T1 نبود تمایل شرکت‌ها (بخش خصوصی) برای اسپانسرینگ، T2 نبود ارتباط مؤثر با دستگاه‌های دولتی جهت هزینه‌های گمرکی و ترخیص تجهیزات دریافتی رایگان از فدراسیون‌های جهانی و آسیایی، T3 اختصاص بودجه‌های کلان به تیم‌های شمشیربازی کشورهای رقیب و در مقابل تحریم ایران و عدم امکان به‌روزرسانی ادوات شمشیربازی، T4 پرهزینه بودن لوازم اولیه شمشیربازی و در نتیجه عدم امکان استعدادیابی عموم، T5 تضعیف اسلحه‌هایی



برنامه‌ریزی به‌منظور توسعه تولیدات داخلی.  
 برنامه‌ریزی به‌منظور تنوع بخشی محصولات.  
 برنامه‌ریزی به‌منظور توسعه فناوری‌های نوین.  
 وضعیت موجود و راهبردهای بازاریابی فدراسیون شمشیربازی از بعد «قیمت»  
 پس از نهایی شدن گویه‌های مرتبط با وضعیت موجود بازاریابی فدراسیون شمشیربازی از بعد «قیمت» و بعد از نتایج کسب‌شده از ماتریس ارزیابی داخلی (۲/۱۲) و خارجی (۲/۲۴) به تدوین ماتریس سوات مربوطه، پرداخته شد.  
 با توجه به این که موقعیت راهبردی بازاریابی فدراسیون در بعد «قیمت» در موقعیت WT (تدافعی) قرار گرفته است، لذا در ادامه راهبردهای ذیل به منظور کاهش ضعف‌ها ۱ و مقابله با تهدیدهای موجود ۲ توسط خبرگان ارائه شد.  
 برنامه‌ریزی به‌منظور همگانی سازی رشته شمشیربازی.  
 توسعه ارتباطات ملی و بین‌المللی با ذی‌صلاحان و ذی‌نفعان.  
 برنامه‌ریزی به‌منظور خصوصی‌سازی این رشته.  
 وضعیت موجود و راهبردهای بازاریابی فدراسیون شمشیربازی از بعد «تبلیغات»

که بنا بر شرایط اقتصادی در مسابقات حضور نمی‌یابند، T6. نبود تمایل شرکت‌های خصوصی به راه‌اندازی سالن‌های شمشیربازی به علت سختی تهیه تجهیزات، T7. نبود استقبال عمومی از این رشته ورزشی به علت بالا بودن هزینه‌های البسه و شمشیر، T8. نبود همکاری دولت و هزینه‌های بالای ترخیص لوازم شمشیربازی، T9. نبود تمایل شرکت‌های واردکننده لوازم ورزشی به تأمین لوازم شمشیربازی به علت پایین بودن تقاضا، T10. نبود دانش و تخصص شرکت‌های تولیدکننده داخلی به تولید لوازم این ورزش، T11. نبود تأمین عمومی لوازم و تجهیزات در صورت تحریم شدن فدراسیون، T13. نبود تولید تجهیزات در داخل، T14. برقراری تحریم‌های مجدد ایالات‌متحده آمریکا علیه ایران، T15. میزان بسیار کم سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در ورزش شمشیربازی، T16. مقررات گمرکی و صادرات و واردات کالاهای ورزشی، T17. هزینه بالای تجهیزات شمشیربازی نسبت به سایر رشته.

۱. W1. هزینه بالای تجهیزات شمشیربازی، W2. نبود تخصیص عادلانه بودجه و امکانات به فدراسیون‌های کشور و در نتیجه الویت بندی در خصوص اختصاص منابع به اسلحه‌های مختلف، W3. هزینه بالای دعوت از مربیان خارجی، W4. اعزام نکردن همه تیم‌های ملی در اسلحه‌های مختلف بانوان و آقایان به مسابقات جهانی به علت هزینه‌های بالا، W5. هزینه بالای حضور داوران و مربیان در دوره‌های آموزشی خارج از کشور و ارتقای سطح، W6. پایین بودن دستمزد مربیان، W7. نبود تمایل شرکت‌ها برای اسپانسرینگ، W8. شرکت نکردن تمامی تیم‌های ملی در اسلحه‌های مختلف در مسابقات آسیایی و جهانی به علت هزینه‌های بالا، W9. دستمزد پایین بازیکنان در لیگ‌های داخلی، W10. هزینه بالای اجاره سالن برای برگزاری مسابقات، W11. ضعف در تأمین هزینه‌های بالای میزبانی مسابقات، W12. هزینه بالای دلاری برای تهیه البسه و لوازم و تجهیزات، W13. فدراسیون تنها تأمین‌کننده تجهیزات، پیست و لوازم، W14. هزینه بالای احداث سالن شمشیربازی، W15. نبود برنامه محوری امور بازاریابی و درآمدزایی فدراسیون شمشیربازی، W16. تمرکز بیشتر مدیران فدراسیون بر مدیریت هزینه‌ها تا درآمدزایی، W17. هزینه اندک برای ایجاد زیرساخت‌های اولیه لازم برای توسعه بازاریابی و منابع درآمدی W18. نبود ارتباط مؤثر با دستگاه‌های دولتی جهت هزینه‌های گمرکی و ترخیص تجهیزات دریافتی رایگان از فدراسیون‌های جهانی و آسیایی.

۲. T1. نوسانات ارزی در کشور و در نتیجه تأثیر منفی آن بر اعزام‌های برون‌مرزی، T2. تحریم و عدم امکان به‌روزرسانی ادوات شمشیربازی، T3. پرهزینه بودن لوازم اولیه شمشیربازی و در نتیجه عدم امکان استعدادیابی عمومی، T4. پایین بودن حق‌الزحمه داوری در کشور، T5. نبود شرایط ادامه روند حرفه مربیگری و داوری در کشور به علت عدم تأمین مخارج، T6. هزینه‌های بالای حضور در دوره‌های بین‌المللی برای داوران و مربیان، T7. تضعیف اسلحه‌ای که بنا بر شرایط اقتصادی در مسابقات حضور نمی‌یابند، T8. استقبال عمومی بسیار کم از این رشته ورزشی به علت بالا بودن هزینه‌های البسه و شمشیر، T9. نبود همکاری دولت و هزینه‌های بالای ترخیص لوازم شمشیربازی، T10. عدم تمایل شرکت‌های واردکننده لوازم ورزشی به تأمین لوازم شمشیربازی به علت پایین بودن تقاضا، T11. تولید نشدن تجهیزات در داخل کشور، T12. ارزش نقدینگی ارزهای خارجی در مقایسه با پول داخلی و عدم ثبات ارزی، T13. میزان بسیار کم سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در ورزش شمشیربازی، T14. مقررات گمرکی حاکم بر صادرات و واردات کالاهای ورزشی، T15. دریافت نکردن بودجه کامل تخصیص داده‌شده به شمشیربازی، T16. میزان اعتبارات بودجه شمشیربازی، T18. خلأهای قانونی در قراردادهای مالی با حامیان و سرمایه‌گذاران بخش خصوصی، T19. اختصاص بودجه‌های کلان به تیم‌های شمشیربازی کشورهای رقیب.



پس از نهایی شدن گویه‌های مرتبط با وضعیت موجود بازاریابی فدراسیون شمشیربازی از بعد «تبلیغات» و بعد از نتایج کسب‌شده از ماتریس ارزیابی داخلی (۲/۵۵) و خارجی (۲/۲۶) به تدوین ماتریس سوات مربوطه، پرداخته شد. با توجه به این که موقعیت راهبردی بازاریابی فدراسیون در بعد «تبلیغات» در موقعیت ST (رقابتی) قرار گرفته است، لذا در ادامه راهبردهای ذیل برای تقویت قوت‌ها ۱ و مقابله با تهدیدها ۲ توسط خبرگان ارائه شد. تقویت مأموریت گرایبی در فدراسیون در حیطه حمایت مالی. برنامه‌ریزی به‌منظور توسعه برند.

برنامه‌ریزی به‌منظور توسعه بازاریابی دیجیتال.

برنامه‌ریزی به‌منظور توسعه بازاریابی اجتماعی.

وضعیت موجود و راهبردهای بازاریابی فدراسیون شمشیربازی از بعد «مکان»

پس از نهایی شدن گویه‌های مرتبط با وضعیت موجود بازاریابی فدراسیون شمشیربازی از بعد «مکان» و بعد از نتایج کسب‌شده از ماتریس ارزیابی داخلی (۲/۱۴) و خارجی (۲/۵۲) به تدوین ماتریس سوات مربوطه، پرداخته شد. با توجه به این که موقعیت راهبردی بازاریابی فدراسیون در بخش «مکان» در موقعیت WO (محافظه‌کارانه) قرار گرفته است، لذا راهبردهای ذیل برای تقلیل ضعف‌ها ۳ و بهره‌مندی از فرصت‌ها ۴ توسط خبرگان ارائه شد.

۱. S1. به‌روز بودن سایت فارسی فدراسیون شمشیربازی، S2. ارتباط سازمان‌یافته و مؤثر فدراسیون با سایر کشورهای صاحب نام شمشیر بازی دنیا، S3. مسلط بودن برخی مدیران کمیته‌ها به زبان‌های خارجی، S4. برگزاری مسابقات رده‌های سنی مختلف شمشیربازی در ایران، S5. دارا بودن جایگاه دوم در آسیا و پنجم در جهان بر اساس رتبه‌بندی جهانی، S6. ترویج ورزش شمشیربازی در استان‌های مختلف از طریق راه‌اندازی هیئت‌های شمشیربازی، S7. توجه ویژه به بانوان، S8. برنامه‌ریزی و مدیریت لیگ‌های ورزشی، S9. امکان برگزاری مسابقات جهانی در سه اسلحه تمامی رده‌های سنی بانوان و آقایان و تأمین هزینه‌های مالی، S10. برگزاری لیگ شمشیربازی در سه اسلحه تمامی رده‌های سنی بانوان و آقایان، S11. برگزاری مسابقات جایزه بزرگ در سه اسلحه تمامی رده‌های سنی بانوان و آقایان، S12. شرکت در مسابقات آسیایی و بین‌المللی، S13. نگرش مثبت مدیران ارشد فدراسیون به مقوله بازرگانی، S14. طراحی فضاهای تبلیغاتی حین مسابقات قابل پخش از تلویزیون، S15. اسپانسرینگ شرکت آل استار (معتبرترین شرکت تولید لوازم شمشیربازی در دنیا) از تیم ساپر مردان ایران.

۲. T1. نبود تمایل شرکت‌ها برای اسپانسرینگ، T2. از دست دادن حق میزبانی مسابقات آقایان و بانوان به علت محدودیت‌های سیاسی، T3- تضعیف اسلحه‌هایی که بنا بر شرایط اقتصادی در مسابقات حضور نمی‌یابند، T4. امکان اندک مسابقات جهانی بانوان در داخل کشور، T5. نبود تمایل شرکت‌های خصوصی به راه‌اندازی سالن‌های شمشیربازی به علت سختی تهیه تجهیزات، T6. نبود استقبال عمومی از این رشته ورزشی به علت بالا بودن هزینه‌های البسه و شمشیر، T7. همکاری نکردن دولت و هزینه‌های بالای ترخیص لوازم شمشیربازی، T8. نبود تمایل شرکت‌های واردکننده لوازم ورزشی به تأمین لوازم شمشیربازی به علت پایین بودن تقاضا، T9. تأمین نشدن لوازم و تجهیزات به‌صورت عمومی در صورت تحریم شدن فدراسیون، T10. نبود شرایط امکان‌به‌روزسانی تجهیزات شمشیربازی در صورت تحریم، T11. میزان اندک سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در ورزش شمشیربازی، T12. از دست دادن حامیان فعلی به خاطر تحریم‌ها و نبود سازوکار مالی، T13. خلأهای قانونی در قراردادهای مالی با حامیان و سرمایه‌گذاران بخش خصوصی.

۳. W1. پراکندگی جغرافیایی نامناسب داوران و مربیان در تهران و استان‌ها، W2. نداشتن مرکز توسعه و پژوهش، W3. نداشتن سالن ویژه شمشیربازی برای برگزاری مسابقات لیگ و جهانی، W4. توانایی اندک در پرداخت هزینه اجاره سالن برای برگزاری مسابقات، W5. نداشتن توانایی لازم برای تأمین هزینه‌های بالای میزبانی مسابقات، W6. نداشتن سالن اختصاصی تمرینی برای تیم ملی و یا برنامه‌های استعدادیابی فدراسیون، W7. نداشتن خوابگاه و اقامتگاه مناسب، W8. فدراسیون تنها تأمین‌کننده تجهیزات، پیست و لوازم، W9. هزینه بالای احداث سالن شمشیربازی، W10. هماهنگی و تعامل اندک هیئت‌های شمشیربازی استانی با ادارات کل استان مربوطه، W11. نبود کمیته بازاریابی و حقوقی در ساختار و تشکیلات، W12. هزینه اندک برای ایجاد زیرساخت‌های اولیه لازم برای توسعه بازاریابی و منابع درآمدی.

۴. O1. امکان بهره‌مندی از ظرفیت‌های وزارت امور خارجه و سفارت‌خانه‌های سایر کشورها، O2. تعامل با فدراسیون جهانی و آسیایی در راستای تهیه تجهیزات رایگان، O3. حمایت وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک از رشته‌های مدال‌آور، O4. وجود قوانین و مقررات حمایتی در حوزه همگانی کردن ورزش در برنامه ششم توسعه، O5. تمایل نهادهای عمومی مانند شهرداری‌ها به ساخت‌وسازهای ورزشی، O6. تمایل نهادهای دولتی و وزارتخانه‌های پرمخاطب به ساخت‌وسازهای ورزشی، O7. امکان ایجاد زیرساخت‌های تخصصی شمشیربازی در دانشگاه‌های کشور، O8. رواج ساخت سالن‌های



آمایش فرصت‌های اقتصادی محیط خرد و کلان. برنامه‌ریزی به‌منظور بهره‌برداری حداکثری از ظرفیت‌های سازمانی، ملی و نهادی. وضعیت موجود و راهبردهای بازاریابی فدراسیون شمشیربازی از بعد «افراد و منابع انسانی» پس از نهایی شدن گویه‌های مرتبط با وضعیت موجود بازاریابی فدراسیون شمشیربازی از بعد «افراد و منابع انسانی» و بعد از نتایج کسب‌شده از ماتریس ارزیابی داخلی (۲/۵۲) و خارجی (۲/۲۶) به تدوین ماتریس سوات مربوطه، پرداخته شد. با توجه به این‌که موقعیت راهبردی بازاریابی فدراسیون در بخش «افراد و منابع انسانی» در موقعیت ST (رقابتی) قرار گرفته است، لذا راهبردهای ذیل برای بهره‌مندی از قوت‌ها و تضعیف ضعف‌ها توسط خبرگان ارائه شد. توسعه سرمایه انسانی.

برنامه‌ریزی به‌منظور توسعه منابع داوطلبانه. وضعیت موجود و راهبردهای بازاریابی فدراسیون شمشیربازی از بعد «فرآیند ارائه محصول/ خدمت» پس از نهایی شدن گویه‌های مرتبط با وضعیت موجود بازاریابی فدراسیون شمشیربازی از بعد «فرآیند ارائه محصول/ خدمت» و بعد از نتایج کسب‌شده از ماتریس ارزیابی داخلی (۲/۳۴) و خارجی (۲/۱۴) به تدوین ماتریس سوات مربوطه، پرداخته شد. با توجه به این‌که موقعیت راهبردی بازاریابی فدراسیون در بعد «فرآیند ارائه محصول/ خدمت» در موقعیت WT (تدافعی) قرار گرفته است، لذا راهبردهای ذیل برای تقلیل ضعف‌ها ۱ و دوری از تهدیدها ۲ توسط خبرگان ارائه شد. تقویت برنامه محوری در حوزه بازاریابی فدراسیون. برنامه‌ریزی به‌منظور توسعه مشتری محوری در فدراسیون. برنامه‌ریزی به‌منظور توانمندسازی ذی‌نفعان. وضعیت موجود و راهبردهای بازاریابی فدراسیون شمشیربازی از بعد «محیط فیزیکی»

چندمنظوره به دلیل مسائل زیست‌محیطی، 09. امکان بهره‌مندی از امکانات و تجهیزات نهادهای ورزشی کشور (وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک)، 010. وجود شرکت‌های مستعد برای سرمایه‌گذاری در ورزش، 011. امکان بهره‌گیری از قانون ۲۷ صدم درصد ارزش‌افزوده به بخش ورزش. 1. W1. محدودیت بانک اطلاعاتی در خصوص اعضاء، پیشکسوتان و...، W2. مشخص نبودن برنامه بلندمدت روابط عمومی فدراسیون، W3. فقدان نظام عضویت مربیان در فدراسیون، W4. مشخص نبودن وضعیت بیمه و بازنشستگی داوران و مربیان بر طبق قوانین وزارت کار، W5. مکانیسم ضعیف پاداش و تنبیه کارکنان، W6. محدودیت و ضعف در نظام ارزیابی عملکرد، W7. ضعف در نظام ارتقاء و دانش‌افزایی سازمان‌یافته، W8. برگزار نشدن دوره‌های آموزش ارتقاء دانش مدیران و کارکنان، W9. نداشتن برنامه راهبردی بلندمدت، W10. نداشتن برنامه ارزیابی و نظارت بر فعالیت‌های برنامه‌ریزی‌شده فدراسیون، W11. نداشتن سیستم‌های اطلاعاتی مدیران، W12. نداشتن استانداردهای ارزیابی، نظارت و انتخاب بازیکنان و مربیان، W13. هماهنگی و تعامل اندک هیئت‌های شمشیربازی استانی با ادارات کل استان مربوطه، W14. فقدان شفافیت و کیفیت روندها و دستورالعمل‌های اداری در خصوص بازاریابی، W15. عدم برنامه محوری امور بازاریابی و درآمدزایی فدراسیون شمشیربازی، W16. نبود کمیته بازاریابی و حقوقی در ساختار و تشکیلات، W17. فقدان بانک اطلاعاتی بازرگانی و بازاریابی، W18. اجرایی نکردن بازاریابی یکپارچه (از سطح کارکنان تا مدیران عالی)، W19. تمرکز بیشتر مدیران فدراسیون بر مدیریت هزینه‌ها تا درآمدزایی، W20. ضعف در ارتباط مؤثر با دستگاه‌های دولتی جهت کاهش هزینه‌های گمرکی و ترخیص تجهیزات دریافتی رایگان از فدراسیون‌های جهانی و آسیایی.

2. T1. از دست دادن حق میزبانی مسابقات آقایان و بانوان به علت محدودیت‌های سیاسی، T2. داشتن برنامه‌های بلندمدت استعدادیابی و قهرمان‌پروری در کشورهای رقیب، T3. کمبود ارتباط منظم و سازمان‌یافته نظام آموزش و پرورش کشور با فدراسیون‌های ورزشی در زمینه کشف و پرورش استعدادها و ورزشی، T4. کمبود قوانین حمایتی (امتیازات ویژه) برای قهرمانان ورزشی، T5. نداشتن امنیت شغلی، T6. دخالت نهادهای دولتی در مدیریت فدراسیون‌ها، T7. برنامه‌ریزی بلندمدت فدراسیون‌های کشورهای رقیب برای رشد و توسعه، T8. هماهنگی و تعامل اندک هیئت‌های شمشیربازی با شهرداری‌ها و نهادهای عمومی، T9. دریافت نکردن بودجه کامل تخصیص داده‌شده به شمشیربازی، T10. میزان ناکافی اعتبارات بودجه شمشیربازی، T11. قانون منع به‌کارگیری افراد بازنشسته در سازمان‌های ورزشی، T12. خلأهای قانونی در قراردادهای مالی با حامیان و سرمایه‌گذاران بخش خصوصی.



پس از نهایی شدن گویه‌های مرتبط با وضعیت موجود بازاریابی فدراسیون شمشیربازی از بعد «محیط فیزیکی» و بعد از نتایج کسب‌شده از ماتریس ارزیابی داخلی (۲/۲۲) و خارجی (۲/۴۰) به تدوین ماتریس سوات مربوطه، پرداخته شد با توجه به این که موقعیت راهبردی بازاریابی فدراسیون در بخش «محیط فیزیکی» در موقعیت WT (تدافعی) قرار گرفته است، لذا راهبردهای ذیل برای تقلیل ضعف‌ها<sup>۱</sup> و دوری از تهدیدها<sup>۲</sup> توسط خبرگان ارائه شد.

ایجاد و تقویت شبکه حامیان و شبکه همکاران کلیدی جهت تعریف و پیاده‌سازی پروژه‌های توسعه‌ای برای رشته شمشیربازی. برنامه‌ریزی و بسترسازی لازم جهت توسعه زیرساخت‌ها و آموزش‌های تخصصی شمشیربازی در مدارس و دانشگاه‌ها.

### بحث و نتیجه‌گیری

بازاریابی یک فدراسیون ورزشی که وجهه‌های المپیکی دارد برای اثربخشی، به آگاهی مدیران و کارکنان آن فدراسیون از خدماتی که قرار است ارائه کند و نحوه عرضه این خدمات به بازار یا ذی‌نفعان وابسته است. سازمان ورزشی المپیکی همچون فدراسیون شمشیربازی اساساً به جای ارائه محصولات، به ویژگی‌های منحصر به فردی می‌پردازد که شاید در سازمان‌های غیرورزشی قابل‌رؤیت نباشد. ویژگی‌هایی همچون تصویر ذهنی، ارزش، اندیشه و خدمات منحصر به فرد. از سویی بر کسی پوشیده نیست که بازاریابی برای همه سازمان‌هایی که کالایی برای عرضه دارند، مناسب است؛ اما یادآوری این نکته بسیار مهم است که کالا یا ارائه خدمات در سازمان‌های ورزشی مانند فدراسیون شمشیربازی با چالش‌های خاص خود روبه‌روست، از جمله آنکه، خدمات غیرملموس هستند، بدین معنا که نمی‌توان آن‌ها را لمس یا مشاهده کرد. در حقیقت این واقعیت در ارائه خدمات باعث می‌شود فدراسیون در پاسخ به سوالاتی که در جمع‌آوری اطلاعات مربوط به بازاریابی حائز اهمیت است با مشکل مواجه شود و نتیجه این خواهد بود که در نهایت، در تحلیل درستی از اینکه چگونه یک بسته حمایت مالی را قیمت‌گذاری کند و یا چگونه کیفیت خدمات خود را بهبود بخشد دچار اشکالات اساسی شود یا اینکه حفظ کیفیت خدمات در فدراسیون‌ها بسیار دشوار است. برای حفظ این کیفیت، هم به همکاری کارکنان مجموعه و هم نیروهای داوطلب مرتبط با فدراسیون نیاز است و برآورده نمودن وعده‌ها به حامیان مالی و شرکای کلیدی در چنین فضایی که کنترل بر عملکردها بسیار غیرقابل پیش‌بینی است، دشوار به نظر می‌رسد. نکته مهم و قابل تأمل در بازاریابی سازمان‌های ورزشی که مدیران باید به آن اشراف داشته باشند این است که بازاریابی در یک سازمان ورزشی آن‌هم از نوع المپیکی به سبب ارزش‌هایی که بازی‌های جوانمردانه و دوستی را ترویج می‌دهند، بیشتر به‌سوی جامعه تمایل دارد تا تجارت. به همین سبب نیازهای بازاریابی هر سازمان ورزشی ویژه و مختص به خود آن سازمان باید

۱. W1. تخصیص ندادن عادلانه بودجه و امکانات به فدراسیون‌های کشور و در نتیجه اولویت‌بندی در خصوص اختصاص منابع به اسلحه‌های مختلف، W2. پراکندگی جغرافیایی نامناسب داوران و مربیان در تهران و استان‌ها، W3. نداشتن سالن ویژه شمشیربازی برای برگزاری مسابقات لیگ و جهانی، W4. هزینه بالای اجاره سالن برای برگزاری مسابقات.
- W5. ضعف در تأمین هزینه‌های بالای میزبانی مسابقات، W6. نداشتن سالن اختصاصی تمرینی برای تیم ملی و یا برنامه‌های استعدادیابی فدراسیون، W7. نداشتن خوابگاه و اقامتگاه مناسب، W8. هزینه بالای احداث سالن شمشیربازی W9. هماهنگی و تعامل اندک هیئت‌های شمشیربازی استانی با ادارات کل استان مربوطه.
۲. T1. نبود تمایل شرکت‌ها برای اسپانسرینگ، T2. امکان اندک مسابقات جهانی بانوان در داخل کشور، T3. نبود تمایل شرکت‌های خصوصی به راه‌اندازی سالن‌های شمشیربازی به علت سختی تهیه تجهیزات، T4. نبود استقبال عمومی از این رشته ورزشی به علت بالا بودن هزینه‌های البسه و شمشیر، T5. همکاری نکردن دولت و هزینه‌های بالای ترخیص لوازم شمشیربازی، T6. نداشتن کمپ تمرینی اختصاصی شمشیربازی، T7. هماهنگی و تعامل اندک هیئت‌های شمشیربازی با شهرداری‌ها و نهادهای عمومی، T8. میزان اندک سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در ورزش شمشیربازی، T9. عدم دریافت بودجه کامل تخصیص داده‌شده به شمشیربازی، T10. میزان اعتبارات بودجه شمشیربازی، T11. خلأهای قانونی در قراردادهای مالی با حامیان و سرمایه‌گذاران بخش خصوصی.



باشد و به همین سبب این پژوهش «بازاریابی راهبردی» را در مورد محیط سازمانی فدراسیون شمشیربازی، ذی‌نفعان این فدراسیون و ساختارهای موجود در محیط داخلی و بیرونی فدراسیون را به کار گرفته است.

#### بعد «محصول/کالا و خدمات»

با توجه به راهبردهای ارائه‌شده در این بعد، اجرای برنامه‌های عملیاتی همچون تقویت بستریهای لازم (فنی، تکنولوژیکی، قانونی، لوجستیکی و ...) برای تولیدات داخلی کالاها و تجهیزات شمشیربازی با رویکرد نوآوری و مهندسی معکوس و ایجاد شرایطی برای تسهیل واردات کالا و تجهیزاتی که قابلیت تولید داخلی را ندارند؛ سرمایه‌گذاری در فناوری‌های نوین در این رشته و ایجاد، تقویت و توسعه شبکه‌های استارت‌آپی مرتبط با شمشیربازی و تنوع‌بخشی به کالا و خدمات رشته شمشیربازی و حفظ کیفیت آن‌ها و ایجاد بستر و شرایطی مناسب برای همگانی کردن این رشته با محوریت توسعه ذی‌نفعان و شعار شمشیربازی برای همه می‌تواند مؤثر واقع شود؛ همان‌گونه که در بخشی از راهبرد بازاریابی فدراسیون شمشیربازی امریکا (برنامه راهبردی دوره چهارساله ۲۰۲۱ تا ۲۰۲۴) به ارائه جذاب‌داری‌ها (خدمات و هرآنچه که قابل عرضه باشد)، بازاریابی هدفمند در مقابل بازاریابی فراگیر، بومی‌سازی بازاریابی و در پژوهش Khademi et al. (2019) نیز به اهمیت ارائه‌داری‌ها و شناسایی مخاطبان هدف اشاره شده است.

#### بعد «قیمت»

با توجه به راهبردهای ارائه‌شده در این بعد، اجرای برنامه‌های عملیاتی همچون تلاش برای ارزان‌سازی و کاهش هزینه‌ها برای مشتریان در رشته شمشیربازی توسط رایزنی با تولیدکنندگان بخش خصوصی و جلب حمایت نهادهای دولتی جهت تسهیل شرایط و قوانین و مقررات حاکم به‌منظور تولید تجهیزات ارزان و ویژه برای گروه‌های هدف، تقویت مسیرهای توسعه حرفه‌ای این رشته و دسترسی آزاد به اماکن و تجهیزات شمشیربازی از طریق تعریف و اجرای برنامه‌های آموزشی و تربیتی ویژه با همکاری نهادهای اجتماعی و سازمان‌های دولتی و حاکمیتی، توسعه نظام حقوقی مالی و بازاریابی فدراسیون و تعامل و تفاهم با ارکان حاکمیتی جهت تقویت این نظام و ترمیم خلأهای موجود می‌تواند مؤثر واقع شود و نتایج در این بعد با پژوهش (2021) Farzan et al. از Hajihedari & Nazari درتوجه به نقش راهبردهای بازاریابی در نقشه جامع اقتصاد ورزش ایران، (2019) Farzan et al. از نقطه نظر وجود مشکلات ناشی از بازاریابی وعدم حمایت مالی بخش خصوصی در ورزش شمشیربازی هم‌راستا است.

#### بعد «تبلیغات»

با توجه به راهبردهای ارائه‌شده در این بعد، اجرای برنامه‌های عملیاتی همچون شناسایی و تحلیل بازار و تقسیم‌بندی جامعه مخاطب شمشیربازی به گروه‌های همگن و تلاش برای شناخت ویژگی‌ها، رفتارها، انتظارات و ادراکات ذینفعان هر گروه توسط جمع‌آوری اطلاعات با رویکرد شناخت ارزش‌هایی همچون الگوی خرید، ارزش‌های سبک زندگی و ... و توسعه جایگاه شمشیربازی در این الگوها؛ توسعه بینش، سازگاری و پیوند مشترک بین نهاد حمایت‌شونده (فدراسیون، تیم‌های ملی، تیم‌های پایه، باشگاه‌ها، ورزشکار و یا رویداد) و حامی مالی با محوریت ارزش‌آفرینی، فعال‌سازی نام تجاری و تدوین بسته‌های حمایتی پیشنهادی تعدیل‌شده؛ تقویت و گسترش مسیرهای ارتباطی ویژه با ذینفعان کلیدی و گروه‌های همگن شناسایی‌شده به‌منظور بهره‌برداری حداکثری از ظرفیت‌های اجتماعی و نهادی با رویکرد بازاریابی اجتماعی؛ ایجاد پلتفرم‌های شبکه‌های اجتماعی و توسعه و رشد بازی‌های الکترونیکی ویژه شمشیربازی و حضور حداکثری در شبکه‌های اجتماعی پرمخاطب با محوریت بازاریابی دیجیتال شاید درست‌ترین تفسیر برای این راهبردها باشد که با نتایج پژوهش Zardoshtian (2021) در خصوص تربیت نیروهای متخصص و تعامل رسانه‌ها با ورزش، Bahmani et al. (2020) در تاکید بر تدوین برنامه تبلیغات و تقدیر از حامیان و Dwivedi (2019) et al. در تاکید بر رسانه‌های اجتماعی، هم‌راستا است.

#### بعد «مکان»



با توجه به راهبردهای ارائه شده در این بعد، اجرای برنامه های عملیاتی همچون ساخت یک سالن تخصصی و کمپ اختصاصی شمشیربازی با استانداردهای بین المللی با تشکیل بنیاد حامیان و استفاده حداکثری از ظرفیت های سازمانی، ملی و نهادی؛ شرکت در برنامه ها و استفاده از فرصت ها و توسعه مشارکت های راهبردی برای ایجاد پروژه های ورزشی و اقتصادی مشترک با نهادهای ملی و بین المللی می تواند مؤثر واقع شود که با نتایج پژوهش (Eizadi et al. (2017) با تاکید بر تدوین نظام جامع باشگاه داری و توسعه فرصت های سرمایه گذاری بخش خصوصی، هم راستا است.

#### بعد «افراد و منابع انسانی»

با توجه به راهبردهای ارائه شده در این بعد، اجرای برنامه های عملیاتی همچون تقویت نظام خبرگی و تخصص گرایی در سطوح مختلف فدراسیون و منابع انسانی کلیدی (مربیان، داوران و ورزشکاران، مدیران و کارشناسان) و حمایت همه جانبه از آنان؛ بسیج منابع داوطلبانه جهت کمک به توسعه حرفه ای شمشیربازی و جذب و جلب حمایت ملی پوشان حال و گذشته برای پیشبرد اهداف توسعه آینده شمشیربازی ذیل یک برنامه منظم داوطلبی و حمایت اجتماعی شاید بتواند مؤثر واقع شود که با نتایج پژوهش (Manoli (2018) در تاکید بر مفهوم هواداران به عنوان یک اکوسیستم ارزش آفرینی مشترک، (Almomani et al. (2019) در خصوص توجه مدیران و تصمیم گیران به روش های ورزشی بازاریابی، به ویژه حمایت های شرکتی از رویدادهای ورزشی بزرگ و سرمایه گذاری برند، هم راستا است.

#### بعد «فرآیند ارائه محصول / خدمت»

با توجه به راهبردهای ارائه شده در این بعد، اجرای برنامه های عملیاتی همچون پیاده سازی رویکرد بازاریابی ارتباطی ۱ و توسعه و طراحی مسیرهایی برای مشارکت، توانمند سازهای عصر بازاریابی دیجیتال در جامعه شمشیربازی (زنان، جوانان، شهروندان اینترنتی) با تمرکز بر یکپارچه سازی بازاریابی سنتی و دیجیتالی؛ طراحی نقشه مسیر جدید برای مشتری در رشته شمشیربازی در عصر ارتباطات و بازاریابی دیجیتال با درک سه سطح کلیدی رفتار مشتری، نقاط محتمل تماس با مشتری و اثر و برداشت کلیدی مشتری با تمرکز بر ۵ مرحله آگاهی، جذب، پرسش، اقدام و حمایت (پنج ای ۲) و بررسی و اصلاح منظم برنامه هایی که موجب عملکرد بالا در حوزه بازاریابی و مالی فدراسیون می شوند و تطابق مستمر آن ها با فرصت های جدید محیط خرد و کلان اقتصادی رشته شمشیربازی؛ همچنین تدوین اعتبار ملی برای توسعه فرایندهای بازاریابی فدراسیون اعم از توسعه بازاریابی دیجیتال و توسعه بازاریابی اجتماعی و بازاریابی ارتباطی ویژه شمشیربازی شاید بتواند مؤثر واقع شود که با نتایج پژوهش (Keshavarz et al. (2020) در خصوص اثربخشی استراتژی ارتباطات یکپارچه بازاریابی بر سودآوری فدراسیون ها و (Manoli & Hodgkinson (2020) در خصوص تاکید بر ارتباطات بازاریابی یکپارچه در دستور کار اجرایی آژانس های بازاریابی و سازمان های مشتری محور و خدماتی به خصوص سازمان های ورزشی، هم راستا است.

#### بعد «محیط فیزیکی»

با توجه به راهبردهای ارائه شده در این بعد، اجرای برنامه های عملیاتی همچون افزایش همکاری های نهادی و تقسیم کار ملی برای توسعه ساختاری و امکاناتی برای رشته شمشیربازی با حمایت شرکا و حامیان کلیدی فدراسیون؛ برنامه ریزی برای توسعه همه جانبه رشته شمشیربازی در مدارس و دانشگاه با تعریف کار مشترک و همکاری نهادی با شرکای راهبردی جدید (وزارت

۱. رویکرد بازاریابی ارتباطی:

تأیید اجتماع مشتریان

شفاف سازی خصیصه های شخصیتی و کدهای برند

آمیخته بازاریابی ارتباطی (خلق مشترک، ارز، فعال سازی اجتماعی، گفتگو) و تجاری سازی آن

مراقبت مشارکتی از مشتری (فیلیپ کاتلر و همکاران، ۲۰۱۷).



آموزش و پرورش، وزارت علوم و وزارت بهداشت و آموزش پزشکی) شاید بتواند مؤثر واقع شود که با نتایج پژوهش (2021) Vahedizadeh et al. در تاکید بر رویکرد راهبردی اقتصادی و بازاریابی به منظور توسعه درآمدزایی، تقویت و گسترش رشته‌های ورزشی و باشگاه‌ها، (2021) Ghafouri Yazdi et al. در اهمیت راهبردهای تأمین مالی مبتنی بر امکان، تأمین مالی مبتنی بر مشارکت و تأمین مالی مبتنی بر هدایا و کمک‌ها هم‌راستا است.

در یک تحلیل نهایی می‌توان این‌گونه نتیجه گرفت که مدیریت ارشد در سازمان، تصمیم‌گیری راهبردی را تصویب می‌کند و بر رویکردهای تاکتیکی تحقق و جاری‌سازی آن راهبرد تأثیر می‌گذارد. راهبرد سازمانی نقش مهمی در قابلیت بازاریابی یک سازمان دارد، زیرا فعالیت‌ها بر اساس راهبرد و اهداف سازمانی تعیین می‌شود. حال آنکه تیم مدیریتی در فدراسیون شمشیربازی باید به صورت ساختاری به‌گونه‌ای خود را سازمان‌دهی نماید که به‌طور عملی برای پاسخگویی و انطباق با چالش‌های بازار و محیط داخلی و خارجی فدراسیون، در همه حال سازگار باشد. در حقیقت ترسیم نقشه راه برای راهبردهای بازاریابی فدراسیون گامی درست برای طی نمودن مسیری است که فدراسیون می‌خواهد برای شکوفایی و سرآمدی در سازمان‌های ورزشی ایران طی نماید. هرچقدر برنامه‌ها و راهبردها در این حوزه بر مبنای توجه حداکثری به ذی‌نفعان و شرکای کلیدی به صورت دقیق و هوشمندانه تدوین گردد به همان اندازه رسوخ در بازار و قلب آنان نیز اثربخش‌تر خواهد بود. این در حالی است که می‌توان به بازاریابی به چشم یک توانایی سازمانی برای فدراسیون شمشیربازی نیز نگاه کرد، در حقیقت بازاریابی به‌عنوان یک عملکرد در فدراسیون شمشیربازی، به‌طور متفاوتی می‌تواند در محیط خرد و کلان فدراسیون نقش آفرینی نماید. محیط‌های مختلف سازمانی و بازار برای تحقق پتانسیل بسیار راهبردی خود نیاز به رویکردهای مختلف سازمانی دارند و یک توافق کلی وجود دارد و آن این است که هیچ‌یک از بهترین راه‌ها برای سازمان‌دهی عملکردی یک سازمان وجود ندارد. لذا هر سازمان باید بتواند خود را به بهترین مدل عملیاتی در حوزه بازاریابی که مختص به سازمان خودش است برساند و فدراسیون شمشیربازی نیز از این قاعده مستثنا نخواهد بود.

### پیشنهادهای کاربردی

۱. با توجه به تحلیل محیطی و موقعیت راهبردی منظر محصول/کالا و خدمات و راهبردهای تدوین‌شده برای این منظر از بازاریابی فدراسیون شمشیربازی پیشنهاد می‌شود، فدراسیون ضمن توجه به فناوری‌های نوین در عرصه ورزش و شمشیربازی در دنیا، بسترسازی لازم را جهت تسهیل تولیدات داخلی کالاها و ادوات برای شمشیربازی را مدنظر قرار داده و با رایزنی با نهادهای متولی و ذی‌نفع و ذی‌صلاح موانع موجود را از سر راه برداشته و مسیر سرمایه‌گذاری و تولید داخلی را در صنعت تجهیزات ورزشی مرتبط با شمشیربازی تسهیل نماید.

۲. با توجه به تحلیل محیطی و موقعیت راهبردی منظر قیمت و راهبردهای تدوین‌شده برای این منظر از بازاریابی فدراسیون شمشیربازی پیشنهاد می‌شود، ضمن حمایت از بخش خصوصی برای ورود و سرمایه‌گذاری در این رشته و مانع زدایی در این مسیر، مقدمات همگانی نمودن این رشته در سطح جامعه را فراهم نموده و تسهیلات ویژه‌ای را برای اقشار هدف فدراسیون با هماهنگی و همیاری سازمان‌های همکار فراهم آورد تا این رشته بتواند به‌صورت ارزان و در دسترس در اختیار جامعه هدف قرار گیرد.

۳. با توجه به تحلیل محیطی و موقعیت راهبردی منظر تبلیغات و راهبردهای تدوین‌شده برای این منظر از بازاریابی فدراسیون شمشیربازی پیشنهاد می‌شود، ضمن اهتمام به بازاریابی اجتماعی و بازاریابی دیجیتال و ایجاد ارتباطات راهبردی با ذینفعان، با بهره جستن از متخصصین حوزه برندینگ، داستان ویژه برند خود را به شکلی علمی و تخصصی ایجاد نماید و با شخصیت پردازی‌های الگو گرفته از نمادها و اساطیر باستانی ایران به توسعه برند خود در سطح ملی و بین‌المللی بپردازد.

۴. با توجه به تحلیل محیطی و موقعیت راهبردی منظر مکان و راهبردهای تدوین‌شده برای این منظر از بازاریابی فدراسیون شمشیربازی پیشنهاد می‌شود، فدراسیون با تشکیل بنیاد حامیان رشته شمشیربازی، ساخت یک سالن تخصصی و کمپ تیم‌های





ملی همراه با خوابگاه و خدمات رفاهی را که مناسب برای برگزاری مسابقات در سطح بین‌المللی باشد و همچنین شرایط لازم برای اردوهای ملی را نیز داشته باشد در اولویت برنامه‌های کاری خود قرار دهد.

۵. با توجه به تحلیل محیطی و موقعیت راهبردی منظر افراد و منابع انسانی و راهبردهای تدوین‌شده برای این منظر از بازاریابی فدراسیون شمشیربازی پیشنهاد می‌شود، ضمن تشکیل نظام داوطلبی ساختارمند در فدراسیون، کمیته‌های بازاریابی، اقتصادی و مالی تشکیل و فعال شوند و با راهبردی یکپارچه فدراسیون را در میان‌مدت به اهداف خود در این حوزه نزدیک و نزدیک‌تر نمایند.

۶. با توجه به تحلیل محیطی و موقعیت راهبردی منظر فرآیند ارائه محصول/خدمات و راهبردهای تدوین‌شده برای این منظر از بازاریابی فدراسیون شمشیربازی پیشنهاد می‌شود، به کمک متخصصین و خبرگان حوزه منابع انسانی و بازاریابی یک برنامه توسعه فردی/تیمی/سازمانی برای ذینفعان کلیدی، تیم‌های کاری و ارکان فدراسیون طراحی و تدوین گردد تا تضمین نماید با تکیه بر توانمندسازها و برنامه محوری در درازمدت، فدراسیون به اهداف خود در زمینه بازاریابی دست پیدا خواهد نمود.

۷. با توجه به تحلیل محیطی و موقعیت راهبردی منظر محیط فیزیکی و راهبردهای تدوین‌شده برای این منظر از بازاریابی فدراسیون شمشیربازی پیشنهاد می‌شود، فدراسیون هر آنچه از نظر منابع و سرمایه انسانی و سازمانی در اختیار دارد را متمرکز بر ورزش مدارس نماید. در واقع هر برنامه راهبردی علاوه بر چشم‌انداز و مأموریت نیاز به جهت دارد و شاید مهم‌ترین جهت در حوزه بازاریابی و توسعه شمشیربازی برای فدراسیون، مدارس و دانش آموزان باشد.

#### منابع

- Ajeigbe, I. Y. (2021). Influence of Sports Marketing Strategies in the Promotion of Organization Products and Services in Ilorin Metropolis. *Indonesian Journal of Sport Management*, 2(1), 128-137. <https://doi.org/10.31949/ijsm.v1i2.1311>.
- Almomani, Z., Al-Hawary, M., Oudat, M.A., & Okor, A. (2019). The Effectiveness of Sports Marketing Strategies in the Jordanian Physical Education Faculties from View of the Graduate Students. *The International Journal of Higher Education*, 8, 61-71.
- Armstrong, M. (2004). *Strategic Human Resource Management: A Guid to Action*. Translation: Mohammad Erabi and Davod Izadi, Tehran, Cultural Researches Office. [In Persian]
- 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 Studies*, 12(59), 17-36. Doi: 10.22089/smrj.2018.4847.1934 [in Persian]
- Dwivedi, Y.K., Pappu, R., & Roy, S. (2019). Research in strategic marketing: past and future (Developing New Models, Reviews, Measures, Methods with Future Research Agenda). *Journal of Strategic Marketing*, 27, 369-372.
- Eizadi, A., Shabani Bahar, G., Goodarzi, M., & Honari, H. (2017). Development of Marketing Strategic Planning for Planning for Iranian Football Premier League Clubs with SWOT Analysis. *Applied Research in Sport Management*, 6(2), 21-34. [In Persian]
- Elahi, A., Bagherzadeh, K., Bagherzad, F., & Rasekh, N. (2021). Development Strategies of the Iranian Fencing Federation based on the AHP- SCORE Approach. *Sport Sciences Quarterly*, Published online 12 August 2021. [In Persian]
- Eriksson, T., Robertson, J., & Näppä, A. (2020). Functional top Management Teams and Marketing Organization: Exploring Strategic Decision-making. *Journal of Strategic Marketing*, 1-18.
- Farzan, M., Haji Anzahi, Z., Nikaein, Z., & Bagheri, Y. (2019). Developing a Strategic Plan for Iran Fencing Federation with SWOT Analysis Method. *Sport Physiology & Management Investigations*, 11(3), 105-115. [In Persian]



- Ghafouri Yazdi, M., khabiri, M., Alidoust Ghahfarokhi, E., & Sharif Zadeh, M. J. (2021). Identifying Financing strategies in Iran's Professional Sports. *Applied Research in Sport Management*, 9(4), 23-40. Doi: 10.30473/arsm.2021.7624 [in Persian]
- Hajiheydari, V., & Nazari, R. (2021). Representing Model of Resistance Economy in Iranian Sport. *Applied Research in Sport Management*, 9(3), 69-82. Doi: 10.30473/arsm.2021.7466 [in Persian]
- Izadishahnan, F., & Keshkar, S. (2022). Barriers and Strategies of Using Network Marketing In Sports in Iran Countr. *Journal of Sport Marketing Studies*, 3(3), 1-37. [In Persian]
- Keshavarz, L., Rezaei sofi, M., & Akbarikhooshemehr, B. (2020). Investigating the Status of Marketing Philosophy, Competitive Intelligence and Integrated Marketing Communications in Iranian Sport Federations. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 7(1), 31-40. Doi: 10.30473/fmss.2020.50297.2058 [in Persian]
- Khademi, A., Majdi, N., & Naderi Nasab, M. (2019). Designing the Strategic Marketing Plan of the Wrestling Federation based on SWOT Analysis using the QSPM Matrix. *Sport Sciences Quarterly*, 11(34), 59-80. [In Persian]
- Khosravizadeh, E., Hamidi, M., Yadollahi, J., & Khabiri, M. (2012). Developing strategies and determining strategic situation of NOC of Islamic Republic of Iran. *Sport Management and Development*, 1(1), 11-25. [In Persian]
- Kotler, P. (2016). *Marketing Management*. Translated by: Bahman Faruzandeh, Tehran: Amokhteh. 22nd Edition, 852 Pages. [In Persian]
- Manoli, A.E. (2018). Sport marketing's past, present and future; an introduction to the special issue on contemporary issues in sports marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 26, 1-5.
- Manoli, A.E., & Hodgkinson, I.R. (2020). The implementation of integrated marketing communication (IMC): evidence from professional football clubs in England. *Journal of Strategic Marketing*, 28, 542-563.
- Nazari, R., Davari, A.R., Naderyan, M. (2021). Presenting strategies for developing the Iranian handball market. *Journal of Sport Marketing Studies*, 2(4), 98-119. [In Persian]
- Rasekh, N., Javadi Poor, M., & Shagholi, R. (2016). Design and Establishment of the Strategic Plan of the Physical Education and Sports Sciences Research Institute. *Sport Management Studies*, 8(36), 17-42. Doi: 10.22089/smrj.2016.779. [In Persian]
- Rasekh, N., Javadipour, M., Jafari, S., & Zareian, H. (2023). Developing a Strategic Plan for the Fencing Federation of the Islamic Republic of Iran Using a Balanced Score card. *Sport Management Journal*, 15(1), 233-247. Doi: 10.22059/jsm.2021.326246.2754. [in Persian]
- Roosta, A., Venus, D., & Ebrahimi, A. H. (2014). *Marketing Management*. Tehran, Samt, 18th edition. 475 p. [in Persian]
- Safarnezhad, M., & Nasirzade, A. M. (2019). Developing Sports Marketing Strategies for Iran Sport for all Federation (ISFAF). *Applied Research in Sport Management*, 7(3), 75-84. Doi: 10.30473/arsm.2019.27517.2248. [In Persian]
- Seung Bum, L., & Walsh, P. (2011). SWOT and AHP hybrid model for sport marketing outsourcing using a case of intercollegiate sport. *Sport Management Review*, 14(4), 361-369.
- Tayebi, B., Goodarzi, M., Jalali, M., & Alidoust, E. (2020). Determination of Explanatory Variables of Domestic Marketing in Islamic Republic of Iran Wrestling Federation Using Bansal Model. *Sport Physiology & Management Investigations*, 12(1), 9-19. [In Persian]
- USA Fencing Federation website; <https://www.usafencing.org/>
- Vahedizadeh, M., Aghae, N., & Elahi, A. (2021). Strategies for Developing Financial Resources and Income of Sports Federations in Iran: Findings of a Qualitative Study. *Sport Physiology & Management Investigations*, 12(4), 153-168. [In Persian]



- Zardoshtian, S. (2021). Designing Strategic Factors Model for Attracting and Expanding Sponsors in public and championship sports in Ilam Province. *Applied Research in Sport Management*, 9(3), 23-40. Doi: 10.30473/arism.2021.7388. [In Persian]
- Zeraat Kish, S. Y., & Asad Sengabi, H. (2013). *Presenting a Suitable Model on the Shiraz City Tourism Marketing by P7 Model*, unpublished master's thesis, Islamic Azad University, Qeshm International Branch. [In Persian]

