

## Strategic Planning for Sports Marketing of Private Sector in Tehran Somayeh Kounani<sup>1</sup>, Maryam Mokhtari Dinani<sup>2</sup>, Najaf Aghaei<sup>3</sup>

1. Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences, Alzahra University, Tehran, Iran. E-mail: [Kwnanysmyh@gmail.com](mailto:Kwnanysmyh@gmail.com)
2. Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences, Alzahra University, Tehran, Iran.  
E-mail: [M.Mokhtaridinani@alzahra.ac.ir](mailto:M.Mokhtaridinani@alzahra.ac.ir)
3. Corresponding Author, Department of Sports Management, Faculty of Sports Sciences, Kharazmi University, Tehran, Iran.  
E-mail: [Najaf.Aghaei@khu.ac.ir](mailto:Najaf.Aghaei@khu.ac.ir)

Article Info	ABSTRACT
<b>Article type:</b> Research Article	<b>Introduction:</b> The purpose of this study was developing strategic planning for sports marketing of private sector in Tehran.
<b>Article history:</b> Received: 29 April 2022 Received in revised form: 14 July 2022 Accepted: 6 September 2022 Published online: 21 June 2024	<b>Methods:</b> This study was conducted by forming a strategic council consisting of sports service providers, managers and sports marketing specialists in Tehran universities, sports service marketing specialists, key representatives and stakeholders (media, sponsors) who were purposefully selected. Internal and external factors questionnaire, internal and external factors matrix, strategic positioning matrix of domestic sports services marketing and SWOT matrix were used to prioritize the marketing strategies of sports services in Tehran.
<b>Keywords:</b> <i>Marketing,</i> <i>Private sector,</i> <i>Strategic Planning,</i> <i>Sports Services,</i> <i>WT.</i>	<b>Results:</b> Based on the results, Strengths 16 items, weaknesses 18 items, opportunities 14 items, threats 18 items were obtained. The strategic position of marketing sports services in Tehran was obtained in the position of WT (internal weakness of the organization and external threats).
	<b>Conclusion:</b> Therefore, it is necessary to formulate marketing strategies for sports services in Tehran in such a way that it can use the existing strengths and opportunities to reduce the weaknesses of the organization and act in order to deal with the environmental threats ahead.

**Cite this article:** Kounani, S., Mokhtari Dinani, M., & Aghaei, N. (2024). Strategic Planning for Sports Marketing of Private Sector in Tehran. *Sport Management Journal*, 16 (2), 63-79.  
[DOI:https://doi.org/10.22059/JSM.2022.342330.2941](https://doi.org/10.22059/JSM.2022.342330.2941).



Journal of Sport Management by University of Tehran Press is licensed under [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)  
| web site: <https://jsm.ut.ac.ir/> | Email: [jsm@ut.ac.ir](mailto:jsm@ut.ac.ir).

## Extended Abstract

### Introduction

Companies should develop comprehensive marketing strategies to meet the needs and demands of customers in order to achieve their organizational goals. Choosing the right marketing strategy is effective on selling more products and services and the success of organizations in the field of competition. Marketing and choosing appropriate strategies in organizations will help to increase their income and success. Choosing the right strategies is possible by identifying the strengths and weaknesses of your organization as well as the threats and opportunities outside the organization. Since it is easier and more cost-effective to retain existing customers than to attract new customers, it is logical for organizations to make the necessary efforts to meet the needs of their customers. The requirement to do this is to pay attention to marketing activities in organizations, especially sports organizations, and to have a specific strategic plan to deal with marketing activities in these organizations. So, the purpose of this study was developing strategic planning for sports marketing of private sector in Tehran.

### Methods

This study was conducted by forming a strategic council consisting of sports service providers, managers and sports marketing specialists in Tehran universities, sports service marketing specialists, key representatives and stakeholders (media, sponsors) who were purposefully selected. Internal and external factors questionnaire, internal and external factors matrix, strategic positioning matrix of domestic sports services marketing and SWOT matrix were used to prioritize the marketing strategies of sports services in Tehran.

### Results

Based on the results, Strengths 16 items, weaknesses 18 items, opportunities 14 items, threats 18 items were obtained. The final score of the evaluation matrix of the internal factors of sports services marketing in Tehran city was 2.464, which shows that the strengths of the sports services marketing of Tehran city overcome its weaknesses to some extent. Also, the final score of the evaluation matrix of external factors of sports services marketing in Tehran city was 2.4335, which shows that the opportunities of marketing sports services in Tehran city overcome its threats to some extent. Therefore, the strategic position of marketing sports services in Tehran was obtained in the position of WT (internal weakness

of the organization and external threats). So, the most important marketing strategies of sports services in the private sector of Tehran based on the strategic planning process are as follows:

- Strategy No. 1: Increasing the support of the maximum presence of financial sponsors with an emphasis on securing and making investment attractive.
- Strategy number 2: increasing the quantitative and qualitative level of equipment, places and infrastructures
- Strategy No. 3: strengthening the role and positive position of sports
- Strategy number 4: attention and emphasis on the activation of the outsourcing process in Sports services marketing
- Strategy No. 5: Having the same quality and appropriate sports services throughout the city
- Strategy No. 6: Providing consulting services in marketing sports services in Tehran
- Strategy No. 7: Using strategic managers and strategic managers
- Strategy No. 8: Providing sports services throughout the year and at appropriate times.

### Conclusion

Therefore, it is necessary to formulate marketing strategies for sports services in Tehran in such a way that it can use the existing strengths and opportunities to reduce the weaknesses of the organization and act in order to deal with the environmental threats ahead.

**Conflict of interest:** The authors report there are no competing interests to declare.

**Acknowledgments:** We express our sincere gratitude to members of the strategic council of the Ski federation, whose invaluable contributions and cooperation made it possible for us to successfully complete this research. Their willingness to participate and provide valuable insights has been instrumental in shaping the outcomes of this study. Without their support, this research would not have been possible, and we are truly grateful for their involvement.



# مدیریت ورزشی



## برنامه‌ریزی راهبردی بازاریابی خدمات ورزشی بخش خصوصی شهر تهران

سمیه کونانی<sup>۱</sup>، مریم مختاری دینانی<sup>۲</sup>، نجف آقایی<sup>۳</sup>

۱. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه الزهرا (س)، تهران، ایران. رایانامه: [Kwnanysmyh@gmail.com](mailto:Kwnanysmyh@gmail.com)

۲. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه الزهرا (س)، تهران، ایران. رایانامه: [M.Mokhtarinani@alzahra.ac.ir](mailto:M.Mokhtarinani@alzahra.ac.ir)

۳. نویسنده مسئول، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. رایانامه: [Najaf.Aghaei@khu.ac.ir](mailto:Najaf.Aghaei@khu.ac.ir)

اطلاعات مقاله	چکیده
<p>نوع مقاله: پژوهشی</p> <p>تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۲/۹</p> <p>تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۰۴/۲۳</p> <p>تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۶/۱۵</p> <p>تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۰۴/۰۱</p> <p><b>کلیدواژه‌ها:</b> بازاریابی، بخش خصوصی، برنامه راهبردی، خدمات ورزشی، موقعیت تدافعی.</p>	<p><b>مقدمه:</b> هدف از این تحقیق، تدوین برنامه راهبردی بازاریابی خدمات ورزشی بخش خصوصی شهر تهران بود.</p> <p><b>روش پژوهش:</b> این تحقیق با تشکیل شورای راهبردی متشکل از ارائه‌دهندگان خدمات ورزشی مستقر در شهر تهران، مدیران و متخصصان بازاریابی ورزشی در دانشگاه‌ها و حوزه خدمات ورزشی شهر تهران و نمایندگان ذی‌نفعان کلیدی (رسانه‌ها، حامیان مالی) انجام و به صورت هدفمند انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از مطالعات تطبیقی، فرم شناسایی باز عناصر برنامه راهبردی، تشکیل جلسات شورای راهبردی جهت تشخیص عوامل راهبردی، پرسشنامه عوامل داخلی و خارجی، ماتریس عوامل داخلی و خارجی، ماتریس تعیین موقعیت راهبردی بازاریابی خدمات ورزشی داخلی (LE) و ماتریس SWOT برای تدوین راهبردهای بازاریابی خدمات ورزشی شهر تهران استفاده شد.</p> <p><b>یافته‌ها:</b> بر اساس نتایج به دست آمده، ۱۶ نقطه قوت، ۱۸ نقطه ضعف، ۱۴ فرصت و ۱۸ تهدید به دست آمد. بر این اساس، موقعیت راهبردی بازاریابی خدمات ورزشی بخش خصوصی شهر تهران، در موقعیت WT (ضعف درونی سازمان و تهدیدهای بیرونی) به دست آمد.</p> <p><b>نتیجه‌گیری:</b> بنابراین لازم است راهبردهای بازاریابی خدمات ورزشی شهر تهران به گونه‌ای تدوین شود که بتواند با استفاده مناسب از قوت‌ها و فرصت‌های موجود، از ضعف‌های سازمان بکاهد و در جهت برخورد با تهدیدات محیطی پیش رو عمل کند.</p>

**استناد:** کونانی، سمیه؛ مختاری دینانی، مریم؛ و آقایی، نجف (۱۴۰۳). برنامه‌ریزی راهبردی بازاریابی خدمات ورزشی بخش خصوصی شهر تهران. نشریه مدیریت ورزشی، ۶۳(۲)، ۷۹-۶۳

[DOI:http://doi.org/10.22059/JSM.2022.342330.2941](https://doi.org/10.22059/JSM.2022.342330.2941)

این نشریه علمی رایگان است و حق مالکیت فکری خود را بر اساس لایسنس کپی‌رایت کامنز (CC BY-NC 4.0) به نویسندگان واگذار کرده است. | آدرس نشریه: <https://jsm.ut.ac.ir/> | ایمیل: [jsm@ut.ac.ir](mailto:jsm@ut.ac.ir)



© نویسندگان.

ناشر: انتشارات دانشگاه تهران.

## مقدمه

در جهان امروز وفور کالاها با انواع برندها و از کشورهای مختلف، گستره‌ای از گزینه‌ها را برای مشتریان فراهم ساخته است. در این میان مهم‌ترین دغدغه تولیدکنندگان این است که محصول (کالا یا خدمات) آنها از سوی مشتریان انتخاب شده و مورد استفاده مکرر قرار گیرد و به دیگران نیز توصیه شود. برای رسیدن به این موفقیت، تولیدکنندگان باید مشتریان هدف خود را به‌خوبی شناسایی کنند و از نیازها و خواسته‌های آنها مطلع شوند (اکر، ۱۹۹۷). رسیدن به این امر از طریق بازاریابی امکان‌پذیر است. طبق تعریف انجمن بازاریابی امریکا<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) بازاریابی فرایند برنامه‌ریزی و اجرای فعالیت‌های مربوط به شکل‌گیری، قیمت‌گذاری، ترویج و توزیع ایده‌ها، کالا و خدمات است؛ به‌شکلی که در تبادلات انجام‌گرفته، اهداف فردی و سازمانی تأمین شود.

شرکت‌ها برای تأمین نیازها و خواسته‌های مشتریان، باید راهبردهای بازاریابی جامعی تدوین کنند تا به این ترتیب به اهداف سازمانی خود دست یابند. انتخاب راهبرد مناسب بازاریابی، بر فروش بیشتر محصولات و خدمات و موفقیت سازمان‌ها در عرصه رقابت مؤثر است (برادران، ۲۰۱۹). بازاریابی و انتخاب راهبردهای مناسب در سازمان‌ها به افزایش درآمد و موفقیت آنها کمک خواهد کرد. لازمه انتخاب بهترین راهبرد، درک مناسب محیط کسب‌وکار، بازار، مشتریان و اطلاع از وضعیت و راهبردهای رقبای بازار است. تمرکز بر نیازهای مشتری به معنی توجه به کیفیت محصول و ارائه خدمات به مشتریان است و هر سازمانی که می‌کوشد مشتری‌گرا باشد، باید با این مفهوم آشنا شود. اکنون بسیاری از شرکت‌ها با توجه به کیفیت محصول و ارائه خدمات به مشتری رقابت می‌کنند، چراکه پیشرفت فناوری، انتظارات مصرف‌کننده را برای دریافت خدمات مناسب و به‌موقع افزایش می‌دهد و آنان چون گذشته دیگر حاضر به پذیرش هر نوع کالایی نیستند. بدین ترتیب سازمان‌هایی که قادر به تأمین انتظارات مصرف‌کنندگان خود نباشند، خودبه‌خود از گردونه رقابت حذف خواهند شد. در بازارهای رقابتی و آزاد، یکی از مهم‌ترین راهبردهایی که مورد توجه واقع شده، ارائه خدمات با کیفیت مناسب است. نکته‌ای که در چند دهه اخیر در زمینه بازاریابی خدمات به‌طور ویژه‌ای مورد نظر قرار گرفته، اهمیت ادراک مشتریان در رویارویی با خدمات ارائه‌شده است (چانگ و همکاران، ۲۰۱۰).

در دهه‌های اخیر، صنعت ورزش نیز دوران جدید و تازه‌ای را تجربه می‌کند، به‌طوری‌که ورزش به‌عنوان یک بخش اقتصادی در تولید کالاها و خدمات ورزشی و توسعه اقتصاد ملی کشورها، یکی از درآمدزاترین صنایع در سده بیست‌ویکم به‌شمار می‌رود (ماهونی و هوارد، ۲۰۰۱). اما دستیابی به درآمدهای اقتصادی و رقابت در بازار ملی و بین‌المللی ورزش بدون شک در گرو به‌کارگیری روش‌های علمی و نوین بازاریابی است. با افزایش باشگاه‌های ورزشی در بازار، هر باشگاه برای جذب اعضای بیشتر تلاش می‌کند و بازار رقابتی پیچیده‌ای را به‌وجود می‌آورد. بسیاری از باشگاه‌های ورزشی دریافته‌اند که برآورده ساختن انتظارات مشتری، عاملی ضروری برای حفظ اعضای وفادار و جذب اعضای جدید است (دورسکو و سالکائو، ۲۰۱۱). کیفیت خدمات درک‌شده سبب بهبود روابط بین مشتریان و به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات مثبت از خدمات توسط مشتریان بین دوستان و همسالانشان می‌شود. کیفیت خدمات درک‌شده به‌عنوان یک عامل تعیین‌کننده رابطه مهم مشتری و تجربه مشتری در نظر گرفته می‌شود (لمون و ورهوف، ۲۰۱۶). به‌طور میانگین، تأسیسات ورزشی در آمریکا در هر سال، ۴۰ درصد از کل مشتریان را از دست می‌دهند؛ از این رو با شدت گرفتن رقابت بین عرضه‌کنندگان خدمات ورزشی، شناخت انتظارات مشتریان و عوامل مؤثر بر آن، به بازاریابان اجازه می‌دهد تا راهبردهای جدیدی را برای درآمدزایی بیشتر به‌کار گیرند (روانگتاناکیت، ۲۰۰۸).

1. Aaker

2. American Marketing Association

3. Chang

4. Mahony & Howard

5. Dorescou & Salgau

6. Lemon & Verhoef

7. Rueangthanakiet

در خصوص مهم‌ترین تحقیقات انجام‌گرفته در این حوزه، [نقی‌لو و همکاران \(۲۰۲۰\)](#) در پژوهشی با هدف ارائه چارچوب مفهومی رقابت‌پذیری در صنعت خدمات ورزشی ایران، پنج حیطه کلی شامل مدیریت بازار، ساختار بازار، قابلیت بازار، اکوسیستم بازار و رقابت‌پذیری بازار را به‌عنوان چارچوب تحلیلی در نظر گرفتند که به‌صورت یک سیستم فرایندی از اکوسیستم بازار و مدیریت بازار تا رقابت‌پذیری پایدار خدمات ورزشی شناسایی شد. بنابراین می‌توان گفت که غفلت از هر یک از عناصر یا مؤلفه‌ها می‌تواند به برهم‌خوردن نظم و تعادل نسبی در ساختار رقابتی بازار خدمات ورزشی ایران منجر شود. از این‌رو بازار خدمات ورزشی نیازمند توسعه‌یافتگی محیط کسب‌وکار و مدیریت بازار خدمات ورزشی در جهت رقابت‌پذیری پایدار است. [صیادی و همکاران \(۲۰۱۹\)](#) در تحقیقی با هدف ارائه راهبرد ارتقای مشارکت سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در ورزش استان آذربایجان غربی، ۷ قوت، ۱۳ ضعف، ۷ فرصت و ۱۳ تهدید را شناسایی کردند و مشخص شد که موقعیت فعلی مشارکت بخش خصوصی در این استان، در موقعیت حفظ و پیشرفت واقع شده است. [شایان‌مقدم و همکاران \(۲۰۱۹\)](#) نیز در پژوهشی با هدف تدوین برنامه راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان تهران به این نتیجه رسیدند که اداره کل ورزش و جوانان استان تهران در موقعیت راهبردی تهاجمی قرار دارد که در آن وضعیت محیط داخلی و خارجی سازمان نسبتاً خوب است. در تحقیق [حسینی و قربانی قهفرخی \(۲۰۱۹\)](#) با هدف ارزیابی بازاریابی کالاهای ورزشی شهر تهران بر اساس مدل AHA و SWOT، یافته‌های حاصل از بررسی و تحلیل ماتریس ارزیابی نقاط قوت و ضعف مدل SWOT نشان داد که راهبرد SO با تأکید بر نقاط قوت داخلی و بهره‌برداری از فرصت‌های خارجی مناسب‌ترین راهبرد بازاریابی کالاهای ورزشی شهر تهران است. [فتحی و همکاران \(۲۰۱۸\)](#) نیز در تحقیقی با عنوان «طراحی نقشه راهبردی شرکت‌های تولیدکننده تجهیزات ورزشی و رتبه‌بندی اهداف راهبردی با استفاده از روش اولویت‌بندی فازی»، که در آن با استفاده از روابط علت و معلولی میان اهداف راهبردی در سطوح مختلف، به طراحی و ترسیم نقشه راهبردی در شرکت تولیدکننده لوازم و تجهیزات ورزشی کراس پرداختند، نشان دادند که بین اهداف منظر مالی، افزایش سودآوری بالاترین اولویت را دارد و بعد از آن، اهداف افزایش فروش و کاهش بهای تمام‌شده قرار دارد.

[فدراسیون جهانی ورزش بولز \(۲۰۱۸\)](#) نیز در برنامه راهبردی خود برای بازه زمانی ۲۰۱۸-۲۰۲۱ در راستای هدف حفظ و تقویت ساختارهای مدیریتی و نظارتی که رهبری، هدایت و خدمات کیفیت را به ذی‌نفعان بولز ارائه می‌کند، راهکارهایی شامل ارتقا و توسعه پاسخگویی روشن، رهبری مشورتی و ارتباطات مؤثر؛ ادامه ایجاد ارتباطات سازنده با نهادهای کلیدی بین‌المللی ورزش؛ حفظ رشد و ثبات مالی شامل معرفی یک برنامه تجاری؛ ادامه اتخاذ بهترین شیوه کسب‌وکار؛ و ادامه اطمینان از رعایت الزامات قانونی را در نظر گرفت. به‌منظور افزایش مشارکت و جذب اعضای ملی جدید و کمک به رشد و توسعه آنها، راهکارهایی شامل ترویج و تسهیل به‌اشتراک‌گذاری بهترین شیوه‌های توسعه؛ ایجاد طرح‌های توسعه مؤثر بر اساس اصول مندرج در راهبرد توسعه فدراسیون بولز؛ و مشارکت سازنده جهت شکل‌گیری و اجرای این طرح‌های توسعه را مدنظر قرار داد. برای هدف ایجاد برنامه رویدادهای جهانی که نمایش این ورزش، فرصت‌های درآمدی و مشارکت نهادهای ملی عضو را به حداکثر برساند، راهکارهایی نظیر بررسی کامل برنامه رویدادهای جاری بولز و شناسایی و ارزیابی فرصت‌های جدید ممکن به‌منظور ارتقای برنامه و برای هدف گسترش شناخت جهانی و ارتقای جایگاه ورزش بولز با استفاده از روش‌ها و فناوری‌های متناسب با منابع موجود، راهکارهایی شامل ایجاد یک گروه کاری برای گردآوری و اشتراک بهترین نمونه‌ها از شیوه‌های ارتقای چهره این ورزش، تهیه یک برنامه رسانه‌ای و ارتباطی و ایجاد یک راهبرد دیجیتال را ارائه کرد. همچنین نتایج تحقیق [سارگیت<sup>۲</sup> \(۲۰۱۷\)](#) که به سیاست‌ها و راهبردهای توسعه ورزش همگانی در کشور مالزی پرداخت، حاکی از این بود که دولت مالزی از طریق وزارت ورزش، سه برنامه بزرگ ملی برای افراد در تمام سنین راه‌اندازی کرده است. این سه برنامه، «مالزی متناسب»، «روز ملی ورزش» و «الهام بخشیدن» بودند. این برنامه‌ها در تمام ۱۵ ایالت و بیش از ۱۲۰ بخش سازماندهی شده‌اند و در نتیجه تمام مردم با هرگونه زندگی و سن را در برمی‌گیرد. در نهایت، هدف اصلی این سیاست ورزشی، تبدیل

1. World Bowls

2. Sargit

ورزش به یک فرهنگ در زندگی روزمره مردم بود. اهداف و راهبردهای مشخص شده در این سیاست تضمین می‌کنند که تمام تلاش‌ها در این زمینه همراه با تلاش‌ها برای رسیدن به وضعیت توسعه‌یافته در مالزی با موفقیت پیاده‌سازی شوند.

یکی از صنایع مهم و پردرآمد در دنیای امروز، صنعت خدمات ورزشی است. شرکت‌های بزرگ ورزشی با ایجاد مزیت‌های رقابتی در پی درصد بیشتری از بازار بزرگ و ایجاد خدمات ورزشی‌اند. در این بین، مصرف‌کنندگان اغلب خدماتی را می‌پسندند که ارزش بیشتری برای آنها ایجاد می‌کند. هنگام استفاده از خدمات ورزشی، مصرف‌کنندگان اغلب به دنبال کیفیت بهتر خدمات ورزشی‌اند. از این‌رو، متصدیان ورزشی در مواجهه با خدماتی که به لحاظ تمامی جوانب برابرنند، باید در پی ایجاد ارزشی بالاتر، متمایزتر و ماندگارتر برای مشتریانانشان باشند.

در حال حاضر در صنعت ورزش ایران، خدمات و محصولات اغلب به دلیل بهره‌گیری از روش‌های سنتی، کیفیت مناسبی ندارند که در برآوردن تقاضای مشتریان در مورد تنوع، کیفیت و قیمت شکست می‌خورند. همچنین، صنعت خدمات ورزشی در ایران به دلیل نیمه‌صنعتی بودن و کمبود سابقه درخشان در ساخت وسایل و تجهیزات ورزشی، به‌عنوان یک صنعت با فناوری سطح پایین و با رشد و پیشرفت کم (بائبات) به تصویر کشیده می‌شود؛ حال آنکه صنعت خدمات ورزشی دارای ماهیتی پویاست (چان و چن، ۲۰۰۴) و محیط عملیاتی، ساختارهای آن، فناوری‌های به‌کارگیری در ساخت‌وساز و ویژگی‌های محصولاتش با سرعت فزاینده‌ای در حال تغییر است. همچنین این صنعت، از پتانسیل بالایی برای کسب مزیت رقابتی برخوردار است (دانسو، ۲۰۰۵).

تولید لوازم و تجهیزات ورزشی و ارائه خدمات ورزشی توانسته است به رونق اقتصادی ورزش کمک کند و سبب بهبود توسعه ورزش شود. ورزش به‌صورت یک کالا یا محصول تجاری در نام اقتصادی جامعه نقش مؤثری دارد. تقاضای روزافزون کشورها برای خرید وسایل و تجهیزات ورزشی باکیفیت و استاندارد موجب شده است که شرکت‌های بین‌المللی در زمینه تولید و تجارت کالاها، تجهیزات و وسایل ورزشی چندملیتی در بسیاری از کشورها تشکیل شوند (نادریان چهارمی، ۲۰۰۵). انتخاب راهبردهای مناسب از طریق شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان خود و همچنین تهدیدها و فرصتهایی که در بیرون از سازمان وجود دارد، میسر می‌شود. از سوی دیگر، بازاریابی نقش مهم و راهبردی در به‌دست آوردن مزیت رقابتی و تصمیم‌های مدیران راهبردی در شرکت‌ها دارد و با توسعه روش‌های ارتباطی، که مشتریان را از سایر نقاط جهان با کالاهای مختلف و کاربردهای متنوعی که دارند آشنا می‌کند. بنابراین، سازمان‌ها یا تولیدکنندگانی که نتوانند نیازهای مصرف‌کننده خود را برآورده کنند، چه دولتی باشند چه خصوصی، خودبه‌خود از عرصه رقابت کنار می‌روند. از آنجا که حفظ مشتریان کنونی نسبت به مشتریان جدیدی که جذب می‌کنیم آسان‌تر و به‌صرفه‌تر است، منطقی است که سازمان‌ها برای تأمین نیازهای مشتریان خود، تلاش‌های لازم را انجام دهند. لازمه این امر توجه به فعالیت‌های بازاریابی در سازمان‌ها و به‌ویژه سازمان‌های ورزشی و داشتن برنامه راهبردی مشخص به‌منظور پرداختن به فعالیت‌های بازاریابی در این سازمان‌هاست. در همین زمینه نتایج تحقیق نظریان و همکاران (۲۰۲۰) نشان داد که عوامل تعیین‌کننده در رونق‌بخشی بازار محصولات ورزشی ایرانی به حوزه خاصی مانند سیستم تولید، بازاریابی یا فرهنگ مصرف‌کنندگان محدود نیست؛ بلکه در فرایند تولید تا مصرف جاری است و هر مرحله نیازمند راهبردی ویژه است. بیات و فرقانی (۲۰۱۵) نیز معتقدند امروزه در محیط رقابتی، کالاهای ایرانی به‌طور معمول به دلیل بی‌توجهی به تدوین راهبردهای بازاریابی و نه لزوماً به‌سبب نداشتن کیفیت قابل قبول، توسط مصرف‌کنندگان از صحنه رقابت با رقبای خارجی کنار زده می‌شوند. بنابراین سؤالی که در اینجا مطرح می‌شود این است که ارائه‌دهندگان خدمات ورزشی در داخل کشور باید از چه راهبردهایی برای بقا در عرصه بازاریابی خدمات خود استفاده کنند تا در صحنه این رقابت بزرگ و فزاینده با سایر محصولات ورزشی خارجی، همچنان باقی بمانند و از صحنه رقابت حذف نشوند. با توجه به اهمیت وجود برنامه راهبردی در بازاریابی خدمات ورزشی و از آنجا که پژوهشی نیز در این زمینه در سطح تحقیقات داخلی در حوزه ورزش انجام نگرفته است، این تحقیق در پی یافتن راهبردهایی به‌منظور

1. Chan & Chan

2. Dansoh

بازاریابی خدمات ورزشی شهر تهران و تدوین برنامه راهبردی در این زمینه است. از این رو هدف اصلی تحقیق حاضر تدوین راهبردهایی اثربخش در زمینه بازاریابی خدمات ورزشی شهر تهران است. یافته‌های این تحقیق می‌تواند به پیشبرد اهداف ارائه‌دهندگان خدمات ورزشی شهر تهران کمک کند.

## روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش تحقیق، توصیفی تحلیلی و در دسته تحقیقات حوزه راهبردی است که به روش میدانی به جمع‌آوری داده‌ها پرداخته شد. این تحقیق با تشکیل شورای راهبردی انجام شد که شامل اعضای ارائه‌دهندگان خدمات ورزشی مستقر در شهر تهران، مدیران و متخصصان بازاریابی ورزشی در دانشگاه‌ها و متخصصان بازاریابی خدمات ورزشی شهر تهران و نمایندگان ذی‌نفعان کلیدی (رسانه‌ها، حامیان مالی) بودند که از بین آنها ۱۲ نفر به صورت هدفمند انتخاب شدند. ابزار تحقیق تکنیک گویه‌سنجی رفت و برگشت دلفی است که طی آن نظرهای متخصصان حوزه بازاریابی خدمات ورزشی بخش خصوصی شهر تهران طی سه مرحله تعیین و استخراج شد. در این شیوه ابتدا محقق با مطالعه مبانی نظری و تحقیقی موجود در حوزه بازاریابی خدمات ورزشی ارزش‌های محوری در زمینه بازاریابی خدمات ورزشی را استخراج کرده و بر اساس آنها سؤالاتی در خصوص نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات بازاریابی خدمات ورزشی شهر تهران تهیه کرد. سپس با مراجعه به متخصصان مذکور و انجام مصاحبه از آنها خواسته شد تا مهم‌ترین نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای بازاریابی خدمات ورزشی شهر تهران را بیان کنند. برای تسهیل این روند، محقق از سؤالات، مبانی نظری و ارزش‌های محوری که قبلاً از مبانی نظری استخراج کرده بود نیز کمک گرفت تا به فهرست کامل و جامعی از نظرهای محققان دسترسی پیدا کند. در مرحله دوم، محقق نظرهای متخصصان را در چهار دسته نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای به‌دست‌آمده دسته‌بندی کرد و با مراجعه مجدد به متخصصان قبلی از آنها خواست تا این دسته‌بندی را تأیید و تعدیل کنند. در مرحله سوم، محقق طی برگزاری جلسات متعدد با اعضای کمیته راهبردی از آنها درخواست کرد تا هر دسته از نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها را نمره‌گذاری و رتبه‌بندی کنند. پس از وزن‌دهی عوامل از طرف متخصصان، اقدام به رسم ماتریس چهارگانه SWOT عوامل کرد و بر اساس ماتریس به‌دست‌آمده و مشخص شدن موقعیت راهبردی در تحلیل محیط درونی و بیرونی، به تدوین و ارائه راهبرد به‌منظور بازاریابی خدمات ورزشی شهر تهران پرداخت.

## یافته‌های پژوهش

بر اساس یافته‌های تحقیق، بیانیۀ مأموریت (مأموریت و چشم‌انداز پنج‌ساله) بازاریابی خدمات ورزشی بخش خصوصی شهر تهران به شرح زیر به‌دست آمد:

- مراکز خدمات ورزشی شهر تهران با ترویج ارزش‌های والای اخلاقی درصدد رشد و ارتقای فرهنگ بازاریابی در این مراکز جهت افزایش منابع مالی و به‌تبع آن مشارکت شهروندان در فعالیت‌های ورزشی در سطوح آموزشی، همگانی و تفریحی است؛
- افزایش منابع مالی مراکز خدمات ورزشی بخش خصوصی شهر تهران با استفاده از ظرفیت‌های موجود و تهیه و تدوین برنامه بازاریابی ورزشی در افق ۱۴۰۵.

مهم‌ترین ارزش‌های محوری و کلیدی بازاریابی مراکز خدمات ورزشی بخش خصوصی شهر تهران به شرح زیر ارائه شد:

۱. مشارکت محوری: بهره‌گیری از خرد جمعی در برنامه‌ریزی‌ها و تصمیم‌گیری‌ها؛

۲. برنامه محوری و مدیریت علمی: همسوسازی ارزش‌ها و اهداف سازمان و مخاطبان و انجام فعالیت‌ها بر اساس برنامه‌های مصوب و فرایندهای علمی؛

۳. اخلاق محوری: توجه به اخلاق و جوانمردی در تمام برنامه‌ها و فعالیت‌های بازاریابی مراکز خدمات ورزشی؛

۴. عدالت‌مداری: یعنی توزیع عادلانه فرصت‌ها و منابع بین کارکنان و شهروندان در استفاده از خدمات ورزشی؛

۵. توانمندسازی: ارتقاء کیفی کارکنان و منابع انسانی و افزایش اثربخشی بازاریابی مراکز خدمات ورزشی؛

۶. بهبود کیفیت: طراحی بهینه و متناسب خدمات، رویدادها و فعالیت‌ها با توجه به خصوصیات، قابلیت‌ها و نیازهای تمامی ذی‌نفعان مراکز خدمات ورزشی.

با توجه به نظرهای شورای راهبردی، حوزه‌های کلیدی بازاریابی خدمات ورزشی بخش خصوصی شهر تهران به شرح زیر تعیین شد:

۱. توسعه ارتباطات و مشارکت جامعه؛

۲. ارتقای کیفیت خدمات ورزشی به شهروندان؛

۳. درآمدزایی و توسعه زیرساخت‌ها؛

۴. بهبود فرایندها و توسعه منابع انسانی.

بر اساس نظر متخصصان، مهم‌ترین نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای بازاریابی خدمات ورزشی بخش خصوصی شهر تهران به شرح زیر به دست آمد و به آنها وزن، رتبه و نمره اختصاص داده شد.

جدول ۱. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

ردیف	عوامل	وزن	رتبه	نمره نهایی
<b>نقاط قوت</b>				
۱	تعدد و تنوع مراکز ورزشی	۰/۰۴۷۵	۳	۰/۱۴۲۵
۲	کیفیت مناسب ارائه خدمات ورزشی	۰/۰۴۳	۴	۰/۱۷۲
۳	داشتن مدیران، مسئولان و کارکنان متخصص در این حوزه	۰/۰۲۷	۳	۰/۰۸۱
۴	وجود فضا و زمین مناسب	۰/۰۳۳۵	۴	۰/۱۳۴
۵	وجود فضاهای تبلیغاتی مناسب	۰/۰۲۶۵	۳	۰/۰۷۹۵
۶	توان نوآوری و ارائه خدمات ورزشی	۰/۰۳۶	۴	۰/۱۴۴
۷	به‌روز بودن کارکنان و مسئولان حوزه خدمات ورزشی	۰/۰۲۶۵	۳	۰/۰۷۹۵
۸	مشخص بودن وظایف و مسئولیت‌ها در حوزه خدمات ورزشی	۰/۰۲۸	۳	۰/۰۸۴
۹	استاندارد بودن تجهیزات سخت‌افزاری	۰/۰۳۷	۴	۰/۱۴۸
۱۰	استفاده از قهرمانان برای تبلیغات یا صحنه‌گذاری	۰/۰۳۶۵	۴	۰/۱۴۶
۱۱	سابقه شرکت‌ها یا سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات ورزشی	۰/۰۲۸۵	۴	۰/۱۱۴
۱۲	تطابق خدمات ارائه‌شده با نیازهای مشتریان	۰/۰۳۸	۴	۰/۱۵۲
۱۳	وجود بازاریاب‌های متخصص و توانمند	۰/۰۳۰۵	۴	۰/۱۲۲
۱۴	مسلط بودن ارائه‌دهندگان خدمات ورزشی	۰/۰۲۵	۳	۰/۰۷۵
۱۵	داشتن نیروی انسانی باتجربه در حوزه خدمات ورزشی	۰/۰۲۶۵	۳	۰/۰۷۹۵
۱۶	ارائه برنامه‌ها یا سمینارها و کلاس‌های آموزشی	۰/۰۱	۳	۰/۰۳
<b>نقاط ضعف</b>				
۱	فرسودگی و به‌روز نبودن زیرساخت‌ها	۰/۰۳۱	۱	۰/۰۳۱
۲	عدم اهتمام مسئولان و مدیران ورزشی به امر ورزش	۰/۰۲	۲	۰/۰۴
۳	کمبود بودجه حوزه خدمات ورزشی	۰/۰۲۵	۲	۰/۰۵



۰/۰۵	۲	۰/۰۲۵	عدم جذب حمایت بخش خصوصی در حوزه ورزش	۴
۰/۰۴۲۵	۱	۰/۰۴۲۵	عدم پوشش تبلیغات رسانه‌ای	۵
۰/۰۳	۲	۰/۰۱۵	کمبود نظارت بر فعالیتهای آموزشی و ورزشی	۶
۰/۰۳۱	۲	۰/۰۱۵۵	عدم کیفیت یکسان خدمات ورزشی در سطح شهر تهران	۷
۰/۰۳۱	۲	۰/۰۱۵۵	بی‌توجهی به کاربرد تحقیقات بازاریابی ورزشی در حوزه خدمات	۸
۰/۰۴۴	۱	۰/۰۴۴	نبود گروه‌های کاری و تیم‌های بازاریابی برای حل مسائل سازمان و پیگیری ایده‌های جدید	۹
۰/۰۴۲۵	۱	۰/۰۴۲۵	نبود خدمات مشاوره‌ای بازاریابی در زمینه خدمات ورزشی	۱۰
۰/۰۴۱	۱	۰/۰۴۱	آکادمیک نبودن تبلیغات یا بازاریابان ورزشی در حوزه خدمات ورزشی	۱۱
۰/۰۳۱	۱	۰/۰۳۱	کمبود مدیران راهبردی و برنامه‌ریز راهبردی در حوزه خدمات ورزشی	۱۲
۰/۰۴۴	۱	۰/۰۴۴	قیمت بالای خدمات ورزشی	۱۳
۰/۰۱	۲	۰/۰۰۵	عدم ارائه خدمات مشاوره‌ای رایگان به مشتریان	۱۴
۰/۰۵	۲	۰/۰۲۵	دید کوتاه‌مدت مدیران خدمات ورزشی	۱۵
۰/۰۴	۲	۰/۰۲	نداشتن مشاوران ورزشی	۱۶
۰/۰۴۳	۱	۰/۰۴۳	نامناسب بودن مکان و دسترسی به خدمات ورزشی	۱۷
۰/۰۳	۲	۰/۰۱۵	نامناسب بودن ساعات کاری ارائه خدمات ورزشی	۱۸
۲/۴۶۴		۱/۰۰	<b>جمع کل</b>	

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی بازاریابی خدمات ورزشی شهر تهران ۲/۴۶۴ به دست آمد که نشان می‌دهد قوت‌های بازاریابی خدمات ورزشی شهر تهران تا اندازه‌ای بر ضعف‌های آن غلبه دارد. همچنین برای ارزیابی عوامل بیرونی از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی استفاده شد.

همچنین بر اساس نظر متخصصان، مهم‌ترین فرصت‌ها و تهدیدهای بازاریابی خدمات ورزشی بخش خصوصی شهر تهران به شرح زیر به دست آمد و به آنها وزن، رتبه و نمره اختصاص داده شد.

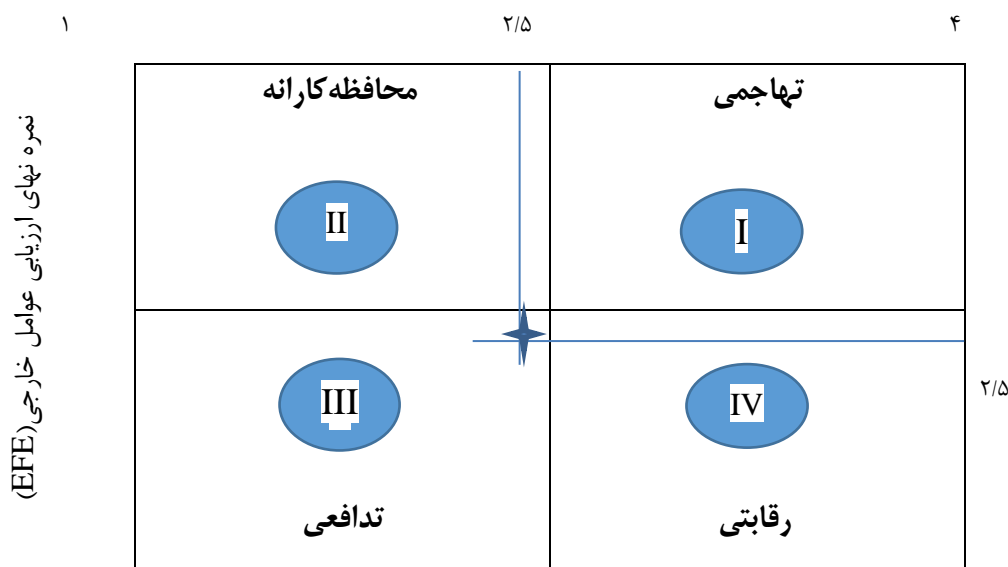
جدول ۲. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

ردیف	عوامل	وزن	رتبه	نمره نهایی
<b>فرصت‌ها</b>				
۱	فرهنگ پرداختن به امر ورزش در جامعه	۰/۰۲۵	۳	۰/۰۷۵
۲	رضایت‌مندی مشتریان از خدمات ورزشی دریافتی	۰/۰۳۵	۳	۰/۱۰۵
۳	وجود فناوری روز در حوزه خدمات ورزشی	۰/۰۴۷۵	۴	۰/۱۹
۴	جمعیت نوجوان و جوان علاقه‌مند به ورزش	۰/۰۴۵۵	۴	۰/۱۸۲
۵	امکان به‌کارگیری از فناوری اطلاعات در حوزه بازاریابی خدمات ورزشی	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
۶	وجود ابزار و تجهیزات استاندارد در این حوزه	۰/۰۳۵	۳	۰/۱۰۵
۷	بهره‌گیری از حمایت‌های معنوی وزارت ورزش و جوانان	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
۸	توجه ویژه دولت در برنامه ششم توسعه به امر ورزش	۰/۰۳۸۵	۳	۰/۱۱۵۵
۹	وجود اسپانسرهای علاقه‌مند به حوزه ورزش	۰/۰۳۵۵	۳	۰/۱۰۶۵
۱۰	توسعه شهرنشینی و لزوم پرداختن به ورزش	۰/۰۴۲	۴	۰/۱۶۸
۱۱	وجود روش‌های نوین در کسب اطلاعات از مشتری	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
۱۲	کسب اطلاعات کافی از رقبا	۰/۰۳۵	۳	۰/۱۰۵

۰/۱۶۴	۴	۰/۰۴۱	استفاده از ظرفیت‌های تبلیغات	۱۳
۰/۰۹	۳	۰/۰۳	حمایت بخش خصوصی از حوزه خدمات ورزشی	۱۴
<b>تهدیدها</b>				
۰/۰۴۱	۱	۰/۰۴۱	بی‌ثباتی اقتصادی کشور	۱
۰/۰۴	۲	۰/۰۲	ناآگاهی یا درک درست از فواید ورزش	۲
۰/۰۳	۲	۰/۰۱۵	فقدان ایفای نقش رسانه‌ها در نگرش بازاریابی خدمات ورزشی	۳
۰/۰۴	۲	۰/۰۲	محدود بودن اختیارات مدیران به لحاظ قانون کار	۴
۰/۰۴۰۵	۱	۰/۰۴۰۵	ضعف حمایت مالی دولت از حوزه خدمات ورزشی در عمل	۵
۰/۰۴	۲	۰/۰۲	توجه کمتر به ورزش بانوان در جامعه	۶
۰/۰۵۲	۲	۰/۰۲۶	محدودیت در خصوص بازاریابی خدمات ورزشی	۷
۰/۰۴	۲	۰/۰۲	فصلی بودن ارائه خدمات	۸
۰/۰۵۸	۲	۰/۰۲۹	همکاری ضعیف شهرداری، اداره ورزش و جوانان و فدراسیون‌ها با سرمایه‌داران برای ارائه خدمات ورزشی	۹
۰/۰۳۱	۲	۰/۰۱۵۵	رعایت نکردن استانداردهای بین‌المللی در همه جوانب و رشته‌های ورزشی	۱۰
۰/۰۵۱	۲	۰/۰۲۵۵	تحریم‌های بین‌المللی علیه ایران	۱۱
۰/۰۳۱۵	۱	۰/۰۳۱۵	قوانین و رویه‌های سیاست‌گذاری‌های مدیران اثرگذار	۱۲
۰/۰۵	۲	۰/۰۲۵	کمبود مدیران راهبردی ورزشی تأثیرگذار	۱۳
۰/۰۴۴۵	۱	۰/۰۴۴۵	شناخته نشدن ورزش به‌عنوان یک صنعت	۱۴
۰/۰۴۱	۱	۰/۰۴۱	پوشش رسانه‌ای و تبلیغات نادرست در حوزه ورزش	۱۵
۰/۰۴	۲	۰/۰۲	نبود کانال‌های تبلیغاتی مورد اعتماد	۱۶
۰/۰۴۳	۲	۰/۰۲۱۵	به‌روز نبودن قوانین و مقررات در حوزه خدمات	۱۷
۰/۰۴۴	۱	۰/۰۴۴	ضعف قدرت خرید دریافت‌کنندگان خدمات ورزشی	۱۸
<b>۲/۴۳۳۵</b>	<b>۱/۰۰</b>		<b>جمع کل</b>	

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی بازاریابی خدمات ورزشی شهر تهران ۲/۴۳۳۵ به‌دست آمد که نشان می‌دهد فرصت‌های بازاریابی خدمات ورزشی شهر تهران تا اندازه‌ای بر تهدیدهای آن غلبه دارد. در ادامه، به‌منظور تجزیه و تحلیل همزمان عوامل درونی و بیرونی، از ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی استفاده شد. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده و نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) ۲/۴۶۴ و خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) ۲/۴۳۳۵ مشخص شد که در حال حاضر بازاریابی خدمات ورزشی شهر تهران در موقعیت تدافعی (WT) قرار دارد.

## نمره نهایی ارزیابی عوامل داخلی (IFE)



جدول ۲. ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی

موقعیت تدافعی (WT) نشان‌دهنده به‌کارگیری راهبردهای تدافعی است و هدف کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است. سازمان باید بتواند نقاط ضعف و موارد آسیب‌پذیر خود را در داخل سازمان رفع کند و تهدیدهای محیط بیرون مانند محدودیت در خصوص بازاریابی خدمات ورزشی، توجه کمتر به ورزش بانوان در جامعه، فقدان ایفای نقش رسانه‌ها در نگرش بازاریابی خدمات ورزشی، کمبود مدیران راهبردی ورزشی تأثیرگذار، ضعف قدرت خرید دریافت‌کنندگان خدمات ورزشی پوشش رسانه‌ای و تبلیغات نادرست در حوزه ورزش برای حل مشکلات خود را برطرف سازد. با توجه به اینکه نتایج تحقیق حاکی از قرارگیری بازاریابی خدمات ورزشی بخش خصوصی شهر تهران در موقعیت تدافعی (WT) بود، بر این اساس، مهم‌ترین راهبردهای ارائه‌شده در این زمینه به شرح جدول ۳ است.

جدول ۳. ماتریس WT راهبردهای حاصل از متغیرهای نقاط ضعف، تهدیدات

نقاط ضعف (W)	عوامل داخلی
W1- فرسودگی و به‌روز نبودن زیرساخت‌ها	عوامل خارجی
W2- عدم اهتمام مسئولان و مدیران ورزشی به امر ورزش	
W3- کمبود بودجه حوزه خدمات ورزشی	
W4- عدم جذب حمایت بخش خصوصی در حوزه ورزش	
W5- عدم پوشش تبلیغات رسانه‌ای	
W6- کمبود نظارت بر فعالیتهای آموزشی و ورزشی	
W7- عدم کیفیت یکسان خدمات ورزشی در سطح شهر تهران	
W8- بی‌توجهی به کاربرد تحقیقات بازاریابی ورزشی در حوزه خدمات	
W9- نبود گروه‌های کاری و تیم‌های بازاریابی برای حل مسائل سازمان و پیگیری ایده‌های جدید	
W10- نبود خدمات مشاوره‌ای بازاریابی در زمینه خدمات ورزشی	
W11- آکادمیک نبودن تبلیغات یا بازاریابان ورزشی در حوزه خدمات ورزشی	
W12- کمبود مدیران راهبردی و برنامه‌ریز راهبردی در حوزه خدمات ورزشی	
W13- قیمت بالای خدمات ورزشی	

تهدیدها (T)	راهبردهای WT
T1- بی‌ثباتی اقتصادی کشور	W14- عدم ارائه خدمات مشاوره‌ای رایگان به مشتریان
T2- ناآگاهی یا درک نادرست از فواید ورزش	W15- داشتن دید کوتاه‌مدت مدیران خدمات ورزشی
T3- فقدان ایفای نقش رسانه‌ها در نگرش بازاریابی خدمات ورزشی	W16- نداشتن مشاوران ورزشی
T4- محدود بودن اختیارات مدیران به لحاظ قانون کار	W17- نامناسب بودن مکان و دسترسی خدمات ورزشی
T5- ضعف حمایت مالی دولت از حوزه خدمات ورزشی در عمل	W18- نامناسب بودن ساعات کاری ارائه خدمات ورزشی
T6- توجه کمتر به ورزش بانوان در جامعه	
T7- محدودیت در خصوص بازاریابی خدمات ورزشی	
T8- فصلی بودن ارائه خدمات	
T9- همکاری ضعیف شهرداری، اداره ورزش و جوانان و فدراسیون‌ها با سرمایه‌داران برای ارائه خدمات ورزشی	
T10- رعایت نکردن استانداردهای بین‌المللی در همه جوانب و رشته‌های ورزشی	
T11- تحریم‌ها بین‌المللی علیه ایران	
T12- وجود قوانین و رویه‌های سیاستگذاری مدیران اثرگذار	
T13- کمبود مدیران راهبردی ورزشی تأثیرگذار	
T14- شناخته نشدن ورزش به‌عنوان صنعت	
T15- پوشش رسانه‌ای و تبلیغات نادرست در حوزه ورزش	
T16- نبود کانال‌های تبلیغاتی مورد اعتماد	
T17- به‌روز نبودن قوانین و مقررات در حوزه خدمات	
T18- ضعف قدرت خرید دریافت‌کنندگان خدمات ورزشی	
	WT1- افزایش حمایت از حضور حداکثری حامیان مالی با تأکید بر ایمن‌سازی و جذاب کردن سرمایه‌گذاری (T18, T5, W13, W4, W3)
	WT2- افزایش سطح کمی و کیفی تجهیزات، مکان‌ها و زیرساخت‌ها (T10, W17, W1)
	WT3- تقویت نقش و جایگاه مثبت ورزش (T13, W12, W2)
	WT4- توجه و تأکید بر فعال‌سازی فرایند برون‌سپاری در حوزه بازاریابی (W8, W5, W9, T16, T15, T7, T3, W11)
	WT5- برخورداری از کیفیت و خدمات مناسب و یکسان خدمات ورزشی در تمام سطح شهر (T18, W13, W7)
	WT6- ارائه خدمات مشاوره‌ای در حوزه بازاریابی خدمات ورزشی شهر تهران (W10, W14, T17, T2)
	WT7- بهره‌گیری از مدیران راهبردی و برنامه‌ریز راهبردی (T13, T12, W15, W12)
	WT8- ارائه خدمات ورزشی در طول سال و ساعات مناسب (T8, W18)

## بحث و نتیجه‌گیری

تعیین راهبرد مناسب و به‌تبع آن تجزیه و تحلیل صادقانه عوامل داخلی و پیش‌بینی عوامل خارجی تضمین‌کننده موفقیت و بهره‌وری بیشتر یک سازمان است. بنابراین رمز موفقیت بسیاری از سازمان‌ها و پروژه‌های مدیریتی، می‌تواند تجزیه و تحلیل صحیح منابع موجود داخل (قوت‌ها و ضعف‌ها) و بررسی موقعیت‌های خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) باشد (مسلمی و همکاران، ۲۰۱۸). تحقیق حاضر با هدف تدوین برنامه راهبردی بازاریابی خدمات ورزشی بخش خصوصی شهر تهران انجام گرفت. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده و بر اساس تجزیه و تحلیل ماتریس SWOT، راهبردهای بازاریابی خدمات ورزشی بخش خصوصی شهر تهران در موقعیت راهبرد WT قرار دارد که با یافته‌های پژوهش [خادمی و همکاران \(۲۰۱۹\)](#)، [زیاری و همکاران \(۲۰۱۷\)](#) و [کشاورز و همکاران \(۲۰۱۷\)](#) که به‌ترتیب به‌منظور تدوین راهبردهای بازاریابی فدراسیون کشتی جمهوری اسلامی ایران، تدوین راهبردهای ورزش قهرمانی استان سمنان و تدوین راهبردهای فدراسیون ژیمناستیک جمهوری اسلامی ایران انجام شد، همراستا است. در هر سه پژوهش ذکر شده، سهم نقاط ضعف بیشتر از نقاط قوت و سهم تهدیدات بیشتر از فرصت‌هاست و راهبردهای آنها در موقعیت راهبردی WT قرار دارد. با توجه به وجود نقاط ضعف درونی بیشتر نسبت به نقاط قوت درونی و تهدیدات محیطی بیشتر نسبت به فرصت‌های محیطی، بازاریابی خدمات ورزشی شهر تهران در موقعیتی قرار

می‌گیرد که به دلیل وجود ضعف‌های درونی، توانایی رویارویی با تهدیدات محیطی را ندارد، در چنین شرایطی، بر اساس مدل SWOT، راهبردهای WT برای بیرون رفتن از این وضعیت نامطلوب ارائه می‌شود. بر اساس این راهبرد که به «راهبرد تدافعی» معروف است، سازمان حالت تدافعی به خود می‌گیرد و می‌کوشد با کم کردن نقاط ضعف، از تأثیر تهدیدات بیرونی بکاهد (راهبرد کاهش یا واگذاری)، در سازمان‌های دیگر ادغام یا درنهایت منحل شود (الوانی و میرشفیعی، ۲۰۰۷).

سازمانی که ضعف‌های داخلی زیاد دارد و با تهدیدهایی در محیط خارج روبه‌روست، در موضعی نامناسب قرار دارد. در واقع برای نجات چنین سازمانی از انحلال و ورشکستگی باید روند رو به رشد قوت‌های داخلی و بیشترین استفاده از فرصت‌های خارجی را در پیش گرفت تا آن سازمان بتواند به تدریج خود را به موقعیت‌های رقابتی بالاتر؛ یعنی موقعیتی که بتواند در آن رشد کند و توان رقابتی داشته باشد، برساند (صیادی و همکاران، ۲۰۱۹). بر این اساس، راهبردهای بازاریابی خدمات ورزشی بخش خصوصی شهر تهران باید به گونه‌ای تدوین شود که بتواند با استفاده مناسب از قوت‌ها و فرصت‌های موجود مانند کیفیت مناسب ارائه خدمات ورزشی، تعدد و تنوع مراکز ورزشی، داشتن نیروی انسانی باتجربه در حوزه خدمات ورزشی، فرهنگ پرداختن به امر ورزش، جمعیت نوجوان و جوان علاقه‌مند به ورزش، توسعه شهرنشینی و لزوم پرداختن به ورزش، توجه ویژه دولت در برنامه ششم توسعه به امر ورزش، در جهت کاهش ضعف‌ها و تهدیدهای بازاریابی خدمات ورزشی شهر تهران برآید. راهبردها باید به گونه‌ای باشد تا با بالا بردن کیفیت و توسعه بازاریابی خدمات ورزشی شهر تهران، بالا بردن میزان استفاده از ظرفیت‌های تبلیغاتی و پوشش رسانه‌ای مناسب، بالا بردن استفاده از مدیران، مسئولان و کارکنان متخصص در حوزه بازاریابی خدمات ورزشی و انجام دادن برنامه‌ریزی مدون و منسجم در زمینه بازاریابی خدمات ورزشی شهر تهران از ضعف‌های سازمان بکاهد و در برخورد با تهدیدات محیطی پیش برود. بر این اساس، مهم‌ترین راهبردهای بازاریابی خدمات ورزشی بخش خصوصی شهر تهران بر اساس فرایند برنامه‌ریزی راهبردی به شرح زیر است:

#### • راهبرد شماره ۱: افزایش حمایت از حضور حداکثری حامیان مالی با تأکید بر ایمن‌سازی و جذاب کردن سرمایه‌گذاری

با توجه به اینکه کمبود بودجه حوزه خدمات ورزشی، عدم جذب حمایت بخش خصوصی در حوزه ورزش و قیمت بالای خدمات ورزشی به‌عنوان نقاط ضعف و «ضعف حمایت مالی دولت از حوزه خدمات ورزشی در عمل»، «ضعف قدرت خرید دریافت‌کنندگان خدمات ورزشی» به‌منزله تهدیدهای بازاریابی خدمات ورزشی شهر تهران از طرف صاحب‌نظران و اعضای شورای راهبردی ارائه شدند، «افزایش حمایت از حضور حداکثری حامیان مالی با تأکید بر ایمن‌سازی و جذاب کردن سرمایه‌گذاری» به‌عنوان راهبرد پیشنهادی در این زمینه معرفی شد. نتیجه به‌دست‌آمده با بخشی از نتایج تحقیق حمیدی و همکاران (۲۰۱۸) و نیز ذوالقدری و همکاران (۲۰۲۰) همسوست.

#### • راهبرد شماره ۲: افزایش سطح کمی و کیفی تجهیزات، مکان‌ها و زیرساخت‌ها

با توجه به اینکه فرسودگی و به‌روز نبودن زیرساخت‌ها، نامناسب بودن مکان و دسترسی خدمات ورزشی به‌مثابه نقاط ضعف و رعایت نکردن استانداردهای بین‌المللی در همه جوانب و رشته‌های ورزشی به‌عنوان تهدیدهای بازاریابی خدمات ورزشی شهر تهران از طرف صاحب‌نظران و اعضای شورای راهبردی ارائه شدند، «افزایش سطح کمی و کیفی تجهیزات، مکان‌ها و زیرساخت‌ها» به‌عنوان راهبرد پیشنهادی در این زمینه معرفی شد.

#### • راهبرد شماره ۳: تقویت نقش و جایگاه مثبت ورزش

با توجه به اینکه عدم اهتمام مسئولان و مدیران ورزشی به امر ورزش و کمبود مدیران راهبردی و برنامه‌ریز راهبردی در حوزه خدمات ورزشی به‌عنوان نقاط ضعف و کمبود مدیران راهبردی ورزشی تأثیرگذار به‌منزله تهدیدهای بازاریابی خدمات ورزشی شهر تهران از طرف صاحب‌نظران و اعضای شورای راهبردی ارائه شدند، «تقویت نقش و جایگاه مثبت ورزش» به‌عنوان راهبرد پیشنهادی در این زمینه معرفی شد. در واقع به‌منظور بازاریابی هرچه بیشتر خدمات ورزشی بخش خصوصی در شهر تهران لازم است ارائه‌دهندگان خدمات

ورزشی بخش خصوصی در شهر تهران ضمن بهره‌گیری از مدیران راهبردی در حوزه خدمات ورزشی، با ایجاد همفکری و مشارکت با سایر ارگان‌ها و بخش‌های ذی‌ربط، نسبت به توسعه و ترویج هرچه بیشتر فرهنگ ورزش و پرداختن به فعالیت‌های ورزشی در بین آحاد جامعه اقدام کنند.

#### • راهبرد شماره ۴: توجه و تأکید بر فعال‌سازی فرایند برون‌سپاری در حوزه بازاریابی

با توجه به اینکه عدم پوشش تبلیغات رسانه‌ای، بی‌توجهی به کاربرد تحقیقات بازاریابی ورزشی در حوزه خدمات، نبود گروه‌های کاری و تیم‌های بازاریابی برای حل مسائل سازمان و پیگیری ایده‌های جدید، آکادمیک نبودن تبلیغات یا بازاریابان ورزشی در حوزه خدمات ورزشی به‌عنوان نقاط ضعف و محدودیت در خصوص بازاریابی خدمات ورزشی، پوشش رسانه‌ای و تبلیغات نادرست در حوزه ورزش، نبود کانال‌های تبلیغاتی مورد اعتماد به‌عنوان تهدیدهای بازاریابی خدمات ورزشی شهر تهران از طرف صاحب‌نظران و اعضای شورای راهبردی ارائه شدند، «توجه و تأکید بر فعال‌سازی فرایند برون‌سپاری در حوزه بازاریابی» به‌منزله راهبرد پیشنهادی در این زمینه معرفی می‌شود.

#### • راهبرد شماره ۵: برخورداری از کیفیت و خدمات مناسب و یکسان خدمات ورزشی در تمام سطح شهر

با توجه به اینکه عدم کیفیت یکسان خدمات ورزشی در سطح شهر تهران و قیمت بالای خدمات ورزشی به‌عنوان نقاط ضعف و قدرت خرید دریافت‌کنندگان خدمات ورزشی به‌عنوان تهدیدهای بازاریابی خدمات ورزشی شهر تهران از طرف صاحب‌نظران و اعضای شورای راهبردی ارائه شدند، «برخورداری از کیفیت و خدمات مناسب و یکسان در تمام سطح شهر» به‌منزله راهبرد پیشنهادی در این زمینه معرفی شد. نتایج این بخش از تحقیق با نتایج تحقیقات [عرب‌زاده و همکاران \(۲۰۲۲\)](#)، [جوادی‌پور و همکاران \(۲۰۱۹\)](#) و هانگ و هامفریس (۲۰۱۲) همسوست.

#### • راهبرد شماره ۶: ارائه خدمات مشاوره‌ای در حوزه بازاریابی خدمات ورزشی شهر تهران

با توجه به اینکه نبود خدمات مشاوره‌ای بازاریابی در زمینه خدمات ورزشی، عدم ارائه خدمات مشاوره‌ای رایگان به مشتریان، نداشتن مشاوران ورزشی به‌عنوان نقاط ضعف و عدم آگاهی یا درک درست از فواید ورزش، به‌روز نبودن قوانین و مقررات در حوزه خدمات به‌عنوان تهدیدهای بازاریابی خدمات ورزشی شهر تهران از طرف صاحب‌نظران و اعضای شورای راهبردی ارائه شدند، «ارائه خدمات مشاوره‌ای در حوزه بازاریابی خدمات ورزشی شهر تهران» به‌عنوان راهبرد پیشنهادی در این زمینه معرفی شد.

#### • راهبرد شماره ۷: بهره‌گیری از مدیران راهبردی و برنامه‌ریز راهبردی

با توجه به اینکه کمبود مدیران راهبردی و برنامه‌ریز راهبردی در حوزه خدمات ورزشی و داشتن دید کوتاه‌مدت مدیران خدمات ورزشی به‌عنوان نقاط ضعف و وجود قوانین و رویه‌های سیاست‌گذاری مدیران اثرگذار، کمبود مدیران راهبردی ورزشی تأثیرگذار به‌عنوان تهدیدهای بازاریابی خدمات ورزشی شهر تهران از طرف صاحب‌نظران و اعضای شورای راهبردی ارائه شدند، «بهره‌گیری از مدیران راهبردی و برنامه‌ریز راهبردی» به‌عنوان راهبرد پیشنهادی در این زمینه معرفی شد. باید گفت که زیربنای توسعه کشورهای پیشرفته در امر ورزش، مرهون سرمایه‌گذاری دقیق آنها در بعد نیروی انسانی و تربیت متخصصان مورد نیاز است، چراکه در هر سیستمی، نیروی انسانی محور اصلی حرکت و عامل مهم و تأثیرگذار در به‌کارگیری دیگر منابع در اختیار آن سیستم به‌شمار می‌رود (مسلمی و همکاران، ۲۰۱۸). بنابراین با توجه به کمبود مدیران بازاریابی خدمات ورزشی شهر تهران و اینکه بیشتر مدیران حال حاضر دارای دید کوتاه‌مدت هستند که به‌عنوان مهم‌ترین نقاط ضعف بازاریابی خدمات ورزشی بخش خصوصی در شهر تهران، در حوزه منابع انسانی مطرح است، بنابراین یکی از مهم‌ترین راهبردهای بازاریابی خدمات ورزشی شهر تهران در این حوزه «بهره‌گیری از مدیران راهبردی و برنامه‌ریز راهبردی» خواهد بود. در ضمن می‌توان با برگزاری کارگاه‌های تخصصی و هم‌اندیشی‌های علمی، به ارتقای دانش مدیران موجود در مورد برنامه‌ریزی راهبردی اقدام کرد. نتایج این بخش از تحقیق با نتایج تحقیق [مسلمی و همکاران \(۲۰۱۸\)](#) همسوست.

<sup>1</sup>. Huang & Humphreys

### • راهبرد شماره ۸: ارائه خدمات ورزشی در طول سال و ساعات مناسب

با توجه به اینکه نامناسب بودن ساعات کاری ارائه خدمات ورزشی به عنوان نقاط ضعف و فصلی بودن ارائه خدمات به منزله تهدیدهای بازاریابی خدمات ورزشی شهر تهران از طرف صاحب‌نظران و اعضای شورای راهبردی ارائه شدند، «ارائه خدمات ورزشی در طول سال و ساعات مناسب» به عنوان راهبرد پیشنهادی در این زمینه معرفی شد.

همچنین با توجه به آنکه بر اساس نتایج این تحقیق، بازاریابی خدمات ورزشی بخش خصوصی شهر تهران در موقعیت WT یا تدافعی قرار گرفته است، پیشنهادهای زیر به مسئولان امر ارائه می‌شود:

با توجه به اینکه فعال‌سازی فرایند برون‌سپاری در بازاریابی خدمات ورزشی بخش خصوصی شهر تهران به عنوان یکی از راهبردهای اساسی شناسایی شد، پیشنهاد می‌شود خدمات ورزشی شهر تهران به صورت برون‌سپاری به سازمان‌ها و ارگان‌هایی که در آن حوزه تخصص و صلاحیت بیشتری دارند، واگذار شود. همچنین با توجه به اینکه استفاده از قابلیت‌های نیروی انسانی و بازاریابان متخصص در حوزه خدمات ورزشی به عنوان یکی از راهبردهای اساسی شناسایی شد، پیشنهاد می‌شود مدیران و مسئولان بازاریابی خدمات ورزشی بخش خصوصی شهر تهران، سالانه آموزش و سمینارهای لازم و به‌روز را برای بازاریابان خدمات ورزشی فراهم سازد. مدیران و مسئولان باید در امر بازاریابی و توسعه محصولات و خدمات جدید، از اطلاعات آکادمیک و فارغ‌التحصیلان دانشگاهی، همگام با تجارب خود استفاده کنند. به‌طور مثال استفاده از مشاوران خبره در زمینه بازاریابی خدمات ورزشی و توسعه محصول در تمام مراحل کار از جمله پیشنهادهای کارآمد در این زمینه است. افزون بر این از آنجا که توسعه کیفیت خدمات ورزشی به عنوان یکی از راهبردهای اساسی شناسایی شد، پیشنهاد می‌شود زمینه رشد متوازن در عرضه مواردی چون کیفیت تجهیزات ورزشی، جذب بازاریابان خدمات ورزشی و تبلیغات خدمات ورزشی مدنظر قرار گیرد. با توجه به اهمیت بازاریابی در یافته‌های تحقیق، لازم است مدیران با فنون جدید یا بازاریابی نسل سوم، برای جذب و نگهداری مشتریان استفاده کنند و توجه ویژه‌ای به ظاهر و کیفیت محصولات و خدمات ورزشی داشته باشند. همچنین از آنجا که تلاش برای رفع موانع قانونی و حمایتی و کسب اختیارات و مجوزهای ضروری بازاریابی خدمات ورزشی به عنوان یکی از راهبردهای اساسی شناسایی شد، پیشنهاد می‌شود پس از اجرایی شدن راهبردی بازاریابی خدمات ورزشی، ممیزی بازاریابی خدمات ورزشی به منظور ارزیابی آن توسط مسئولان مربوط انجام پذیرد. در نهایت، با توجه به اینکه بهره‌مندی از منابع انسانی متخصص و باتجربه موجود و تجهیزات مناسب، به‌منزله یکی از راهبردهای اساسی شناسایی شد، پیشنهاد می‌شود مدیران توجه زیادی به نوآوری، جذب و پرورش نیروهای متخصص، ماهر و فعال در زمینه بازاریابی داشته باشند تا بتوانند همواره در بازار فعال باشند و جایگاه مناسبی را به‌دست آورند.

### تقدیر و تشکر

از اعضای محترم شورای راهبردی که مشارکت و همکاری ارزشمندشان سبب شد تا بتوانیم این تحقیق را با موفقیت به پایان برسانیم، صمیمانه قدردانی می‌کنیم. تمایل آنها به مشارکت در این تحقیق و ارائه بینش‌های ارزشمندشان، در شکل دادن به نتایج این تحقیق مؤثر بوده است. بدون حمایت آنها، این تحقیق امکان‌پذیر نبود و ما واقعاً از مشارکت آنها سپاسگزاریم.

### References

- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, 34 (3), 347-356.
- Alwani, M., Mirshafi'i, N. (2007). Production management. Mashhad: Beh Nashr. (Astan Quds Razavi Publications). (In Persian)

- Arabzadeh Tafti, M. A., Goodarzi, M., Farahani, M., Alidost, E. (2022). Designing and preparing the strategic development plan for Yazd province's public sport, *Journal of sport management*, 14 (1): 68-87. (In Persian)
- Baradaran, V. (2019). Selection of Optimal Marketing Strategy in Competitive Markets by the Development of Game Theory Models, *New Marketing Research Journal*, 1(9): 107- 124. (In Persian)
- Bayat, R., Forghani Pilerood, S. (2015). Formatting of Processing Marketing Strategy with Brand Personality and Consumer Budget, *Strategic management studies*, 22 (6): 101-129. (In Persian)
- Chan, A. P., & Chan, A. P. (2004). Key performance indicators for measuring construction success. *Benchmarking: an international journal*, 11(2), 203- 221.
- Chang, K. C. Chen, M. C. Hsu, C. L. and Kuo, N. T. (2010). The effect of service convenience on post-purchasing behaviours, *Research output: Contribution to journal*, 110 (9), 1420- 1443.
- Dansoh, A. (2005). Strategic planning practice of construction firms in Ghana. *Construction Management and Economics*, 23(2), 163-168.
- Dorescou, T., & Salgau, S. (2011). Consumer satisfaction the type of fitness club in Bacau, *bulletin of the Transylvania University of Brasov. Bulletin of the Transylvania University of Brasov*, 4(1): 115-22.
- Fathi, M. R., Saberi, A., Behrooz, A. H. (2018). Designing a strategy map for sports equipment manufacturing companies and ranking strategic objectives using Fuzzy prioritization method: A case study: cross company, *Sport management studies*, 10 (51): 205-226. (In Persian)
- Hamidi, M., Rajabi Nooshabadi, H., Alidoust Ghahfarokhi, E., Zeinizadeh, M. (2018). Codification a strategy map of student sports federation with the approach BSC, *Sport management studies*, 10 (49): 139-158. (In Persian)
- Hosseini, M., Ghorbani Ghahfarokhy, L. (2019). Evaluation of sports products marketing in Tehran based on the SWOT model and AHA model. *Applied research in sport management*, 7 (4): 67- 74. (In Persian)
- Huang, H., Brad R, Humphreys. (2012). Sports participation and happiness: Evidence from US micro data. *Journal of Economic Psychology*, 33: 776-793.
- Javadi Pour, M., Rouhi Dehkordi, M., Rahbari, S., Taefi, H. (2019). Pathology the Process of Policy-Making in Sport for All in Iran and Presentation the Model. *Sport Management Studies*, 10 (52): 17-42. (In Persian)
- Keshavarz, L., Farahani, A., Daneshmandi, H. (2017). Determination of strategic position and designing strategic plan of Islamic Republic of Iran gymnastics federation, *Strategic studies on Youth and sports*, 15 (32): 75-97. (In Persian)
- Khademi, A., Majedi, N., Naderi Nasab, M. (2019). Codification of I.R.I wrestling federation marketing strategies, *sport management and development*, 7 (4): 18-39. (In Persian)
- Lemon, K.N. and Verhoef, P.C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey, *J. Mark*, 80 (6): 69-96.



- Mahony, D. F, Howard, D, R. (2001). Sport business in the next decade: A general overview of expected trends. *Journal of Sport Management*, 15(4): 275-279.
- Moslemi, A., Ghofrani, M., Saberi, A. (2018). Design and codification of development strategy of local-traditional sports in Kerman province. *Journal of sport management*, 10 (1): 85-102. (In Persian)
- Naderian Jahromi, M. (2005). *Fundamentals of Sociology in Sports*, Isfahan, Fine Arts Publications, First Edition, 368. (In Persian)
- Naghiloo, Z., Hemmatinezhad, M., Naderi Nasab, M. (2020). Providing a Conceptual Framework for Competitiveness in the Iranian Sports Services Industry, *Applied research in sport management*, 9 (1): 11-24. (In Persian)
- Nazarian, A, Hemati Nejhad Toli, M., Benar, N. (2020). Providing a framework for systematic analysis of the production process to the consumption of Iranian sports goods, *Sport management studies*, 12 (60): 125-150. (In Persian)
- Rueangthanakiet, P. (2008). *Members' satisfaction of fitness service quality: A case study of California wow experience public company limited*. (Master`s thesis). Srinakharinwirot University, in Bangkok, Thailand.
- Sargit, S. (2017). *Sport Malaysia: Policies and development strategies for the Populace*. Second International Sport for all Conference, Tehran, 35- 36.
- Sayadi, M. A., Seyed Ameri, M., Fatholahi Parvaneh, O. (2019). Providing Strategy for Promote Partnership of Private Investment in Sport by Presenting Executive Solutions, *Sport management studies*, 11 (57): 59-78. (In Persian)
- Shayan Moghadam, H., Hamidi, M., Jalali Frahani, M. (2019). Strategic planning of Sports and Youth Offices of Tehran province and an executive model using the BSC approach, *Sport management studies*, 11 (54): 243-260. (In Persian)
- Ziari, H., Tayebi Sani, S.M., Hami, M. (2017). Developing a strategic plan for championship sport in Semnan province combining SWOT and AHP methods, *Strategic studies on Youth and sports*, 15 (33): 219- 232. (In Persian)
- Zolghadri, A. R., Baqerian, M., Khodayari, A. (2020). Designing strategic plan of Taekwondo Federation of Islamic Republic of Iran (Vision 1400), *Strategic studies on Youth and sports*, 19 (48): 57-74. (In Persian)