

برنامه‌ریزی راهبردی بازاریابی خدمات ورزشی بخش خصوصی شهر تهران

چکیده

هدف از انجام این تحقیق، تدوین برنامه راهبردی بازاریابی خدمات ورزشی بخش خصوصی شهر تهران بود. 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 استراتژیک، پرسشنامه عوامل داخلی و خارجی، ماتریس عوامل داخلی و خارجی، ماتریس تعیین موقعیت استراتژیک بازاریابی خدمات ورزشی داخلی (LE) و ماتریس SWOT برای تدوین استراتژی‌های بازاریابی خدمات ورزشی شهر تهران استفاده شد. بر اساس نتایج بدست آمده، 16 نقطه قوت، 18 نقطه ضعف، 14 فرصت و 18 تهدید بدست آمد. بر این اساس، موقعیت استراتژیک بازاریابی خدمات ورزشی بخش خصوصی شهر تهران، در موقعیت WT (ضعف درونی سازمان و تهدیدهای بیرونی) بدست آمد. بنابراین لازم است استراتژی‌های بازاریابی خدمات ورزشی شهر تهران به گونه‌ای تدوین شود که بتواند با استفاده مناسب از قوت‌ها و فرصت‌های موجود، از ضعف‌های سازمان کاسته و در جهت برخورد با تهدیدات محیطی پیش رو عمل کند.

واژه‌های کلیدی: بازاریابی، بخش خصوصی، برنامه راهبردی، خدمات ورزشی، موقعیت تدافعی

Strategic planning for sports marketing of Private sector in Tehran

Abstract

The purpose of this study was strategic planning for sports marketing of private sector in Tehran. 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. Based on the obtained results, Strengths 16 items, weaknesses 18 items, opportunities 14 items, threats 18 items. The strategic position of marketing sports services in Tehran was obtained in the position of WT (internal weakness of the organization and external threats). 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.

Keywords: Marketing, Private sector, Sports Services, Strategic Marketing, WT

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 برای تولیدکنندگان این است که محصول (کالا یا خدمات) آنها

از سوی مشتریان انتخاب شده و مورد استفاده مکرر قرار گرفته و به دیگران نیز توصیه شود. برای رسیدن به این موفقیت، تولیدکنندگان باید مشتریان هدف خود را به خوبی شناسایی کرده و از نیازها و خواسته‌های آنها مطلع شوند (1). رسیدن به این امر از طریق بازاریابی امکان‌پذیر است. طبق تعریف انجمن بازاریابی آمریکا¹ (2004) بازاریابی فرایند برنامه‌ریزی و اجرای فعالیت‌های مربوط به شکل‌گیری، قیمت‌گذاری، ترویج و توزیع ایده‌ها، کالا و خدمات است؛ به شکلی که در تبادلات انجام شده، اهداف فردی و سازمانی تامین شوند. شرکت‌ها باید برای تامین نیازها و خواسته‌های مشتریان، 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 موثر است (2). 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 رقبا در بازار است. تمرکز بر نیازهای مشتری به معنی توجه به کیفیت محصول و ارائه خدمات به مشتریان است و هر سازمانی که کوشش می‌کند مشتری‌گرا باشد، باید با این مفهوم آشنا شود. اکنون بسیاری از شرکتها با توجه به کیفیت محصول و ارائه خدمات به مشتری رقابت می‌کنند، چرا که 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 تامین انتظارات مصرف‌کنندگان خود نباشند، خود به خود از گردونه رقابت حذف خواهند شد. در بازارهای رقابتی و آزاد، یکی از مهمترین استراتژی‌هایی که مورد توجه واقع شده، ارائه خدمات با کیفیت مناسب است. نکته‌ای که در چند دهه اخیر در زمینه بازاریابی خدمات به طور ویژه‌ای موردنظر قرار گرفته، اهمیت ادراک مشتریان در رویارویی با خدمات ارائه شده است (3).

در دهه‌های اخیر، صنعت ورزش نیز دوران جدید و تازه‌ای را تجربه می‌نماید، بطوریکه ورزش به عنوان یک بخش اقتصادی در تولید کالاها و خدمات ورزشی و توسعه اقتصاد ملی کشورها، یکی از درآمدزاترین صنایع در قرن 21 به شمار می‌رود (4). اما دستیابی به درآمدهای اقتصادی و رقابت در بازار ملی و بین‌المللی ورزش بدون شک در گرو بکارگیری 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 بوجود می‌آورد. بسیاری از باشگاه‌های ورزشی دریافته‌اند که برآورده ساختن انتظارات مشتری، عاملی ضروری برای حفظ اعضای وفادار و جذب اعضای جدید است (5). کیفیت خدمات درک شده باعث بهبود روابط بین مشتریان و باعث اشتراک‌گذاری اطلاعات مثبت از خدمات توسط مشتریان بین دوستان و همسالانشان می‌شود. کیفیت خدمات درک شده به عنوان یک عامل تعیین‌کننده رابطه مهم مشتری و تجربه مشتری در نظر گرفته می‌شود (6). به طور میانگین، تأسیسات ورزشی در آمریکا در هر سال، 40 درصد از کل مشتریان را از دست می‌دهند؛ از اینرو، 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 به کار گیرند (7).

در مورد مهمترین تحقیقات انجام شده در این حوزه، نقی‌لو، همتی نژاد و نادری‌نسب (1399) در پژوهشی که با هدف ارائه چارچوب مفهومی رقابت‌پذیری در صنعت خدمات ورزشی ایران انجام شد، 5 حیطه کلی شامل مدیریت بازار، ساختار بازار، قابلیت بازار، اکوسیستم بازار و رقابت‌پذیری بازار به عنوان چارچوب تحلیلی در نظر گرفته شد که به صورت 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 مولفه‌ها می‌تواند به برهم خوردن 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 می‌باشد (8). صیادی و همکاران (1398) در تحقیقی که با هدف ارائه راهبرد ارتقاء مشارکت سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در ورزش استان آذربایجان غربی انجام شد، 7 قوت، 13 ضعف، 7 فرصت و 13 تهدید

¹. American Marketing Association

شناسایی کردند و مشخص گردید که موقعیت فعلی مشارکت بخش خصوصی در این استان، در موقعیت حفظ و پیشرفت واقع شده است (9). شایان مقدم و همکاران (1398) نیز در پژوهشی که با هدف تدوین برنامه راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان تهران انجام شد 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 (10). در تحقیق حسینی و قربانی قهرخی (1398) که با هدف ارزیابی بازاریابی کالاهای ورزشی شهر تهران بر اساس مدل AHA و SWOT انجام شد، یافته‌های حاصل از بررسی و تحلیل ماتریس ارزیابی نقاط قوت و ضعف مدل SWOT نشان داد که راهبرد SO با تاکید بر نقاط قوت داخلی و بهره‌برداری از فرصت‌های خارجی مناسبترین استراتژی بازاریابی کالاهای ورزشی شهر تهران می‌باشد (11). فتحی، صابری و بهروز (1397) 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، نتایج بدست آمده نشان داد که بین اهداف منظر مالی، افزایش سودآوری بالاترین اولویت را دارد و بعد از آن، اهداف افزایش فروش و کاهش بهای تمام شده قرار دارند (12).

فدراسیون جهانی ورزش بولز¹ (2018) نیز در برنامه استراتژیک خود برای بازه زمانی 2018-2021 در راستای هدف حفظ و تقویت ساختارهای مدیریتی و نظارتی که رهبری، هدایت و خدمات کیفیت را به ذینفعان بولز ارائه می‌کند، راهکارهایی شامل: ارتقاء 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. جهت افزایش مشارکت و جذب اعضای ملی جدید و کمک به رشد و توسعه آنها، راهکارهایی شامل: ترویج و تسهیل اشتراک‌گذاری بهترین شیوه‌های توسعه؛ ایجاد طرحهای توسعه مؤثر بر اساس اصول مندرج در استراتژی 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: انجام یک بررسی کامل از برنامه رویدادهای جاری بولز؛ و شناسایی و ارزیابی فرصتهای جدید ممکن جهت ارتقاء برنامه و برای هدف گسترش شناخت جهانی و ارتقاء جایگاه ورزش بولز با استفاده از روشها و تکنولوژیهای متناسب با منابع موجود، راهکارهایی شامل: ایجاد یک گروه کاری برای گردآوری و اشتراک بهترین نمونه‌ها از شیوه‌های ارتقاء چهره این ورزش؛ تهیه یک برنامه رسانه‌ای و ارتباطی و ایجاد یک استراتژی دیجیتال را ارائه نمود. همچنین، نتایج تحقیق سارجیت² (2017) که به سیاست‌ها و راهبردهای توسعه ورزش همگانی در کشور مالزی پرداخت، حاکی از این بود که دولت مالزی از طریق وزارت ورزش، 3 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 15 ایالت و بیش از 120 بخش سازماندهی شده‌اند و در نتیجه تمام مردم با هرگونه زندگی و سن را دربر می‌گیرد. درنهایت، هدف اصلی این سیاست ورزشی، تبدیل ورزش به یک فرهنگ در زندگی روزمره مردم بود. اهداف و راهبردهای مشخص شده در این سیاست تضمین می‌کنند که تمام تلاش‌ها در این راستا، همراه با تلاش‌ها برای رسیدن به وضعیت توسعه یافته در کشور مالزی با موفقیت پیاده‌سازی شوند (13).

یکی از صنایع مهم و پردرآمد در دنیای امروز، صنعت خدمات ورزشی است. شرکتهای بزرگ ورزشی با ایجاد مزیت‌های رقابتی به دنبال درصد بیشتری از بازار بزرگ و ایجاد خدمات ورزشی هستند. در این بین، مصرف‌کنندگان غالباً خدماتی را می‌پسندند که ارزش بیشتری برای آنها ایجاد می‌کند. در هنگام استفاده از

1. World Bowls

2. Sargit

خدمات ورزشی، مصرف‌کنندگان اغلب به دنبال کیفیت بهتر خدمات ورزشی هستند. از اینرو، متصدیان ورزشی در مواجهه با خدماتی که به لحاظ کلیه جوانب برابر هستند، باید به دنبال 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، دارای کیفیت نامناسبی هستند 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، به عنوان یک صنعت با فناوری سطح پایین و با رشد و پیشرفت کم (باثبات) به تصویر کشیده می‌شود؛ حال آنکه صنعت خدمات ورزشی دارای ماهیتی پویاست (14) و محیط عملیاتی، ساختارهای آن، فناوریهای بکارگیری در ساخت‌وساز و ویژگیهای محصولاتش با سرعت فزاینده‌ای در حال تغییر است. همچنین این صنعت، از پتانسیل بالایی برای کسب مزیت رقابتی برخوردار است (15).

تولید لوازم و تجهیزات ورزشی و ارائه خدمات ورزشی توانسته است به رونق اقتصادی ورزش کمک نموده و سبب بهبود توسعه ورزش شود. ورزش به صورت یک کالا یا محصول تجاری در سیستم اقتصادی جامعه نقش موثری دارد. تقاضای روزافزون کشورها برای خرید وسایل و تجهیزات ورزشی باکیفیت و با استاندارد باعث شده است که شرکت‌های بین‌المللی در زمینه تولید و تجارت کالاها، تجهیزات و وسایل ورزشی چندملیتی در بسیاری از کشورها تشکیل شوند (16). انتخاب استراتژی‌های مناسب با استفاده از شناسایی نقاط مثبت و منفی سازمان خود و همچنین تهدیدها و فرصت‌هایی که در بیرون از سازمان وجود دارد میسر می‌شود. از سوی دیگر، بازیابی نقش مهم و استراتژیکی در بدست آوردن مزیت رقابتی و تصمیم‌های مدیران استراتژیک 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، خود به خود از عرصه رقابت کنار می‌روند. از آنجا که حفظ مشتریان کنونی نسبت به مشتریان جدیدی که جذب می‌کنیم آسان‌تر و به‌صرفه‌تر است، منطقی آن است که سازمان‌ها برای تامین نیازهای مشتریان خود، تلاش‌های لازم را انجام دهد. لازمه انجام این امر توجه به فعالیتهای بازاریابی در سازمانها و بویژه سازمانهای ورزشی و داشتن برنامه راهبردی مشخص جهت پرداختن به فعالیتهای بازاریابی در این سازمانها است. در همین ارتباط، نتایج تحقیق نظریان، همتی‌نژاد و بنار (1399) 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 (17). بیات و فرقانی (1394) نیز معتقدند امروزه در محیط رقابتی، کالاهای ایرانی معمولاً به دلیل عدم توجه به تدوین راهبردهای بازاریابی و نه لزوماً به دلیل عدم کیفیت قابل‌قبول، توسط مصرف‌کنندگان از صحنه رقابت با رقبای خارجی کنار زده می‌شوند (18). بنابراین سوالی که در اینجا مطرح می‌شود این است که ارائه‌دهندگان خدمات ورزشی در داخل کشور باید از چه استراتژی‌هایی 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. بنابراین، 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 نشده است، این تحقیق در پی یافتن راهبردهایی به منظور بازاریابی خدمات ورزشی شهر تهران و تدوین برنامه راهبردی در این زمینه است. لذا 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 نماید.

روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش تحقیق، توصیفی تحلیلی و در دسته تحقیقات حوزه استراتژیک 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 12 نفر به صورت هدفمند انتخاب شدند. ابزار تحقیق حاضر تکنیک گویه‌سنجی رفت و برگشت دلفی¹ است که طی آن نظرات متخصصین 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 سوالاتی در ارتباط با نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات بازاریابی خدمات ورزشی شهر تهران تهیه نمود. سپس با مراجعه به متخصصین مذکور و انجام مصاحبه از آنها خواسته شد تا مهمترین نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای بازاریابی خدمات ورزشی شهر تهران را بیان نمایند. جهت تسهیل این روند، محقق از سوالات، مبانی نظری و ارزش‌های محوری که قبلاً از مبانی نظری استخراج کرده بود نیز کمک گرفت تا به یک لیست کامل و جامع از نظرات محققین دسترسی پیدا کند. در مرحله دوم، محقق نظرات متخصصین را در 4 دسته نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای بدست آمده دسته‌بندی نمود و با مراجعه مجدد به متخصصین قبلی از آنها خواست تا این دسته‌بندی را تایید و تعدیل نمایند. در مرحله سوم، محقق طی برگزاری جلسات متعدد با اعضای کمیته راهبردی از آنها درخواست نمود تا هر دسته از نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها را نمره‌گذاری و رتبه‌بندی نمایند. پس از وزن‌دهی عوامل از طرف متخصصین، محقق اقدام به رسم ماتریس چهارگانه SWOT عوامل نمود و بر اساس ماتریس بدست آمده و مشخص شدن موقعیت استراتژیک در تحلیل محیط درونی و بیرونی، اقدام به تدوین و ارائه راهبرد جهت بازاریابی خدمات ورزشی شهر تهران نمود.

یافته‌های تحقیق

بر اساس یافته‌های تحقیق، بیانیه ماموریت (ماموریت و چشم‌انداز 5 ساله) بازاریابی خدمات ورزشی بخش خصوصی شهر تهران به شرح زیر بدست آمد:

- مراکز خدمات ورزشی شهر تهران با ترویج ارزش‌های والای اخلاقی درصد رشد و ارتقاء فرهنگ بازاریابی در این مراکز جهت افزایش منابع مالی و به تبع آن مشارکت شهروندان در فعالیتهای ورزشی در سطوح آموزشی، همگانی و تفریحی می‌باشد.
 - 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:

- 1- مشارکت‌محوری: بهره‌گیری از خرد جمعی در برنامه‌ریزی‌ها و تصمیم‌گیری‌ها
- 2- برنامه محوری و مدیریت علمی: همسوسازی ارزش‌ها و اهداف سازمان و مخاطبان و انجام فعالیت‌ها بر اساس برنامه‌های مصوب و فرآیندهای علمی
- 3- اخلاق‌محوری: توجه به اخلاق و جوانمردی در تمام برنامه‌ها و فعالیتهای بازاریابی مراکز خدمات ورزشی
- 4- عدالت‌مداری: یعنی توزیع عادلانه فرصت‌ها و منابع بین کارکنان و شهروندان در استفاده از خدمات ورزشی
- 5- توانمندسازی: ارتقاء کیفی کارکنان و منابع انسانی و افزایش اثربخشی بازاریابی مراکز خدمات ورزشی
- 6- بهبود کیفیت: طراحی بهینه و متناسب خدمات، رویدادها و فعالیتهای با توجه به خصوصیات، قابلیت‌ها و نیازهای تمامی ذینفعان مراکز خدمات ورزشی

¹. Delphi Methode

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

1- توسعه ارتباطات و مشارکت جامعه

2- ارتقاء کیفیت خدمات ورزشی به شهروندان

3- درآمدزایی و توسعه زیرساخت‌ها

4- 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 بدست آمد و به آنها وزن، رتبه و نمره اختصاص داده شد:

جدول شماره 1- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

ردیف	عوامل	وزن	رتبه	نمره نهایی
نقاط قوت				
1	تعدد و تنوع مراکز ورزشی	0/0475	3	0/1425
2	کیفیت مناسب ارائه خدمات ورزشی	0/043	4	0/172
3	داشتن مدیران، مسئولان و پرسنل متخصص در این حوزه	0/027	3	0/081
4	وجود فضا و زمین مناسب	0/0335	4	0/134
5	وجود فضاهای تبلیغاتی مناسب	0/0265	3	0/0795
6	توان نوآوری و ارائه خدمات ورزشی	0/036	4	0/144
7	به روز بودن کارکنان و مسئولان حوزه خدمات ورزشی	0/0265	3	0/0795
8	مشخص بودن وظایف و مسئولیت‌ها در حوزه خدمات ورزشی	0/028	3	0/084
9	استاندارد بودن تجهیزات سخت‌افزاری	0/037	4	0/148
10	استفاده از قهرمانان برای تبلیغات یا صحه‌گذاری	0/0365	4	0/146
11	سابقه شرکت‌ها یا سازمانهای ارائه دهنده خدمات ورزشی	0/0285	4	0/114
12	تطابق خدمات ارائه شده با نیازهای مشتریان	0/038	4	0/152
13	وجود بازاریاب‌های متخصص و توانمند	0/0305	4	0/122
14	مسلط بودن ارائه دهندگان خدمات ورزشی	0/025	3	0/075
15	داشتن نیروی انسانی با تجربه در حوزه خدمات ورزشی	0/0265	3	0/0795
16	ارائه برنامه‌ها یا سمینارها و کلاس‌های آموزشی	0/01	3	0/03
نقاط ضعف				
1	فرسودگی و به روز نبودن زیرساخت‌ها	0/031	1	0/031
2	عدم اهتمام مسئولان و مدیران ورزشی به امر ورزش	0/02	2	0/04
3	کمبود بودجه حوزه خدمات ورزشی	0/025	2	0/05
4	عدم جذب حمایت بخش خصوصی در حوزه ورزش	0/025	2	0/05
5	عدم پوشش تبلیغات رسانه‌ای	0/0425	1	0/0425
6	کمبود نظارت بر فعالیت‌های آموزشی و ورزشی	0/015	2	0/03
7	عدم کیفیت یکسان خدمات ورزشی در سطح شهر تهران	0/0155	2	0/031
8	عدم توجه به کاربرد تحقیقات بازاریابی ورزشی در حوزه خدمات	0/0155	2	0/031

0/044	1	0/044	نبود گروه‌های کاری و تیم‌های بازاریابی برای حل مسائل سازمان و پیگیری ایده‌های جدید	9
0/0425	1	0/0425	عدم وجود خدمات مشاوره‌ای بازاریابی در زمینه خدمات ورزشی	10
0/041	1	0/041	آکادمیک نبودن تبلیغات یا بازاریابان ورزشی در حوزه خدمات ورزشی	11
0/031	1	0/031	کمبود مدیران استراتژیک و برنامه‌ریز راهبردی در حوزه خدمات ورزشی	12
0/044	1	0/044	قیمت بالای خدمات ورزشی	13
0/01	2	0/005	عدم ارائه خدمات مشاوره‌ای رایگان به مشتریان	14
0/05	2	0/025	داشتن دید کوتاه‌مدت مدیران خدمات ورزشی	15
0/04	2	0/02	نداشتن مشاوران ورزشی	16
0/043	1	0/043	نامناسب بودن مکان و دسترسی خدمات ورزشی	17
0/03	2	0/015	نامناسب بودن ساعات کاری ارائه خدمات ورزشی	18
2/464		1/00	جمع کل	

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی بازاریابی خدمات ورزشی شهر تهران 2/464 بدست 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، براساس نظر متخصصان، مهمترین فرصت‌ها و تهدیدهای بازاریابی خدمات ورزشی بخش خصوصی شهر تهران به شرح زیر بدست آمد و به آنها وزن، رتبه و نمره اختصاص داده شد:

جدول شماره 2- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

ردیف	عوامل	وزن	رتبه	نمره نهایی
فرصت‌ها				
1	فرهنگ پرداختن به امر ورزش در جامعه	0/025	3	0/075
2	رضایتمندی مشتریان از خدمات ورزشی دریافتی	0/035	3	0/105
3	وجود تکنولوژی روز در حوزه خدمات ورزشی	0/0475	4	0/19
4	جمعیت نوجوان و جوان علاقه‌مند به ورزش	0/0455	4	0/182
5	امکان بکارگیری از فن‌آوری اطلاعات در حوزه بازاریابی خدمات ورزشی	0/03	3	0/09
6	وجود ابزار و تجهیزات استاندارد در این حوزه	0/035	3	0/105
7	بهره‌گیری از حمایت‌های معنوی وزارت ورزش و جوانان	0/03	3	0/09
8	توجه ویژه دولت در برنامه ششم توسعه به امر ورزش	0/0385	3	0/1155
9	وجود اسپانسرهای علاقه‌مند به حوزه ورزش	0/0355	3	0/1065
10	توسعه شهرنشینی و لزوم پرداختن به ورزش	0/042	4	0/168
11	وجود روش‌های نوین در کسب اطلاعات از مشتری	0/03	3	0/09
12	کسب اطلاعات کافی از رقبا	0/035	3	0/105
13	استفاده از ظرفیت‌های تبلیغات	0/041	4	0/164
14	حمایت بخش خصوصی از حوزه خدمات ورزشی	0/03	3	0/09

تهدیدها				
0/041	1	0/041	عدم ثبات اقتصادی کشور	1
0/04	2	0/02	عدم آگاهی یا درک درست از فواید ورزش	2
0/03	2	0/015	فقدان ایفای نقش رسانه‌ها در نگرش بازاریابی خدمات ورزشی	3
0/04	2	0/02	محدود بودن اختیارات مدیران به لحاظ قانون کار	4
0/0405	1	0/0405	ضعف حمایت مالی دولت از حوزه خدمات ورزشی در عمل	5
0/04	2	0/02	توجه کمتر به ورزش بانوان در جامعه	6
0/052	2	0/026	محدودیت در خصوص بازاریابی خدمات ورزشی	7
0/04	2	0/02	فصلی بودن ارائه خدمات	8
0/058	2	0/029	همکاری ضعیف شهرداری، اداره ورزش و جوانان و فدراسیون‌ها با سرمایه‌داران برای ارائه خدمات ورزشی	9
0/031	2	0/0155	عدم رعایت استانداردهای بین‌المللی در همه جوانب و رشته‌های ورزشی	10
0/051	2	0/0255	تحریم‌ها بین‌المللی علیه ایران	11
0/0315	1	0/0315	وجود قوانین و رویه‌های سیاست‌گذاری‌های مدیران اثرگذار	12
0/05	2	0/025	کمبود مدیران راهبردی ورزشی تاثیرگذار	13
0/0445	1	0/0445	شناخته نشدن ورزش به عنوان صنعت	14
0/041	1	0/041	پوشش رسانه‌ای و تبلیغات نادرست در حوزه ورزش	15
0/04	2	0/02	نبود کانال‌های تبلیغاتی مورد اعتماد	16
0/043	2	0/0215	به‌روز نبودن قوانین و مقررات در حوزه خدمات	17
0/044	1	0/044	ضعف قدرت خرید دریافت‌کنندگان خدمات ورزشی	18
2/4335		1/00	جمع کل	

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی بازاریابی خدمات ورزشی شهر تهران 2/4335 بدست آمد که نشان می‌دهد فرصت‌های بازاریابی خدمات ورزشی شهر تهران تا اندازه‌ای بر تهدیدهای آن غلبه دارد. در ادامه، به منظور تجزیه و تحلیل همزمان عوامل درونی و بیرونی، از ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی استفاده شد. با توجه به نتایج بدست‌آمده و با توجه به نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) 2/464 و خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) 2/4335 مشخص شد که در حال حاضر بازاریابی خدمات ورزشی شهر تهران در موقعیت تدافعی (WT) قرار دارد.

	محافظه‌کارانه	تهاجمی
II	I	
III	IV	
تدافعی	رقابتی	

2/5

1
جدول شماره 2-

ارزیابی

عوامل درونی و بیرونی

موقعیت تدافعی (WT) نشان‌دهنده بکارگیری 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 از قبیل محدودیت در خصوص بازاریابی خدمات ورزش، توجه کمتر به ورزش بانوان در جامعه، فقدان ایفای نقش رسانه‌ها در نگرش بازاریابی خدمات ورزشی، کمبود مدیران راهبردی ورزشی تاثیرگذار، ضعف قدرت خرید دریافت‌کنندگان خدمات ورزشی پوشش رسانه‌ای و تبلیغات نادرست در حوزه ورزش برای حل مشکلات خود را برطرف کند.

بحث و نتیجه‌گیری

تحقیق حاضر با هدف تدوین برنامه راهبردی بازاریابی خدمات ورزشی بخش خصوصی شهر تهران انجام شد. بر اساس نتایج بدست آمده و بر اساس تجزیه و تحلیل ماتریس SWOT، استراتژی‌های بازاریابی خدمات ورزشی بخش خصوصی شهر تهران در موقعیت استراتژی WT قرار دارد که با یافته‌های پژوهش خادمی و همکاران (1397)، زیاری و همکاران (1395) و کشاورز و همکاران (1395) (19، 20، 21) که به ترتیب به منظور 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 فرصت‌ها است و استراتژی‌های آنها در موقعیت استراتژیک 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، استراتژی‌های WT برای بیرون رفتن از این وضعیت نامطلوب ارائه می‌شود. بر اساس این استراتژی که به "استراتژی تدافعی" معروف است، سازمان حالت تدافعی به خود می‌گیرد و می‌کوشد با کم کردن نقاط ضعف، از اثرات تهدیدات بیرونی بکاهد (استراتژی کاهش یا واگذاری)، در سازمان‌های دیگر ادغام شود و یا در نهایت منحل شود (22). بر این اساس استراتژی‌های 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. استراتژی‌ها 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 پرسنل 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 به شرح جدول شماره 3 ارائه شد.

جدول شماره 3- ماتریس WT راهبردهای حاصل از متغیرهای نقاط ضعف، تهدیدات

نقاط ضعف (W)	
<p>W1- فرسودگی و به روز نبودن زیرساخت‌ها</p> <p>W2- عدم اهتمام مسئولان و مدیران ورزشی به امر ورزش</p> <p>W3- کمبود بودجه حوزه خدمات ورزشی</p> <p>W4- عدم جذب حمایت بخش خصوصی در حوزه ورزش</p> <p>W5- عدم پوشش تبلیغات رسانه‌ای</p> <p>W6- کمبود نظارت بر فعالیت‌های آموزشی و ورزشی</p> <p>W7- عدم کیفیت یکسان خدمات ورزشی در سطح شهر تهران</p> <p>W8- عدم توجه به کاربرد تحقیقات بازاریابی ورزشی در حوزه خدمات</p> <p>W9- نبود گروه‌های کاری و تیم‌های بازاریابی برای حل مسائل سازمان و پیگیری ایده‌های جدید</p> <p>W10- عدم وجود خدمات مشاوره‌ای بازاریابی در زمینه خدمات ورزشی</p> <p>W11- آکادمیک نبودن تبلیغات یا بازاریابان ورزشی در حوزه خدمات ورزشی</p> <p>W12- کمبود مدیران استراتژیک و برنامه‌ریز راهبردی در حوزه خدمات ورزشی</p> <p>W13- قیمت بالای خدمات ورزشی</p> <p>W14- عدم ارائه خدمات مشاوره‌ای رایگان به مشتریان</p> <p>W15- داشتن دید کوتاه‌مدت مدیران خدمات ورزشی</p> <p>W16- نداشتن مشاوران ورزشی</p> <p>W17- نامناسب بودن مکان و دسترسی خدمات ورزشی</p> <p>W18- نامناسب بودن ساعات کاری ارائه خدمات ورزشی</p>	<p style="text-align: center;">عوامل داخلی</p> <p style="text-align: center;">عوامل خارجی</p>
استراتژی های WT	تهدیدها (T)
<p>WT1- افزایش حمایت از حضور حداکثری حامیان مالی با تاکید بر ایمن‌سازی و جذاب نمودن سرمایه‌گذاری (W3، W4، W13، T5، T18)</p> <p>WT2- افزایش سطح کمی و کیفی تجهیزات، مکانها و زیرساخت‌ها (W1، W17، T10)</p> <p>WT3- تقویت نقش و جایگاه مثبت ورزش (W2، W12، T13)</p> <p>WT4- توجه و تاکید بر فعال سازی فرایند برون سپاری در حوزه بازاریابی (W5، W8، W9، W11، T3، T7، T15، T16)</p> <p>WT5- برخورداری از کیفیت و خدمات مناسب و یکسان خدمات ورزشی در تمام سطح شهر (W7، W13، T18)</p>	<p>T1- عدم ثبات اقتصادی کشور</p> <p>T2- عدم آگاهی یا درک درست از فواید ورزش</p> <p>T3- فقدان ایفای نقش رسانه‌ها در نگرش بازاریابی خدمات ورزشی</p> <p>T4- محدود بودن اختیارات مدیران به لحاظ قانون کار</p> <p>T5- ضعف حمایت مالی دولت از حوزه خدمات ورزشی در عمل</p> <p>T6- توجه کمتر به ورزش بانوان در جامعه</p> <p>T7- محدودیت در خصوص بازاریابی خدمات ورزشی</p>

<p>WT6- ارائه خدمات مشاوره‌ای در حوزه بازاریابی خدمات ورزشی شهر تهران (W10، W14، W16، T2، T17)</p> <p>WT7- بهره‌گیری از مدیران استراتژیک و برنامه‌ریز راهبردی (W12، W15، T12، T13)</p> <p>WT8- ارائه خدمات ورزشی در طول سال و ساعات مناسب (W18، T8)</p>	<p>T8- فصلی بودن ارائه خدمات</p> <p>T9- همکاری ضعیف شهرداری، اداره ورزش و جوانان و فدراسیون‌ها با سرمایه‌داران برای ارائه خدمات ورزشی</p> <p>T10- عدم رعایت استانداردهای بین‌المللی در همه جوانب و رشته‌های ورزشی</p> <p>T11- تحریم‌ها بین‌المللی علیه ایران</p> <p>T12- وجود قوانین و رویه‌های سیاست‌گذاری مدیران اثرگذار</p> <p>T13- کمبود مدیران، راهبردی ورزشی تاثیرگذار</p> <p>T14- شناخته نشدن ورزش به عنوان صنعت</p> <p>T15- پوشش رسانه‌ای و تبلیغات نادرست در حوزه ورزش</p> <p>T16- نبود کانال‌های تبلیغاتی مورد اعتماد</p> <p>T17- به روز نبودن قوانین و مقررات در حوزه خدمات</p> <p>T18- ضعف قدرت خرید دریافت‌کنندگان خدمات ورزشی</p>
---	---

با توجه به نتایج ارائه شده در جدول شماره 3، مهمترین راهبردهای بازاریابی خدمات ورزشی بخش خصوصی شهر تهران به شرح زیر بدست آمد:

- با توجه به اینکه کمبود بودجه حوزه خدمات ورزشی، عدم جذب حمایت بخش خصوصی در حوزه ورزش و قیمت بالای خدمات ورزشی به عنوان نقاط ضعف و ضعف حمایت مالی دولت از حوزه خدمات ورزشی در عمل، ضعف قدرت خرید دریافت‌کنندگان خدمات ورزشی به عنوان تهدیدهای بازاریابی خدمات ورزشی شهر تهران از طرف صاحب‌نظران و اعضای شورای راهبردی ارائه شدند، "افزایش حمایت از حضور حداکثری حامیان مالی با تاکید بر ایمن‌سازی و جذاب نمودن سرمایه‌گذاری" به عنوان استراتژی پیشنهادی در این زمینه معرفی شد.
- با توجه به اینکه فرسودگی و به‌روز نبودن زیرساخت‌ها، نامناسب بودن مکان و دسترسی خدمات ورزشی به عنوان نقاط ضعف و عدم رعایت استانداردهای بین‌المللی در همه جوانب و رشته‌های ورزشی به عنوان تهدیدهای بازاریابی خدمات ورزشی شهر تهران از طرف صاحب‌نظران و اعضای شورای راهبردی ارائه شدند، "افزایش سطح کمی و کیفی تجهیزات، مکانها و زیرساخت‌ها" به عنوان استراتژی پیشنهادی در این زمینه معرفی شد.
- با توجه به اینکه عدم اهتمام مسئولان و مدیران ورزشی به امر ورزش و کمبود مدیران استراتژیک و برنامه‌ریز راهبردی در حوزه خدمات ورزشی به عنوان نقاط ضعف و کمبود مدیران راهبردی ورزشی تاثیرگذار به عنوان تهدیدهای بازاریابی خدمات ورزشی شهر تهران از طرف صاحب‌نظران و اعضای شورای راهبردی ارائه شدند، "تقویت نقش و جایگاه مثبت ورزش" به عنوان استراتژی پیشنهادی در این زمینه معرفی شد.
- با توجه به اینکه عدم پوشش تبلیغات رسانه‌ای، عدم توجه 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 به عنوان نقاط ضعف و محدودیت

در خصوص بازاریابی خدمات ورزشی، پوشش رسانه‌ای و تبلیغات نادرست در حوزه ورزش، نبود کانال-های تبلیغاتی مورد اعتماد به عنوان تهدیدهای بازاریابی خدمات ورزشی شهر تهران از طرف صاحب-نظران و اعضای شورای راهبردی ارائه شدند، "توجه و تاکید بر فعال‌سازی فرآیند برون‌سپاری در حوزه بازاریابی" به عنوان استراتژی پیشنهادی در این زمینه معرفی می‌گردد.

- با توجه به اینکه عدم کیفیت یکسان خدمات ورزشی در سطح شهر تهران و قیمت بالای خدمات ورزشی به عنوان نقاط ضعف و ضعف قدرت خرید دریافت‌کنندگان خدمات ورزشی به عنوان 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" به عنوان استراتژی پیشنهادی در این زمینه معرفی شد.

- با توجه به اینکه عدم وجود خدمات مشاوره‌ای بازاریابی در زمینه خدمات ورزشی، عدم ارائه خدمات مشاوره‌ای رایگان به مشتریان، نداشتن مشاوران ورزشی به عنوان نقاط ضعف و عدم آگاهی یا درک درست از فواید ورزش، به‌روز نبودن قوانین و مقررات در حوزه خدمات به عنوان 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" به عنوان استراتژی پیشنهادی در این زمینه معرفی شد.

- با توجه به اینکه کمبود مدیران استراتژیک و برنامه‌ریز راهبردی در حوزه خدمات ورزشی و داشتن دید کوتاه‌مدت مدیران خدمات ورزشی به عنوان نقاط ضعف و وجود قوانین و رویه‌های سیاست‌گذاری مدیران اثرگذار، کمبود مدیران راهبردی ورزشی تاثیرگذار به عنوان تهدیدهای بازاریابی خدمات ورزشی شهر تهران از طرف صاحب‌نظران و اعضای شورای راهبردی ارائه شدند، "بهرگیری از مدیران استراتژیک و برنامه‌ریز راهبردی" به عنوان استراتژی پیشنهادی در این زمینه معرفی شد.

- با توجه به اینکه نامناسب بودن ساعات کاری ارائه خدمات ورزشی به عنوان نقاط ضعف و فصلی بودن ارائه خدمات به عنوان 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 استراتژی پیشنهادی در این زمینه معرفی شد.

همچنین، با توجه به آنکه بر اساس نتایج بدست آمده در این تحقیق، بازاریابی خدمات ورزشی بخش خصوصی شهر تهران در موقعیت WT یا تدافعی قرار گرفته است، پیشنهادات زیر به مسئولین امر ارائه می‌گردد:

با توجه به اینکه فعال‌سازی فرآیند برون‌سپاری در بازاریابی خدمات ورزشی بخش خصوصی شهر تهران به عنوان یکی از استراتژی‌های اساسی شناسایی شد، پیشنهاد می‌گردد 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 استراتژی‌های اساسی شناسایی شد، پیشنهاد می‌گردد مدیران و مسئولان بازاریابی خدمات ورزشی بخش خصوصی شهر تهران، سالانه آموزش و سمینارهای لازم و به‌روز را برای بازاریابان خدمات ورزشی فراهم نمایند. مدیران و مسئولان می‌بایست در امر بازاریابی و توسعه محصولات و خدمات جدید، از اطلاعات آکادمیک و فارغ‌التحصیلان دانشگاهی، همگام با تجربیات خود استفاده کنند. به طور مثال، استفاده از مشاوران خبره در زمینه بازاریابی خدمات ورزشی و توسعه محصول در تمام مراحل کار از جمله پیشنهادات کارآمد در این زمینه است. به‌علاوه، از آنجا که توسعه کیفیت خدمات ورزشی به عنوان یکی از استراتژی‌های 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 استراتژی‌های اساسی شناسایی شد، پیشنهاد می‌شود پس از اجرایی شدن استراتژیک بازاریابی خدمات ورزشی، ممیزی بازاریابی خدمات ورزشی جهت ارزیابی آن توسط مسئولان مربوطه انجام پذیرد. در نهایت، با توجه به اینکه بهره‌مندی از منابع انسانی متخصص و باتجربه موجود و تجهیزات مناسب، به عنوان یکی از استراتژی‌های 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 بدست آورند.

منابع

1. Aaker, J. L. Dimensions of Brand Personality. *Journal of marketing Research*. 1997; 347-356.
2. Baradaran, V. Selection of Optimal Marketing Strategy in Competitive Markets by the Development of Game Theory Models, *New marketing research journal*. 2019; 1(9): 107- 124. (In Persian)
3. Chang, K. C. Chen, M. C. Hsu, C. L. and Kuo, N. T. The effect of service convenience on post-purchasing behavior systems. 2010.
4. Mahony, D. F, Howard, D, R. Sport business in the next decade: A general overview of expected trends. *Journal of Sport Management*. 2001; 15(4): 275-279.
5. Dorescou, T., & Salgau, S. Consumer satisfaction the type of fitness club in Bacau, *bulletin of the Transylvania University of Brasov. Bulletin of the Transylvania University of Brasov*. 2011; 4(1): 115-22.
6. Lemon, K.N. and Verhoef, P.C. Understanding customer experience throughout the customer journey, *J. Mark*. 2016; 80 (6): 69-96.
7. Rueangthanakiet, P. Members' satisfaction of fitness service quality: A case study of California wow experience public company limited. (Master's thesis). Srinakharinwirot University, in Bangkok, 2008. Thailand.
8. Naghiloo, Z., Hemmatinezhad, M., Naderi Nasab, M. Providing a Conceptual Framework for Competitiveness in the Iranian Sports Services Industry, *Applied research in sport management*. 2020; 9 (1): 11-24. (In Persian)
9. Sayadi, M. A., Seyed Ameri, M., Fatholahi Parvaneh, O. Providing Strategy for Promote Partnership of Private Investment in Sport by Presenting Executive Solutions, *Sport management studies*. 2019; 11 (57): 59-78. (In Persian)
10. Shayan Moghadam, H., Hamidi, M., Jalali Frahani, M. Strategic planning of Sports and Youth Offices of Tehran province and an executive model using the BSC approach, *Sport management studies*. 2019; 11 (54): 243-260. (In Persian)
11. Hosseini, M., Ghorbani Ghahfarokhy, L. Evaluation of sports products marketing in Tehran based on the SWOT model and AHA model. *Applied research in sport management*. 2019; 7 (4): 67- 74. (In Persian)
12. Fathi, M. R., Saberi, A., Behrooz, A. H. 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*. 2018; 10 (51): 205-226. (In Persian)
13. Sargit S. Sport Malaysia: Policies and development strategies for the Populace. *Second International Sport for all Conference, Tehran*. 2017: 35- 36.
14. Chan, A. P., & Chan, A. P. Key performance indicators for measuring construction success. *Benchmarking: an international journal*. 2004; 11(2), 203- 221.
15. Dansoh, A. Strategic planning practice of construction firms in Ghana. *Construction Management and Economics*. 2005; 23(2), 163-168.
16. Naderian Jahromi, M. *Fundamentals of Sociology in Sports*, Isfahan, Fine Arts Publications, First Edition. 2005: 368. (In Persian)
17. Nazarian, A, Hemati Nejhad Toli, M., Benar, N. Providing a Framework for Systematic Analysis of the Production Process to the Consumption of Iranian Sports Goods, *Sport management studies*. 2020; 12 (60): 125-150. (In Persian)
18. Bayat, R., Forghani Pilerood, S. Formating of Processing Marketing Strategy with Brand Personality and Consumer Budget, *Strategic management studies*. 2015; 22 (6): 101-129. (In Persian)

19. Khademi, A., Majedi, N., Naderi Nasab, M. Codification of I.R.I Wrestling federation marketing strategies, sport management and development. 2019; 7 (4): 18-39. (In Persian)
20. Ziari, H., Tayebi Sani, S.M., Hami, M. Developing a strategic plan for championship sport in Semnan province combining SWOT and AHP methods, Strategic studies on Youth and sports. 2017; 15 (33): 219- 232. (In Persian)
21. Keshavarz, L., Farahani, A., Daneshmandi, H. Determination of strategic position and designing strategic plan of Islamic Republic of Iran gymnastics federation, Strategic studies on Youth and sports. 2017; 15 (32): 75-97. (In Persian)
22. Alwani, M., Mirshafi'i, N. Production management. Mashhad: Beh Nashr. 2007. (Astan Quds Razavi Publications). (In Persian)

IB Press