

تعیین موقعیت استراتژیک بازاریابی فدراسیون والیبال

حسین اکبری یزدی^۱، سجاد نعمت زاده^۲

تاریخ ارسال: ۱۳۹۸/۱/۲۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۳/۱۸

چکیده

هدف تحقیق حاضر تعیین موقعیت استراتژیک بازاریابی فدراسیون والیبال جمهوری اسلامی ایران است. روش تحقیق از نوع پیمایشی و از نظر هدف کاربردی است که با استفاده از پرسشنامه، داده‌ها جمع‌آوری شدند. برای طراحی پرسشنامه برای تحلیل محیط داخلی سازمان از مدل M+F 5 استفاده شد و برای تحلیل محیط بیرونی از زنجیره ارزش پورتر و PEST استفاده گردید و برای تجزیه تحلیل از ابزار ماتریس SWOT استفاده گردید. برای جمع‌آوری داده‌ها از مدیران ستادی فدراسیون والیبال جمهوری اسلامی ایران استفاده شد که به روش نمونه‌گیری غیرتصادفی و به صورت هدف‌دار انتخاب شدند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق آمار توصیفی (میانگین، انحراف معیار) و از طریق آزمون آماری ناپارامتریک فریدمن رتبه‌بندی شدند و برای معنادار بودن گویه‌ها از آزمون دو جمله‌ای استفاده گردید. یافته‌های پژوهش نشان داد فدراسیون والیبال دارای ۷ نقطه قوت، ۷ نقطه ضعف، ۴ فرصت و ۷ تهدید در حوزه بازاریابی خود می‌باشد. در بین نقاط قوت بازاریابی فدراسیون والیبال، برند با ارزش و شناخته‌شده فدراسیون والیبال در بخش ضعف گویه تعداد اندک نیروی انسانی فعال در بخش بازاریابی در بخش فرصت‌ها گویه انعطاف‌پذیری و قدرت تصمیم‌گیری در مورد نحوه هزینه کرد و در بخش تهدیدها گویه حضور بانوان و خانواده‌ها در سالن‌های والیبال بیشترین اهمیت را داشتند. پس از تجزیه و

۱- استادیار، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزش، دانشگاه خوارزمی

Email: akbarihosseini@yahoo.com

۲- دانشجوی کارشناسی ارشد، مدیریت بازاریابی، دانشگاه خوارزمی (نویسنده مسئول)

Email: sajadfani@yahoo.com

تحلیل مشخص شد که بازاریابی فدراسیون والیبال در موقعیت رقابتی قرار دارد که باید از راهبردهای رقابتی استفاده کند.

واژه‌های کلیدی: تحلیل سوات، برنامه‌ریزی راهبردی، بازاریابی

مقدمه

امروزه ورزش جایگاهی مهم در جامعه یافته است. مدیران سازمان‌های ورزشی باید دانش و آگاهی خود را در زمینه‌های مختلف مدیریتی افزایش دهند تا بتوانند این جایگاه را همچنان حفظ کنند، در میان پیشرفت‌های دانش مدیریت در سال‌های گذشته می‌توان به پیدایش جنبشی تازه به نام مدیریت استراتژیک (راهبردی) اشاره کرد این جنبش، در بستر کوشش‌های پرقابلی تجاری پدید آمده و هم‌اکنون راه درازی را در دیگر زمینه‌های مدیریت در پیش گرفته است (رمضانی نژاد و اندام، ۱۳۸۸). در مدیریت راهبردی برای کسب موفقیت سازمانی بر چندین عامل تأکید می‌شود: که عبارت است از هماهنگ کردن مدیریت، بازاریابی، امور مالی، تولید، تحقیق و توسعه و سیستم‌های اطلاعات رایانه‌ای. فرآیند مدیریت استراتژیک شامل سه مرحله تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی‌هاست (دیوید^۱، ۱۳۹۰). از مهم‌ترین مراحل مدیریت راهبردی، مرحله تدوین راهبردی است. مسئله‌هایی که در تدوین راهبردی به آن پرداخته می‌شود عبارت‌اند از: تعیین مأموریت سازمان، تعیین نوع فعالیتی که سازمان می‌خواهد به آن پردازد، فرصت‌ها و تهدیدهای محیط خارجی سازمان، نقاط قوت و ضعف داخل سازمان، فعالیت‌هایی را که می‌خواهند از آن خارج شوند، شیوه تخصیص منابع و بسیاری از عوامل مهم دیگر (هانگر^۲، ۱۳۸۹).

-
1. Davied
 2. Hangher

برنامه‌ریزی راهبردی به مجموعه‌ای از تصمیمات و فعالیت‌های مدیریت اطلاق می‌شود که هدایت و تعیین عملکرد بلند مدت سازمان را بر عهده دارد بنابراین، برای تدوین برنامه راهبردی پرداختن به شناسایی، تنظیم و ارزیابی فرصت‌ها، موقعیت‌ها، تقاضاها، موانع، تنگناها و محدودیت‌های محیطی در چهارچوب نقاط ضعف و قوت ضروری است (حمیدی‌زاده، ۱۳۸۸). همچنین براین معتقد است که برنامه‌ریزی راهبردی می‌تواند سازمان را در محیط متلاطم برای روشن کردن مسیر آینده، بهره‌مندی از فرصت‌های کلیدی و کاهش تأثیر تهدیدات محیطی، پیش‌بینی و ایجاد تغییرات مورد نیاز، سرمایه‌گذاری روی قوت‌ها، رفع ضعف‌های داخلی سازمان، تبیین مبانی و قابل دفاع برای تصمیم‌گیری، به وجود آوردن تفکر راهبردی، افزایش انگیزه و رضایت کارکنان و کمک به بهبود عملکرد سازمانی کمک کند (برایس^۱، ۱۳۸۱) هر سازمان با توجه به موقعیت راهبرد خاصی را می‌طلبد که در اینجا هر یک از راهبردها توضیح داده شده است: راهبرد مستقیم که عنوان می‌کند کوتاه‌ترین راه برای رسیدن به هدف در کوتاه‌ترین زمان انتخاب شود، بنابراین در این راهبرد، هدف یا اهداف نهایی بیشتر از سایر عناصر تشکیل‌دهنده آن مورد توجه می‌باشد و کوتاه‌ترین مسیر انتخاب می‌شود. چرا که سیاست‌ها و ابزار آن قدر قوی هستند که دستیابی به اهداف نهایی را مطمئن‌تر و راحت‌تر می‌سازد. در واقع در زمانی که سرعت عمل در دستیابی به اهداف، مورد نظر باشد از راهبرد مستقیم استفاده می‌شود در راهبرد غیرمستقیم نیز دستیابی به اهداف نهایی از طریق تحقق اهداف فرعی امکان‌پذیر می‌شود. از راهبرد غیرمستقیم هنگامی استفاده می‌شود که دستیابی به اهداف نهایی غیرممکن باشد یا اینکه محدودیت ابزارهای موجود مانع از اجرای سیاست‌هایی شود که به تحقق اهداف نهایی منجر شود؛ بنابراین محدودیت ابزار موجود و

1. Brays

تنوع موانع و مشکلات امکان استفاده از راهبردی دیگری را غیرممکن می‌سازد. در راهبرد گام‌به‌گام همان‌گونه که از معنی ظاهری آن برداشت می‌شود رسیدن به هدف نهایی یک‌باره میسر نمی‌شود. به همین دلیل هدف نهایی به اهداف کوچک‌تر تقسیم می‌شود و رسیدن به هر کدام از این هدف‌ها بستگی به هدف ما قبل دارد. بدیهی است، تحقق هر یک از اهداف نسبت به دیگری دارای تقدم و تأخر می‌باشد که باید با استفاده از سیاست‌ها و ابزارهای خاصی بر اساس یک‌روند زمان‌بندی‌شده تحقق یابد تا بتوان زمینه حصول سایر اهداف را نیز فراهم نمود. راهبرد مستمر. در وضعیت یکسان، در صورتی که از ابتدای کار، هدف نهایی، سیاست‌ها و ابزار آن تعیین و تعریف شده باشد. می‌تواند بارها تکرار شود از ویژگی‌های مستمر و طولانی بودن دست‌یابی به هدف است البته برای این موضوع دلایل متفاوتی وجود دارد. محدودیت ابزار و امکانات یا ضعف سیاست‌ها که در هر صورت وضعیت غیر قابل تغییری را در پیش رو قرار می‌دهد که امکان‌پذیر و محتمل‌تر می‌شود. اینکه در مرحله‌ای از تکامل و تحول است حتی‌الامکان تغییر شکل آن غیرممکن به نظر می‌رسد. راهبرد دیگری که سازمان می‌تواند از آن استفاده کند راهبرد عملیاتی است که موضوع مورد نظر، قدرت تحقق‌پذیری اهداف، سیاست‌ها و ابزار است. راهبرد عملیاتی به واقعیت توجه می‌کند و عملی کردن سیاست‌ها و ابزار است. راهبرد عملیاتی به واقعیت توجه می‌کند و عملی کردن سیاست‌ها، اصلی‌ترین شرط به اجرا درآوردن این راهبردهاست؛ بنابراین هدف استراتژی عملیاتی تنها هماهنگی میان اهداف کلی با توانایی‌های مورد نظر نیست، بلکه بهبود بخشیدن به روش‌ها و عملیات و مطابقت دادن آن‌ها با ضروریاتی است که راهبردهای کلی آینده آن است این امر از طریق هدایت و راهنمایی روش‌ها و عملیاتی تشکیلاتی صورت می‌گیرد (هانگر، ۱۳۸۹) هنگام تدوین برنامه‌های استراتژیک، در محیط درونی و بیرونی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید

وجود دارد که سازمان‌ها باید به بررسی، شناسایی و طبقه‌بندی آن‌ها بپردازند این نقاط می‌تواند موجب رشد یا اضمحلال سازمان شوند، بنابراین نمی‌توان بدون توجه و بهره‌برداری از تحلیل SWOT انتظار برنامه کاملی داشت و اگر هم برنامه‌ریزی انجام شود، تحقق آن دارای مشکلات بسیاری است (کونگ^۱، ۲۰۰۸).

به طور کلی پیچیده شدن محیط خارجی سازمان، ارتباط گسترده و متعدد سازمان با محیط، وسعت و گستردگی اغلب برنامه‌ها و بلندمدت بودن آن‌ها، زمینه‌هایی هستند که برنامه‌ریزی راهبردی را برای سازمان ضروری و اجتناب‌ناپذیر نموده است (قوش^۲، ۲۰۰۰). از طرفی شدت تغییر و تحولات کنونی سازمان‌ها را بر آن داشته است تا در هر زمان نسبت به وقایع محیط خود آگاه باشند و در عین حال هوشیاری خود را نسبت به آنچه پیرامونش می‌گذرد نیز حفظ نماید (هانگر، ۱۳۸۹) و از این رو برای اینکه سازمان‌های ورزشی بتوانند در چنین محیطی دوام بیاورند و به اهداف سازمانی خود برسند باید به مدیریت استراتژیک بپردازند (تان^۳، ۲۰۰۴) بدین دلیل در هزاره سوم سازمان‌های ورزشی همانند سایر سازمان‌ها و نهادهای حوزه‌های اجتماعی و اقتصادی برای بقا و کسب موفقیت در عرصه رقابت‌های ملی و بین‌المللی به سازمان‌هایی استراتژی محور تبدیل شده‌اند (حمیدی، ۱۳۹۰).

بی‌توجهی به محیط ممکن است خطرات و خسارت‌های جبران‌ناپذیری برای سازمان به وجود آورد. در این رابطه کریمادیس^۴ (۱۹۹۷) گزارش کرده است که سازمان‌های ورزشی با مشکلاتی همچون کاهش شدید کمک‌های دولتی به بخش ورزش، نداشتن برنامه‌های منسجم، ضعف ارتباط و فقدان برنامه‌هایی برای جذب دیگران در سازمان‌های

-
1. Kong
 2. Ghosh
 3. Tan
 4. Khridimas

ورزشی مواجه هستند (رابه و ریچارد، ۱۳۸۳). سازمان‌های ورزشی از جمله فدراسیون‌های ورزشی، مانند سازمان‌های غیرورزشی در معرض تغییر و تحولات محیطی بسیاری قرار دارند و برای مقابله با چنین وضعیتی ناگزیرند از برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده کنند). سازمان تربیت‌بدنی جمهوری اسلامی ایران، (۱۳۸۱).

امروزه نقطه مشترک همه سازمان‌های موفق قرار دادن مشتری در نقطه مرکزی توجه است و تمام تلاش خود را متمرکز بر بازاریابی می‌کنند. این سازمان‌ها تمام نیروی خود را صرف درک و تأمین نیازها، خواسته‌ها و تقاضاهای مشتریان می‌کنند. آن‌ها تمام اعضا سازمان را تشویق می‌کنند تا ارزش بالاتری را برای مشتری به بار آورده و هرچه بیشتر رضایت مشتریان را فراهم کنند (سیموکیس^۱، ۲۰۰۲). یکی از قابلیت‌های لازم برای موفقیت در عرصه‌های رقابت، برخورداری از دانش و مهارت بازاریابی در موسسه‌های اقتصادی است. در این میان موسسه‌های ورزشی را نیز می‌توان به عنوان بخش مهم و جدایی‌ناپذیری از بدنه اقتصادی کشور در نظر گرفت که در راستای توسعه ورزش عمومی، تخصصی و قهرمانی در سطح داخلی و بین‌المللی به دنبال دستیابی به اهداف اقتصادی هستند (آقازاده، استیری، محمدی، ۱۳۸۷). هر فدراسیون ورزش ملی، مسئول اصلی در پیشبرد یک رشته و حصول اهداف ملی سازمانی و فدراسیونی به کمک آن رشته ورزشی است. یکی از ضروریات هر فدراسیون ورزشی در انجام وظایف و اجرای برنامه‌ها و دستیابی به اهداف، وجود منابع مالی مناسب است. این مهم بازاریابی را به عنوان یکی از روش‌های مهم در تعیین منابع مالی برجسته کرده است در بسیاری از فدراسیون‌ها بودجه تخصیصی وزارت ورزش جوابگوی برنامه‌های فدراسیون نیست و از سویی برخی

1. Siomkos&Vrechopoulos

فدراسیون‌ها در سیاست‌گذاری وزارت ورزش به درآمدزایی و تأمین منابع مالی ملزم شده‌اند (هنرور و غفوری، ۱۳۸۲) این مسائل و گسترش رویکرد صنعتی ورزش در برخی رشته‌ها در سطح دنیا، زمینه در اولویت قرار گرفتن بازاریابی ورزشی در فدراسیون‌ها و بسیاری از نهادهای

ورزشی را فراهم نموده است. از این‌رو بازاریابی در فدراسیون‌های ورزشی روز به روز اهمیت بیشتری پیدا می‌کند (هیگمان و هینچ،^۱ ۲۰۰۳)

از ضرورت‌های دیگر پرداختن به بازاریابی در فدراسیون‌ها، می‌توان تغییر و تحولات محیطی و جهانی که وجود دارد و فدراسیون‌ها در معرض آن هستند، اشاره کرد (خسروی زاده، ۱۳۸۷) بازاریابان برای کالاهای خود جایگاهی طراحی می‌کنند که نسبت به کالاهای مشابه برجسته‌تر باشد جایگاه‌های انتخابی باید در بازارهای هدف، بالاترین مزیت استراتژی را برای آن‌ها به ارمغان بیاورد (۷۰) با توجه به موقعیت موجود شرکت و وضعیت واحدهای کسب و کار استراتژیک موجود، آینده‌ای که شرکت برای خود و واحدهای کسب و کار استراتژیک در نظر بگیرد و با توجه به فعالیت‌های جدیدی که شرکت‌ها می‌خواهد در آن-ها وارد شود (واحد استراتژیک جدید تشکیل می‌دهد) و در راستای جلب رضایت مشتریان بازار هدف، استراتژی‌های بازاریابی مناسبی در پیش گرفته شود. برای مثال با توجه به موقعیت رهبری، برتری طلب یا دنباله‌رو بازار و با توجه به سرنوشت واحدهای کسب و کار استراتژیک موجود یا جدید، می‌توان از استراتژی‌های بازاریابی مناسب استفاده کند بنابراین انتخاب استراتژی مناسب بازاریابی به سیاست سازمان و نقش مورد نظرش در بازار

بستگی دارد (۲) و آنچه تحول و پیشرفت را رقم می‌زند توسعه‌ی مبتنی بر استراتژی است (حمیدی، ۱۳۸۵)

فدراسیون‌های ورزشی به عنوان بالاترین مرجع ذی‌صلاح در هر رشته ورزشی تشکیل می‌شوند و متولیان اصلی توسعه رشته‌های مختلف ورزشی در کشورها هستند (سجادی، ۱۳۹۱) با توجه به این که سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف مورد نظر خود نیاز به برنامه راهبردی دارند با توجه به نبود یک برنامه استراتژیک برای بازاریابی ورزشی در فدراسیون والیبال، محقق با این مسئله روبه‌رو است برنامه استراتژیک مطلوب برای این فدراسیون چیست؟ از طرفی نیز برخلاف موفقیت‌های زیادی که در عرصه‌های مختلف در فدراسیون والیبال اتفاق افتاده سیاست‌گذاری شایسته در این زمینه انجام نشده است. لذا تحقیق حاضر بر آن است که مهم‌ترین نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید ورزش والیبال را شناسایی کرده و همچنین استراتژی‌های مطلوب توسعه ورزش والیبال کشور را تدوین نماید.

روش‌شناسی تحقیق

روش تحقیق از نوع پیمایشی و از نظر هدف کاربردی است که با استفاده از پرسشنامه داده‌ها جمع‌آوری شدند پرسشنامه وضع موجود و مطلوب به صورت دوسویه در طیف پنج ارزشی لیکرت طراحی شد. در این پژوهش، به منظور برخورداری پرسشنامه‌ها از روایی صوری و محتوایی مناسب، در طراحی سؤالات مواردی نظیر ساختار پرسشنامه و استفاده از جملات قابل فهم و بدون ابهام مدنظر بوده است که به منظور اطمینان از روایی پرسشنامه محقق ساخته، از اعضای هیئت علمی رشته‌های بازاریابی ورزشی صاحب‌نظران در زمینه استراتژی استفاده شد پس از مطالعه عمیق سؤالات پرسشنامه نظرات اصلاحی خود را اعلام

کردند و پس از مصاحبه و بحث و بررسی در مورد دیدگاه‌های مطرح شده، اصلاحات ضروری انجام شد؛ و برای طراحی پرسشنامه برای تحلیل محیط داخلی سازمان از مدل 5 M+F استفاده شد و برای تحلیل محیط بیرونی از زنجیره ارزش پورتر و PEST استفاده گردید و برای تجزیه تحلیل از ابزار ماتریس SWOT استفاده گردید که یکی از مناسب‌ترین فنون برنامه‌ریزی و تجزیه و تحلیل استراتژی، ماتریس SWOT است و امروزه طراحان و ارزیابان استراتژی به عنوان ابزاری نوین برای تحلیل عملکردها و وضعیت شکاف مورد استفاده قرار می‌دهند. همچنین یکی از ابزارهای بسیار مهم در فرآیند تدوین راهبرد است که به وسیله آن اطلاعات مقایسه می‌شود. اساساً یک ابزار برنامه‌ریزی راهبردی است که مخفف واژه‌های قوت، ضعف، فرصت و تهدید است. اغلب به عنوان یک وسیله تحلیلی سیستماتیک از عوامل داخلی و خارجی یک سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد و از طریق این مدل سعی می‌شود ضعف‌ها به قوت‌ها تبدیل شوند و با به حداقل رساندن ضعف‌های داخلی و تهدیدهای خارجی، از فرصت‌ها حداکثر استفاده به عمل آید. پرسشنامه از روایی مناسبی برخوردار بوده است. بدین منظور برای جمع‌آوری داده‌ها از مدیران ستادی فدراسیون والیبال جمهوری اسلامی ایران استفاده شد که به روش نمونه‌گیری غیرتصادفی و به صورت هدف‌دار انتخاب شدند. تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق آمار توصیفی (میانگین، انحراف معیار) و از طریق آزمون آماری ناپارامتریک فریدمن رتبه‌بندی شدند و برای معنادار بودن گویه‌ها از آزمون دو جمله‌ای استفاده گردید.

نتایج تحقیق

نقاط قوت بازاریابی فدراسیون والیبال

نتایج تحقیق نشان داد که فدراسیون والیبال از قوت‌های در حیطه بازاریابی برخوردار است؛ که در جدول ۱ رتبه آن‌ها با توجه به میانگین نشان داده شده است.

ردیف	عوامل	میانگین
۱	برند با ارزش و شناخته‌شده‌ی فدراسیون والیبال	۵,۸۷۵
۲	پتانسیل موجود برای جذب حامی مالی	۵,۷۵۰
۳	برنامه‌ریزی مناسب بازی‌های لیگ والیبال	۵,۷۵۰
۴	میزان کسب درآمد از حامیان مالی	۵,۶۲۰
۵	اطلاع‌رسانی مناسب برنامه‌ی بازی‌ها	۲,۳۳۰
۶	میزبانی مسابقات مهم بین‌المللی	۵,۲۸۶
۷	بودجه به‌دست‌آمده از بازاریابی فدراسیون	۵,۲۲۰

نقاط ضعف بازاریابی فدراسیون والیبال

نتایج تحقیق نشان داد که فدراسیون والیبال در زمینه والیبال دچار ضعف‌های متعددی است که در جدول ۲ این ضعف‌ها با توجه به میانگین حسابی رتبه‌بندی شده‌اند. گویه تعداد

اندک نیروی انسانی فعال در بخش بازاریابی رتبه اول را در نقاط ضعف با میانگین ۳,۱۲۵ به دست آورد.

ردیف	عوامل	میانگین
W1	تعداد اندک نیروی انسانی فعال در بخش بازاریابی	۳,۱۲۰
W2	عدم وجود بانک اطلاعات بازاریابی	۳,۱۲۵
W3	نامشخص بودن شرح وظایف تمامی کارکنان در قبال بازاریابی	۳,۳۷۵
W4	تجربه و تخصص پایین کارکنان بازاریابی فدراسیون	۳,۳۷۰
W5	نبود برنامه ریزی عملیاتی بازاریابی	۳,۳۷۵
W6	کمیت و کیفیت اماکن ورزشی فدراسیون	۳,۸۵۰
W7	عدم وجود برنامه استراتژیک بازاریابی	۳,۸۵۰

فرصت های بازاریابی فدراسیون والیبال

نتایج تحقیق نشان داد که فدراسیون والیبال برای بازاریابی فرصت های متعددی پیش رو خود دارد. در جدول ۳ این فرصت ها با توجه به میانگین اولویت بندی شده است.

ردیف	عوامل	میانگین
01	انعطاف پذیری و قدرت تصمیم گیری در مورد نحوه ی هزینه کرد	۴,۷۵
02	وضعیت ترانسفر بازیکنان به خارج	۴,۲۵
03	قوانین و مقررات مالیاتی مربوط به حامیان مالی	۴,۱۲
04	دارا بودن کرسی های مناسب در نهادهای بین المللی	۴,۰۰

تهدیدهای بازاریابی فدراسیون والیبال

نتایج تحقیق نشان داد که فدراسیون والیبال برای بازاریابی تهدیدهای متعددی پیش رو خود دارد. در جدول ۳ این تهدیدها با توجه به میانگین اولویت بندی شده است؛ که گویه حضور بانوان و خانواده ها در سالن های والیبال مهم ترین تهدید (۲,۰۰) پیشرو فدراسیون والیبال در بخش بازاریابی می باشد.

ردیف	عوامل	میانگین
T1	حضور بانوان و خانواده‌ها در سالن‌های والیبال	۲,۰۰
T2	امکان فروش حق پخش تلویزیونی به سایر کشورها	۲,۱۲
T3	وضعیت شبکه‌های خصوصی تلویزیونی و رادیویی	۲,۸۷
T4	قوانین مربوط به حضور بازیکنان در تبلیغات بازرگانی	۳,۲۵
T5	تأکید دولت به خصوصی‌سازی فدراسیون والیبال	۳,۵۰
T6	حمایت‌های وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک به فعالیت‌های بازاریابی فدراسیون	۳,۷۵
T7	نگرش وزارت ورزش به بازاریابی	۳,۸۷

تعیین موقعیت استراتژیک بازاریابی فدراسیون والیبال

برای تعیین موقعیت استراتژیک بازاریابی فدراسیون والیبال از ماتریس عوامل درونی و ماتریس عوامل بیرونی استفاده شد. نتایج جدول ۵ نشان می‌دهد که مجموع نمره‌های عوامل درونی برابر با ۳/۱۰ و حاکی از آن است که بازاریابی فدراسیون والیبال از لحاظ عوامل درونی دارای قوت است.

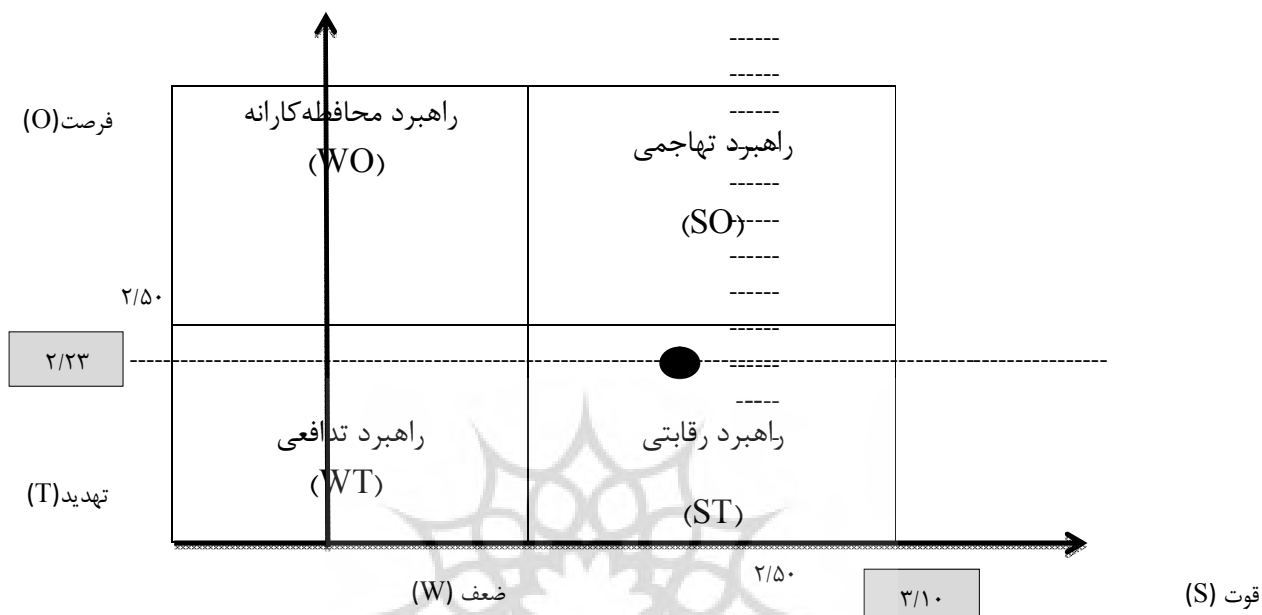
جدول ۵. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی بازاریابی فدراسیون والیبال

عوامل درونی	کد	عوامل	ضریب	شدت	نمره
قوت‌ها	S1	برند با ارزش و شناخته‌شده‌ی فدراسیون والیبال	۰/۰۹	۴	۰/۳۶
	S2	پتانسیل موجود برای جذب حامی مالی	۰/۰۸	۴	۰/۳۲
	S3	برنامه‌ریزی مناسب بازی‌های لیگ والیبال	۰/۰۷	۳	۰/۲۰
	S4	میزان کسب درآمد از حامیان مالی	۰/۰۷	۴	۰/۳۰
	S5	اطلاع‌رسانی مناسب برنامه‌ی بازی‌ها	۰/۰۶	۳	۰/۱۹
	S6	میزبانی مسابقات مهم بین‌المللی	۰/۰۷	۴	۰/۲۷
	S7	بودجه به‌دست‌آمده از بازاریابی فدراسیون	۰/۰۸	۳	۰/۲۴
ضعف‌ها	W1	تعداد اندک نیروی انسانی فعال در بخش بازاریابی	۰/۰۷	۲	۰/۱۵
	W2	عدم وجود بانک اطلاعات بازاریابی	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
	W3	نامشخص بودن شرح وظایف تمامی کارکنان در قبال بازاریابی	۰/۰۷	۳	۰/۲۰
	W4	تجربه و تخصص پایین کارکنان بازاریابی فدراسیون	۰/۰۷	۳	۰/۲۲
	W5	نبود برنامه‌ریزی عملیاتی بازاریابی	۰/۰۷	۳	۰/۲۲
	W6	کمیت و کیفیت اماکن ورزشی فدراسیون	۰/۰۶	۲	۰/۱۳
	W7	عدم وجود برنامه استراتژیک بازاریابی	۰/۰۷	۲	۰/۱۴
مجموع ضرایب اهمیت عوامل درونی		£=۱			£= ۳/۱۰

جدول ۶، ماتریس عوامل بیرونی بازاریابی فدراسیون والیبال را نشان می‌دهد. همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، مجموع نمرات ماتریس عوامل بیرونی ۲/۲۳ است و نشان‌دهنده آن است که بازاریابی فدراسیون والیبال ایران از فرصت‌های موجود به خوبی استفاده نکرده است و نتوانسته تهدیدها را به خوبی کنترل کند.

جدول ۶. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی بازاریابی فدراسیون والیبال

عوامل بیرونی	کد	عوامل	ضریب	شدت	رتبه
فرصت‌ها	O1	انعطاف‌پذیری و قدرت تصمیم‌گیری در مورد نحوه-ی هزینه‌کرد	۰/۰۸	۳	۰/۲۴
	O2	وضعیت ترانسفر بازیکنان به خارج	۰/۰۹	۴	۰/۳۶
	O3	قوانین و مقررات مالیاتی مربوط به حامیان مالی	۰/۰۸	۳	۰/۲۴
	O4	دارا بودن کرسی‌های مناسب در نهادهای بین‌المللی	۰/۰۹	۳	۰/۲۷
تهدیدها	T1	عدم حضور بانوان و خانواده‌ها در سالن‌های والیبال	۰/۱۰	۲	۰/۲۰
	T2	امکان فروش حق پخش تلویزیونی به سایر کشورها	۰/۱۰	۲	۰/۲۰
	T3	وضعیت شبکه‌های خصوصی تلویزیونی و رادیویی	۰/۱۰	۲	۰/۲۰
	T4	قوانین مربوط به حضور بازیکنان در تبلیغات بازرگانی	۰/۰۹	۱	۰/۰۹
	T5	تأکید دولت به خصوصی‌سازی فدراسیون والیبال	۰/۰۸	۱	۰/۰۸
	T6	حمایت‌های وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک به فعالیت‌های بازاریابی فدراسیون	۰/۱۰	۲	۰/۱۹
	T7	نگرش وزارت ورزش به بازاریابی	۰/۰۸	۲	۰/۱۶
مجموع ضرایب اهمیت عوامل بیرونی			£=۱		£= ۲/۲۳



با توجه به نتایج جدول ۵ و ۶ و همچنین شکل ۱ بازاریابی فدراسیون والیبال در موقعیت رقابتی (ST) قرار گرفته است. این بدان معناست که فدراسیون والیبال در قسمت بازاریابی به دلیل وجود قوت‌های زیادی که در فدراسیون وجود دارد می‌تواند بر عواملی که از بیرون بخش بازاریابی فدراسیون را مورد تهدید قرار می‌دهند را دفع کنند.

بحث و نتیجه‌گیری

فدراسیون والیبال در حال حاضر دارای ۷ نقطه قوت، ۷ نقطه ضعف، ۴ فرصت و ۷ تهدید در حوزه بازاریابی خود می‌باشد. فدراسیون

والیبال باید با تأکید بر روی نقاط قوت بتواند بر نقاط ضعف حوزه بازاریابی خود فائق آید. همچنین با توجه به فرصت‌ها از تهدیدات جلوگیری کند. با توجه به یافته‌های این تحقیق فدراسیون والیبال در حوزه بازاریابی دارای قوت‌هایی از جمله برند با ارزش و شناخته‌شده فدراسیون والیبال که دارای بیشترین اهمیت است، پتانسیل برای جذب حامی مالی، برنامه‌ریزی مناسب بازی‌های لیگ والیبال، میزان کسب درآمد از حامیان مالی، اطلاع‌رسانی مناسب بازی‌های لیگ والیبال، میزبانی مسابقات مهم بین‌المللی، بودجه به دست آمده از بازاریابی فدراسیون. با توجه با اینکه در برنامه راهبردی فدراسیون والیبال به موضوعاتی از قبیل وجود حامیان مالی، سابقه طولانی این ورزش که باعث شناخته شدن برند این ورزش شده، توجه بیشتر افراد جامعه به این ورزش که موجب تمایل هرچه بیشتر حامیان مالی به حمایت از این ورزش شده است و ... اشاره شده است بنابراین لازم است تا روی این قوت‌ها تمرکز ویژه داشت تا بتوان در جهت دستیابی به چشم‌انداز و مأموریت فدراسیون والیبال در بخش بازاریابی از آن‌ها استفاده نمود.

همچنین یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد بازاریابی فدراسیون والیبال دارای نقاط ضعفی در حوزه بازاریابی خود است از جمله: تعداد اندک نیروی انسانی فعال در حوزه بازاریابی که رتبه اول را در بین نقاط ضعف به دست آورده است، عدم وجود بانک اطلاعات بازاریابی، نامشخص بودن شرح وظایف کارکنان در قبال بازاریابی، تجربه و تخصص پایین کارکنان بازاریابی فدراسیون، نبود برنامه‌ریزی عملیاتی بازاریابی، کمیت و کیفیت اماکن ورزشی و عدم وجود برنامه استراتژیک بازاریابی. در برنامه‌ریزی جامع والیبال ضعف‌هایی چون کمبود منابع انسانی، کمبود منابع مالی، کمبود تجهیزات و امکانات، نبود برنامه‌ریزی عملیاتی، کمبود مقالات علمی وجود دارد (کشتی دار، ۱۳۸۷). ژویان (۲۰۰۹) در تحقیقی

درگیری والیبال ساحلی در بازار، وابستگی زیاد به دولت، تعداد اندک باشگاه‌های حرفه‌ای را از عوامل عدم توسعه بازاریابی در والیبال ساحلی برشمرده است (ژویویان، ۲۰۰۹). معمولاً برای اصلاح و برطرف کردن ضعف‌ها به مدیریت مناسب نیاز است؛ بنابراین باید شیوه‌هایی را اتخاذ نمود تا این ضعف‌ها را برطرف کرد لذا نیاز به برنامه‌ریزی مناسب دارد.

همچنین یافته‌های تحقیق نشان داد فرصت‌های فدراسیون والیبال در بخش بازاریابی عبارت‌اند از انعطاف‌پذیری و قدرت تصمیم‌گیری در مورد نحوه هزینه کردن که رتبه اول را کسب کرده است، وضعیت ترانسفر بازیکنان به خارج، قوانین و مقررات مالیاتی مربوط به حامیان مالی و دارا بودن کرسی‌های مناسب در نهادهای بین‌المللی. فرصت‌ها عبارت‌اند از عوامل مثبتی که خارج از کنترل سازمان هستند اما سازمان می‌تواند از مزایای آن‌ها بهره‌مند شود. به عبارتی، موقعیت‌هایی هستند که مزایای آن‌ها کاملاً روشن است و احتمالاً اگر فعالیت‌های معینی انجام شود، می‌توان از آن‌ها استفاده کرد (خسروی زاده و حمیدی، ۱۳۹۰). یافته‌های این پژوهش نشان داد بازاریابی فدراسیون والیبال از تهدیدهای عدم حضور بانوان و خانواده‌ها در سالن‌های والیبال، امکان فروش حق پخش تلویزیونی به سایر کشورها و وضعیت شبکه‌های خصوصی تلویزیونی و رادیویی، قوانین مربوط به حضور بازیکنان در تبلیغات، تأکید دولت به خصوصی‌سازی فدراسیون والیبال، حمایت‌های وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک به فعالیت‌های بازاریابی فدراسیون و نگرش وزارت ورزش به بازاریابی برخوردار است لذا فدراسیون والیبال باید به طور فعال و پویا با آن‌ها مقابله کند. تهدیدها عبارت‌اند از عوامل منفی خارج از کنترل سازمان. تهدیدها باید از طریق اعمال مدیریت استراتژیک مناسب به حداقل ممکن برسند به عبارتی، تهدیدها موقعیت‌هایی هستند که به طور بالقوه وقایع و نتایج مضر را بروز می‌دهند، اگر بلافاصله

اقدامات لازم در مورد آن‌ها صورت نگیرد برای جلوگیری از بروز مشکل باید به صورت فعال و پویا با آن‌ها مقابله شود (خسروی زاده و حمیدی، ۱۳۹۰). کشتی دار (۱۳۸۷) از جمله تهدیدهای موجود در والیبال کشور را زندگی ماشینی، افزایش قیمت تجهیزات، نبودن بودجه مالی کافی، کمبود تبلیغات، نبود برنامه مناسب استعدادیابی، باندبازی در هیئت‌ها برشمرده است (کشتی دار، ۱۳۸۷).

نتایج تحقیق نشان می‌دهد فدراسیون والیبال در بخش بازاریابی با توجه به ماتریس ارزیابی عوامل درونی نمره برابر با $3/10$ را کسب کرده است. این نمره حاکی از آن است که بازاریابی فدراسیون والیبال از لحاظ عوامل درونی دارای قوت است همچنین بازاریابی فدراسیون والیبال با توجه به ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی نمره $2/23$ را کسب کرده است این نمره نشان‌دهنده آن است که بازاریابی فدراسیون والیبال ایران از فرصت‌های موجود به خوبی استفاده نکرده است و نتوانسته تهدیدها را به خوبی کنترل کند؛ و از لحاظ عوامل بیرونی دارای تهدید است. با توجه به ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی و درونی که از مقایسه عوامل درونی و بیرونی محاسبه گردید، بازاریابی فدراسیون والیبال در قسمت راهبرد رقابتی قرار دارد این بدان معنا است که فدراسیون والیبال در قسمت بازاریابی به دلیل وجود قوت‌های زیادی که در فدراسیون دارد، می‌تواند عواملی که از بیرون بازاریابی فدراسیون را مورد تهدید قرار می‌دهد را دفع کنند؛ بنابراین هدف از راهبردهای رقابتی به حداکثر رساندن نقاط قوت داخلی برای جلوگیری از تهدیدات خارج سازمان است. معمولاً سازمان‌ها استراتژی خود را با توجه به منطقه قرار گرفتن در یکی از چهارخانه ماتریس‌های درونی و بیرونی یکی از استراتژی‌های ST، SO، WO یا WT انتخاب می‌کنند با این وجود، استراتژی‌های سازمان می‌تواند از خانه‌های مجاور نیز انتخاب شوند در این رابطه

عقیده بر این است که در انتخاب استراتژی شایسته است که به نقطه معینی در یکی از خانه-های ماتریس‌های چهارگانه اکتفا نشود و به جای تأکید بر یک دسته استراتژی، به طور هم‌زمان سازمان چندین نوع استراتژی را در پیش بگیرد، زیرا این کار، استراتژی‌های سازمان را از حالت تک نوعی خارج می‌سازد و احتمالاً خطا در گزینش استراتژی‌های مناسب را تا حد زیادی کاهش می‌دهد (خسروی زاده و حمیدی، ۱۳۹۰).

نظری و همکاران (۱۳۹۳) در تحقیقی به طراحی و تدوین برنامه راهبردی والیبال ساحلی ایران پرداختند طبق نتایج تحقیق آن‌ها فدراسیون والیبال در بخش ساحلی در منطقه محافظه کارانه قرار دارد لذا آن‌ها در تحقیق خود بهترین راهبرد را توسعه منابع مالی و فرصت‌های بازاریابی پیشنهاد کردند (نظری و همکاران، ۱۳۹۳). با توجه به نتایج تحقیق نظری و همکاران از راهبردهای مهم فدراسیون والیبال توجه به بخش بازاریابی است لذا ضرورت انجام این تحقیق را نیز دوچندان می‌کند.

با توجه به نتایج این تحقیق بازاریابی فدراسیون والیبال می‌تواند از راهبردهای جذب حامیان مالی، استفاده از برند فدراسیون والیبال، فراهم کردن شرایط برای حضور زنان در ورزشگاه و ... استفاده کند.

منابع فارسی

- آقازاده، هاشم. استیری، مهرداد. محمدی، علی. (۱۳۸۷). بررسی موانع درون‌سازمانی بازاریابی موسسه‌های ورزشی ایران. نشریه حرکت، (۳۶). ۱۵۰-۱۲۹.
- خسروی زاده، اسفندیار و حمیدی، مهرزاد (۱۳۹۰)، «مدیریت استراتژیک در سازمان‌های ورزشی» انتشارات پژوهشگاه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی.

- حمیدی، مهرزاد؛ حمیدی، محسن (۱۳۹۰). کاربرد تکنیک‌های نوین مدیریت عملکرد در اجرای استراتژی، چکیده مقالات دومین همایش ملی مدیریت ورزشی، دانشگاه شاهرود.
- حمیدی، مهرزاد (۱۳۸۵). استراتژی محوری تنها راه پیشرفت کشور، چکیده مقالات همایش تربیت‌بدنی و ورزش، چالش‌ها و فرصت‌ها، بابل‌سر.
- حمیدی زاده، محمد رضا. (۱۳۸۲)، «برنامه‌ریزی استراتژیک» انتشارات سمت، چاپ دوم.
- خسروی زاده، اسفندیار (۱۳۸۷). مطالعه و طراحی برنامه استراتژیک کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران، رساله دکتری، دانشگاه تهران.
- دیوید، فردار (۱۳۹۰). مدیریت استراتژیک، پارسایان، علی. اعرابی، سیدمحمد. چاپ نوزدهم، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رابه، جکسون؛ ریچارد پالم (۱۳۸۳). راهنمای مدیریت ورزشی، گروه مترجمان. کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران، چاپ سوم.
- رمضانی‌نژاد، رحیم، اندام، رضا «مدیریت پیشرفته در ورزش» (۱۳۸۸) دانشگاه گیلان، چاپ اول.
- سازمان تربیت‌بدنی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۱)، سند راهبرد توسعه نظام جامع تربیت‌بدنی و ورزش کشور، راد سامانه.
- سجادی، نصرالله (۱۳۹۱). مدیریت سازمان‌های ورزشی، چاپ دوازدهم، تهران، سمت.
- کشتی دار، م (۱۳۸۷). برنامه‌ریزی جامع والیبال جمهوری اسلامی ایران. تهران. پژوهشکده تربیت‌بدنی.
- محرم زاده، مهرداد (۱۳۸۵). مدیریت بازاریابی ورزشی. چاپ اول. ارومیه: انتشارات جهاد دانشگاهی؛ ۴، ۴۳-۴۹.

هانگر، جی. دیوید؛ ویلن، ال توماس (۱۳۸۹). مبانی مدیریت استراتژیک؛ اعرابی، محمد؛ رضوانی، حمید رضا. چاپ اول، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

هنرور، افشار؛ غفوری، فرزاد (۱۳۸۲). اثرات اقتصادی ورزش در چند کشور منتخب. چهارمین همایش بین‌المللی تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران.

نظری، وحید، رضوی، سید محمد حسین و حسینی، سید عماد (۱۳۹۳) «طراحی و تدوین برنامه راهبردی والیبال ساحلی ایران»، مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۲۷ بهمن و اسفند ۱۳۹۳.

منابع انگلیسی

- Tan, Y. T. (2004). Barriers to strategy Implementation: a case study Air newzeland. A Thesis Submitted to Auckland university of technology in *Prtlal Fulfillment of the Degree of Business*.
- Kriemadis, A. (1997). Strategic Planning in Higher Education Athletic Departments. in *International Journal of Education Management* 11(6), pp238-247.
- Higman J, Hinch, T. (2003). Sport space and time: Effect of the hightandres franchise on tourism. *Journal of sport*. 121-129.
- Siomkos, G. J., & Vrechopoulos, A. P. (2002). Strategic marketing planning for competitive advantage in electronic commerce. *International Journal of Services Technology and Management*, 3(1), 22-38.
- Kong, E. (2008). The development of strategic management in the non-profit context: intellectual capita land social service non-profit organizations. *International journal of management reviews*, 10(3), 281-299.
- Ghosh. B. C, NO, A. (2000). "Strategic planning." A contingency Approach, long Rang planning, Anderson press.