

رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی

دوره ۱۱، شماره ۴۳، زمستان ۱۴۰۲

ص: ۴۳-۲۷

تدوین برنامه راهبردی بازاریابی فدراسیون هندبال جمهوری اسلامی ایران

مهرداد نیک ضمیر^{۱*} - نجف آقایی^۲ - محمدحسین قربانی^۳ - حمید فروغی^۴

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت ورزشی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران ۲. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران ۳. دانشیار مدیریت ورزشی، پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی، تهران، ایران ۴. استادیار، گروه مدیریت ورزشی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران

بروجرد، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۰/۰۳، تاریخ تصویب: ۱۴۰۲/۰۳/۲۱)

چکیده

هدف از انجام پژوهش حاضر، تدوین برنامه راهبردی بازاریابی فدراسیون هندبال جمهوری اسلامی ایران بود. این تحقیق به لحاظ هدف کاربردی است و از نوع تحقیقات آمیخته اکتشافی به روش‌های کیفی و کمی برای گردآوری و تحلیل داده‌ها استفاده شد. جامعه آماری شامل مدیران اجرایی، کارشناسان و خبرگان دانشگاهی حوزه ورزش هندبال می‌باشند که تعداد ۴۴ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند جهت کمیته راهبردی فدراسیون انتخاب شدند. علاوه بر آمار توصیفی برای تجزیه و تحلیل اطلاعات بر حسب موضوع از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، ماتریس تعیین موقعیت راهبردی و ماتریس توز استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد از بین نقاط قوت، زیر ساخت و فضای فیزیکی در اختیار فدراسیون هندبال مهم‌ترین قوت و کمبود تجهیزات سخت‌افزاری مورد نیاز بازاریابی مهم‌ترین ضعف بود، توجه به ورزش قهرمانی در جامعه مهم‌ترین فرصت و اقبال عمومی کم بانوان و خانواده‌ها به هندبال مهم‌ترین تهدید فدراسیون هندبال بود. موقعیت راهبردی فدراسیون هندبال در ناحیه رقابتی قرار گرفت. از این رو براساس نتایج تحقیق، افزایش بخش زنده و پوشش مسابقات لیگ ایران، آسیایی و جهانی از صدا و سیما، پوشش اخبار و ارتقا ارزش برند هندبال در رسانه‌های ارتباط جمعی، افزایش سهم رسانه‌های هندبال در رسانه‌های دیجیتالی و اجتماعی، افزایش منابع درآمدی فدراسیون از محل کمک‌های خیریه، ایجاد ظرفیت‌ها و ساز و کار تبلیغاتی و بازاریابی جهت معرفی به صاحبین برند، جذب حمایت‌های مادی از نهادها و سازمان‌های بین‌المللی هندبال و ارتقاء نیروی انسانی متخصص فدراسیون هندبال در حوزه بازاریابی مهم‌ترین راهبردهای این فدراسیون در نظر گرفته شدند. براساس نتایج پژوهش، پیشنهاد می‌شود فدراسیون هندبال با حفظ شورای راهبردی، برگزاری جلسات منظم تمامی راهبردها و برنامه‌های تدوین شده را به منظور اجرای دقیق‌تر آن‌ها در دستور کار قرار دهد.

واژه‌های کلیدی

برنامه‌ریزی راهبردی، تجزیه و تحلیل سوات، فدراسیون هندبال، موقعیت راهبردی، بازاریابی ورزشی.

مقدمه

ورزش و بازاریابی از ابعاد مختلفی به یکدیگر مرتبط هستند و در پی رقابتی شدن فزاینده ورزش، مدیران ورزشی شروع به اندیشیدن در این باب نمودند. بازاریابی ورزشی فرآیند طراحی و اجرای فعالیت‌هایی برای محصولات، قیمت، ترویج، بهبود، مکان و توزیع خدمات یا محصولات ورزشی برای برآوردن نیازهای مورد نظر مشتریان و دستیابی به اهداف سازمان‌های ورزشی است. حرکت رو به رشد بازاریابی ورزشی در جهان اثرات ویژه‌ای در توسعه ورزش‌های جهانی داشته است و توانسته است گردش پولی عظیم، پتانسیل فوق‌العاده برای ایجاد فرصت‌های شغلی، جذب منابع مالی داخلی و خارجی، جنبه‌های تبلیغاتی بسیار، فواید سیاسی، فرهنگی و اجتماعی گسترده‌ای را برای افراد ذینفع فراهم آورد (۳۰). امروزه اکثر سازمان‌های بزرگ ورزشی دارای دپارتمان تخصصی بازاریابی بوده و با به کارگیری متخصصین بازاریابی، دارای برنامه راهبردی بازاریابی^۱ هستند (۸). این جنبه‌های جهانی، تجاری و رقابتی ورزش، بر اهمیت رویکرد راهبردی به بازاریابی در سازمان‌های ورزشی و خصوصاً فدراسیون‌های ورزشی را نشان می‌دهد. در این راستا موندلا و رایشی^۲ (۲۰۰۴) بیان نموده‌اند علی‌رغم این که جهت توسعه اقتصادی نیازمند سه عنصر فرایند مدیریت، بازاریابی و تامین مالی است اما اغلب مطالعات بر روی اهمیت بازاریابی راهبردی تأکید داشته‌اند. فرایند برنامه‌ریزی راهبردی بازاریابی شامل مجموعه‌ای از اقدامات و گام‌هایی است که در برگیرنده ارزیابی دقیق محیط بازاریابی، تعیین اهداف ویژه، شناخت بازارهای هدف، تدوین راهبردها و تاکتیک‌های بازاریابی و همچنین اجرا و ارزیابی آنها است (۲۸). برنامه بازاریابی طراحی شده باید دور از هر تخیلاتی قابل اجرا بوده و دارای زمان‌بندی و

شرح و تقسیم‌بندی دقیق وظایف باشد (۱۱). تدوین و طراحی راهبرد بازاریابی، پایه و شالوده برنامه‌ریزی بازاریابی یک سازمان است. یک برنامه بازاریابی که بصورت علمی و بر پایه راهبردی مناسب تنظیم شده باشد هسته موفقیت هر کسب و کار بوده و سازمان را به اهداف از پیش تعیین شده می‌رساند. برنامه راهبردی بازاریابی با توجه به منابع سازمان قابل اجرا بوده و دارای زمان‌بندی مناسب و تقسیم‌بندی دقیق وظایف است (۱).

۱. امروزه، خصوصاً پس از رهایی از پاندمی کرونا، نقش-های بازاریابی اهمیت بالاتری پیدا کرده و مواردی از جمله برگرداندن هواداران به بازی‌ها و مسابقات، فروش محصولات، جذب حامیان مالی و توسعه برند نیازمند برنامه‌ریزی ویژه‌ای است. در نتیجه انجام یک تحلیل-های راهبردی^۳ و تعیین قوت، ضعف، فرصت و تهدید و همچنین ارزیابی محیطی^۴ امری حیاتی محسوب می‌گردد. این اقدام موجب می‌شود تا چالش‌ها شناسایی گردد و کارآمدترین روش‌ها برای مقابله با آنها شناسایی شود و در نهایت بهترین روش‌های ارائه خدمات و محصولات در بازار انتخاب شود (۳۱). این موضوع، بیانگر ضرورت تدوین برنامه‌های راهبردی بازاریابی برای سازمان‌های مختلف ورزشی، از جمله فدراسیون‌ها است. رویکرد برنامه‌ریزی راهبردی بازاریابی ورزشی مبنای رسیدن از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب و سازوکارهای تبدیل ضعف‌ها به قوت‌ها و تهدیدها به فرصت‌ها است و همچنین زمینه ساز تقویت بیشتر قوت‌ها و ارتقای سطح فرصت‌ها است.

درآمدزایی مهم‌ترین جنبه عملکردی فدراسیون‌های حرفه‌ای دنیا محسوب می‌شود. از این رو بهبود مدیریت بازاریابی نقش مهمی در توسعه صنعت ورزشی حرفه‌ای

هیچ‌گونه برنامه بازاریابی مدونی در این راستا برخوردار نیست. همچنین فعالیت‌های بازاریابی انجام شده در این سازمان بسیار ناچیز و به طور پراکنده صورت گرفته است (۵). در تحقیق دیگری، سدکی و همکاران^۲ (۲۰۲۲)، به مطالعه عوامل بازاریابی موثر در افزایش هواداران در رشته های دارای تماشاچی کم، پرداخته اسند. این محققان در این پژوهش به این نتیجه رسیده اند که رسانه های ورزشی، تبلیغات ورزشی، ورزشکاران مشهور و حمایت مالی، از عمده ترین عوامل موثر بر جذب تماشاچی است. البته در این مسیر، عملکرد تیم ملی می تواند اثرات عوامل مذکور را تحت و الشعاع قرار دهد (۳۲). علاوه بر این، هودسن^۳ (۲۰۰۳)، بازاریابی در لیگ قهرمانی فوتبال آمریکا را مورد بررسی قرار داده است. وی در این مقاله بر آن بود تا عواملی (چه فرهنگی و چه رقابتی) که احتمالاً در موفقیت کوتاه مدت و بلند مدت لیگ قهرمانی مؤثر بودند را شناسایی کند. نتایج این پژوهش نشان داد، اگر لیگ قهرمانی فوتبال آمریکا به دنبال موفقیت بیشتر و توسعه باشد، ابتدا باید عوامل بازدارنده را شناسایی و خنثی نمایند (۲۲). همچنین در پژوهش دیگری هریس و جکینز^۴ (۲۰۰۱) رابطه بین برنامه‌ریزی بازاریابی و عملکرد تجاری لیگ راگبی انگلستان را مورد بررسی قرار داده‌اند و به این نتیجه رسیده‌اند که برخورداری از برنامه بازاریابی نقش موثری در عملکرد لیگ راگبی داشته است و به هر اندازه این برنامه موثرتر و کارا تر اجرا شود، رشد و سودهای لیگ بالاتر می‌رود (۲۱). در همین زمینه، یافته های پژوهش کرایمادیس و همکاران^۵ (۲۰۲۱)، نشان می‌دهد برنامه‌ریزی راهبردی بازاریابی در عملکرد باشگاه‌های یونان نقش عمده‌ای داشته است اما تعداد باشگاه‌هایی که این فرایند را اجرا نموده‌اند اندک بوده است (۲۵). علاوه بر این، کرایمادیس و ترزودیس^۶ (۲۰۰۷) یک

ایفاد خواهد نمود (۲). در این راستا، گوانژ و زی^۱ (۲۰۲۲)، تحقیقی را جهت بررسی راهبردهای بازاریابی لیگ ان بی ای انجام داده اند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که عامل کلیدی حق پخش تلویزیونی و بلیط فروشی نقش عمده ای در درآمدهای این لیگ دارد و زمانی که هر دو موضوع را با فناوری های نوین ادغام نموده و مسابقات به شکل مستقیم از طریق گوشی های تلفن همراه قابل دسترس بوده و همچنین بلیط فروشی نیز به شکل آنلاین انجام شده، میزان درآمدهای لیگ به شکل قابل توجهی افزایش یافته است (۲۰). همچنین حسینی (۱۳۸۷)، پنج مؤلفه مدیریت، راهبردهای بازاریابی، عوامل محیطی، بخش‌بندی بازار هدف و آمیخته بازاریابی ورزشی را به عنوان عوامل تأثیرگذار بر بازاریابی لیگ برتر فوتبال مورد شناسایی قرار داده است (۴). الهی (۱۳۸۸)، موانع توسعه اقتصادی صنعت فوتبال ایران را شامل ۹ مورد دانسته است که عبارتند از: سرمایه‌گذاری و حمایت مالی، نهادها، حمایت‌های دولتی، هواداران، بخش رسانه‌ای، نیروی انسانی، امکانات و فضاهای ورزشی، حقوقی و قانونی، علمی پژوهشی (۲). از طرفی صدقی (۱۳۹۳)، طی تحقیقی در راستای طراحی و تدوین برنامه راهبردی بازاریابی در ایران نشان داد ورزش کشور در زمینه بازاریابی ورزشی در موقعیت تهاجمی قرار دارد که باید از راهبرد تهاجمی استفاده کند (۹). همچنین رهبری و همکاران (۱۳۸۹) برنامه‌ریزی راهبردی بازاریابی را یکی از عوامل موفقیت سازمان‌های ورزشی می‌دانند که با تمرکز روی نیازهای مشتریان و بازار، عامل جلب رضایت مشتریان ورزشی شده و همین عامل، موفقیت سازمان‌های ورزشی را سبب می‌شود (۷). در تحقیق دیگری رجبی (۱۳۹۱) نشان داد که کمیته ملی المپیک ایران سهم قابل توجهی از بودجه و منابع مالی خود را از طریق دولت تأمین می‌کند و از

4 . Harris & Jenkins

5 . Kriemadis & et al

6 . Kriemadis & Terzoudis

1 . Guangze, H., Ziyi, S

2 . Sedky, D., Kortam, W., AbouAish, E

3 . Hudson

رویدادها، سلاتق هواداران، رشد پایه، تقویت شبکه‌ها، حکمرانی مطلوب و موفقیت اجتماعی تأکید کرده است (۱۸). مرور این محورها نشان می‌دهد که اغلب آن‌ها جنبه بازاریابی دارند و کشورهای توسعه یافته سعی در استقرار نظام بازاریابی در رشته هندبال داشته‌اند و بازاریابی را به عنوان یک اهرم کلیدی در نیل به اهداف و ماموریت‌های فدراسیون‌ها و انجمن‌های متولی این رشته مورد توجه قرار داده‌اند.

در همین راستا فدراسیون هندبال آمریکا در برنامه راهبردی که در افق زمانی ۲۰۱۸ الی ۲۰۲۸ تدوین شده است؛ سه راهبردی تعریف نموده که یکی از این راهبردها بازاریابی است. در این راهبرد نوین‌سازی شایستگی‌های ارتباطی و بازاریابی هندبال آمریکا و سرمایه‌گذاری بر روی نخبگان از طریق فناوری‌های نوین و همچنین افزایش علاقه‌مندی‌ها و جذابیت با استفاده از روش‌های ارتباطی نوین با ورزشکاران، هواداران، حامیان و خیرین را مد نظر دارد. علاوه بر این در راهبرد بازاریابی این فدراسیون ۶ راهبرد فرعی و ۲۱ برنامه عملیاتی جهت توسعه بازاریابی ارائه شده است (۳۳). انجمن هندبال انگلستان نیز در برنامه راهبردی (۲۰۲۲ الی ۲۰۳۰) خود بر توسعه جامعه هندبال تأکید نموده است و بر بازاریابی و فعالیت‌های آن به عنوان عاملی مهم در راستای بهبود آگاهی، علاقه‌مندی و مشارکت در مسابقات تأکید داشته است و برای نیل به آن، تدوین و اجرای برنامه بازاریابی دیجیتال را در دستور کار قرار داده است (۱۷). همانگونه که در موارد فوق اشاره گردید، همواره بر برنامه‌ریزی و توسعه هندبال با رویکرد بازاریابی تأکید شده است. در ایران، از آن‌جا که فدراسیون هندبال رسالت تربیت نسل فعلی و آینده این ورزش را به عهده دارند از نقش و مسئولیت بی‌بدیلی برخوردار است. در حال حاضر مسئله حمایت مالی در فدراسیون و تیم‌های ورزشی هندبال

مدل هشت مرحله‌ای را برای برنامه‌ریزی راهبردی بازاریابی در ورزش را ارائه نموده‌اند. آنها بیان کرده‌اند در صورتی که مدیران از این مدل استفاده نمایند آنها می‌توانند به تقاضاهای محیطی پاسخ داده و بالاترین مزایای اقتصادی را عاید خود نمایند (۲۴).

مرور تحقیقات فوق، بیانگر اهمیت حوزه بازاریابی ورزشی و نقش موثر برنامه‌ریزی بازاریابی در شناسایی موانع و مرتع نمودن آنها از یک سو و نیل آنها اهداف و ماموریت‌ها از سویی دیگر است. در نتیجه تدوین برنامه‌های راهبردی رویکردی نوین است که کمتر در حوزه ورزش در حال توسعه است و سابقه تدوین برنامه‌های راهبردی بازاریابی در ورزش بسیار محدود است. این مهم در حالی است که مسائل و چالش‌های حوزه ورزش به طور مداوم در حال پیچیده تر شدن است و نیاز به تدوین برنامه‌های راهبردی بازاریابی را دوچندان نموده است (۳۱). ورزش هندبال یکی از قدیمی‌ترین ورزش‌ها محسوب می‌شود و شواهد تاریخی نشان می‌دهد که این ورزش تا ۶۰۰ سال قبل از میلاد می‌تواند قدمت داشته باشد. این ورزش جذاب و باستانی، بصورت رسمی از سال ۱۸۹۰ میلادی توسط کارل شلنز^۱ که به پدر هندبال معروف است کار خود را شروع کرده و توسعه یافته است (۳). در ایران، فدراسیون هندبال در سال ۱۳۵۴ تأسیس شد و تا کنون موفقیت‌های قابل توجهی را بدست آورده است. در راستای توسعه این رشته، همواره تمامی فدراسیون‌های ملی و قاره‌ای و فدراسیون بین‌المللی هندبال دارای برنامه‌ریزی راهبردی بوده‌اند. در این زمینه، فدراسیون هندبال اروپا در جهت توسعه هندبال و با چشم‌انداز «ورزشی تیمی با بیشترین جذابیت و رشد دهنده جامعه» تمامی فدراسیون‌های زیر مجموعه را تشویق به ارائه برنامه راهبردی جهت نیل به این چشم‌انداز نموده است و در تدوین برنامه‌ها بر هفت محور مسابقات، تقویت

روش‌شناسی

تحقیق حاضر توصیفی و در حیطه مطالعات راهبردی است که برای گردآوری اطلاعات، ترکیبی از روش‌های کیفی و کمی استفاده شد. در بخش کیفی، از یک سو به مطالعه اسناد بالادستی و پژوهش انجام شده در موضوع پژوهش پرداخته شد و از سویی دیگر با استفاده از مصاحبه‌های نیم ساختاریافته به شناسایی لیست اولیه فرصت‌ها و تهدیدها و قوت‌ها و ضعف‌ها پرداخته شد. همچنین، در بخش کمی، از ابزار پرسشنامه استفاده شد. جامعه آماری تحقیق شامل خبرگان دانشگاهی، اعضای هیأت رئیسه فدراسیون هندبال، رؤسای کمیته‌های فدراسیون، رؤسای هیأت‌های استان‌ها، مدیران اجرایی و نخبگان ورزش هندبال بودند که تعداد ۴۴ نفر از بین آنها به روش نمونه‌گیری هدفمند به عنوان اعضای شورای راهبردی فدراسیون هندبال انتخاب شدند که به شرح جدول شماره ۱ است. همچنین این افراد در تمامی مراحل بررسی وضعیت موجود، شناسایی و امتیازدهی به نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید و ارائه راهبردهای مطلوب فدراسیون نقش فعال داشتند. اعضای نمونه با توجه به هدف تحقیق، با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند و جمع‌آوری اطلاعات تحقیق با استفاده از نظرات این افراد صورت پذیرفت.

جهت تدوین راهبردهای بازاریابی فدراسیون هندبال، از الگوی کرایمادیس و ترزودیس^۱ (۲۰۰۷) استفاده شد (۲۴). در این راستا، ابتدا به مطالعه اسناد بالادستی و پژوهش انجام شده پرداخته شد و سپس شورای راهبردی برنامه بازاریابی فدراسیون تشکیل شد. جهت شناسایی قوت‌ها و ضعف‌ها و همچنین فرصت‌ها و تهدیدها با نمونه پژوهش مصاحبه‌های نیم ساختاریافته انجام گرفت. این مصاحبه‌ها به دو شکل حضوری و تلفنی انجام شد.

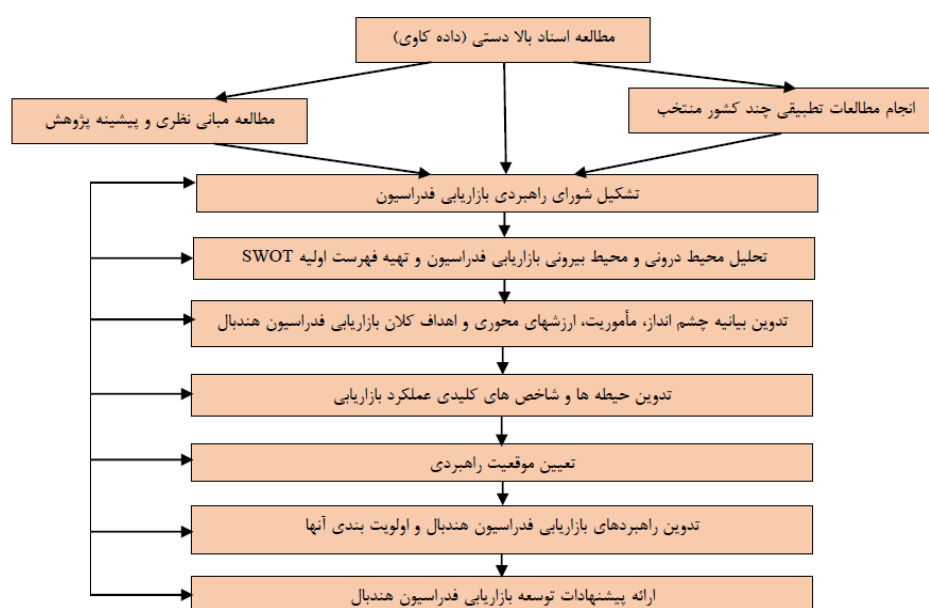
در کشور از دغدغه‌های مهم و اساسی مدیران ورزشی است و با توجه به شرایط حاکم بر ورزش کشور، اتخاذ راهبردهایی که موجب گردد حمایت از هندبال توسعه یابد. علاوه بر این، اتخاذ راهبردهایی که موجب افزایش علاقه‌مندان و هواداران از یک سو و همچنین توسعه درآمدهای این فدراسیون گردد، بسیار حائز اهمیت است. در تصدیق این موضوع باید گفت، چنانچه چرخه سرمایه، حامیان و ورزش در تعامل مثبت و اصولی در کنار یکدیگر قرار گیرند، سبب رشد و گسترش یکدیگر و در نتیجه رشد ورزش قهرمانی (۶) و از جمله در ورزش هندبال می‌گردد. بنابراین محقق بدنبال آن است که برنامه راهبردی بازاریابی فدراسیون هندبال جمهوری اسلامی ایران را تدوین و طراحی نماید تا بر اساس آن اهداف طراحی شده و موارد مهم در جذب و نگهداری از اسپانسر و حامیان مالی و کسب رضایت مخاطبین و حامیان مالی و به حداکثر رساندن سود و همچنین جذب حداکثری علاقه‌مندان و هواداران که در نهایت برای ورزش هندبال کشور ارزشمند خواهد بود در دستور کار قرار گیرد. از این رو، تدوین برنامه راهبردی فدراسیون هندبال مطابق با تغییرات محیطی و لزوم تدوین موشکافانه و دقیق آن و ایجاد مسیر و فعالیت‌های جدید و نوین در این حوزه از جمله نیازهای انجام این پژوهش بوده است. با توجه به موارد ذکر شده، این تحقیق در پی آن است که ضمن شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید فدراسیون هندبال جمهوری اسلامی ایران با تحلیل عوامل محیط درونی و بیرونی فدراسیون، موقعیت راهبردی آن را شناسایی و راهبردهای مربوطه را ارائه نماید.

جدول ۱. نمونه تحقیق

ردیف	سمت	جامعه آماری
۱	رییس فدراسیون	۱
۲	نایب رییس	۲
۳	دبیر فدراسیون	۱
۴	عضو هیئت رئیسه خانم	۱
۵	اساتید دانشگاهی و خبرگان حوزه مدیریت ورزشی	۳
۶	مسئول کمیته آموزش و بازاریابی	۲
۷	هیئت‌های استانی	۳۱
۸	مسئول کمیته استعدادیابی	۱
۹	مسئول کمیته مسابقات و باشگاه‌ها	۱
۱۰	مسئول کمیته همگانی	۱
	مجموع	۴۴

سپس جهت تعیین اهمیت هر یک از نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید، از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی استفاده شد و همچنین با استفاده از امتیاز کل ماتریس‌های ارزیابی داخلی و خارجی، موقعیت راهبردی بازاریابی فدراسیون مشخص شد. در نهایت جهت تعیین تصمیم‌گیری و تعیین اولویت و اهمیت هر یک از راهبردها از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM) استفاده شد و جذابیت نسبی هر یک از راهبردها تعیین گردید.

در ابتدا به شکل تلفنی موضوع مصاحبه به اطلاع مصاحبه‌شونده رسیده و سوالات و چارچوب مصاحبه را با آنها هماهنگ می‌شد و در ظرف یک هفته جلسه مصاحبه برگزار می‌گردید. هر مصاحبه به طور میانگین ۶۰ دقیقه به طول انجامید. مصاحبه‌های مربوطه، یادداشت برداری شده و در نهایت جهت تعیین لیست نهایی قوت، ضعف، فرصت و تهدیدها مورد استفاده قرار گرفت. در گام بعد، پس از تهیه پیش‌نویس اولیه چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌های محوری و اهداف کلان، این ارکان در شورای راهبردی مورد بحث و بررسی قرار گرفته بیانیه‌های مربوطه تدوین گردید.



شکل ۱. روش اجرای پژوهش (برگرفته از مدل فرایند برنامه‌ریزی راهبردی بازاریابی ورزشی، کرایمادیس و ترزودیس، ۲۰۰۷)

یافته‌های تحقیق

بیانیه چشم‌انداز: فدراسیون هندبال یکی از سه فدراسیون برتر ایران در امر بازاریابی و افزایش و متنوع سازی منابع درآمدی در افق ۱۴۰۵ است.

بیانیه ماموریت: با بهره‌مندی از دانش بازاریابی خبرگان و مشارکت تمامی ذینفعان هندبال و تکیه بر تصمیمات برنامه محور و منطقی و همینطور با رعایت ارزش‌های بازاریابی اخلاقی، فرآیندهای علمی منابع درآمدزایی فدراسیون را تدوین نموده و از این طریق درصد رشد و ارتقاء فرهنگ بازاریابی در این فدراسیون جهت افزایش و متنوع سازی منابع مالی و به تبع آن ترویج همه جانبه و عادلانه این ورزش در سراسر کشور، حضوری موفق در رویدادهای بین‌المللی را داشته باشد.

ارزش‌های محوری بازاریابی فدراسیون هندبال ایران

ارزش‌های محوری، اصولی اساسی و بنیادی هستند که تمامی تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری‌ها و برنامه‌ریزی‌های فدراسیون هندبال باید سر لوجه آنها قرار بگیرند. در تعامل با اعضای شورای راهبردی، ارزش‌های محوری بازاریابی فدراسیون به این شرح معرفی شدند:

۱. توجه به ذی نفعان: فدراسیون هندبال همواره نیازها و خواسته‌ها و ایده‌های کارکنان، ورزشکاران، مربیان و داوران، هواداران و همچنین بازار هدف خود جهت جذب مردم به این رشته را در برنامه‌ها و تصمیمات خود در نظر می‌گیرد و رویدادها و فعالیت‌های بازاریابی فدراسیون با توجه به خصوصیات، قابلیت‌ها و نیازهای تمامی ذینفعان برنامه‌ریزی می‌شود.

۲. بازاریابی برنامه محور: همسوسازی ارزش‌ها و راهبردهای بازاریابی فدراسیون و ذی نفعان و

انجام فعالیت‌ها براساس پژوهش‌ها و دانش

علمی در حوزه بازاریابی

۳. نوآوری و خلاقیت: فدراسیون هندبال از روشها و ایده‌های خلاقانه، به روز و متنوع در رویه‌های بازاریابی بهره گرفته و بر همگرایی با تغییرات و روندهای محیطی تأکید دارد.

۴. بازاریابی اخلاق محور: توجه به بازاریابی اخلاقی و روش‌های منصفانه و عادلانه در تمام برنامه‌ها و فعالیت‌های درآمدزایی فدراسیون هندبال ایران

۵. توانمندسازی در بازاریابی: ارتقاء کیفی دانش بازاریابی کارکنان و منابع انسانی فدراسیون هندبال ایران به منظور بهره‌مندی از ظرفیت‌های آنها

با توجه به نظرات شورای راهبردی و مطالعات انجام شده در این مرحله از تحقق، حوزه‌های کلیدی عملکرد بازاریابی فدراسیون مشخص شد. این حوزه‌ها عبارتند از:

۱. توسعه ارتباطات و مشارکت جامعه در

حوزه هندبال ایران

۲. ارتقاء کیفیت خدمات ورزشی در رشته

هندبال به شهروندان

۳. درآمدزایی و توسعه زیرساخت‌های هندبال

۴. بهبود فرایندها و توسعه منابع انسانی

فدراسیون هندبال

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که در برنامه راهبردی فدراسیون هندبال ۶ قوت، ۱۲ ضعف، ۸ فرصت و ۹ تهدید وجود دارد که در جدول‌های ۲ و ۳ درج گردیده است.

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

از ۲/۵ است (۲/۵۳)؛ این موضوع به معنی قوت برنامه‌ها به لحاظ عوامل درونی است.

پس از بررسی عوامل داخلی، عواملی را که در برگیرنده نقاط قوت و ضعف در جدول شماره ۲ فهرست می‌گردند. نتایج نشان داد مجموع نمرات ماتریس عوامل درونی بیشتر

جدول ۲. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IEF)

ردیف	عوامل راهبردی داخلی	ضریب اهمیت	شدت عامل	نمره
قوت‌ها				
۱	ارتباط مناسب و اثربخش با هیئت‌های استانی و بخش روابط عمومی جهت انعکاس خبرها	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
۲	انگیزه منابع انسانی فدراسیون (کارکنان، داوران و مربیان) در خصوص توسعه بازاریابی در هندبال	۰/۰۶	۴	۰/۲۴
۳	تجربه، دانش و تخصص مدیران و کارشناسان فدراسیون در حوزه ورزش هندبال	۰/۰۶	۴	۰/۲۴
۴	زیرساخت و فضای فیزیکی در اختیار فدراسیون هندبال جهت تبلیغات محیطی	۰/۰۸	۴	۰/۳۲
۵	داشتن شرایط میزبانی رویدادها بین‌المللی (مسابقات، همایش‌ها و سمینارهای مرتبط)	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
۶	برند و جایگاه مناسب باشگاه‌ها، تیم‌های ملی و لیگ برتر فدراسیون هندبال	۰/۰۶	۴	۰/۲۴
ضعف‌ها				
۱	نبود کمیته بازاریابی فعال در فدراسیون و افراد متخصص در این حوزه	۰/۰۲۵	۲	۰/۰۵
۲	کمبود تجهیزات سخت‌افزاری شامل: دوربین فیلم‌برداری، عکاسی حرفه‌ای با لنز و اسکتر	۰/۲۵	۲	۰/۵
۳	ضعف در برخورداری از کانالهای ارتباطی جهت پاسخگویی به ذینفعان و اصحاب رسانه	۰/۰۶	۲	۰/۱۲
۴	توافق جمعی کم میان کمیته‌های فدراسیون	۰/۰۵	۲	۰/۱
۵	حمایت ناکافی از برنامه‌های مستندسازی در خصوص اشاعه این رشته در فضای مجازی	۰/۰۲۵	۱	۰/۰۲۵
۶	ناکافی بودن تخصیص بودجه مدون برای پیاده‌سازی فعالیت‌های حرفه‌ای حوزه ترویج و تبلیغات رسانه‌ای در فدراسیون	۰/۰۴	۲	۰/۰۸
۷	عدم میزان درآمد مناسب حاصل از جذب حامیان مالی	۰/۰۵	۲	۰/۱
۸	کاهش احراز پست‌های تاثیرگذار در مجامع بین‌المللی	۰/۰۲	۱	۰/۰۲
۹	نبود روحیه فعال در خصوص ارتباط با مدیران رده بالای رسانه ملی و رسانه‌های گروهی	۰/۰۲۵	۱	۰/۰۲۵
۱۰	نامناسب بودن میزان بهره‌گیری از فضای مجازی در فدراسیون هندبال	۰/۰۵	۲	۰/۱
۱۱	نامطلوب بودن کیفیت و به روز نبودن وب سایت فدراسیون	۰/۰۴	۲	۰/۰۸
۱۲	نبود ارتباط اثربخش با سردبیران و اشخاص و رسانه‌های معتبر	۰/۰۲۵	۲	۰/۰۵
	جمع	۱	-	۲/۵۳

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

این موضوع به معنی آن است که برنامه به لحاظ عوامل بیرونی با تهدید مواجه است.

پس از بررسی عوامل خارجی، عواملی را که در برگیرنده فرصت می‌شوند و یا سازمان را مورد تهدید قرار می‌دهد در جدول شماره ۳ فهرست می‌گردند. نتایج نشان داد مجموع نمرات ماتریس عوامل خارجی کمتر از ۲/۵ است (۲/۴۲)؛

جدول ۳. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

ردیف	عوامل	ضریب اهمیت	شدت عامل	نمره
فرصت‌ها				
۱	رویکرد و نگاه مثبت و سازنده کمیته ملی المپیک و وزارت ورزش و جوانان به هندبال	۰/۰۴	۴	۰/۱۶
۲	استقبال مناسب تماشاگران از مسابقات ملی و بین‌المللی هندبال در کشور	۰/۰۶	۴	۰/۲۴
۳	وجود بستر سرمایه‌گذاری بخش خصوصی خصوصاً در ورزش قهرمانی و حرفه‌ای	۰/۰۶	۴	۰/۲۴
۴	توجه به ورزش قهرمانی در سطح جامعه توسط آحاد مردم	۰/۰۷	۴	۰/۲۸
۵	فراگیر شدن شبکه‌های اجتماعی در کشور در میان نسل‌های مختلف جامعه	۰/۰۶	۴	۰/۲۴
۶	رشد و توسعه وضعیت صنعت تبلیغات در کشور	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
۷	آگاهی مردم از جایگاه و برند ورزش هندبال در سطح ملی و بین‌المللی	۰/۰۶	۴	۰/۲۴
۸	ایجاد و اجرای نقشه و راهبردهای اصولی بازاریابی در ورزش کشور	۰/۰۶	۴	۰/۲۴
تهدیدها				
۱	کمبود میزان اعتبارات بودجه ورزش ایران	۰/۰۷	۱	۰/۰۷
۲	ارزش پول ملی در مقایسه با ارزش‌های خارجی	۰/۰۳	۲	۰/۰۶
۳	کاهش میزان رضایت مندی حامیان مالی از سرمایه‌گذاری در ورزش	۰/۰۸	۱	۰/۰۸
۴	پوشش ناکافی بخش تلویزیونی برنامه‌ها و مسابقات مرتبط با ورزش هندبال در صدا و سیما و رسانه‌های ورزشی	۰/۰۷	۱	۰/۰۷
۵	حمایت مالی ناکافی از سوی وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک جهت میزبانی مسابقات جهانی و تورنمنت‌های بین‌المللی هندبال در سطح کشور	۰/۰۸	۱	۰/۰۸
۶	بی‌اخلاقی‌های حاکم بر رسانه‌های ورزشی جهت پوشش و انعکاس اخبار و رویدادهای ورزشی	۰/۰۴	۲	۰/۰۸
۷	تحریم‌های اقتصادی و سیاسی کشور توسط کشورهای غربی	۰/۰۴	۲	۰/۰۸
۸	نبود نگرش مناسب و کافی رسانه‌ها به ورزش هندبال و جایگاه و برند آن در کشور	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
۹	اقبال عمومی کم بانوان و خانواده‌ها به ورزش هندبال	۰/۰۹	۱	۰/۰۹
	جمع	۱	-	۲/۴۲

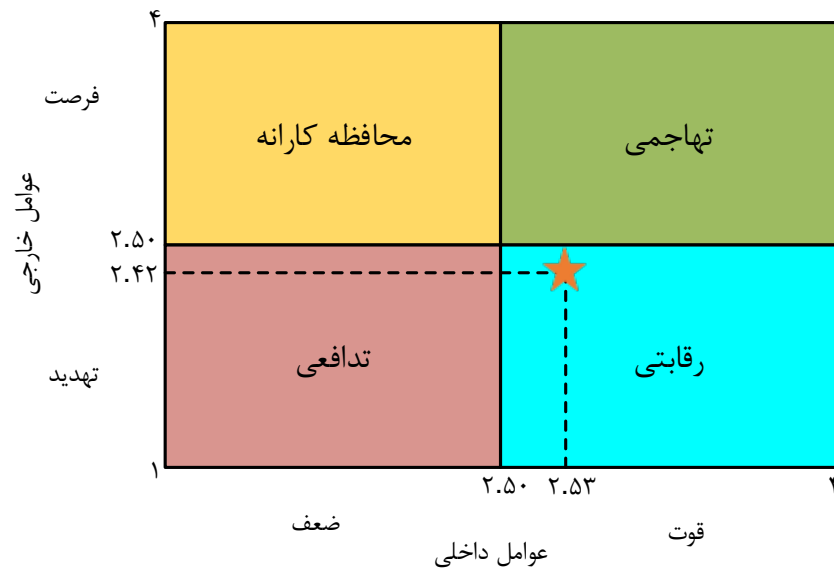
۲. راهبرد محافظه کارانه: راهبردهای استفاده از مزیت بالقوه‌ای که در فرصت‌های محیطی نهفته است، جهت جبران نقاط ضعف سازمان

۳. راهبرد رقابتی: راهبردهای استفاده از نقاط قوت سازمان برای جلوگیری از مواجهه با تهدیدات

۴. راهبرد تدافعی: راهبردهایی برای به حداقل رساندن زیان‌های ناشی از نقاط ضعف و تهدیدها.

ماتریس سوات (SWOT) یکی از مهمترین ابزارهایی است که مدیران بدان وسیله، اطلاعات مربوط به عوامل داخلی و خارجی را مقایسه می‌کنند و می‌توانند با استفاده از آن، انواع راهبردهای ممکن را ارائه کنند. ماتریس SWOT متشکل از یک جدول مختصات دو بعدی است که هر یک از چهار ناحیه آن نشانگر یک راهبرد نیز هست (علی احمدی و همکاران، ۱۳۸۳):

۱. راهبرد تهاجمی: راهبردهای حداکثر استفاده از فرصت‌های محیطی با به کارگیری نقاط قوت سازمان



شکل ۲. تعیین موقعیت راهبردی بازاریابی فدراسیون هندبال جمهوری اسلامی ایران

می‌توان با تدوین و اجرای راهبردهای مناسب از این وضعیت خارج شد و سپس در جهت رشد و توسعه فعالیت‌ها گام برداشت. در همین راستا در مرحله تطبیق و مقایسه، با توجه به عوامل داخلی و خارجی شناسایی شده، با استفاده از ماتریس ۶ خانه‌ای TOWS چهار نوع راهبرد WT، ST، WO، SO استخراج شد که به شرح جدول شماره ۴ گزارش می‌شود.

همانگونه که ملاحظه می‌شود نتایج ماتریس داخلی و خارجی گویای قرارگیری برنامه راهبردی بازاریابی فدراسیون هندبال جمهوری اسلامی ایران در موقعیت رقابتی است. به بیان دیگر این برنامه علی‌رغم استفاده از قوت‌ها، نمی‌تواند به خوبی از فرصت‌ها استفاده نموده و به کاهش تهدیدها بپردازد. مدیران و سازمان‌های مرتبط با این رشته ورزشی می‌توانند با برنامه‌ریزی مناسب نسبت به کاهش و حداقل رساندن زیان‌های ناشی از تهدیدها اقدام نمایند.

همانطور که در نمودار ۲ مشاهده می‌شود موقعیت راهبردی فدراسیون هندبال در ناحیه (ST) قرار گرفت که نشان از غلبه تهدیدها بر فرصت‌ها است. لذا می‌بایست راهبردهای رقابتی را پیش رو گرفت. سازمان‌هایی که راهبردهای ST را به اجرا درمی‌آورند حالت رقابتی به خود گرفته و پرهیز از تهدیدهای محیطی را سرلوحه خود قرار می‌دهند. سازمانی که با تهدیدهای محیطی زیاد مواجه است در وضعیتی خطرناک قرار دارد. چنین سازمانی برای بقای خود می‌کوشد از فعالیت‌های خود کاسته، در دیگر سازمان‌ها ادغام و یا به ناچار منحل شود؛ اما با توجه به اینکه وضعیت فدراسیون هندبال نزدیک به تهاجمی است

جدول ۴. ماتریس TOWS فدراسیون هندبال

ضعف‌ها	قوت‌ها	عوامل داخلی	عوامل خارجی
W1- نبود کمیته بازاریابی فعال در فدراسیون و افراد متخصص در این حوزه W2- کمبود تجهیزات سخت‌افزاری شامل: دوربین فیلم‌برداری، عکاسی حرفه‌ای با لنز و اسکتر W3- ضعف در برخورداری از کانالهای ارتباطی جهت پاسخگویی به ذینفعان و اصحاب رسانه W4- توافق جمعی کم میان کمیته‌های فدراسیون W5- حمایت ناکافی از برنامه‌های مستندسازی در خصوص اشاعه این رشته در فضای مجازی W6- ناکافی بودن تخصیص بودجه مدون برای پیاده‌سازی فعالیت‌های حرفه‌ای حوزه ترویج و تبلیغات رسانه ای در فدراسیون W7- عدم میزان درآمد مناسب حاصل از جذب حامیان مالی W8- کاهش احراز پست‌های تاثیرگذار در مجامع بین‌المللی W9- نبود روحیه فعال در خصوص ارتباط با مدیران رده بالای رسانه ملی و رسانه‌های گروهی W10- نامناسب بودن میزان بهره‌گیری از فضای مجازی در فدراسیون هندبال W11- نامطلوب بودن کیفیت و به روز نبودن وب سایت فدراسیون W12- نبود ارتباط اثربخش با سردبیران و اشخاص و رسانه- های معتبر	S1- ارتباط مناسب و اثربخش با هیئت های استانی و بخش روابط عمومی جهت انعکاس خبرها S2- انگیزه منابع انسانی فدراسیون (کارکنان، داوران و مربیان) در خصوص توسعه بازاریابی در هندبال S3- تجربه، دانش و تخصص مدیران و کارشناسان فدراسیون در حوزه ورزش هندبال S4- زیرساخت و فضای فیزیکی در اختیار فدراسیون هندبال جهت تبلیغات محیطی S5- داشتن شرایط میزبانی رویدادها بین‌المللی (مسابقات، همایش‌ها و سمینارهای مرتبط) S6- برند و جایگاه مناسب باشگاه‌ها، تیم های ملی و لیگ برتر فدراسیون هندبال	عوامل داخلی	عوامل خارجی
راهبردهای WO	راهبردهای SO	فرصت‌ها	تهدیدها T
WO1- افزایش منابع درآمدی فدراسیون از محل کمک های خیریه WO2- افزایش سهم رسانه ای هندبال در رسانه های دیجیتالی و اجتماعی WO3- افزایش ارزش برند هندبال در رسانه های اجتماعی	SO1- افزایش پخش زنده و پوشش مسابقات لیگ ایران، آسیایی و جهانی از صدا و سیما SO2- جذب حامیان مالی و شرکا بین المللی جهت اسپانسرینگ تیم های ملی هندبال SO3- ایجاد ظرفیت ها و ساز و کار تبلیغاتی و بازاریابی جهت معرفی به صاحبین برند	O1- رویکرد و نگاه مثبت و سازنده کمیته ملی المپیک و وزارت ورزش و جوانان به هندبال O2- استقبال مناسب تماشاگران هندبال از مسابقات ملی و بین المللی هندبال در کشور O3- بستر سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در ورزش قهرمانی و حرفه ای O4- توجه به ورزش قهرمانی در سطح جامعه توسط آحاد مردم O5- فراگیر شدن شبکه‌های اجتماعی در کشور در میان نسل های مختلف جامعه O6- رشد و توسعه وضعیت صنعت تبلیغات در کشور O7- آگاهی مردم از جایگاه و برند ورزش هندبال در سطح ملی و بین المللی O8- ایجاد و اجرای نقشه و راهبردهای اصولی بازاریابی در ورزش کشور	T1- کمبود میزان اعتبارات بودجه ورزش ایران T2- ارزش پول ملی در مقایسه با ارزهای خارجی T3- کاهش میزان رضایت مندی حامیان مالی از سرمایه گذاری در ورزش T4- پوشش ناکافی پخش تلویزیونی برنامه‌ها و مسابقات مرتبط با ورزش هندبال در صدا و سیما و رسانه‌های ورزشی T5- کمبود میزبانی مسابقات جهانی و تورنمنت‌های بین‌المللی هندبال در سطح کشور T6- بی اخلاق های حاکم بر رسانه‌های ورزشی جهت پوشش و انعکاس اخبار و رویدادهای ورزشی T7- تاثیر تحریم‌های اقتصادی و سیاسی کشور توسط کشورهای غربی بر ورزش T8- نبود نگرش مناسب و کافی رسانه‌ها به ورزش هندبال و جایگاه و برند آن در کشور T9- اقبال عمومی کم بانوان و خانواده‌ها به ورزش هندبال
راهبردهای WT	راهبردهای ST		
WT1- تهیه و نگهداری زیر ساخت های جدید مورد نیاز واحد ارتباطات و بازاریابی WT2- ارتقا دانش کارکنان و جذب نیروی انسانی متخصص هندبال در حوزه بازاریابی	ST1- افزایش درآمد فدراسیون از طریق حامیان مالی و شرکا در هندبال کشور ST2- جلب رضایت حامیان مالی از عملکرد بخش مارکتینگ فدراسیون هندبال		

راهبردها که در مرحله تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد، ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی است. این

یکی از تکنیک‌ها و ابزارهای بسیار شایع در ارزیابی گزینه‌های راهبردی و مشخص کردن جذابیت نسبی

ماتریس مشخص می‌کند که کدامیک از راهبردها انتخاب شده مناسب‌ترند و در واقع راهبردها را اولویت‌بندی می‌کند. نظر به ماتریس راهبردی کمی عوامل داخلی و خارجی،

جذابیت‌های راهبردهای در جدول شماره پنج خلاصه شده است.

جدول ۵. راهبردهای فدراسیون هندبال در حوزه عملکردی بازاریابی و الویت‌بندی آن‌ها

ردیف	راهبردهای حوزه بازاریابی	کد راهبرد	میانگین اولویت
۱	افزایش پخش زنده و پوشش مسابقات لیگ ایران، آسیایی و جهانی هندبال از صدا و سیما	SO1	۹/۶
۲	ارتقا دانش کارکنان و جذب نیروی انسانی متخصص هندبال در حوزه بازاریابی	WT2	۸/۸
۳	افزایش ارزش برند هندبال در رسانه‌های اجتماعی	WO3	۸/۷
۴	جلب رضایت حامیان مالی از عملکرد بخش بازاریابی فدراسیون هندبال	ST2	۸/۶۵
۵	افزایش درآمد فدراسیون از طریق حامیان مالی و شرکا در هندبال کشور	ST1	۸/۶۰
۶	تهیه و نگهداری زیر ساخت‌های جدید مورد نیاز واحد ارتباطات و بازاریابی	WT1	۸/۴۵
۷	افزایش سهم رسانه‌های هندبال در رسانه‌های دیجیتالی و اجتماعی	WO2	۸/۴۰
۸	افزایش منابع درآمدی فدراسیون از محل کمک‌های خیریه	WO1	۸/۲
۹	ایجاد ظرفیت‌ها و ساز و کار تبلیغاتی و بازاریابی جهت معرفی به صاحبین برند	SO3	۷/۲
۱۰	جذب حامیان مالی و شرکا بین‌المللی جهت اسپانسرینگ تیم‌های ملی هندبال	SO2	۶/۴

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از تحقیق حاضر بررسی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید، تعیین موقعیت راهبردی و تدوین راهبردهای فدراسیون هندبال جمهوری اسلامی ایران بود. تعیین راهبرد مناسب و به تبع آن تجزیه و تحلیل صحیح عوامل داخلی و خارجی تضمین‌کننده موفقیت 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. مقایسه عوامل اصلی داخلی و خارجی از مشکل‌ترین بخش‌های تهیه ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید است که به قضاوت‌های صحیح و منطقی نیاز دارد.

راهبردی فدراسیون هندبال جمهوری اسلامی ایران در بخش رقابتی قرار گرفت و بر همین اساس ده راهبرد تدوین گردید. از آنجایی که از میان گزینه‌های متعددی که پیش‌روی سازمان‌ها قرار می‌گیرد، همواره امکان اجرای همزمان تمامی آن‌ها وجود نخواهد داشت؛ بنابراین، لازم است با شناسایی راهبردهای عملی و تعیین زمان مناسب اجرای هر یک از آن‌ها، زمینه موفقیت و بقای سازمان‌ها در محیط رقابتی امروز به بهترین شیوه فراهم گردد. ارزیابی و انتخاب راهبردها را می‌توان به عنوان یک مساله تصمیم‌گیری چند شاخصه در نظر گرفت که با شناسایی شاخص‌های کلیدی ارزیابی هر یک از راهبردها و به تبع آن شیوه مناسب ارزیابی بر مبنای آن‌ها، توالی بهینه اجرای راهبردها به دست آید.

با توجه به یافته‌های پژوهش، افزایش پخش زنده و پوشش مسابقات لیگ ایران، آسیایی و جهانی از صدا و سیما به عنوان اولویت اول راهبردهای فدراسیون هندبال مشخص شده است. اتخاذ راهبرد استخراج شده می‌تواند به جذب

بر اساس نتایج حاصل از پژوهش، فدراسیون هندبال جمهوری اسلامی ایران دارای ۶ قوت و ۱۲ ضعف بوده و از ۸ فرصت برخوردار و با ۹ تهدید مواجهه بود. موقعیت

است. هرچه حضور سرمایه انسانی متخصص و کارا در فدراسیون هندبال بیشتر باشد، دستیابی به اهداف و راهبردها نیز ملموس تر خواهد بود. در این راستا، کارن^۳ (۲۰۰۹) معتقد است اثربخشی سازمان‌های ورزشی- به عنوان یک صنعت خدمات محور- بستگی به کیفیت و کمیت سرمایه‌های انسانی آنها دارد (۲۳). علاوه بر این دیکسون و همکاران^۴ (۲۰۰۸) و کاسکلی و همکاران^۵ (۲۰۰۶) بیان داشته‌اند از آنجایی که ورزش شامل تولید و مصرف عملکردهای ورزشی انسان‌ها است؛ در نتیجه سرمایه انسانی به عنوان مهم‌ترین منبع در این صنعت به شمار می‌آید و مدیریت سرمایه انسانی و ارتباط و هماهنگی آن با سایر منابع، دارای بیشترین نقش در موفقیت سازمان‌های موجود در صنعت ورزش است (۱۵ و ۱۶).

با توجه به نتایج تحقیق، افزایش ارزش برند هندبال در فضای مجازی از راهبردهای استخراج شده در فدراسیون هندبال ایران است. چنین راهبردی مستلزم ایجاد ارزش برای ذینفعان و مخاطبین و بازخورد از آنان است. از طرفی پاسخگویی مستقیم به نظرات ذینفعان به آن‌ها احساس خاص بودن داده و موجب توجه بیشتر به آنان می‌گردد. از این رو استفاده از تمامی پلتفرم‌ها و شبکه‌های اجتماعی شرایط را برای بهره‌مندی از دیدگاه‌های علاقه‌مندان فراهم و مسیر ارتقا ارزش برند را میسر خواهد کرد. بنابراین پیشنهاد می‌شود سیستم مدیریت ارتباط با مشتری به عنوان یکی از جامع‌ترین برنامه‌های بازاریابی نقش خود را بیش از پیش در مجموعه حاضر انجام دهد. برند هر سازمان و یا ورزشی نقش گسترده‌ای در مسیر توسعه هر سازمان و ورزشی خواهد داشت. با بهبود برند فدراسیون هندبال می‌توان انتظار داشت که حمایت‌ها از این ورزش گسترش یابد. از طرفی اتخاذ چنین راهبردی موجب افزایش حضور علاقه

علاقه‌مندان بیشتر به این رشته گردد. علاوه بر این، چنین راهبردی سبب افزایش انگیزه بازیکنان شاغل در لیگ و تیم ملی، همراهی بیشتر هواداران و حامیان مالی را به دنبال خواهد داشت. همچنین انجام این راهبرد، مشارکت بیشتر تیم‌ها در سطوح و رده‌های مختلف لیگ هندبال کشور را به دنبال خواهد داشت و موجب ایجاد پویایی هر چه بیشتر این ورزش می‌گردد. از این رو رشته هندبال به عنوان یکی از رشته‌های آلمپیک نیازمند تغییر رویکرد در زمینه پوشش مسابقات مربوط به آن است. در این راستا، کواکلی^۱ (۲۰۱۴) معتقد است، تلویزیون و رسانه‌های اجتماعی نقش موثری در محبوبیت رشته‌های ورزشی دارند (۱۴). علاوه بر این، پدرسن و همکاران^۲ (۲۰۰۷) بر این موضوع تأکید دارند که پخش رسانه ای ورزش، فراهم آورنده محیطی است که مصرف کنندگان ورزشی به راحتی می‌توانند محتوای مربوط به آن رشته را دریافت نموده و رویدادهای مختلف را تماشا نمایند و وفاداری به آن رشته تقویت گردد (۲۹). همچنین گوانژ و زی (۲۰۲۲) نیز بر عامل کلیدی پخش تلویزیونی و نقش آن در درآمدهای لیگ ان-بی‌ای تأکید دارند (۲۰).

ارتقا دانش و نیروی انسانی متخصص هندبال در حوزه بازاریابی، راهبرد دیگر فدراسیون است. وجود مرکز ملی هندبال، برگزاری دوره‌های آموزشی منظم و مستمر توانمندسازی مربیان و داوران و احراز کرسی‌های بین‌المللی می‌تواند چنین راهبرد را جامه عمل بپوشاند. در این راستا نیاز به توسعه همه جانبه منابع انسانی اعم از مربیان، مدیران باشگاه‌ها و مدیریت فنی فدراسیون است. در این زمینه واحد آموزش نقش اصلی را ایفا خواهد کرد. طراحی و اجرای برنامه سنجیده توسعه منابع انسانی از سوی واحد آموزش فدراسیون و حمایت کامل مسئولان، بسیار ضروری

4 . Dixon, M.A., Noe, R., & Pastore, D.

5 . Cuskelly, G., Hoyer, R., & Auld, C.

1 . Coakley

2 . Pedersen

3 . Karen, B.

مندان بسیاری به منظور فعالیت در این رشته شده و محبوبیت این ورزش بیش از پیش فزونی گیرد. در این راستا، بسکاپا و همکاران^۱ (۲۰۱۶) معتقدند به هر میزانی که بر روی ارزش ویژه برند برنامه‌ریزی شود، به همان اندازه می‌تواند در حیات و عملکرد تیم‌های ورزشی موثر باشد (۱۳).

موانع بازاریابی ورزشی در ایران به در نظر گرفتن جایگاه بازاریابی در چارت سازمانی وزارت ورزش و جوانان، فدراسیون‌ها، باشگاه‌ها و سازمان‌های ورزشی و نیز استفاده از مدیران و کارکنان خلاق و با تفکرات و تخصص‌های تجاری و درآمدزایی در فدراسیون‌ها و باشگاه‌های ورزشی اقدام کنند (۱۰). بنابراین با استفاده از مدیریت راهبردی، مدیریت صحیح منابع مالی و افزایش جذب منابع مالی می‌توان این وضعیت را ایجاد کرد. در این راستا، واحدی‌زاده و همکاران (۱۳۹۹) اشاره داشتند، مقوله‌های اصلاحات قانونی، به کارگیری اصول و مبانی مدیریت با رویکرد اقتصادی و درآمدزایی، نوسازی و توسعه زیرساخت‌های ورزشی و در نهایت تدوین برنامه راهبردی و توسعه‌ای به عنوان راهکارهای اساسی در توسعه مالی و درآمدزایی فدراسیون‌های ورزشی نقش مؤثر و تعیین کننده‌ای دارند. عدم برخورداری از نظام بازاریابی توسعه ورزش به سختی امکان‌پذیر خواهد بود. این مسئله لزوم گسترش و توسعه بازاریابی و استفاده از پتانسیل‌های حامیان مالی و معنوی در این ورزش را نشان می‌دهد. همچنین جذب حامیان مالی به عنوان یکی از اهداف مالی در هر مجموعه‌ای قابل تعریف است. با این همه استفاده از تمامی فرصت‌های اقتصادی و مدیریت بازاریابی به منظور افزایش درآمد فدراسیون‌ها ضرورتی انکارناپذیر است (۱۲). در همین راستا، شایان ذکر است که تامین حامی‌گری و شراکت بلندمدت برای توسعه تیم‌های ملی و تضمین سلامت مالی به عنوان یکی از مهم‌ترین راهبردهای فدراسیون هندبال آمریکا در افق زمانی ۲۰۱۸ تا ۲۰۲۸ است (۳۳).

با توجه به یافته‌های پژوهش، افزایش درآمد فدراسیون از طریق حامیان مالی و شرکا در هندبال کشور از دیگر راهبردهای استخراج شده در این فدراسیون است. در این راستا قاسمی و همکاران (۱۳۹۴) بیان می‌دارند، سیاستگذاران صنعت ورزش کشور می‌توانند در زمینه رفع

مندان بسیاری به منظور فعالیت در این رشته شده و محبوبیت این ورزش بیش از پیش فزونی گیرد. در این راستا، بسکاپا و همکاران^۱ (۲۰۱۶) معتقدند به هر میزانی که بر روی ارزش ویژه برند برنامه‌ریزی شود، به همان اندازه می‌تواند در حیات و عملکرد تیم‌های ورزشی موثر باشد (۱۳).

جلب رضایت حامیان مالی از عملکرد بخش بازاریابی فدراسیون راهبرد دیگر فدراسیون است. بخش تجاری نقش برنامه‌ریزی راهبردی بازاریابی را در موفقیت مالی مدت-هاست که شناسایی کرده است. سازمان‌های ورزشی هم به تازگی مزایای برنامه‌ریزی راهبردی بازاریابی را تشخیص داده‌اند. محققان ورزشی اذعان دارند که بدون بهبود برنامه‌ریزی راهبردی بازاریابی، ورزش در فضای رقابتی امروز موفق نخواهد بود. چنین اقداماتی موجب جذب و اشتیاق حامیان شده و زمینه ارتباط بهتر با مجموعه در جهت ایجاد رضایت اسپانسرها را فراهم خواهد کرد. همچنین افزایش رضایت حامیان مالی موجبات وفاداری آن‌ها را به دنبال خواهد داشت. از این رو بخش بازاریابی فدراسیون بطور دائم با استفاده از انواع نظرخواهی‌ها میزان رضایت حامیان مورد سنجش قرار گیرد. این موضوع در بلند مدت بهبود عملکرد واحد بازاریابی را به دنبال خواهد داشت. در این راستا، فاگانل و براتینا^۲ (۲۰۱۳) تأکید داشته‌اند که اصول اصلی در موفقیت فرایند حامی‌گری، مطابقت و همسویی راهبردها، برنامه‌ها و اقدامات مد نظر سازمان ورزشی با حامیان مالی است (۱۹).

با توجه به یافته‌های پژوهش، افزایش درآمد فدراسیون از طریق حامیان مالی و شرکا در هندبال کشور از دیگر راهبردهای استخراج شده در این فدراسیون است. در این راستا قاسمی و همکاران (۱۳۹۴) بیان می‌دارند، سیاستگذاران صنعت ورزش کشور می‌توانند در زمینه رفع

شرکت‌ها را در موفقیت آنها حیاتی دانسته است (۲۶). در این راستا باید تأکید نمود که استفاده و توسعه فناوری‌های نوین می‌تواند بسیاری از فعالیت‌ها و برنامه‌های مد نظر در فدراسیون هندبال را به شکل مناسب‌تری عملیاتی نماید. از طرفی توسعه شبکه اطلاع رسانی و اجتماعی می‌تواند زمان صرف شده بسیاری از برنامه‌ها را تسهیل نماید و از طرفی دیگر سبب گردد تا تمرکز بر فعالیت‌های حیاتی در این ورزش بیشتر شود. مطالعه انجمن هندبال انگلستان نیز نشان می‌دهد که در برنامه راهبردی (۲۰۲۲ الی ۲۰۳۰) خود، تدوین و اجرای برنامه بازاریابی دیجیتال را در دستور کار قرار داده است (۱۷).

براساس نتایج پژوهش، پیشنهاد می‌شود فدراسیون هندبال با حفظ شورای راهبری، برگزاری جلسات منظم همه راهبردها و برنامه‌های تدوین شده را به منظور اجرای دقیق‌تر آنها در دستور کار قرار دهد. از این رو به منظور دستیابی به اهداف مد نظر، ضروری است استفاده از بیانیه ماموریت فدراسیون سرلوحه کار قرار داده شود. همچنین جهت اجرایی شدن راهبردها و برنامه‌های تدوین شده، حمایت‌ها و منابع مورد نیاز را ایجاد نماید.

جمله فواید جذب حامیان مالی است. چنین راهبردی نیازمند آن است که مدیران و مسئولین ورزشی بهتر است با بهره‌گیری از متخصصان بازاریابی ورزشی، ایجاد شرایط مناسب جهت ارتباط بهتر دولت با شرکت‌ها، پوشش رسانه‌ای، تبلیغات و اماکن و امکانات مناسب تبلیغاتی و نیز با جذب بازیکنان و مربیان مشهور، در راستای جذب حامیان مالی ورزشی شرایط مناسب و بهینه‌ای را ایجاد نمایند تا حامیان با اطمینان بیشتری در این فدراسیون سرمایه‌گذاری نمایند.

تعریف ظرفیت‌های جدید تبلیغاتی در هندبال، راهبرد دیگر فدراسیون است. استفاده از قابلیت‌های محیطی و آنلاین به عنوان فضایی جهت تبلیغات در دسترس سایر مجموعه‌هاست. از این رو از فضای سایت‌های پربازدید، شبکه‌های آستانه‌ای و شبکه‌های مجازی به منظور ظرفیتی جدید در انجام اقدامات تبلیغاتی استفاده شود. در حال حاضر، پیشرفت و تحول کمی و کیفی رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی، ماهیت مبادله و تولید نمادین را در جهان معاصر عمیقاً و به شیوه‌های برگشت‌ناپذیر دگرگون ساخته است، به نحوی که عصر حاضر را "عصر ارتباطات" نامیده‌اند. یعنی در حال حاضر به دلیل وجود کاربرد وسایل ارتباط جمعی و حضور و وسعت اینترنت و شبکه‌های مجازی، تحولات جوامع بشری دوچندان شده است. برنامه‌ریزی در جهت توسعه ورزش هندبال یکی از راهبردهایی است که می‌تواند با استفاده از رسانه‌های ارتباط جمعی و شبکه‌های اجتماعی مؤثر واقع شود. از این رو فدراسیون هندبال می‌تواند با برنامه‌ریزی، ساماندهی، طراحی و یا راه‌اندازی شبکه‌های اجتماعی مختلف در راستای دانش‌افزایی و توسعه برنامه‌های فدراسیون، گام‌های اساسی بردارد. همسو با پژوهش حاضر، میرچوسکا و همکاران^۱ (۲۰۱۲) در نظر گرفتن شبکه‌های اجتماعی در راهبردهای بازاریابی سازمانها و

منابع و مأخذ

۱. آرکر، دیوید (۱۳۸۵). مدیریت استراتژیک بازار، ترجمه: صفرزاده، حسین، فرهنگی، علی اکبر، تهران.
۲. الهی، علیرضا؛ سجادی، سید نصر الله؛ خبیری، محمد؛ ابریشمی، حمید (۱۳۸۸). موانع توسعه صنعت باشگاه داری حرفه ای فوتبال ایران، پژوهش در علوم ورزشی، شماره ۲۸، ص ۵۳-۶۸.
۳. پورکیانی، محمد (۱۳۸۸). هندبال، بامداد کتاب.
۴. حسینی، سیدعماد (۱۳۸۷). الگوی بازاریابی ورزشی لیگ برتر فوتبال ایران. رساله دکتری، دانشگاه تربیت مدرس.
۵. رجبی، حسین (۱۳۹۱). طراحی و تدوین مدل بازاریابی ورزشی کمیته ملی المپیک، رساله دکتری، دانشگاه تهران.
۶. رضازاده بروجنی، ماهنوش و اتقیا، ناهید (۱۴۰۰). مدلسازی جذب حامیان مالی در ورزش قهرمانی هندبال کشور، نشریه مدیریت ورزشی، ۱۳(۴)، ۱۱۲۶-۱۱۰۷.
۷. رهبری، سمیه؛ شکرالهی، معصومه؛ طاهری، محبوبه (۱۳۸۹). بازاریابی ورزشی در عصر جدید، دانشگاه آزاد اسلامی مبارکه.
۸. شلبیری، دیوید؛ کواک، شاین؛ وستریک، هانز (۱۳۹۱). استراتژی بازاریابی ورزشی، ترجمه هنری، حبیب، طاهری، مرتضی، ترابی، فرناز، تهران، نشر علوم ورزشی.
۹. صدقی، علی (۱۳۹۳). طراحی و تدوین برنامه استراتژیک بازاریابی در ورزش کشور، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور، واحد قشم.
۱۰. قاسمی، رضا؛ جوادی پور، محمد؛ ترکفر، احمد (۱۳۹۴). شناسایی موانع بازاریابی ورزشی ایران از دیدگاه مدیران ورزشی کشور، نشریه مدیریت ورزشی ۷(۶)، ۸۴۶-۸۲۹.
۱۱. مهدی زاده، رحیمه و اندام، رضا (۱۳۹۳). راهکارهای توسعه ورزش همگانی در دانشگاههای ایران، پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری.
۱۲. واحدی زاده، مجید؛ آقایی، نجف؛ الهی، علیرضا (۱۳۹۹). راهکارهای توسعه منابع مالی و درآمدزایی فدراسیونهای ورزشی ایران: یافته‌های یک مطالعه کیفی، پژوهش های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش، ۱۲(۴)، ۱۶۸-۱۵۳.
13. Biscaia, R., Ross, S., Yoshida, M., Correia, A., Rosado, A., & Maroco, J. (2016). Investigating the role of fan club membership on perceptions of team brand equity in football. *Sport Management Review*, 19, 157–170.
14. Coakley, J. (2014). *Sports in society: Issues and controversies* (11th Ed.). McGraw-Hill Higher Education.
15. Cuskelly, G., Hoyer, R., & Auld, C. (2006). "Working with volunteers in sport: Theory and practice", New York: Routledge.
16. Dixon, M.A., Noe, R., & Pastore, D. (2008). "Human resource management systems and organizational effectiveness in non-profit sport organizations: A multilevel approach", *International Journal of Sport Management*, 9, 22-45.
17. England Handball Association. (EHA). (2022). *Handball's Winning Strategy for 2022-2030*, retrieved from: <https://drive.google.com/file/d/1jB1Mog0IGn3i1Hb04qUziqyNJ-a5HXDK/view>.

18. European Handball Federation. (2021). EHF supports growth of European handball with 6 million euro, retrieved from: <https://www.eurohandball.com/en/news/en/ehf-supports-growth-of-european-handball-with-6-million-euro/>
19. Faganel, A and Bratina, D. (2013). Commercial sponsorship, brand image and WTA tournament. *Social Sciences and Humanities International Journal of Academic Research*, 5(2), 156–162.
20. Guangze, H., Ziyi, S. (2022). Research Based on the Operation of NBA Marketing Strategy, SHS Web of Conferences.
21. Harris, L.C., and Jenkins, H. (2001). Planning the future of rugby union: a study of the planning activities of UK rugby clubs. *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 19, No. 2, pp. 112-124
22. Hudson, S. (2002). *Sport and Adventure Tourism*, Published by Routledge.
23. Karen, B. (2009). “Sport management”, Learning Matters Ltd.
24. Kriemadis, T and Terzoudis, C. (2007). Strategic marketing planning in the sport sector, *Sport Management International Journal*, V. 3, Number 1, P:27-45
25. Kriemadis, T., Terzoudis, C., Kartakoullis, N and Kapnisi, D. (2021). An Examination of the Current Strategic Marketing Planning Practices in Professional Sport Clubs, *Services Marketing Quarterly*, Volume 43, Issue 3, P 353-373.
26. Mirchevska P, T., Zoran, J and Angeloska-Dichovska, M. (2012) Importance of the social media and their Integration in the Internet Marketing Strategies of the Companies. *E-society Journal*, 3 (2). pp. 43-49. ISSN 2217-3269.
27. Nicos, K., Thanos K., Christos T., Dimitra K. (2021). An Examination of the Current Strategic Marketing Planning Practices in Professional Sport Clubs. Research output: Contribution to journal > Article > peer-review. <https://doi.org/10.1080/15332969.2>
28. Parkhouse, ., Turner, B and Miloch, K. (2017). *Marketing for Sport Business Success 1st Edition*, Kendall Hunt Publishing.
29. Pedersen P., Miloch K., Laucella P. (2007). *Strategic sport communication*. Human Kinetics.
30. Pitts, B. G., and Stotlar, D. K. (2002). *Fundamentals of sport Marketing*, Fitness Information Technology, U.S.A.
31. Schwarz E. C., Hunter J. D., Brannigan K. J. and Cattani K. P. (2022). *Advanced theory and practice in sport marketing*, fourth edition, Routledge.
32. Sedky, D., Kortam, W., AbouAish, E. (2022). The role of sports marketing in attracting audiences towards less popular, *Sports Journal of Humanities and Applied Social Sciences*, Vol. 4 No. 2, p. 113-131.
33. USA Team Handball Board of Directors. (2018). *USA Team Handball 2018 - 2028 Strategic Plan*. Retrieved from: 2018 USA Team Handball Strategic Plan (teamusa.org)

Development of the Strategic Marketing Plan of the Handball Federation of the Islamic Republic of Iran

Mehrdad Nikzamir¹ Najaf Aghaei*²- Mohammad Hossein Ghorbani³-

Hamid Foroghi⁴

1. PhD Student, Department of Sport Management, Borujerd Branch, Islamic Azad University, Borujerd, Iran
2. Associate Professor, Faculty of Physical Education, Kharazmi University, Tehran, Iran
3. Associate Professor, Sports Sciences Research Institute, Tehran, Iran
4. Assistant Professor, Department of Sport Management, Borujerd Branch, Islamic Azad University, Borujerd, Iran

(Received:2022/12/24;Accepted:2023/06/11)

Abstract

The purpose of this research was to develop a strategic marketing plan for the handball federation of the Islamic Republic of Iran. This research is practical in terms of purpose and the type of exploratory mixed research with qualitative and quantitative methods was used to collect and analyze data. The statistical population included executive managers, experts and academic experts in the field of handball sports. From this population, 44 people were selected for the strategic committee of the federation using the purposeful sampling method. In addition to descriptive statistics, the internal and external factor evaluation matrix, a strategic positioning matrix, and a TOWS matrix were used to analyze information by topic. Lack of hardware equipment needed for marketing was the most important weakness, paying attention to the championship sport in society was the most important opportunity and the lack of interest of women and families in handball was the most important threat to the handball federation. The strategic position of the Handball Federation was placed in the competitive area. Therefore, based on the results of the research, increasing the live broadcasting and coverage of the Iranian, Asian and world league matches on radio and television, covering the news and improving the value of the handball brand in mass communication media, increasing the media share of handball in digital media and social, increasing the Federation's income sources from charitable donations, creating advertising and marketing capacities and mechanisms to introduce to brand owners, attracting material support from international handball institutions and organizations, and upgrading the Federation's expert human resources Handball was considered the most important strategy of this federation in the field of marketing. Based on the results of the research, it is suggested that the handball federation, while maintaining the steering council, should hold regular meetings of all the developed strategies and programs in order to implement them more precisely.

Keywords

Strategic planning, SWOT analysis, Handball federation, Strategic position. Sports marketing.

* Corresponding Author: Email:najaf.aghaei@khu.ac.ir