

## طراحی برنامه راهبردی بازاریابی فدراسیون بلیارد بر اساس تحلیل SWOT با استفاده از ماتریس QSPM

فاطمه احمدی<sup>۱</sup>، علیرضا الهی<sup>۲\*</sup>، علی اصغر درودیان<sup>۳</sup>، شیوا آزادفدا<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.  
۲. دانشیار و هیأت علمی دانشکده تربیت بدنی دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.\*

Orcid: 0000-0002-4810-1949

۳. استادیار گروه تربیت بدنی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

Orcid: 0000-0002-1605-421X

۴. استادیار گروه تربیت بدنی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

Orcid: 0000-0003-3205-6204

تاریخ تصویب: ۱۴۰۱/۰۷/۲۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۴/۰۷

### چکیده

در صنعت ورزش برای بقاء احتیاج به پویایی است و علم بازاریابی پایه و اساس مناسبی را برای روش‌های درست بازاریابی فراهم می‌کند. هدف از پژوهش حاضر طراحی برنامه راهبردی بازاریابی رشته ورزشی بلیارد بر اساس تحلیل SWOT با استفاده از ماتریس QSPM بود. این پژوهش از نوع توصیفی-پیمایشی و بر اساس هدف، کاربردی است. جامعه آماری این تحقیق، شامل کلیه اعضای هیئت رئیسه فدراسیون، اساتید بازاریابی دانشگاه‌ها، کارشناسان رسانه‌ای رشته‌های زیرمجموعه، مسئولین کمیته‌های فدراسیون بودند که تعداد ۱۵ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ابزار تحقیق حاضر پرسشنامه محقق ساخته که با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای، بررسی اسناد و مدارک و نظرات کارشناسی اساتید که تخصص در زمینه مرتبط داشتند به روش دلفی طراحی گردید، روایی پرسشنامه توسط ۱۰ نفر از اساتید حوزه مدیریت، استراتژیک و بازاریابی مورد تأیید قرار گرفت، همچنین پایایی پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ ۰/۷۹ به دست آمد. سپس از روش تحلیل SWOT ماتریس ارزیابی عوامل درونی و عوامل بیرونی برای تعیین وضعیت استفاده شد. در بخش آمار استنباطی برای تجزیه و تحلیل یافته‌ها از آزمون فریدمن جهت اولویت‌بندی معیارها در سطح ۰/۰۵، و از ماتریس QSPM جهت اولویت‌بندی استراتژی‌ها استفاده شد. اطلاعات مزبور با بهره‌گیری از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۶ تجزیه و تحلیل شد. برنامه‌ی راهبردی بازاریابی رشته بلیارد دارای ۹ قوت، ۱۳ ضعف، ۷ فرصت و ۱۰ تهدید بود. جایگاه بازاریابی ورزشی رشته بلیارد در منطقه تدافعی قرار داشت. ۴ راهبرد برای تحقق رسالت اهداف بلندمدت بازاریابی فدراسیون تدوین و برای هر کدام برنامه عملیاتی تنظیم شد. نتیجه‌گیری به این صورت شد که رشته بلیارد می‌تواند از راهبردهای پیشنهادی که در پژوهش حاضر ارائه شده در بازاریابی بلیارد بهره برده تا موفقیت بازاریابی این فدراسیون را به همراه داشته و عملکرد خود را نیز بهبود بخشد.

**کلید واژه‌ها:** استراتژی بازاریابی، رشته بلیارد، برنامه راهبردی.

Email: fatemeh\_823@yahoo.com

شماره تماس نویسنده اول: ۰۹۳۵۳۹۰۱۵۴۵

Email: alirezaelahi@yahoo.com

شماره تماس نویسنده مسئول: ۰۹۱۲۳۳۷۹۳۳۸

Email: doroudian1980@gmail.com

شماره تماس نویسنده سوم: ۰۹۳۳۳۰۵۶۶۵۲

Email: shiva.azad966@gmail.com

شماره تماس نویسنده چهارم: ۰۹۱۲۲۸۷۷۵۵۱

شناسه دیجیتال (DOI): 10.22084/SMMS.2024.26510.3103

## Designing a billiards strategic marketing plan based on SWOT analysis using QSPM matrix

### Abstract

In the sports industry, dynamism is needed for survival, and marketing science provides a suitable foundation for proper marketing methods. The purpose of this research was to design a strategic marketing plan for billiards based on SWOT analysis using the QSPM matrix. This research is of a descriptive-survey type and based on the purpose, it is practical. The statistical population of this research included all the members of the Federation's Board of Directors, university marketing professors, media experts of the sub-categories, the officials of the Federation's committees, whose number was equal to 15 people. The current research instrument is a researcher-made questionnaire that was designed using the Delphi method by using library studies, document review, and expert opinions of professors who had expertise in related fields. The validity of the questionnaire was confirmed by 10 professors in the field of management, strategic, and marketing. Also, the reliability of the questionnaire was obtained through Cronbach's alpha of 0.79. Then the SWOT analysis method of internal factors and external factors evaluation matrix was used to determine the situation. In the inferential statistics section, Friedman's test was used to prioritize criteria at the 0.05 level, and QSPM matrix was used to prioritize strategies. The mentioned information was analyzed using SPSS version 26 software. The strategic marketing plan of the billiard field had 9 strengths, 13 weaknesses, 7 opportunities and 10 threats. The sports marketing position of billiards was located in the defensive area. 4 strategies for realizing the mission of the long-term marketing goals of the federation were formulated and an operational plan was prepared for each of them. It was concluded that the billiard field can use the proposed strategies in the marketing of billiards in order to bring success to the marketing of this federation and improve its performance.

**Keywords:** Marketing strategy, Billiards, Strategic plan.

## مقدمه

ورزشی بسیار چالش برانگیز است، زیرا در محیطی با شدت سیاسی فعالیت می‌کند که در آن جایی که مهربانی به صورت دوست داشتنی‌ای بازپرداخت می‌شود و خطاها به آسانی فراموش نمی‌شوند (جنسن و کورنول، ۲۰۱۸). اما در هر صورت، صنعت تجاری ورزش امروزی به‌طور چشمگیری بر اساس بهره‌گیری از تأثیرگذاری و تعصب‌های شدید تماشاگران و علاقه‌مندی آنها به تیم‌ها یا ورزشکاران مورد علاقه‌شان، ورزش را به یک زمینه خاص برای بازاریابی تبدیل کرده است.

با این حال در دنیای امروز، ورزش به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین صنایع جهانی شناخته می‌شود و فدراسیون‌های ورزشی نقش حیاتی در توسعه و پیشرفت ورزش‌ها ایفا می‌کنند. اهمیت بازاریابی در این فدراسیون‌ها به‌طور فزاینده‌ای مورد توجه قرار گرفته است، زیرا بازاریابی مؤثر می‌تواند منابع مالی و پشتیبانی لازم را برای اجرای برنامه‌ها و دستیابی به اهداف بلندمدت فراهم کند. بازاریابی ورزشی به‌عنوان یک ابزار استراتژیک، به فدراسیون‌ها کمک می‌کند تا نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی کرده و با بهره‌گیری از فرصت‌ها و مقابله با تهدیدها، به اهداف خود نزدیک‌تر شوند (اوبرایو، ۲۰۲۳).

مطالعات نشان می‌دهد که بازاریابی ورزشی نه تنها به جذب منابع مالی بیشتر کمک می‌کند، بلکه می‌تواند تأثیرات مثبتی بر تعامل با طرفداران، افزایش شناخت برند و تقویت روابط عمومی داشته باشد (کیم و همکاران، ۲۰۲۳).

تحقیقات جدید نشان می‌دهند که فدراسیون‌های ورزشی باید به‌طور پیوسته استراتژی‌های بازاریابی خود را بازبینی و به‌روزرسانی کنند تا با تغییرات سریع بازار و نیازهای متغیر مصرف‌کنندگان هماهنگ باشند (نیکلو و همکاران، ۲۰۲۳). برای مثال، در مطالعه‌ای که توسط کیم و همکاران (۲۰۲۳) انجام شده است، نشان داده شد که استفاده از ابتکارات زیست‌محیطی و پایدار در بازاریابی ورزشی می‌تواند بر نگرش و نیت مخاطبان تأثیر مثبتی بگذارد. با این حال در سال‌های اخیر، دانش بازاریابی ورزشی برای فدراسیون‌ها و سازمان‌های ورزشی اهمیت به‌سزایی پیدا کرده است. بودجه دولتی، همان‌طور که از اسمش نیز پیداست، مقداری کمک مالی محسوب می‌شود و در صورتی که فدراسیون نتواند اسپانسر مناسبی جذب کند، با مشکلاتی روبه‌رو خواهد شد که شامل کاهش بودجه‌های اختصاص داده شده به توسعه و ترویج ورزش، محدودیت در ارائه خدمات به ورزشکاران و تیم‌ها،

امروزه بازاریابی برای هر نوع اقدام هدفمند و آگاهانه در بازار امروز اهمیت ویژه دارد، این علم، فرآیندی است که از طریق آن سازمان‌ها می‌توانند نیازها و خواسته‌های مشتریان خود را شناسایی، درک و برآورده کنند. در بازارهای پر رقابت امروزی، استفاده از استراتژی‌های بازاریابی نوآورانه و مؤثر ضروری است، بازاری که دیگر نه مرز می‌شناسد و نه مشتری خاصی را در نظر دارد. شعار امروز بازاریابی برای همه کارآفرینان و مدیران و بازاریابان حرفه‌ای در این جمله کوتاه خلاصه می‌شود جهانی بیندیش، محلی عمل کن (لی، ۲۰۱۷). جهانی شدن بازار یعنی این‌که مرزهای جغرافیایی و زمانی در تجارت و تبادلات اقتصادی کاهش یابد. این پدیده به معنای اتصال بازارها، شرکت‌ها، تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان در سطح جهانی است که از طریق پیشرفت‌های فناوری، حمل و نقل، ارتباطات و سیاست‌های تجاری ممکن می‌شود و لازمه آن بینش وسیع، حرکت هدفمند، نگرش سیستمی و افزایش توانمندی‌ها و بهبود مقررات و قوانین است. در چنین محیطی پویا، بازاریابی به‌صورت یک فلسفه جامع تجاری برای ایجاد ارتباط بین سازمان و بازار تکامل یافته است (پیتز و استولار، ۲۰۱۹).

امروزه سازمان‌های متولی ورزش همچون سایر سازمان‌های غیرورزشی، با تغییرات گسترده و جهانی درگیر و با چالش‌های منحصر به فرد خود روبه‌رو می‌شوند. مدیران حرفه‌ای، آماتور و دانشگاهی این سازمان‌ها باید برای ادامه فعالیت در بازار ورزشی، با مسائلی نظیر افزایش هزینه‌ها، رقابت شدید در بازار، نارضایتی و چالش‌های مرتبط با هواداران، و رشد بی‌وقفه فناوری‌های جدید را به شکل مؤثر و هدفمندی مدیریت کنند (یگلن، ۲۰۱۶). علاوه بر این، رشد و توسعه بازاریابی ورزشی تأثیرات شایان توجه و گسترده‌ای بر توسعه ورزش در سطوح مختلف داشته است. این رشد به گردش مالی بسیار زیاد، پتانسیل بالا برای جذب افراد خبره، جذب منابع و حامیان مالی خارجی، جنبه‌های گسترده‌ای از تبلیغات و مزایای گسترده سیاسی، فرهنگی و اجتماعی برای ذی‌نفعان این صنعت کمک کرده است (دوست محمدی و همکاران، ۲۰۲۰). نکته قابل توجه این است که طیف بازاریابی ورزشی بسیار غنی و گسترده است به‌طوری که قهرمانان تیم‌ها و لیگ‌ها را پوشش می‌دهد نکته قابل توجه این است که گستره بازاریابی ورزشی به‌گونه‌ای پربار و گسترده است که شامل قهرمانان باشگاه‌ها و لیگ‌ها و ... می‌شود (افشاردوست، ۲۰۱۶)، و به همین دلیل بازاریابی

4. Jensen & Kornol  
5. Orunbayev  
6. Kim  
7. Nikolaou

1. Lee  
2. Pitz & Stolar  
3. Egelman

تحقیقات خادمی و همکاران (۲۰۱۸) نشان داده‌اند که فدراسیون کشتی در موقعیت WT (ضعیف، نیاز به تغییر) قرار دارد، اما با تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و اهداف بلندمدت و استفاده از ماتریس QSPM، برنامه استراتژیک بازاریابی طراحی شده است. از سوی دیگر، اکبری یزدی و نعمت‌زاده در مطالعه خود درباره فدراسیون والیبال، به این نتیجه رسیده‌اند که این فدراسیون دارای ۷ نقطه قوت، ۷ نقطه ضعف، ۴ فرصت و ۷ تهدید در حوزه بازاریابی است، که از جمله قوت‌های آن برند شناخته شده و شناخته شده‌ی فدراسیون والیبال است. حسین دوست و همکاران (۲۰۲۰) به تحلیل متغیرهای بازاریابی در ورزش دانش‌آموزی پرداخته و مؤلفه‌های عملکرد بازاریابی و حمایت مالی را به‌عنوان اجزای اصلی در این سطوح دسته‌بندی کرده‌اند. صفرزاد و نصیرزاده (۲۰۱۸) نیز در مورد فدراسیون ورزش‌های همگانی، ۱۲ قوت، ۱۱ ضعف، ۱۰ فرصت و ۹ تهدید را شناسایی کرده‌اند و به رتبه‌بندی بازاریابی آنها پرداخته‌اند. صفرزاد و نصیرزاده (۲۰۱۸)، به این نتیجه رسیدند برنامه‌ی راهبردی بازاریابی فدراسیون ورزش همگانی دارای ۱۲ قوت، ۱۱ ضعف، ۱۰ فرصت و ۹ تهدید می‌باشد. جایگاه بازاریابی ورزشی فدراسیون ورزش‌های همگانی در منطقه محافظه کارانه قرار داشت. ۱۴ راهبرد برای تحقق رسالت اهداف بلندمدت بازاریابی فدراسیون تدوین و برای هر کدام برنامه عملیاتی تنظیم شد. پودر و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) در تحقیق خود، به بررسی چگونگی بهره‌گیری سازمان‌های بازاریابی هدف از فرصت‌های در حال ظهور در بازار ورزشی پرداختند. این تحقیق به منظور ارزیابی استراتژی‌ها و رویکردهای مختلفی که سازمان‌های بازاریابی در جهت توسعه سهم بازار خود در محیط رقابتی انجام می‌دهند، انجام شد. نتایج نشان دادند که برنامه‌ریزی منطقی و دقیق در بازار ورزش، می‌تواند به سازمان‌های ورزشی کمک کند تا با بهره‌گیری از فرصت‌های جدید و تغییرات در بازار، موفقیت بیشتری را در بهبود سهم بازار خود از دست بدهند. کرک پاتریک و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) در تحقیق خود، به بررسی مدل بازاریابی ورزش دانشجویی پرداختند که تأکید بر همکاری بازاریابی و تجارت ورزشی در آموزش عالی داشته است. این تحقیق نشان داد که این همکاری‌ها به تجربه‌های جدید دانشجویان در زمینه ورزش، توسعه کسب و کارهای ورزشی و بهبود ورزش در مراکز آموزشی منجر شده است. این مدل بازاریابی نقش مهمی در ایجاد ارتباط نزدیک بین دانشگاه‌ها و صنعت ورزش داشته و از نظر آموزشی و تجاری بهبود قابل توجهی را به دنبال داشته

کاهش درآمد و افت شهرت و جذابیت برند ورزشی نیز می‌شود. عدم قدرت در جذب اسپانسر مناسب همچنین می‌تواند منجر به محدودیت در اجرای برنامه‌های توسعه و آمادگی ورزشی، کاهش حضور در رسانه‌ها و کاهش مخاطبان هوادار نیز گردد که همه این امور می‌تواند در طولانی‌مدت به فدراسیون‌ها آسیب جدی وارد کند (مجدآرا، ۲۰۱۳). اما وضعیت بازاریابی ورزش در ایران هنوز به خوبی شناخته نشده است و شناسایی درست این مسئله می‌تواند به‌طور قابل توجهی به پیشرفت ورزش در کشور کمک کند (افشاردوست، ۲۰۱۹). مدیران حرفه‌ای سازمان‌های ورزشی برای بقا در فضای کسب و کار ورزشی باید توانایی مدیریت چالش‌هایی مانند هزینه‌های سنگین، بازار به شدت رقابتی، گسترش نارضایتی هواداران و قطع رابطه آن‌ها، و رشد فناوری‌های نوین را داشته باشند (گلادن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). بازاریابی به‌عنوان یک فرآیند استراتژیک، نقش بسزایی در توسعه و رشد هر سازمان و مؤسسه دارد. دانش و مهارت در زمینه بازاریابی، به مدیران این امکان را می‌دهد تا به‌طور بهینه‌تری با نیازها و تغییرات بازار روبه‌رو شوند و راهبردهای مناسبی برای جذب مشتریان و اسپانسرها تدوین کنند. همچنین، این قابلیت به آن‌ها کمک می‌کند تا با مدیریت هزینه‌های سرسام‌آور، مواجهات با بازارهای به شدت رقابتی و مدیریت گسترش نارضایتی هواداران و رشد فناوری‌های جدید، به چالش‌های مدیریتی پاسخ دهند و به موفقیت در بازارهای ورزشی دست یابند (اکبری یزدی و نعمت‌زاده، ۲۰۱۹). هر فدراسیون ورزش ملی، به‌عنوان مسئول اصلی، در ترویج یک رشته ورزشی و دستیابی به اهداف ملی سازمانی و فدراسیونی نقش حیاتی دارد. یکی از نیازهای اساسی هر فدراسیون ورزشی، تأمین منابع مالی مناسب برای انجام وظایف، اجرای برنامه‌ها و دستیابی به اهداف است. این موضوع بازاریابی را به‌عنوان یکی از روش‌های برجسته برای تأمین منابع مالی تأکیدی داده است. در بسیاری از فدراسیون‌ها، بودجه‌های تخصیصی از سوی وزارت ورزش کافی نیستند و برخی از فدراسیون‌ها باید به دنبال درآمدزایی و تأمین منابع مالی از طریق سیاست‌گذاری وزارت ورزش باشند (هنرور و غفوری، ۲۰۰۳). این مسائل، به همراه رویکرد صنعتی و گسترش برخی رشته‌های ورزشی در سطح جهانی، باعث اولویت‌بندی بازاریابی ورزشی در فدراسیون‌ها و نهادهای ورزشی شده است. بنابراین، بازاریابی در فدراسیون‌های ورزشی به‌طور روزافزون اهمیت بیشتری یافته است (هیگمان و هینچ، ۲۰۰۳).

امروزه، مدیریت بازاریابی ورزشی به‌عنوان یک مدیریت استراتژیک در نظر گرفته می‌شود که باید به دقت، صحت و سرعت، ضعف‌ها و قوت‌های داخلی سازمان را از یک سو و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی یا برون‌سازمانی را از سوی دیگر، بررسی و ارزیابی کند (باینا، ۲۰۱۶). هر فدراسیون ورزش ملی به‌عنوان مسئول اصلی در پیشبرد یک رشته ورزشی و دستیابی به اهداف ملی سازمانی و فدراسیونی، نیازمند وجود منابع مالی مناسب برای انجام وظایف و اجرای برنامه‌ها است (لیو و همکاران، ۲۰۱۷). این مهمی است که بازاریابی را به‌عنوان یکی از روش‌های اساسی در تأمین منابع مالی برجسته نموده است (گابریلا و آینا، ۲۰۱۴). در بسیاری از فدراسیون‌ها، بودجه تخصیصی وزارت ورزش، کافی نیست و برخی از آنها مجبور به درآمدزایی و خودکفایی در تأمین منابع مالی از طریق سیاست‌گذاری وزارت ورزش شده‌اند (مرادی‌چالستری و همکاران، ۲۰۱۶). تدوین و طراحی استراتژی بازاریابی که پایه برنامه‌ریزی بازاریابی یک سازمان است، امکان‌پذیر است تا به‌صورت علمی و استراتژیک، برنامه‌های بازاریابی را طراحی کند که هسته موفقیت هر کسب و کاری را شکل دهد و سازمان را به هدف مطلوب خود نزدیک کند (کشاورز، ۲۰۱۷). بسیاری از محققان ورزشی به این استدلال پرداخته‌اند که بدون بهبود فعالیت‌های برنامه‌ریزی بازاریابی استراتژیک، صنعت ورزش نمی‌تواند در محیط رقابتی زنده بماند، از این‌رو نیاز به اجرای تکنیک‌های برنامه‌ریزی بازاریابی در سازمان‌های ورزشی برای پاسخگویی به محیط رقابتی جدید، افزایش یافته است (خادمی و همکاران، ۲۰۱۸). لذا علی‌رغم درخشش تیم‌های ملی رشته‌های بیلیاردی که اصلی‌ترین رشته ورزشی فدراسیون بولینگ، بیلیارد و بولس به‌شمار می‌رود در مسابقات مختلف آسیایی و جهانی و نیز جمیع مطالبی که در این بخش گفته شد اما فقدان برنامه‌ای استراتژیک، مدون، بلندمدت و علمی در حوزه بازاریابی، باعث عدم استفاده کامل از منابع موجود و همچنین بلااستفاده ماندن منابع بالقوه می‌شود. همسان‌سازی و یکپارچه نمودن فعالیت‌ها و عملیات فدراسیون تحت مطالعه در جهت استفاده حداکثری از وضعیت موجود در رشته بیلیارد منوط به داشتن برنامه‌ریزی استراتژیک در حوزه بازاریابی می‌باشد. محقق بر آن است تا مطالعه و تحلیل جامعی صورت گیرد تا به این سؤال پاسخ دهد که راهبردهای مؤثر و اجرایی فدراسیون با استفاده از مدل SWOT مطابق با وضعیت موجود در رشته بیلیارد در فدراسیون بولینگ و بیلیارد چیست؟

است و در همین راستا **بیکر و همکاران** (۲۰۱۶) در تحقیق خود، به بررسی طراحی مدل بازاریابی ورزشی در مؤسسات آموزشی پرداختند. آنها تأکید کردند که برندهای ورزشی باید به‌طور اساسی به دنبال توسعه در بازارهای مورد هدف مصرف‌کنندگان باشند. این تحقیق نشان داد که توسعه بازار با استفاده از استراتژی‌های بازاریابی مناسب، می‌تواند به تقویت برند و افزایش فروش در محیط رقابتی بازارهای ورزشی منجر شود. **سیگفرد<sup>۱</sup> و همکاران** (۲۰۲۳) اظهار کردند تلاش‌های بازاریابی روابط برای ایجاد تعهد و اعتماد از طریق برقراری ارتباط عاطفی و روابطی با منافع متقابل بین اسپانسر و تیم، همچنین داشتن شبکه مترادفی از روابط بین سازمان ورزشی و اسپانسر، در جذب و حفظ موفق اسپانسر نقش اساسی دارد. **اورنبای<sup>۲</sup> و همکاران** (۲۰۲۳) اظهار کردند که صنعت ورزش با تغییراتی مواجه است که لزوم توسعه و توجه به فرایندهای بازاریابی را افزایش می‌دهد، این تغییرات شامل افزایش تجارت و سرمایه‌گذاری‌های بین‌المللی در ورزش، محبوبیت فزاینده رویدادهای ورزشی در سطح جهانی، نقش پررنگ‌تر رسانه‌های جهانی در پوشش رویدادهای ورزشی، جایجایی ورزشکاران حرفه‌ای بین تیم‌های مختلف در سرتاسر جهان و تأثیر فرهنگ‌های مختلف بر یکدیگر در زمینه ورزش. **گایدوتی<sup>۳</sup> و همکاران** (۲۰۲۳) دریافتند شایستگی‌های بازاریابی ورزشی شامل توانایی‌ها، مهارت‌ها و دانش مورد نیاز برای اجرای موفق استراتژی‌های بازاریابی و تبلیغاتی در این حوزه است که از تکنیک‌ها و نرم‌افزارهای مدرن بهره‌مند می‌شود، همچنین فهم عمیق از اصول و تکنیک‌های بازاریابی، تبلیغات و ارتباطات بازاریابی، استراتژی‌های نوآورانه، تحلیل رقابتی و تصمیم‌گیری استراتژیک به توسعه شایستگی‌های بازاریابی کمک می‌کند. این شایستگی‌ها، مبنای اصلی برای اجرای موفق استراتژی‌های بازاریابی ورزشی را فراهم می‌کنند و در بهبود عملکرد و تعاملات صنعت ورزش تأثیر مثبتی دارند. **کیم و همکاران** (۲۰۲۳) به بررسی تأثیرات ابتکارات محیطی در ورزش‌های دانشگاهی پرداخته و نشان داده است که این اقدامات می‌توانند تأثیرات مثبتی بر نگرش و نیت‌های طرفداران داشته باشند. به‌طور کلی، این تحقیقات نشان می‌دهند که استفاده از استراتژی‌های بازاریابی مناسب، به‌ویژه در فدراسیون‌های ورزشی، اهمیت بالایی دارد تا بتوانند در موقعیت‌های رقابتی خود بهترین عملکرد را ارائه دهند و منابع مالی مورد نیاز خود را تأمین کنند.

1. Siegfried
2. Orunbayev
3. Guidotti

**روش‌شناسی پژوهش**

این پژوهش از نوع توصیفی-پیمایشی و بر اساس هدف، کاربردی است (این پژوهش از نوع پژوهش‌های آمیخته کیفی کمی و با رویکرد مطالعات استراتژیک می‌باشد). جامعه آماری این تحقیق، شامل کلیه اعضای هیئت رئیسه فدراسیون بولینگ و بیلارد بودند، اساتید بازاریابی دانشگاه‌ها، کارشناسان رسانه‌ای رشته‌های زیرمجموعه، مسئولین کمیته‌های فدراسیون بولینگ و بیلارد بودند که نمونه‌های پژوهش به روش نمونه‌گیری هدفمند شناسایی و انتخاب شدند، که با توجه به تخصص و توانایی‌های که داشتند تعداد ۱۵ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار تحقیق حاضر پرسشنامه محقق ساخته که با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای، بررسی اسناد و مدارک و نظرات کارشناسی اساتید که تخصص در زمینه مرتبط داشتند به روش دلفی طراحی گردید، روایی پرسشنامه توسط ۱۰ نفر از اساتید و

متخصصان حوزه مدیریت، استراتژیک و بازاریابی مورد تأیید قرار گرفت، همچنین پایایی پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ ۰/۷۹ به‌دست آمد. سپس از روش تحلیل SWOT ماتریس ارزیابی عوامل درونی و ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی) برای تعیین وضعیت استفاده شد. در بخش آمار استنباطی برای تجزیه و تحلیل یافته‌ها از آزمون فریدمن جهت اولویت‌بندی معیارها در سطح ۰/۰۵، و از ماتریس QSPM جهت اولویت‌بندی استراتژی‌ها استفاده شد. از ضریب آلفای کرونباخ برای محاسبه پایایی پرسشنامه‌ها استفاده شد. اطلاعات مزبور با بهره‌گیری از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۶ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

**یافته‌های پژوهش**

یافته‌های توصیفی مربوط به نمونه‌های آماری پژوهش حاضر در جدول ۱ به نمایش گذاشته شده است.

**جدول ۱- یافته‌های توصیفی پژوهش**

فرآوری	گروه‌ها	ویژگی‌های جمعیت شناختی	بخش کیفی تحقیق
۹	مرد	جنسیت	
۶	زن		
۱۲	دکتری	سطح تحصیلات	
۳	کارشناسی ارشد		

دکتری ۱۲ نفر بیشترین تعداد را دارا می‌باشند. برای ارزیابی عوامل درونی و بیرونی از ماتریس ارزیابی عوامل درونی استفاده شد. که در جداول زیر ارائه گردید:

نتایج توصیفی پژوهش نشان داد که نمونه‌های بخش کیفی تحقیق شامل ۹ نفر مرد و ۶ نفر زن بودند. همچنین از این میان نمونه‌های پژوهش افراد دارای مدرک تحصیلی

**جدول ۲- جدول ماتریس عوامل درونی بازاریابی رشته بیلارد**

عوامل درونی	عوامل	ضریب اهمیت (وزن)	شدت عامل	نمره
عوامل درونی	تعداد گسترده مخاطبان	۰/۰۵۴	۴	۰/۲۱۶
	اخذ میزبانی رویدادهای آسیایی	۰/۰۵۲	۴	۰/۲۰۸
	حضور موفق ورزشکاران کشورمان در رنکینگ حرفه‌ای‌های جهان	۰/۰۵۰	۴	۰/۲۰
	بالا بودن باشگاه‌های رشته بیلارد	۰/۰۴۸	۴	۰/۱۹۲
	امکان برگزاری رقابت‌های مختلف به صورت رویدادهای درآمدزا	۰/۰۴۵	۳	۰/۱۳۵
	وجود ۳۱ هیأت فعال در سراسر کشور	۰/۰۴۳	۳	۰/۱۲۹
	حضور زیاد جوانان در این رشته	۰/۰۴۱	۴	۰/۱۶۴
	وجود زمینه‌های مناسب بازاریابی در این رشته ورزشی	۰/۰۳۹	۴	۰/۱۵۶
	اعزام تیم‌های ملی این رشته به مسابقات بین‌المللی	۰/۰۳۷	۳	۰/۱۱۱
	داشتن حمایت‌های بالادستی	۰/۰۳۶	۲	۰/۰۷۲
عوامل درونی	نبود چشم‌انداز و نداشتن برنامه‌های علمی و تخصصی	۰/۰۳۷	۲	۰/۰۷۴
	وجود اندک زیرساخت‌های مناسب جهت آموزش	۰/۰۳۸	۲	۰/۰۷۶
	توجه اندک به برون سپاری فعالیت‌های بازاریابی به شرکت‌های اسپانسر	۰/۰۳۹	۱	۰/۰۳۹
	بهره‌گیری محدود از فناوری اطلاعات در حوزه بازاریابی به‌ویژه بازاریابی	۰/۰۴۱	۱	۰/۰۴۱

اینترنتی و مجازی			
۰/۰۴۳	۱	۰/۰۴۳	گران بودن امکانات سخت‌افزاری خاص این رشته
۰/۰۰۹	۲	۰/۰۴۵	توجه اندک به بلیط فروشی در مسابقات این رشته
۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۷	توجه اندک به فروش‌های محیطی در رویدادهای این رشته
۰/۰۴۹	۱	۰/۰۴۹	توجه اندک به فعالیتهای مرتبط با کارآفرینی، نوآوری در حوزه بازاریابی
۰/۰۵۱	۱	۰/۰۵۱	توجه اندک باشگاه‌داران به نحوه خدمات رسانی مناسب به مشتریان
۰/۰۵۳	۱	۰/۰۵۳	عدم تخصص مدیران در بازاریابی
۰/۰۵۵	۱	۰/۰۵۵	کمبود نیروهای متخصص و کارآمد
۰/۰۵۷	۱	۰/۰۵۷	نبود کمیته بازاریابی
$\sum=۲/۲۵$		$\sum=1$	مجموع ضرایب اهمیت عوامل درونی

می‌باشد. به عبارت دیگر بازاریابی ضعف‌های بازاریابی رشته بیلیارد بر قوت‌های آن برتری دارد.

همان‌گونه که در جدول ۱ ملاحظه می‌شود، مجموع نمرات این ماتریس کمتر از  $۲/۵$  ( $۲/۲۵$ ) می‌باشد و حاکی از آن است که از لحاظ عوامل درونی بازاریابی رشته بیلیارد دارای ضعف

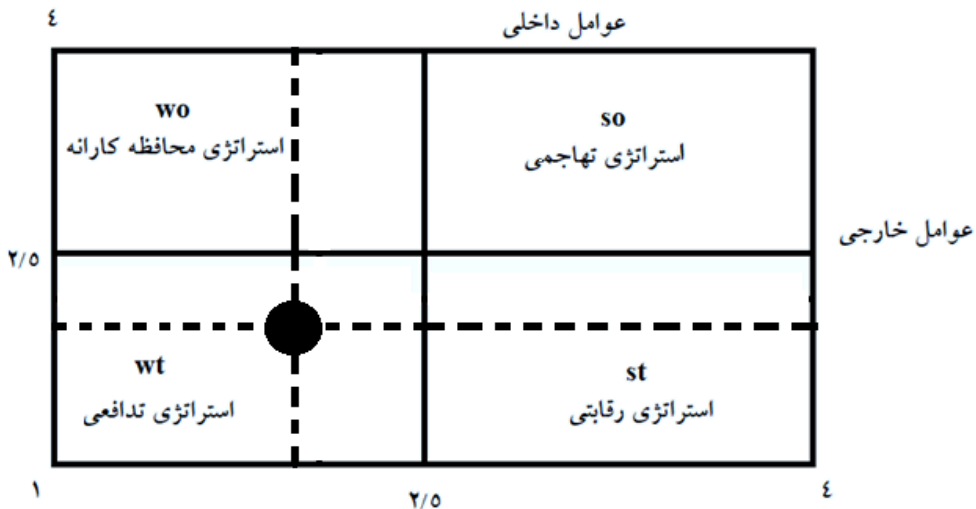
### جدول ۳- جدول ماتریس عوامل بیرونی بازاریابی رشته بیلیارد

عوامل درونی	عوامل	ضریب اهمیت (وزن)	شدت عامل	نمره
فرهنگ	وجود زیرساخت‌های مناسب برای میزبانی مسابقات بین‌المللی	۰/۰۶۸	۴	۰/۲۷۲
	داشتن فرصت‌های جانبی متعدد در این رشته برای درآمدزایی	۰/۰۶۴	۴	۰/۲۵۶
	جامعه جوان و علاقمند به ورزش خصوصا رشته‌های خاص	۰/۰۶۱	۴	۰/۲۴۴
	وجود سرمایه گذاران فراوان در بخش ورزش	۰/۰۵۸	۴	۰/۲۳۲
	وجود ظرفیت خوب رسانه‌های گروهی اعم از صدا و سیما و مطبوعات برای انعکاس فعالیتهای این رشته	۰/۰۵۶	۳	۰/۱۶۸
	توسعه شبکه‌ها و رسانه‌های مجازی اجتماعی (بستر وب و گیم)	۰/۰۵۴	۳	۰/۱۶۲
	وضعیت صنعت تبلیغات در کشور	۰/۰۵۲	۳	۰/۱۵۶
سیاست	مشکلات فرهنگی	۰/۰۵۰	۲	۰/۱۰
	کمبود رونق اقتصادی در کشور در حال حاضر	۰/۰۵۲	۲	۰/۱۰۴
	وابستگی فدراسیون به بودجه دولتی	۰/۰۵۴	۲	۰/۱۰۸
	تاثیرپذیری تصمیمات کلان ورزشی از جریان‌های سیاسی	۰/۰۵۶	۱	۰/۰۵۶
	توجه و تمرکز بیش از حد منابع و حامیان مالی به ورزش فوتبال	۰/۰۵۸	۲	۰/۱۱۶
	حمایت ناچیز رسانه‌های جمعی و مطبوعات در آگاه سازی و اطلاع رسانی این رشته	۰/۰۶۰	۱	۰/۰۶
	عدم استقبال مسئولین ورزش از این رشته ورزشی	۰/۰۶۲	۱	۰/۰۶۲
	توزیع بسیار محدود و ناهمگن سالن‌های بیلیارد موجود در سراسر کشور	۰/۰۶۳	۲	۰/۱۲۶
	تعداد کم هواداران تلویزیونی در این رشته	۰/۰۶۵	۱	۰/۰۶۵
	نداشتن پخش تلویزیونی	۰/۰۶۷	۱	۰/۰۶۷
	مجموع ضرایب اهمیت عوامل بیرونی	$\sum=1$		$\sum=۲/۳۵$

ماتریس درونی و بیرونی استفاده شد. این ماتریس برای تعیین موقعیت و نوع استراتژی بازاریابی رشته بیلیارد به کار می‌رود. برای تشکیل این ماتریس، نمرات حاصل از ماتریس‌های ارزیابی عوامل درونی و بیرونی در ابعاد افقی و عمودی قرار می‌گیرند تا جایگاه بازاریابی رشته بیلیارد در خانه‌های این ماتریس مشخص شود و بتوان استراتژی مناسبی برای آن

همان‌گونه که در جدول ۲ ملاحظه می‌شود، مجموع نمرات این ماتریس کمتر از  $۲/۵$  ( $۲/۳۵$ ) می‌باشد و حاکی از آن است که از لحاظ عوامل بیرونی بازاریابی رشته بیلیارد دارای تهدید می‌باشد. به عبارت دیگر تهدیدهای بازاریابی رشته بیلیارد بر فرصت‌های آن برتری دارد. برای تجزیه و تحلیل همزمان عوامل درونی و بیرونی از

انتخاب نمود. در این ماتریس، نمرات در یک طیف دو بخشی قوی (۲/۵ تا ۴) و ضعیف (۱ تا ۲/۵) تعیین می‌شوند.



شکل ۱- ماتریس همزمان عوامل درونی و بیرونی استراتژی‌های بازاریابی رشته بیلبارد

باید با تجدید ساختار و ارزیابی مجدد، خود را تقویت نمود.

**استراتژی‌های تدافعی (WT)**

هنگامی که موقعیت استراتژیک یک سازمان تدافعی باشد، در موقعیتی مخاطره‌آمیز قرار دارد و سازمان برای حفظ بقا باید به کاهش یا حذف برخی از فعالیت یا برنامه‌ها بپردازد. در حذف فعالیت‌ها از منطق هزینه فایده تبعیت کند برخی از بخش‌های خود را واگذار نموده و یا منحل کند، یا در سازمان‌ها و شرکت‌های دیگر ادغام شود. نتایج حاکی از آن است که بازاریابی رشته بیلبارد با توجه به شکل ۱ از لحاظ موقعیت استراتژیک و ماتریس داخلی و خارجی در منطقه تدافعی قرار دارد.

هنگامی که موقعیت استراتژیک یک سازمان تدافعی باشد، در موقعیتی مخاطره‌آمیز قرار دارد و سازمان برای حفظ بقا باید به کاهش یا حذف برخی از فعالیت‌ها یا برنامه‌ها بپردازد. در حذف فعالیت‌ها از منطق هزینه فایده تبعیت کند برخی از بخش‌های خود را واگذار نموده و یا منحل کند، یا در سازمان‌ها و شرکت‌های دیگر ادغام شود. نتایج حاکی از آن است که بازاریابی رشته بولینگ با توجه به شکل ۱ از لحاظ موقعیت استراتژیک و ماتریس داخلی و خارجی در منطقه تدافعی قرار دارد.

همان‌گونه که گفته شد هدف این استراتژی کاستن و به حداقل رسانیدن جنبه‌های آسیب‌پذیر و نقاط ضعف و تهدیدها و تنگنای بیرونی است. در بدترین حالت ممکن و در این حالت،

جدول ۴- استراتژی‌های WO بازاریابی رشته بیلبارد

عوامل داخلی	نقاط ضعف
	W1: نبود کمیته بازاریابی
	W2: کمبود نیروهای متخصص و کارآمد
	W3: توجه اندک به فعالیت‌های مرتبط با کارآفرینی، نوآوری در حوزه بازاریابی
	W4: توجه اندک به فروش‌های محیطی در رویدادهای این رشته
	W5: بهره‌گیری محدود از فناوری اطلاعات در حوزه بازاریابی به‌ویژه بازاریابی اینترنتی و مجازی
	W6: توجه اندک به بلیط فروشی در مسابقات این رشته
	W7: نداشتن حمایت‌های بالادستی
	W8: گران بودن امکانات سخت‌افزاری خاص این رشته
	W9: توجه اندک باشگاه‌داران به نحوه خدمات رسانی مناسب به مشتریان
	W10: عدم تخصص مدیران در بازاریابی
	W11: وجود اندک زیرساخت‌های مناسب جهت آموزش



عوامل خارجی	
W12: توجه اندک به برون سپاری فعالیت‌های بازاریابی به شرکت‌های تخصصی	
W13: نبود چشم‌انداز و نداشتن برنامه‌های علمی و تخصصی	
تهدیدها (T)	استراتژی‌های WT
T1: نداشتن پخش تلویزیونی	تقویت نقش و جایگاه بازاریابی و رسانه در توسعه این رشته جهت جذب حامیان مالی (W1, W2, W3, W5, W7, W12, W13, T1, T4, T6, T7, T8, T9)
T2: تمپیک نبودن این رشته	حل بودجه فدراسیون با همکاری با سایر نهادها و جذب بخش خصوصی در ورزش برای رسیدن به اجراهای بهینه ورزشی و ارتقاء سطح ورزشی (W1, W2, W5, W7, W12, W13, T3, T4, T5, T6, T8, T9)
T3: توزیع بسیار محدود و ناهمگن سالن‌های بولینگ موجود در سراسر کشور	انجام رایزنی‌های لازم با صداوسیما از سوی فدراسیون جهت پخش مسابقات تقویت ورزش جهت حضور حامیان مالی در مسابقات (W1, W2, W3, W4, W6, W10, W12, W13, T1, T4, T5, T6, T8, T9)
T4: مشکلات فرهنگی	برطرف نمودن مشکلات منابع و امکانات و جذب علاقمند به ورزش با افزایش درآمدزایی فدراسیون از طریق اجاره سالن‌های عمومی (W2, W3, W9, W10, W11, W12, W13, T3, T4, T5, T8, T9)
T5: وابستگی فدراسیون به بودجه دولتی	
T6: توجه و تمرکز بیش از حد منابع و حامیان مالی به ورزش فوتبال	
T7: تعداد کم هواداران تلویزیونی در این رشته	
T8: تأثیرپذیری تصمیمات کلان ورزشی از جریان‌های سیاسی	
T9: حمایت ناچیز رسانه‌های جمعی و مطبوعات در آگاه‌سازی و اطلاع رسانی این رشته	
T10: کمبود رونق اقتصادی در کشور در حال حاضر	

### ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی

این ماتریس ۵ استراتژی به‌دست آمده بازاریابی رشته بلیارد در بخش استراتژی‌های تدافعی که موقعیت استراتژیک بازاریابی رشته بلیارد در آن قرار دارد را بر مبنای جذابیت استراتژی‌ها اولویت‌بندی و ترسیم می‌نماید. در ستون اول شماره قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای بازاریابی رشته بلیارد درج گردیده است. در ستون دوم ضرایب اهمیت هر یک از موارد مندرج در ستون اول نوشته شد. در ردیف فوقانی ماتریس، یکایک استراتژی‌های مدنظر بازاریابی رشته بلیارد درج گردید. نمره جذابیت نسبی هر استراتژی برای قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها منظور شد. نمره جذابیت نشان دهنده آن بود که استراتژی مورد نظر به چه میزان قابلیت استفاده از قوت‌ها یا فرصت‌ها را داشت؟ و یا به چه میزان قابلیت از بین

بردن ضعف‌ها یا تعدیل تهدیدها را داشت؟ اگر استراتژی در قبال سوات از قابلیت یا جذابیت بسیار برخوردار بود، نمره ۴ و اگر استراتژی در قبال سوات از قابلیت یا جذابیت معقول برخوردار بود، نمره ۳ و اگر استراتژی در قبال سوات تا حدی جذاب و قابل بود، نمره ۲ و اگر استراتژی در قبال سوات جذابیت نداشت، نمره ۱ می‌گرفت. سپس نمره نهایی جذابیت استراتژی در ضریب اهمیت مندرج در ستون دوم ضرب شد تا حاصل ضرب نمره جذابیت در ضریب اهمیت به‌دست آید. حاصل جمع اعداد جامعه نمره نهایی هر استراتژی را نشان داد. استراتژی که در نهایت نمره بیشتری حاصل نماید، از اولویت و مطلوبیت بیشتری نسبت به سایر استراتژی‌ها برخوردار است.

### جدول ۵- ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی QSPM

استراتژی چهارم		استراتژی سوم		استراتژی دوم		استراتژی اول		نمره جذابیت ضریب اهمیت	SWOT
نمره	جمع	نمره	جمع	نمره	جمع	نمره	جمع		
۱	۰/۰۵۴	۲	۰/۱۰۸	۱	۰/۰۵۴	۱	۰/۰۵۴	۰/۰۵۴	S1
۱	۰/۰۵۲	۲	۰/۱۰۴	۱	۰/۰۵۲	۲	۰/۱۰۴	۰/۰۵۲	S2
۱	۰/۰۵۰	۲	۰/۱۰	۱	۰/۰۵۰	۱	۰/۰۵۰	۰/۰۵۰	S3
۱	۰/۰۴۸	۱	۰/۰۴۸	۲	۰/۰۹۶	۱	۰/۰۴۸	۰/۰۴۸	S4
۱	۰/۰۴۵	۱	۰/۰۴۵	۱	۰/۰۴۵	۲	۰/۰۹۰	۰/۰۴۵	S5
۱	۰/۰۴۳	۱	۰/۰۴۳	۱	۰/۰۴۳	۱	۰/۰۴۳	۰/۰۴۳	S6
۱	۰/۰۴۱	۲	۰/۰۸۲	۱	۰/۰۴۱	۱	۰/۰۴۱	۰/۰۴۱	S7
۱	۰/۰۳۹	۱	۰/۰۳۹	۱	۰/۰۳۹	۲	۰/۰۷۸	۰/۰۳۹	S8
۱	۰/۰۳۷	۲	۰/۰۷۴	۱	۰/۰۳۷	۱	۰/۰۳۷	۰/۰۳۷	S9
۳	۰/۱۰۸	۴	۰/۱۴۴	۴	۰/۱۴۴	۴	۰/۱۴۴	۰/۰۳۶	W1
۴	۰/۱۴۸	۴	۰/۱۴۸	۴	۰/۱۴۸	۴	۰/۱۴۸	۰/۰۳۷	W2

-/۱۵۲	۴	۰/۱۱۴	۳	-/۱۵۲	۴	-/۱۵۲	۴	-/۰۳۸	W3
-/۰۷۸	۲	۰/۱۱۷	۳	-/۱۱۷	۳	-/۱۱۷	۳	-/۰۳۹	W4
-/۰۸۲	۲	۰/۱۶۴	۴	-/۱۶۴	۴	-/۱۶۴	۴	-/۰۴۱	W5
-/۰۸۶	۲	۰/۱۲۹	۳	-/۱۲۹	۳	-/۱۲۹	۳	-/۰۴۳	W6
-/۰۹	۲	۰/۱۸	۴	۰/۱۸	۴	۰/۱۸	۴	-/۰۴۵	W7
-/۰۹۴	۲	۰/۱۴۱	۳	-/۰۹۴	۲	-/۰۹۴	۲	-/۰۴۷	W8
-/۱۹۶	۴	۰/۱۴۷	۳	-/۰۹۸	۲	-/۱۴۷	۳	-/۰۴۹	W9
-/۲۰۴	۴	۰/۲۰۴	۴	-/۰۵۱	۱	-/۱۰۲	۲	-/۰۵۱	W10
-/۲۱۲	۴	۰/۱۵۹	۳	-/۰۵۳	۱	-/۱۰۶	۲	-/۰۵۳	W11
-/۲۲	۴	-/۲۲	۴	-/۲۲	۴	-/۲۲	۴	-/۰۵۵	W12
-/۲۲۸	۴	۰/۲۲۸	۴	-/۲۲۸	۴	-/۲۲۸	۴	-/۰۵۷	W13
-/۱۳۶	۲	۰/۱۳۶	۲	-/۰۶۸	۱	-/۱۳۶	۲	-/۰۶۸	O1
-/۰۶۴	۱	۰/۰۶۴	۱	-/۰۶۴	۱	-/۱۲۸	۲	-/۰۶۴	O2
-/۰۶۱	۱	۰/۰۶۱	۱	-/۱۲۲	۲	-/۰۶۱	۱	-/۰۶۱	O3
-/۰۵۸	۱	۰/۰۵۸	۱	-/۰۵۸	۱	-/۱۱۶	۲	-/۰۵۸	O4
-/۱۱۲	۲	۰/۰۵۶	۱	-/۰۵۶	۱	-/۱۱۲	۲	-/۰۵۶	O5
-/۰۵۴	۱	۰/۰۵۴	۱	-/۱۰۸	۲	-/۰۵۴	۱	-/۰۵۴	O6
-/۰۵۲	۱	۰/۰۵۲	۱	-/۱۰۴	۲	-/۰۵۲	۱	-/۰۵۲	O7
-/۱	۲	-/۲۰	۴	۰/۲۰	۴	-/۰۲۰	۴	-/۰۵۰	T1
-/۱۵۶	۳	۰/۱۵۶	۳	-/۱۵۶	۳	-/۱۵۶	۳	-/۰۵۲	T2
-/۲۱۶	۴	۰/۱۶۲	۳	-/۱۰۸	۲	-/۱۶۲	۳	-/۰۵۴	T3
-/۲۲۴	۴	۰/۲۲۴	۴	-/۱۶۸	۳	-/۲۲۴	۴	-/۰۵۶	T4
-/۲۳۲	۴	۰/۲۳۲	۴	-/۱۱۶	۲	-/۱۱۶	۲	-/۰۵۸	T5
-/۰۶	۱	-/۲۴	۴	۰/۲۴	۴	۰/۲۴	۴	-/۰۶۰	T6
-/۱۸۶	۳	۰/۱۸۶	۳	-/۲۴۸	۴	-/۱۸۶	۳	-/۰۶۲	T7
-/۲۵۲	۴	۰/۲۵۲	۴	-/۲۵۲	۴	-/۲۲۵	۴	-/۰۶۳	T8
-/۲۶	۴	-/۲۶	۴	۰/۲۶	۴	۰/۲۶	۴	-/۰۶۵	T9
-/۰۶۷	۱	۰/۲۰۱	۳	-/۱۳۴	۲	-/۱۳۴	۲	-/۰۶۷	T10
۴/۵۹۷		۵/۳۳۲		۴/۶۹۷		۵/۰۶۵		۲	جمع

اولویت بندی گردیدند.

اولویت بندی استراتژی ها با استفاده از نمودار QSPM

با توجه به نتایج حاصله از ماتریس برنامه ریزی کمی و محاسبات استراتژی های بازاریابی رشته بیلیارد در جدول ۶

جدول ۶- اولویت بندی استراتژی های بازاریابی رشته بیلیارد

اولویت	نمره QSPM	عنوان استراتژی
۱	۵/۳۳۲	استراتژی سوم: انجام رایزنی های لازم با صداوسیما از سوی فدراسیون جهت پخش مسابقات و تقویت ورزش جهت حضور حامیان مالی در مسابقات
۲	۵/۰۶۵	استراتژی اول: تقویت نقش و جایگاه بازاریابی و رسانه در توسعه این رشته جهت جذب حامیان مالی
۳	۴/۶۹۷	استراتژی دوم: حل بودجه فدراسیون با همکار با سایر نهادها و جذب بخش خصوصی در ورزش برای رسیدن به اجراهای بهینه ورزشی و ارتقاء سطح ورزشی
۴	۴/۵۹۷	استراتژی چهارم: برطرف نمودن مشکلات منابع و امکانات و جذب علاقمند به ورزش با افزایش درآمدزایی فدراسیون از طریق اجاره سالن های عمومی

می‌باشد به این صورت بود که تشکیل کمیته بازاریابی با هدف جذب افراد متخصص و مدیریت اقدامات درآمدزای رتبه اول و بهترین رتبه و استراتژی تشکیل کمیته برنامه‌ریزی به‌منظور تدوین و اجرایی نمودن فعالیت‌های علمی - تخصصی رتبه پنجم و آخرین رتبه می‌باشد.

نتایج به‌دست آمده با نتایج پژوهش‌های عسگریان و همکاران (۲۰۱۲)، صوفی‌زاده (۲۰۱۶)، افشاردوست (۲۰۱۹) و همچنین برنامه راهبردی فدراسیون والیبال استرالیا (۲۰۱۲) همسو بود. همچنین مطالعه اورونبایف (۲۰۲۳) به بررسی جهانی‌سازی و صنعت ورزش پرداخت و نشان داد که بازاریابی و استراتژی‌های مناسب می‌توانند به افزایش سهم بازار و بهره‌برداری از فرصت‌های جهانی کمک کنند. این یافته‌ها با نتایج ما همخوانی دارند، زیرا هر دو به اهمیت استراتژی‌های بازاریابی برای بهبود عملکرد سازمان‌های ورزشی تأکید دارند. در مطالعه سیگفرید (۲۰۲۳) به استراتژی‌های بازاریابی رابطه‌ای در بخش ورزش پرداخته و نشان داده که ایجاد روابط بلندمدت با حامیان مالی می‌تواند به دستیابی به حمایت‌های استراتژیک کمک کند. نتایج این تحقیق با یافته‌های ما در مورد اهمیت تأمین منابع مالی و استفاده از استراتژی‌های بازاریابی همسو است. نیکلو و همکاران (۲۰۲۳) به بررسی تأثیرات اجتماعی و اقتصادی رویدادهای بزرگ ورزشی پرداخت و نشان داد که برنامه‌ریزی استراتژیک و بازاریابی می‌تواند به افزایش مزایای اقتصادی و اجتماعی رویدادها کمک کند. این یافته‌ها نیز با نتایج ما که بر اهمیت برنامه‌ریزی و استراتژی‌های بازاریابی تأکید دارد، تطابق دارد. استرلایز<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) نقش نمایش تلویزیونی را در جذب حامیان مالی بسیار مهم می‌داند و بیان می‌کند هر چه نمایش مسابقات ورزشی در سطوح ملی و بین‌المللی وسیع‌تر باشد میزان جذب حامیان مالی بیشتر خواهد بود که این کاملاً بدیهی است. تقویت برنامه‌های مجازی در این رشته از دیگر راهبردهای شناسایی شده در این پژوهش است. امروزه فناوری‌های موبایل و شبکه‌های اجتماعی و به‌طور کلی فضای مجازی تأثیر شگرفی بر زندگی افراد و مخاطبان ورزش به‌جای گذاشته است. حضور بی‌شمار مشتریان ورزشی یک سازمان در فضای مجازی و گسترش روزافزون این بازار، فرصت بزرگی در اختیار سازمان‌ها قرار داده است. امروزه اینترنت بر تمامی ابعاد بازاریابی و مدیریت تأثیرات کلانی را به همراه داشته است و نوآوری در این فناوری‌ها در حدی است که برای هماهنگ شدن با آن، شرکت‌ها و سازمان‌ها باید انعطاف‌پذیری

همان‌طور که در جدول ۷ گزارش شده است، اولویت‌بندی استراتژی‌های تدافعی شناسایی شده بازاریابی رشته بیلبارد که حاصل مجموع ضرب نمره جذابیت استراتژی‌ها در ضریب اهمیت قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای شناسایی شده می‌باشد به شرح زیر است:

انجام رایزنی‌های لازم با صداوسیما از سوی فدراسیون جهت پخش مسابقات و تقویت ورزش جهت حضور حامیان مالی در مسابقات رتبه اول و بهترین رتبه و استراتژی برطرف نمودن مشکلات منابع و امکانات و جذب علاقمند به ورزش با افزایش درآمدزایی فدراسیون از طریق اجاره سالن‌های عمومی رتبه چهارم و آخرین رتبه می‌باشد.

### بحث و نتیجه‌گیری

مطالعه حاضر با هدف ارائه راهبردهای بازاریابی فدراسیون بولینگ، بیلبارد و بولس در رشته بیلبارد انجام گرفت که نتایج آن ذکر شد. حال در این بخش به بحث پیرامون نتایج و مقایسه آن با تحقیقات پیشین و سپس نتیجه‌گیری نهایی می‌پردازیم. با استفاده از اطلاعات جمع‌آوری شده حاصل از مصاحبه، مطالعه اسناد بالادستی، جلسات شورای راهبردی و با بکارگیری روش تجزیه و تحلیل SWOT، نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها شناسایی شد و براساس آن استراتژی‌های مناسب استخراج گردید. مدل SWOT در حالت معمولی متشکل از یک جدول مختصاتی دو بُعدی است که هر یک از چهار نواحی آن نشانگر یک دسته استراتژی می‌باشد، یعنی همواره ۴ دسته استراتژی SO, ST, WO, WT, در این مدل مطرح می‌گردد. بنابراین تدوین استراتژی‌های SO, ST, WO, WT کاملاً بر اساس خبرگی و خلاقیت می‌باشد و لیست نمودن نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها در واقع کمک‌هایی هستند برای این مرحله از تدوین استراتژی.

تعیین حوزه‌های کلیدی عملکرد سازمان به‌مثابه ابزاری ضروری و کارآمد در تعیین اهداف بلندمدت، طراحی استراتژی‌های سازمان و همچنین اثربخشی و موفقیت اهداف سازمان نقش ویژه‌ای ایفا می‌کنند. به‌منظور شناخت این حوزه‌های کلیدی در فدراسیون تحت مطالعه ضمن در نظر گرفتن اسناد بالادستی، از نظرات مصاحبه شوندگان در شورای راهبردی فدراسیون استفاده شد. نتایج اولویت‌بندی استراتژی‌های تدافعی نشان داد بازاریابی رشته بیلبارد که حاصل مجموع ضرب نمره جذابیت استراتژی‌ها در ضریب اهمیت قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای شناسایی شده

گرفتن جایگاه بازاریابی در چارت سازمانی وزارت ورزش و جوانان، فدراسیون‌ها، باشگاه‌ها و سازمان‌های ورزشی بیان شده که این پیشنهاد به این فدراسیون نیز توصیه می‌گردد، چرا که با ایجاد این جایگاه و حضور متخصصین این حوزه می‌توان با بهره‌گیری از برنامه‌ریزی استراتژیک و حتی استفاده از نتایج این پژوهش که نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها را تا به امروز شناسایی نموده برنامه‌های عملیاتی مؤثری در جهت ارتقای وضعیت بازاریابی بیلبارد اجرا نمود. در پژوهش دیگری **قیامی‌زاده** (۲۰۰۷) به این نتیجه رسید که با ایجاد واحدی به نام واحد بازاریابی در فدراسیون‌ها با بهره‌گیری از کارشناسان بازاریابی ورزشی، می‌توان به بازاریابی محصولات فدراسیون‌ها پرداخت. این واحد با بهره‌گیری از ظرفیت‌های بازاریابی و بدون وابستگی به اعتبارات تخصیصی دولت اقدام به درآمدزایی می‌کند. روشن است که وجود چنین بخشی در فدراسیون تحت مطالعه ما ضروری است. یکی از مسائل مهمی که در سازمان‌ها مخصوصاً سازمان‌های ورزشی می‌بایست دارای برنامه‌ای مدون و راهبردی باشد، موضوع بازاریابی آن سازمان است.

تحقیقات متعددی به بررسی اهمیت و تأثیر بازاریابی در سازمان‌های ورزشی پرداخته‌اند. این تحقیقات نشان می‌دهند که بازاریابی مؤثر می‌تواند نقش حیاتی در جذب مخاطبان، افزایش درآمد و تقویت برند سازمان‌های ورزشی ایفا کند (**اندریوز<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۳**). بازاریابی در سازمان‌های ورزشی به‌عنوان یک ابزار کلیدی برای جذب و حفظ هواداران، افزایش مشارکت و تعاملات اجتماعی، همچنین بهبود درآمدهای سازمانی مطرح است. جذب مخاطبان و هواداران جدید بازاریابی مؤثر می‌تواند به جذب مخاطبان و هواداران جدید کمک کند. تحقیقات نشان داده‌اند که استفاده از فناوری‌های دیجیتال و رسانه‌های اجتماعی می‌تواند تأثیر بسزایی در جذب مخاطبان جوان و افزایش تعاملات آن‌ها با سازمان‌های ورزشی داشته باشد (**مگیور<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۳**). تقویت برند و شهرت سازمان بازاریابی نقش مهمی در تقویت برند و شهرت سازمان‌های ورزشی ایفا می‌کند. ایجاد کمپین‌های تبلیغاتی مؤثر، مشارکت در فعالیت‌های اجتماعی و استفاده از سفیران برند می‌تواند به تقویت جایگاه سازمان در بین مخاطبان و افزایش شهرت آن کمک کند (**اندریوز<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۳**).

افزایش درآمدهای سازمانی یکی از اهداف اصلی بازاریابی در سازمان‌های ورزشی، افزایش درآمدهای سازمانی از طریق

زیادی داشته باشند تا بتوانند از قابلیت‌های منحصر به فرد فناوری‌های جدید استفاده کنند. در راستای بازاریابی آنلاین، وب‌سایت رسمی یک سازمان ورزشی بهترین محل برای مراجعه هواداران برای دریافت اطلاعات است که فرصت مناسبی را برای مدیران سازمان فراهم می‌نماید تا با تشویق و تسهیل مراجعه هواداران به وب‌سایت، علاوه بر ایجاد حس وفاداری در هواداران، به افزایش سود از محل فروش محصولات بیندیشند. فدراسیون‌ها و سازمان‌های ورزشی با یکپارچه‌سازی عناصر مختلف رسانه‌های اجتماعی مانند وبلاگ‌ها، یوتیوب، تلگرام، فیسبوک، تویتر و اینستاگرام حضور و ایجاد جوامع مجازی را افزایش دهند به‌طوری‌که باعث انتخاب برند، خرید و سرگرمی هواداران شوند. **میزانی و همکاران (۲۰۱۴)** و **بانان<sup>۱</sup>** (۲۰۱۶) در تحقیقات خود بر اهمیت این موضوع صحنه گذاشتند. با توجه به تعداد گسترده مخاطبان رشته‌های بیلباردی و عضویت آنها در این نوع رسانه، می‌توان فعالیت‌ها و برنامه‌های بسیار جامع‌تری و گسترده‌تری را در حوزه بازاریابی فدراسیون انجام داد. تعامل مؤثر با بخش خصوصی با هدف جذب رسانه‌ها و سیما در انعکاس فعالیت‌های این رشته با نتایج تحقیق **ایزدی (۲۰۰۴)** مطابقت دارد. مطالعه **اوبرایو (۲۰۲۳)** درباره جهانی‌سازی و صنعت ورزش، نشان داده است که تجزیه و تحلیل SWOT در ترکیب با مدل‌های دیگر می‌تواند به بهبود برنامه‌ریزی استراتژیک در ورزش کمک کند، زیرا به درک بهتر از فرصت‌ها و تهدیدهای بازارهای جهانی منجر می‌شود. این تحقیق بر اهمیت یکپارچه‌سازی تحلیل محیطی و داخلی تأکید دارد که مشابه تحقیق حاضر است. **نیکلو<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۳)** در بررسی تأثیرات اجتماعی و اقتصادی رویدادهای ورزشی بزرگ مانند جام جهانی فیفا ۲۰۲۲، از مدل SWOT برای ارزیابی تأثیرات محیطی استفاده کرده‌اند. نتایج آنها نشان می‌دهد که شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها در مقیاس جهانی، کلید توسعه استراتژی‌های موفق است. **حسینی و همکاران (۲۰۱۷)** در پژوهشی بیان می‌دارند خصوصی‌سازی یا همان تعامل با بخش خصوصی علاوه بر حل مشکلات بخش دولتی، می‌تواند کمک بزرگی به افزایش مشارکت گسترده مردم، افزایش رقابت، سودآوری باشگاه‌ها و رونق اقتصادی صنعت ورزش کند. راهبرد تشکیل کمیته بازاریابی، از دیگر نتایج این پژوهش است. در پژوهشی توسط **قاسمی و همکاران (۲۰۱۵)** یکی از موانع بازاریابی ورزشی، ساختاری نشان داده شده است. از جمله راهکارهای پیشنهادی در زمینه رفع این مانع در نظر

3. Andrews  
4. Maguire  
5. Andrews

1. Bana  
2. Nikolaou

مطالعه همچنین نشان می‌دهد که فدراسیون‌های ورزشی نیازمند استفاده از روش‌های علمی و استراتژیک برای بازاریابی و تأمین منابع مالی هستند. با توجه به چالش‌های اقتصادی و رقابتی موجود، فدراسیون‌ها باید بتوانند از فرصت‌ها به بهترین نحو استفاده کرده و تهدیدها را مدیریت کنند. این مطالعه می‌تواند به‌عنوان یک الگو برای سایر فدراسیون‌ها و سازمان‌های ورزشی مورد استفاده قرار گیرد تا با بهره‌گیری از تحلیل‌های استراتژیک، به بهبود عملکرد و تحقق اهداف خود دست یابند. با توجه به نتایج به‌دست آمده از پژوهش حاضر، می‌توان نتیجه‌گیری کرد که راهبردهای ارائه شده در بهبود وضعیت بازاریابی رشته‌های بلیاردی فدراسیون می‌تواند مؤثر واقع شوند. به‌نظر می‌رسد این رشته ورزشی می‌تواند از این راهبردهای پیشنهادی در بازاریابی بلیارد بهره‌برده تا موفقیت بازاریابی این فدراسیون را به همراه داشته و عملکرد خود را نیز بهبود ببخشد.

### تشکر و قدردانی

از همه کسانی که ما را در این پژوهش یاری رساندن کمال تشکر و قدردانی را داریم.

فروش بلیت، محصولات و خدمات مرتبط با ورزش است. استفاده از استراتژی‌های بازاریابی نوآورانه مانند بازاریابی محتوا، تبلیغات هدفمند و همکاری با اسپانسرهای معتبر می‌تواند به افزایش درآمدهای سازمان کمک کند (اسمیزا و همکاران، ۲۰۲۳). برای دستیابی به اهداف بازاریابی، سازمان‌های ورزشی باید از راهبردهای بازاریابی مؤثر و مبتنی بر تحلیل‌های داده‌محور استفاده کنند. استفاده از رسانه‌های اجتماعی و دیجیتال رسانه‌های اجتماعی و پلتفرم‌های دیجیتال ابزارهای قدرتمندی برای جذب و تعامل با مخاطبان هستند. سازمان‌های ورزشی می‌توانند از این پلتفرم‌ها برای ایجاد محتواهای جذاب، تبلیغات هدفمند و برقراری ارتباط مستقیم با هواداران استفاده کنند (فیلولو و همکاران، ۲۰۲۳).

تحلیل داده‌های مخاطبان و هواداران می‌تواند به سازمان‌های ورزشی کمک کند تا رفتارها و ترجیحات آن‌ها را بهتر درک کنند و استراتژی‌های بازاریابی خود را بر اساس این تحلیل‌ها بهبود بخشند. استفاده از ابزارهای تحلیل داده و هوش مصنوعی می‌تواند به افزایش دقت و کارایی این تحلیل‌ها کمک کند (واتانابی و همکاران، ۲۰۲۳).

ایجاد تجربیات تعاملی و شخصی‌سازی شده برای هواداران می‌تواند به افزایش رضایت و وفاداری آن‌ها نسبت به سازمان‌های ورزشی کمک کند. استفاده از فناوری‌های واقعیت افزوده و واقعیت مجازی می‌تواند به ایجاد تجربیات جذاب و منحصر به فرد برای هواداران کمک کند (کیم و هول، ۲۰۲۳). بازاریابی در سازمان‌های ورزشی نقش حیاتی در جذب مخاطبان، تقویت برند و افزایش درآمدهای سازمانی ایفا می‌کند. استفاده از راهبردهای بازاریابی مؤثر و مبتنی بر فناوری‌های نوین می‌تواند به بهبود عملکرد و ارتقاء جایگاه سازمان‌های ورزشی کمک کند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که سازمان‌های ورزشی باید به تحلیل داده‌های مخاطبان، استفاده از رسانه‌های اجتماعی و ایجاد تجربیات تعاملی و شخصی‌سازی شده توجه ویژه‌ای داشته باشند تا بتوانند در بازار رقابتی امروز موفق باشند (کیم و هول، ۲۰۲۳). با استفاده از مدل SWOT، فدراسیون بولینگ، بلیارد و بولس توانست نقاط قوت و ضعف داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی خود را شناسایی کرده و استراتژی‌های مناسبی برای پیشبرد اهداف خود تدوین نماید. این مطالعه نشان داد که تحلیل دقیق و استفاده از مدل‌های استراتژیک می‌تواند به بهبود عملکرد و تحقق اهداف سازمان‌های ورزشی کمک کند. نتایج این

1. Smith
2. Filo
3. Watanabe

## References

- Afshardoust, M (2016). Developing a Strategic Marketing Plan in the Volleyball Federation. PhD Thesis, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Kharazmi University. DOI: <https://khu.ac.ir/cv/394/>. (In Persian)
- Akbari Yazdi, H., Nematzadeh, S. (2019). Determining the Strategic Marketing Position of the Volleyball Federation. *Research in Sports Management*, 8(8). DOI: 10.22054/QRSM.2019.11017. (In Persian)
- Andrews, D., & Barrett, J. (2023). Building Sports Brand Equity: Strategies for Engagement. *Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 15(1), 25-48. DOI: [https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as\\_sdt](https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt).
- Askarian, F., Azadan, M. (2012). Barriers to Attracting Sponsors in Iranian Professional Football. *Contemporary Research in Sports Management*, 2(4): 69-59. DOI: [https://smms.basu.ac.ir/article\\_330.html](https://smms.basu.ac.ir/article_330.html). (In Persian)
- Baena, V (2016). Online and mobile marketing strategies as drivers of brand love in sports teams: Findings from Real Madrid, *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 17 (3): 202 – 218. DOI: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijmsms-08-2016-015/full/html>.
- Baker, B.J. (2016). “The uniqueness of sport: Testing against marketing empirical laws”. *Sport Management Review*, [http:// dx.doi. org/ 10.1016/ j.smr.2016.02.002](http://dx.doi.org/10.1016/j.smr.2016.02.002)
- Doost Mohammadi, H., Esmail Zadeh Ghandhari, M., Fahim Devin, H., Peymani Zad, H. (2020). Identifying the Components of Student Sports Marketing and Designing a Model Using the Interpretive Structural Method. *Quarterly Journal of Sports Sciences*, 12(37), 68-84. DOI: 20.1001.1.20087624.1399.12.37.4.3. (In Persian)
- Eagleman, A, N. (2016). “Acceptance, motivations, and usage of social media as a marketing communications tool amongst employees of sport national governing bodies”. *Sport Management Review*, 16, 488–497. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.smr.2013.03.004>.
- Filo, K., Lock, D., & Karg, A. (2023). Social Media Engagement in Sports: A Digital Perspective. *Sports Management Review*, 26(2), 112-129. DOI: <https://scholar.google.com/scholar?h>.
- Gabriela, Gh. & Alina, I (2014). Research on the Management of Sports Organizations, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 140: 667-670. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.490>.
- Ghiamirad, A., Moharramzadeh, M. (2007). Comparative Comparison of Income Generation Methods of Karate Federations of Iran and Japan. *Research in Sports Sciences*, 17. 100-89. DOI: SID. <https://sid.ir/paper/68169/fa>. (In Persian)
- Gladden J.M., & Sutton W.A. (2019). *Marketing principles applied to sport management*, first edition: Sudbury, Jones and Bartlett Publishers: 42-59. DOI: <https://espace.library.uq.edu.au/view/UQ:332641>.
- Guidotti, F., Demarie, S., Ciaccioni, S., & Capranica, L. (2023). Relevant Sport Management Knowledge, Competencies, and Skills: An Umbrella Review. *Sustainability*, 15(12), 9515. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15129515>.
- Hanrour, A., Ghafouri, F (2013). Economic Effects of Sports in Selected Countries. Fourth International Conference on Physical Education and Sports Sciences, University of Tehran. DOI: <https://civilica.com/l/10835/>. (In Persian)
- Higman J, Hinch, T. (2003). Sport space and time: Effect of the hightandres franchise on tourism. *Journal of sport*. 121-129. DOI: <https://journals.humankinetics.com/>.
- Huda H; Al-Khaja (2001). Investor's opinions about sports marketing in Bahrain, *The sport Journal*, 4(4). DOI: <https://scholar.google.com/scholar?hl>.
- Hudson, S. (2013). *Sport and Adventure Tourism*. Binghamton, NY: The Haworth Press, New York, 103-150. DOI: <https://scholar.google.com/scholar?>
- Izadi, A. (2004). Describing Factors Affecting the Attracting of Sponsorship by Iranian Professional Football Sponsoring Companies. Master's Thesis, Tarbiat Moallem University, Tehran. DOI: <https://elmnnet.ir/doc/10555761-52201>. (In Persian)
- Jensen, J, A. Cornwell, T, B. (2018). “Assessing the dissolution of horizontal marketing relationships: The case of corporate sponsorship of sport”. *Journal of Business Research*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.10.029>
- Keshavarz, L (2017). Designing a Marketing Management Evaluation Model in Iranian Sports Federations. *New Approaches in Sports Management*, No. 7 (5th Consecutive Issue). 57-71. DOI: <http://ntsmj.issma.ir/article-۹۳۲-۱-fa.html>. (In Persian)
- Khademi, A., Majedi, N., Naderi Nasab, M. (2017). Marketing Strategies of the Islamic Republic of Iran Wrestling Federation. *Quarterly Journal of Sports Management and Development*, No. 4 (16 consecutive issues). DOI: <https://sid.ir/paper/377220/fa>. (In Persian)

- Kim, J., & Hull, K. (2023). Augmented Reality and Fan Engagement in Sports Marketing. *Journal of Sports Technology*, 9(1), 45-62. DOI: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/16184742.2021.1976241>.
- Kim, Y. D., Nam, C., & LaPlaca, A. M. (2023). Marketing and communicating sustainability through college athletics: the effects of pro-environmental initiatives on the belief-attitude-intention hierarchy. *Journal of Marketing for Higher Education*, 33(1), 58-78. DOI: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08841241.2021.1892897>.
- Kirkpatrick, N. Pederson, J., White, D. (2018). 'Sport business and marketing collaboration in higher education. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 22, 7–13.
- Lee, S. (2017). Sport team emotion: Conceptualization, scale development and validation. *Sport Management Review*. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.smr.2017.08.007>.
- Liu, M. T., Huang, Y.Y. Minghua, J. (2017) Relation among attractiveness of endorsers, match-up, and purchase intention in sport marketing in china. *Journal of consumer marketing*, 24.6.358-365, Emerald Group Publishing limited. DOI: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/07363760710822945/full/html>.
- Maguire, J., Auster, E., & Boyd, D. (2023). Digital Marketing Strategies in Youth Sports. *Journal of Sports and Social Media*, 8(3), 198-215. DOI: <https://scholar.google.com/scholar?hl=en>.
- Majdara, A. (2014). *Sports for All*. Avaye Zohoor Publications, Tehran, Iran, Second Edition. DOI: <https://www.avayezohoor.ir/book/8694>. (In Persian)
- Mizani, M., Rahimizadeh, M., Sajadi, S. (2014). Interaction with Fans via the Internet as a Tool for Marketing: A Study and Comparison of Professional Football Clubs in Iran, Asia and Europe. *Sports Management Studies*, 23, 79-102. DOI: [https://smrj.ssrc.ac.ir/article\\_156.html](https://smrj.ssrc.ac.ir/article_156.html). (In Persian)
- Moradi Chaleshtari, J., Moradi, M., Norouzian Ghahqorkhi, S., Jamali Goleh, M. (2016). Studying Structural Barriers Affecting Foreign Investment Attraction in the Football Industry of the Islamic Republic of Iran. *Research Letter on Sports Management and Motor Behavior*, 23, 191-203. DOI: [https://msb.journals.umz.ac.ir/article\\_1148.html](https://msb.journals.umz.ac.ir/article_1148.html). (In Persian)
- Morgan, N.A., Vorhies, D.W., & Mason, C.H (2009). Market orientation, marketing capabilities and firm performance, *Strategic Management Journal*, 30(8): 909–920. DOI: <https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as>.
- Orunbayev, A. (2023). Globalization and Sports Industry. *American Journal of Social Sciences and Humanity Research*, 3(11), 164-182. DOI: [https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as\\_sdt](https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt).
- Pitz, B. G, Stotlar, D. K. (2019). *Fundamentals of Sport Marketing, Fitness Information Technology*, 3rd Ed, West Virginia University. DOI: <https://scholar.google.com/scholar?hl>.
- Pouder, R, W., Clark, J, D., Fenich, G. (2018). An exploratory study of how destination marketing organizations pursue the sports tourism market. *Journal of Destination Marketing & Management*, 9, 184–193. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2018.01.005>.
- Qasemi, R., Javadipour, M., Turkfar, A. (2015). Identifying Barriers to Sports Marketing in Iran from the Perspective of Sports Managers in the Country. *Sports Management, Issue 6 (7th Consecutive Issue)*. 846-829. DOI: <https://doi.org/10.22059/jsm.2016.57451>. (In Persian)
- Rahbari, S., Shokrollahi, M., Taheri, M (2010). *Marketing in the New Era*. Regional Conference on the Application of Sports Sciences in the Advancement of Physical Education, Mobarakeh Branch, Isfahan. DOI: <https://civilica.com/doc/260990>. (In Persian)
- Safarnejad, M., Nasirzadeh, A. (2018). Formulating Sports Marketing Strategies of the Iranian Federation of Popular Sports. *Quarterly Journal of Applied Research in Sports Management*, 7(3), 75-84. DOI: <https://doi.org/10.30473/arsm.2019.27517.2248>. (In Persian)
- Siegfried, N. (2023). Relationship marketing: A strategy for acquiring long-term strategic sponsorships in the disability sport sector. *Sport Management Review*, 26(4), 540-560. DOI: <https://doi.org/10.1080/14413523.2022.2140886>
- 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. DOI: <https://scholar.google.com/scholar?hl>.
- Smith, A., & Stewart, B. (2023). Revenue Generation in Sports: The Role of Strategic Marketing. *International Journal of Sports Finance*, 18(2), 77-95. DOI: <https://doi.org/10.1080/14775080701736924>
- Sofizadeh, L. (2016). Investigating the Contribution of Sports to Economic Growth and Employment in Iran during 2016-2018. PhD Thesis, Alborz Campus University. DOI: <https://civilica.com/doc/1030757/>. (In Persian)
- Soltan Hosseini, M., Razavi, S., Salimi, M. (2017). Identifying and Prioritizing Obstacles to

the Privatization of the Football Industry in Iran with the Approach of Multi-Criteria Analysis and Copeland. *Bimonthly Journal of Sports Management Studies*. 41. 15-36. DOI: <https://doi.org/10.22089/smrj.2017.913>. (In Persian)

– Strelize, B. (2005). Relationships in sport sponsorship: a marketing perspective, Unpublished doctoral degree dissertation. Faculty of Management. University of Johannesburg. DOI:

<https://www.proquest.com/openview/b7ee36cd2e2f54a4>.

– Volleyball Australia Strategic Plan. (2012). Available from: <http://www.avf.org.au>

– Watanabe, N., Yan, G., & Soebbing, B. (2023). Data-Driven Marketing in Sports: Insights and Applications. *Journal of Sports Analytics*, 7(1), 33-54. DOI: <https://muse.jhu.edu/pub/560/article/927258/summary>.



## Extended Abstract

### Designing a billiards strategic marketing plan based on SWOT analysis using QSPM matrix

Fatemeh Ahmadi<sup>1</sup>, Alireza Elahi<sup>2\*</sup>, Ali Asghar Doroudian<sup>3</sup>, Shiva Azadfada<sup>4</sup>

1- PhD Student in Sports Management, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Email: fatemeh\_823@yahoo.com

2- Associate Professor Faculty of Physical Education, Kharazmi University, Tehran, Iran\*.

Email: alirezaelahi@yahoo.com

3- Assistant Professor Department of Physical Education, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran.

Email: doroudian1980@gmail.com

4- Assistant Professor Department of Physical Education, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran.

Email: hiva.azad966@gmail.com

#### Background and purpose

Today, marketing is of particular importance for any kind of purposeful and conscious action in today's market. This science is a process through which organizations can identify, understand and satisfy the needs and desires of their customers. In today's competitive markets, the use of innovative and effective marketing strategies is essential, a market that no longer knows borders or has a specific customer in mind. Today's marketing slogan for all entrepreneurs, managers and professional marketers can be summarized in this short sentence: Think globally, act locally. Market globalization means that geographical and temporal boundaries in trade and economic exchanges are reduced. This phenomenon means connecting markets, companies, producers and consumers on a global level, which is possible through advances in technology, transportation, communications and trade policies, and it requires broad insight, purposeful movement, a systemic attitude, and increased capabilities and improved regulations and laws. In such a dynamic environment, marketing has evolved into a comprehensive business philosophy to create a connection between the organization and the market. Therefore, despite the brilliance of the national billiard teams, which is the main sport of the Bowling, Billiards and Boules Federation, in various Asian and world competitions, as well as all the material mentioned in this section, the lack of a strategic, documented, long-term and scientific plan in the field of marketing leads to the lack of full use of existing resources and also to the underutilization of potential resources. Harmonizing and integrating the activities and operations of the federation under study in order to make maximum use of the current situation in the field of billiards is subject to having strategic planning in the field of marketing. The researcher intends to conduct a comprehensive study and analysis to answer the question of what are the effective and executive strategies of the federation

using the SWOT model in accordance with the current situation in the field of billiards in the Bowling and Billiards Federation.

### **Methodology**

This research is descriptive-survey and purpose-based, applied. (This research is a mixed qualitative-quantitative research with a strategic studies approach.) The statistical population of this research included all members of the Board of Directors of the Bowling and Billiards Federation, university marketing professors, media experts in the sub-disciplines, and officials of the Bowling and Billiards Federation committees. The research samples were identified and selected using purposive sampling. According to their expertise and abilities, 15 people were selected as samples. The instrument of this research was a researcher-made questionnaire that was designed using library studies, document reviews, and expert opinions of professors who had expertise in the relevant field using the Delphi method. The validity of the questionnaire was approved by 10 professors and experts in the fields of management, strategy, and marketing. The reliability of the questionnaire was also obtained through Cronbach's alpha of 0.79. Then, the SWOT analysis method (internal factors evaluation matrix and external factors evaluation matrix) was used to determine the situation. In the inferential statistics section, the Friedman test was used to prioritize criteria at the 0.05 level, and the QSPM matrix was used to prioritize strategies. Cronbach's alpha coefficient was used to calculate the reliability of the questionnaires. The aforementioned information was analyzed using SPSS version 26 software.

### **Results**

The descriptive results of the research showed that the samples of the qualitative part of the research included 9 men and 6 women. Also, among these, the research samples of people with a doctoral degree, 12, have the largest number. The strategic marketing plan of the billiards field had 9 strengths, 13 weaknesses, 7 opportunities and 10 threats. The position of the sports marketing of the billiards field was in the defensive zone. 4 strategies were developed to fulfill the mission of the federation's long-term marketing goals and an operational plan was set for each. The conclusion was that the billiards field can benefit from the strategies proposed in the present study in billiards marketing to bring the marketing success of this federation and improve its performance.

### **Discussion**

The present study was conducted with the aim of presenting the marketing strategies of the Bowling, Billiards and Boules Federation in the field of billiards, the results of which were mentioned. Now, in this section, we will discuss the results and compare them with previous research and then draw the final conclusion. Using the information collected from interviews, studying upstream documents, and strategic council meetings and using the SWOT analysis method, strengths, weaknesses, opportunities and threats were identified and appropriate strategies were extracted based on that. The SWOT model typically consists of a two-dimensional coordinate table, each of whose four areas represents a strategy category, meaning that four strategy categories SO, ST, WO, WT are always considered in this model. Therefore, the development of SO, ST, WO, WT strategies is completely based on expertise and creativity, and listing strengths and weaknesses,

opportunities and threats are actually aids for this stage of strategy development. Using the SWOT model, the Bowling, Billiards and Boules Federation was able to identify its internal strengths and weaknesses and external opportunities and threats and develop appropriate strategies to advance its goals. This study showed that accurate analysis and the use of strategic models can help improve the performance and achieve the goals of sports organizations. The results of this study also show that sports federations need to use scientific and strategic methods for marketing and providing financial resources. Given the existing economic and competitive challenges, federations must be able to make the best use of opportunities and manage threats. This study can be used as a model for other federations and sports organizations to improve their performance and achieve their goals by utilizing strategic analysis. According to the results of this study, it can be concluded that the strategies presented in improving the marketing situation of the federation's billiards disciplines can be effective. It seems that this sport can benefit from these proposed strategies in billiards marketing to bring marketing success to this federation and improve its performance.

**Keywords:** Marketing strategy, Billiards, Strategic plan.