

## چگونگی بهبود عملکرد باشگاه‌های ورزشی: پژوهشی با محوریت بازاریابی و سرمایه اجتماعی

احسان ططری، دکتری مدیریت ورزشی گرایش بازاریابی و رسانه. دبیر آموزش و  
پرورش و مدرس دانشگاه

گرایش بسیار جامعه به ورزش و نیاز به مصارف کالاها و خدمات ورزشی باعث شده است تا صنعت ورزش روند درآمدزایی قابل ملاحظه‌ای را تجربه نموده و سهم بسزایی در اقتصاد کشورها داشته باشد. ورزش جایگاهی مناسب و متنوع برای ایجاد اشتغال و تولید فرصت‌های جدید فعالیت‌های اقتصادی است و در این بین باشگاه‌های ورزشی جایگاه ویژه‌ای را دارند و می‌توان با پژوهش‌های متعدد و پرداختن به متغیرهای مهم و تاثیر گذار بر عملکرد (در این پژوهش منظور عملکرد مالی می‌باشد) این باشگاه‌ها جایگاهشان را به طور مداوم ارتقاء بخشید. امروزه، در جهان باشگاه‌های ورزشی واحدهایی هستند که برای اهداف اقتصادی تشکیل و اداره می‌شوند. باشگاه‌ها برای کسب منافع اقتصادی، ورزش یا ورزش-های خاصی را انتخاب می‌کنند و در آنها فعال می‌شوند (ططری و همکاران ۱۳۹۶). همچنین، باشگاه‌ها برای تأسیس ورزشگاه‌ها سرمایه‌گذاری کرده و سعی می‌کنند در حوزه‌های ورزشی انتخابی خود به رده‌های بالایی برسند تا بتوانند درآمد بیشتری کسب کنند (زهره وندیان و همکاران، ۱۳۹۷). همه فعالیت‌های سازمان‌ها و شرکت‌ها برای افزایش درآمد، در حیطه فعالیت‌ها و برنامه‌های بازاریابی قرار دارند و در واقع، فعالیت‌های بازاریابی شیوه درآمدزایی باشگاه‌ها هستند که این باشگاه‌ها برای کسب درآمدشان انجام می‌دهند؛ بنابراین، شناخت موانع و محدودیت‌های پیش روی بازاریابی باشگاه‌ها جهت توسعه قابلیت‌های بازاریابی، تدوین برنامه‌های بازاریابی مدون برای جذب منابع مالی بیشتر و عملکرد تجاری بهتر می‌تواند راهگشا باشد. به عبارت دیگر، باشگاه‌ها برای بقا در شرایط اقتصادی امروز و فضای رقابتی باید بتوانند بخش‌های بازاریابی خود را با به کارگیری مدیریت صحیح در جنبه‌های مختلف راهبردهای کسب درآمد فعال تر کنند تا با تمرکز بر مشتری، بازار هدف و قابلیت‌های بازاریابی خود بتوانند منابع مالی خود را در این شرایط اقتصادی افزایش دهند و عملکرد تجاری بهتری داشته باشند. برای این امر، ابتدا نیازمند شناخت موانع و محدودیت‌های پیش روی فعالیت‌ها و



قابلیت‌های بازاریابی خود هستند (زهرة وندیان و همکاران، ۱۳۹۷). حال آنکه قابلیت‌های بازاریابی به عنوان فرآیندهای منسجم طراحی شده‌ای تعریف می‌شود که دانش جمعی، مهارت‌ها و منابع شرکت را برای نیازهای مرتبط با بازار کسب و کار به کار می‌بندد و شرکت را در ایجاد ارزش افزوده به محصولات و خدمات خود، سازگار شدن با شرایط بازار، استفاده از فرصت‌های بازار و مواجهه با تهدیدهای رقابتی توانمند می‌کند (چارلز و فرانکوویک، ۲۰۱۷). تربیت بدنی و ورزش در ایران اهمیت ویژه‌ای دارد، اغلب مشاهده می‌شود که در زمینه‌ی مدیریت سازمان‌های ورزشی و امور مربوط به تربیت بدنی و ورزش کاستی‌هایی وجود دارد. مدیریت ورزش و سازمان‌های آن اهمیت بسیاری دارد؛ چرا که ضعف در شیوه مدیریتی و عدم تناسب این شیوه با ساختار سازمان و تغییرات محیطی موجبات شکست این سازمان‌ها را در رسیدن به اهداف اصلی و اساسی شان فراهم می‌آورد. اداره کردن ورزش به سازماندهی، ساختار سازمانی و مدیریت سازمانی به توجه جدی نیاز دارد (کوزه‌چیان و همکاران ۱۳۸۸). بنابراین توجه مسئولان باشگاه‌های ورزشی برای رفع موانع و فراهم کردن بستر استقرار سرمایه اجتماعی و به کار بستن قابلیت‌های بازاریابی در باشگاه‌ها به نظر لازم است. هم‌چنین مدیران و کارکنان وزارت ورزش و جوانان که یکی از متولیان اصلی ورزش محسوب می‌شوند، در توسعه ورزش کشور و نهادینه کردن آن، نقش مهمی را ایفا می‌کنند؛ لذا باشگاه‌های ورزشی به منظور حضور کارا و موثر در عرصه‌های مختلف ورزشی، اقتصادی و اجتماعی، چاره‌ای جز توجه بیشتر به حوزه‌های مختلف مدیریت بازاریابی و سرمایه اجتماعی را ندارند.

ارزیابی عملکرد باشگاه‌های ورزشی هم از نظر عملکرد مالی و هم از نظر عملکرد ورزشی می‌تواند تحت بررسی قرار گیرد. عملکرد مالی به عنوان یکی از مهمترین معیارهای سنجش اثربخشی سازمانی، دغدغه بسیاری از پژوهشگران و مجریان برنامه‌های توسعه سازمانی می‌باشد (علی دوست قهفرخی ۱۳۸۹). درک عمیقتری از مکانیزم‌های مدیریت مالی در مراکز ورزشی با توجه به نقش ویژه و محوری مدیران مورد توجه و مرکزیت قرار گیرد؛ با این وجود در دیدگاه‌های سنتی مدیریت، توسعه سرمایه‌های فیزیکی، اقتصادی و نیروی انسانی مهمترین نقش را داشتند؛ ولی در عصر حاضر برای توسعه، مدیران بیشتر از اینکه به سرمایه‌ی فیزیکی، اقتصادی و انسانی نیاز داشته باشند، به سرمایه‌ی اجتماعی نیازمندند؛ چرا که در غیاب سرمایه اجتماعی، سایر سرمایه‌ها تاثیرگذاری خود را از دست خواهند داد (نوروزی سیدحسینی و همکاران ۱۳۹۷). بنابراین سازمانی که سرمایه اجتماعی نیرومندی داشته باشد، خیلی سریعتر با زمان‌بندی مناسب به مجموعه متنوعی از داده‌ها و معلومات به منظور ابداع عملکرد نوآورانه دست خواهد یافت. به همین منظور سرمایه اجتماعی نوعی دارایی ناملموس برای سازمان‌ها به شمار می‌آید در نتیجه،

شرکت‌هایی موفق خواهند بود که از این دارایی به بهترین نحو و در سریع‌ترین زمان ممکن استفاده نمایند. لذا سرمایه اجتماعی بوسیله مولفه‌هایی مثل مشارکت، اعتماد و همکاری در میان اعضای خود موجب تسهیم دانش و پیشرفت یادگیری سازمانی شده و این موضوع عملکردی نوآورانه را برای سازمان به همراه خواهد داشت (چلادورای و همکاران ۲۰۱۳). از طرفی قابلیت‌های بازاریابی را می‌توان فرآیندهایی یکپارچه تعریف کرد که به منظور استفاده از منابع لازم شرکت در نیازهای مرتبط با بازار بنگاه تعریف شده است. این شرکت را قادر می‌سازد ارزش افزوده و نیازهای رقابتی را اضافه کند. قابلیت‌های بازاریابی مجموعه‌های پیچیده‌ای از مهارت‌ها و دانش متمرکز هستند که منابع موجود را به طور مؤثر مستقر و به روز می‌کنند. شرکت‌ها باید قابلیت‌های بازاریابی را توسعه دهند زیرا می‌توانند بر عملکرد تأثیر مثبت داشته باشند. در واقع، قابلیت بازاریابی مجموعه فرآیندهایی است که شرکت‌ها پیشنهادها ارزشمندشان را برای مشتریان هدف انتخاب می‌کنند و منابع را برای تامین این پیشنهادها و دستیابی به اهداف مورد نظر به کار می‌گیرند. علاوه بر این، قابلیت‌های بازاریابی عملکرد شرکت‌ها را تقویت می‌کند و یکی از ویژگی‌های قابل اعتماد برای بنگاه‌هایی است که از رقبای خود فراتر است. بنابراین، اکثر سازمان‌ها به طور عمده برای توسعه توانایی‌های بازاریابی سرمایه‌گذاری می‌کنند که از بنگاه‌ها با رشد عملکرد و اهرم رقابتی پایدار سود می‌برد. سرمایه‌گذاری در توانایی بازار برای تقویت برندسازی بنگاه‌ها و ارتباط با مشتری، که بطور اساسی موفقیت شرکت‌ها را تقویت می‌کند، یافت می‌شود (هایوز و همکاران ۲۰۱۸). به عبارتی قابلیت‌های بازاریابی نشان‌دهنده توانایی‌های خاص یک شرکت در شناسایی بازارهای هدف، راهبردها و آمیخته‌های بازارهای در حال توسعه است که باعث حفظ ارتباط با مشتریان وفادار می‌شود. قابلیت‌های بازاریابی به عنوان فرآیند تعاملی به شمار می‌رود که در آن یک موسسه از منابع مختلف استفاده می‌کند تا نیازهای خاص مشتریان را درک کند تا یک برند یا مارک متناسب با خواسته‌های مشتریان را به وجود آورد یک موسسه قابلیت‌های بازاریابی خود را زمانی گسترش می‌دهد که بتواند مهارت‌های فردی را با منابع موجود ترکیب کند، یک موسسه که اکثر منابع خود را برای تعامل مشتریان صرف می‌کند، می‌تواند توانایی‌های بازار را ارتقا بخشد (هانگ ۲۰۱۵). حال آنکه امروزه در کنار سرمایه‌های انسانی و اقتصادی، سرمایه دیگری به نام سرمایه اجتماعی نیز مورد توجه قرار گرفته است. سرمایه اجتماعی، یا بعد معنوی یک اجتماع، میراثی تاریخی است که از طریق تشویق افراد به «همکاری» و «مشارکت» در تعاملات اجتماعی، قادر است به حل میزان بیشتری از معضلات موجود در آن اجتماع، فائق آید و حرکت به سوی رشد و توسعه شتابان اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و غیره را امکان‌پذیر سازد. در واقع سرمایه اجتماعی را می‌توان در کنار سرمایه‌های اقتصادی و انسانی،



بخشی از ثروت ملی به حساب آورد که بستر مناسبی برای بهره‌برداری از سرمایه انسانی و فیزیکی (مادی) و راهی برای نیل به موفقیت قلمداد می‌شود (ططری و همکاران ۲۰۱۴). بدون سرمایه اجتماعی، هیچ اجتماعی به هیچ سرمایه‌ای نمی‌رسد، به طوری که بسیاری از گروه‌ها، سازمان‌ها و جوامع انسانی، بدون سرمایه اقتصادی و صرفاً با تکیه بر سرمایه انسانی و اجتماعی توانسته‌اند به موفقیت دست یابند، اما هیچ مجموعه انسانی، بدون سرمایه اجتماعی نمی‌تواند اقدامات مفید و هدفمندی انجام دهد.

قابلیت بازاریابی ورزشی، اثرات ویژه‌ای در توسعه ورزش جهان داشته و توانسته منجر به بهبود عملکرد ورزشی شود و همچنین پتانسیل فوق‌العاده برای جذب شاغلین متعدد، جذب منابع مالی خارجی، جنبه‌های تبلیغاتی بسیار و فواید سیاسی، فرهنگی و اجتماعی گسترده‌ای را برای افراد ذینفع این صنعت فراهم آورد. در فضای رقابتی امروز می‌توان گفت ارائه بهترین عملکرد در زمینه بازاریابی، به اساسی‌ترین دغدغه مدیران مبدل شده است و مدیران می‌کوشند تا با بهره‌گیری از تکنیک‌های مختلف، به بهبود عملکرد ورزشی برتر دست یابند و در این راستا قابلیت‌های بازاریابی از عوامل مؤثر در دستیابی به مزیت رقابتی و بهبود عملکرد برتر برای باشگاه‌ها محسوب می‌شوند.

همه فعالیت‌های سازمان‌ها و شرکت‌ها جهت افزایش درآمد در حیطه فعالیت‌ها و بهبود برنامه‌های قابلیت بازاریابی قرار دارند و در ارتباط تنگاتنگی با اجتماع و سرمایه اجتماعی هستند بایستی به این ارتباط مثبت بها داد و از آن در رشد هرچه بیشتر بازاریابی بهره جست و سرمایه‌های اجتماعی را از این طریق تقویت کرد و با توجه به ارتباط متقابل آن، از راهکارهای بهبود قابلیت‌های بازاریابی را ارتقا بخشید.

توسعه قابلیت‌های بازاریابی و تدوین برنامه‌های بازاریابی مدون برای جذب منابع مالی بیشتر و عملکرد تجاری بهتر در ارتباط با سرمایه اجتماعی هستند و این ارتباط مهم را نمی‌توان به هیچ عنوان نادیده گرفت و بایستی از آن بهره‌گیری نمود. باشگاه‌های ورزشی برای بقا در شرایط اقتصادی امروز و فضای رقابتی با بهره‌گیری از سرمایه اجتماعی که برای شناخت هر جامعه‌ی هدفی حائز اهمیت می‌باشد، باید بتوانند بخش‌های بازاریابی خود را با بکارگیری مدیریت صحیح بر جنبه‌های مختلف استراتژی‌های کسب درآمد فعال‌تر کنند تا با تمرکز روی مشتری، بازار هدف و قابلیت‌های بازاریابی خود بتوانند منابع مالی خود را در این شرایط اقتصادی افزایش دهند و عملکرد تجاری بهتری داشته باشند.

بنابراین با توجه به مطالب ارائه شده بایستی بیان کنیم که بهبود عملکرد مالی باشگاه‌های ورزشی در گروه توجه جدی به سرمایه‌های اجتماعی و قابلیت‌های بازاریابی می‌باشند و از طریق

این توجه و بکارگیری تکنیک‌ها است که شاهد عملکرد مالی عالی و رو به بهبود خواهیم بود.

## منابع

- کوزه چیان، هاشم؛ گوهر رستمی، حمیدرضا؛ احسانی، محمد (۱۳۸۸). مقایسه رضایتمندی مشتریان باشگاه‌های بدنسازی خصوصی و دولتی مردان شهر تهران. نشریه حرکت. ۱: ۳۷-۴۹.
- علی دوست قهفرخی، ابراهیم؛ کوزه چیان، هاشم؛ جلالی فراهانی، مجید؛ ترکی، مریم (۱۳۸۹). بررسی و مقایسه رضایتمندی مشتریان زن باشگاه‌های بدنسازی خصوصی و دولتی شهر تهران. نشریه حرکت؛ ۵: ۱۲۷-۱۴۰.
- زهره وندیان، کریم؛ کوزه‌چیان، هاشم؛ احسانی، محمد؛ امیری، مجتبی (۱۳۹۷). مدل شناسایی محدودیتها و موانع پیش روی قابلیت‌های بازاریابی باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر. مطالعات مدیریت ورزشی؛ ۱۰(۴۸): ۱۵۲-۱۳۱.
- ططری، احسان؛ احسانی، محمد؛ کوزه چیان، هاشم. (۱۳۹۶). ارزیابی کیفیت خدمات باشگاه‌های خصوصی استان لرستان با استفاده از مدل سروکوال. نشریه مدیریت ورزشی؛ ۹(۲): ۲۲۸-۲۱۳.
- نوروزی سید حسینی، رسول؛ احسانی، محمد؛ کوزه چیان، هاشم؛ امیری، مجتبی (۱۳۹۷). طراحی مدل توسعه قابلیت‌های انسانی در ورزش (با استفاده از نظریه داده بنیاد). نشریه مدیریت ورزشی؛ ۱۰(۱): ۴۹-۶۳.
- Charles, Lagat & Frankwick, Gary L. (2017). Marketing capability, marketing strategy implementation and performance in small firms. *J for Global Business Advancement*, January, 327-345.
- Chelladurai P, Chang K. (2008) Targets and Standards of Quality in Sport Services. *Sport Management Review*: 1(3): 1-22
- Hayoz, C., Klostermann, C., Schlesinger, T., & Nagel, S. (2018). Orientation patterns of sports and physical activity among young people in Switzerland. *European Journal for Sport and Society*, 15 (1), 43-57.
- Huang, Min-Hsin. (2015). The influence of relationship marketing investments on customer gratitude in retailing. *Journal of Business Research*. Volume 68, Issue 6, June 2015, Pages 1318-1323.
- Tatari Hasan Gawyar E, Ehsani M, Kozehchian H. (2014). Measuring service quality of state clubs in Lorestan province using SERVQUAL model. *International Journal of Sport Studies*: 4 (2): 233-237.