

Designing a model for the effect of modern marketing techniques (digital and audio) on the performance of small sports businesses using the mediating role of the differentiation strategy

Hossein Brakhas¹, PhD student in Sports Management, University of Guilan, Rasht, Iran

Jabbar Seif Panahi Shabani, Assistant Professor, Department of Sports Science, University of Zanjan, Zanjan, Iran

Mohammad Javad Zia, PhD student in Sports Management, University of Guilan, Rasht, Iran

Received: 24-06-2021

Accepted: 20-12-2021

Introduction: In a competitive environment, businesses should look for ways of being constantly informed of the needs and wants of customers so that they can take a step towards differentiating themselves and outperforming their competitors by providing innovative services tailored to customer needs, thereby achieving a superior performance. Service businesses are more customer-dependent than manufacturing ones, so they are more dynamic in terms of type, variables, and the relationships between them. In addition, sports businesses such as sports clubs provide a lot of economic benefits to their managers and have a large turnover in the sports industry. Also, in terms of the health of sport, sports businesses are known as white businesses. In order not to cause too much pollution in the society, they have provided the ground for people's health and healthy living.

Methodology: This research is a field survey of a descriptive type in terms of data collection and applied in terms of purpose. The statistical population included all the managers of sports clubs in Guilan Province. The statistical sample was selected according to the Morgan table for the target population of 252 people. A 47-item questionnaire based on the five-point Likert scale was used to collect the data. The questionnaire included questions on digital marketing, customer voice marketing, differentiation strategy, and business performance. In order to evaluate the content validity and face validity, five sports management professors and four experts and managers of sports clubs were consulted. According to the Kolmogorov-Smirnov test, the distribution of the data was abnormal. Therefore, to investigate the relationship between statistical hypotheses, the structural equation modeling method was used by the PLS software. Also, to evaluate the construct validity, confirmatory factor analysis method was done. In addition, to analyze the main research hypotheses, path analysis method was used in the PLS software.

Results and Discussion: According to the descriptive data, 60.45% of the research participants were 29-20 years old, 61.53% of them were men, and 50.37% of them had a bachelor's degree. The factor loads of all the measures in their respective structures were higher than 0.4. The output results of the model indicated the appropriateness of the convergent validity criterion. Also, the divergent validity of the model was confirmed. All the variables had a Cronbach's alpha value above 0.70 and a hybrid reliability above 0.80, indicating that the model had good reliability in both Cronbach's alpha and hybrid reliability. The variance inclusion index also showed that digital marketing (16%) and customer voice marketing (55%) indirectly affect the performance of sports club businesses through the mediation of differentiation strategies. This suggests the partial mediation of the mediators. According to the obtained value of SRMR (0.09), the measurement and structural

¹. Corresponding Author Email: brakhashossien@yahoo.com

model had a good fit. It was also found that digital marketing (0.22), customer voice marketing (0.21) and differentiation strategy (0.36) had significant effects on the 95% significance level with business performance. Digital marketing (0.12) and customer voice marketing (0.73) had a significant effect at 95% significance level with a differentiation strategy. According to the results of the present study and the great effects of digital marketing and customer voice marketing on the business performance of sports clubs through differentiation strategies, sports club managers should focus more on online advertising and hearing the voice of customers. Introducing services in clubs and providing their needs will cause customers' loyalty and their return. As a result, the club will perform better than its competitors. The Sobel test showed that the digital marketing has a significant effect on the performance of sports club businesses through the mediation of differentiation strategies. Customer voice marketing through the mediation of a differentiation strategy also has a significant effect on the performance of sports club businesses. In today's competitive market environment, which is characterized by increasing competition as well as unpredictable and knowledgeable customers, the effort to build customer loyalty and satisfaction through advertising and product promotion and delivery to the customer has become more important and may be one of the most important strategic factors to take into account for success. Given that social media are the most important elements in digital marketing and companies and clubs are gradually moving towards marketing, neglecting the importance of the club's customer can lead to the failure of clubs. So, it is important for a sports club to be able to easily achieve its customer retention goals by performing its duties. Many sports clubs and businesses have now accepted that, in order to succeed in a competitive world and compete with the competitors, they must use a digital strategy such as social media.

Conclusion: Sports business executives are not familiar with new techniques such as digital marketing and customer voice marketing to improve their business performance. They also cannot use differentiation strategies to excel and create a competitive advantage with competitors. Therefore, measures should be taken to train sports club managers in modern marketing and customer orientation methods and to familiarize them with the strategies of having innovation and differentiation. For this purpose, managers can use the customer voice marketing technique by inviting loyal trainers and have private meetings to use their comments and suggestions. In this regard, the customers' comments and suggestions are also needed for providing the facilities and programs desired. The research on sports businesses and the marketing of sports clubs has shown that sports clubs do not make good use of marketing programs and specialized marketing teams to better manage themselves, so it is recommended that the managers of sports clubs in the country use marketing programs such as digital marketing and hear customers' voices and feedback to familiarize the public with the quality and variety of their club services.

Keywords: Digital marketing, Customer voice marketing, Sports club performance, Service innovation.

استراتژی تمایز در اثرگذاری فنون بازاریابی‌های دیجیتال و صدا بر عملکرد کسب‌وکارهای کوچک ورزشی

حسین براخاص^۱، دانشجوی دکتری گرایش مدیریت ورزشی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران
جبار سیف پناهی شعبانی، استادیار گروه علوم ورزشی، دانشگاه زنجان، زنجان، ایران
محمد جواد ضیاء، دانشجوی دکتری گرایش مدیریت ورزشی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۹/۲۹

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۴/۰۳

چکیده

هدف از این پژوهش بررسی تاثیر استراتژی تمایز در اثرگذاری فنون بازاریابی‌های دیجیتال و صدا بر عملکرد کسب‌وکارهای کوچک ورزشی است. روش این پژوهش از نوع توصیفی- همبستگی بوده و جامعه آماری آن را کلیه مدیران باشگاه‌های ورزشی استان گیلان تشکیل داده‌اند. نمونه آماری با توجه به جدول مورگان برای جامعه مورد نظر ۲۵۲ نفر انتخاب شد. ابزار پژوهش شامل چهار پرسشنامه بازاریابی دیجیتال، بازاریابی صدای مشتری و استراتژی تمایز و عملکرد کسب‌وکار بود. روایی ابزار با استفاده از نظر متخصصان (۹ نفر - محتوایی) مورد تأیید قرار گرفت. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها و روابط بین متغیرها، از نرم‌افزار اسمارت پی.ال.اس نسخه سوم استفاده شد. یافته‌ها نشان داد که بازاریابی دیجیتال و بازاریابی صدای مشتری اثر معنی‌داری بر استراتژی تمایز و عملکرد کسب‌وکار داشتند و استراتژی تمایز اثر معنی‌داری بر عملکرد کسب‌وکار دارد؛ همچنین بازاریابی دیجیتال و صدای مشتری از طریق استراتژی تمایز بر عملکرد کسب‌وکار تأثیر معنی‌داری داشتند. بر اساس یافته‌ها مشخص شد که باشگاه‌های ورزشی برای اداره بهتر از برنامه‌های بازاریابی استفاده مفیدی نمی‌کنند بنابراین لازم است مدیران باشگاه‌های ورزشی از برنامه‌های بازاریابی همچون بازاریابی دیجیتال و استفاده از صدا و نظرات مشتریان برای آشنا کردن مشتریان با کیفیت و انواع ارائه خدمات باشگاه استفاده کنند.

کلمات کلیدی: بازاریابی دیجیتال، بازاریابی صدای مشتری، عملکرد باشگاه ورزشی، نوآوری در خدمات.

مقدمه

در عصر کنونی سه چالش پیش روی جوامع اقتصادی و صنعتی وجود دارد که شامل سود درآمد، ارتباط با مشتریان و رقابت شدید می‌باشد (خان و همکاران^۱، ۲۰۱۹). امروزه در هر کسب‌وکاری، بازار با برندهای متعدد و اشکال جدیدتری از شیوه‌های تبلیغات و پیشبرد فروش روبه‌رو هست که استفاده از روش‌های قدیمی همچون افزایش کیفیت، کاهش هزینه و تمایز در ارائه محصولات و خدمات، جوابگوی این تغییرات مستمر بازار نیست. پس باید به تکنیک‌های نوین و سرعت و انطباق‌پذیری با شرایط متغیر و خواسته و نیاز مشتریان توجه نمود (بوشلاروویچ^۲، ۲۰۲۱). از سویی دیگر، پیشتازی در عرصه رقابتی کسب‌وکارها نیازمند پاسخگویی و واکنش بهنگام به تغییرات بازار و همچنین نوآوری سریع و انعطاف‌پذیر در تولید محصول و ارائه خدمت است. در شرایطی که محیط پویاست، به‌منظور تثبیت برتری در رقابت، سازمان باید به تجدید منابع باارزش خود بپردازد و رویکردها و استراتژی‌های جدیدی برای تمایز با رقبا به کار گیرد و این امکان را فراهم آورد تا بر این تغییرات تأثیرگذار باشند (سوریانتو و آنگرینی^۳، ۲۰۲۰). چارچوب نظری تعریف‌شده برای مسئله پژوهش این است که در شرایط امروزی بازار، رفتار مشتری و سازمان و ایجاد سود بیشتر چه ارتباطی با عملکرد کسب‌وکارها دارد و ابزارهای مناسب مدیریت کسب‌وکارها برای مداخله مثبت در این رابطه کدامند؛ بر اساس مطالعه مبانی نظری نوین و تحقیقات اخیر در زمینه بازاریابی، ۴ متغیر برای پاسخ به سؤالات مطرح شده پیرامون مسئله پژوهش انتخاب شدند: بازاریابی دیجیتال از بخش فناوری اثرگذار بر کسب‌وکارها، بازاریابی صدای مشتری از مقوله رفتار مشتری، استراتژی تمایز از مقوله نوآوری در روش‌های بازاریابی و عملکرد بازار، مالی و مشتری کسب‌وکار از منظر عملکرد کسب‌وکار.

در عصری که بیشتر کارآفرینان و مدیران حوزه کسب‌وکارها آن را عصر مشتری‌مداری و دنیای دیجیتال می‌دانند و حتی بسیاری از آنان همیشه بر این تأکید دارند که حق با مشتری است، مشتری در دنیای کسب‌وکار پادشاهی می‌کند و رکود و رونق کسب‌وکارها بستگی مستقیم به مشتری و استفاده از فناوری‌های دیجیتال

1. Khan

2. Boshlarovich

3. Suryanto & Anggraini

جهت بازاریابی آنان دارد (شایسته و همکاران، ۱۳۹۷). از سویی دیگر، مشتری کانون توجه دولت، تجار و مشتریان است. چون آن‌ها به اهمیت مشتری برای برنده شدن در رقابت در دنیای تجارت پی برده‌اند. از این رو لازمه موفقیت یک کسب‌وکار کوچک و متوسط ایجاد روابط بلندمدت با مشتریان و خلق ارزش ویژه جهت دستیابی به رضایت و وفاداری و حفظ مشتری به‌عنوان یکی از بهترین شاخص‌ها برای موفقیت در آینده کسب‌وکار است. این واقعیت که جذب مشتریان جدید بسیار گران‌تر از حفظ مشتریان فعلی است نیز یکی از عوامل محرک افزایش رضایت و حفظ مشتری است. یکی از ابزارهای مورد استفاده برای ایجاد و حفظ مشتریان، پیاده‌سازی رویکرد جدید بازاریابی همچون بازاریابی دیجیتال و صدای مشتری است (ریدوان و همکاران^۱، ۲۰۲۱).

علاوه بر این، پیشرفت سریع فناوری به خلق عصر دیجیتال منجر شده است. فعالیت‌های دیجیتال در حال تبدیل شدن به مهم‌ترین بخش فرایند بازاریابی است. با نگاهی نافذ به جهان پیرامون این حقیقت آشکار می‌شود که جهان امروز با دیروز متفاوت است و بنگاه‌ها برای باقی ماندن در این فضای فرارقابتی باید متناسب با این عصر به رقابت با سایر بنگاه‌ها بپردازند. بر این اساس باید به بازاریابی دیجیتال نگاه هوشمندانه‌تری داشته باشند و از آن بهره ببرند (گلیان و قاسمی، ۱۳۹۶). در همین راستا افزایش استفاده رسانه‌های دیجیتال توسط مصرف‌کنندگان و گرایش بیشتر کاربران بالقوه به پیوند با عصر دیجیتال، بسیاری از سازمان‌ها را بر آن داشته که برای رسیدن به بازارهای هدف خود از بازاریابی دیجیتال استفاده کنند. استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال نقش مهمی در کمک به طراحی و ارائه محصولات و خدمات جدید با ویژگی منحصر به فرد و هدایت و طراحی مجدد فرآیندهای کسب‌وکار دارد (اختیارالدین و همکاران، ۱۳۹۹). آشفتگی روند تجاری و افزایش رقابت در میان کسب‌وکارها، محیط پیرامون کسب‌وکارها را بسیار متفاوت‌تر از گذشته نموده است و شناخت مسیرهای آتی تجاری و حرکت در راستای آن‌ها به‌نحوی که بهبود در عملکرد را به همراه داشته باشد، ضرورت توجه به بازاریابی و به‌کارگیری استراتژی‌هایی برای تمایز شدن از رقبا را دوچندان کرده است. از این رو کسب‌وکارهای ورزشی می‌توانند با به‌کارگیری روش‌های بازاریابی جدید مثل

^۱. Ridwan

بازاریابی دیجیتالی، بازاریابی صدای مشتری و استراتژی تمایز در جهت هرچه بهتر کردن عملکرد کسب‌وکار خود در هر سه بخش بازار، مالی و مشتری گام بردارند (کیم و ترایل^۱، ۲۰۱۱) از آنجایی که رقابت در کسب‌وکارهای ورزشی نیز مانند هر عرصه‌ی دیگری زیاد است، آگاهی و توجه به احساسات و صدای مشتری برای کسب‌وکارها مهم است که آن‌ها باید به‌طور مداوم برای موفقیت در بازار آن را بررسی و درک کنند. عدم نظارت بر احساسات و صدای مشتری یا تشخیص اشتباه آن‌ها می‌تواند مشکلات جدی را برای بازاریابان به دنبال داشته باشد. مدیران بازاریابی فعال تمایل دارند قبل از اینکه چنین مشکلاتی به سطح بحران برسند، به مشکلات مشتریان توجه کنند و صدای آنان را بشنوند تا در کسب‌وکار خود موفق شوند. بنابراین مقوله‌ی نوآوری و توجه به صدای مشتریان در زمینه‌ی جذب مشتریان و وفاداری آنان مسئله‌ی مهم و قابل‌توجهی است (جاین و گوئل^۲، ۲۰۲۱).

تحقیقات پیشین متغیرهای کلاسیک همچون استراتژی تمایز را با عملکرد کسب‌وکار مورد تأیید قرار داده‌اند؛ اما ارتباط متغیرهای نوین مانند بازاریابی دیجیتال و بازاریابی صدای مشتری با عملکرد و نحوه مداخله در آن هنوز دارای چالش و ابهام است. از این‌رو مسئله اصلی پژوهش این است که با توجه به تحولات بازارهای امروز و ارتقای فزاینده نقش مشتری و اهمیت فضای مجازی و دیجیتال، کسب‌وکارها چگونه آن را ادراک و ارزیابی می‌کنند و چه استراتژی‌هایی را برای کسب‌وکارهای خود به کار می‌گیرند. علاوه بر این، از طرفی هم با به وجود آمدن فضای رقابتی میان کسب‌وکارها و عملکرد بهتر و بالاتر آنان در مقابل با رقبای دیگر و بازگشایی سریع انواع و اقسام کسب‌وکارهای خصوصی و نیمه‌خصوصی و ارائه خدمات گوناگون، توجه به بازاریابی دیجیتال و مشتریان و ارضای نیازهای آن‌ها بیش‌ازپیش احساس می‌شود.

در چنین فضایی کسب‌وکارها باید به دنبال راه‌هایی جهت اطلاع یافتن مستمر از نیازها و خواسته‌های مشتریان باشند تا بتوانند با ارائه خدماتی نوآور و متناسب با نیازهای مشتریان، گامی در جهت متمایز کردن خود و پیشی گرفتن از رقبای بردارند و از این طریق عملکرد برتر خود را تضمین نمایند. کسب‌وکارهای خدماتی نسبت به تولیدی بیشتر وابسته به مشتری هستند از این‌رو پویایی بیشتری در زمینه نوع،

1. Kim & Trail

2. Jain & Goel

متغیرها و روابط بین آن‌ها در این زمینه دارند (آقابابایی و همکاران، ۱۳۹۷). علاوه بر این کسب‌وکارهای حوزه ورزش همچون باشگاه‌های ورزشی از لحاظ اقتصادی زمینه سود زیادی را برای مدیران آنان فراهم کرده و گردش مالی زیادی را در حوزه صنعت ورزش به خود اختصاص داده‌اند و همچنین از جنبه سلامت آن ورزش و کسب‌وکارهای حوزه ورزش به‌عنوان کسب‌وکارهای سفید شناخته شده‌اند و علاوه بر عدم ایجاد آلودگی در جامعه، زمینه سلامتی افراد و سالم زندگی کردن را فراهم کرده‌اند (کمال و همکاران^۱، ۲۰۲۱). با توجه به مطالب گفته‌شده، در این پژوهش کسب‌وکارهای خدمات سلامتی، تفریحی‌ورزشی مورد مطالعه قرار گرفتند؛ زیرا شواهد محیطی و علمی نشان‌دهنده مشهود بودن و شدت متغیرهای هدف در این کسب‌وکارها هستند؛ بنابراین به‌طور مشخص سؤال اصلی پژوهش این است که رویکردهای نوینی همچون بازاریابی دیجیتال و بازاریابی صدای مشتری چه اثری بر بهبود عملکرد کسب‌وکارهای کوچک ورزشی دارند؟ و آیا رویکرد استراتژی تمایز می‌تواند مداخله‌ای اثرگذار بر روابط این متغیرها باشد؟

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

بازاریابی دیجیتال: این بازاریابی با کانال‌های دیجیتال به‌صورت آنلاین و غیر آنلاین انجام می‌شود. در این نوع بازاریابی از همه روش‌ها و کانال‌های ممکن و موجود استفاده می‌شود تا با مشتری ارتباط ایجاد شود و اطلاعات به بهترین شکل انتقال یابد؛ به‌عبارت‌دیگر، هدف بازاریابی دیجیتال ادغام افراد و فناوری است که منجر به تعامل و رضایت مشتری می‌شود و بازاریابی دیجیتال موجب رسیدن به اهداف بازاریابی از طریق روش‌ها و ابزارهای دنیای فناوری دیجیتال می‌شود (بلالی شرببانی و مکی، ۱۳۹۵). موسسه بازاریابی دیجیتال^۲، بازاریابی دیجیتال را «استفاده از فناوری‌های دیجیتالی برای ایجاد یک ارتباط یکپارچه، هدفمند و قابل‌اندازه‌گیری که به کسب و نگهداری مشتریان در حین برقراری روابط عمیق‌تر با آن‌ها کمک می‌کند» تعریف کرده است. همچنین بازاریابی دیجیتال قابلیت اندازه‌گیری ارتباطات را از طریق استفاده از فناوری‌های دیجیتال دارد. این نشان می‌دهد که فناوری‌ها نه تنها به‌عنوان سیستم‌عامل یا کانال برای ارائه فعالیت‌های بازاریابی دیجیتال مورد استفاده

^۱ Kamal

^۲ Digital Marketing Institute

قرار می‌گیرند، بلکه برای ساخت، هدفگیری و اندازه‌گیری فعالیت‌های آن‌ها نیز مورد استفاده قرار می‌گیرند (جاروینن^۱، ۲۰۱۶). با وجود اینکه بازاریابی دیجیتال شباهت زیادی به بازاریابی اینترنتی دارد اما بازاریابی دیجیتال فراتر از بازاریابی اینترنتی رفته و خود را از تک نقطه تماس اینترنتی جدا کرده و بر تمام رسانه‌های دیجیتال مانند تلفن همراه (پیامک و برنامه‌ها)، تلویزیون و رادیو، تعاملی به‌عنوان کانال ارتباطی ایجاد کرده است؛ بنابراین اصطلاح بازاریابی دیجیتال با کنار هم قرار گرفتن ابزارهای دیجیتالی تعاملی در خدمت بازاریابان برای تبلیغ محصولات و خدمات و ایجاد ارتباط شخصی و مستقیم با مشتری و توسعه آن ارتباط می‌باشد (فرامرزی و همکاران، ۱۳۹۶).

در این پژوهش متغیر بازاریابی دیجیتال شامل ابعادی همچون تبلیغات رسانه‌های اجتماعی، تبلیغات ایمیل و تبلیغات آنلاین بود که با توجه به اینکه کسب‌وکارهای خدماتی همچون کسب‌وکارهای ورزشی بیشتر با فضای مجازی و رسانه‌های مجازی و آنلاین درگیر هستند از این طریق می‌توان عملکرد آنان را از طریق جنبه‌های مورد بررسی در این پژوهش ارتقاء داد و به سودآوری بیشتری دست یافت.

بازاریابی صدای مشتری: این شیوه بر یک سیستم پنج مرحله‌ای استوار می‌باشد و شامل پژوهش‌های صدای مشتری، اتخاذ استراتژی‌های صدای مشتری‌محور مرتبط با نتایج پژوهش، ایجاد ترکیبی از کانال‌های صدای مشتری‌محور، به‌کارگیری رسانه اجتماعی صدای مشتری‌محور و خدمات مشتری‌محور است (رومن^۲، ۲۰۱۰). در این پژوهش متغیر بازاریابی صدای مشتری شامل ابعادی همچون پژوهش صدا مشتری، استراتژی صدای مشتری، ترکیب کانال‌ها، رسانه اجتماعی و خدمات مشتری‌محور بود. صدای مشتری یک اصطلاح مورد استفاده برای توصیف فرآیند اخذ جزئیات مهم درباره تمایلات، نیازها و الزامات از مشتری یا گروه هدف است که ترکیبی از بازاریابی و روش پژوهش می‌باشد و منجر به یک درک عمیق از ترجیحات و نیازهای مشتریان می‌گردد. استراتژی صدای مشتری: استراتژی انتخابی به معنای دادن اختیار به مشتری برای انتخاب روش‌های ارتباطی بازاریاب با او است. بدان معنا که پس از انجام پژوهش‌های صدای مشتری و تجزیه

1. Jarvinen

2. Roman

و تحلیل اطلاعات حاصل از آن‌ها، سازمان، علاوه بر آگاهی از نیازها و خواسته‌های مشتریان، با اخلاق و روحیات آن‌ها نیز آشنا می‌شود، این شناخت به شرکت و بازاریاب کمک می‌کند تا با او به‌گونه‌ای که می‌پسندد رفتار نماید. ترکیب کانال‌ها: بازاریابی چندکاناله به‌عنوان استراتژی‌های بازاریابی برای ارائه خدمات به مشتریان از طریق بهره‌گیری از چندین کانال ارتباطی است. بازاریابی رسانه‌های اجتماعی: فرآیندی است که به افراد اجازه می‌دهد تا در وبسایت‌ها حضور پیدا کنند و از طریق کانال‌های اجتماعی آنلاین با اجتماع وسیعی از افراد ارتباط برقرار کرده و به گفت‌وگو با آن‌ها بپردازند، امری که از طریق کانال‌های بازاریابی سنتی امکان‌پذیر نیست. خدمات مشتری‌محور: شرکت محصولات را مطابق با خواست مشتری ارائه می‌دهد و بلافاصله از تجربه و احساس او در مواجهه با محصول بازخورد می‌گیرد و بار دیگر چرخه پس از تولید، ادامه پیدا می‌کند تا شرکت از رضایت مشتریان اطمینان پیدا نموده و تغییرات لازم را در صورت خواست آن‌ها ارائه دهد (رومن، ۲۰۱۰).

استراتژی تمایز: استراتژی است که در آن شرکت محصولات یا خدمات متمایز ارائه دهد. این اقدام باعث موقعیتی می‌شود که در کل صنعت منحصر به فرد است. تمایز، ابزاری است که اگر شرکت به آن دست یابد می‌تواند از آن به‌عنوان یک استراتژی معتبر برای به دست آوردن بازدهی بالاتر از حد متوسط بهره‌گیرد. رقابت تنگاتنگ، شرکت‌ها را وادار کرده تا مناسب‌ترین استراتژی‌های بازاریابی را برای خود تعیین کنند تا بتوانند در بازی باقی بمانند. هر شرکتی باید استراتژی‌های متفاوتی برای دستیابی به منافع رقابتی داشته باشد. تمایز استراتژی است که شرکت‌ها تمایل دارند از آن به‌عنوان مبارزه‌ای برای توسعه تجارت خود در یک رقابت تنگاتنگ برای رسیدن و حفظ منافع رقابتی استفاده کنند (وانگ، ۲۰۲۱).

استراتژی تمایز با کارکرد دستیابی به مزیت رقابتی پایدار و افزایش عملکرد حائز اهمیت است (یونمی و همکاران، ۲۰۲۰). مطالعات نشان داده‌اند که مدل‌های استراتژی یکپارچه‌ای وجود ندارد که جنبه‌های استراتژی، به‌عنوان پایگاه‌های منابع، فعالیت‌ها، ساختار، محصولات و عوامل خارجی را به‌خوبی متحد کنند. در واقع، استراتژیست‌ها تمایل دارند که در مورد آنچه بحث کنند که یک شرکت را موفق می‌کند، خواه این چیز منابع داخلی سازمان یا یک استراتژی‌های عمومی به‌خوبی اجرا شده باشد. علاوه بر

این، پورتر (۱۹۹۱) نشان داد که برای درک مزیت رقابتی باید کسب‌وکارها به توانایی متمایز کردن و فرمان دادن به قیمت برتر که از هزینه اضافی انجام این کار بیشتر است (استراتژی تمایز) توجه بیشتری داشته باشند (اسلامی و همکاران، ۲۰۲۰).

در این پژوهش متغیر استراتژی تمایز شامل ابعادی همچون توسعه مهارت و تجهیزات، بهبود روابط، نوآوری در خدمت، شهرت تجاری (برند) بود که توسعه مهارت و تجهیزات شامل به‌کارگیری مربیان متخصص، ماهر و خوش‌نام و تجهیزات ورزشی پیشرفته و کامل بود. بهبود روابط شامل برگزاری کلاس‌های آموزشی برای ورزشکاران و اولیای آنان، برخورد مناسب مربیان و اعضای مجموعه و پاسخ مناسب و به‌موقع مربیان و کارکنان به مشتریان است. نوآوری در خدمت شامل وجود تجهیزات پیشرفته‌تر، وجود مشتریان مطرح و معروف، نوآوری و کیفیت رفاهی و بود. شهرت تجاری (برند) شامل داشتن سابقه ذهنی روشن و مطلوب از مجموعه ورزشی، نظر مساعد مربیان و اعضای کهنه‌کار باشگاه از گذشته تاکنون از ویژگی‌های مجموعه ورزشی و منطبق شدن با محیط و جامعه بود.

عملکرد کسب‌وکار: عبارت است از دستیابی به اهداف سازمانی و اجتماعی یا فراتر رفتن از آن‌ها و انجام مسئولیت‌هایی که سازمان به عهده دارد (باقر پور و همکاران، ۱۳۹۳). عملکرد کسب‌وکار یک مجموعه چندوجهی است که دارای ابعاد گوناگونی می‌باشد. کلیه فعالیت‌ها و عوامل درونی و بیرونی سازمانی که در ارتباط با یکدیگر و محیط هستند، عملکرد نهایی سازمان را تشکیل می‌دهند. لذا می‌بایست همه این عوامل در کنار یکدیگر و در ارتباط با یکدیگر مورد بحث و بررسی قرار گیرد؛ یعنی سازمان نمی‌تواند تأکید و تمرکزش روی اثربخشی باشد، بدون اینکه به کیفیت در آن سازمان بیندیشد (لوپز نیکولاس و مرونو سردان^۱، ۲۰۱۱). با توجه به اینکه کسب‌وکارهای ورزشی اکثراً خدمات‌محور هستند به همین خاطر مشتریان و جذب آنان برای به دست آوردن سود بیشتر و توسعه از جنبه مالی اهمیت بیشتری دارند و همچنین با توجه به وجود کسب‌وکارهای خصوصی بیشتر در صنعت ورزش به دست آوردن بازار از اهمیت زیادی برخوردار است. در این پژوهش متغیر عملکرد کسب‌وکار شامل ابعادی همچون عملکرد مشتریان، عملکرد مالی و عملکرد بازار بود که عملکرد مشتریان شامل افزایش رضایت مشتریان از باشگاه، توسعه کمی و کیفی خدمات

^۱. Lopez- Nicolas & Merono-Cerdan

باشگاه و جذب مشتریان بیشتر بود. عملکرد مالی شامل افزایش درآمد، سودآوری و نرخ بازگشت سرمایه باشگاه نسبت به سال‌های گذشته بود. عملکرد بازار شامل داشتن سهم بازار بیشتری نسبت به رقبا، مشهود بودن خدمات ارائه‌شده توسط باشگاه ورزشی و داشتن موقعیت کلی رقابتی بالاتر نسبت به رقبا بود.

جدول ۱- متغیرهای تحقیق

متغیرها	ابعاد	منبع
بازاریابی دیجیتال	تبلیغات رسانه‌های اجتماعی	نعیمی و همکاران (۱۳۹۸)
	تبلیغات ایمیل	
	تبلیغات آنلاین	
بازاریابی صدای مشتری	پژوهش صدای مشتری	ناصری و همکاران (۱۳۹۳)
	استراتژی صدای مشتری	
	ترکیب کانال‌ها	
	رسانه اجتماعی	
	خدمات مشتری محور	
استراتژی تمایز	توسعه مهارت و تجهیزات	باقر پور و همکاران (۱۳۹۲)
	بهبود روابط	
	نوآوری در خدمت	
	شهرت تجاری (برند)	
عملکرد کسب‌وکار	عملکرد مشتریان	بای و چانگ (۲۰۱۵): تورکر (۲۰۰۹)
	عملکرد مالی	
	عملکرد بازار	

و بررسی پژوهش‌ها نشان می‌دهد در رابطه با تأثیر به کار بردن رویکرد نو بازاریابی دیجیتال و حوزه جدید بازاریابی صدای مشتری و اهمیت استفاده از نوآوری و استراتژی‌های تمایز در عملکرد کسب‌وکارهای ورزشی مطالعات خیلی محدودی انجام شده که اثرات این متغیرها بر روی عملکرد کسب‌وکارهای ورزشی پرداخته‌اند. در پژوهش‌های داخلی اسدالله و همکاران (۱۴۰۰) در طراحی مدل کسب‌وکار بانکداری باز در پرتو نوآوری باز در صنعت بانکداری کشور نشان دادند که ساختار مؤسسات مالی، توسعه‌دهندگان فناوری‌های مالی و اکوسیستم محیط کسب‌وکار بر مدل بانکداری باز تأثیر مثبت می‌گذارد، لکن بخش‌بندی مشتریان بر مدل بانکداری باز فاقد تأثیر است. همچنین مدل کسب‌وکار بانکداری باز بر بهبود فضای کسب‌وکار و بهبود عملکرد سازمانی تأثیرگذار است، ولی بر پذیرش بانکداری مجازی فاقد تأثیر می‌باشد. براخاص و همکاران (۱۳۹۹) در بررسی کاربرد استراتژی تمایز در ارتقای

عملکرد کسب‌وکار باشگاه‌های ورزشی با تأکید بر بازاریابی صدا و مدیریت دانش مشتری نشان دادند که مدیریت دانش مشتری به ترتیب اثر معنی‌داری بر بازاریابی صدای مشتری، استراتژی تمایز و عملکرد کسب‌وکار دارد و بازاریابی صدای مشتری اثر معنی‌داری بر استراتژی تمایز و عملکرد کسب‌وکار دارد. همچنین استراتژی تمایز اثر معنی‌داری بر عملکرد کسب‌وکار دارد. نعیمی و همکاران (۱۳۹۹) در بررسی تأثیر بازاریابی دیجیتال بر رقابت‌پذیری باشگاه‌های ورزشی شهرستان رشت از طریق هوشمندی رقابتی و کارآفرینی نشان دادند که بازاریابی دیجیتال بر رقابت‌پذیری اثر مثبت و معنی‌داری داشت. بازاریابی دیجیتال بر هوشمندی رقابتی اثر مثبت و معنی‌داری داشت. بازاریابی دیجیتال بر کارآفرینی اثر مثبت و معنی‌داری داشت. هوشمندی رقابتی بر رقابت‌پذیری اثر مثبت و معنی‌داری داشت. کارآفرینی بر رقابت‌پذیری اثر مثبت و معنی‌داری داشت. یافته‌ها حاکی از آن بود که مدیران باشگاه‌های مربوط استراتژی‌هایی را در راستای به‌کارگیری بازاریابی دیجیتال برای رقابت‌پذیری با باشگاه دیگر انجام داده تا زمینه جذب مشتریان و سودآوری بیشتر باشگاه فراهم کنند.

مشهدی رمضان و یزدانی (۱۳۹۸) در بررسی تأثیر استراتژی برندمحوری بر عملکرد برند با تأکید بر مداخله‌گری هویت برند نشان دادند که بین استراتژی برند محوری و عملکرد برند رابطه معنی‌داری وجود دارد و تحلیل اثر مداخله‌گر هویت برند در این رابطه تأیید شده است. علی‌جانی و نوروژی (۱۳۹۸) در بررسی تأثیر بازاریابی دیجیتالی بر عملکرد کسب‌وکار در حوزه فناوری اطلاعات گزارش دادند که فعالیت‌های بازاریابی دیجیتال برافزایش تعداد بازدید مدیران و پرستاران از وب‌سایت، بهبود کیفیت بازدید از وب‌سایت و بهبود عملکرد کسب‌وکار در حوزه سلامت تأثیر دارد. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد بهبود کیفیت بازدید از وب‌سایت بر بهبود عملکرد کسب‌وکار در حوزه سلامت تأثیر دارد. درحالی‌که افزایش تعداد بازدید از وب‌سایت تنها بر بهبود عملکرد کسب‌وکار در حوزه سلامت تأثیر دارد. نظری و همکاران (۱۳۹۷) به بررسی تأثیر استراتژی تمایز محصول، بر عملکرد شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار تهران پرداختند. نتایج نشان داد استراتژی تمایز محصول، بر عملکرد شرکت‌هایی که از این استراتژی استفاده می‌کنند، تأثیر معناداری

دارد و همچنین کارایی تأثیر معناداری بر رابطه میان استراتژی تمایز محصول و عملکرد شرکت‌ها دارد. آقابابایی و همکاران (۱۳۹۷) به شناسایی تأثیر رهبری و جهت‌گیری کارآفرینی بر عملکرد بانک‌ها با در نظر گرفتن نقش میانجی استراتژی تمایز پرداختند. نتایج حاکی از این است که رهبری و جهت‌گیری کارآفرینی بر عملکرد بانک‌ها از طریق استراتژی تمایز تأثیر دارد.

فضلی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۷) به بررسی نقش بازاریابی و نوآوری در عملکرد مشتری با تأکید بر مدیریت داخلی برند و استراتژی تمایز پرداختند. نتایج نشان داد که برندسازی داخلی بر عملکرد مشتری به صورت مثبت اثرگذار است اما برندگرایی بر عملکرد مشتری اثر معناداری ندارد. همچنین در این تحقیق اثر استراتژی تمایز بر عملکرد مشتری نیز مورد تأیید قرار گرفته است. امینی فرد و کاوه‌ای (۱۳۹۶) در بررسی نقش بازاریابی دیجیتال در توسعه کسب‌وکار از طریق شبکه اجتماعی لینکدین نشان داد که استفاده از تکنیک‌های مختلف بازاریابی امکان تبلیغات وسیع و بدون هزینه برای محصول یا خدمات، کاهش تعداد واسطه‌ها در کسب‌وکار و غیره را فراهم می‌آورد. رشد این‌گونه شبکه‌ها در حال حاضر صعودی می‌باشد. ناصری و همکاران (۱۳۹۳) تأثیر بازاریابی صدای مشتری بر عملکرد بازار شرکت‌ها را بررسی کردند. بازاریابی صدای مشتری به طور مستقیم بر مزیت رقابتی، جهت‌گیری استراتژیک و عملکرد بازار شرکت‌های کوچک و متوسط اثرگذار است و جهت‌گیری استراتژیک نیز بر عملکرد بازار تأثیر دارد. ملک اخلاق و همکاران (۱۳۹۳) نقش بازاریابی صدای مشتری در ایجاد مزیت رقابتی بنگاه‌های کوچک و متوسط را بررسی کردند. بازاریابی صدای مشتری شیوه‌ی نوینی در بازاریابی است که با ترکیب بازاریابی و استراتژی و تعامل با مشتریان، موجب ارائه بهترین محصولات و خدمات به مشتریان می‌شود و از طریق ایجاد و افزایش رضایت و وفاداری مشتریان، تقویت نام و نشان تجاری و افزایش سود سازمان در بلندمدت موجب تمایز سازمان با رقبا می‌گردد. ملک اخلاق و همکاران (۱۳۹۲) بازاریابی صدای مشتری، نوآوری سازمان‌ها در ایجاد مزیت رقابتی را بررسی کردند. آنها نشان دادند که بازاریابی صدای مشتری و نوآوری سازمان‌ها باعث مزیت رقابتی در سازمان‌ها شده و زمینه برتری آنان را فراهم می‌کند.

در بخش تحقیقات خارجی کیم^۱ (۲۰۲۱) در بررسی تأثیر استراتژی‌های تمایز و رهبری هزینه بر عملکرد کسب‌وکار مشاغل کوچک نشان داد که به‌طور هم‌زمان رهبری هزینه و استراتژی تمایز تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد کسب و کار دارند، درحالی‌که به‌طور جداگانه استراتژی رهبری هزینه تأثیر بیشتری بر عملکرد کسب‌وکار داشت. کووای و همکاران^۲ (۲۰۲۱) در بررسی تأثیر پذیرش فناوری اطلاعات بر عملکرد کسب‌وکار با واسطه قابلیت فناوری اطلاعات و بازاریابی دیجیتال نشان دادند که پذیرش فناوری اطلاعات بر قابلیت فناوری اطلاعات، بازاریابی دیجیتال و عملکرد کسب‌وکار تأثیر می‌گذارد. همچنین، قابلیت فناوری اطلاعات^۳ بر عملکرد کسب‌وکار تأثیر می‌گذارد. در همین حال، قابلیت‌های فناوری اطلاعات بر بازاریابی دیجیتال تأثیر نمی‌گذارد و بازاریابی دیجیتال بر عملکرد کسب‌وکار تأثیر نمی‌گذارد. مچمن^۴ (۲۰۲۱) در بررسی تأثیر تعدیل‌کننده بازاریابی دیجیتال در بین عوامل تعدیل تجارت و عملکرد کسب‌وکارهای کوچک در عراق نتایج نشان داد که بازاریابی دیجیتال تا حدی رابطه بین عوامل همسویی کسب‌وکار فناوری اطلاعات (عامل انسانی، ارتباطات، حاکمیت، شایستگی، مشارکت و سرمایه‌گذاری فناوری اطلاعات) و عملکرد کسب‌وکارهای کوچک را تعدیل می‌کند.

دیاهرینی و همکاران^۵ (۲۰۲۱) در بررسی تأثیر بازاریابی دیجیتال، پول دیجیتال بر عملکرد فروش باندونگ نشان دادند که بازاریابی دیجیتال و متغیرهای پول دیجیتال بر عملکرد شرکت تأثیر دارند. این مطالعه بر اهمیت استفاده از فناوری اطلاعات برای بهبود عملکرد شرکت، به‌ویژه در شرایط رقابتی، تأکید می‌کند. اسلامی و همکاران^۶ (۲۰۲۰) در بررسی طراحی عملکرد سازمانی با استفاده از ابزارهای استراتژی تمایز نشان دادند که پیگیری استراتژی تمایز منجر به افزایش مزیت رقابتی و بهبود عملکرد سازمان می‌شود. همچنین، خاطرنشان شد که موفقیت سازمان‌های تولیدی با توانایی انعطاف‌پذیری آن‌ها در برنامه‌ریزی استراتژیک و ادغام عوامل محیط داخلی و صنعتی در ایجاد استراتژی تمایز تعیین می‌شود. این تحقیق به شفاف‌سازی یک مدل تمایز موفقیت‌آمیز در ادبیات استراتژیک کمک می‌کند تا متخصصان در افزایش

1. Kim

2. Kuway

3. IT capability

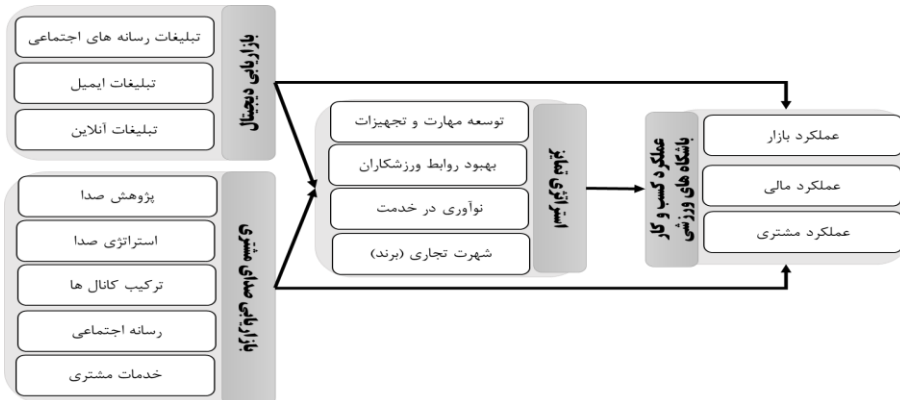
4. Mechman

5. Dyahrini

6. Islami

توانایی و دانش پیروی از استراتژی تمایز کمک کنند. ساریانتو و آنگراینی^۱ (۲۰۲۰) در مقایسه استراتژی رهبری هزینه با استراتژی تمایز بر عملکرد شرکت‌های اسلامی جاکارتا نشان دادند که اجرای یک استراتژی کم‌هزینه با توجه به شرایط افرادی که نسبت به قیمت حساس هستند و از تصمیم‌گیری در مورد محصولات برند چندان آگاه نیستند، اهمیت زیادی دارد.

پس از تشریح هر یک از متغیرهای موجود در مدل مفهومی، در این مرحله سعی شده است تا روابط بین متغیرها در شکل ۱، به صورت شفاف‌تری نشان داده شود. ماهیت متغیرهای موجود در مدل مفهومی را می‌توان به تناسب تأثیرگذاری آنان بر یکدیگر شناسایی نمود. در این مدل، عملکرد کسب‌وکار، متغیر وابسته است. درحالی‌که متغیرهای بازاریابی دیجیتال و بازاریابی صدای مشتری متغیرهای مستقل محسوب می‌گردند. در این میان متغیر استراتژی تمایز نقش متغیر میانجی را بازی می‌کند.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش (نعیمی و همکاران، ۱۳۹۸؛ ناصری و همکاران، ۱۳۹۳؛ باقر پور و همکاران،

۱۳۹۲؛ بای و چانگ، ۲۰۱۵؛ تورکر، ۲۰۰۹)

روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق از نظر نوع توصیفی همبستگی، از نظر هدف کاربردی و از نظر روش جمع‌آوری داده‌ها، میدانی بود. به صورتی که با هماهنگی‌های انجام‌شده با اداره ورزش و جوانان استان گیلان لینک کانال مدیران باشگاه‌های دولتی و خصوصی در اختیار محقق قرار گرفت و پرسشنامه آنلاین در اختیار مدیران قرار داده شد. این مطالعه به جهت شرایط و پیش‌فرض‌های مربوط به متغیرهای پژوهش و روابط بین

^۱. Suryanto & Anggraini

آن‌ها بر روی مدیران باشگاه‌ها انجام گرفته است. جامعه آماری شامل کلیه مدیران باشگاه‌های ورزشی استان گیلان بود (با استعلام از اداره ورزش و جوانان استان گیلان به تعداد ۷۲۳ باشگاه بود). نمونه آماری با توجه به جدول مورگان برای جامعه مورد نظر ۲۵۲ نفر انتخاب شد. پرسشنامه پخش شده توسط ۲۹۴ نفر پاسخ داده شد که از این بین ۲۶۸ پرسشنامه به صورت کامل پاسخ داده شده بودند و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه ۴۷ سؤالی بر اساس طیف پنج ارزشی لیکرت استفاده شد. پرسشنامه این تحقیق از دو قسمت تشکیل شده بود: قسمت اول، شامل پرسش‌های جمعیت شناختی بوده (۵ سؤال) و قسمت دوم، شامل پرسشنامه بازاریابی دیجیتالی (نعیمی و همکاران، ۱۳۹۸) (۹ سؤال)، بازاریابی صدای مشتری (ناصری و همکاران، ۱۳۹۳) (۱۵ سؤال) و استراتژی تمایز (باقر پور و همکاران، ۱۳۹۲) (۱۱ سؤال) و عملکرد کسب‌وکار (بای و چانگ، ۲۰۱۵؛ تورکر، ۲۰۰۹) (۹ سؤال) بود.

جهت ارزیابی روایی محتوایی و صوری از اساتید مدیریت ورزشی (۵ نفر) و صاحب‌نظران و مدیران باشگاه‌های ورزشی (۴ نفر) نظرخواهی شد. بعد از تأیید روایی محتوایی، ابتدا ابزار در یک مطالعه راهنما بین ۳۰ نفر از جامعه آماری توزیع شد که ضریب آلفای کرونباخ ($\alpha = 0/86$) به دست آمد. بر اساس آزمون کلموگروف-اسمیرنوف سطح معناداری تمام مؤلفه‌ها کمتر از $\alpha < 0/05$ می‌باشد، لذا توزیع تمام داده‌ها غیرنرمال است. در نتیجه برای بررسی رابطه فرضیه‌های آماری از روش مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار پی ال اس و جهت بررسی روایی سازه از روش تحلیل عاملی تأییدی و جهت تحلیل فرضیات اصلی پژوهش از روش تحلیل مسیر در نرم‌افزار پی ال اس استفاده گردید. در روش حداقل مربعات جزئی به منظور بررسی برازش مدل اندازه‌گیری از چندین معیار شامل روایی سازه، تشخیصی و همگرا و پایایی ترکیبی، در بخش مدل ساختاری از مقدار R^2 ، Q^2 و T-Value و به منظور برازش کلی مدل هم از معیار SRMR استفاده شد (هایر و همکاران^۱، ۲۰۱۹).

^۱. Hair

یافته‌ها

یافته‌های مطابق جدول یک نشان می‌دهد ۶۰/۴۵ درصد از نمونه‌های پژوهش ۲۰-۲۹ سال سن داشتند و ۶۱/۵۳ درصد از آن‌ها مرد می‌باشند و همچنین ۵۰/۳۷ درصد آنان دارای تحصیلات لیسانس بودند. سایر اطلاعات توصیفی در جدول شماره (۲) گزارش شده است.

جدول ۲- مشخصات جمعیت‌شناختی نمونه آماری

متغیر	زیرمجموعه	تعداد	درصد	متغیر	زیرمجموعه	تعداد	درصد
سن (سال)	۲۰ تا ۲۹ سال	۱۶۲	۶۰/۴۵	تحصیلات	دیپلم و زیر دیپلم	۴۱	۱۵/۳۰
	۳۰ تا ۳۹ سال	۵۵	۲۰/۵۲		لیسانس	۱۳۵	۵۰/۳۷
	۴۰ تا ۴۹ سال	۳۳	۱۲/۳۱		فوق لیسانس	۷۹	۲۹/۴۸
	بیشتر از ۵۰ سال	۱۸	۶/۷۱		دکتری	۱۳	۴/۸۵
جنسیت	مرد	۱۶۵	۶۱/۵۳	سابقه فعالیت	کمتر از ۳ سال	۳۶	۱۲/۴۳
	زن	۱۰۳	۳۸/۴۳		۳ تا ۶ سال	۴۴	۱۶/۴۲
وضعیت تأهل	مجرد	۴۶	۱۷/۱۶		۷ تا ۱۰ سال	۷۹	۲۹/۴۸
	متأهل	۲۲۲	۸۲/۸۳		بیشتر از ۱۱ سال	۱۰۹	۴۰/۶۷

همچنین اطلاعات توصیفی متغیرهای پژوهش بر اساس میانگین و انحراف استاندارد در جدول ۳ آورده شده است.

جدول ۳- توصیف متغیرهای پژوهش

مؤلفه	M	S.D	مؤلفه	M	S.D
بازاریابی دیجیتال	۳/۸۱	۰/۷۷	استراتژی تمایز	۳/۹۴	۰/۶۹
رسانه‌های اجتماعی	۳/۷۸	۰/۸۳	توسعه مهارت و تجهیزات	۴/۱۶	۰/۷۶
تبلیغات ایمیل	۳/۷۶	۰/۹۹	بهبود روابط با ورزشکاران	۴/۰۳	۰/۸۴
تبلیغات آنلاین	۳/۸۸	۰/۸۹	نوآوری در خدمت	۳/۶۵	۱/۰۰
بازاریابی صدای مشتری	۳/۹۹	۰/۷۲	شهرت تجاری (برند)	۳/۹۴	۰/۸۴
پژوهش صدای مشتری	۳/۹۹	۰/۸۰	عملکرد کسب و کار	۳/۹۶	۰/۷۸
استراتژی صدای مشتری محور	۴/۰۱	۱/۳۶	عملکرد مشتریان	۳/۹۸	۰/۸۹
ایجاد ترکیبی از کانال‌ها	۳/۹۹	۰/۸۳	عملکرد مالی	۳/۹۱	۰/۹۰
خدمات مشتری محور	۴/۱۳	۰/۷۸	عملکرد بازار	۳/۹۸	۰/۹۲

برآزش مدل اندازه‌گیری: جهت سنجش برازش مدل اندازه‌گیری از پایایی شاخص، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده گردید. پایایی شاخص برای سنجش پایایی درونی، شامل سه معیار ضرایب بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی است.

روایی همگرا میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود را نشان داده و روایی واگرا نیز میزان رابطه یک سازه با شاخص‌هایش در مقایسه با رابطه آن سازه با سایر سازه‌هاست. بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه، محاسبه و مقدار مناسب آن برابر و یا بیشتر از $0/4$ می‌باشد (هایر و همکاران، ۲۰۱۹). بارهای عاملی همه سنج‌ها در سازه مربوط به خود بالاتر از $0/4$ بود و در ادامه، تجزیه و تحلیل پژوهش بر اساس سؤال‌های تأیید شده صورت گرفته است. روایی همگرا با استفاده از معیار متوسط واریانس استخراج شده^۱ (AVE) ارزیابی می‌شود که میزان مطلوب آن مساوی و بالاتر از $0/5$ است. نتایج خروجی از مدل برای (AVE)، نمایانگر مناسب بودن معیار روایی همگرا (AVE) می‌باشد (جدول ۴). جهت بررسی روایی واگرایی مدل اندازه‌گیری، از ماتریس فورنل و لارکر^۲ استفاده شد. در این پژوهش مشخص می‌شود که همبستگی هر سازه با خودش بیشتر از همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها است. در نتیجه روایی واگرایی مدل، مورد تأیید قرار می‌گیرد (جدول ۴). تمامی متغیرها دارای مقدار آلفای کرونباخ بالای $0/70$ و پایایی ترکیبی بالای $0/80$ بودند (جدول ۳) که نشان‌دهنده این است که مدل، چه از نظر آلفای کرونباخ و چه از لحاظ پایایی ترکیبی^۳ (CR) دارای پایایی مناسبی است (هایر و همکاران، ۲۰۱۹).

جدول ۴- خلاصه شاخص‌های برازش مدل (میانگین واریانس استخراج شده، پایایی ترکیبی و آلفا کرونباخ)

متغیر	AVE	آلفا کرونباخ	CR	متغیر	AVE	آلفا کرونباخ	CR
بازاریابی دیجیتال	0/56	0/80	0/85	استراتژی تمایز	0/59	0/90	0/91
رسانه‌های اجتماعی	0/62	0/74	0/83	توسعه مهارت و تجهیزات	0/77	0/76	0/87
تبلیغات ایمیل	0/58	0/75	0/80	بهبود روابط با ورزشکاران	0/72	0/80	0/88
تبلیغات آنلاین	0/59	0/73	0/81	نوآوری در خدمت	0/62	0/73	0/83
بازاریابی صدای مشتری	0/61	0/92	0/93	شهرت تجاری (برند)	0/66	0/74	0/85
پژوهش صدای مشتری	0/62	0/81	0/86	عملکرد کسب‌وکار	0/64	0/89	0/91
استراتژی صدای مشتری محور	0/63	0/71	0/84	عملکرد مشتریان	0/71	0/80	0/88
ایجاد ترکیبی از کانال‌ها	0/63	0/70	0/83	عملکرد مالی	0/62	0/71	0/82
خدمات مشتری محور	0/68	0/76	0/86	عملکرد بازار	0/70	0/78	0/87

1. Average Variance Extracted

2. Fornell-Larcker

3. Composite Reliability

جدول ۵- رویی واکرا مدل پژوهش

۱۸	۱۷	۱۴	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	بازاریابی دیجیتال	۰/۷۵
																		۰/۷۹	۰/۵۲
																		۰/۷۶	۰/۵۹
															۰/۷۷	۰/۵۰	۰/۵۷	۰/۴۱	۰/۴۵
															۰/۷۸	۰/۶۹	۰/۴۹	۰/۵۶	۰/۵۲
															۰/۷۹	۰/۵۸	۰/۵۲	۰/۳۷	۰/۴۱
															۰/۷۹	۰/۶۲	۰/۶۳	۰/۵۵	۰/۱۹
															۰/۷۹	۰/۵۷	۰/۶۰	۰/۵۷	۰/۵۶
															۰/۸۲	۰/۵۸	۰/۶۰	۰/۶۳	۰/۵۷
															۰/۷۷	۰/۶۵	۰/۴۸	۰/۵۳	۰/۶۵
															۰/۸۸	۰/۶۰	۰/۶۸	۰/۶۴	۰/۴۷
															۰/۸۵	۰/۴۸	۰/۵۹	۰/۶۸	۰/۶۴
															۰/۷۸	۰/۵۲	۰/۶۴	۰/۶۶	۰/۴۷
															۰/۸۱	۰/۶۶	۰/۴۵	۰/۶۵	۰/۶۲
															۰/۸۰	۰/۴۹	۰/۵۳	۰/۳۱	۰/۶۳
															۰/۸۴	۰/۵۶	۰/۶۳	۰/۵۱	۰/۵۳
															۰/۷۸	۰/۵۴	۰/۵۳	۰/۵۷	۰/۵۲
															۰/۷۸	۰/۵۴	۰/۵۳	۰/۳۹	۰/۵۲
۰/۸۳	۰/۶۷	۰/۴۹	۰/۵۱	۰/۵۷	۰/۵۹	۰/۵۲	۰/۵۹	۰/۶۷	۰/۶۵	۰/۳۹	۰/۵۰	۰/۵۱	۰/۵۲	۰/۴۸	۰/۳۸	۰/۴۹	۰/۴۲	۰/۴۹	۰/۴۲

برازش مدل ساختاری: مدل ساختاری نهایی پژوهش پس از تأیید مدل‌های اندازه‌گیری و مراحل تأیید برازش در محیط نرم‌افزار ترسیم و آزمون شد. همچنین جهت سنجش مدل ساختاری پژوهش از معیارهای R^2 ، Q^2 و $SRMR$ ، T -Value استفاده شد که نتایج آن در جدول ۶، ۷ و شکل ۲ نشان داده شده است.

جدول ۶- نتایج برازش مدل ساختاری پژوهش

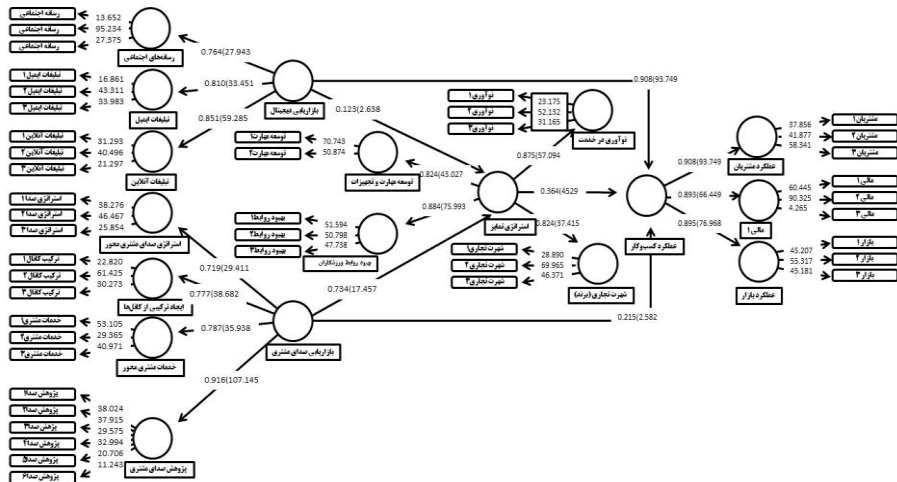
متغیر	R2	Q2
بازاریابی دیجیتال	برونزا	۰/۵۱
بازاریابی صدای مشتری	برونزا	۰/۴۶
استراتژی تمایز	۰/۶۹	۰/۴۹
عملکرد کسب و کار	۰/۵۳	۰/۵۵

تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که در بخش بازاریابی دیجیتال، تبلیغات آنلاین (۰/۸۵)، تبلیغات ایمیل (۰/۸۱) و رسانه‌های اجتماعی (۰/۷۶) به ترتیب بیشترین اثر را در تبیین بازاریابی دیجیتال داشتند. در بخش بازاریابی صدای مشتری، پژوهش صدای مشتری (۰/۹۱)، خدمات مشتری محور (۰/۷۹)، ایجاد ترکیبی از کانال‌ها (۰/۷۸) و استراتژی صدای مشتری محور (۰/۷۲) به ترتیب بیشترین اثر را در تبیین بازاریابی صدای مشتری داشتند. در بخش استراتژی تمایز، بهبود روابط ورزشکار (۰/۸۸)، نوآوری (۰/۸۷)، توسعه مهارت و تجهیزات (۰/۸۲) و شهرت تجاری (۰/۸۲) به ترتیب بیشترین اثر را در تبیین استراتژی تمایز داشتند. در بخش عملکرد کسب و کار، عملکرد مشتریان (۰/۹۱)، عملکرد بازار (۰/۸۹) و عملکرد مالی (۰/۸۲) به ترتیب بیشترین اثر را در تبیین عملکرد کسب و کار داشتند. همچنین بر اساس تحلیل مسیر (شکل ۱ و جدول ۷) مشخص شد که بازاریابی دیجیتال (۰/۲۲)، بازاریابی صدای مشتری (۰/۲۱) و استراتژی تمایز (۰/۳۶) اثر معنی‌داری در سطح معنی‌داری ۹۵ درصد با عملکرد کسب و کار داشتند. بازاریابی دیجیتال (۰/۱۲)، بازاریابی صدای مشتری (۰/۷۳) اثر معنی‌داری در سطح معنی‌داری ۹۵ درصد با استراتژی تمایز داشتند.

علاوه بر این نتایج آزمون سو بل نشان داد که متغیر بازاریابی دیجیتال از طریق میانجی استراتژی تمایز نیز بر عملکرد کسب و کارهای باشگاه‌های ورزشی اثر معنی‌داری دارد. همچنین بازاریابی صدای مشتری از طریق میانجی استراتژی تمایز نیز بر عملکرد کسب و کارهای باشگاه‌های ورزشی اثر معنی‌داری دارد و رابطه‌های میانجی تأیید گردید. همچنین شاخص شمول واریانس (VAF) نشان داد که اثر غیرمستقیم بازاریابی دیجیتال (۱۶ درصد) و بازاریابی صدای مشتری (۵۵ درصد) از طریق میانجی استراتژی تمایز بر عملکرد کسب و کارهای باشگاه‌های ورزشی است که نشان‌دهنده میانجی‌گری جزئی میانجی‌ها است.

جدول ۷- نتایج مدل نهایی پژوهش

تحلیل عامل‌ها				
روابط بین متغیرها	ضریب مسیر	معناداری (تی)	سطح معنی‌داری	نتیجه
بازاریابی دیجیتال <-- رسانه‌های اجتماعی	۰/۷۶	۲۷/۹۴	۰/۰۰۱	عدم رد
بازاریابی دیجیتال <-- تبلیغات ایمیل	۰/۸۱	۳۳/۴۵	۰/۰۰۱	عدم رد
بازاریابی دیجیتال <-- تبلیغات آنلاین	۰/۸۵	۵۹/۲۸	۰/۰۰۱	عدم رد
بازاریابی صدای مشتری <-- استراتژی صدا	۰/۷۲	۲۹/۴۱	۰/۰۰۱	عدم رد
بازاریابی صدای مشتری <-- ایجاد ترکیب کانال	۰/۷۸	۳۸/۶۸	۰/۰۰۱	عدم رد
بازاریابی صدای مشتری <-- خدمات مشتری	۰/۷۹	۳۵/۹۴	۰/۰۰۱	عدم رد
بازاریابی صدای مشتری <-- پژوهش صدا	۰/۹۱	۱۰۷/۱۴	۰/۰۰۱	عدم رد
استراتژی تمایز <-- توسعه مهارت و تجهیزات	۰/۸۲	۴۳/۰۳	۰/۰۰۱	عدم رد
استراتژی تمایز <-- بهبود روابط ورزشکاران	۰/۸۸	۷۵/۹۹	۰/۰۰۱	عدم رد
استراتژی تمایز <-- نوآوری در خدمات	۰/۸۷	۵۷/۰۹	۰/۰۰۱	عدم رد
استراتژی تمایز <-- شهرت تجاری (برند)	۰/۸۲	۳۷/۴۱	۰/۰۰۱	عدم رد
عملکرد کسب‌وکار <-- عملکرد مشتریان	۰/۹۱	۹۳/۷۵	۰/۰۰۱	عدم رد
عملکرد کسب‌وکار <-- عملکرد مالی	۰/۸۹	۶۶/۴۵	۰/۰۰۱	عدم رد
عملکرد کسب‌وکار <-- عملکرد بازار	۰/۸۹	۷۶/۹۷	۰/۰۰۱	عدم رد
تحلیل مسیر				
بازاریابی دیجیتال <-- عملکرد کسب‌وکار	۰/۲۲	۳/۷۵	۰/۰۰۱	عدم رد
بازاریابی صدا مشتری <-- عملکرد کسب‌وکار	۰/۲۱	۲/۵۸	۰/۰۰۱	عدم رد
بازاریابی دیجیتال <-- استراتژی تمایز	۰/۱۲	۲/۶۴	۰/۰۰۱	عدم رد
بازاریابی صدا مشتری <-- استراتژی تمایز	۰/۷۳	۱۷/۴۷	۰/۰۰۱	عدم رد
استراتژی تمایز <-- عملکرد کسب‌وکار	۰/۳۶	۴/۵۳	۰/۰۰۱	عدم رد
تحلیل مسیر میانجی				
روابط میانجی	Sobel test	VAF	نتایج	
بازاریابی دیجیتال <-- استراتژی تمایز <-- عملکرد کسب‌وکار	۲/۲۸	۰/۱۶	عدم رد	
بازاریابی صدای مشتری <-- استراتژی تمایز <-- عملکرد کسب‌وکار	۴/۳۸	۰/۵۵	عدم رد	



شکل ۲- مدل نهایی پژوهش (ضریب اثر و ضرایب معنی‌داری)

به منظور برآزش مدل کلی (هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری) از معیار SRMR استفاده شد؛ که مقدار آن باید از 0.1 کمتر باشد. با توجه به مقدار به دست آمده ($SRMR=0.09$)، مدل اندازه‌گیری و ساختاری از برآزش مناسبی برخوردار است، یعنی در مجموع مدل اندازه‌گیری و ساختاری، کیفیت مناسبی در تبیین متغیر درون‌زا تحقیق دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش به دنبال بررسی طراحی مدل بهبود عملکرد کسب‌وکارهای کوچک ورزشی از طریق فنون نوین جذب مشتری بود. این پژوهش، یک راهنما یا چهارچوبی را جهت بهبود عملکرد کسب‌وکارهای ورزشی با استفاده از بازاریابی دیجیتال، صدای مشتری و ایجاد تمایز در بخش‌های مختلف کسب‌وکار ارائه می‌دهد. برای سه‌سازه مفهومی، ابعاد و سؤالات جامع و فرایندنگر تعریف گردید تا بتواند به‌خوبی نتایج را به اثرات عوامل مذکور بر عملکرد کسب‌وکارهای باشگاه‌های ورزشی پیوند دهد. بر اساس مدل پژوهش، در بخش بازاریابی دیجیتال، تبلیغات آنلاین، تبلیغات ایمیل و رسانه‌های اجتماعی به ترتیب بیشترین اثر را در تبیین بازاریابی دیجیتال داشتند. در تفسیر این یافته‌ها می‌توان گفت که کسب‌وکارها و علی‌الخصوص کسب‌وکارهای ورزشی باید به حوزه تبلیغات آنلاین توجه زیادی داشته باشند تا

بتوانند با استفاده از تبلیغات در فضای مجازی و تولید محتوا برای کسب‌وکار خود و شناساندن پتانسیل‌ها و امکانات و خدمات به‌روز باشگاه به مشتریان، زمینه را برای جذب مشتریان جدید و حفظ مشتریان فعلی فراهم کنند. علاوه بر این رویکرد تبلیغات از طریق ایمیل ممکن است برای افرادی که دارای تحصیلات بالا مثل معلمان و اساتید دانشگاهی کاربرد بیشتری داشته باشد و با گرفتن ایمیل این افراد و مشتریان ویژه باشگاه با دادن ایمیل تبلیغ خود را برای کسب‌وکار ورزشی انجام دهند و در نهایت با توجه به رسانه‌های اجتماعی همچون تلویزیون و موارد مشابه که هزینه زیادی برای کسب‌وکارهای کوچک دارد می‌توانند برای کسب‌وکار خود بازاریابی کرده و مشتریان بیشتری جذب کرده و عملکرد خود را بهبود دهند.

در بخش بازاریابی صدای مشتری، پژوهش صدای مشتری، خدمات مشتری‌محور، ایجاد ترکیبی از کانال‌ها و استراتژی صدای مشتری‌محور به ترتیب بیشترین اثر را در تبیین بازاریابی صدای مشتری داشتند. در تفسیر این یافته‌ها می‌توان گفت که اگر باشگاه‌های ورزشی درباره مشتریان خود تحقیق کنند و یا به صدای مشتری توجه کرده و خدماتی را بر محور علاقه و نیاز آنان ارائه دهند و کانال‌های ارتباطی برای تبلیغ باشگاه ایجاد کنند، می‌توانند با این نوع اهمیت دادن به مشتریان، مشتریان جدید را جدی کرده و مشتریان فعلی را نگه‌دارند و زمینه بازاریابی دهان‌به‌دهان را در بین افراد و مشتریان خود فراهم کرده و مشتری بیشتری را جذب کنند. امروزه توجه به نیاز و خواسته مشتری و گوش دادن به صدای آنان به بخشی مهم از استراتژی سازمان‌های خدمات‌محور و مشتری‌مدار تبدیل شده است. تحقیقات نشان داده‌اند که آن دسته از مدیران بازاریابی که دارای بالاترین میزان موفقیت در عملکرد خود هستند، ۶۸ درصد بیشتر از سایرین از برنامه‌های صدای مشتری استفاده می‌کنند. با توجه به مطالعات انجام‌شده نشان داده شده است که بیشتر شرکت‌ها اطلاعات ناقصی از مشتریان خود دارند که می‌تواند تأثیرات منفی زیادی در ارائه خدمات، برنامه‌های تمرینی، ارتباطات بازاریابی و رضایت و جذب مشتری و کسب سود و درآمد بیشتر داشته باشد (هی و همکاران، ۲۰۱۹).

در بخش استراتژی تمایز، بهبود روابط ورزشکار، نوآوری در خدمات، توسعه مهارت و تجهیزات و شهرت تجاری به ترتیب بیشترین اثر را در تبیین استراتژی تمایز داشتند. با توجه به افزایش کسب‌وکارهای ورزشی و به میدان آمدن رقبای

بیشتر در بازار رقابتی امروزه، تبدیل شدن کسب و کار به برند متمایز از ملاک‌های اساسی برای رقابت در دنیای رقابتی به وجود آمده است. از طرفی دیگر نیز ایجاد نوآوری در خدمات و ارائه برنامه تمرینی و وجود امکانات و خدمات جدید و به روز هم یکی از مهم‌ترین ملاک‌ها برای برتری در دنیای رقابتی باشگاه‌های ورزشی می‌باشد که زمینه برتری، جذب مشتری و عملکرد بهتر را فراهم می‌کند. علاوه بر این مربیان باشگاه‌های ورزشی می‌توانند با برقراری ارتباط صمیمی و دوستانه با ورزشکاران زمینه تمایز باشگاه را در برابر رقبا فراهم کند، چون داشتن بهبود روابط صمیمی مربیان و ورزشکاران از جنبه‌های بسیار مهمی است که مشتریان و ورزشکاران باشگاه‌ها به آن توجه می‌کنند. علاوه بر این وجود مربیان با دانش روز و سطح علمی بالا و همچنین وجود تجهیزات و امکانات به روز برای ایجاد تمایز در بازار رقابتی که امروزه بین باشگاه‌های ورزشی به وجود آمده است، از اهمیت بالایی برخوردار می‌باشد (اسلامی و همکاران، ۲۰۲۰).

در بخش عملکرد کسب و کار عملکرد مشتریان، عملکرد بازار و عملکرد مالی به ترتیب بیشترین اثر را در تبیین عملکرد کسب و کار داشتند. در تفسیر این یافته‌ها می‌توان گفت که در عصر کنونی، تحولات شگرف دانش بازار وجود عملکرد قدرتمند کسب و کارها را اجتناب‌ناپذیر کرده است در صورتی که سازمان‌ها عملکرد مطلوبی نداشته باشند شکست خواهند خورد. موضوع ارزیابی عملکرد در هر سه زمینه عملکرد مشتریان، بازار و مالی می‌تواند ضامن اجرای اهداف سازمان و توسعه و پیشرفت آن باشد. شرایط جدید در اقتصاد جهانی باعث شده است تا شکل‌گیری اهداف و انتظارات متناقض اقتصادی در سازمان ایجاد شود. با توجه به نتایج پژوهش حاضر عملکرد کسب و کارها در هر سه زمینه مشتری به عنوان رکن اصلی رونق و توسعه کسب و کارها، بودن در بازار رقابتی بین باشگاه‌های ورزشی و داشتن عملکرد مالی خوب در برابر رقبا خود از اهمیت زیادی برخوردار است. امروزه در محیط کسب و کار، جلب رضایت مشتری در دستیابی سازمان‌ها به اهدافشان، نقشی مهم و اساسی دارد. سازمان‌ها دریافته‌اند که مشتریان، مهم‌ترین دارایی آن‌ها محسوب می‌شوند و بنابراین ارتباط با مشتریان را تعاملی سودمند به شمار می‌آورند. از سوی دیگر، نمی‌توان گفت که همه مشتریان، به یک اندازه در موفقیت سازمان نقش دارند. نکته‌ای که در مطالعات مدیریت ارتباط با مشتری، بر آن تأکید

می‌شود، مسئله تمرکز بر مشتریان کلیدی است. مدیریت ارتباط با مشتری، سازمان‌ها را برای تشخیص مشتریان کلیدی و بااهمیت و حفظ آن‌ها برای مبادلات آتی ترغیب کرده و نشان می‌دهد که تمرکز بر مشتریان کلیدی، باعث کاهش هزینه‌های جلب مشتری جدید و همچنین افزایش درآمدهای سازمان از جانب مشتریان وفادار می‌شود (خانلری و سهرابی، ۱۳۸۷). عملکرد مالی، موضوعی اصلی در تمامی تجزیه و تحلیل‌های سازمانی است و تصور سازمانی که شامل ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد نباشد، مشکل است. ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد مالی موجب هوشمندی سیستم و برانگیختن افراد در جهت رفتار مطلوب می‌شود و بخش اصلی تدوین و اجرای سیاست سازمانی است. به همین دلیل داشتن عملکرد مالی خوب می‌تواند باشگاه‌های ورزشی را در رقابت با رقبای خود در وضعیتی بهینه قرار داده و باشگاه‌ها بتوانند در ابعاد مختلفی پیشرفت کرده و به رقابت بپردازند. در واقع همان‌طور که در این پژوهش هم نشان داده شده علاوه بر اهمیت خوب عمل کردن در زمینه مالی، داشتن عملکرد عملیاتی خوب و بهره‌ور نیز، نیاز هر سازمان و علی‌الخصوص کسب‌وکار و باشگاه‌های ورزشی برای رقابت در بازار رقابتی امروز به شما می‌رود (خان و همکاران، ۲۰۱۹).

همچنین بر اساس تحلیل مسیر مشخص شد که بازاریابی دیجیتال و بازاریابی صدای مشتری اثر معنی‌داری بر عملکرد کسب‌وکار باشگاه‌های ورزشی داشتند. آزمون سوبل در تحلیل روابط میانجی نشان داد که اثر غیرمستقیم بازاریابی دیجیتال و بازاریابی صدای مشتری بر عملکرد کسب‌وکار باشگاه‌های ورزشی از مسیر میانجی استراتژی تمایز نیز معنی‌دار است و از اثر مستقیم آن بیشتر می‌باشد. پس می‌توان گفت با توجه به نتایج پژوهش حاضر و اثر بیشتر بازاریابی دیجیتال و بازاریابی صدای مشتری بر عملکرد کسب‌وکار باشگاه‌های ورزشی از طریق استراتژی تمایز مدیران باشگاه‌های ورزشی باید بیشتر از همه بر تبلیغات آنلاین و شنیدن صدای مشتریان بیشتر تأکید داشته باشند و با ارائه تبلیغات جدید و معرفی خدماتی که در باشگاه ارائه خواهند داد و با فراهم کردن نیاز آن‌ها باعث وفاداری مشتری و بازگشت مجدد آنان و در نتیجه عملکرد بهتر باشگاه در مقایسه با دیگر رقبا شود. از سوی دیگر، بازاریابی دیجیتال مقوله‌ای مهم در توسعه محصولات و فرآیندهای جدید، کسب تمایز و بهبود عملکرد کسب‌وکارهای ورزشی است و به مدیران عالی

کمک می‌کند تا با سیاست‌گذاری‌های مناسب، موجبات توسعه پایدار و افزایش توان رقابت را برای شرکت در بازارهای رقابتی امروزه فراهم کنند. در محیط بازاری رقابتی امروزه که از مشخصات آن رقابت فزاینده، مشتریان غیرقابل‌پیش‌بینی و آگاه هستند، تلاش برای ایجاد وفاداری و رضایت مشتریان از طریق تبلیغات و شناساندن و رساندن محصولات به دست مشتری، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند و ممکن است به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل استراتژیک موفقیت به‌حساب آید. با توجه به اینکه شبکه‌های اجتماعی از جمله مهم‌ترین عناصر در بازاریابی دیجیتال هستند و شرکت‌ها و باشگاه‌ها به تدریج به سمت بازاریابی حرکت می‌کنند، غفلت از اهمیت مشتری باشگاه‌ها، می‌تواند باعث شکست باشگاه‌ها شود و این برای یک باشگاه ورزشی اهمیت دارد که با انجام وظایف خود بتوانند به‌سادگی به اهداف مربوط به حفظ مشتری خود دست یابد (نعیمی و همکاران، ۱۳۹۹). بسیاری از باشگاه‌های ورزشی و کسب‌وکارها اکنون پذیرفته‌اند که برای موفق شدن در دنیای رقابتی و موفق شدن در رقابت‌پذیری با رقبای دیگر، باید یک استراتژی دیجیتال در دستور کار خود قرار دهند که بخش مهمی از این استراتژی «استفاده از رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی» خواهد بود. علی جانی و نوروزی (۱۳۹۸) نشان دادند که فعالیت‌های بازاریابی دیجیتال بر افزایش تعداد بازدید مدیران و پرستاران از وبسایت، بهبود کیفیت بازدید از وبسایت و بهبود عملکرد کسب‌وکار در حوزه سلامت تأثیر دارد و باعث بهبود عملکرد کسب‌وکارها خواهد شد. امینی فرد و کاوه‌ای (۱۳۹۶) نشان داد که استفاده از شبکه اجتماعی امکان تبلیغات وسیع و بدون هزینه برای محصول یا خدمات، کاهش تعداد واسطه‌ها در کسب‌وکار را فراهم می‌آورد و باعث توسعه کسب‌وکارها در حوزه‌های مختلف خواهند شد. دیاهرینی و همکاران (۲۰۲۱) نشان دادند که بازاریابی دیجیتال و متغیرهای پول دیجیتال بر عملکرد شرکت تأثیر دارند. از سویی دیگر، باشگاه‌های ورزشی باید با پژوهش در مورد صدای مشتری و ایجاد ترکیبی از کانال‌های ارتباطی و ایجاد روابط دوستانه و صمیمی با مشتریان وفادار خود روابط خود را با آن‌ها بهبود ببخشند؛ دعوت از مربیان و مشتریان وفادار و داشتن جلسات خصوصی و استفاده از نظرات و پیشنهادهای آن‌ها، استفاده از نظرات و پیشنهادهای مشتریان خود برای ایجاد و فراهم کردن امکانات و برنامه‌های مورد نظر مشتریان به‌عنوان عنصر مفید برای جامعه و صنعت ورزش، مهم‌ترین مواردی است که باید به

آن توجه داشته باشند (جوهانسون و همکاران، ۲۰۱۹). علاوه بر این باشگاه‌های ورزشی باید از امکانات و تجهیزات معتبر و به‌روز (نرم‌افزار، سیستم اطلاع‌رسانی و وب‌سایت) استفاده کرده تا با مشتریان وفادار خود ارتباطات نزدیک‌تر و بهتری داشته باشند. همچنین توجه به نظرات مشتریان در وب‌سایت باشگاه ورزشی، تلاش مدیران باشگاه برای ایجاد تسهیلاتی بیشتر به مشتریان وفادار خود مواردی است که باید به آن توجه کرد. از سویی دیگر، باشگاه‌های ورزشی باید با به‌کارگیری استراتژی‌های مالی و مشوق‌های قیمتی برای مشتریان وفادار خود موجب حفظ و نگهداری مشتریان شوند و ایجاد تصویر مناسب از باشگاه در اذهان عمومی، تخفیف‌های مالیاتی برای مشتریان وفادار می‌تواند باعث جذب مشتری بیشتر و عملکرد بهتر و باکیفیت‌تر باشگاه ورزشی شود و زمینه سودآوری بیشتر باشگاه را فراهم کند. نظری و همکاران (۱۳۹۷) نشان دادند استراتژی تمایز محصول، تأثیر معناداری بر عملکرد شرکت‌هایی که از این استراتژی استفاده می‌کنند، دارد و همچنین کارایی تأثیر معناداری بر رابطه میان استراتژی تمایز محصول و عملکرد شرکت‌ها دارد. فضلی نژاد و همکاران (۱۳۹۷) نشان دادند که برندسازی داخلی بر عملکرد مشتری به‌صورت مثبت اثرگذار است اما برندگرایی بر عملکرد مشتری اثر معناداری ندارد. همچنین در این تحقیق اثر استراتژی تمایز بر عملکرد مشتری نیز مورد تأیید قرار گرفته است. ملک اخلاق و همکاران (۱۳۹۳) نشان دادند که بازاریابی صدای مشتری با ترکیب بازاریابی و استراتژی و تعامل با مشتریان، موجب ارائه بهترین محصولات خدمات به مشتریان می‌شود و از طریق ایجاد و افزایش رضایت و وفاداری مشتریان، تقویت نام و نشان تجاری و افزایش سود سازمان در بلندمدت موجب تمایز سازمان با رقبا می‌گردد. ملک اخلاق و همکاران (۱۳۹۲) بازاریابی صدای مشتری، نوآوری سازمان‌ها در ایجاد مزیت رقابتی را بررسی کردند. نشان دادند که بازاریابی صدای مشتری و نوآوری سازمان‌ها باعث مزیت رقابتی در سازمان‌ها شده و زمینه برتری آنان را فراهم می‌کند. اسلامی و همکاران (۲۰۲۰) نشان دادند که استراتژی تمایز منجر به افزایش مزیت رقابتی و بهبود عملکرد سازمان می‌شود. همچنین، خاطر نشان شد که موفقیت سازمان‌های تولیدی با توانایی انعطاف‌پذیری آن‌ها در برنامه‌ریزی استراتژیک و ادغام عوامل محیط داخلی و صنعتی در ایجاد استراتژی تمایز تعیین می‌شود. یاریانتو و آنگرینی (۲۰۲۰) نشان

دادند که اجرای یک استراتژی کم‌هزینه با توجه به شرایط افرادی که نسبت به قیمت حساس هستند و از تصمیم‌گیری در مورد محصولات برند چندان آگاه نیستند، اهمیت زیادی دارد.

هم‌چنین نتایج تحلیل مسیر نشان داد که بازاریابی دیجیتال و بازاریابی صدای مشتری اثر معناداری بر استراتژی تمایز داشتند. سرعت گرفتن تغییرات فناوری و انفجار اطلاعات باعث گردیده سازمان‌ها فشار بیشتری را برای باقی ماندن در صحنه رقابت تحمل کنند. از طرف دیگر فناوری ارتباطات و اطلاعات با در اختیار گذاردن راه‌های متنوع کسب برتری، موجب گشته است تا سازمان‌ها با ایجاد تمایز در خدمات خود و به‌کارگیری و استفاده از اطلاعات، بر رقیبان غلبه کنند. در دنیای امروز توجه به مشتری و استفاده از استراتژی‌هایی جهت تمایز و نوآوری در محصولات و خدمات یکی از الزامات غیرقابل‌انکار برای اغلب سازمان‌ها است تا بتوانند از طریق کسب و تجزیه و تحلیل اطلاعات و همین‌طور افزایش دانش و ایجاد آگاهی، بر قابلیت‌های خود بیافزایند. یکی از تکنیک‌هایی که می‌تواند تمایز و برتری در دنیای رقابت را بیشتر کند بازاریابی دیجیتال است. بازاریابی دیجیتال شامل مجموعه همه ابزارها و فعالیت‌هایی است که برای بازاریابی محصولات و خدمات در بستر دیجیتال (وب، اینترنت، موبایل یا سایر ابزارهای دیجیتال) مورد استفاده قرار می‌گیرد. از این رو هم باشگاه‌های ورزشی می‌توانند با استفاده از تکنیک بازاریابی دیجیتال در ارائه خدمات و معرفی آن تمایز بیشتری ایجاد کرده و در رقابت با رقبای برتری دست‌یافته و سود بیشتری را به دست بیاورند (شاهی‌کتا و همکاران، ۲۰۱۳). علاوه بر این مدیران باشگاه‌های ورزشی می‌توانند با به‌کارگیری برنامه‌های بازاریابی داشتن یک تیم تخصصی بازاریابی برای بهتر جلوه دادن و اطلاع یافتن بهتر مشتریان از تجهیزات، برنامه‌ها و همه امکانات به خصوصی که باشگاه دارد، باعث برتری و تمایز نسبت به باشگاه‌ها رقیب شوند. هم‌چنین مدیران با شنیدن نیازها و خواست مشتریان می‌توانند با استفاده از دانش و اطلاعات مشتریان خود باعث نوآوری و تمایز در برنامه‌ها و به‌روز کردن امکانات باشگاه خود شوند چون بسیاری از مشتریان هستند که دارای اطلاعات به‌روز در مورد رشته ورزشی خود می‌باشند. هم‌چنین تمایز می‌تواند به‌واسطه وفاداری مشتری به علامت تجاری محصول و

در نتیجه حساسیت کمتر به قیمت، سپری محافظ در برابر رقابت چالش‌برانگیز ایجاد کند. لذا اگر باشگاه‌های ورزشی با اولویت دادن به مشتریان وفادار و برآورده ساختن ارزش‌های مورد انتظار مشتری و توجه به آگاهی و نیاز آنان می‌توانند دید مثبت و تمایزی بهتر نسبت به رقبای دیگر در ذهن مشتری ایجاد کنند و باعث برتری در فضای رقابتی موجود شوند (مهدوی کیا، ۱۳۹۲).

بررسی تحقیق در فرآیند باشگاه‌داری و کسب‌وکارهای ورزشی نشان داد که مدیران کسب‌وکارهای ورزشی با تکنیک‌هایی نوینی همچون بازاریابی دیجیتال و بازاریابی صدای مشتری جهت بهبود عملکرد کسب‌وکار و استفاده از استراتژی‌های تمایز جهت برتری و ایجاد مزیت رقابتی با رقبا آشنایی چندانی ندارند. لذا باید از طرف وزارت ورزش و جوانان و سازمان‌های مرتبط با باشگاه‌داری اقداماتی جهت آموزش مدیران باشگاه‌های ورزشی به روش‌های نوین بازاریابی و مشتری‌مداری و آشنایی با استراتژی‌هایی جهت نوآوری و تمایز در نحوه ارائه خدمات و برنامه‌های ورزشی انجام شود. از سویی دیگر، مدیران باشگاه‌های ورزشی باید امکانات اینترنتی و دیجیتالی بهتر و باکیفیت‌تری را برای شناساندن و تبلیغات باشگاه خود فراهم کرده تا از این طریق باشگاه را در ذهن مردم و ورزشکاران به باشگاهی باکیفیت، با امکانات روز و با ارزش تبدیل کرده و باعث جذب بیشتر ورزشکاران به باشگاه و رجحان یافتن در دنیای رقابتی شوند و قدرت رقابت‌پذیری بالاتری داشته باشند. علاوه بر این مدیران با استفاده از فن بازاریابی صدای مشتری می‌توانند با دعوت از مربیان و مشتریان وفادار و داشتن جلسات خصوصی و استفاده از نظرات و پیشنهادهای آن‌ها، استفاده از نظرات و پیشنهادهای مشتریان خود برای ایجاد و فراهم کردن امکانات و برنامه‌های مورد نظر مشتریان به‌عنوان عنصر مفید برای جامعه و صنعت ورزش، مهم‌ترین مواردی است که باید به آن توجه داشته باشند. علاوه بر این بررسی محقق در کسب‌وکارهای ورزشی و بررسی نحوه بازاریابی باشگاه‌های ورزشی نشان داد که باشگاه‌های ورزشی برای اداره بهتر و باکیفیت‌تر خود از برنامه‌های بازاریابی و تیم تخصصی بازاریابی استفاده مفیدی نمی‌کنند بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران باشگاه‌های ورزشی کشور از برنامه‌های بازاریابی همچون بازاریابی دیجیتال و استفاده از صدا و نظرات مشتریان برای آشنا کردن مشتریان باکیفیت و انواع ارائه خدمات باشگاه خود در اذهان عمومی استفاده کنند.

با توجه به نتایج این تحقیق به محققان آینده پیشنهاد می‌شود که بازاریابی و تمایز و نوآوری از عوامل مؤثر بر عملکرد کسب‌وکارهای ورزشی هستند لذا پیشنهاد می‌شود جنبه‌های مختلفی از بازاریابی همچون بازاریابی اجتماعی، الکترونیک و غیره و استراتژی‌ها و رویکردهای ایجاد نوآوری و تمایز در باشگاه‌های ورزشی جهت بهبود عملکرد کسب‌وکار بررسی شود. علاوه بر این بر اساس یافته‌ها، با توجه به اهمیت رویکرد مذکور برای عملکرد کسب‌وکارها پیشنهاد می‌شود پژوهش‌هایی در رابطه با این متغیرها در برندها و محصولات ورزشی انجام شود و همچنین پیشنهاد می‌شود پیامدهای به‌کارگیری بازاریابی در کسب‌وکارهای ورزشی و ارائه راهکارهایی برای به‌کارگیری با صرفه این حوزه از بهبود عملکرد برای کسب‌وکارهای ورزشی بررسی شود.

References

- Aghababaei, M., Foroughi, A., Ranjbar, H. (2019). *Identifying the Impact of Leadership and Entrepreneurial Orientation on Banking Performance Considering the Mediating Role of Differentiation Strategy*, MA Thesis, Rumi Institute of Higher Education. [In Persian]
- Alijani, S., Norozi, N. (2019). The effect of digital marketing on business performance in information technology, *The second national IT conference and health promotion, Tehran*. [In Persian]
- Amini Fard, S., Kavehei, B. (2017). Investigating the role of digital marketing in business development through the LinkedIn social network, *The conference of the new paradigms management and behavioral sciences, Tehran*. [In Persian]
- Asadollah, M., Sanavi Fard, R., Hamidzadeh, A. (2021). Designing an open banking business model in open innovation beam in the banking industry. *Quarterly Journal of Strategic Management Studies*, 12 (45), printing. [In Persian]
- Bagherpour, A., Esmailpour, R., & Ramazanian, R. (2013). *The role of customer knowledge management in private hospitals differentiation strategy*, M.Sc., University of Guilan. 6(15), 52 – 113. [In Persian]
- Bai, X., & Chang, J. (2015). Corporate social responsibility and firm performance: The mediating role of marketing competence and the moderating role of market environment. *Asia Pacific Journal of Management*, 32(2), 530-550.
- Balaly Sharibani, A., Maki, M. (2016). Digital Marketing and Consumer Behavior, *The First National Economic Conference, Management and Accounting, Ahvaz*. [In Persian]
- Boshlarovich, A. I. (2021). Pricing Formation And Market Variability Characteristics In Walnut Cultivation And Its Delivery To Consumers. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(7), 294-301.
- Brakhas, H., HemmatiNezhad, M., Benar, N. (2020). Applying the mediating role of differentiation strategy in promoting the business performance of sports clubs. *Journal of Strategic Management Studies*, 11(44), 79-99. [In Persian]

- Dyahrini, W., Firmansyah, E., & Purba, J. M. (2021). The Effect of Digital Marketing, Digital Money on Performance PT. Indosat (Case Study in Bandung Sales Area). *Psychology and Education Journal*, 58(1), 6343-6349.
- Ekhtiaroddin, K., Aslani, F., Ahmadi, M. (2020). Ranking of digital marketing strategies in relation to their impact on organizational performance - Case study of cord blood bank, *national conference and reconstruction of organization and business, Tehran*. [In Persian]
- Faramarzi, M., Sazor, A., Hosseini, M. (2017). Using a qualitative performance expansion model (QFD) In promoting the effectiveness of digital marketing channels (studied: Selected branches of the National Bank of Mazandaran Province), *The fourth national engineering conference and innovation management of industrial organizational creativity, Tabriz (TRIZ), Bionic and Engineering Engineering, Tehran*. [In Persian]
- Fazli nezhad, P., Asanloo, B., Khodami, S. (2019). *The Role of Market Orientation and Innovation in Customer Performance with Emphasis on Brand Internal Management and Differentiation Strategy*, Kharazmi University. [In Persian]
- Golian, S., Ghasemi, N. (2017). The effect of digital marketing on the competitiveness of economic agencies, *The conference of the new paradigms of management and behavioral sciences, Tehran*. [In Persian]
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*.
- He, W., Zhang, W., Tian, X., Tao, R., & Akula, V. (2019). Identifying customer knowledge on social media through data analytics. *Journal of Enterprise Information Management*. 4 (10), 12-25.
- Islami, X., Latkovikj, M. T., Drakulevski, L., & Popovska, M. B. (2020). Does differentiation strategy model matter? Designation of organizational performance using differentiation strategy instruments—an empirical analysis. *Business: Theory and Practice*, 21(1), 158-177. [In Persian]
- Ismail pour, R., Doostar, M., Taherparvar, N. (2016). Customer Knowledge Management and its Role in Continuous Innovation and Superior Performance (Case Study: Private Banks in Guilan Province, *Business Management*. 8 (1), 1-28. [In Persian]
- Jain, S. K., & Goel, P. (2021). Listening to the Voice of Customer: An Investigation of Consumer Sentiments towards Marketing in India, 6(5), 136-164.
- Järvinen, J. (2016). *The use of digital analytics for measuring and optimizing digital marketing performance*. Jyväskylä studies in business and economics, (170).
- Johansson, A. E., Raddats, C., & Witell, L. (2019). The role of customer knowledge development for incremental and radical service innovation in servitized manufacturers. *Journal of Business Research*. 98, 328-338.
- Kamal, A., Nazmy, S., Nawar, M., & Hassanein, M. (2021). Exercise Training Post Cardiac Resynchronization Therapy Improves Exercise Tolerance and Quality of Life. *World Journal of Cardiovascular Diseases*, 11(6), 305-318.
- Khan, S. Z., Yang, Q., & Khan, N. U. (2019). Impact of Intellectual Capital Management on Sustainable Competitive Advantage via Business Model Innovation. In *Proceedings of the 2019 3rd International Conference on Management Engineering, Software Engineering and Service Sciences*. 5(6), 212-216.
- Khanlari, A., Sohrabi, B. (2008). Causal Model of Excellence in Relationship with Organization's Customers, *Iranian journal of management sciences*, 3(11), 131. [In Persian]

- Kim, H. W. (2021). *How Small Business Competitive Strategies Affect Business Performance by CEO leadership types*. *Journal of Digital Convergence*, 19(6), 163-174.
- Kim, Y. K., & Trail, G. (2011). A conceptual framework for understanding relationships between sport consumers and sport organizations: A relationship quality approach. *Journal of sport management*, 25(1), 57-69.
- Kuway, s. M., abdurachman, e., & wibowo kosasih, n. G. A. T. I. N. D. R. I. A. T. U. N. (2021). The effect of it acceptance on business performance mediated by it capability, it adoption, and digital marketing: empirical study of small and medium industries weaving. *Psychology and education journal*, 58(2), 4155-4173.
- López-Nicolás, C., & Meroño-Cerdán, Á. L. (2011). Strategic knowledge management, innovation and performance. *International journal of information management*, 31(6), 502-509.
- Mahdavi kia, N. (2011). *The Role of Different Types of Competitive Strategy in Increasing the Competitiveness of Private Organizations Based on the Porter Model*. M.Sc., Islamic Azad University, Sanandaj Branch, 6 (5), 111 – 149. [In Persian]
- Malek Akhlaq, I., Naseri, S., Al-Taha, H. (2014). The Role of Customer Voice Marketing in Creating Competitive Media for Small and Medium Enterprises, *International Management Conference, Challenges and Solutions, Shiraz*. [In Persian]
- Malek Akhlaq, I., Naseri, S., Norouzi roudpashti, Z. (2013). Customer Voice Marketing, Organizational Innovation in Creating Competitive Advantage, *Second Meeting of Research, Development and Technology Managers, Tehran, Parsian Trade Conference*. [In Persian]
- Mashhadi Ramazan, S., Yazdani, N. (2019). The Impact of Brand-Oriented Strategy on Brand Performance with Emphasis on Brand Identity Intervention. *Journal of Strategic Management Studies*, 10(38), 99-121. (In Persian)
- Mechman, A. (2021). THE MODERATING EFFECT OF DIGITAL MARKETING BETWEEN IT BUSINESS ALIGNMENT FACTORS AND SMEs PERFORMANCE IN IRAQ. *Psychology and Education Journal*, 58(2), 6635-6654.
- Naeimi, M., Hematinezhad, M., Benar, N. (2020). *The impact of digital marketing on the competitiveness of sports clubs in Rasht city through competitive intelligence and entrepreneurship*, postgraduate sports management, University of Guilan. [In Persian]
- Naseri, S., Malek Akhlaq, I., Akbari, M. (2014). *The Impact of Customer Voice Marketing on Corporate Market Performance*, M.Sc., University of Guilan. 33 – 76. [In Persian]
- Nazari, T., Jafari Samimi, A., Shirkodayi, M. (2019). *The Impact of Product Differentiation Strategy on the Performance of Companies Listed in Tehran Stock Exchange*, MSc Thesis, Institute of Higher Education, Babol University. [In Persian]
- Ridwan, R., Nur, Y., & Mariah, M. (2021). The Influence of Customer Relationship Management on Customer Satisfaction. *JURNAL ECONOMIC RESOURCE*, 4(1), 90-100.
- Roman, E. (2010). *Voice-of-the-Customer Marketing: A Revolutionary 5-Step Process to creat Customer Who Care, and Stay*. Eds. McGraw-Hill.

- Shahiki tash ,M., Kazemi, M., Amini, M. (2013). Investigating the Relationship between Our Structure and Individuals in the Faran Stock Exchange: *The Domestic Prayer Prospectus*, 12(9), 5-21. [In Persian]
- Shayesteh, A., Jalilian, H., Shafqat, A. (2018). The Impact of Customer Knowledge Management on Key Success Factors and Performance of New Product Development in Industrial Technology. *Innovation Management*. 6 (1), 135-164. [In Persian].
- Suoniemi, S., Meyer-Waarden, L., Munzel, A., Zablach, A. R., & Straub, D. (2020). Big data and firm performance: The roles of market-directed capabilities and business strategy. *Information & Management*, 57(7), 103-365.
- Suryanto, T., & Anggraini, E. (2020). Comparing Cost Leadership Strategy with Differentiation Strategy towards Firm Performance on Jakarta Islamic Index. *The Winners*, 21(1), 1-12.