Sport. Manage. Stud, 2026, 17(94): 133-152, Doi: 10.22089/smrj.2026.18575.4206

Sport Management Studies

Journal hompage: https://smrj.ssrc.ac.ir

Research Article

Ranking the impact Factors in Guerrilla Marketing Using the DEMATEL Approach (Case Study: Iranian Bodybuilding and Fitness Federation)

Navid Yazdani[1], Korosh Veisi[2]*, Abdolmahdi Nasirzadeh[3], Samira Aliabadi[4]

1. PhD Candidate of sport management, Department of Physical Education, Islamic Azad University, Sa. C., Sanandaj, Iran
2. Assistant professor of sport management, Department of Physical Education, Sa. C., Islamic Azad University, Sanandaj, Iran (Corresponding Author)
3. Assistant professor of sport management, Department of Physical Education, Payam Noor University, Tehran, Iran
4. Assistant professor of sport management, Department of Physical Education, Sa. C., Islamic Azad University, Sanandaj, Iran

Received: 30/09/2025, Accepted: 18/01/2026, Online Published: 28/01/2026

* Corresponding Author: Korosh Veisi, E-mail: Koroshveisi@iau.ac.ir

How to Cite: Yazdani, N; Veisi, K; Nasirzadeh, A; Aliabadi, S. (2026). Ranking the impact Factors in Guerrilla Marketing Using the DEMATEL Approach (Case Study: Iranian Bodybuilding and Fitness Federation). *Sport Management Studies*, 17(94), 133-152. In Persian. Doi: 10.22089/smrj.2026.18575.4206

Extended Abstract

Background and Purpose

In today's competitive sports market, organizations face significant challenges such as financial constraints, intense competition from digital media, and the need to engage audiences sustainably. Guerrilla marketing, a creative and low-cost strategy, employs unconventional tactics to generate emotional impact, boost brand awareness, and enhance social interactions. This approach proves particularly valuable for resource-limited sports federations seeking to attract sponsors and maximize their limited promotional budgets. The Iranian Bodybuilding and Fitness Federation, grappling with persistent budget shortages and intensifying competition from digital media platforms, serves as an ideal case for studying guerrilla marketing applications within the sports sector. By leveraging creative, cost-effective campaigns—such as street events, public fitness demonstrations, and viral social media content—the federation can effectively engage younger demographics and strengthen brand loyalty among fitness enthusiasts. Given the fitness industry's remarkable growth in Iran and the prevailing economic constraints coupled with unique cultural considerations, guerrilla marketing presents a particularly promising solution for organizations operating under financial limitations. This study aims to identify and rank the factors influencing guerrilla marketing within the Iranian Bodybuilding and Fitness Federation using the DEMATEL

Copyright: © 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

multi-criteria decision-making method, thereby providing valuable insights for strategic campaign design and implementation.

Methods

The present study is applied in terms of purpose and descriptive-analytical in its methodological approach. The primary objective of this investigation is to rank the factors affecting guerrilla marketing in the Iranian Bodybuilding and Fitness Federation utilizing the DEMATEL multi-criteria decision-making technique. The DEMATEL method was specifically selected due to its distinctive capability to analyze cause-and-effect relationships between variables and subsequently provide a hierarchical structure distinguishing influential factors from influenced ones within complex systems. The statistical population of the study included managers of the Bodybuilding and Fitness Federation, sports marketing experts, professional coaches, and university professors actively engaged in the fields of sports management and marketing. These individuals were purposefully selected as qualified experts owing to their professional experience and comprehensive knowledge of the country's sports executive environment. Sampling was purposefully conducted employing the snowball method, and the selection criteria included possessing at least five years of relevant experience in sports marketing or federation management, demonstrated familiarity with contemporary marketing concepts—particularly guerrilla marketing—and practical experience within clubs or sports executive structures throughout the country. Following rigorous application of these criteria, 15 individuals ultimately participated as the final sample of the study. Data collection was executed in two distinct stages. In the first stage, to develop a comprehensive theoretical and conceptual framework and identify key factors—including causal conditions, contextual elements, intervening variables, strategies, consequences, and pivotal phenomena—a previous qualitative study conducted by the researcher was utilized as the primary source foundation. In the second stage, a specialized questionnaire based on the DEMATEL technique was meticulously designed as a paired comparison matrix. Experts were subsequently asked to evaluate the degree of influence exerted by each factor upon other factors using a scale ranging from 0 (indicating no influence) to 4 (representing very strong influence). The face and content validity of the questionnaire was rigorously confirmed through systematic review by subject matter experts. The collected data were processed and analyzed using Microsoft Excel software to derive meaningful conclusions.

Results

The findings derived from the DEMATEL technique revealed key insights into the complex relationships between factors influencing guerrilla marketing implementation within the Iranian Bodybuilding and Fitness Federation. The direct relationship matrix was initially constructed based on systematic aggregation of experts' judgments, followed by normalization procedures and subsequent calculation of the complete relationship matrix. The results conspicuously highlighted that fundamental environmental factors—encompassing economic, social, and cultural dimensions—with a D value of 8.587 belong to the causal cluster, signifying that these factors substantially influence the formulation and execution of marketing strategies. These foundational factors essentially guide, direct, and fundamentally shape the marketing approaches ultimately employed by the federation in its promotional endeavors. In contrast, technological developments and social media platforms, exhibiting an R value of 8.769, appropriately fall within the effect cluster, indicating their role as outcomes or consequences substantially influenced by other antecedent factors within the system. The D+R values, which represent the degree of interaction and overall influence of each factor within the systemic framework, demonstrated that outcomes (D+R = 16.681) and intervening conditions (D+R = 16.61) possess the highest levels of interactive engagement, thereby underlining their critical role in determining the ultimate effectiveness of guerrilla marketing strategies implemented within the sports sector. These particular factors create

reinforcing feedback loops that significantly impact how strategies evolve and dynamically interact with the broader marketing ecosystem operating within sports federations. Further sophisticated analysis based on D-R values, which indicate the net influence distinguishing causal factors from effect factors, revealed that variables with positive D-R values—such as causal conditions and background contextual elements—play a more dominant, driving role within the systemic structure, while those demonstrating negative D-R values—including intervening conditions, strategic approaches, and outcomes—are comparatively more receptive to influence emanating from other systemic factors. To provide a clearer and more intuitive visualization of the relationships among these multifaceted factors, the study produced a causal network map (NRM), wherein each factor's position was graphically plotted based on its calculated D+R and D-R values. This comprehensive map distinctly highlighted the causal factors—particularly economic, social, and cultural conditions—which exert substantial influence over other elements within the system. Conversely, factors such as strategies, intervening conditions, and outcomes were positioned within the effect cluster, demonstrating that they systematically respond to the influence of other primary driving forces within the network. In summary, the study compellingly indicated that economic, social, and cultural conditions constitute the most influential drivers shaping guerrilla marketing strategies, with technological advancements and social media platforms playing significant roles as resultant outcomes. This hierarchical structural understanding substantially contributes to better comprehending the complex interrelationships operating within the marketing ecosystem of the Iranian Bodybuilding and Fitness Federation.

Conclusion

The study's findings derived through systematic application of the DEMATEL technique reveal a complex, interconnected network of factors influencing guerrilla marketing implementation within the Iranian Bodybuilding and Fitness Federation. Economic, social, and cultural conditions prominently emerged as the most influential causal factors (D = 8.587), while outcomes—including digital media engagement and organizational creativity—demonstrated the highest receptivity to external influence (R = 8.769). Intervening conditions and outcomes collectively demonstrated the most extensive interaction with the systemic framework (D+R = 16.681 and 16.61, respectively), emphatically emphasizing their pivotal roles in determining guerrilla marketing effectiveness. Causal factors such as infrastructure availability and technological capacity significantly impact outcomes, thereby highlighting the imperative need for establishing a strong organizational foundation before implementing sophisticated marketing initiatives. The study's findings align substantively with previous research conducted in this domain, underscoring the paramount importance of thoughtfully adapting marketing strategies to the prevailing socio-economic context. Findings collectively stress the critical importance of systematically improving organizational infrastructure, comprehensively training human resources, and substantially enhancing institutional support mechanisms. Future research directions should focus on practical implementation aspects, rigorously evaluating effectiveness through complementary methodologies such as ANP, and empirically testing NRM relationships in authentic real-world scenarios to validate and extend the current findings.

Keywords: Guerrilla Marketing; Sports Management; Bodybuilding and Fitness Federation; DEMATEL; Causal-Dependency Analysis

Article Message

This study, utilizing the DEMATEL method, systematically analyzed and ranked the factors affecting guerrilla marketing implementation within the Iranian Bodybuilding Federation. Economic, social, cultural conditions, and organizational innovations—functioning as causal factors—constitute the primary drivers of creative strategies and branding initiatives, while social

media engagement, customer loyalty cultivation, and enhanced brand awareness—operating as effect factors—are subsequently influenced by these driving forces. This investigation provides a practical, actionable framework for designing low-cost, high-impact, and potentially viral campaigns, enabling the Bodybuilding Federation and similarly resource-constrained federations to overcome financial challenges, strengthen meaningful audience engagement, and substantially enhance their organizational brand identity.

Ethical Considerations

All research procedures were conducted adhering stringently to established ethical protocols. Participant informed consent was systematically obtained, and data confidentiality together with respondent anonymity were strictly maintained throughout the investigation. Researchers diligently upheld participant rights and dignity, following established standards of research ethics and scholarly conduct.

Authors' Contributions

Conceptualization: Navid Yazdani, Korosh Veisi
Data Collection: Navid Yazdani, Abdolmahdi Nasirzadeh
Data Analysis: Navid Yazdani, Korosh Veisi, Samira Aliabadi
Manuscript Writing: Navid Yazdani, Korosh Veisi
Review and Editing: Korosh Veisi, Abdolmahdi Nasirzadeh, Samira Aliabadi
Literature Review: Navid Yazdani
Project Manager: Korosh Veisi

Conflict of Interest

The authors declare that there is no conflict of interest regarding the publication of this article.

Acknowledgments

The authors wish to express their sincere gratitude to all experts who generously assisted the research team in conducting this study. Additionally, they appreciate the financial and moral support provided for this research endeavor.

مطالعات‌مدیریت‌ورزشی، بهمن‌واسفند ۱۴۰۴، دوره ۱۷، شماره ۹۴، صص.۱۵۲-۱۳۳. Doi: 10.22089/smrj.2026.18575.4206

Sport Management Studies
Journal hompage: https://smrj.ssrc.ac.ir

مقاله‌پژوهشی

رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر بازاریابی چریکی با رویکرد دیمتل (مطالعه موردی: فدراسیون بدنسازی و پرورش اندام ایران)

نوید یزدانی[۱]، کورش ویسی[۲*]، عبدالمهدی نصیرزاده[۳]، سمیرا علی‌آبادی[۴]

۱. کاندیدای دکتری مدیریت ورزشی، گروه تربیت‌بدنی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران
۲. استادیار مدیریت ورزشی، گروه تربیت‌بدنی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران
۳. استادیار مدیریت ورزشی، گروه تربیت‌بدنی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران
۴. استادیار مدیریت ورزشی، گروه تربیت‌بدنی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۷/۰۸، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۰/۲۰، تاریخ انتشار آنلاین:۱۴۰۴/۱۰/۲۸

*نویسنده مسئول: کورش ویسی، E-mail: Koroshveisi@iau.ac.ir

How to Cite: Yazdani, N; Veisi, K; Nasirzadeh, A; Aliabadi, S. (2026). Ranking the impact Factors in Guerrilla Marketing Using the DEMATEL Approach (Case Study: Iranian Bodybuilding and Fitness Federation). *Sport Management Studies*, 17(94), 133-152. In Persian. Doi: 10.22089/smrj.2026.18575.4206

چکیده

این پژوهش با هدف شناسایی، تحلیل علّی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر بازاریابی چریکی در فدراسیون بدنسازی و پرورش‌اندام ایران انجام شد. بازاریابی چریکی به‌عنوان رویکردی خلاقانه و کم‌هزینه می‌تواند در جذب مخاطب و توسعه بازارهای ورزشی مؤثر باشد. پژوهش از نظر هدف کاربردی و از حیث روش توصیفی–تحلیلی بود. جامعه خبرگان شامل مدیران فدراسیون، متخصصان بازاریابی ورزشی، مربیان حرفه‌ای و اساتید دانشگاهی بود که با روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی انتخاب شدند. حجم نمونه ۱۵ نفر (۷۳/۳ درصد مرد، ۴۶/۷ درصد با مدرک کارشناسی‌ارشد و ۵۳/۳ درصد با مدرک دکتری) بود. برای تحلیل روابط علّی و معلولی بین عوامل، از روش تصمیم‌گیری چندمعیاره دیمتل استفاده شد. داده‌ها از طریق پرسشنامه ماتریس مقایسه زوجی گردآوری شده و با محاسبه شاخص‌های D (تأثیرگذاری)، R (تأثیرپذیری)، D+R (تعامل) و D-R (نقش علّی یا معلولی) تحلیل شدند. یافته‌ها نشان داد که عوامل محیطی زیربنایی (اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی) با D=۸/۵۸۷ در خوشه علّی قرار دارند و جهت‌دهنده راهبردهای چریکی‌اند؛ در حالی که تحولات فناورانه و رسانه‌های اجتماعی (R=۸/۷۶۹ برای پیامدها) در خوشه معلولی جای می‌گیرند. پیامدها (D+R=۱۶/۶۸۱) و شرایط مداخله‌گر (D+R=۱۶/۶۱) بیشترین تعامل را با سیستم دارند.

واژگان کلیدی: بازاریابی چریکی، فدراسیون بدنسازی و پرورش‌اندام، دیمتل، تحلیل علّی–وابستگی.

Copyright: © 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

مقدمه

در چشم‌انداز رقابتی و پویای بازارهای ورزشی امروز، سازمان‌ها با چالش‌هایی مانند محدودیت‌های مالی، رقابت شدید از سوی رسانه‌های دیجیتال و نیاز به برقراری تعامل پایدار با مخاطبان مواجه هستند. در این شرایط، استراتژی‌های بازاریابی نوین نقش کلیدی در دستیابی به موفقیت ایفا می‌کنند. بازاریابی چریکی به‌عنوان رویکردی خلاقانه، کم‌هزینه و غافلگیرکننده، با بهره‌گیری از تاکتیک‌های غیرمتعارف و نوآورانه قادر است تأثیرات عاطفی عمیقی بر مخاطبان ایجاد کند، آگاهی از برند را افزایش دهد و تعاملات اجتماعی را تقویت کند (لوینسون[1]، ۱۹۹۸). این استراتژی که ریشه در اصول جنگ چریکی دارد، بر خلاقیت، سادگی، انعطاف‌پذیری و بهره‌برداری از فرصت‌های روزمره تأکید دارد و به‌ویژه در سازمان‌هایی با منابع محدود مانند فدراسیون‌های ورزشی، ظرفیت زیادی برای جذب حامیان مالی، گسترش بازار و خلق تجربیات به‌یادماندنی ارائه می‌دهد (هوتر و هوفمن[2]، ۲۰۱۱؛ ناوراتیلووا و میلیخوفسکی[3]، ۲۰۱۵).

در مقایسه با روش‌های سنتی بازاریابی که معمولاً نیازمند سرمایه‌گذاری‌های کلان هستند، بازاریابی چریکی با تمرکز بر نوآوری و استفاده هوشمندانه از منابع موجود، کارایی زیادی در محیط‌های با بودجه محدود فراهم می‌کند و می‌تواند ابزاری برای تقویت برند و افزایش وفاداری مخاطبان باشد (بیگات[4]،۲۰۱۲؛ خالد، ۲۰۲۴). فدراسیون بدنسازی و پرورش‌اندام ایران به‌عنوان یکی از نهادهای کلیدی در اکوسیستم ورزشی کشور، با چالش‌هایی نظیر کمبود بودجه، رقابت فزاینده با رسانه‌های دیجیتال، ضرورت افزایش آگاهی عمومی و جذب حامیان مالی مواجه است. این فدراسیون با تمرکز بر رشته‌ای پرطرفدار مانند بدنسازی که در میان جوانان و علاقه‌مندان به تناسب‌اندام محبوبیت دارد، نمونه‌ای مناسب برای مطالعه بازاریابی چریکی محسوب می‌شود؛ زیرا این رویکرد می‌تواند از طریق کمپین‌های خلاقانه و کم‌هزینه مانند رویدادهای خیابانی یا محتوای ویروسی در شبکه‌های اجتماعی، مخاطبان جوان را درگیر کرده و وفاداری بلندمدت ایجاد کند (ارفعی و همکاران، ۲۰۲۳؛ سومرو[5] و همکاران، ۲۰۲۱). علاوه بر این، صنعت تناسب‌اندام در ایران، با وجود رشد سریع، با محدودیت‌های اقتصادی و فرهنگی مواجه است که نیاز به استراتژی‌های نوآورانه را برجسته می‌کند. بازاریابی چریکی می‌تواند راهکاری مؤثر برای غلبه بر این موانع باشد؛ به‌ویژه در جذب مشتریان جدید و تقویت برندهای نوظهور ورزشی (دوراندیش و همکاران، ۲۰۲۳؛ مختاری‌مغاری، ۲۰۱۱). مطالعات موردی نشان می‌دهند که فدراسیون بدنسازی و پرورش‌اندام ایران، به دلیل تنوع رشته‌های زیرمجموعه خود (مانند پرورش‌اندام، فیتنس و پاورلیفتینگ) و ظرفیت زیاد بازاریابی، مشابه فدراسیون‌های بین‌المللی نظیر فدراسیون بین‌المللی بدنسازی و تناسب‌اندام (IFBB)[6]، با چالش‌های رقابتی مانند جذب حامیان مالی، رقابت با رسانه‌های دیجیتال و تقویت تعامل با مخاطبان مواجه است. این ویژگی‌ها فدراسیون ایران را به موردی مناسب برای بهره‌گیری از بازاریابی چریکی تبدیل می‌کند؛ رویکردی که می‌تواند با استفاده از تاکتیک‌های خلاقانه و کم‌هزینه به ایجاد تمایز و افزایش تعامل کمک کند (هوتر و هوفمن، ۲۰۱۱؛ شینیوتاکیس و دیوینی[7]، ۲۰۱۸؛ لی و همکاران[8]، ۲۰۲۳). فدراسیون‌های ورزشی ایران ازجمله فدراسیون بدنسازی و پرورش‌اندام، با مشکلات ساختاری مانند کمبود منابع مالی، ضعف زیرساخت‌های دیجیتال و رقابت با برندهای بین‌المللی مواجه هستند. این چالش‌ها به کاهش تعامل با مخاطبان، از دست رفتن فرصت‌های جذب حامیان مالی و تضعیف هویت برند منجر شده

1. Levinson
2. Hutter & Hoffmann
3. Navrátilová & Milichovský
4. Bigat
5. Soomro
6. International Federation of Bodybuilding and Fitness
7. Schiniotakis & Divini
8. Li

است (دنیاپور و عبداوی، ۲۰۲۰؛ سیف‌اللهی و نغوی، ۲۰۲۳). این مسئله در صنعت تناسب‌اندام ایران که با افزایش تقاضا اما محدودیت‌های اقتصادی و فرهنگی همراه است، برجسته‌تر می‌شود و نیاز به رویکردهایی مانند بازاریابی چریکی را برای طراحی کمپین‌های خلاقانه و مقرون‌به‌صرفه ضروری می‌کند (کیانی و نظری، ۲۰۲۴؛ رحیمی و خبیری، ۲۰۲۰)؛ با این حال، فقدان تحلیل نظام‌مند روابط علّی میان عوامل مؤثر بر بازاریابی چریکی، مانع از اجرای مؤثر این استراتژی‌ها شده است. نبود درک عمیق از روابط متقابل میان عوامل کلیدی مانند شرایط اقتصادی، فرهنگی، فناورانه و راهبردی، باعث شده است که فدراسیون‌ها نتوانند از ظرفیت کامل بازاریابی چریکی بهره‌مند شوند (قاسمی و همکاران، ۲۰۱۶؛ امانتی و همکاران، ۲۰۲۰).

مطالعات پیشین در حوزه بازاریابی ورزشی عمدتاً بر روش‌های سنتی تبلیغات مانند کمپین‌های رسانه‌ای کلاسیک، متمرکز بوده‌اند و اثرات مستقیم آن‌ها را بررسی کرده‌اند (کیم و همکاران[1]، ۲۰۲۱؛ باچیک[2] و همکاران، ۲۰۱۸)؛ با این حال، پژوهش‌های اخیر نشان داده‌اند که ترکیب بازاریابی دیجیتال و چریکی می‌تواند اثربخشی تبلیغات را به طور درخورتوجهی بهبود بخشد (لیائو[3] و همکاران، ۲۰۲۱)؛ برای مثال، استفاده از محتوای تعاملی در شبکه‌های اجتماعی می‌تواند تعاملات مخاطبان را تقویت کند و آگاهی از برند را افزایش دهد (تولینن و کارجالوتو[4]، ۲۰۱۱). در ایران دنیاپور و همکاران (۲۰۲۰) بر اهمیت بازاریابی دیجیتال در فروشگاه‌های ورزشی تأکید کرده‌اند؛ در حالی که مختاری‌مغاری (۲۰۱۱)، زارکو[5] و همکاران (۲۰۲۳) و خالد (۲۰۲۴) نقش بازاریابی چریکی در تقویت برند و ایجاد تأثیرات عاطفی عمیق بر مخاطبان را برجسته کرده‌اند. همچنین مطالعات نشان می‌دهند که بازاریابی چریکی در صنعت ورزشی ایران می‌تواند بر ارزش برندهای نوظهور تأثیرگذار باشد و چالش‌های فرهنگی و اقتصادی را به فرصت تبدیل کند (غلامی و همکاران، ۲۰۱۶؛ مؤذنی و همکاران، ۲۰۲۰). کمپین‌های چریکی مبتنی بر رویدادهای محلی یا محتوای خلاقانه در پلتفرم‌های دیجیتال می‌توانند اثرات عمیقی بر رفتار مصرف‌کننده ایجاد کنند (لی و همکاران، ۲۰۲۳)؛ با وجود این، بررسی جامع عوامل مؤثر بر بازاریابی چریکی در فدراسیون‌های ورزشی ایران، به‌ویژه با ابزارهای تصمیم‌گیری چندمعیاره مانند دیمتل، انجام نشده است (سی[6] و همکاران، ۲۰۱۸؛ وو و تسای، ۲۰۱۲).

روش دیمتل با قابلیت ترسیم نقشه روابط علّی و وابستگی‌ها، امکان شناسایی محرک‌های کلیدی و اولویت‌بندی آن‌ها را فراهم می‌آورد و در مطالعات بازاریابی ورزشی برای تحلیل کیفیت خدمات و حس مکان موفق بوده است (شن و همکاران، ۲۰۱۱؛ لی و همکاران، ۲۰۲۳). این روش با توانایی تحلیل روابط غیرخطی و بازخوردی، ابزار مناسبی برای درک پیچیدگی‌های بازاریابی چریکی در فدراسیون‌های ورزشی فراهم می‌کند (کاتلر و کلر، ۲۰۱۶). با توجه به اینکه مطالعه کیفی پیشین عوامل کلیدی بازاریابی چریکی (مانند شرایط علّی، زمینه‌ای و مداخله‌گر) را شناسایی کرده است، این پژوهش به‌عنوان گام بعدی، تحلیل کمی و روابط علّی-معلولی این عوامل را با استفاده از روش دیمتل بررسی می‌کند تا اولویت‌بندی عملی و رتبه‌بندی آن‌ها را فراهم آورد. این رویکرد، شکاف بین شناسایی عوامل و اجرای استراتژیک را پر می‌کند و امکان طراحی کمپین‌های متناسب با شرایط فدراسیون بدنسازی و پرورش‌اندام ایران را می‌دهد (تولینن و کارجالوتو، ۲۰۱۱؛ زارکو و هرزالله، ۲۰۲۳). این مطالعه نه‌تنها به تقویت جایگاه فدراسیون در بازار رقابتی کمک می‌کند، بلکه می‌تواند به‌عنوان الگویی برای سایر فدراسیون‌های ورزشی ایران در جهت بهره‌گیری از بازاریابی نوین نیز عمل کند.

1. Kim
2. Bacik
3. Liao
4 Töllinen & Karjaluoto
5 Zarco
6. Si

این شکاف پژوهشی، ضرورت مطالعه‌ای نظام‌مند را برجسته می‌کند که نه‌تنها عوامل کلیدی بازاریابی چریکی را شناسایی کند، بلکه روابط غیرخطی و بازخوردی میان آن‌ها را نیز تحلیل نماید؛ بر این اساس، هدف پژوهش حاضر، شناسایی، تحلیل علّی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر بازاریابی چریکی در فدراسیون بدنسازی و پرورش‌اندام ایران با استفاده از روش دیمتل بود. انتظار می‌رود یافته‌ها، نقشه‌ای راهبردی از محرک‌ها و پیامدها ارائه دهد و مبنایی برای طراحی کمپین‌های کم‌هزینه، پربازده و هم‌راستا با شرایط فرهنگی-اقتصادی ایران فراهم آورد.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ روش، توصیفی-تحلیلی بود. هدف اصلی این مطالعه، رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر بازاریابی چریکی در فدراسیون بدنسازی و پرورش اندام ایران با استفاده از روش تصمیم‌گیری چندمعیاره دیمتل[1] بود. روش دیمتل که برای اولین‌بار توسط فونتلا و گابوس (۱۹۷۱) در مرکز پژوهش‌های علوم انسانی ژنو طراحی شد، به دلیل قابلیت تحلیل روابط علّی و معلولی میان متغیرها و ارائه ساختار سلسله‌مراتبی از عوامل تأثیرگذار و تأثیرپذیر انتخاب شد. این روش با بهره‌گیری از نظریه گراف‌ها، نموداری از روابط علّی میان متغیرها ارائه می‌کند که شدت و جهت تأثیر هر عامل بر سایر عوامل را به صورت کمّی نشان می‌دهد. برتری کلیدی دیمتل بر سایر روش‌های تصمیم‌گیری، توانایی آن در پذیرش روابط بازخورد و بررسی هم‌زمان تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم میان عناصر سیستم است. این ویژگی امکان ترسیم ساختاری جامع و واقعی از نظام بازاریابی چریکی در فدراسیون بدنسازی و پرورش اندام را فراهم کرد. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران فدراسیون بدنسازی و پرورش‌اندام، کارشناسان بازاریابی ورزشی، مربیان حرفه‌ای و اساتید دانشگاهی فعال در حوزه مدیریت ورزشی و بازاریابی بود. این افراد به دلیل تجربه حرفه‌ای و آگاهی عمیق از فضای اجرایی ورزش کشور به‌عنوان خبرگان واجد شرایط انتخاب شدند. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و با روش گلوله‌برفی انجام شد. معیارهای انتخاب شامل داشتن حداقل پنج سال سابقه فعالیت مرتبط در حوزه بازاریابی ورزشی یا مدیریت فدراسیون‌ها، آشنایی با مفاهیم نوین بازاریابی (به‌ویژه بازاریابی چریکی) و تجربه عملی در باشگاه‌ها یا ساختارهای اجرایی ورزش کشور بود. در نهایت، از همان ۱۵ نفری که در بخش کیفی پژوهش پیشین پژوهشگر، برای شناسایی عوامل کلیدی به اشباع نظری رسیده بودند، برای تکمیل بخش دیمتل کمک گرفته شد و به‌عنوان نمونه نهایی پژوهش مشارکت کردند. از آنجاکه در روش‌های تصمیم گیری چندمعیاره از خبرگان نظرخواهی می‌شود، استفاده از نظر تعداد کمی از خبرگان مسلط بر موضوع، اعتبار پژوهش را تضمین می‌کند که ویژگی‌های جمعیت‌شناختی آن‌ها شامل ۷۳/۳ درصد مرد، ۴۶/۷ درصد با مدرک کارشناسی‌ارشد و ۵۳/۳ درصد با مدرک دکتری بود.

گردآوری داده‌ها در دو مرحله انجام گرفت: در مرحله اول، برای تدوین چارچوب نظری و مفهومی و شناسایی عوامل کلیدی (شامل شرایط علّی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها، پیامدها و پدیده محوری)، مطالعه کیفی پیشین پژوهشگر به‌عنوان منبع اصلی استفاده شد که چارچوب مفهومی اشتراوس و کوربین[2] ملاک تحلیل کیفی بود و عوامل براساس مدل پارادایمی آن استخراج شده بودند. این عوامل با بررسی مقالات علمی (ازجمله دنیاپور و همکاران، ۲۰۲۰؛ سیف‌الهی و نقوی، ۲۰۲۳)، کتاب‌های تخصصی در حوزه بازاریابی و مدیریت ورزشی و همچنین گزارش‌های رسمی فدراسیون بدنسازی و پرورش‌اندام تکمیل و تأیید شدند. این چارچوب مفهومی، روابط علّی و معلولی بین عوامل را برای تحلیل در تکنیک دیمتل مشخص کرد و به دلیل انطباق با چالش‌های بازاریابی فدراسیون بدنسازی و پرورش‌اندام ایران، مبنای مناسبی برای پژوهش فراهم کرد. در مرحله دوم، پرسشنامه تخصصی مبتنی بر تکنیک دیمتل به صورت ماتریس مقایسه

1. DEMATEL
2. Strauss & Corbin

زوجی طراحی شد. از خبرگان خواسته شد تا میزان تأثیرگذاری هر عامل بر سایر عوامل را در مقیاسی از صفر (بدون تأثیر) تا ۴ (تأثیر بسیار زیاد) ارزیابی کنند. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه از طریق بازبینی توسط خبرگان تأیید شد. داده‌های جمع‌آوری‌شده با استفاده از نرم‌افزار مایکروسافت اکسل برای تشکیل ماتریس ارتباطات و تحلیل روابط علّی و معلولی در تکنیک دیمتل پردازش شدند.

تشکیل ماتریس ارتباط مستقیم (M): نظرهای خبرگان برای ارزیابی تأثیر هر عامل بر سایر عوامل جمع‌آوری شد و ماتریس ارتباط مستقیم با میانگین‌گیری از پاسخ‌های ۱۵ خبره تشکیل شد. این ماتریس شامل عوامل مدل (شرایط علّی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها، پیامدها و پدیده محوری) بود.

۱. نرمال‌سازی ماتریس ارتباط مستقیم: ماتریس ارتباط مستقیم با تقسیم درایه‌ها بر بزرگ‌ترین مجموع سطرها یا ستون‌ها (k) نرمال شد تا ماتریس نرمال‌شده (N) به دست آید.

۲. محاسبه ماتریس ارتباط کامل (T): با استفاده از فرمول $T = N \times (I - N)^{-1}$، ماتریس ارتباط کامل محاسبه شد. این ماتریس با استفاده از ماتریس همانی (I) و معکوس‌گیری از (I - N) به دست آمد و روابط مستقیم و غیرمستقیم میان عوامل را نشان داد.

۳. محاسبه ماتریس ارتباط داخلی: مقدار آستانه (میانگین درایه‌های ماتریس T، برابر با ۱/۳۲۱) محاسبه شد و روابط با مقادیر کمتر از آستانه حذف شدند تا نقشه شبکه روابط (NRM) ترسیم شود. این نقشه ساختار سلسله‌مراتبی روابط معنادار را نمایش داد.

٤. محاسبه D و R: مجموع سطرها (D) برای هر عامل به‌عنوان میزان تأثیرگذاری و مجموع ستون‌ها (R) به‌عنوان میزان تأثیرپذیری محاسبه شد. مقادیر D+R (میزان تعامل عامل با سیستم) و D-R (قدرت تأثیرگذاری یا تأثیرپذیری) استخراج شدند تا عوامل به دو گروه علّی (D-R مثبت) و معلولی (D-R منفی) تقسیم شوند.

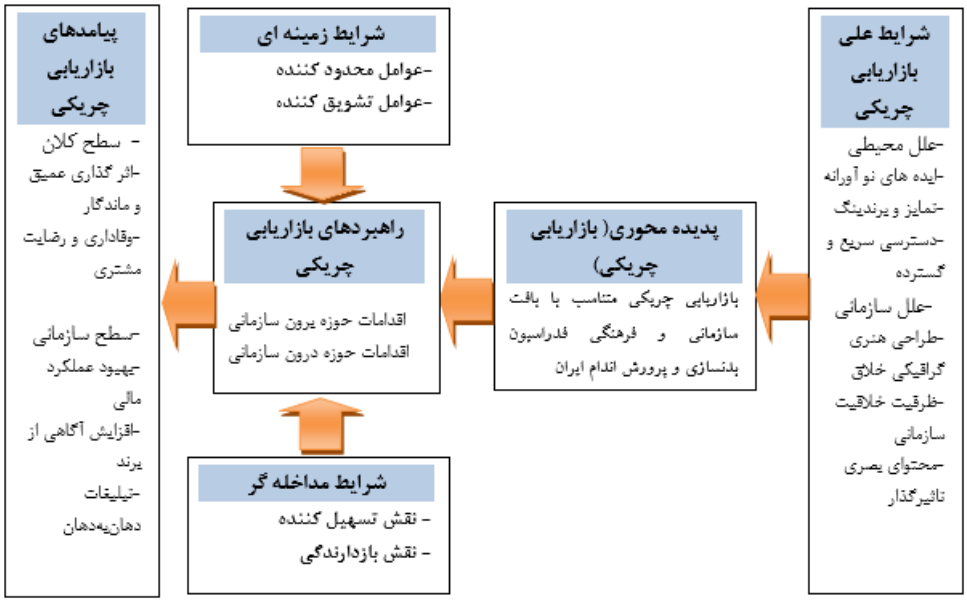
٥. تفسیر نتایج: براساس مقادیر D-R، عوامل به دو دسته علّی (مانند شرایط علّی و شرایط زمینه‌ای) و معلولی (مانند راهبردها و شرایط مداخله‌گر) تقسیم شدند. نمودار روابط معنادار ترسیم شد که موقعیت هر عامل را براساس مختصات (D+R, D-R) در دستگاه مختصات نشان دهد.

اعتبار ابزار پژوهش از طریق تأیید خبرگان و بررسی محتوای پرسشنامه تضمین شد. پرسشنامه توسط ۱۰ نفر از خبرگان حوزه بازاریابی ورزشی بازبینی شد تا اطمینان حاصل شود که گویه‌ها به طور دقیق عوامل مدل را پوشش می‌دهند. پایایی داده‌ها نیز با بررسی توافق میان پاسخ‌های خبرگان (با استفاده از شاخص‌هایی مانند ضریب توافق یا بررسی پراکندگی پاسخ‌ها) و اطمینان از ثبات قضاوت‌ها تأیید شد. همچنین برای افزایش پایایی، فرایند جمع‌آوری داده‌ها و محاسبات ماتریس‌ها چندین بار بازبینی شد تا خطاهای احتمالی حذف شوند.

نتایج

چارچوب مفهومی و عوامل کلیدی پژوهش حاضر برگرفته از مطالعه کیفی پیشین پژوهشگر و با بهره‌گیری از رویکرد نظریه داده‌بنیاد (اشتراوس و کوربین، ۲۰۱۵) استخراج شدند. در آن مطالعه، پس از انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ خبره و دستیابی به اشباع نظری، پدیده محوری این پژوهش «بازاریابی چریکی متناسب با بافت سازمانی و فرهنگی فدراسیون بدنسازی و پرورش اندام ایران» بود که همراه با شرایط علّی (علل محیطی و سازمانی)، شرایط زمینه‌ای (عوامل محدودکننده و تشویق‌کننده)، شرایط مداخله‌گر (ویژگی‌های تسهیل‌کننده و بازدارنده فدراسیون)،

راهبردها (اقدامات برون‌سازمانی و درون‌سازمانی) و پیامدها (نتایج کلان و سازمانی) شناسایی شد (شکل ۱). این عوامل مبنای طراحی ابزار دیمتل و تحلیل روابط متقابل در مرحله کمّی پژوهش حاضر را تشکیل دادند.



شکل ۱- مدل پارادایمی بازاریابی چریکی در فدراسیون بدنسازی و پرورش اندام ایران

Figure 1- The paradigmatic model of guerrilla marketing in the Iranian bodybuilding and fitness federation

گام ۱: تشکیل ماتریس ارتباط مستقیم (M)

برای شناسایی الگوی روابط میان n معیار ابتدا یک ماتریس $n \times n$ تشکیل می‌شود. تأثیر عنصر مندرج در هر سطر بر عناصر مندرج در ستون در این ماتریس درج می‌شود. اگر از دیدگاه بیش از یک نفر استفاده شود، هریک از خبرگان باید ماتریس موجود را تکمیل کنند. سپس از میانگین ساده نظرها استفاده می‌شود و ماتریس ارتباط مستقیم X تشکیل داده می‌شود.

$$X = \begin{bmatrix} 0 & \cdots & x_{n1} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ x_{1n} & \cdots & 0 \end{bmatrix}$$

جدول (۱) ماتریس ارتباط مستقیم را که همان مقایسه‌های زوجی خبرگان هست، نشان می‌دهد.

جدول ۱- ماتریس ارتباط مستقیم

Table 1- Direct relationship matrix

محوری Phenomenon	راهبردها Strategy	پیامدها Consequences	شرایط مداخله‌گر Intervention condition	شرایط زمینه‌ای Contextual condition	شرایط علّی Causal condition	
4.2	3.8	4.2	3.6	3.4	0	شرایط علّی Causal condition
3.2	3.3	4.3	4.3	0	3.33	شرایط زمینه‌ای Contextual condition
3.4	4.1	4.2	0	3.6	2.6	شرایط مداخله‌گر Intervention condition
2.8	2.8	0	4.2	3.4	4	پیامدها Consequences
3.5	0	3.2	3.6	3.2	3	راهبردها Strategy
0	2.2	3.7	3.2	2.7	3.4	محوری Phenomenon

گام ۲: نرمال کردن ماتریس ارتباط مستقیم

برای نرمال‌سازی ابتدا جمع تمامی سطرها و ستون‌های ماتریس ارتباط مستقیم محاسبه می‌شود. بزرگ‌ترین عدد مجموع سطرها و ستون‌ها با k نمایش داده خواهد شد. برای نرمال‌سازی باید تک‌تک درایه‌های ماتریس ارتباط مستقیم بر k تقسیم شود.

$$k = max\left\{ max\sum_{j=1}^{n} x_{ij}, \sum_{i=1}^{n} x_{ij} \right\}$$

$$N = \frac{1}{k} * X$$

جدول ۲- ماتریس ارتباط مستقیم نرمال‌شده

Table 2- Normalized direct relationship matrix

محوری Phenomenon	راهبردها Strategy	پیامدها Consequences	شرایط مداخله‌گر Intervention condition	شرایط زمینه‌ای Contextual condition	شرایط علّی Causal condition	
0.215	0.195	0.215	0.182	0.172	0	شرایط علّی Causal condition
0.165	0.168	0.219	0.219	0	0.168	شرایط زمینه‌ای Contextual condition
0.175	0.209	0.215	0	0.185	0.131	شرایط مداخله‌گر

جدول ۲- ماتریس ارتباط مستقیم نرمال‌شده

Table 2- Normalized direct relationship matrix

محوری Phenomenon	راهبردها Strategy	پیامدها Consequences	شرایط مداخله‌گر Intervention condition	شرایط زمینه‌ای Contextual condition	شرایط علّی Causal condition	
						Intervention condition
0.141	0.145	0	0.215	0.175	0.202	پیامدها Consequences
0.178	0	0.162	0.185	0.165	0.152	راهبردها Strategy
0	0.114	0.189	0.162	0.138	0.172	محوری Phenomenon

گام ۳: محاسبه ماتریس ارتباط کامل

بعد از محاسبه ماتریس‌های نرمال، ماتریس روابط کل فازی با توجه به رابطه زیر به دست می‌آید:

$$T = \lim_{k\to+\infty}(N^1 + N^2 + \cdots + N^k)$$

به عبارت دیگر، ابتدا یک ماتریس همانی n×n تشکیل می‌دهیم و سپس این ماتریس همانی را منهای ماتریس نرمال کرده و ماتریس حاصل را معکوس می‌کنیم. ماتریس نرمال در ماتریس حاصل ضرب می‌شود تا ماتریس ارتباط کامل به دست آید.

$$\mathrm{T} = \mathrm{N} \times (I - N)^{-1}$$

ماتریس همانی یا یکه ماتریسی است که تمامی درایه‌های آن غیر از قطر اصلی صفر است. جدول (۳) ماتریس ارتباط کامل را نشان می‌دهد.

جدول ۳- ماتریس ارتباط کامل

Table 3- Complete relationship matrix

محوری Phenomenon	راهبردها Strategy	پیامدها Consequences	شرایط مداخله‌گر Intervention condition	شرایط زمینه‌ای Contextual condition	شرایط علّی Causal condition	
1.451	1.387	1.61	1.543	1.378	1.219	شرایط علّی Causal condition
1.375	1.332	1.57	1.529	1.195	1.326	شرایط زمینه‌ای Contextual condition
1.349	1.328	1.529	1.313	1.319	1.267	شرایط مداخله‌گر Intervention condition
1.298	1.258	1.322	1.459	1.285	1.29	پیامدها Consequences
1.272	1.077	1.4	1.379	1.225	1.203	راهبردها Strategy
1.047	1.112	1.338	1.283	1.135	1.15	محوری Phenomenon

گام ۴: محاسبه ماتریس ارتباط داخلی

برای محاسبه ماتریس روابط داخلی باید ارزش آستانه محاسبه شود. با این روش می‌توان از روابط جزئی صرف‌نظر کرد و شبکه روابط قابل‌اعتنا یا همان نقشه شبکه روابط (NRM) را ترسیم کرد. تنها روابطی که مقادیر آن‌ها در ماتریس T از مقدار آستانه بزرگ‌تر باشد، در NRM نمایش داده خواهد شد. برای محاسبه مقدار آستانه روابط کافی است تا میانگین مقادیر ماتریس T محاسبه شود. بعد از آنکه شدت آستانه تعیین شد، تمامی مقادیر ماتریس T که کوچک‌تر از آستانه باشد، صفر می‌شود؛ یعنی آن رابطه علّی در نظر گرفته نمی‌شود. مقدار آستانه در این تحقیق برابر با ۱/۳۲۱ است. تمامی مقادیر ماتریس T که کوچکتر از ۱/۳۲۱ باشد، صفر می‌شود؛ یعنی آن رابطه علّی در نظر گرفته نمی‌شود؛ بنابراین الگوی روابط معنادار به صورت جدول (۴) است.

جدول ۴- الگوی روابط معنادار

Table 4- Meaningful relationship pattern

	شرایط علّی Causal condition	شرایط زمینه‌ای Contextual condition	شرایط مداخله‌گر Intervention condition	پیامدها Consequences	راهبردها Strategy	محوری Phenomenon
شرایط علّی Causal condition	0	1.378	1.543	1.61	1.387	1.451
شرایط زمینه‌ای Contextual condition	1.326	0	1.529	1.57	1.332	1.375
شرایط مداخله‌گر Intervention condition	0	0	0	1.529	1.328	1.349
پیامدها Consequences	0	0	1.459	1.322	0	0
راهبردها Strategy	0	0	1.379	1.4	0	0
محوری Phenomenon	0	0	0	1.338	0	0

گام ۵: خروجی نهایی و ایجاد نمودار علّی

گام بعدی، به دست آوردن مجموع سطرها و ستون‌های ماتریس T است. مجموع سطرها (D) و ستون‌ها (R) با توجه به فرمول‌های زیر به دست می‌آید:

$D = \sum_{j=1}^{n} T_{ij}$

$R = \sum_{i=1}^{n} T_{ij}$

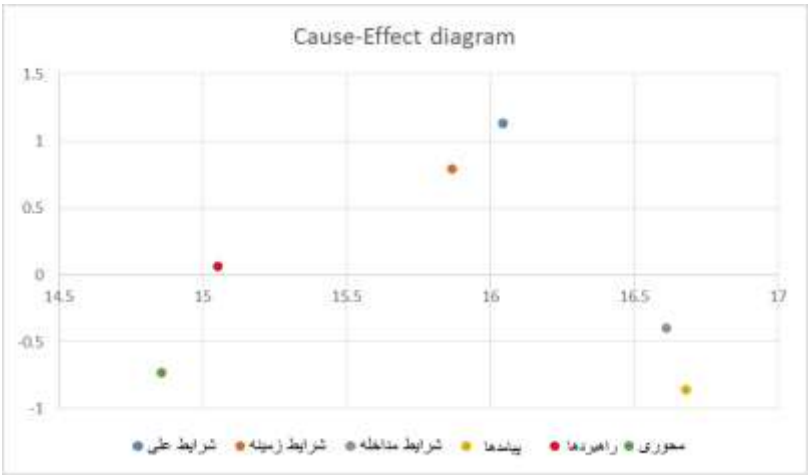
سپس با توجه به D و R، مقادیر D+R و D-R به دست آورده می‌شود که به‌ترتیب نشان دهنده میزان تعامل و قدرت تأثیرگذاری عوامل‌اند. خروجی نهایی در جدول (۵) آمده است.

جدول ۵- خروجی نهایی

Table 5- Final output

D-R	D+R	D	R	
1.131	16.042	8.587	7.456	شرایط علّی Causal condition
0.79	15.866	8.328	7.538	شرایط زمینه‌ای Contextual condition
-0.4	16.61	8.105	8.505	شرایط مداخله‌گر Intervention condition
-0.858	16.681	7.911	8.769	پیامدها Consequences
0.063	15.051	7.557	7.494	راهبردها Strategy
-0.727	14.857	7.065	7.792	محوری Phenomenon

شکل (۲) نیز الگوی روابط معنادار را نشان می‌دهد. این الگو در قالب یک نمودار است که در آن محور طولی مقادیر D+R و محور عرضی براساس D-R است. موقعیت و روابط هر عامل با نقطه‌ای به مختصات (D+R, D-R) در دستگاه معین می‌شود.



شکل ۲- نمودار الگوی روابط

Figure 2- Chart of the relationship pattern

گام ۶: تفسیر نتایج

با توجه به نمودار و جدول بالا، هر عامل از چهار جنبه بررسی می‌شود:

- میزان تأثیرگذاری متغیرها: جمع عناصر هر سطر (D) برای هر عامل نشان‌دهنده میزان تأثیرگذاری آن عامل بر سایر عوامل سیستم است. در این تحقیق، شرایط علّی بیشترین تأثیرگذاری را دارد و پس از آن شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها، پیامدها و پدیده محوری به‌ترتیب در درجات پایین‌تری از تأثیرگذاری قرار دارند.

- میزان تأثیرپذیری متغیرها: جمع عناصر هر ستون (R) برای هر عامل نشان‌دهنده میزان تأثیرپذیری آن عامل از سایر عوامل سیستم است. در این تحقیق، راهبردها بیشترین تأثیرپذیری را دارند و پس از آن شرایط مداخله‌گر، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، پیامدها و شرایط علّی به‌ترتیب در درجات بعدی تأثیرپذیری قرار دارند.
- بردار افقی (D+R): این بردار میزان تأثیر و تأثر عامل مدنظر در سیستم را نشان می‌دهد؛ به عبارت دیگر، هرچه مقدار D+R یک عامل بیشتر باشد، آن عامل تعامل بیشتری با سایر عوامل سیستم دارد. در این تحقیق، راهبردها بیشترین تأثیرگذاری را دارند و پس از آن شرایط مداخله‌گر، شرایط علّی، شرایط زمینه‌ای، پیامدها و پدیده محوری به‌ترتیب در درجات بعدی تأثیرگذاری قرار دارند.
- بردار عمودی (D-R): این بردار قدرت تأثیرگذاری هر عامل را نشان می‌دهد. به طور کلی، اگر D–R مثبت باشد، آن عامل، علّی محسوب می‌شود و اگر منفی باشد، معلول محسوب می‌شود. در این تحقیق، شرایط علّی، شرایط زمینه‌ای و پیامدها به‌عنوان عوامل علّی شناخته می‌شوند و شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پدیده محوری به‌عنوان عوامل معلولی در نظر گرفته می‌شوند. این تفسیر نتایج به درک بهتر نقش و تعامل هر عامل در سیستم کمک کرده و دینامیک‌های استراتژی‌های بازاریابی چریکی را روشن می‌کند.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش با بهره‌گیری از تکنیک دیمتل نشان‌دهنده شبکه‌ای پیچیده و تعاملی از عوامل مؤثر بر بازاریابی چریکی در فدراسیون بدنسازی و پرورش‌اندام ایران است. این مطالعه برای نخستین بار تحلیل کمی جامعی از روابط علّی و معلولی این عوامل در یک فدراسیون ورزشی با منابع محدود ارائه کرده است. این تحلیل تأیید می‌کند که عوامل مؤثر بر این نوع بازاریابی به صورت غیرخطی و با روابط بازخوردی عمل می‌کنند که با پویایی ذاتی سیستم‌های بازاریابی ورزشی هم‌راستا است (غلامی و همکاران، ۲۰۱۶؛ مؤذنی و همکاران، ۲۰۲۰). برخلاف مطالعات پیشین مانند مختاری‌مغاری (۲۰۱۱) که عمدتاً بر تحلیل کیفی برندینگ و آگاهی از برند در بنگاه‌های کوچک و متوسط (SMEها) تمرکز داشت، این مطالعه به طور خاص بر رتبه‌بندی کمی عوامل علّی (مانند شرایط اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی) و معلولی (مانند رسانه‌های اجتماعی و وفاداری مشتری) در یک فدراسیون ورزشی با منابع محدود متمرکز است.

براساس مقادیر D (تأثیرگذاری) و R (تأثیرپذیری)، شرایط علّی به‌ویژه عوامل اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی بیشترین تأثیرگذاری را بر سیستم دارند (D=۸/۵۸۷)؛ در حالی که پیامدها بیشترین تأثیرپذیری را نشان می‌دهند (R=۸/۷۶۹). همچنین، مقادیر D+R بیشترین تعامل را برای پیامدها (۱۶/۶۸۱) و شرایط مداخله‌گر (۱۶/۶۱) با سیستم آشکار می‌کند که نقش کلیدی آن‌ها را در پویایی بازاریابی چریکی برجسته می‌کند. مقادیر D-R عوامل را به دو دسته تقسیم می‌کند: عوامل علّی با D-R مثبت (شرایط علّی=۱/۱۳۱، شرایط زمینه‌ای=۰/۷۹، راهبردها=۰/۰۶۳) و عوامل معلولی با D-R منفی (شرایط مداخله‌گر=۰/۴-، پدیده محوری=۰/۷۲۷-، پیامدها=۰/۸۵۸-). این نتایج حاکی از آن است که محیط بیرونی، به‌ویژه در شرایط ایران با محدودیت‌های مالی و چالش‌های فرهنگی، نقشی تعیین‌کننده در موفقیت بازاریابی چریکی ایفا می‌کند (کیانی و نظری، ۲۰۲۴؛ رحیمی و خبیری، ۲۰۲۰). عوامل علّی و زمینه‌ای نظیر زیرساخت‌های سازمانی و فناوری، به‌عنوان محرک‌های اصلی شناسایی شده‌اند و بر پیامدها و پدیده محوری تأثیر می‌گذارند. در نقشه روابط شبکه (NRM) با آستانه ۱/۳۲۱، شرایط علّی بر شرایط زمینه‌ای، مداخله‌گر و پیامدها اثر معناداری دارد که نشان‌دهنده جهت‌گیری آن‌ها در سیستم است. این یافته با مطالعات پیشین هم‌راستا است که بر اهمیت تطابق پیامدها (مانند تعامل اجتماعی و تثبیت برند) با بسترهای اقتصادی و فرهنگی تأکید دارند (دوراندیش و همکاران، ۲۰۲۳؛ زارکو و همکاران، ۲۰۲۳). درمقابل،

پیامدها (مانند بهره‌گیری از رسانه‌های دیجیتال و خلاقیت کم‌هزینه) و شرایط مداخله‌گر در خوشه معلولی قرار دارند که نشان می‌دهد اثربخشی آن‌ها به هماهنگی با عوامل علّی وابسته است (لوینسون، ۱۹۹۸؛ هوتر و هوفمان، ۲۰۱۱). راهبردها نیز دارای جنبه بازخوردی هستند و می‌توانند از طریق افزایش وفاداری مخاطب و آگاهی برند، چرخه توسعه را تقویت کنند (لی و همکاران، ۲۰۲۳؛ سومرو و همکاران، ۲۰۲۱). تحلیل کیفی نشان می‌دهد که شرایط زمینه‌ای بر مداخله‌گر (۱/۳۲۸) و پیامدها (۱/۵۲۹) تأثیرگذار است؛ در حالی که پیامدها بر راهبردها (۱/۴۵۹) اثر می‌گذارند که بر ضرورت تقویت زیرساخت‌ها برای اجرای مؤثر کمپین‌های چریکی تأکید دارد. چالش‌های عملیاتی ازجمله ضعف مدیریت، کمبود نیروی متخصص و محدودیت‌های زیرساختی (مختاری‌مغاری، ۲۰۱۱؛ دنیاپور و همکاران، ۲۰۲۰) بر نیاز به بهبود زیرساخت‌ها، آموزش منابع انسانی و ایجاد واحدهای رسانه‌ای صحه می‌گذارند. رسانه‌های دیجیتال نسبت به روش‌های سنتی از نظر دسترسی و هزینه برتری دارند (سیدعامری و همکاران، ۲۰۰۹؛ صلواتیان و مهربان، ۲۰۱۶؛ حیدری و همکاران، ۲۰۱۷)، اما بدون حمایت نهادی و تطابق فرهنگی، اثربخشی آن‌ها محدود می‌شود (تریپاتی، ۲۰۱۷). افزون بر این، شفافیت مالی و کاهش ریسک سرمایه‌گذاری برای جذب حامیان مالی ضروری است؛ زیرا نبود اعتماد (سیدعامری و همکاران، ۲۰۰۹؛ سجادی و همکاران، ۲۰۱۰) می‌تواند اجرای راهبردهای چریکی را با موانع جدی مواجه کند. از دیدگاه کیفی، روابط NRM نشان می‌دهد که شرایط علّی بر پیامدها (۱/۵۷) و راهبردها (۱/۵۲۹) اثر دارد که اهمیت عوامل اقتصادی-اجتماعی در ایجاد تعاملات دیجیتال را برجسته می‌کند (کیانی و نظری، ۲۰۲۲). این پژوهش یافته‌های لیائو و همکاران (۲۰۲۱) درباره تأثیر ترکیبی بازاریابی دیجیتال و چریکی و مدل مختاری‌مغاری (۲۰۱۱) در برندینگ را تقویت می‌کند. همچنین نشان می‌دهد که در فدراسیون‌های کم‌منبع مانند بدنسازی، عوامل انسانی و فرهنگی نسبت به ابزارهای فناورانه اولویت دارند. شکاف میان نگرش نظری و اجرای عملی (کفچه، ۲۰۱۵؛ اسمعیلی، ۲۰۱۶) نیز تأیید شد که با تقویت پیوند نگرش-ساختار و افزایش شفافیت مالی رفع‌شدنی است (شفیعی، ۲۰۱۷؛ حاجی‌زاده، ۲۰۱۸؛ مندعلی‌زاده، ۲۰۱۸).

به طور کلی، رویکرد ترکیبی تحلیل پراکندگی و دیمتل (Scatter Plot–DEMATEL) چارچوبی معتبر، بومی‌پذیر و کارآمد برای شناسایی روابط علّی-معلولی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر بازاریابی چریکی در فدراسیون‌های ورزشی ایران با منابع محدود ارائه می‌دهد. تحلیل پراکندگی توانست الگوهای اولیه اثرگذاری متغیرها را مشخص کند؛ یافته‌ای که با تأکید هِر و همکاران (۲۰۱۹) درخصوص کارآمدی این ابزار در تحلیل روابط بازاریابی همسوست. نتایج دیمتل نیز نشان داد که عوامل زمینه‌ای، به‌ویژه شرایط اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، نقش علّی و پیشران دارند؛ نتیجه‌ای که در پژوهش ارفعی و همکاران (۲۰۲۳) و همچنین در تحلیل‌های وو و لی (۲۰۱۹) درباره قدرت دیمتل در استخراج روابط محرک تأیید شده است؛ بر این اساس، تقویت این شرایط زمینه‌ای ازجمله هم‌راستاسازی فرهنگی کمپین‌ها، تعامل با نهادهای بالادستی و حمایت مالی از ایده‌های خلاقانه برای موفقیت بازاریابی چریکی ضروری است؛ موضوعی که در مطالعات شمالی و کشکار (۲۰۲۲) و زرگر و همکاران (۲۰۲۳) نیز تأکید شده است. همچنین یافته‌ها بیانگر آن است که ارتقای زیرساخت‌های فناورانه و توسعه سرمایه انسانی نقش اساسی در اثربخشی راهبردهای چریکی دارند؛ نکته‌ای که در پژوهش‌های صادقی و همکاران (۲۰۲۱) و طریقی و همکاران (۲۰۱۷) نیز اشاره شده است. علاوه بر این، ویژگی‌های بازاریابی چریکی ازجمله کم‌هزینه بودن و اتکا به خلاقیت نیازمند مدیریت عواملی مانند شفافیت مالی و همکاری هدفمند با اینفلوئنسرهاست؛ رویکردی که با دیدگاه لوینسون (۲۰۰۷) و تحلیل دیجیتال هوتِر و هوفمان (۲۰۱۴) همخوانی دارد. با توجه به نتایج تحلیل دیمتل، فدراسیون بدنسازی و پرورش‌اندام ایران برای اجرای مؤثر بازاریابی چریکی لازم است تا در اولویت نخست، عوامل علّی (شرایط اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی) را از طریق تشکیل کارگروه مشترک با نهادهای بالادستی، تدوین دستورالعمل‌های فرهنگی-اخلاقی کمپین‌ها و ایجاد مکانیسم حمایت مالی از ایده‌های خلاقانه تقویت

کند. سپس به موازات آن، زیرساخت‌های زمینه‌ای و فناورانه را با تأسیس واحد تخصصی بازاریابی دیجیتال، برگزاری دوره‌های آموزشی برای مربیان و راه‌اندازی پلتفرم اختصاصی فدراسیون ارتقا دهد؛ شرایط مداخله‌گر پرتعامل را از طریق شفافیت مالی و همکاری هدفمند با اینفلوئنسرهای حوزه تناسب‌اندام مدیریت کند؛ راهبردهای چریکی را عمدتاً بر تاکتیک‌های کم‌هزینه و غافلگیرکننده خیابانی و محتوای ویروسی در شبکه‌های اجتماعی متمرکز کند؛ و درنهایت با اجرای برنامه‌های وفاداری دیجیتال، تشویق تولید محتوای کاربرمحور و پایش مستمر شاخص‌های عملکرد، پیامدهای مطلوب (آگاهی و وفاداری به برند) را تقویت کرده و چرخه بازخوردی سیستم را تثبیت کند. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی بر اجرای عملی این مدل در سایر فدراسیون‌ها، ارزیابی اثربخشی باANP و آزمون روابط NRM در شرایط واقعی متمرکز شوند.

پیام مقاله

این پژوهش با روش دیمتل، عوامل مؤثر بر بازاریابی چریکی در فدراسیون بدنسازی ایران را تحلیل و رتبه‌بندی کرده است. شرایط اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و نوآوری‌های سازمانی به‌عنوان عوامل علّی، محرک‌های اصلی استراتژی‌های خلاقانه و برندینگ هستند؛ در حالی که رسانه‌های اجتماعی، وفاداری مشتری و افزایش آگاهی از برند به‌عنوان عوامل معلولی تحت‌تأثیر آن‌ها قرار دارند. این مطالعه چارچوبی کاربردی برای طراحی کمپین‌های کم‌هزینه، لحظه‌ای و ویروسی ارائه می‌دهد تا فدراسیون بدنسازی و سایر فدراسیون‌های با منابع مالی محدود، با غلبه بر چالش‌های مالی، تعامل با مخاطبان را تقویت کنند و هویت برند خود را ارتقا دهند.

ملاحظات اخلاقی

تمام پروتکل‌های اخلاقی در این مطالعه به دقت رعایت شدند. شرکت‌کنندگان رضایت آگاهانه خود را اعلام کردند و محرمانگی و ناشناس بودن با دقت حفظ شد. محققان با رعایت دقیق اصول اخلاق پژوهشی، حقوق و کرامت همه مشارکت کنندگان را رعایت کردند.

مشارکت نویسندگان

ایده‌پردازی: نوید یزدانی و کورش ویسی
جمع‌آوری داده‌ها: نوید یزدانی وعبدالمهدی نصیرزاده
تحلیل داده‌ها: نوید یزدانی،کورش ویسی و سمیرا علی‌آبادی
نوشتن مقاله: نوید یزدانی وکورش ویسی
بازبینی و ویرایش: کورش ویسی، عبدالمهدی نصیرزاده و سمیرا علی‌آبادی
مرور ادبیات: نوید یزدانی
مدیر پروژه:کورش ویسی

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان، این مقاله تعارض منافع ندارد.

تشکر و قدردانی

نویسندگان بر خود لازم می‌دانند از تمامی خبرگانی که در اجرای این پژوهش تیم تحقیق را یاری نمودند و همچنین به علت حمایت‌های مادی و معنوی از این پژوهش، سپاسگزاری فراوان کنند.

منابع

1. Amanati, A., Sajjadi, S. N., Rajabi Noosh Abadi, H., & Hamidi, M. (2020). Designing social media sports marketing model. Sport Management Journal, 8(29), 73–86. [In Persian].
2. Arafei A, Hassani S, Namamiyan F, Ghanizade F. (2023). Effect of guerilla marketing using DEMATEL method on tourist attraction with economic benefits attitude. GeoRes, 38(2), 151-160. [In Persian].
3. Bacik, R., Fedorko, R., Nastisin, L., & Gavurova, B. (2018). Factors of communication mix on social media and their role in forming customer experience and brand image. Management & Marketing, 13(3), 1108–1118. https://www.doi.org/10.2478/mmcks-2018-0026
4. Bigat, E. D. (2012). The new marketing trend: Guerrilla marketing. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 58, 1362–1369. https://www.doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.08.281
5. Corbin, J., & Strauss, A. (2015). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory (4th ed.). London: Sage Publications
6. Donyapour, H. and Abdavi, F. (2020). Conceptual model of factors affecting customer satisfaction of sports stores. Sports Marketing Studies, 1(2), 132-100. https://www.doi.org/10.34785/J021.2020.800
7. DoorAndish, A., Mirhoseini, S. M. A. and Torkfar, A. (2023). Designing a model of opportunities and challenges of using guerrilla marketing in iranian sports along with suggested solutions. Sport Management Journal, 15(1), 312-297. https://www.doi.org/10.22059/jsm.2021.329490.2803
8. Elahi, A., Sajjadi, N., Khabiri, M., & Abrishami, H. (2009). Barriers to the development of revenues from sponsorship in Iran Football Industry. Sport Management Journal, 1(1), 189-202. [In Persian].
9. Ghasemi, R., Javadipour, M., & Torkfar, A. (2016). Identifying sport marketing barriers in Iran from sport managers' perspectives. Sport Management Journal, 7(6), 829-846. https://www.doi.org/10.22059/jsm.2016.57451
10. Gholami, S., Karimiankakolaki, M., & Ghobeyshavi, H. (2016). Developing marketing strategies based on risk management by using DEMATEL technique. European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings, 4(1), 1527–1535.
11. Hajizadeh, R., Bagherian Farah Abadi, M., & Khodayari, A. (2018). Effect of entrepreneurial orientation and market orientation on financial performance of Tehran City's Private Sport Clubs. Sport Management Studies, 10(49), 205-232. https://www.doi.org/10.22089/smrj.2018.4686.1898
12. Heidari M., Delavar, A., Sadjadi, S. A., Farhangi, A. A., & Mohamadkhani, K. (2017). Social media and communicative marketing strategies in modern banking. Journal of Development Evolution Management, 9(30), 1-12.
13. Hutter, K., & Hoffmann, S. (2011). Guerrilla marketing: The nature of the concept and propositions for further research. Asian Journal of Marketing, 5(2), 39–54.Kafcheh, P., Nami, N., & Salavati, A. (2015). Investigating the attitude toward environmental marketing with an ecological approach and its impact on brand image (Case study: Companies located in industrial towns of Sanandaj County). In Proceedings of the 2nd International Conference on Management Tools and Techniques. [In Persian].
14. Ismaeili, M., Ehsani, M., Kozechih, H., & Honari, H. (2016). Designing a model of market orientation to affect customer behavior and service quality in water recreational sport centers. Journal of Sport Management and Development, 5(1), 137-152.
15. Khalid, B. (2024). Revolutionizing marketing strategies: Analyzing guerrilla marketing, brand image, and brand awareness impact on Gen Y purchasing decisions. Management & Marketing, 19(3), 382–401. https://www.doi.org/10.2478/mmcks-2024-0017
16. Kiani, M. S., & Nazari, L. (2024). Analysis of innovative marketing in sports tourism and identification of obstacles to its improvement (Case study: Iran). Sport i Turystyka. Środkowoeuropejskie Czasopismo Naukowe, 7(3), 133–151. https://doi.org/10.16926/sit.2024.03.08
17. Kiani, M. S. & Nazari, L. (2022). Investigating the impact of social media on the development of sports businesses. Journal of Cyberspace Studies, 6(1), 31-46. https://doi.org/10.22059/jcss.2022.337033.1069
18. Kim, H. S., Cho, K. M., & Kim, M. (2021). Information-sharing behaviors among sports fans using #hashtags. Communication & Sport, 9(4), 646–669. https://www.doi.org/10.1177/2167479519878466
19. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). A framework for marketing management. Pearson Education.

20. Kumar, A., & Kumar Dash, M. (2016). Using DEMATEL to construct influential network relation map of consumer decision-making in e-marketplace. International Journal of Business Information Systems, 21(1), 48 https://www.doi.org/10.1504/IJBIS.2016.073380
21. Levinson, J. C. (1998). Guerrilla marketing: Secrets for making big profits from your small business. Houghton Mifflin Harcourt.
22. Li, J., Hu, L., & Basheer, M. F. (2023). Exploring the impact of sustainable marketing on consumer behavior in the sports industry. Environmental Science and Pollution Research International, 30(43), 97723–97733. https://www.doi.org/10.1007/s11356-023-29215-z
23. Liao, S.-H., Widowati, R., & Yang, K.-C. (2021). Investigating sports behaviors and market in Taiwan for sports leisure and entertainment marketing online recommendations. Entertainment Computing, 39, 100442. https://www.doi.org/10.1016/j.entcom.2021.100442
24. Moazeni, S., Defourny, B., & Wilczak, M. J. (2020). Sequential learning in designing marketing campaigns for market entry. Management Science, 66(9), 4226–4245. https://www.doi.org/10.287/mnsc.2019.3384
25. MokhtariMughari, A. (2011). Analysis of brand awareness and guerrilla marketing in Iranian SME. Interdisciplinary Journal of Management Studies, 4(1), 115-129. https://www.doi.org/10.22059/ijms.2011.23448
26. Mondali Zadeh, Z. (2019). Determining the relationship of market orientation and brand orientation with sports clubs' performance. Sport Management Studies, 10(52), 73-90. https://www.doi.org/10.22089/smrj.2018.5822.2171
27. Navrátilová, L., & Milichovský, F. (2015). Ways of using guerrilla marketing in SMEs. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 175, 268–274. https://www.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1200
28. Rahimi, A., & Khabiri, M. (2020). Creating a role of entrepreneurial strategies in the growth of sport startups. Paper presented at the Fifth International Conference on New Research in Sports Science and Physical Education.
29. Sadeghi, S., Yen-Chun, L., Sajjadi, S. N., Nooshabadi, H. R., & Farahani, M. J. (2021). The design of a sports marketing model for Iranian women's professional sport'. International Journal of Social Science and Human Research, 6, 1225-32. https://doi.org/10.47191/ijsshr/v6-i2-57
30. Salavatian, S., & Mehraban, F. (2016). The role of social media in crisis management of a potential earthquake in Tehran. Journal of Knowledge on Prevention and Crisis Management, 6(1), 9. [In Persian].
31. Schiniotakis, N., & Divini, K. (2018). Guerrilla marketing in social media: The age of marketing outside the box. Journal of Digital & Social Media Marketing, 6(3), 245–258. https://www.doi.org/10.69554/HZXU8482
32. Seifollahi, N., & Naghavi, S. (2023). Designing a model for the impact of guerrilla marketing on attracting customers of sports stores via an agent-based simulation approach. Sports Marketing Studies, 4(2), 107-127. https://www.doi.org/10.22034/sms.2023.62827
33. SeyyedAmeri, M., Moharramzadeh, M., Bashiri, M., & Hadi, H. (2009). Obstacles of attracting sponsorship in the sport industry of East Azarbaijan Province. The Journal of Productivity Management, (3)164-174. [In Persian].
34. Shen, Y.-C., Lin, G. T., & Tzeng, G.-H. (2011). Combined DEMATEL techniques with novel MCDM for the organic light emitting diode technology selection. Expert Systems with Applications, 38(3), 1468–1481. https://www.doi.org/10.1016/j.eswa.2010.07.056
35. Si, S.-L., You, X.-Y., Liu, H.-C., & Zhang, P. (2018). DEMATEL technique: A systematic review of the state-of-the-art literature on methodologies and applications. Mathematical Problems in Engineering, 2018, 1–33. https://www.doi.org/10.1155/2018/3696457
36. Soomro, Y. A., Baeshen, Y., Alfarshouty, F., Kaimkhani, S. A., & Bhutto, M. Y. (2021). The impact of guerrilla marketing on brand image: Evidence from Millennial consumers in Pakistan. The Journal of Asian Finance, Economics and Business, 8(4), 917–928. https://www.doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no4.0917
37. Shafiee, S., Zareian, H., & Brakhas Ghormish, H. (2017). The effect of business intelligence on financial performance through innovation and brand success (The case study: Private Sports Clubs in Rasht. Sport Management Studies, 9(41), 127-146. https://www.doi.org/10.22089/smrj.2017.918

38. Shomali, S. and Keshkar, S. (2022). Designing a model of sponsorship barriers management for women's sports in Iran. Sport Management Journal, 14(2), 302-283. https://doi.org/10.22059/jsm.2021.311881.2601
39. Tarighi, R., Sajjadi, S. N., Hamidi, M., & Khabiri, M. (2017). Factors affecting the development of the electronic marketing capacity of professional sports federations. Annals of Applied Sport Science, 5(2), 87-96.
40. Töllinen, A., & Karjaluoto, H. (2011). Marketing communication metrics for social media. International Journal of Technology Marketing, 6(4), 316–330. https://www.doi.org/10.1504/IJTMKT.2011.045911
41. Wu, K.-J., Chen, Q., Qi, Y., Jiang, X., Gao, S., & Tseng, M.-L. (2019). Sustainable development performance for small and medium enterprises using a fuzzy synthetic method-DEMATEL. Sustainability, 11(15), 4119. https://doi.org/10.3390/su11154119
42. Zarco, C., & Herzallah, D. (2023). Guerrilla marketing in the 21st century: A systematic analysis of the discipline through a literature review, a taxonomy, and identification of the most relevant variables. Journal of Humanities and Social Sciences, 6(4), 102–120.
43. Zargar, T., & Rynne, S. (2023). The corporate social responsibility sport model: Grounded theory approach. Sage Open, 13(4). https://doi.org/10.1177/21582440231192113
44. Zebardast, E. (2022). The hybrid factor analysis and analytic network process (F'ANP) model modified: Assessing community social resilience in Tehran metropolis. Sustainable Cities and Society, 86, 104127. https://doi.org/10.1016/j.scs.2022.104127