



## Comparing Sales Management in International Sports Brand Stores in Emirates and Iran

Sara Keshkar\* 

Corresponding Author, Department of Sport Management, Physical Education and Sports Sciences, University Allameh Tabataba'i, Tehran, Iran.

### Abstract

The main goal of sales management is to guide revenue growth and achieve sales objectives. Popular sports brands can interact with customers and present their products through their supervised stores. Stores are the best places for face-to-face interaction and getting to know customers. Elements related to the store environment and sales staff play a crucial role in attracting customers, turning them into loyal supporters. This research aimed to compare sales management in three popular sports brand stores (Nike, Adidas, and Puma) in the United Arab Emirates and Iran. The research method was a sequential exploratory mixed design. The participants in the qualitative interview section included 153 salespeople, store managers, and customers present in the stores. In the quantitative survey section, 615 customers of 30 stores related to the three popular sports brands in Iran and the UAE were considered. The research findings indicated that key features of focus in popular sports brand stores include: store environment attractiveness, easy access to products, attention to customer welfare, branding, sustainable development, and public relations. Desirable features of sales staff in these stores include: mental-emotional capabilities, physical abilities, knowledge and expertise, and communication skills. The findings showed significant differences in the key features of stores and salespeople between the UAE and Iran, favoring the United Arab Emirates. Additionally, sales management and its components in popular sports brand stores in the UAE were in a more favorable position compared to Iran.

\* Corresponding Author: [sarakeshkar@gmail.com](mailto:sarakeshkar@gmail.com)

**How to Cite:** Keshkar, S. (2025). Comparing Sales Management in International Sports Brand Stores in Emirates and Iran. *New Approaches in Sports Mmanagement*, 13(50), 299-329

## Extended Abstract

### Introduction

In today's competitive markets, organizations use sales and marketing to identify, analyze, and meet customer needs, producing products that align with preferences. Popular sports brands can connect with customers by offering products through their own retail stores, which are the best place for face-to-face interaction and understanding customers.

Dubai is a global commercial center, attracting various businesses and tourists, making it a significant sales market. In contrast, Iran has faced international trade sanctions since 1978, limiting the presence of sports brands in the country. This study examines the difference in sales management in sports brand stores under conditions of international trade sanctions in Iran versus the free trade zone of Dubai. Comparing sales management in the capitals of these two countries can yield valuable insights into how these brands operate in different cultural, political, economic, and social conditions.

### Methods

The research method was a sequential exploratory mixed method. The participants in the interview section included salespeople, store managers, and customers present in the stores. The interviews started with 30 people and continued until theoretical saturation was reached. In total, 153 managers, salespeople, and customers of sports stores in Dubai and Tehran were interviewed. The research population in the quantitative section consisted of customers present in the target sports stores. The Morgan-Krejcie table was used to determine the sample size. Accordingly, 384 people were selected as the sample size. However, due to the possibility of questionnaires being compromised, 800 questionnaires were distributed equally in the target stores, and ultimately, 615 usable questionnaires were collected. The sample members were selected using the Convenience Sampling.

### Results

An examination of the characteristics of the sports stores of the Nike, Adidas, and Puma brands in Iran and the United Arab Emirates showed that the most important common elements and areas of focus in these stores are:

- Attractiveness of the store environment
- Easy access to products
- Attention to customer well-being
- Branding
- Sustainable development Public relations

Attention to easy access to product and store attractiveness, like a beautiful environment, lighting, and artistic elements, are important for attracting customers. Attention to customer well-being through amenities like furniture, restrooms, and air conditioning also impacts satisfaction and loyalty. Public relations and Branding are another key component, with store advertising and

promotions playing a role in building brand image and awareness. Sustainable product development that aligns with environmental goals positively affects customer attraction, trust, and loyalty.

The results showed the core store characteristics were at a more desirable level in the UAE stores compared to the Iranian stores. This difference seems rooted in the political limitations, global sanctions, and economic problems within Iran. In Iran, Large stores also struggle with limited product access and high prices due to sanctions, as well as fewer salespeople due to economic conditions.

Additionally, while sports brand stores are typically run as franchises with consistent standards, the representative offices in Iran operate outside those franchise norms, with each store designing and managing based on local resources.

The research also found differences in the characteristics of salespeople, with UAE store staff exhibiting more desirable mental, physical, informational, and communication abilities compared to Iranian store staff. This aligns with the sports brands' hiring standards versus the more limited conditions in Iran

## **Conclusion**

The study revealed significant differences in sales management between sports brand stores in the UAE and Iran, largely driven by the political, economic, and trade conditions in each country. It is necessary for capital owners to resort to methods for the supply of popular global sports brand products that do not affect the quality of their service delivery due to the limitations resulting from sanctions. In the next step, by resorting to the global mindset and local action approach, they should negotiate with the manufacturers of sports brands to determine special conditions for sales representatives in Iran that are commensurate with the situation in the country, and with these special conditions, they should benefit from the support of the brands. Additionally, it is necessary to align the management of sports product sales centers with global standards for store appearance, environment, and sales staff conditions.

**Keywords:** brand, Emirates, Iran, sales management, sports, store

**JEL Classification:**M31, Z20, L83, L11

## **Ethical Considerations**

**Compliance with ethical guidelines:** In this research, all ethical guidelines related to scientific research approved by the Ministry of Science, Research and Technology have been adhered to.

## **Funding :**

This article has not been funded by any financial support.

## **Authors' contribution :**

This article is derived from a research project in Sports Management at Allameh Tabataba'i University, and the article was written by the main author

**Conflict of interest :**

The author emphasizes that there are no financial or non-financial conflicts of interest regarding this research based on the conditions and issues presented in this article. All independently and impartially. Furthermore, no individual or organization has had any involvement in this research that could influence its results.



انجمن علمی مدیریت ورزشی ایران

--- رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی ---

دوره ۱۳، شماره ۵۰، پاییز ۱۴۰۴، ۲۹۹-۳۲۹

ntsmj2.issma.ir

<https://doi.org/10.22034/ntsmj.2024.2030448.1030>

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۲/۱۱/۴

بازنگری: ۱۴۰۳/۳/۲۹

پذیرش: ۱۴۰۳/۴/۲

انتشار: ۱۴۰۴/۸/۲۷

## مقایسه مدیریت فروش در فروشگاه‌های برند ورزشی بین‌المللی در امارات متحده عربی و ایران

استاد گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

سارا کشکر \* 

### چکیده

هدف اصلی مدیریت فروش، هدایت رشد درآمد و دستیابی به اهداف فروش است. برندهای محبوب ورزشی از طریق فروشگاه‌های تحت نظارت خود می‌توانند با مشتریان ارتباط گرفته و محصولات خود را به آن‌ها ارائه کنند. فروشگاه‌ها بهترین مکان برای ارتباط چهره‌به‌چهره و شناخت مشتریان است. عناصر مرتبط با محیط فروشگاه و کارکنان فروش نقش مهمی در جذب مشتری و تبدیل او به مشتری وفادار و حمایت‌کننده دارند. این تحقیق با هدف مقایسه مدیریت فروش در سه فروشگاه محبوب‌ترین برندهای ورزشی (نایک، آدیداس و پوما) در کشور امارات متحده و ایران انجام شده است. روش تحقیق آمیخته اکتشافی متوالی بود. جامعه شرکت‌کنندگان در مصاحبه بخش کیفی شامل ۱۵۳ فروشنده، مدیر فروشگاه و مشتریان حاضر در فروشگاه بودند. در قسمت پیمایش از بخش کمی تعداد ۶۱۵ نفر از مشتریان ۳۰ فروشگاه مرتبط با سه برند محبوب ورزشی در ایران و امارات مورد توجه قرار گرفتند. نتایج تحقیق نشان داد که ویژگی‌های محوری مورد توجه در فروشگاه‌های برندهای ورزشی محبوب عبارتند از: جذابیت محیط فروشگاه، دسترسی آسان به محصولات، توجه به رفاه مشتریان، برندسازی، توسعه پایدار و روابط عمومی و همچنین ویژگی‌های مطلوب کارکنان فروش در این فروشگاه‌ها عبارتند از: توانایی‌های ذهنی-روانی، توانایی‌های جسمی، اطلاعات و تخصص، توانایی برقراری ارتباط. یافته‌ها نشان داد که ویژگی‌های محوری فروشگاه‌ها و فروشندگان در دو کشور امارات و ایران با هم تفاوت معنی‌دار به نفع کشور امارات متحده عربی داشت و همچنین مدیریت فروش و مؤلفه‌های آن نیز در فروشگاه‌های برندهای محبوب ورزشی در کشور امارات از وضعیت مطلوب‌تری نسبت به ایران برخوردار بودند.

کلیدواژه‌ها: امارات، ایران، برند، فروشگاه، مدیریت فروش، ورزش

طبقه‌بندی JEL: M31, Z20, L83, L11

\* نویسنده مسئول: sarakeshkar@gmail.com

## مقدمه

فروشنده‌گان امروز بیش از گذشته قدرتی پویا در دنیای تجارت محسوب می‌شوند و تلاش‌های آن‌ها اثر مستقیم بر فعالیت‌های متنوع و مختلف شرکت دارد. آن‌ها محصولات شرکت را به مشتریان معرفی می‌کنند، سفارش‌های فروش را که منجر به ارسال محصولات برای مشتریان می‌شود، دریافت می‌کنند، موقعیت محصولات شرکت را در بازار حفظ می‌کنند، وضعیت رقبا را ارزیابی می‌کنند و نهایتاً زمینه‌های موفقیت و پیشرفت شرکت را فراهم می‌آورند. شرکت‌ها برای فروش محصولات خود شیوه مناسبی را اتخاذ می‌کنند. آن‌ها برای فروش خود از فروشنده‌گان مستقیم و یا قراردادی استفاده می‌کنند. در هر دو شیوه، مدیران فروش بایستی مدیریت بر فروش و نیروی فروش را جدی بگیرند (گنجی و همکاران، ۱۴۰۲). مدیریت فروش می‌تواند به‌عنوان برنامه‌ریزی، هدایت و کنترل، استخدام، انتخاب، آموزش، تجهیز، تخصیص، مسيردهی، نظارت، پرداخت و انگیزه‌بخشی فروش سازمان تجاری تعریف شود. مدیریت فروش به‌عنوان وظایف کارکنان واحدهای فروش اعمال می‌شود (Dalrymple, et al., 1995).

هدف اصلی مدیریت فروش، هدایت رشد درآمد و دستیابی به اهداف فروش است. مدیران فروش از نزدیک با تیم‌های خود همکاری می‌کنند تا اطمینان حاصل کنند که تلاش‌های فروش با اهداف و مقاصد کلی شرکت هماهنگ است. آن‌ها مسئول توسعه برنامه‌های فروش جامع، شناسایی بازارهای هدف و تدوین استراتژی‌هایی برای نفوذ مؤثر در آن بازارها هستند. مدیریت فروش شامل کلیه فعالیت‌های بازاریابی از جمله تبلیغات، پیشبرد فروش، تحقیقات بازاریابی، توزیع فیزیکی، قیمت‌گذاری و بازرگانی محصول است. اساساً وظایف مدیر فروش نیز همانند هر مدیر دیگری شامل برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، گزینش نیروی انسانی و همچنین انگیزش، هدایت و کنترل نیروهای تحت سرپرستی او است. مدیر فروش باید اهداف فروش را مشخص کند و این اهداف را با اهداف بازاریابی و اهداف کل شرکت هماهنگ سازد. به‌عبارت‌دیگر، اهداف بازاریابی شرکت به اهداف فروش تبدیل می‌شوند. اهداف فروش را می‌توان برحسب مبالغ فروش یا واحدهای فروش‌رفته تعیین کرد. این اهداف را می‌توان برحسب مناطق فروش، انواع مصرف‌کنندگان و دوره‌های زمانی نیز تقسیم‌بندی کرد. به‌علاوه، اهداف را می‌بایست همواره ارزیابی، نظارت و کنترل کرد و در

صورت لزوم آن‌ها را تعدیل نمود تا از طریق فروش، سود کافی حاصل گردد (Aminiroshan, et al., 2014).

در بازارهای رقابتی امروزی، سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا با شناسایی، تجزیه و تحلیل و برآورده کردن نیازهای مشتریان به‌طور مؤثر، برتری خود را نسبت به هم‌تایان خود در صنعت حفظ کنند. این موضوع شامل ایجاد محصولات متناسب با خواسته‌های مشتری و به‌کارگیری تکنیک‌های بازاریابی استراتژیک برای دستیابی به مشتریان است. به‌طور معمول، سازمان‌ها بخش‌های فروش و بازاریابی را برای انجام این فعالیت‌ها اختصاص داده‌اند (سایت خبری عرب‌نیوز<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲). فروش شخصی یک فرایند ارتباط مستقیم است که در آن یک فروشنده یا نماینده، ویژگی‌ها و استفاده از محصول را به خریداران بالقوه اطلاع می‌دهد. امروزه، درحالی‌که اکثر خریدهای روزانه با حداقل تعامل انسانی انجام می‌شود، سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای به فروش شخصی برای ایجاد روابط، درک نیازهای مشتری و متقاعد کردن مشتریان در مورد مزایای محصول تأکید دارند. فروشگاه‌های ورزشی در سطح دنیا از جاذبه بسیاری برای تمام اقشار جامعه برخوردارند. زیرا تمام افراد در هر سن و با هر جنسیتی و در هر طبقه اقتصادی، اجتماعی و شغلی از محصولات ورزشی استفاده می‌کنند (Dalrymple, et al., 1995). اما با این وجود، ویژگی‌های محوری مورد توجه کارکنان و مشتریان این فروشگاه‌ها در نقاط مختلف جهان یکسان نیست. عابدی و همکاران (۱۳۹۹) و شافعی و نریمانی (۱۳۹۶) محوطه‌سازی و نمود ظاهری و جذابیت فروشگاه‌های مختلف را مورد بررسی قرار دادند و نقش آن را در جذب، رضایت و وفاداری مشتریان نشان دادند (Chen, 2007 - سایت بارنا اسپرت<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲). تحقیقات عمادی و همکاران (۱۳۹۳)، صنایعی و همکاران (۱۳۹۴) و کیا و همکاران (۱۳۹۸) بر نقش مؤثر وسایل و خدمات رفاهی فروشگاه‌ها بر رضایت و وفاداری مشتریان تمرکز کردند. غریبی و رباب اسمعیلی (۱۳۹۹) نیز نقش ترویج برند در فروشگاه‌ها و نقش تصویر برند بر وفاداری مشتریان را بررسی نموده و همبستگی مثبت آن‌ها را نشان دادند. برخی تحقیقات نیز بر اهمیت نقش توجه فروشگاه‌ها و برندهای محبوب به حفظ محیط سبز و توسعه پایدار پرداختند و برخی دیگر به اهمیت

۱. Arab News

۲. Barna Sport

فعالیت‌های روابط عمومی برندها بر ایجاد اعتماد و رضایت مشتریان پرداختند و همبستگی مثبت بین آن‌ها را نشان دادند (غریبی و رباب اسمعیلی، ۱۳۹۹).

برخی تحقیقات از این فراتر رفته و به بررسی رابطه مثبت و معنی‌دار ویژگی و نقش فروشندگان بر تصمیم به خرید و تبلیغات شفاهی مشتریان پرداختند. گنجی و همکاران (۱۴۰۲) نشان دادند که استخدام کارکنانی با مهارت‌های تخصصی قوی یا ارائه آموزش و یا مشاوره به مشتریان محصولات ورزشی دارای اهمیت است. مضمون دانش و آگاهی تخصصی فروشندگان و در نظر گرفتن روحیات مشتری توسط آن‌ها، بر شعف بخشی مشتریان نقش مهمی دارد. می‌یر و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) نیز در تحقیق خود نشان دادند که تخصص کارکنان، در مشعوف سازی مشتریان نقش مهمی دارد (Rafida, et al., 2022).

درخصوص مدیریت فروش در فروشگاه‌ها نیز تحقیقات مختلفی انجام شده است. امینی روشن و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که در فروشگاه‌های ایرانی از استراتژی‌های ترویجی مناسبی برای مدیریت فروش محصولات ورزشی استفاده نمی‌شود که نتیجه آن ناکارآمدی عملکرد فروش این فروشگاه‌هاست (سایت خبری عرب نیوز، ۲۰۲۲) و نتایج تحقیق رفیدا و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۲) نشان داد که وجود مدیریت فروش سنتی و بی‌توجهی به نیازهای روز و کاربرد تکنولوژی‌های جدید مانع دستیابی فروشگاه‌های ورزشی به نتایج مطلوب هستند (Meyer, et al., 2017). مرجانی و مسافر خورجستان (۱۳۹۶) در تحقیق خود نشان دادند که نبود برنامه معین در تعیین استراتژی فروش، موجب آسیب به عملکرد فروش می‌شود. مدهوشی و همکاران (۱۳۹۶) و بهمنی و همکاران (۱۳۹۵) نیز به این نتیجه رسیدند که ضعف در برنامه‌ریزی فروش، بر عملکرد کلی زنجیره تأمین سازمان اثرات منفی خواهد داشت. در بین تولیدکننده‌های مختلف و فعال در صنعت ورزش، برخی به‌عنوان برندهایی مشهور و محبوب در سطح جهان شناخته شده و مورد استقبال مردم جهان هستند. طبق رتبه‌بندی‌های جهانی در سال ۲۰۲۲ سه برند نایک، آدیداس و پوما رتبه اول تا سوم را

---

۱. Meyer, T., et al.

۲. Aminiroshan, Z., et al.

۳. Rafida, V., et al.

از نظر محبوبیت و درآمدزایی کسب کرده‌اند (Chapman, 2023). این برتری تا سال ۲۰۲۴ همچنان به قوت خود باقی است (Katler & Keller, 2006).

ترویج یکی از عناصر آمیخته بازاریابی نایک است. تبلیغات و ترویج فرایندی است شامل فعالیت‌هایی که به سازمان کمک می‌کند تا مشتریان بالقوه را در مورد ویژگی‌ها و استفاده از محصولات متقاعد کند و آن‌ها را به محصول علاقه‌مند کند. فعالیت‌ها در فرایند تبلیغات و بازاریابی با عناصر آمیخته ترویج تعریف می‌شوند. پنج عنصر در آمیخته ترویج نایک وجود دارند که عبارت‌اند از: تبلیغات، فروش شخصی، پیشبرد فروش، روابط عمومی و بازاریابی مستقیم (سایت خبری عرب نیوز، ۲۰۲۲). فروش شخصی فرایندی است که در آن نماینده نایک یا خرده‌فروش محصولات نایک مستقیماً با مشتریانی که به دنبال خرید کفش در فروشگاه هستند، ارتباط برقرار می‌کند. این ابتدایی‌ترین حالت فروش شخصی است. یک تعریف کلی‌تر از فروش شخصی، فرایند متقاعد کردن مشتریان بالقوه برای خرید محصول از طریق بازاریابی تلفنی، ارائه فروش، جلسات فروش یا پیشنهادهای تشویقی برای واسطه‌های بازار است (Dalrymple, et al., 1995). فروش شخصی را می‌توان مؤثرترین و کارآمدترین شکل فعالیت ترویجی در نظر گرفت. زیرا این امکان را فراهم می‌کند تا رویکرد ترویجی نایک بر اساس نیازهای مشتری بالقوه یا گروهی از مشتریان بالقوه بازنگری و اصلاح شود. هدف نهایی از تمام فعالیت‌های بازاریابی و ترویجی نایک اطمینان از فروش محصولاتش به میزان قابل قبولی است. فروش شخصی شامل فرایندهایی است که در سطح فردی نیز انجام می‌شود (گنجی و همکاران، ۱۴۰۲). نماینده فروش نایک مستقیماً با مشتری ارتباط برقرار می‌کند، نیازهای او را می‌شنود و در راه ارائه راه حل برای نیازهای او، محصول نایک را که مناسب هر مشتری یا گروهی از مشتریان است، تبلیغ می‌کند. ارتباط نزدیک نمایندگان فروش با مشتریان، به نایک این امکان را می‌دهد تا نیازهای مشتریان را به نحو بهتری درک کند و بازخورد مشتریان را جمع‌آوری کند. این کار به نایک اجازه می‌دهد تا در فعالیت‌ها و محصولات ترویجی خود برای آینده تغییر ایجاد کند. بنابراین، در نهایت فروش شخصی از اهداف آمیخته ترویج پشتیبانی می‌کند.

شرکت آدیداس، دومین برند ورزشی محبوب جهان، در بیانیه خود اظهار کرده است که عملکرد فروش جهانی این شرکت به سمت رشد تجاری سودآور و پایدار تغییر کرده است. این شرکت هدف خود را ارائه بهترین تجربه خرید در صنعت کالاهای ورزشی در تمام

فروشگاه‌های خود اعلام کرده است. شرکت آدیداس نزدیک به ۲۰۰۰ فروشگاه خرده‌فروشی در ۶۵ کشور جهان دارد که در آن‌ها به مشتریان امکان تعامل مستقیم با برند، محصول و تیم‌های فروش را فراهم می‌کند. در این فروشگاه‌ها مشتریان می‌توانند محصولات را لمس و امتحان کنند و کیفیت برند این شرکت را تجربه کنند. بدین ترتیب، مشتریان وفادار برای برند آدیداس خلق می‌شوند (کشکر و همکاران، ۱۳۹۹).

طبق گزارش شرکت پوما (سومین برند ورزشی محبوب در دنیا)، درآمدهای این شرکت در سال ۲۰۲۳ در آسیا و اروپا رشد کرد و اندکی بیشتر از انتظارات بازار بود. در سال ۲۰۲۳ میزان فروش مستقیم پوما به مصرف‌کنندگان حدود ۲/۱ میلیارد یورو در سراسر جهان بود. این کانال فروش شامل فروشگاه‌های خرده‌فروشی خود پوما و فروش از سایت‌های تجارت الکترونیک آن‌ها می‌شد. مجموع فروش پوما در آن سال تقریباً ۸/۶ میلیارد یورو بود (Životić & Veselinović, 2016). علیرغم محبوبیت سه برند نایک، آدیداس و پوما در جهان، این برندها در کشور امارات که یکی از مهمترین بازارهای تجاری در آسیاست، به اندازه دیگر کشورهای جهان محبوبیت ندارد. با این وجود، برند آدیداس و سپس نایک در رده سوم و چهارم محبوبیت در این کشور قرار دارند. اما نمایندگی‌ها و فروشگاه‌های این برندها در کشور امارات متحده عربی، با استانداردهای مشخص و در قالب فرانچایز فعال هستند (مرجانی و همکاران، ۱۳۹۶). منطقه‌ای که اکنون امارات متحده عربی نامیده می‌شود از ۱۲۵۰۰۰۰ سال پیش مسکونی بوده است. این شهر چهارراه تجارت بسیاری از تمدن‌ها از جمله بین‌النهرین، ایران و هند بوده است.

ایرانیان از مهمترین مهاجران ساکن امارات متحده عربی هستند و ۱۷ درصد جمعیت امارات ایرانی‌الاصل هستند. امارات از سال ۱۹۹۶ به عضویت سازمان تجارت جهانی درآمد (اندیشکده مطالعات خلیج فارس، ۱۴۰۳). امارات و به‌ویژه شهر دبی، دومین مقصد خارجی ایرانی‌هاست. آمار نشان می‌دهد در ۹ ماه اول سال ۲۰۲۲، یعنی از ژانویه تا سپتامبر، تعداد گردشگران دبی به ۱۰ میلیون نفر رسیده و حاکی از رشد ۱۶۳ درصدی توریست‌های دبی

است. تعداد مسافران ایرانی به دبی در ۹ ماه اول سال ۲۰۲۲ نیز حدود ۲۵۰ هزار نفر بوده است (خبرگزاری ایسنا، ۱۴۰۲).

در حوزه تجارت محصولات ورزشی و استقرار نمایندگی برندهای محبوب ورزشی در ایران، چالش‌های بسیاری بر سر راه سرمایه‌گذاران وجود دارد. چالش‌های سیاسی، فرهنگی و اقتصادی انجام تجارت خارجی در حوزه ورزش را در ایران با دشواری بسیاری مواجه ساخته است. به همین دلیل به نظر می‌رسد عرضه محصولات برندهای ورزشی محبوب جهان در ایران با دیگر کشورهای جهان تفاوت بسیاری دارد. از آنجاکه مراودات تجاری ایرانیان با کشور امارات رواج قابل توجهی دارد، در این تحقیق به تفاوت مدیریت فروش و نحوه عرضه محصولات محبوب‌ترین برندهای ورزشی جهان در دو کشور پرداخته شده است تا با شناخت مرز تفاوت‌ها، بتوان برای بازنگری و استفاده از الگوهای موفق اقدامات مؤثری انجام داد.

## روش

روش تحقیق از نوع آمیخته اکتشافی متوالی بود. در بخش کیفی از روش مصاحبه استفاده شد و در بخش کمی از روش پیمایش بهره‌برداری شد. شرکت‌کنندگان در بخش مصاحبه، شامل مدیران، فروشندگان، مشتریان حاضر در فروشگاه‌های ورزشی برندهای نایک، آدیداس و پوما که در رتبه‌بندی جهانی رتبه اول تا سوم را از نظر محبوبیت و درآمدزایی در سال ۲۰۲۲ کسب کرده‌اند، بودند. این فروشگاه‌ها در کشور امارات متحده عربی و ایران مورد بررسی قرار گرفتند. به این ترتیب که از هر برند با توجه به امکان دسترسی محقق و همچنین رتبه‌بندی برحسب مراجعه مشتریان (دبی اسپورت سیتی ریویو<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳)، ۵ فروشگاه با امتیاز بالاتر از ۴ انتخاب شدند. به این ترتیب از مجموع ۸۱ فروشگاه سه برند ورزشی نایک، آدیداس و پوما در کشور امارات، ۱۵ فروشگاه انتخاب شد و همچنین از مجموع ۶۸ فروشگاه سه برند مورد نظر در ایران نیز ۱۵ فروشگاه برحسب محبوبیت با امتیاز بالای ۴ (براساس گزارش گوگل اسپورت شاپ ریویو در سال ۲۰۲۳) انتخاب شدند و در مجموع ۳۰ فروشگاه در تمرکز این تحقیق قرار گرفت و جمع‌آوری داده‌های کیفی و کمی تحقیق

---

۱. Dubai Sports city Review

در این فروشگاه‌ها انجام شد. جدول ۱ نام فروشگاه‌های مورد نظر تحقیق در ایران و امارات را نشان می‌دهد.

به این ترتیب مصاحبه ابتدا با ۳۰ نفر شروع شد (یک مدیر، یک فروشنده و یک مشتری در هر فروشگاه) و در ادامه تا رسیدن به حد اشباع نظری ادامه یافت. در نهایت تعداد ۱۵۳ نفر از مدیران، فروشندگان، مشتریان فروشگاه‌های ورزشی امارات و ایران مورد مصاحبه قرار گرفتند. برای تحلیل محتوای مصاحبه‌ها از روش تحلیل تماتیک استفاده شد. ابزار جمع‌آوری داده‌های تحقیق پرسش‌های باز و قلم و کاغذ بود. جامعه تحقیق در بخش کمی عبارت بودند از مشتریان حاضر در فروشگاه‌های ورزشی مورد نظر تحقیق که چون تعداد آن‌ها مشخص نبود، برای تعیین حجم نمونه از جدول مورگان<sup>۱</sup> استفاده شد. به این ترتیب طبق آخرین سطح این جدول تعداد ۳۸۴ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. اما به دلیل احتمال مخدوش بودن پرسشنامه‌ها، تعداد ۸۰۰ پرسشنامه به روش تقسیم برابر در فروشگاه‌های مورد نظر تحقیق توزیع شد و در نهایت از ۷۰۰ پرسشنامه جمع‌آوری شده، ۶۱۵ پرسشنامه قابلیت بررسی داشت. اعضای جامعه نمونه به روش نمونه‌گیری در دسترس و مورد توجه قرار گرفتند. ابزار اندازه‌گیری تحقیق، پرسشنامه محقق ساخته‌ای بود که با بهره‌گیری از خروجی‌های بخش کیفی و عناصر مدیریت فروش تدوین شد. روایی سوری و محتوایی پرسشنامه به تأیید ۱۰ نفر از اساتید رشته مدیریت ورزشی قرار گرفت و اصلاحاتی در آن اعمال گردید و روایی سازه آن با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی بررسی و تأیید گردید. پایایی پرسشنامه تحقیق، با اجرای آزمایشی بر ۳۰ نفر از افراد نمونه و استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۷۶ بدست آمد. پرسشنامه تحقیق در طیف چهارگزینه‌ای لیکرت تنظیم شده بود که گزینه‌های آن از ۱ تا ۴ امتیازبندی شد.

### یافته‌ها

جدول ۱ نشان‌دهنده تعداد کل فروشگاه‌های سه برند نایک، آدیداس و پوما در ایران و امارات است. همانطور که این جدول نشان می‌دهد، تعداد فروشگاه‌های برندهای مذکور در امارات بیش از ایران است. ضمن اینکه برخی فروشگاه‌های برندهای فوق در ایران پس از

---

۱. Morgan Table

تشدید تحریم‌های جهانی، تبدیل به فروشگاه‌های برندهای مختلط شده و یا تعطیل شده‌اند اما همچنان اسامی آن‌ها در فهرست فروشگاه‌های برندهای فوق در ایران درج شده است. وسعت فروشگاه‌های هر برند در امارات و ایران نشان می‌دهد که فروشگاه‌های مستقر در امارات به مراتب از وسعت بیشتری نسبت به فروشگاه‌های ایران برخوردارند. این امر به معنای محدودیت محصولات و فشردگی فضای فروشگاه‌ها در ایران است.

جدول ۱. فهرست فروشگاه‌های ورزشی نایک، آدیداس و پوما در ایران و امارات

مکان	نام برند	نایک	آدیداس	پوما
	تعداد کل فروشگاه در دبی	۳۰	۴۱	۱۰
	حداقل متراژ (مترمربع)	۵۰۰	۱۴۰	۶۰۰
فروشگاه‌های برند ورزشی دبی	نام فروشگاه‌های مورد مطالعه	Nike (Mall of the Emirates) Nike (Midriff City Centre) Nike (Store SSS MIRDIF CITY CENTRE) Nike (Mercato) Nike store (festival)	Adidas store (City Centre Mirdif) Adidas Outlet Store (Ibn Battuta Mall) Adidas Outlet Store (Dubai Outlet Mall) Adidas Outlet Store (Arabian Center) Adidas women store (Mall of Emirates)	PUMA Store (Dubai Mall) PUMA Store (Deira City Centre) Puma (Middle East FZ LLC) PUMA Store (Sahara Centre) Puma store-Mall of the emirates)
فروشگاه‌های برند ورزشی ایران	تعداد کل فروشگاه در ایران	۱۸	۳۸	۱۲
	حداقل متراژ (متر مربع)	۵۰	۶۵	۸۰
نام فروشگاه‌های مورد مطالعه	۱. نمایندگی نایک (تهران) ۲. نایک (کرج) ۳. نایک استور (تهران) ۴. نایک سعادت‌آباد (تهران) ۵. علی دایی (تهران)	۱. آدیداس محمد (تهران) ۲. آدیداس ژاپن (تهران) ۳. فروشگاه آدیداس (تهران) ۴. نمایندگی آدیداس (رباط کریم) ۵. آدیداس فلورانس (تهران)	۱. پوما شاپ منیریه (تهران) ۲. پوما (کرج) ۳. پوما شاپ (تبریز) ۴. پوما (اصفهان) ۵. پوما شاپ (تهران)	

مأخذ: برگرفته از پژوهش حاضر

جدول ۲ و ۳ توصیف ویژگی‌های فروشگاه‌های نایک، آدیداس و پوما در امارات و ایران است که موضوع مورد نظر تحقیق در اولین سؤال مصاحبه از شرکت‌کنندگان بود. تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها در این جدول نمایش داده شده است. نتایج مقوله‌بندی داده‌های کیفی نشان داد که ۶ مقوله اصلی جذابیت محیط فروشگاه، دسترسی آسان به محصولات، توجه به رفاه مشتریان، برندسازی، توسعه پایدار و روابط عمومی مهمترین مقوله‌های حاصل از نظرات شرکت‌کنندگان در مورد ویژگی‌های فروشگاه‌های مورد نظر تحقیق است. در مقوله‌های نهایی حاصله می‌توان مشاهده کرد که محورهای موضوعی مورد توجه مشتریان در هر دو نوع فروشگاه مشابه هستند و فقط در فروشگاه‌های ایرانی توجه به توسعه پایدار مورد توجه نبوده است. در عین حال، نظرات پاسخگویان حاکی از فقدان کیفیت لازم در فروشگاه‌های ایرانی است.

جدول ۲. ویژگی‌های فروشگاه‌های برند ورزشی در امارات

برند	کدهای باز	مقوله‌های اصلی	مقوله‌های نهایی
	رنگ‌های روشن	اتاق‌های پرو بزرگ	فضای روشن و پرنور
	نور کافی	درب پرده‌ای کوتاه اتاق پرو	کاربرد عناصر هنری
	نورپردازی زیبا	وجود نشیمن در اتاق پرو	انضباط کارکنان
	استفاده از عناصر هنری در طراحی فروشگاه	نور مناسب در اتاق پرو	مکان وسیع
فروشگاه‌های امارات	فضای وسیع	آینه مناسب در اتاق پرو	دسترسی آسان
	محصولات قابل دسترس	تصاویر سلبریتی‌ها در محیط	امتحان آزادانه محصولات
	محصولات قابل مشاهده	ساک‌ها با لوگوی برند	تنوع و طبقه‌بندی محصولات
	محصولات قابل امتحان کردن	بسته‌بندی با لوگوی برند	استقرار مبلمان مشتری
	تعداد فروشندگان	تهویه مطبوع	استفاده آزاد از سرویس خدماتی
	وجود فروشندگان زن و مرد	تمیزی و بهداشت مطلوب	بهداشت محیط
	سرویس‌های بهداشتی متعدد	کارکنان با لباس فرم	نصب لوگو و شعار در فروشگاه
	فروشنده‌های آماده به خدمت	وجود بروشورهای رایگان	بازاریابی توسط سلبریتی‌ها
	چیدمان محصولات برحسب نوع	لباس زنان ورزشکار مسلمان	کاربرد لوگو در نام فروشگاه

برند	کدهای باز	مقوله‌های اصلی	مقوله‌های نهایی
چیدمان محصولات برحسب برند	استفاده از سلبریتی‌های مسلمان	توجه به حفظ محیط زیست	
چیدمان برحسب سایز	مشخص بودن تابلوی حراج	بازاریابی سبز ورزشی	
چیدمان برحسب جنسیت	استفاده از شخصیت‌های کارتونی	توجه به رفع تبعیض‌های اجتماعی - فرهنگی	
چیدمان برحسب سن	استفاده از تصاویر سالمندان شاد	استفاده از نشانه‌های راهنما	
چیدمان برحسب نوع ورزش	عرضه محصولات بازیافتی	جایابی مناسب تابلوها و نشان‌ها	
سکوها و نشیمن برای مشتریان	شعارهای حفظ محیط زیست	اطلاع‌رسانی	
نصب لوگو در فروشگاه	ارائه محصولات اسلامی		
ویترین شفاف با امکان مشاهده داخل	شعارهای انگیزشی در فروشگاه		
ورودی با درهای باز	مانکن‌های مستقر بر سکوها		
تصاویر ورزشی در تمام فضای فروشگاه	اندازه رگال‌های متناسب با قد غربی‌ها		
	مانکن‌های نژادهای مختلف		
	تصاویر افراد از نژادهای مختلف		
	تصاویر افراد از سنین مختلف		
	تصاویر افراد از جنسیت‌های مختلف		
	شعار نایک به شکل قابل مشاهده		
	وجود سکوهایی انتظار و استراحت		
	مأخذ: برگرفته از پژوهش حاضر		

شکل ۱. درصد فراوانی ارزیابی ویژگی‌های فروشگاه‌های برند ورزشی دبی و ایران



مأخذ: برگرفته از پژوهش حاضر

شکل ۱ مربوط به درصد فراوانی ارزیابی مشتریان در مورد ویژگی های فروشگاه های برندهای ورزشی نایک، آدیداس و پوما در ایران و امارات متحده عربی است. همانطور که ملاحظه می شود، مشتریان فروشگاه های ایرانی کیفیت فروشگاه های برندهای سه گانه ورزشی مورد توجه این تحقیق در ایران را نامطلوب ارزیابی کرده اند.

جدول ۴ مربوط به مصاحبه با شرکت کنندگان در بخش کیفی تحقیق است. در این بخش آن ها به سؤال دوم تحقیق در مورد کیفیت کارکنان فروش در فروشگاه های برندهای سه گانه مورد نظر تحقیق پاسخ داده اند. همانطور که ملاحظه می شود، شرکت کنندگان ویژگی های مختلفی را برای استخدام کارکنان فروشگاه های برندهای ورزشی مورد نظر تحقیق ارائه کرده اند که نتیجه تحلیل پاسخ های آن ها نشان می دهد که چهار مقوله نهایی توانایی های ذهنی-روانی و جسمی، اطلاعات و تخصص و نهایتاً توانایی برقراری ارتباط با مشتری را از ویژگی های ضروری کارکنان فروشگاه ها می دانند.

جدول ۴. تحلیل مصاحبه با مدیران، فروشندگان و مشتریان فروشگاه های برند ورزشی امارات و

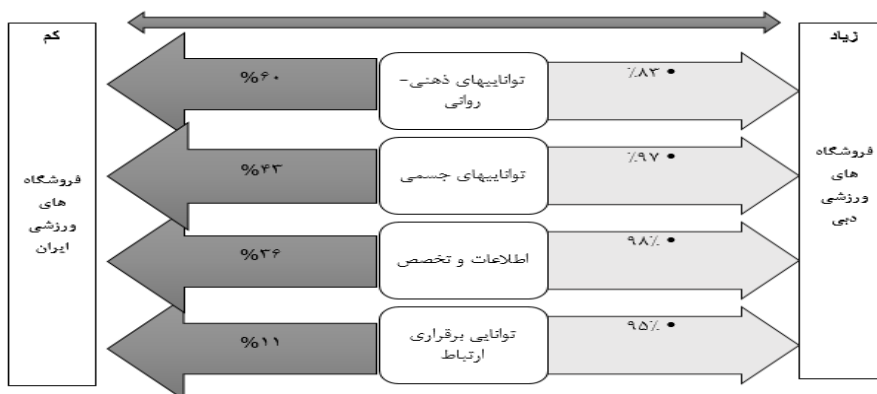
ایران

مفهوم	مقوله اصلی	مقوله نهایی
کارکنان علاقمند	کارکنان بانگیزه	توانایی‌های ذهنی-روانی
کارکنان بانگیزه	کارکنان خلاق	توانایی‌های جسمی
کارکنان خوش فکر	افراد آینده‌نگر	اطلاعات و تخصص
افراد خلاق	کارکنان دارای ویژگی رهبری	توانایی برقراری ارتباط
افراد خیال‌پرداز	ورزشکار	
افراد آینده‌نگر	دارای بدنی قوی و سریع	
افراد رهبر	توانایی انجام حرکات دشوار	
لزوم دانش و اطلاعات از محصولات	اطلاعات کامل از محصولات و خدمات	
فروشنده‌گان ورزشکار	سابقه و تجربه کار با مشتری	
آشنا با خدمات برندها	باسواد	
توانایی برقرار ارتباط با مشتری	مسلط به زبان انگلیسی	
توانایی انتقال اطلاعات به مشتری	توانایی ارائه مشاوره تخصصی	
تحصیل کرده	توانایی برقراری با مشتریان مختلف	
سختکوش	توانایی کار تیمی	
تسلط بر زبان انگلیسی	جذب عاطفی مشتری به برند	
توانایی انجام حرکات بدنی مختلف		
انعطاف بدنی		
استقامت بدنی		
چابکی و سرعت		
توانایی انجام کار تیمی		
سابقه کار و ارائه خدمات به مشتری		
شناخت مشتری		
توانایی ایجاد ارتباط عاطفی با برند		
ارائه خدمات تخصصی به مشتری		
ارائه مشاوره تخصصی به مشتری		

مأخذ: برگرفته از پژوهش حاضر

شکل ۲ مربوط به ارزیابی مشتریان از ویژگی‌های کارکنان فروشگاه‌های برندهای نایک، آدیداس و پوما در امارات و ایران است. همانطور که ملاحظه می‌شود، ارزیابی مشتریان از ویژگی‌های کارکنان فروشگاه‌های برندهای سه‌گانه در ایران و امارات نشان‌دهنده کیفیت نامطلوب ویژگی‌های کارکنان فروشگاه‌های ایرانی در مقایسه با کارکنان این فروشگاه‌ها در کشور امارات است.

شکل ۲. ارزیابی مشتریان از ویژگی‌های کارکنان فروشگاه‌های ورزشی ایران و امارات



مأخذ: برگرفته از پژوهش حاضر

جدول ۵ نشان‌دهنده ویژگی‌های جمعیت‌شناختی افراد نمونه تحقیق است. براساس نتایج به‌دست آمده، ۵۱٪ از نمونه آماری را گروه مردان تشکیل می‌دهند. بیشترین گروه سنی در بین پاسخگویان (۷۶٪) مربوط به گروه ۲۱ تا ۴۰ ساله است و بیشترین تعداد پاسخگویان (۴۵٪) مربوط به افرادی است که از محصولات برندهای مورد نظر تحقیق به‌طور دائم استفاده می‌کنند.

جدول ۵. توزیع نمونه آماری برحسب جنسیت

ویژگی	گروه	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۳۱۴	۵۱
	زن	۳۰۱	۴۹
	جمع	۶۱۵	۱۰۰
سن	کمتر از ۲۰ سال	۳۱	۵
	بین ۲۱ تا ۴۰	۴۶۷	۷۶
	بیش از ۴۱	۱۱۷	۱۹
جمع		۶۱۵	۱۰۰
میزان استفاده از محصولات ورزشی	گاهی	۱۲۹	۲۱
	دائم	۲۷۷	۴۵
	باشگاهی	۲۰۹	۳۴
جمع		۶۱۵	۱۰۰

مأخذ: برگرفته از پژوهش حاضر

جدول ۵ و ۶ مربوط به شاخص‌های آماری و نتایج آزمون t مستقل بین دو گروه در فرضیه اول تحقیق درخصوص مقایسه تفاوت مدیریت فروش در فروشگاه‌های برندهای نایک، آدیداس و پوما در امارات متحده عربی و ایران است. با توجه به اینکه نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف<sup>۱</sup> نشان داد که توزیع متغیرهای تحقیق نرمال است لذا استفاده از آزمون‌های پارامتریک ضرورت دارد. نتایج آزمون t دو گروه مستقل نشان داد که تفاوت معنی‌داری بین میانگین مدیریت فروش فروشگاه‌های برندهای سه‌گانه در امارات و ایران وجود دارد و با توجه به سطح معنی‌داری (۰/۰۰۰۱) با ۹۵٪ اطمینان می‌توان گفت که تفاوت معنی‌داری در مدیریت فروش به نفع فروشگاه‌های امارات متحده عربی وجود دارد ( $P < ۰/۰۵$ ).

جدول ۵. شاخص‌های آمار توصیفی مدیریت فروش و برند

گروه‌ها	متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای میانگین
فروشگاه‌های ایران	مدیریت فروش و	۲۹۰	۱/۳۷	۱۷/۷	۱/۴۶
فروشگاه‌های امارات	برند	۳۲۵	۱/۸۹	۱۴/۱	۱/۰۵

مأخذ: برگرفته از پژوهش حاضر

جدول ۶. آزمون t دوگروهی مستقل مربوط به متغیر مدیریت فروش و برند

حد پایین	حد بالا	خطای انحراف معیار	اختلاف میانگین	سطح معناداری	درجات آزادی	T	F
۱/۳۴	۲/۵۹	۱/۷۶۴	۱/۸۷	۰/۰۰۰۱	۶۱۳	۲/۰۶	تساوی واریانس
۱/۴۳	۲/۶۸	۱/۸۰۷	۱/۸۷	۰/۰۰۰۱	۲۷۲/۶۲	۲/۰۶	۰/۶۹ عدم‌تساوی واریانس

مأخذ: برگرفته از پژوهش حاضر

جدول ۷ مربوط به نتایج آزمون ANOVA درخصوص فرضیه دوم تحقیق است که به مقایسه مؤلفه‌های مدیریت فروش در فروشگاه‌های برندهای سه‌گانه ورزشی در ایران و دبی اختصاص دارد. نتایج نشان می‌دهد که با ۹۵٪ اطمینان تفاوت معنی‌داری بین مؤلفه‌های مدیریت فروش و فروشگاه‌های دو کشور وجود دارد ( $P < ۰/۰۵$ ).

۱. The Kolmogorov-Smirnov (K-S) test

جدول ۷. آزمون ANOVA مربوط به مؤلفه‌های مدیریت فروش و برند

سطح معنی‌داری	F	میانگین مجذورات	درجات آزادی	مجموع مجذورات	
۰/۰۰۱	۱۶/۱۳	۷۱/۱۵۲	۲	۱۴۲/۳۰۴	بین گروهی
		۴/۴۱۰	۶۱۳	۲۷۰۳/۲۴۷	درون گروهی
			۶۱۵	۲۸۴۵/۵۵۰	کل
۰/۰۰۱	۱۳/۸۲۷	۵۶/۱۲۵	۲	۱۱۲/۲۵۱	بین گروهی
		۴/۰۵۹	۶۱۳	۲۴۸۸/۴۱۹	درون گروهی
			۶۱۵	۲۶۰۰/۶۷۰	کل
۰/۰۰۱	۱۵/۵۸۶	۵۹/۲۵۹	۲	۱۱۸/۵۱۸	بین گروهی
		۳/۸۰۲	۶۱۳	۲۳۳۱/۱۵۲	درون گروهی
			۶۱۵	۲۴۳۹/۶۷۰	کل
۰/۰۰۱	۲۲/۲۲۳	۸۸/۰۹۲	۲	۱۷۶/۱۸۵	بین گروهی
		۳/۹۶۴	۶۱۳	۲۴۲۹/۷۳۰	درون گروهی
			۶۱۵	۲۵۹۵/۹۱۴	کل

مأخذ: برگرفته از پژوهش حاضر

### بحث و نتیجه‌گیری

بررسی ویژگی‌های فروشگاه‌های ورزشی برندهای نایک، آدیداس و پوما در دو کشور ایران و امارات متحده عربی نشان داد که مهمترین محورهای مشترک و مورد توجه در این فروشگاه‌ها عبارتند از جذابیت محیط فروشگاه، دسترسی آسان به محصولات، توجه به رفاه مشتریان، برندسازی، توسعه پایدار و روابط عمومی. توجه به عناصر جذابیت فروشگاه که شامل محیط زیبا، نورپردازی، رنگ آمیزی و استفاده از عناصر هنری در فروشگاه است، عامل مهمی در جذب مشتری به فروشگاه است. این یافته با نتایج تحقیق عابدی و همکاران (۱۳۹۹) و شافعی و نریمانی (۱۳۹۶) همسو است زیرا آن‌ها به این نتیجه رسیدند که محوطه‌سازی و نمود ظاهری فروشگاه تأثیر مثبتی بر رفتار مشتریان دارد و موجب جذب آن‌ها به فروشگاه می‌شود. توجه به رفاه مشتریان در فروشگاه از عوامل مهمی در رضایت و وفاداری مشتریان به فروشگاه است. استقرار مبلمان، امکان استفاده از سرویس‌های بهداشتی، وجود تهویه مطبوع و احترام به مشتریان از جمله مواردی است که موجب تأمین نیازهای رفاهی مشتریان در فروشگاه‌ها می‌شود. نتایج تحقیق عمادی و همکاران (۱۳۹۳) و صنایعی و

همکاران (۱۳۹۴) از این نظر که ارائه خدمات رفاهی به مشتریان در فروشگاه موجب رضایت و وفاداری و ارتباط با برند می‌شود، همسو است. همچنین، یافته اخیر با نتایج تحقیق کیا و همکاران (۱۳۹۸) همسو است زیرا آن‌ها نیز در تحقیق خود نشان دادند که وجود امکانات رفاهی در فروشگاه‌ها موجب رضایت مشتریان و تبلیغ شفاهی فروشگاه توسط آن‌ها می‌شود. مؤلفه بعدی ویژگی فروشگاه‌های برند ورزشی، مقوله برندسازی است. تمام فعالیت‌های تبلیغی و ترویجی فروشگاه‌ها در برندسازی محصول و تولیدکننده نقش مهمی دارد. در فروشگاه‌های ورزشی مورد نظر این تحقیق نصب لوگو و شعار تولیدکنندگان در محیط داخل و خارج فروشگاه‌ها و همچنین ارائه اطلاعات در مورد محصول در این فروشگاه‌ها و همچنین تجربه قبلی مشتریان از محصولات برندهای مورد نظر، در ایجاد تصویر و آگاهی از برند نقش مهمی دارند و همانطور که در تحقیق غریبی و رباب اسمعیلی (۱۳۹۹) نشان داده شده است، تصویر، قدرت و آگاهی از برند بر رفتار خرید و استمرار آن نقش مثبت دارد. مؤلفه دیگر ویژگی فروشگاه‌های برند ورزشی، مقوله توسعه پایدار است. توجه تولیدکنندگان در تولید محصولاتی که منجر به حفظ محیط زیست و در جهت اهداف توسعه پایدار باشد، بر جذب مشتری، اعتماد و وفاداری مشتریان اثر مثبت دارد. شاه‌بندزاده و موسوی (۱۴۰۰) بر نقش تولید پایدار بر حفظ محیط زیست و جلوگیری از آسیب به طبیعت تأکید کرده‌اند. نتایج تحقیق فتحی و همکاران (۱۴۰۱) نیز نشان داد که اقدامات بازاریابی پایدار دارای تأثیر مستقیم بر وفاداری مشتری است. از این نظر تأکید برندهای ورزشی بر تولید محصول پایدار بر حفظ مشتریان این برندها اثر مثبت دارد. نتایج تحقیق اجلی و همکاران (۱۴۰۱) نیز با یافته حاضر همسو است. آن‌ها نیز نشان دادند که تولید محصول سبز بر وفاداری و استمرار خرید مشتریان نقش قطعی دارد. آخرین مؤلفه ویژگی فروشگاه‌های برند ورزشی، مؤلفه روابط عمومی است. روابط عمومی بر ایجاد ارتباط با مشتری، انتقال اطلاعات و خوشنامی سازمان تأکید دارد. نتایج تحقیق قهرمانی (۱۳۹۶) با یافته اخیر همسو است چون او هم نشان داد که بین عملکرد روابط عمومی با رضایت مشتری همبستگی وجود دارد. در کنار تفسیر مؤلفه‌های مدیریت فروش، نتایج ارزیابی مشتریان فروشگاه‌های سه برند ورزشی مورد نظر تحقیق در ایران و امارات متحده عربی، نشان داد که ویژگی‌های محوری فروشگاه‌های مذکور، در فروشگاه‌های امارات متحده در حد مطلوب است ولی فروشگاه‌های ایرانی از کمترین میزان مطلوبیت در ویژگی‌های محوری این فروشگاه‌ها

برخوردارند. به نظر می‌رسد این تفاوت در بین فروشگاه‌های ایران و امارات، به دلایل مختلفی باشد که ریشه در محدودیت‌های سیاسی، تحریم‌های جهانی و مشکلات اقتصادی داخل کشور ایران دارد. در ایران، اکثر فروشگاه‌های ورزشی که محصولات ورزشی برندهای معروف را می‌فروشند، مغازه‌های کوچکی بوده‌اند که به‌طور سنتی محل فروش اجناس ورزشی بودند و با تحول فروشگاه‌های ورزشی و تغییر ظاهر فروشگاه‌ها به شکل فروشگاه‌های مدرن، این گروه از فروشگاه‌ها نیز تلاش کردند تا ظاهر خود را متناسب با ویژگی‌های فروشگاه‌های مدرن تغییر دهند. به این لحاظ، تغییراتی در دکوراسیون، نورپردازی و محیط فروشگاه اعمال شده است اما لزوم عرضه مجموعه متنوعی از محصولات مرتبط با برندهای محبوب ورزشی و کمبود فضای عرضه این محصولات، منجر به چیدمان فشرده محصولات، دسترسی دشوار و یا کاستن از تعداد محصولات قابل عرضه در فروشگاه شد. طبعاً در این نوع فروشگاه‌ها برای رفاه مشتریان و همچنین تعدد فروشندگان نمی‌توان اقدامی انجام داد. در فروشگاه‌های بزرگ نیز به دلیل محدودیت دسترسی به محصولات متنوع به دلیل تحریم‌ها و همچنین کاهش ارزش ارز ملی در مقابل دلار که ارزش تجارت بین‌المللی است، قیمت اجناس به شدت افزایش یافته است و امکان تأمین همه اجناس برندها در کشور فراهم نیست. این امر مانع از ارائه محصولات متنوع در فروشگاه‌های ایرانی شده است. علاوه بر این، شرایط اقتصادی نامطلوب کشور، استخدام فروشندگان متعدد را برای صاحبان فروشگاه‌ها با محدودیت مواجه ساخته است. لذا در بسیاری از فروشگاه‌های بزرگ، تنها یک یا نهایتاً دو فروشنده حضور دارند که معمولاً یک نفر صندوقدار و یک نفر فروشنده است. علاوه بر این موارد، فروشگاه‌های برندهای محبوب ورزشی معمولاً به صورت فرانچایزها اداره می‌شوند و استاندارد واحدی در تمام فروشگاه‌ها در خصوص محصولات، محیط فروشگاه و مدیریت فروش در آن، اعمال می‌شود و برای اینکه تولیدکنندگان از رعایت استانداردهای تعیین شده برای فروشگاه‌ها اطمینان یابند، نظارت دقیق بر آن‌ها اعمال می‌شود. ولی در ایران، به دلیل محدودیت‌های سیاسی، نمایندگی‌های برندهای محبوب ورزشی از قاعده استانداردهای فرانچایزها خارج هستند و هر فروشگاه متناسب با سلیقه و منابع در دسترس خود اقدام به طراحی و مدیریت فروشگاه‌ها می‌نمایند.

داده‌های حاصل از مصاحبه با شرکت‌کنندگان در بخش مصاحبه تحقیق، درخصوص ویژگی‌های فروشندگان فروشگاه‌های ورزشی سه برند نایک، آدیداس و پوما در ایران و امارات

نشان داد که ویژگی‌های توانایی‌های ذهنی-روانی، توانایی‌های جسمی، اطلاعات و تخصص و توانایی برقراری ارتباط، ویژگی‌های ضروری فروشندگان در این فروشگاه‌هاست. نتایج ارزیابی مشتریان این فروشگاه‌ها نشان داد که ویژگی‌های فوق‌الذکر در فروشندگان فروشگاه‌های برندهای ورزشی امارات متحده عربی در حد مطلوب وجود دارد ولی فروشندگان فروشگاه‌های ایران از کمترین میزان این ویژگی‌ها برخوردارند. مراجعه به سایت‌های برندهای معروف ورزشی نشان می‌دهد که این برندها برای استخدام فروشندگان خود استانداردهای مشخصی دارند که شامل ویژگی‌های فوق‌الذکر است. ولی شرایط استخدام فروشندگان در فروشگاه‌های ایران به کمترین شرایط ممکن از قبیل حداقل تحصیلات، قبول شرایط ساعت کار و حقوق، ظاهر مطلوب و خوش کلامی کفایت می‌کند (ای-استخدام، ۱۴۰۲). همین امر نشان می‌دهد که صاحبان فروشگاه‌ها به کفایت لازم فروشندگان برای فروش بهتر و جذب مشتری توجه ندارند و برعکس در فروشگاه‌های امارات متحده عربی، فروشندگان مطابق استانداردهای تولیدکنندگان گزینش و استخدام می‌شوند.

یافته‌های پژوهش نشان داد که بین مدیریت فروش در فروشگاه‌های سه برند نایک، آدیداس و پوما در دو کشور امارات متحده عربی و ایران تفاوت وجود دارد. مدیریت فروش فرایند حیاتی در سازمان‌ها است که بر نظارت بر تیم فروش، هدایت تلاش‌های آن‌ها و اجرای استراتژی‌هایی برای به حداکثر رساندن درآمد و سود سازمان تمرکز دارد. در چشم‌انداز تجاری بسیار رقابتی امروزی، مدیریت فروش مؤثر برای افزایش درآمد، ایجاد مزیت رقابتی و تضمین موفقیت یک شرکت ضروری است. لذا اجرای مدیریت کارآمد در فروش محصولات ورزشی نه تنها موجب سودآوری تولیدکننده و فروشگاه می‌شود بلکه به ایجاد فضای رقابتی در بین رقبای تجاری می‌انجامد. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که مدیریت فروش در فروشگاه‌های برندهای نایک، آدیداس و پوما در ایران در مقایسه با فروشگاه‌های مشابه در امارات متحده عربی از شرایط مطلوب برخوردار نیست. نتایج تحقیق آمینی روشن و همکاران (۲۰۱۴) با این یافته همخوانی دارد زیرا آن‌ها نیز در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که در فروشگاه‌های ایرانی از استراتژی‌های ترویجی مناسبی برای مدیریت فروش محصولات ورزشی استفاده نمی‌شود که نتیجه آن ناکارآمدی عملکرد فروش این فروشگاه‌هاست. نتایج تحقیق رفیدا و همکاران (۲۰۲۲) نشان داد که وجود مدیریت فروش سنتی و بی‌توجهی به نیازهای روز و کاربرد تکنولوژی‌های جدید مانع دستیابی فروشگاه‌های

ورزشی به نتایج مطلوب هستند. از آنجا که اکثر فروشگاه‌های ورزشی ایران به دلیل شرایط اقتصادی امکان به‌روزرسانی امکانات خود را مطابق تغییرات روز ندارند، بدیهی است که عملکرد فروش آن‌ها نیز تحت تأثیر قرار می‌گیرد و این خود دلیلی است برای تفاوت مدیریت فروش فروشگاه‌های برند ورزشی در ایران و امارات متحده عربی.

یافته‌های پژوهش نشان داد که بین مؤلفه‌های مدیریت فروش در فروشگاه‌های سه برند نایک، آدیداس و پوما در دو کشور امارات متحده عربی و ایران تفاوت وجود دارد. طبق نتایج، مدیریت فروش در فروشگاه‌های فوق‌الذکر در ایران در مقایسه با امارات متحده عربی از وضعیت نامطلوبی برخوردار است. اولین مؤلفه مدیریت فروش که مربوط به برنامه‌ریزی فروش است، در فروشگاه‌های ورزشی مورد توجه تحقیق در ایران، نیاز به بازنگری و توجه بیشتر دارد. در غیر این صورت عملکرد این فروشگاه‌ها با نقصان در سودآوری همراه خواهد بود. نتایج تحقیق مرجانی و مسافر خورجستان (۱۳۹۶) نتیجه فوق را تأیید می‌کند. آن‌ها نشان دادند که نبود برنامه معین در تعیین استراتژی فروش، موجب آسیب عملکرد فروش می‌شود. نتیجه حاضر با نتایج تحقیق مدهوشی و همکاران (۱۳۹۶) و بهمنی و همکاران (۱۳۹۵) همسو است زیرا آن‌ها نیز به این نتیجه رسیدند که ضعف در برنامه‌ریزی فروش، بر عملکرد کلی زنجیره تأمین سازمان اثرات منفی خواهد داشت. توجه بر برنامه‌ریزی عوامل رقابت در بازار لزوم عملکرد موفق فروشگاه‌هاست و بر این اساس نبود برنامه‌ریزی برای فروش و رقابت با رقبا در فروشگاه‌های برند ورزشی عامل اثرگذار منفی بر سودآوری این فروشگاه‌هاست.

مؤلفه دوم از مدیریت فروش، مؤلفه سازمان‌دهی است. یکی از ملزومات مدیریت یک سازمان ورزشی، پیاده‌سازی مراحل سازمان‌دهی در آن سازمان است. مراحل سازمان‌دهی نیز منجر به تدوین مقررات، شیوه‌های کار و فعالیت می‌شود که این نیز به نوبه خود موجب تعیین ساختار سازمانی در سازمان ورزشی می‌گردد چون سازمان‌دهی پیش شرط مدیریت موفق در سازمان ورزشی است (Životić & Veselinović, 2016). اصول پیاده‌سازی مراحل سازمان‌دهی شامل تخصص‌گرایی در کار، گروه‌بندی وظایف و امور، ایجاد تعادل در روابط بین کل اجزای سازمان از جمله ارتباطات، هماهنگی، همکاری و یکپارچه‌سازی همه بخش‌های سازمان می‌باشد. همچنین مدیریت یک سازمان ورزشی شامل تفویض اختیار و قدرت، مسئولیت، تمرکز و تمرکززدایی به‌علاوه پیش‌بینی، برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، منابع انسانی، اداره و کنترل است (Životić & Veselinović, 2016) لذا مدیریت فروش در

فروشگاه‌های ورزشی برای اعمال مدیریت کارآمد، نیازمند سازمان‌دهی کارکنان و هماهنگی وظایف محوله به افراد است. نتایج تحقیق نشان داد که بین سازمان‌دهی پرسنل فروش در فروشگاه‌های برند ورزشی امارات با ایران تفاوت معناداری به نفع فروشگاه‌های امارات متحده عربی دارد. این بدان معناست که سازمان‌دهی و تعیین نوع وظایف و ارتباط بین کارکنان فروش در فروشگاه‌های برند ورزشی واقع در امارات متحده عربی، بیش از فروشگاه‌های ورزشی در ایران مورد توجه است.

مؤلفه سوم از مدیریت فروش، مؤلفه‌گزینش و استخدام است. نتایج تحقیق گنجی و همکاران (۱۴۰۲) نشان داد که استخدام کارکنانی با مهارت‌های تخصصی قوی یا ارائه آموزش و یا مشاوره به مشتریان محصولات ورزشی دارای اهمیت است. مضمون دانش و آگاهی تخصصی فروشندگان و در نظر گرفتن روحیات مشتری توسط آن‌ها، بر شعف‌بخشی مشتریان نقش مهمی دارد. می‌یر و همکاران (۲۰۱۷) نیز در تحقیق خود نشان دادند که تخصص کارکنان، از امتیاز بهتری برای مشعوف‌سازی مشتریان برخوردار است. به‌طور خاص، تعاملات با کیفیت بالا، نه تنها احساسات شعف‌بخشی را در مشتریان تسهیل می‌کند بلکه تأثیر مسری بر کارمندان دارد به‌طوری‌که در شناخت آن‌ها از شعف مشتریان مؤثرتر هستند. بر این اساس، لازم است در فروشگاه‌های ورزشی کارکنانی استخدام شوند که از دانش و اطلاعات تخصصی مطلوب و توانایی شناخت روحیات مشتری و همچنین انگیزه مطلوب برای انتقال اطلاعات و ارائه خدمات به مشتریان برخوردار باشند. به این ترتیب، نه تنها توسعه ارتباطات دوسویه بین برند و مشتریان تقویت می‌شود بلکه موجب شعف‌بخشی به کارکنان و مشتریان در محیط فروشگاه می‌شود. از آنجا که نتایج تحقیق حاضر نشان داد که در فروشگاه‌های ورزشی برند سه‌گانه مورد نظر این تحقیق در کشور امارات، ویژگی‌های کارکنان فروش نشان‌دهنده‌گزینش مطلوب آنهاست لذا لازم است در گزینش فروشندگان در فروشگاه‌های ورزشی ایران نیز به فاکتورهای روانی، جسمانی، دانش و تخصص، قابلیت برقراری ارتباط با مشتریان و همچنین توانایی همکاری با اعضای تیم‌های کاری توجه جدی شود. ولی از شواهد این‌طور برمی‌آید که مهمترین ویژگی‌هایی که فروشگاه‌های ورزشی به‌عنوان شرط استخدام تعیین می‌کنند محدوده سنی ۲۰ تا ۳۰ سال، تحصیلات حداقل دیپلم، خوش‌برخورد، منظم، وقت‌شناس، علاقمند به یادگیری، مؤدب، بانگیزه و با پشتکار است (Aminiroshan, et al., 2014).

مؤلفه چهارم از مدیریت فروش، مؤلفه هدایت و کنترل است. در مدیریت، هدایت و کنترل نیروهای کاری یکی از پیچیده‌ترین امور و وظایف مدیران است. فعالیت‌های مدیریتی قدرتمند نیاز به شناخت سرمایه‌های انسانی و همچنین توانمندی‌های آنها دارد تا بر همین اساس مدیران اقدام به برنامه‌ریزی‌های اصولی کرده و بتوانند بهترین ایده‌ها و راهکارهای موفقیت را برای خود پایه‌ریزی کنند. مدیران در نتیجه ارتباط مستقیم با مجموعه‌های کاری خود می‌توانند به این شناخت دست یابند که این مسئله می‌تواند فرصتی را ایجاد نماید تا با داشتن شناخت کامل از نیروهای کاری خود برنامه‌ریزی‌های لازم در جهت رسیدن به اهداف را به انجام رسانید. نتایج تحقیق نشان داد که فروشگاه‌های برند ورزشی در امارات به این امر مهم بیش از فروشگاه‌های ایرانی توجه دارند لذا لازم است برای دستیابی به مدیریت کارآمد فروش در فروشگاه‌های برندهای مورد توجه تحقیق در ایران نیز به گزینش کارکنان کارآمد توجه شود. در رابطه با مؤلفه حاضر هیچ تحقیقی نه تنها در ایران بلکه در خارج از کشور یافت نشد. بر همین اساس، امکان مقایسه این یافته تحقیق با سایر تحقیقات وجود ندارد.

برندهای ورزشی محبوب در جهان، بازار رقابت چشمگیر و پیچیده‌ای دارند. آن‌ها برای موفقیت در بازارهای رقابتی ورزش در جهان، همواره به دنبال ایجاد مزیت رقابتی و جذب مشتری بیشتر و ایجاد جایگاه ممتاز برای برند خود هستند. به این لحاظ در مورد برنامه‌ریزی و رعایت آمیخته بازاریابی خود که از ارکان مهم برنامه‌ریزی آنهاست توجه جدی دارند زیرا آن‌ها می‌دانند که اجرای دقیق برنامه بازاریابی سازمان‌شان، تضمین‌کننده موفقیت آن‌ها در بازارهای جهانی است. یکی از اجزای آمیخته بازاریابی این تولیدکنندگان، مکان عرضه محصولات‌شان است. فروشگاه‌ها به‌عنوان مهمترین مکان عرضه محصول به مشتری‌ها ملزم به رعایت استانداردهایی برای مدیریت فروش کارآمد هستند و به این لحاظ فروشگاه‌های مذکور به شکل فرانچایز و با استانداردهای مشخص، تحت نظارت تولیدکنندگان در سراسر جهان فعالیت می‌کنند. این استانداردها بر جذابیت محیط داخل و خارج فروشگاه و گزینش فروشندگان و کارکنان فروش کارآمد تأکید دارند. کشور امارات متحده عربی و به‌ویژه شهر دبی، پایتخت تجاری این کشور، بسیار مورد توجه گردشگران و تجار ایرانی است. این شهر مرکز قدرت‌نمایی برندهای قدرتمند و محبوب جهان است که به دلیل نزدیکی به ایران، محل تأمین محصولات مورد نیاز تجار ایرانی و عرضه آن به مشتریان ایران است. به این دلیل بسیاری از صاحبان سرمایه در ایران اقدام به راه‌اندازی نمایندگی و مراکز عرضه محصولات

ورزشی برندهای محبوب در ایران می‌کنند اما شرایط سیاسی، فرهنگی و اقتصادی ایران امکان اعمال مدیریت فروش مطابق با استانداردهای برندهای محبوب جهان را ندارد و به این دلیل در مقایسه با عرضه‌کنندگان محصولات ورزشی در سایر کشورها از جمله امارات متحده عربی از مطلوبیت لازم برخوردار نیست. لازم است، صاحبان سرمایه برای عرضه محصولات برندهای ورزشی محبوب جهان به روش‌هایی متوسل شوند که محدودیت‌های حاصل از تحریم‌ها در کیفیت ارائه خدمات آن‌ها اثرگذار نباشد و در قدم بعدی، با توسل به رویکرد جهانی "فکر کن و محلی عمل کن" با تولیدکنندگان برندهای ورزشی وارد مذاکره شوند تا برای نمایندگی‌های فروش در ایران شرایط ویژه‌ای را متناسب با وضعیت کشور تعیین کنند و با وجود این شرایط ویژه از پشتیبانی برندها برخوردار شوند. علاوه بر این، لازم است در مدیریت فروش در مراکز عرضه محصولات ورزشی به ویژگی‌های محوری و استاندارد توجه شود تا ظاهر و محیط فروشگاه و همچنین بهبود شرایط کارکنان فروش در تطابق با استانداردهای جهانی بازرنگری و بهبود یابد.

### تعارض منافع

در صورت وجود هرگونه تعارض منافع در این قسمت ذکر شود. در غیر اینصورت ذکر تعارض منافع وجود ندارد کفایت می‌کند.

### سپاسگزاری

نویسندگان مقاله بر خود الزم می‌دانند از همه افرادی که در انجام پژوهش پژوهشگران را همراهی کرده‌اند، تشکر و قدردانی نمایند.

### ORCID

Sara Keshkar  <https://orcid.org/0000-0002-2145-1850>

### منابع

اجلی، مهدی، مظفری، محمدمهدی و سوری، زهرا. (۱۴۰۱). تأثیر تولید سبز بر تمایل به باخرید مصرف‌کننده با نقش میانجی کیفیت درک‌شده (مورد مطالعه: شرکت سایپا). فصلنامه علمی

مدیریت استاندارد و کیفیت، (۲) ۱۲، ۱-۳۷.

[doi:10.22034/jsqm.2022.285727.1326](https://doi.org/10.22034/jsqm.2022.285727.1326)

اندیشکده مطالعات خلیج فارس (۱۴۰۳). امارات متحده عربی.

<https://pgstudies.ir/%D8%A7%D9%85%D8%A7%D8%B1%D8%AA-%D9%85%D8%AA%D8%AD%D8%AF%D9%87-%D8%B9%D8%B1%D8%A8%DB%8C>

ای-استخدام (۱۴۰۲). فروشگاه لوازم ورزشی. <https://www.e-estekhdam.com/kdyjgd>

بهمنی، علی، آقائی، رضا و آقائی، میلاد. (۱۳۹۵). بررسی وضعیت صنعت خرده فروشی (مورد مطالعه:

تأکید بر فروشگاه‌های زنجیره‌ای در ایران). بررسی‌های بازرگانی، ۱۴ (۷۷)، ۶۷-۵۵. Doi:

[20.1001.1.26767562.1395.14.77.5.4](https://doi.org/10.1001.1.26767562.1395.14.77.5.4)

خبرگزاری ایسنا. (۱۴۰۲). دبی؛ دومین مقصد خارجی ایرانی‌ها. کد خبر: 1402090503365.

<https://www.isna.ir/news/1402090503365>

شافعی، رضا و نریمانی، نسیم. (۱۳۹۶). تأثیرات محیطی و ظاهری فروشگاه‌ها بر رفتار اغلب خریداران

پوشاک زنانه. تحقیقات بازاریابی نوین، ۷ (۳)، ۴۱-۵۴. doi:

[10.22108/nmrj.2017.89393.0](https://doi.org/10.22108/nmrj.2017.89393.0)

شاه‌بندرزاده، حمید و موسوی، سیده‌فاطمه. (۱۴۰۰). طراحی مدل ساختاری تفسیری پایدار در تولید و

توسعه محصولات صنعتی. کنفرانس بین‌المللی مدیریت، حسابداری و توسعه اقتصادی. SID.

<https://sid.ir/paper/901237/fa>

صنایعی، علی، حدادیان، علیرضا و باقریه مشهدی، امیرحسین. (۱۳۹۴). بررسی الگوی وفاداری مشتریان

در فروشگاه‌های زنجیره‌ای ایران. تحقیقات بازاریابی نوین، ۵ (۱)، ۱۴۹-۱۶۸.

عابدی، محمدحسین، ناصری، الناز و سجادی، سیدمیشم. (۱۳۹۹). بررسی اصول زیبایی‌شناسی و نقش آن

در جذب مشتری در طراحی مجتمع تجاری، تفریحی و خدماتی. کنفرانس بین‌المللی عمران،

معماری، توسعه و بازآفرینی زیرساخت‌های شهری در ایران، تهران.

<https://civilica.com/doc/1113850>

عمادی، مهدی، حسینی، هلن، قهرمان تبریزی، کوروش و محمدخانی، فرشته. (۱۳۹۳). بررسی عوامل

مؤثر بر جلب رضایت مشتریان از فروشگاه‌های ورزشی کشور ایران با استفاده از مدل

رضایت‌سنجی کانو. پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۴ (۸)، ۱۱۹-۱۳۳.

غریبی، حسن و رباب اسمعیلی، هما. (۱۳۹۹). تأثیر بازاریابی نوآورانه بر وفاداری به برند با نقش واسطه‌ای

رضایت مشتری (مورد مطالعه: مشتریان برند اپل). مدیریت تبلیغات و فروش، ۴ (۴)، ۱۱۵-۱۰۲.

Doi: [20.1001.1.27170837.1399.1.4.10.5](https://doi.org/10.1001.1.27170837.1399.1.4.10.5)

فتحی، محمدرضا، خسروی، ابوالفضل، کاتبی، بهنام و ترابی، محسن. (۱۴۰۱). بررسی تأثیر اقدامات بازاریابی پایدار بر وفاداری مشتری از طریق نقش میانجی تصویر برند. *صنعت لاستیک ایران*،

۲۷ (۱۰۷)، ۹۳-۷۵. doi: 10.22034/irm.2022.167640

قهرمانی، سیما. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر اطلاع‌رسانی روابط عمومی بانک مسکن بر جذب مشتری. اولین همایش بین‌المللی و سومین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی، تهران،

<https://civilica.com/doc/681065>

کشکر، سارا، قاسمی، حمید و تجاری، فرشاد. (۱۳۹۹). *مدیریت بازاریابی ورزشی*. تهران: علم و حرکت.

چاپ چهارم.

کیا، کیهان، وظیفه‌دوست، حسین و حمدی، کریم. (۱۳۹۸). نقش عوامل محیطی و ادراکی در حمایت از فروشگاه و ترغیب به خرید مشتریان از فروشگاه‌های زنجیره‌ای. *ماهنامه جامعه‌شناسی سیاسی*

ایران، ۲ (۴)، ۹۵۸-۹۴۱. doi: 10.30510/psi.2022.328528.3078

گنجی، فرید، محمدی، سردار و دیکسون، جف. (۱۴۰۲). شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های شغف مشتریان ورزشی: با تأکید بر ورزشکاران خبره ایران. *مطالعات رفتار مصرف‌کننده*، ۱۰ (۲)، ۹۰-

۱۱۲. doi: 10.22034/cbsj.2023.62742

مدهوشی، مهرداد، صفایی قادیکلایی، عبدالحمید و نعمتی، یاسر. (۱۳۹۶). تأثیر برنامه‌ریزی فروش و عملیات بر عملکرد کلی زنجیره تأمین: مطالعه موردی در صنعت فرمینگ. *مدیریت بهره‌وری*

(فراسوی مدیریت)، ۱۰ (۴۰)، ۷۳-۱۰۶. SID. <https://sid.ir/paper/182154/fa>

مرجانی، محمدرضا و مسافرخورجستان، علیرضا. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر استراتژی‌های فروش و مشتری‌مداری بر عملکرد فروش در سطح سازمانی و نیروی فروش، مطالعه موردی: شرکت

فروشگاه‌های زنجیره‌ای شهروند واقع در شهر تهران. همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم

انسانی در ایران (اولین همایش بین‌المللی و سومین همایش ملی). SID.

<https://sid.ir/paper/896070/fa>

## References

- Abedi, M.H., Naseri, E. & Sajjadi, S.M. (2019). Investigating the principles of aesthetics and its role in attracting customers in the design of commercial, recreational and service complexes. *International Conference on Civil Engineering, Architecture, Development and Regeneration of Urban Infrastructure in Iran, Tehran*. <https://civilica.com/doc/1113850> [In Persian]
- Ajali, M., Mozafari, M.M. & Suri, Z. (2022). The effect of green production on consumers' willingness to repurchase with the mediating role of perceived quality (case study: Saipa Company).

- Scientific Quarterly Journal of Standard and Quality Management*, 12(2), 1-37. Doi: 10.22034/jsqm.2022.285727.1326 [In Persian]
- Amini-roshan, Z., Sharifian, E. & Sivadat, S.M. (2014). Sport promotion and sales management. *Management Science Letters*, 4(6), 1177-1180. DOI: 10.5267/J.MSL.2014.5.011
- Annual report (2022). <https://report.adidas-group.com/2022/en/group-management-report-our-company/global-sales.html> [In Persian]
- Arab News. Most recommended brands in UAE, KSA, and Egypt. 2022. <https://www.arabnews.com/node/1890146/media>
- Bahmani, A., Aghai, R. & Aghai, M. (2015). Investigating the state of the retail industry (case study: emphasis on chain stores in Iran). *Business Reviews*, 14(77), 55-67 .Doi: 20.1001.1.26767562.1395.14.77.5.4 [in Persian]
- Chapman, T. (2023). Top 10 sportswear brands in the world. *Business Chief*. <https://businesschief.com/corporate-finance/top-10-sportswear-brands-in-the-world>
- Chen, H.C. (2007). *Customer's perceptions of the marketing mix and the effect on Taiwan hypermarket brand equity*. (Ph.D. Dissertation), Robert D. Green: Lynn University.
- Dalrymple, D.J., Cron, W.L. & DeCarlo, T.E. (1995). *Sales management: Concepts and Cases*. New York: Wiley.
- Dubai Sports city Review (2023). Dubai Sports city. [https://www.tripadvisor.com/ShowUserReviews-g295424-d1014948-r349324039-Dubai\\_Sports\\_City-Dubai\\_Emirate\\_of\\_Dubai.html](https://www.tripadvisor.com/ShowUserReviews-g295424-d1014948-r349324039-Dubai_Sports_City-Dubai_Emirate_of_Dubai.html)
- Emadi, M., Hosseini, H., Ghahraman Tabrizi, K. & Mohammadkhani, F. (2014). Investigating factors affecting customer satisfaction from sports stores in Iran using Kano's satisfaction measurement model. *Research in sports management and movement behavior*, 4(8), 119-133 .[In Persian]
- E-recruitment. Recruitment of sports equipment store Barna Sport. (2022). <https://www.e-estekhdam.com/kdyjgd> [In Persian]
- Fathi, M.R., Khosravi, A., Katbi, B. & Torabi, M. (2022). Investigating the impact of sustainable marketing practices on customer loyalty through the mediating role of brand image. *Iran Rubber Industry*, 27(107), 75-93. doi: 10.22034/irm.2022.167640 [In Persian]
- Ganji, F., Mohammadi, S. & Dickson, G. (2023). Identifying and prioritizing indicators of sports customers' delight: with emphasis on Iranian professional athletes. *Consumer Behavior Studies Journal*, 10(2), 90-112. Doi: 10.22034/CBSJ.2023.62742 [in Persian]
- Ghahramani, S. (2016). Investigating the impact of Maskan Bank's public relations information on customer attraction. *The first international*

- conference and the third national conference on management and humanities research, Tehran. <https://civilica.com/doc/681065> [In Persian]
- Gharibi, H. & Robab Esmaeili, H. (2020). The impact of innovative marketing on brand loyalty with the mediating role of customer satisfaction (case study: apple brand customers). *Journal of Advertising and Sales Management*, 1(4). 102-115. Doi: 20.1001.1.27170837.1399.1.4.10.5
- Isna. Dubai; The second foreign destination of Iranians. (2023). <https://www.isna.ir/news/1402090503365> [in Persian]
- Katler, P. & Keller, K.L. (2006). *Marketing management*. 12th Edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Keshkar, S., Ghasemi, H. & Tojari, F. (2020). *Sports marketing management. Tehran: Science and Movement*. Fifth Edition. [In Persian]
- Kia, K., Vazifehdust, H. & Hamdi, K. (2020). The role of environmental and perceptual factors in store patronage intention and driving customers to the purchase from chain stores. *Political Sociology of Iran*, 2(4), 941-958. doi: 10.30510/psi.2022.328528.3078 [In Persian]
- Madhoshi, M., Safai Qadiklai, A.H. & Nemati, Y. (2016). The impact of sales and operations planning on overall supply chain performance: a case study in the forming industry. *Productivity Management (Beyond Management)*, 10(40), 73-106. SID. <https://sid.ir/paper/182154/fa> [In Persian]
- Marjani, M. & Mosafer Khorjostan, A. (2017). Investigating the impact of sales strategies and customer orientation on sales performance at the organizational level and sales force, case study: Shahrvand Chain Stores Company located in Tehran. National Conference on Management and Human Sciences Research in Iran (the first international conference and the third national conference). SID. <https://sid.ir/paper/896070/fa> Adidas, Global Sales.
- Meyer, T., Barnes, D.C. & Friend, S.B. (2017). The role of delight in driving repurchase intentions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 37(1), 61-71. doi:10.1080/08853134.2016.1272052.
- Persian Gulf Studies Institute (B.A.) (2023). United Arab Emirates. <https://pgstudies.ir/%D8%A7%D9%85%D8%A7%D8%B1%D8%AA-%D9%85%D8%AA%D8%AD%D8%AF%D9%87-%D8%B9%D8%B1%D8%A8%DB%8C>
- Rafida, V., Arfyanti, I. & Hidayat, I. (2022). Sales Management Application at Widya Collection Store Web-based. *International*

- Journal of Information Engineering and Electronic Business, Hong Kong, 11(4), 1-10, DOI:10.5815/ijieeb.2022.04.01*
- Shafeai, R. & Narimani, N. (2017). The environmental influences of cosmetic stores on behavior of women's clothing buyers. *New Marketing Research Journal*, 7(3), 41-54. doi: 10.22108/nmrj.2017.89393.0 [In Persian]
- Shahbandarzadeh, H. & Mousavi, S.F. (2020). Designing a sustainable interpretative structural model in the production and development of industrial products. International Conference on Management, Accounting and Economic Development. SID. <https://sid.ir/paper/901237/fa> [In Persian]
- Životić, D. & Veselinović J. (2016). The significance of the organizing process in sports organizations. *Physical Education and Sport*, 14(2), 307-313.