

## ارائه چارچوب مفهومی رقابت‌پذیری در صنعت خدمات ورزشی ایران

ذبیح‌الله نقی‌لو<sup>۱</sup>، مهرعلی همتی نژاد طولی<sup>۲\*</sup>، مهدی نادری نسب<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

۲. استاد مدیریت ورزشی دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی دانشگاه گیلان، رشت، ایران.

۳. استادیار مدیریت ورزشی، گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

تاریخ دریافت: (۹۸/۰۸/۱۱) تاریخ پذیرش: (۹۹/۰۲/۰۱)

## Providing a Conceptual Framework for Competitiveness in the Iranian Sports Services Industry

Z. Naghiloo<sup>1</sup>, M. Ali Hematinejad Toli<sup>2\*</sup>, M. Naderi Nasab<sup>3</sup>

1. Ph.D. Student of Sport Management, Department of Physical Education and Sport Sciences, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.
2. Professor of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, University of Guilan, Rasht, Iran.
3. Assistant Professor of Sport Management, Department of Physical Education and Sport Sciences, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

Received: (2019 October 23)

Accepted: (2020 April 20)

### Abstract

The present study seeks to provide a conceptual framework for competitiveness in the Iranian sports services industry. The research method is qualitative with systematic analysis approach. The statistical population of the study consisted of human society (managers and experts of service clubs, university professors with sports marketing expertise) and information society (scientific resources, documents and libraries on competitiveness). The statistical sample was selected with sufficient number based on theoretical saturation (17 persons and 56 documents). Research tools included systematic library study and semi-structured interview. Validity of the instrument was evaluated using descriptive qualitative methods (content validity). Conceptual coding and conceptual framing were used to analyze the findings. The presented analytical framework consists of 5 general areas including market management, market structure, market capability, market ecosystem and market competitiveness. The conceptual model derived from the coding framework was identified as a process system from market ecosystem and market management to the sustainable competitiveness of sports services. Therefore, it can be said that neglect of any of the elements or components can disrupt the order and relative balance in the competitive structure of the Iranian sports services market. Therefore, the sports services market requires the development of the business environment and the management of the sports services market for sustainable competitiveness.

### Keywords

Market Management, Competitiveness, Sport Services, Sports Industry.

### چکیده

پژوهش حاضر در صدد ارائه چارچوب مفهومی رقابت‌پذیری در صنعت خدمات ورزشی ایران بود. روش تحقیق از نوع کیفی با رویکرد تحلیل سیستماتیک می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل جامعه انسانی (مدیران و کارشناسان باشگاه‌های خدماتی، اساتید دانشگاه با تخصص بازاریابی ورزشی) و جامعه اطلاعاتی (منابع علمی، اسنادی و کتابخانه‌ای با موضوع رقابت‌پذیری) بود. نمونه آماری به تعداد قابل کفایت بر مبنای اشباع نظری به صورت هدفمند و در دسترس انتخاب شدند (۱۷ نفر و ۵۶ سند). ابزارهای پژوهش شامل مطالعه کتابخانه‌ای نظام‌مند و مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. روایی ابزار با استفاده از روش‌های روایی‌سنجی کیفی مطلوب ارزیابی شد (روایی محتوایی). از روش کدگذاری و چارچوب‌بندی مفهومی برای تحلیل یافته‌ها استفاده گردید. چارچوب تحلیلی ارائه شده شامل ۵ حیطه کلی شامل مدیریت بازار، ساختار بازار، قابلیت بازار، اکوسیستم بازار و رقابت‌پذیری بازار می‌باشد. مدل مفهومی برخاسته از چارچوب گدها به صورت یک سیستم فرایندی از اکوسیستم بازار و مدیریت بازار تا رقابت‌پذیری پایدار خدمات ورزشی شناسایی شد. بنابراین می‌توان گفت که غفلت از هر یک از عناصر یا مولفه‌ها می‌تواند به برهم خوردن نظم و تعادل نسبی در ساختار رقابتی بازار خدمات ورزشی ایران شود. از این رو بازار خدمات ورزشی نیازمند توسعه یافتگی محیط کسب و کار و مدیریت بازار خدمات ورزشی در جهت رقابت‌پذیری پایدار می‌باشد.

### کلید واژه‌ها

مدیریت بازار، رقابت‌پذیری، خدمات ورزشی، صنعت ورزش.

\*Corresponding Author: Mehr Ali Hematinejad Toli  
E-mail: ?????

\* نویسنده مسئول: مهرعلی همتی نژاد طولی

## مقدمه

رقابت‌پذیری از موضوعات مهمی است که در سال‌های اخیر در ادبیات مدیریت و بازاریابی استراتژیک مورد تأکید قرار گرفته است. در این رابطه، چشم‌اندازهای متفاوتی نسبت به عوامل تعیین‌کننده و مؤثر ارائه شده است؛ جایی که نظریه‌پردازان سازمان صنعتی ۱، عوامل محیطی را عوامل مسلط و تعیین‌کننده رقابت‌پذیری می‌دانند. اولین شخص از میان این نظریه‌پردازان، بین ۲ است که در سال ۱۹۶۸ نظریه خود را بیان داشت. با این حال نظریه‌پرداز معروف این گروه مایکل پورتر ۳ محسوب می‌شود. طبق مدل پورتر، واحد اصلی برای تجزیه و تحلیل، صنعت است. در این راستا وی اعتقاد دارد که سودآوری شرکت‌ها به جذابیت صنعت و موقعیت نسبی شرکت در صنعت بستگی دارد. طبق این مدل، چنانچه استراتژی باعث شود که سازمان، فعالیت‌ها را متفاوت و متمایز از رقبای انجام دهد در آن صورت، شایستگی‌های محوری امکان انتخاب تنوع و تمایز را تسهیل می‌کنند و باعث کسب مزیت رقابتی برای سازمان می‌شوند (دی تونی ۴ و تونچیا ۵، ۲۰۰۳). از نظریات دیگر این گروه می‌توان به نظریه آمیت و شومیکر ۶ اشاره کرد. طبق نظر این دو، سودآوری شرکت به میزان سازگاری دارایی‌های استراتژیک و عوامل استراتژیک صنعت بستگی دارد و لذا اساس رقابت‌پذیری بر مبنای تعامل سازمان صنعتی و تئوری شایستگی قرار می‌گیرد (امیت ۷ و اسچومک ۸، ۱۹۹۳).

یکی از صنایع مهم و پر درآمد در دنیای امروز صنعت خدمات ورزشی است. شرکت‌های بزرگ ورزشی نیز با ایجاد مزیت‌های رقابتی به دنبال درصد بیشتری از بازار بزرگ و ایجاد خدمات ورزشی‌اند. در این بین، مصرف‌کنندگان غالباً خدماتی را می‌پسندند که ارزش بیشتری برای آن‌ها ایجاد می‌کند. در هنگام استفاده از خدمات ورزشی، مصرف‌کنندگان اغلب به دنبال کیفیت بهتر خدمات ورزشی هستند. از این‌رو، متصدیان ورزشی در مواجهه با خدماتی که به لحاظ کلیه جوانب برابر هستند، باید به دنبال ایجاد ارزشی بالاتر، متمایزتر و ماندگارتر برای مشتریان‌شان باشند. بنگاه‌های اقتصادی امروز، در پی برقراری ارتباط یک به یک با مشتریان ارزشمند خود هستند به نحوی که بخشی از نیروی رقابتی باشگاه‌های خدماتی، صرف جذب، نگهداری و پایدار نمودن روابط با مشتریان می‌گردد و برای این منظور، باید به مزیتی دست یابند که رقبای فاقد آن هستند و نیز سرعت تقلید

از آن کند باشد (علوی و صنایعی، ۱۳۸۵).

یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران بازاریابی جستجوی راه‌های توسعه ارزش خدمات جدید است. یکی از راه‌های متداول، کسب این هدف، داشتن توان رقابت‌پذیری در بازار است. رقابت‌پذیری در صنعت ورزش جزء ضروری مدیریت استراتژیک در روابط بین شرکت‌ها و محیط کسب و کار محسوب می‌شود که برای عملکرد موفق هر شرکت ضروری و حیاتی است؛ و بدون رقابت‌پذیری، باشگاه‌های خدماتی ورزشی متکی به فرایندهای تصمیم‌گیری ناقص خواهند بود (ایاتون ۹، ۲۰۰۰). توان رقابت‌پذیری یک شرکت، تابعی از تحلیل صنعت، قوانین سازمانی و تلاش‌های شرکت بر اساس مزیت منابع و استراتژی‌ها می‌باشد (چیو ۱۰ و همکاران، ۲۰۰۸). صاحب‌نظران معتقدند سازمان‌ها برای مصون ماندن از امواج سهمگین تغییرات محیطی و نیز سازگاری با الزامات رقابتی، چاره‌ای جز ارتقای توان رقابت‌پذیری خود ندارند (دهقان و همکاران، ۱۳۹۱). از سویی نیز، دستیابی به مزیت رقابتی و شناسایی عواملی که به بهبود آن کمک می‌نمایند امروزه به یکی از مهم‌ترین تمایلات مدیران در بازارهای رقابتی تبدیل شده و اگر باشگاه‌های خدمات ورزشی نتوانند فعالیت‌های مختلف را بهتر از سایر باشگاه‌ها مدیریت کنند، آینده‌ی اقتصادی مناسبی، نخواهند داشت (ایاتون، ۲۰۰۰). با توجه به این‌که کسب و کار و ورزش به‌گونه‌ای صریح با هم شریک هستند؛ بنابراین همدیگر را به پیش می‌برند و الگوی همسازی که توسعه دوجانبه‌شان را حمایت می‌کند را شکل می‌دهند (مند علیزاده و همکاران، ۱۳۸۹). ارتقای کیفیت خدمات ورزشی و درآمد در سرلوحه برنامه‌های اقتصادی کشورهای مختلف قرار دارد و نیل به آن مستلزم شناخت و بررسی ارزش خدماتی بخش‌های مختلف اقتصادی است در این میان، فرایند جهانی شدن و گسترش بازارهای مصرف و نیز افزایش تعداد رقبای و شدت رقابت، باعث اهمیت بخشیدن به مفاهیمی مانند رقابت‌پذیری ۱۱ شده است (عباسی و همکاران، ۱۳۹۰). رقابت‌پذیری یک مفهوم تطبیقی است که توانایی یا عملکرد یک شرکت یا بنگاه اقتصادی را در زمینه عرضه کالا یا خدمات خود به یک بازار را مشخص می‌کند (عباسی و همکاران، ۱۳۸۸). مایکل پورتر ۱۲ (۱۹۸۵) از منظر اقتصادی رقابت‌پذیری را مترادف با بهره‌وری چگونگی استفاده یک ملت از عوامل تولید و خدمات خود می‌داند. همچنین در گزارش شاخص جهانی

7. Amit  
8. Schoemaker  
9. Eaton  
10. Chew  
11. Competitiveness  
12. Michael Porter

1. Industrial organization  
2. Bain  
3. Michael Porter  
4. De Toni  
5. Tonchia  
6. Schoemaker and Amit

رقابت‌پذیری، رقابت به عنوان مجموعه‌ای از نهادها، سیاست‌ها و عواملی که سطوح بهره‌وری را در یک کشور تعیین می‌کند، تعریف می‌شود (میر احسنی، ۱۳۹۲). در واقع یک صنعت زمانی می‌تواند رقابت‌پذیر بوده و نسبت به صنایع رقیب در بازارهای رقابتی ارزش بیشتری ایجاد نماید که از هماهنگی خوبی با عوامل محیط ملی برخوردار بوده و نیز از تعادل مناسبی در بین نیروهای ساختار داخلی خود بهره‌مند باشد (آقازاده و همکاران، ۱۳۸۶). این امر موجب شده تا صنایع، بنگاه‌ها و کشورهای مختلف در جهت ارتقای رقابت‌پذیری خود، برای شناسایی عوامل مؤثر بر رقابت‌پذیری و تقویت آن‌ها تلاش کنند (خدامرادی و همکاران، ۱۳۹۰). در کشور ما عوامل متعددی باعث شده است تا بسیاری از صنایع نتوانند به‌راحتی در مقابل محصولات مشابه خارجی رقابت کنند به‌گونه‌ای که بر افزایش توان رقابت شرکت‌ها و بنگاه‌ها در بازار تأثیر می‌گذارند، از جمله می‌توان به کیفیت، هزینه تمام شده، سرمایه و دانش - تکنولوژی نام برد (صادقی و همکاران، ۱۳۹۲). در حال حاضر در صنعت ورزش ایران، خدمات و محصولات اغلب به دلیل بهره‌گیری از روش‌های سنتی دارای کیفیت نامناسبی هستند که در برآوردن تقاضای مشتریان در مورد تنوع، کیفیت و قیمت شکست می‌خورند. همچنین صنعت خدمات ورزشی در ایران به دلیل نیمه‌صنعتی بودن و کمبود سابقه‌ی درخشان (شرایط منحصر به فرد) در ساخت وسایل و تجهیزات ورزشی، به‌عنوان یک صنعت با فناوری سطح پایین و با رشد و پیشرفت کم (بائبات) به تصویر کشیده می‌شود؛ حال آنکه صنعت خدمات ورزشی دارای ماهیتی پویاست (چان و چان، ۲۰۰۹)؛ و محیط عملیاتی، ساختارهای آن، فناوری‌های به‌کارگیری در ساخت و ساز و ویژگی‌های محصولاتش با سرعت فزاینده‌ای در حال تغییر است؛ و همچنین این صنعت، از پتانسیل بالایی برای کسب مزیت رقابتی برخوردار است (دانوش، ۱۴، ۲۰۰۵).

مرور مطالعات نشان دهنده این است که مطالعات متنوع و با نتایج مختلفی در زمینه رقابت‌پذیری و صنعت ورزش انجام گرفته است (راسخی و همکاران، ۱۳۸۸؛ صیادی، ۱۳۹۵؛ یوسفی زرنندی و همکاران، ۱۳۹۱ و ۱۳۹۵). به‌طوری که نتایج مطالعات نشان داد که کارایی و نوآوری، افزایش قیمت عوامل تولید و بهای تمام شده محصول را از جمله مشکلات و موانع رقابتی می‌باشند (راسخی و همکاران، ۱۳۸۸)؛ همچنین صیادی (۱۳۹۵) در پژوهشی نشان داد که عامل درون بخشی صنعت ورزش با عامل فرابخشی داخلی دارای اختلاف معنی‌دار است در حالی که با عامل درون بخشی خارجی اختلاف معنی‌داری مشاهده نگردید.

همچنین بین عامل فرابخشی خارجی با فرابخشی داخلی اختلاف معنی‌داری مشاهده شد. در مطالعه دیگری یوسفی زرنندی و همکاران (۱۳۹۵) و (۱۳۹۳) نشان دادند که بین موانع رقابت‌پذیری (درون بخشی، فرابخشی داخلی، فرابخشی خارجی) با کالاهای خارجی در بخش تولیدی صنعت ورزش ایران اختلاف معنی‌داری وجود دارد و همچنین مهم‌ترین مشکلات و نقاط ضعف رقابت‌پذیری شامل فقدان امنیت سرمایه‌گذاری، ضعف شدید در مدیریت، بالا بودن قیمت تمام شده محصولات، وجود شرایط تورمی بوده است. در پژوهشی که صادقی و همکاران (۱۳۹۲) انجام دادند به این نتیجه رسیدند که یکی از علل بالا رفتن قیمت و در نتیجه کاهش تمایل به خرید کالاهای ورزشی داخلی از دیدگاه تولیدکنندگان، بالا بودن مزد کارگران و هزینه‌های تمام شده تولید در کشور ما می‌باشد. علاوه بر این جیمز ۱۵ (۲۰۰۶) در تحقیقی بر روی محصولات ورزشی اشاره می‌کند که کمبود منابع انسانی، ضعف در آگاهی از نام کالای تجاری، مدیریت ناکارآمد مهم‌ترین مشکلات تولیدکنندگان ورزشی می‌باشند. انالویی و همکاران ۱۶ (۲۰۰۹) در تحقیق خود، فقدان مشتریان کافی، فقدان مشتریان مناسب و عدم وجود کالاها و محصولات مناسب را از مهم‌ترین علل ورشکستگی شرکت‌های تولیدکننده عنوان نموده‌اند. صارمی و حیدری (۱۳۸۹) بیان نموده‌اند که مدل عوامل محیطی مؤثر بر بنگاه (محیط رقابتی و زیرساخت قانونی) و عوامل سازمانی بنگاه (شامل سرمایه انسانی و جهت‌گیری استراتژیک) است. دومین بخش شامل توانمندی توسعه کسب و کار تکنولوژیک و توانمندی رابطه‌ای بنگاه است. سومین بخش شامل عوامل مربوط به توانمندی بنگاه در نوآوری و کارآفرینی تکنولوژیک است. آخرین بخش از مدل به موضوع عملکرد رقابتی بنگاه می‌پردازد که در واقع مفاهیمی چون عملکرد فعالیت‌های نوآورانه، عملکرد بازار بنگاه ناشی از کسب و کار تکنولوژیک و عملکرد مالی بنگاه ناشی از کسب و کار تکنولوژیک را در بر می‌گیرد. در واقع عملکرد رقابتی بنگاه به عنوان تنها عنصر وابسته مدل است که تأثیر بازخوردی قابل‌توجهی بر دیگر عناصر مدل ندارد. حق‌شناس و سعیدی (۱۳۹۰) در پژوهشی نشان داد که شاخص‌های «سهم بازار»، «تجارت الکترونیک»، «خلق دانش»، «اعتبار صنعت» و «مهارت و تخصص تجار» به عنوان مهم‌ترین و تأثیرگذارترین زیرمعیارها و «رضایت مشتریان»، «آموزش کارکنان»، «گواهینامه‌های بین‌المللی» و «تحقیقات بنیادی» به عنوان کم‌تأثیرترین زیرمعیارها شناخته شدند. کاویانی پور و

همکاران (۱۳۹۳) در مقاله‌ای با عنوان بررسی تأثیر فاکتورهای مهم رقابت‌پذیری شرکت‌ها در صنایع ایران، نشان دادند که یک رابطه مشخص میان رقابت‌پذیری و شاخص‌هایی همانند قدرت نفوذ، فعالیت‌های صادراتی، شایستگی مدیران، محل و اندازه صنایع می‌باشد. بار الی و همکاران ۱۷ (۲۰۰۸) نشان داد که تشابهات جالبی میان این دو باشگاه ورزشی وجود دارد. منبع اصلی موفقیت این دو گروه ورزشی نحوه عالی مدیریت تیم‌ها و توانایی خلق رویدادهای مهم تاریخی می‌باشد. سالونکی و همکاران ۱۸ (۲۰۱۱) پژوهشی با عنوان مدل قابلیت‌های دینامیک در استراتژی رقابتی مبتنی بر نوآوری: بینش‌ها از شرکت‌های خدماتی پروژه محور انجام دادند. مدل نوحاسته نشان داد شرکت‌های خدمت‌رسانی کارآفرینی پیگیر نوآوری به‌دقت یک سری قابلیت‌های دینامیک را انتخاب کرده و استفاده می‌کنند که آن‌ها را قادر می‌سازند تا به نوآوری بیشتر به مزیت رقابتی پایدار برسند. همچنین یافته‌ها نشان داد که شرکت‌ها به‌طور هدفمندی از فرآیندهای خلق، توسعه برای ایجاد توان نوآورانه استفاده می‌کنند. همچنین کوییدا و همکاران ۱۹ (۲۰۱۷) در مطالعه‌ای با عنوان تحلیل رقابت‌پذیری صنعت گردشگری مراکش، نشان دادند که مراکش تغییراتی را در الگوی ورودی گردشگران ایجاد کرده است که باعث بالاترین رشد ورودی‌های گردشگران به کشور مراکش در بین رقبا شده است. همچنین نظری قنبری و صابونچی (۱۳۹۳) در تحلیل نقش آموزش و سرمایه انسانی در رقابت‌پذیری اقتصادی ورزش استان‌های غرب کشور نشان دادند که در بین استان‌های غرب کشور استان کرمانشاه بهترین وضعیت و به دنبال آن به ترتیب استان‌های لرستان، همدان، کردستان و ایلام قرار می‌گیرند. همچنین ثنائی و خورشیدی (۱۳۹۱) نشان دادند که شایستگی‌های محوری بر مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی اثر مثبت و معنی‌داری دارد. عسکریان و همکاران (۱۳۹۵) نشان داد که ایران در صادرات هیچ‌کدام از کالاهای ورزشی از مزیت نسبی و قدرت رقابتی برخوردار نیست. ایوان و اسمیت ۲۰ (۲۰۰۴) نشان داد سازمان‌های ورزشی حرفه‌ای جهت مزیت رقابتی باید دنبال بهبود فرصت‌های بازاریابی اینترنتی باشند. کاسترو و همکاران ۲۱ (۲۰۰۵) نشان دادند که سرمایه سازمان یا سرمایه شرکت را تشکیل می‌دهند که به ترتیب فرهنگ، ساختار و یادگیری سازمانی معرفی شده است که می‌توانند یک منبع مزیت رقابتی باشند. همچنین مطالعات متنوعی نشان دادند که ارتباط

معنی‌داری بین مدیریت دانش و مزیت رقابتی وجود دارد (هلاوی و همکاران ۲۲، ۲۰۰۵؛ رمی و دای ۲۳، ۲۰۰۹؛ مقدم و همکاران، ۲۰۱۳؛ هاشمیان نژاد، ۲۰۱۴؛ میهمی و میهمی ۲۴، ۲۰۱۴). مطالعه تحقیقات ذکر شده نشان می‌دهد که عوامل مختلفی از جمله نوع صنعت و کشور مورد مطالعه سبب گردیده است که طیف متنوعی از عوامل رقابت‌پذیری در صنعت خدمات ورزشی وجود داشته باشد و یک توافق عمومی در زمینه عوامل و موانع رقابت‌پذیری وجود ندارد؛ بنابراین به‌طور کلی دلایل عدم رقابت‌پذیری در صنعت خدمات ورزش ایران را می‌توان این‌گونه بیان کرد: وجود عدم اطمینان‌ها و عدم قطعیت‌های بسیاری از جمله نوسانات حاشیه‌ی سود، حجم بالای تجهیزات ورزشی وارداتی با نام تجاری معتبر، تورم در بازار، نبود سابقه‌ی درخشان (داشتن شرایط منحصر به فرد) در ساخت لوازم و تجهیزات ورزشی (ریحانی، ۱۳۹۴). از طرفی استفاده از روش‌های سنتی سازی در ارائه خدمات ورزشی، عدم استفاده از تجهیزات ورزشی مدرن در باشگاه‌های ورزشی، به طوری که این‌روش‌ها فاقد توان رقابتی (از جمله، کیفیت پایین، هزینه بالا و غیره) می‌باشند. با توجه به مسائل موجود در صنعت ورزش ایران، اگر رویکردهای استراتژیک مناسبی از سوی شرکت‌های فعال در زمینه‌ی طراحی، اجرا و خدمات ارائه شده بکار گرفته نشود، این صنعت توانایی رقابت با دیگر صنایع را نخواهد داشت. در واقع منابع رقابتی کمیاب و با ارزش نقش استراتژیک در کمک به مدیران صنعت ورزش در به دست آوردن توان رقابتی و تصمیم‌گیری عاقلانه در مدیریت دارند (ریحانی، ۱۳۹۴). هنگامی که به درستی اندازه‌گیری شود، آن متریک مناسب برای ارزیابی تأثیر طولانی مدت از تصمیمات بازاریابی به عنوان منبع رقابت‌پذیری خواهد بود. این در حالی است که مطالعات در این باره در حوزه ورزش به‌خصوص صنعت خدمات ورزش در دنیا بسیار محدود بوده است. همچنین علی‌رغم اهمیت صنعت خدمات ورزش در این زمینه خلأ پژوهشی زیادی در ایران وجود دارد. بر این اساس، پژوهش حاضر تلاشی است در جهت مطالعه رقابت‌پذیری در صنعت خدمات ورزش با رویکردی همه جانبه به منابع محیطی، درون سازمانی و بین سازمانی است. بر این اساس، پژوهش حاضر تلاشی است در جهت مطالعه رقابت‌پذیری در صنعت خدمات ورزش با رویکردی همه جانبه به منابع محیطی، درون سازمانی و بین سازمانی است. از این‌رو، پژوهش حاضر با در صدد پاسخگویی به این سوال است که چارچوب مفهومی رقابت‌پذیری

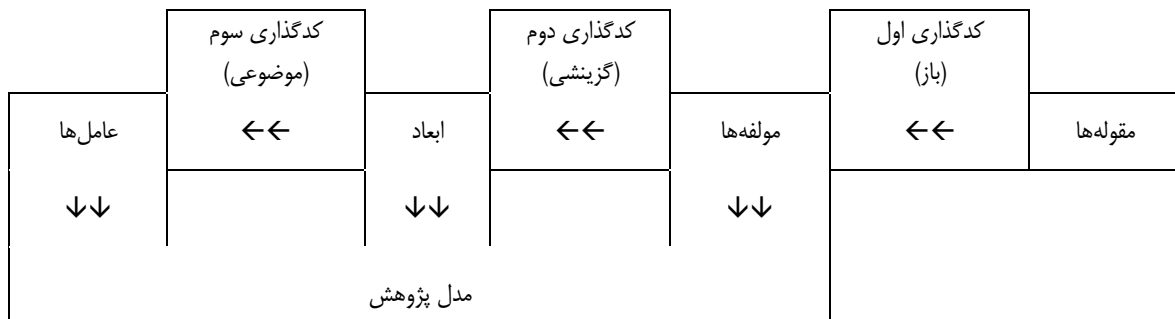
در صنعت خدمات ورزشی ایران چگونه است؟

آئین‌نامه، نقد و ... به تعداد ۲۱ سند) استفاده شده است؛ که به صورت هدفمند و در دسترس انتخاب و نظرخواهی شد.

نمونه آماری دعوت شده به مصاحبه براساس معیارهایی مانند داشتن حداقل دو نقش از چند نقش (مدیریت، کارشناس فروش، استاد دانشگاه و ...) در زمینه ارائه خدمات ورزشی، سابقه نقش و تخصص مشهود و متناسب گزینش و نظرخواهی شدند. نمونه آماری دارای میانگین سنی ۳۸/۴۱ سال، سابقه شغلی- ورزشی ۱۶/۴۲ سال بودند. ابزار پژوهش شامل مطالعه کتابخانه‌ای (رونوشت، کتاب، اسناد و مقالات پژوهشی) و مصاحبه اکتشافی نیمه ساختاریافته بود. مشخصات ابزارهای پژوهش به صورت زیر می‌باشد. روایی ابزار با استفاده از روش‌های روایی سنتجی (انتخاب نسخه‌های معتبر به لحاظ علمی و حقوقی و همچنین روایی محتوایی و صوری با توجه به دیدگاه متخصصان کنترل و مطلوب ارزیابی شد. از سه مرحله کدگذاری برای دسته‌بندی مولفه‌های شناسایی شده استفاده گردید. کدگذاری با استفاده از مطالعات قبلی و نظر متخصصان انجام شد. مدل پژوهش نیز براساس روابط شناسایی شده به صورت یک چارچوب سیستمی مفهومی ترسیم گردید.

### روش‌شناسی پژوهش

با توجه به اینکه موضوع پژوهش ارائه چارچوب مفهومی رقابت‌پذیری در صنعت خدمات ورزشی ایران است، این تحقیق؛ از نظر نوع کیفی، از نظر ساختار تحلیلی سیستماتیک، از نظر استراتژی فرایندی، از نظر هدف کاربردی می‌باشد. این تحقیق در محدود زمانی سال‌های ۱۳۹۶ تا ۱۳۹۷ انجام شده است. چارچوب روش‌شناسی این پژوهش مبتنی بر اکتشاف و چارچوب‌بندی مولفه‌های تعیین کننده از منابع علمی و افراد صاحب‌نظر بود. جامعه آماری شامل دو جامعه انسانی (نامشخص و محدود) (مدیران و کارشناسان باشگاه‌های خدماتی، اساتید دانشگاه با تخصص بازاریابی ورزشی) و جامعه اطلاعاتی (منابع علمی، اسنادی و کتابخانه‌ای با موضوع رقابت‌پذیری) بود. نمونه آماری در بخش جامعه انسانی با توجه به رسیدن به اشباع نظری برابر با ۷ نفر از اساتید دانشگاه با تخصص بازاریابی ورزشی و ۱۰ نفر از مدیران و کارشناسان باشگاه‌های خدماتی بودند. در بخش جامعه اطلاعاتی از منابع علمی و آموزشی (مقالات، کتاب و سایر به تعداد ۳۵ سند) و اسناد و گزارش‌های اجرایی و رسانه‌ای (طرح،



براساس تحلیل یافته‌های پژوهش، عوامل موثر بر ارائه طراحی الگوی رقابت‌پذیری در صنعت خدمات ورزش در ۵ حیطه کلی شامل مدیریت بازار، ساختار بازار، قابلیت بازار، اکوسیستم بازار و رقابت‌پذیری بازار می‌باشد. مشخصات مربوط به منظرهای چارچوب و ابعاد و مولفه‌های آن‌ها به صورت جدول زیر می‌باشد.

تحلیل یافته‌ها از طریق روش‌های چارچوب‌بندی و کدگذاری مفهومی بر مبنای تحلیل سیستماتیک صورت گرفت.

### یافته‌های پژوهش

جدول ۳. چارچوب‌بندی و کدگذاری مولفه‌های شناسایی شده به همراه میزان تکرار آن‌ها در منابع و مصاحبه‌ها

تکرار در مصاحبه	تکرار در منابع علمی	کد ۱ (گویه‌ها)	کد ۲ (ابعاد)	کد ۳ (منظرها)
۵	۶	میزان خصوصی‌سازی و برون‌سپاری در خدمات ورزشی دولتی	سیستم مدیریت و تنظیم بازار	بازاریابی
۱۳	۱۱	واردات خارجی برای برخی محصولات و خدمات ورزشی		
۶	۴	توجه مستمر به نسبت عرضه و تقاضا جهت شناخت ریسک‌های بازار خدمات ورزشی		
۷	۵	اخذ استراتژی جایگزین جهت حفظ آمادگی قبلی نسبت به تغییرات بازار خدمات ورزشی		

تکرار در مصاحبه	تکرار در منابع علمی	کد ۱ (گویه‌ها)	کد ۲ (ابعاد)	کد ۳ (منظرها)
۸	۵	میزان توافقنامه‌های تجاری ملی و بین‌المللی در حوزه خدمات ورزشی		
۷	۳	ایجاد تغییرات هدفمند در بازار خدمات ورزشی با خلق محصولات و روش‌های جدید ساخت و عرضه		
۹	۵	بدهی سازمان‌های ورزشی دولتی در بخش خدمات	مدیریت بحران بازار	
۶	۴	رشوه و فساد سازمان‌یافته		
۸	۶	تسلط دولت بر بازار		
۹	۵	رشد کسب و کارهای کاذب و زیرزمینی در بازار خدمات ورزشی		
۷	۴	نوآوری در بازاریابی و تبلیغات خدمات ورزشی	نظام نوآوری بازار	
۷	۳	نوآوری در بسته‌بندی و فروش خدمات ورزشی		
۶	۵	وجود واحد نوآوری و تحقیق و توسعه در مراکز خدمات ورزشی		
۷	۴	همکاری مراکز خدمات ورزشی با مراکز دانشگاهی		
۸	۶	خرید اختراعات و ایده‌های نوآورانه توسط مراکز خدمات ورزشی		
۶	۴	انجام تحقیقات بازار و استفاده از نتایج آن در فروش فعلی و آتی	ساختار حاکمیت بازار	
۵	۶	ساختار مالکیت در بازار خدمات ورزشی		
۵	۴	بودجه تزیینی دولت در بازار خدمات ورزشی		
۷	۵	اعتماد به تصمیمات و سیاست‌های دولتی از طرف فعالان بازار خدمات ورزشی		
۶	۷	کارایی چارچوب دولتی در کنترل بازار و شفافیت اقدامات حوزه بازار خدمات ورزشی		
۵	۴	سیاست‌های حمایتی دولت از توسعه خدمات ورزشی	قابلیت‌های ساختاری بازار	
۵	۶	وضعیت خرده بازاریها و بازارهای محلی خدمات ورزشی		
۷	۵	چالش‌های شروع کسب و کار در بازار خدمات ورزشی		
۶	۸	ریسک‌های سرمایه‌گذاری در بازار خدمات ورزشی		
۴	۴	سرمایه مالی در حال گردش در بازار خدمات ورزشی		
۷	۹	تعداد کسب و کارها در بازار خدمات ورزشی	نهادهای متولی و ذینفع	
۷	۱۰	تعداد مشتریان در بازار خدمات ورزشی		
۴	۴	نسبت عرضه و تقاضا در بازار خدمات ورزشی		
۵	۶	فعالیت صنف‌های مختلف خدمات ورزشی		
۷	۵	کسب و کارهای جدید و استارت‌آپ‌های ورزشی		
۶	۷	سازمان‌های ورزشی دولتی و اجرایی ناظر	ساختار حقوقی بازار	
۷	۸	باشگاه‌ها و مجموعه‌های ورزشی خدماتی		
۶	۴	افراد و گروه‌های خود اشتغال در بازار خدمات ورزشی		
۸	۵	میزان تعرفه‌های ارائه خدمات ورزشی		
۷	۶	میزان مالیات خدمات ورزشی		
۵	۴	مجوزهای کسب و کار	قابلیت جغرافیای بازار	
۷	۳	مجوزهای حرفه و تخصص		
۵	۹	تصمیم‌گیری مناسب برای چالش منفی در مقررات بازار		
۷	۷	استفاده از پیشرفت‌های منظم برای ایجاد یا حذف برخی از مقررات بازار		
۵	۸	مکان‌یابی مراکز خدمات ورزشی		
۹	۵	دسترسی ذینفعان مختلف به بازار محلی، منطقه‌ای، ملی، بین‌المللی خدمات ورزشی	قابلیت تکنولوژیکی بازار	
۸	۷	کیفیت زیرساخت فیزیکی در بازار خدمات ورزشی		
۵	۷	وضعیت مراکز خدمات ورزشی نسبت به زیرساخت حمل و نقل		
۵	۹	وضعیت مراکز خدمات ورزشی نسبت به زیرساخت انرژی		
۷	۷	میزان استفاده از اینترنت در ارائه خدمات ورزشی		
۴	۵	استفاده از شبکه‌های ارتباطی نوین در مراکز خدمات ورزشی	خدمات مشاوره به کسب و کارها	
۴	۶	خرید تکنولوژی‌های عملیاتی و کاری از داخل یا خارج از کشور توسط مراکز خدمات ورزشی		
۶	۵	کارآمدی زنجیره تأمین در مراکز خدمات ورزشی		
۷	۹	خدمات و مشاوره مالی و اقتصادی به مراکز خدمات ورزشی		
۸	۴	مشاوره بازاریابی و تبلیغات به مراکز خدمات ورزشی		
۴	۸	مشاوره بسته‌بندی و فروش به مراکز خدمات ورزشی		

تکرار در مصاحبه	تکرار در منابع علمی	کد ۱ (گویه‌ها)	کد ۲ (ابعاد)	کد ۳ (منظرها)
۹	۸	مشاوره حقوقی به مراکز خدمات ورزشی	نیروی کار بازار	اکوسیستم بازار
۸	۴	خدمات و مشاوره تجارت بین‌الملل به مراکز خدمات ورزشی		
۷	۷	آموزش مشاغل مرتبط با خدمات ورزشی در دانشگاه‌ها		
۸	۶	تعداد متقاضیان کار در بازار خدمات ورزشی		
۷	۵	تنوع تخصص‌های شاغل در حوزه بازار خدمات ورزشی		
۶	۷	روش قراردادهای استخدام نیروی کار در مراکز خدمات ورزشی		
۶	۶	کاهش چرخه زمانی بازده خدمات ورزشی	قابلیت مدیریت کسب و کارها	
۸	۸	نرخ خرابی و پرت در خدمات ورزشی	فرهنگ مشتری‌مداری	
۵	۷	هزینه عملیات در مراکز خدمات ورزشی		
۹	۹	نرخ برگشت سرمایه‌گذاری در نوآوری و فناوری در خدمات ورزشی		
۵	۴	سرعت ارائه خدمات ورزشی	اکوسیستم بازار	
۴	۵	شبکه خدمات پس از فروش در خدمات ورزشی		
۷	۶	ارائه خدمات ورزشی غیرحضور با سرعت و اطمینان بالا		
۵	۶	کاهش وابستگی به قدرت خرید مشتریان محلی	اکوسیستم ملی بازار	
۷	۳	حضور برندهای خدمات ورزشی در ایران		
۷	۵	واردات تکنولوژی‌های خدمات ورزشی		
۶	۳	رواج الگوهای مصرف ورزشی بین‌المللی در ایران	اکوسیستم ملی بازار	
۸	۲	مشارکت ایران در بازار خدمات ورزشی کشورهای همسایه		
۹	۴	جایگاه خدمات ورزشی در مصرف و خرید مردم		
۶	۶	سبک زندگی فعال ورزشی مردم	رقابت‌پذیری خدمات ورزشی	
۶	۱	رقابت خدمات ورزشی با سایر خدمات تفریحی و فراغتی		
۶	۴	فرهنگ خرید و مصرف خدمات ورزشی (فرهنگ ملی و خرده فرهنگ محلی)		
۵	۷	توجه رسانه‌ها به خدمات ورزشی	رقابت‌پذیری خدمات ورزشی	
۸	۸	اندازه بازار خدمات ورزشی		
۷	۴	بازدهی بازار خدمات ورزشی		
۵	۳	تراز تجاری بازار خدمات ورزشی		
۵	۶	تخصصی شدن بازار خدمات ورزشی		
۷	۴	ثبات بازار خدمات ورزشی		
۶	۴	درجه نوآوری در بازار خدمات ورزشی		
۶	۵	درجه کارآفرینی در بازار خدمات ورزشی		
۵	۳	بهینه بودن قیمت و تعرفه در بازار خدمات ورزشی		
۶	۶	سرعت ارائه خدمات در بازار خدمات ورزشی		
۵	۷	اعتماد مشتریان در بازار خدمات ورزشی		
۴	۳	خدمات پس از فروش در بازار خدمات ورزشی		
۵	۴	مزیت‌های رقابتی در بازار خدمات ورزشی		

رقابت‌پذیری صنعت خدمات ورزشی می‌باشند.

متغیرهای مربوط به مدل مفهومی پژوهش را می‌توان به صورت زیر تعریف کرد. به طوری که مدل پژوهش دارای سه سطح زمینه‌ای، فرآیندی و پیامدی می‌باشد. در سطح زمینه‌ای اکوسیستم بازار و مدیریت بازار قرار می‌گیرد؛ همچنین در سطح فرآیندی ابعاد ساختار بازار و قابلیت بازار قرار دارد. در نهایت در سطح پیامدی بعد رقابت‌پذیری بازار قرار گرفته است.

ارتباط و جهت اثرگذاری عوامل فوق در قالب یک مدل مفهومی به صورت شکل زیر ترسیم گردید. جهت اثرگذاری بین عوامل و برآیند تعامل بین متغیرهای به صورت فلش‌های زیر مشخص شده است. ترسیم مدل نشان داد که عوامل زمینه‌ای اساس و پایه عوامل دیگر هستند و در الگوی صنعت خدمات ورزشی نقش پیشایندهی برای سایر عوامل دارند. سطح فرآیندی نیز نقش همبسته و پیشایندهی را برای سایر عوامل ایفا می‌کنند. رقابت‌پذیری بازار نیز سطح پیامدی



شکل ۱. چارچوب مفهومی عوامل بلوغ مدیریت فرایندهای کسب و کار در شرکت‌های تولیدی ورزشی

### بحث و نتیجه‌گیری

مفهوم رقابت‌پذیری در صنعت ورزش هم در فضای علمی و هم در فضای تجاری هنوز چندان مورد بحث نیست در حالی که یکی از مهم‌ترین متغیرهای رشد اقتصادی محسوب می‌شود. از این رو در این پژوهش سعی شد براساس یک چارچوب مفهومی به طراحی و تبیین سازه رقابت‌پذیری اقدام شود. از سویی زمینه مورد مطالعه بازار خدمات ورزشی بود زیرا پویاترین و پر رونق‌ترین بخش صنعت ورزش کشور محسوب می‌شود. از این رو هدف از این پژوهش شناسایی ارائه چارچوب مفهومی رقابت‌پذیری در صنعت خدمات ورزشی ایران بود. یکی از نوآوری‌های مهم این پژوهش بررسی نسبتا جامع از همه ابعاد و فرایندهای موجود در صنعت خدمات ورزشی است. در این پژوهش به شناسایی و تبیین یک چارچوب علمی و مبتنی بر داده‌های کمی و کیفی اقدام شد. در همین راستا مولفه‌های حاصل از پیمایش کیفی در قالب ۵ حیطه کلی شامل مدیریت بازار، ساختار بازار، قابلیت بازار، اکوسیستم بازار و رقابت‌پذیری بازار چارچوب‌بندی شدند. تحلیل روابط بین متغیرهای اصلی پنج گانه را می‌توان در چند رویکرد مورد تحلیل قرار داد. نخست اینکه آیا تغییر در ساختار بازار تا چه اندازه منجر به رقابت‌پذیری بیشتر می‌شود. دوم اینکه مولفه‌های قابلیت تا چه اندازه می‌توانند نشان دهنده رقابت‌پذیری باشند. حلقه مشترک در این میان، اصل بهبود مستمر مدیریت است و بهبود مستمر نیازمند سیستم کارآمد مدیریت عملکرد می‌باشد. از سویی دیگر مدیریت بازار رویکردی سیستماتیک برای کنترل رقابت بین کسب و کارها، با تمرکز بر برآورده ساختن نیازهای مشتریان و افزایش کارایی ساختار بازار می‌باشد. راگنیلر و همکاران (۲۰۱۲)، نشان داد که کارایی بازار راهنمایی مطلوبی برای تشخیص سطوح توسعه یافتگی آن است.

هاشمیان نژاد (۲۰۱۴) مطالعه‌ای تحت عنوان بررسی ارتباط بین مدیریت دانش و مزیت رقابتی انجام داد. نتایج نشان داد که فرضیه اصلی پژوهش مورد تأیید قرار گرفت و رابطه مثبت و معنی‌داری بین مدیریت دانش و مزیت رقابتی وجود داشت و با گسترش و نهادینه کردن دانش مدیریت ممکن است مزیت رقابتی افزایش یابد. سالونکی و همکاران (۲۰۱۱) پژوهشی با عنوان مدل قابلیت‌های دینامیک در استراتژی رقابتی مبتنی بر نوآوری نشان داد که شرکت‌ها به‌طور هدفمندی از فرآیندهای خلق، توسعه برای ایجاد توان نوآورانه استفاده می‌کنند.

در مدیریت بازار مسائل مطرح شده از طرف مصاحبه شونده‌گان در سه بعد سیستم مدیریت و تنظیم بازار، مدیریت بحران بازار و نظام نوآوری بازار طبقه‌بندی شد. با توجه به این‌که مدیریت بازار یک عامل پیشاینده است و نسبت به عوامل فرآیندی، ورودی محسوب می‌شود. از این رو مصاحبه شونده‌گان اعتقاد داشتند که در جهت مدیریت بازار خدمات ورزشی و افزایش توان رقابتی باشگاه‌های خدماتی باید به میزان خصوصی‌سازی و برون‌سپاری در خدمات ورزشی دولتی، توجه مستمر به نسبت عرضه و تقاضا جهت شناخت ریسک‌های بازار خدمات ورزشی، اخذ استراتژی جایگزین جهت حفظ آمادگی قبلی نسبت به تغییرات بازار خدمات ورزشی و میزان توافقاتنامه‌های تجاری ملی و بین‌المللی در حوزه خدمات ورزشی توجه نمود. همچنین در جهت مدیریت بحران بازار خدمات ورزشی افراد شرکت‌کننده در تحقیق بیان کردند که در جهت کنترل بحران‌های وارد شده به بازار خدمات ورزشی می‌توان با کاهش میزان بدهی سازمان‌های ورزشی دولتی در بخش خدمات، ایجاد سیستمی جهت جلوگیری از رشوه و فساد سازمان‌یافته، تسلط دولت بر بازار و ممانعت از رشد کسب و کارهای کاذب و زیرزمینی در بازار خدمات ورزشی



نشان داد که متغیرهای ساختاری پیش‌بینی کننده معنی‌داری برای نوآوری کسب و کارهای کوچک ورزشی نیستند که با یافته این بخش از پژوهش همخوان است. از سوی دیگر مصاحبه شونده‌گان معتقدند که از طریق رشد خرده بازارها و بازارهای محلی خدمات ورزشی، برطرف کردن چالش‌های شروع کسب و کار در بازار خدمات ورزشی، کاهش ریسک‌های سرمایه‌گذاری در بازار خدمات ورزشی، افزایش سرمایه مالی در حال گردش در بازار خدمات ورزشی و تعادل نسبت عرضه و تقاضا در بازار خدمات ورزشی می‌تواند در جهت ارتقای قابلیت ساختاری بازار خدمات ورزشی گام برداشت. از این رو براساس مدل پژوهش فرایندها را از سه منظر زنجیره آن‌ها، مدیریت آن‌ها و عملکرد آن‌ها می‌توان مورد بررسی قرار داد. براساس رویکرد تحلیل سیستمی (پیشابند < فرایند > پیامد) دو رویکرد اول یک رویکرد فرایندی و رویکرد عملکرد یک رویکرد پیامدی است. سیستم شرکت یک عامل پیشابندی است و نسبت به عوامل فرایندی، ورودی محسوب می‌شود. احتمالاً به دلیل پیچیدگی سازوکارهای عملکرد شرکت‌های خدماتی ورزشی، به طور مستقیم بر عملکرد معنی‌دار نیست و به صورت غیر مستقیم از مسیر دو متغیر زنجیره فرایندها و مدیریت فرایندها اثرگذار بود. تئودوسیو و همکاران ۳۰ (۲۰۱۲) در یک بررسی تجربی در مفهوم مدیران خط مقدم در سازمان‌های خدماتی، به بررسی تاثیر ابعاد جهت‌گیری استراتژیک بر قابلیت بازاریابی و قابلیت بازاریابی بر عملکرد نشان دادند که رقابت‌پذیری و نوآوری‌گرایی منجر به توسعه قابلیت‌های بازاریابی می‌شوند و میان قابلیت بازاریابی و عملکرد، رابطه مثبت و معناداری وجود داشته و قابلیت بازاریابی بر عملکرد اثر گذار می‌باشد. همچنین مشتریان در مرکز اصلی توجه شرکت‌ها، قرار دارند و تأمین خواسته‌های آن‌ها به عنوان عاملی مهم در کسب مزیت رقابتی شرکت‌های خدماتی است. به طوری که داشتن یک بازار داخلی با تقاضای گسترده می‌تواند عاملی برای رونق در بازار ورزش و کسب توانایی رقابت برای خدمات ورزشی در این عرصه باشد (کو و همکاران ۳۱، ۲۰۱۲).

عامل بعدی در رقابت‌پذیری خدمات ورزشی، قابلیت بازار می‌باشد. کدهای استخراج شده از مصاحبه تحت پنج مقوله عمده قابلیت تکنولوژیکی بازار، خدمات مشاوره به کسب و کارها، نیروی کار بازار، قابلیت مدیریت کسب و کارها و فرهنگ مشتری‌مداری طبقه‌بندی گردید. در این زمینه مصاحبه شونده‌گان اعتقاد داشتند که در جهت افزایش قابلیت‌های رقابتی بازار خدمات ورزشی می‌توان از فناوری‌های نوین همچون استفاده از

استفاده کرد. همچنین در جهت افزایش توان رقابتی، مصاحبه شونده‌گان معتقد بودند که باید در بازار خدمات ورزشی در رشد و توسعه نوآوری اقدام نمود. در تبیین این یافته می‌توان به مطالعات قبلی رجوع نمود به طوری که مشخص شد ویژگی‌های خدمات ورزشی، باشگاه‌های ورزشی، لیگ‌های ورزشی (تکس، گرین، میسینز و چالیپ، ۲۰۱۴)، متنوع بودن خدمات (فورتوناتو ۲۶، ۲۰۱۷) و نوآوری در ارائه خدمات (یوشیدا و ناکازاوا ۲۷، ۲۰۱۶) می‌تواند بر رضایت‌مندی از خدمات ورزشی تاثیر معنی‌داری بگذارد. از این رو می‌توان بیان نمود که برای جذب افراد بیشتر و از طرفی ارتقا توان رقابتی خدمات ورزشی باید در ارائه خدمات نوین و متنوع با توجه به فرهنگ جامعه اقدام نمود. به طوری که بنیادی نائینی و همکاران (۱۳۹۵) نشان دادند که بین هوشمندی فناوری و توانمندی‌های نوآوری فناورانه و رقابت‌پذیری در دستیابی به کارایی رابطه معنی‌داری دارد. همچنین ماریادوس و همکاران ۲۸ (۲۰۱۱) در مطالعه‌ای با بررسی تاثیر استراتژی‌های بازاریابی مبتنی بر نوآوری و قابلیت‌های بازاریابی بر ایجاد مزیت رقابتی نشان داد که استراتژی‌های مبتنی بر نوآوری و قابلیت‌های بازاریابی بر عملکرد و ایجاد مزیت رقابتی اثرگذار می‌باشد.

ساختار بازار یک رویکرد جامع برای محیط باشگاه‌های خدماتی است. کدهای استخراج شده از مصاحبه تحت پنج مقوله عمده ساختار حاکمیت بازار، قابلیت‌های ساختاری بازار، نهاد‌های متولی و ذینفع، ساختار حقوقی بازار، جغرافیای بازار طبقه‌بندی شده است. از دیدگاه افراد شرکت کننده در تحقیق نوع ساختار مالکیت در بازار خدمات ورزشی، بودجه تزیینی دولت در بازار خدمات ورزشی، اعتماد به تصمیمات و سیاست‌های دولتی از طرف فعالان بازار خدمات ورزشی، کارایی چارچوب دولتی در کنترل بازار و شفافیت اقدامات حوزه بازار خدمات ورزشی و سیاست‌های حمایتی دولت از توسعه خدمات ورزشی در دستیابی به نتیجه مطلوب به مدیران باشگاه‌های خدمات ورزشی کمک‌کننده است. این نوع تقسیم‌بندی از دیدگاه افراد شرکت‌کننده در تحقیق نشان از این دارد که پاسخ دهندگان همزمان از یک طرف به ساختار بسته بازار خدمات ورزشی و از طرف دیگر به چالش‌های مداخلات و سیاست‌های حاکمیت دولتی بازار توجه داشته‌اند. بارالی و همکاران ۲۹ (۲۰۰۸) در پژوهشی با عنوان دستیابی به مزیت رقابتی و تقویت باشگاه ورزشی نشان داد منبع اصلی موفقیت این دو گروه ورزشی نحوه عالی مدیریت تیم‌ها و توانایی خلق رویدادهای مهم تاریخی می‌باشد. همچنین طوطی فر و ضیاء (۱۳۹۳) در مطالعه‌ای

29. Bar-Eli et al.

30. Theodosiou et al.

31. Ko et al.

26. Fortunato

27. Yoshida, &amp; Nakazava

28. Mariadoss et al.

فعال و پویا ارزیابی کرده‌اند. از این رو می‌توان گفت که بازار خدمات ورزشی کشور به دلیل چالش‌های فراوان برای باشگاه‌های خدماتی با نوسانات بسیاری همراه است. از این رو می‌توان گفت که اکوسیستم‌ها از تعامل‌های بین ذینفعان به وجود می‌آیند و هر تعاملی می‌تواند آثار متعدد و گوناگونی داشته باشد که بر روی تمام اجزاء سیستم تأثیرگذار خواهد بود. به این ترتیب هر تعاملی می‌تواند پیامدهایی غیرقابل پیش‌بینی داشته باشد و این همان خصوصیتی است که می‌بایست در بین تمامی بخش‌ها باید وجود داشته باشد (فره‌مندمهر، ۱۳۹۶). برای حرکت صحیح و تخصیص منابع در جای صحیح، اکوسیستم نیازمند رهبرانی هست که آگاه به ظرفیت‌ها و بازار و مشروعیت اجتماعی داشته باشند. عملکرد مناسب یک اکوسیستم وابسته به آن است که بتواند فضایی را فراهم سازد تا تمامی اعضای آن مجموعه در راستای هدف مشترک به بازدهی هدف‌گذاری شده برای خود نایل شوند و در این راستا از همکاری سایر اعضا بهره‌مند گردند (به نقل از فره‌مندمهر، ۱۳۹۶)؛ بنابراین می‌توان گفت احتمالاً اکوسیستم بازار به عنوان یک محیط پویا برای خدمات ورزشی تأثیر می‌گذارد و بنابراین عملکرد باشگاه خدماتی را دگرگون و دچار تغییر می‌کند؛ بنابراین باید به اثر اکوسیستم بازار به عنوان یک متغیر اثر گذار توجه نمود. فره‌مندمهر (۱۳۹۶) گزارش کرد که کسب و کارهای ورزشی کشور در بستر یک اکوسیستم قوی نیستند و تأثیرات نوسانی بازار بر آن‌ها به شدت اثرگذار خواهد بود. بر این اساس به احتمال زیاد می‌توان گفت که عوامل تعیین‌کننده در توسعه بازار خدمات ورزشی محدود به یک حوزه محدود مانند روش بازاریابی یا فرهنگ مشتریان استفاده‌کننده از خدمات ورزشی نیست بلکه در یک محیط که دارای مراحل خاصی است، قرار دارد که هر مرحله نیازمند راهبردهای ویژه است.

رقابت‌پذیری خدمات ورزشی، معیاری کلیدی برای ارزیابی درجه موفقیت خدمات، صنایع و بنگاه‌ها در میدان‌های رقابتی سیاسی، اقتصادی و ورزشی به حساب می‌آید. بدین معنی که هر کشور، صنعت یا بنگاهی که از توان رقابتی بالایی در بازارهای رقابتی برخوردار باشد، می‌توان گفت که از رقابت‌پذیری بالاتری برخوردار می‌باشد (عبدالله زاده و همکاران، ۱۳۸۷). افراد شرکت‌کننده در تحقیق معتقد بودند که یک شرکت برای اینکه توان رقابت‌پذیری خود را افزایش دهد باید در جهت افزایش اندازه و کسب سهم بازار خدمات ورزشی، بازدهی بازار خدمات ورزشی، تراز تجاری بازار خدمات ورزشی، درجه نوآوری در بازار خدمات ورزشی، درجه کارآفرینی در بازار خدمات ورزشی، سرعت ارائه خدمات در بازار خدمات ورزشی خدمات پس از فروش در بازار

اینترنت در ارائه خدمات ورزشی، خدمات و مشاوره مالی و اقتصادی به مراکز خدمات ورزشی، مشاوره حقوقی به مراکز خدمات ورزشی، آموزش مشاغل مرتبط با خدمات ورزشی در دانشگاه‌ها، تنوع تخصص‌های شاغل در حوزه بازار خدمات ورزشی، کاهش چرخه زمانی بازده خدمات ورزشی، سرعت ارائه خدمات ورزشی، ارائه خدمات ورزشی غیرحضور با سرعت و اطمینان بالا استفاده نمود. از این رو می‌توان به متصدیان امر خدمات ورزشی توصیه نمود که از طریق آموزش مشاغل مرتبط با خدمات ورزشی در دانشگاه‌ها، در ارتقا و توسعه تخصص‌های شاغل در حوزه بازار خدمات ورزشی و روش قراردادهای استخدام نیروی کار در مراکز خدمات ورزشی، شرایط استفاده از نیروهای کار بازار را فراهم نمایند. ایوان و اسمیت (۲۰۰۴) پژوهشی با عنوان بازاریابی اینترنتی در ورزش و مزیت رقابتی برای باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای نشان داد سازمان‌های ورزشی حرفه‌ای جهت مزیت رقابتی باید دنبال بهبود فرصت‌های بازاریابی اینترنتی باشند. از این رو می‌توان گفت که صاحبان بنگاه‌های خدماتی و مدیران بخش‌های خدماتی ورزش چنانچه بخواهند در کسب و کار خود، موفق عمل نمایند، بایستی شناخت صحیحی از وضع خویش و تحلیل استراتژیک مناسب و قابل اتکائی از محیط پیرامونی شرکت خدماتی داشته باشند، به عبارت دقیق‌تر بایستی پارادایم سازمانی را درک کنند. در این وضعیت یکی از مؤلفه‌های بسیار اساسی که به نظر می‌رسد نقش القاء اثر سایر عناصر را نیز به عهده دارد، عامل قابلیت تکنولوژیکی می‌باشد، به عبارت ساده‌تر قابلیت تکنولوژیکی در یک کشور یا یک بنگاه؛ به معیارهایی برای اندازه‌گیری سطح پویایی و میزان پیشرفت تبدیل شده است. از این رو می‌توان گفت که مدیران از قابلیت تکنولوژی به‌عنوان یکی از ارکان ضروری تصمیم‌گیری استفاده کنند.

در اکوسیستم بازار مسائل طرح شده از سوی مصاحبه‌شوندگان در دو بعد اکوسیستم بین‌المللی بازار و اکوسیستم ملی بازار طبقه‌بندی شد. در این پژوهش اکوسیستم بازار به مثابه یک محیط و پیشابند است؛ که از اعضای مانند مشتریان، تأمین‌کنندگان، تولیدکنندگان، سهامداران، انجمن‌های تجاری، اتحادیه‌های کارگری، نهادهای دولتی و نیمه‌دولتی و سایر بخش‌های ذینفع تشکیل شده است، از طرفی ارتباطات متقابل و پیچیده‌ای بین این اعضا وجود دارد و موفقیت و بقای آن‌ها به یکدیگر وابسته است (مور، ۳۲، ۱۹۹۳). بر این اساس محیط می‌تواند سایر عوامل را تحت الشعاع خود قرار دهد. به طوری که فره‌مندمهر (۱۳۹۶) نقش محیط در صنعت ورزش را

کارا و اثربخش آن‌ها در قالب اکوسیستم بازار و مدیریت بازار است. از این‌رو، توجه به این متغیر و فراهم کردن شرایط تأمین آن در قالب فعالیت‌های، دولتی، صنفی، علمی و صنعتی می‌تواند در ایجاد توان رقابت‌پذیری در خدمات ورزشی کشور نقش مهمی داشته باشد. در واقع برای رسیدن به یک وضعیت بادوام در رقابت‌پذیری بازار به نظر می‌رسد که باید مدیریت بخش خصوصی به همراهی دولت و باشگاه‌های خدماتی ورزشی تغییرات و اصلاحات کاملی را در منابع و زیرساخت‌های خود صورت دهند تا بتوانند سهمی از بازار خدمات ورزشی را به دست آورند. از این‌رو به منظور توسعه توان رقابت‌پذیری باشگاه‌های خدماتی پیشنهادات زیر نیز ارائه می‌شود. بانک اطلاعات خدمات ورزشی طراحی و پیاده‌سازی شود. خدمات ورزشی به استفاده از ابزارهای بازاریابی دیجیتال در رسانه‌های مجازی و شبکه‌های اجتماعی ترغیب شوند. تفکر برندسازی و سودآوری از طریق صنف خدمات ورزشی به صاحبان کسب و کارها آموزش داده شود. از طریق تقسیم کار مناسبی بین سازمان‌های سیاستگذار و ناظر امتیازات و فرصت‌های سودآوری در بازار به طور توزیع شود. از طریق ارتباط با دانشگاه و دریافت مشاوره به پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت مبتنی بر دانش و فناوری در مراکز خدمات ورزشی اقدام شود. خدمات ورزشی از طریق ایجاد مشوق‌های مالی و حقوقی به ترویج کارآفرینی سازمانی و نوآوری کسب و کار تشویق شوند. ارائه کنندگان خدمات ورزشی تنها به داشتن برخی مزیت‌های رقابتی اکتفا نکنند و به طور مستمر به تحلیل شرایط بازار و روزآمدسازی راهبردهای خود اقدام کنند. به مدیران و سرمایه‌گذاران پیشنهاد می‌شود برای بررسی عملکرد بخش‌های خدماتی به یک شاخص اکتفا نکنند و از رویکردهای متفاوتی استفاده کنند. همچنین به سرمایه‌گذاران نیز پیشنهاد می‌شود برای سرمایه‌گذاری در خدمات ورزشی به سهم بازار و قابلیت بازار در صنعت خدمات ورزشی و میزان رقابت در بازار خدمات توجه کنند.

## REFERENCES

- Abbasi, M. R., & Rahimi Kalvar, H. (2011). Competitiveness Requirements in the Industries and Commerce, International Market Monthly, 12, 48-51. (Persian).
- Abbasi, M. R., & Rahimi Klour, H. (2009). Competitiveness requirements in the sectors of industry and commerce (with emphasis on domestic experiences). Journal of Political and Economic Information, 268, 248-255. (Persian).
- Aghazadeh, H., Esteri, M., & Esanlou, B. (2008). Investigating the Effective Components on Firm Competitiveness in Iran. Quarterly Journal of Economic Research, 22, 37-58.
- Amit, R., & Schoemaker, P. (1993). Strategic Asset and Organizational Rent. Strategic Management Journal.
- Analoui, F., Mohammad Moghimi, S., & Khanifar, H. (2009). Public sector managers and entrepreneurship in Islamic Republic of Iran. Journal of management development, 28(6), 522-532.
- Askariyan, F., Asgharpour, H., & Sarlab, R. (2016). Competitive, structural and national changes in the

خدمات ورزشی در سطح بالایی گام بردارند.

در نهایت به صورت کلی باید گفت که غفلت از هر یک از عناصر یا مولفه‌ها می‌تواند به برهم خوردن نظم و تعادل نسبی در ساختار رقابتی بازار شود. بر اساس چارچوب طراحی و تبیین شده در این پژوهش می‌توان گفت که رقابت‌پذیری در بازار خدمات ورزشی نیازمند توسعه یافتگی اکوسیستم کسب و کار، چابکی ساختار بازار و قابلیت‌های کارکردی بازار می‌باشد اما در نهایت توسط مولفه‌های مدیریت بازار صورت می‌گیرد. این مدل‌سازی از فراگردهای بازار خدمات ورزشی، هر چند سیستم بازار را به طور کامل معرفی نمی‌کند؛ اما این امکان را به دست می‌دهد که درک مکانیسم‌های اساسی آن آسان‌تر شود. براساس چارچوب بحث شده و یافته‌های پژوهش می‌توان به تحلیلی جامع در ارتباط با ساختار رقابت‌پذیری در اکوسیستم بازار خدمات ورزشی به صورت الگوی فوق پرداخت. با توجه به اینکه خدمات ورزشی در بطن صنعت ورزش است؛ مدل ارائه شده به خوبی می‌تواند ظرفیت‌های رقابت‌پذیری ابعاد مختلف سیستم این بازار را نشان دهد و روشن سازد که دستیابی به مزیت رقابتی پایدار توسط کسب و کارهای خدمات ورزشی از چه عواملی و به چه صورتی اثر می‌پذیرد. این مدل‌ها نمایش ساده‌ای از ساختار رقابتی بازار خدمات ورزشی است که می‌تواند ساخت‌های اساسی رقابت‌پذیری را نشان دهد. این چارچوب در سطح خود، قادر به تبیین کارکردهای پیش‌بینی شده آن می‌باشد زیرا نوعی دسته‌بندی جدید از عوامل رقابتی بازار ورزش بوده و مبتنی بر مطالعات پیشین، تجارب مدیران و ادراک متخصصان است. سیستم توصیف شده قابلیت ارزیابی مستمر به دست می‌دهد و می‌تواند در نظام‌سازی بازار مبنای عمل قرار گیرد.

با توجه به در پژوهش حاضر، عوامل رقابت‌پذیری خدمات ورزشی کشور شناسایی و مدل آن طراحی شد، اما باید گفت با توجه به مدل نهایی پژوهش نقش ساختار بازار در رقابت‌پذیری بنگاه خدمات ورزشی پیچیده بوده و تابعی از چگونگی بکارگیری

- export of sporting goods in Iran. Research on sports management and motor behavior, 12(23), 15-26. (Persian).
- Attars, J., Diwandari, A., & Adinov, H. (2012). Identification of Factors Affecting Market Consolidation (Achieving Sustainable Competitive Advantage) Banking Services in the Mellat Bank Based on Source-Based Perspectives. Managing Director of Atlase, 4(12), 91-112. (Persian).
  - Bar-Eli, M., Galily, Y., & Israeli, A. (2008). Gaining and sustaining competitive advantage: on the strategic similarities between Maccabi Tel Aviv BC and FC Bayern München. European journal for sport and society, 5(1), 73-94.
  - Barth, J. R., Yago, G., & Zeidman, B. (2006). Barriers to entrepreneurship in emerging domestic markets: Analysis and recommendations. Santa Monica, CA: The Milken Institute.
  - Chan, A. P., & Chan, A. P. (2004). Key performance indicators for measuring construction success. Benchmarking: an international journal, 11(2), 203-221.
  - Chew, D. A., Yan, S., & Cheah, C. Y. (2008). Core capability and competitive strategy for construction SMEs in China. Chinese Management Studies, 2(3), 203-214.
  - Dansoh, A. (2005). Strategic planning practice of construction firms in Ghana. Construction Management and Economics, 23(2), 163-168.
  - De Toni, A., & Tonchia, S. (2003). Strategic planning and firms' competencies: Traditional approaches and new perspectives. International Journal of Operations & Production Management, 23(9), 947-976.
  - Dehghan, N., Dehghan, F., & fathi, s. (2012). Explaining and Testing the Interaction Strategy of Learning Abilities, Innovation and Sustainable Competitive Advantage. Strategic Management Studies, 9, 128-150. (Persian).
  - Eaton, D. (2000). A phenomenologically based contingent anatomy of competitive advantage within the construction industry. University of Salford.
  - Evans, D. M., & CT Smith, A. (2004). Internet sports marketing and competitive advantage for professional sports clubs: bridging the gap between theory and practice. International Journal of Sports Marketing and Sponsorship, 6(2), 9-21.
  - Farahmand Mehr, A. (2017). Designing an Exercise Entrepreneurship Ecosystem Model. Doctoral dissertation Azad University Tehran Center. (Persian).
  - Fortunato, J. A. (2017). Sports leagues' game exposure policies: Economic and legal complexities. Journal of Global Sport Management, 3(1), 1-17.
  - Haghshenas Kashani, F., & Saeedi, N. (2011). Ranking the Factors Affecting the Competitiveness of the Carpet Industry by Fuzzy Topsis. Journal of New Marketing Research, 1(1), 154-127. (Persian).
  - Jafari, P., & Tajik, M. (2011). Competitiveness, Competitiveness and Development: A Look at the Importance of Competitive Policies on Competitiveness in Developing Countries. Economic Research and Research Center (Persian).
  - Jamshidi, O., Hamidi, M., & Khabiri, M. (2015). Analysis of Competitive Situation of Iran's Sportswear Industry Using Porter's Competitive Model. Journal of Applied Research in Sport Management, 4(13), 105-115. (Persian).
  - Kaviani, A., Homayounifar, M., & AhmadiShadmehri, M. T. (2014). Investigating the Effect of Important Important Factors of Companies Competitiveness in Iranian Industries, Economic Conference, Empowerment of Economic Behavior Modification, Shiraz, Pandar Andish Rahpo Co. (Persian).
  - KhodaMuradi, S., Jamali, A., E., A., & Afkhami, A. (2010). A Model for Investigating Industrial Competitiveness Using Porter's Five-Force Model Based on Fuzzy Logic: Using the Harrisonman Harpindal Monopoly Index. Quarterly Journal of Business Research, 60, 101-134. (Persian).
  - Ko, E., Taylor, C. R., Sung, H., Lee, J., Wagner, U., Navarro, D. M.-C., & Wang, F. (2012). Global marketing segmentation usefulness in the sportswear industry. Journal of Business Research, 65(11), 1565-1575.
  - Koubida, S., Small, M., & Yasin, M. (2017). An Analysis of the Competitiveness of the Moroccan Tourism Industry: Implications for Policy Development and Implementation. Journal of Competitiveness Studies, 25(3-4), 231-250.
  - Mand Alizadeh, Z., & Honry, H. (2010). Investigating the Factors Affecting Entrepreneurship in Sport as Interdisciplinary Fields. Quarterly Journal of Interdisciplinary Studies in Humanities, 2, 113-136. (Persian).
  - Mariadoss, B. J., Tansuhaj, P. S., & Mouri, N. (2011). Marketing capabilities and innovation-based strategies for environmental sustainability: An exploratory investigation of B2B firms. Industrial Marketing Management, 40(8), 1305-1318.
  - Mir Ahsani, M. A.-S. (2013). Indicators of Competitiveness of Iran and some countries of the world from the perspective of the World Assembly Report, (2013-2014). Economics Magazine, 9(10), 128-107. (Persian).
  - Nazari Ghanbari, M., & Sabounchi, R. (2014). Analysis of the Role of Education and Human Capital in the Economic Competitiveness of Sport in the Provinces of the West. Organizational Behavioral Management Studies in Sport. 11(2), 93-97. (Persian).
  - Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations, The Free Press: New York.

- Porter, M. E., & Schwab, K. (2008). *Competitiveness*, The Free Press: New York.
- Rahimi, F., & Haji Karimi, A. A. (2011). The role of human resource investment in gaining competitive advantage (Case study: Iranian pharmaceutical industry), *Transformation. Management Research Journal (Management Research)*, 3(6), 138-157. (Persian).
- Rashkhi, S., & Zabihi, L. (2009). *Industry Competitiveness, Iran's Basic Metals*. *Quarterly Journal of Economic Research*, 2, 47. (Persian).
- Reyhani, M. (2015). *Designing the Competitive Advantage Model of Sporting Industries*, Ph.D., Guilan University. (Persian).
- Rezaei Dolatabadi, H., Z, Z., & Shokrzizadeh, Z. (2011). Investigating the Effect of Competitive Intelligence on Creating Competitive Advantage. *Business Management Perspective (Management Outlook)*, 5(38), 25-29. (Persian).
- Röglinger, M., Pöppelbuß, J., & Becker, J. (2012). Maturity models in business process management. *Business process management journal*, 18(2), 328-346.
- Sadeghi, R., Keshkar, S., Ghasemi, H., & Kargar, G. (2013). Determination and comparison of the causes of customers' willingness to buy foreign sports goods from the point of view of producers, sellers and consumers. *Applied Research in Sport Management*, 2, 21 -32. (Persian).
- Safari, S., & Ebrahimi, A. (2012). Measuring Competitive Competency of Banks in Iran's Banking System. *Journal of Business Research*, 64, 221-187. (Persian).
- Salunke, S., Weerawardena, J., & McColl-Kennedy, J. R. (2011). Towards a model of dynamic capabilities in innovation-based competitive strategy: Insights from project-oriented service firms. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1251-1263.
- Sanei, A., & Alavi Shad, A. (2006). The Role of Customer Relationships in Achieving Competitive Advantage in Service Markets, Paper presented at the 4th International Management Conference of Iran, Faculty of Economics, Sharif University of Technology. (Persian).
- Saremi, M., & Heidari, A. (2010). A Qualitative Approach for Modeling Competitive Competency of Firm in Advanced Technology-Based Businesses, *Information Technology Management*, 2(5), 70-53. (Persian).
- Sayyadi, M. (2016). The study of obstacles to the competitiveness of domestic goods compared with foreign samples in the manufacturing sector of the sport industry Second National Conference on Sport and Physical Education in Iran. (Persian).
- Sepahvand, R., & Shariat Nejad, A. (2015). Investigating the effect of competitive intelligence on competitive ability and industrial competitiveness in industrial towns of Lorestan province. *Journal of Research in Industrial Management Studies*, 63, 176-142 (Persian).
- Theodosiou, M., Kehagias, J., & Katsikea, E. (2012). Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: An empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations. *Industrial Marketing Management*, 41(7), 1058-1070.
- Totifar Tehranpor, M. M., & Zia, B. (2014). The Influence of Intellectual Capital on the Innovation of Sporting Small Industries in Tehran Province. *Entrepreneurship Development Quarterly*, 7(2), 231-245. (Persian).
- Vahidani, M., Moharamzadeh, M., & Talaei, R. (2015). Analysis of the factors influencing the hosting of sporting events in Urmia based on the competitive advantage model Porter. 7(5), 765-778. (Persian).
- Yoshida, M., & Nakazava, J. J. (2016). Sport event innovativeness: Conceptualization, measurement, and its impact on consumer behavior, *Sport Management Review*, 16(1), 68-84.
- Yousefi Zarandi, M. H., Sharifian, I., & Ghahreman Tabrizi, C. (2016). Barriers to the competitiveness of domestic goods with foreign samples in the manufacturing sector of the sports industry in Iran. *Contemporary research in sports management*, 6(11), 73-83. (Persian).

