

کاربرد ماتریس ارزیابی اقدام و موقعیت استراتژیک (تحلیل SPACE) در کسب و کارهای ورزشی (مطالعه موردی: استخرهای شنا)

مهدی طالب پور^۱، داود مودی^{۲*}

۱. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد.

۲. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد.

تاریخ دریافت: (۹۷/۰۴/۲۰) تاریخ پذیرش: (۹۷/۰۶/۰۳)

Application of Action and Strategic Position Assessment Matrix (SPACE ANALYSIS) IN SPORT BUSINESS (Case Study: Swimming Pools)

M. Talebpoor¹, D. Moodi^{2*}

1. Associate professor of sports management, Faculty of Sport Sciences, Ferdowsi University of Mashhad.
2. PhD student in Sport Management Ferdowsi University of Mashhad.

Received: (11 July 2018)

Accepted: (25 August 2018)

Abstract

The purpose of this study was to evaluate the performance evaluation matrix and strategic position (SPACE analysis) in sport businesses in South Khorasan Province. The method of research is based on the method of data collection, the mixed method (qualitative-quantitative) and on the basis of the purpose, is a type of applied research. The statistical population of the study included 48 managers of swimming pools in southern Khorasan province. The research tool was developed based on experts' opinions, exploratory study and rewriting of the basics and similar studies by the researcher, which determines the strategic position of the swimming pools in South Khorasan province in four indicators: financial strength, competitive advantage, environmental stability, and the power or attractiveness of the industry. To ensure the validity of the questionnaires, after compiling them, the opinions and tips of the professors in the field of sports business were used. The reliability of the questionnaires was also obtained using Cronbach's alpha coefficient ($\alpha = 0.88$). Data were analyzed using descriptive, inferential statistics (Friedman test, Kolmogorov-Smirnov test), position analysis and strategic action matrix. The results indicate that the strategic position of sports businesses is in a competitive position. And managers to maintain a business position, vertical integration strategy with high, vertical integration down, market penetration and market development.

Keywords

Financial strength, competitive advantage, environmental stability, industry strength

چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی ماتریس ارزیابی اقدام و موقعیت استراتژیک (تحلیل SPACE) در کسب و کارهای ورزشی استان خراسان جنوبی بود. روش تحقیق برحسب نحوه گردآوری اطلاعات، روش تحقیق آمیخته (کیفی - کمی) و بر مبنای هدف، از نوع تحقیقات کاربردی است. جامعه آماری پژوهش شامل ۴۸ نفر از مدیران استخرهای شنا استان خراسان جنوبی بودند. ابزار پژوهش براساس نظرات خبرگان، مطالعه اکتشافی و بازنویسی از مبانی و مطالعات مشابه توسط محقق ساخته شد که در چهار شاخص، توان مالی، مزیت رقابتی، ثبات محیطی و توان یا جذابیت صنعت موقعیت استراتژیک استخرهای شنا استان خراسان جنوبی را تعیین می کند. برای اطمینان از روایی پرسشنامه‌ها، بعد از تدوین آن‌ها از نظرات و راهنمایی‌های استادان صاحب نظر در حوزه کسب و کارهای ورزشی استفاده شد. پایایی پرسشنامه‌ها نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ($\alpha = 0.88$) بدست آمد. برای تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی، استنباطی (آزمون فریدمن و کولموگوروف اسمیرنوف) و ماتریس تحلیل موقعیت و اقدام استراتژیک استفاده شد. نتایج نشان داد موقعیت استراتژیک کسب و کارهای ورزشی در موقعیت رقابتی قرار می گیرد و مدیران برای حفظ موقعیت کسب و کار، استراتژی یکپارچگی عمودی با بالا، یکپارچگی عمودی به پایین، رسوخ در بازار و توسعه بازار را مد نظر قرار دهند.

کلید واژه‌ها

توان مالی، مزیت رقابتی، ثبات محیطی، توان صنعت

*Corresponding Author: Davood Moodi

E-mail: davoodmoodi@gmail.com

* نویسنده مسئول: داود مودی

مقدمه

ورزش صنعت رو به رشد و گسترده‌ای است و از نظر جهانی ارزش آن ۶۰۰ میلیارد دلار برآورده شده، با توجه به این موضوع کسب و کارهای ورزشی در بخش خدمات و صنعت از این قاعده مستثنا نیستند و می‌توانند در جهت توسعه پایدار در ورزش مشارکت کنند، چراکه سهم مشارکت کسب و کارهای ورزشی در بخش خدمات و صنایع شایان توجه است (مندعلی زاده و همکاران، ۱۳۹۵). کسب و کارهای کوچک و متوسط بخش جدایی‌ناپذیر فرایند تحول و دگرگونی در بازار رو به گسترش دنیای امروز هستند. این کسب و کارها در ابداع شیوه‌های جدیدی که به تغییرات فناوری و افزایش توانایی تولید منجر خواهد شد نقش مهمی ایفا می‌کنند. می‌توان گفت چنین واحدهایی در جست‌وجوی تغییر و تحول و رقابت هستند، چون در حال دگرگون کردن ساختار کلی بازاریاند (بانکی پور و همکاران، ۱۳۹۳).

ایجاد کسب و کارها، منابع جدید ثروت را تولید می‌کنند و فرصت‌های جدید کسب و کاری را منجر می‌شوند. همچنین، بالابردن مشارکت در ایجاد کسب و کارها، تعداد افرادی که به طور مستقیم در کارآفرینی درگیرند، افزایش داده و تلاش‌های کارآفرینانه را نیز ارتقا می‌دهد (احسانی و همکاران، ۱۳۹۴). با توجه به موقعیت کنونی کشور و فقدان انگیزه کافی برای سرمایه‌گذاری به منظور ایجاد صنایع بزرگ توسط بخش خصوصی از یک سو و طرح‌های کاهش تصدی دولت در امور اقتصادی از سوی دیگر، به نظر می‌رسد کمک به ادامه حیات واحدهای تولیدی کوچک و متوسط موجود و ایجاد شرایط مناسب برای راه‌اندازی واحدهای جدید، از جمله راه‌های مؤثر برای تحرک بخشیدن به فعالیت‌های مولد، تأمین بخشی از نیازهای جامعه و کاهش مشکلات ناشی از نرخ بالای بیکاری در کشور باشد.

سازمانها برای رشد و ماندگاری در محیط متلاطم امروزی، به خلق ارزش و ایجاد ثروت نیاز دارند؛ بنابراین، آشنایی با فرایند ثروت‌آفرینی یکی از اهداف اصلی تحقیقات در علوم سازمانی است (وب^۱ و همکاران، ۲۰۱۴). برای نیل به این هدف، مدیریت راهبردی بر چگونگی ایجاد مزیت رقابتی و کارآفرینی بر شناسایی فرصت‌های جدید و نوظهور متمرکز است (یو^۲ و همکاران، ۲۰۱۴). مدیریت راهبردی و کارآفرینی با تولید ثروت سروکار دارند، اما کانون توجه و تمرکز آنها تا حدودی با هم متفاوت است. بنابراین، چگونگی خلق ارزشهای سازمانی پایدار

و پیگیری فرصتهای کسب و کار جدید و ایجاد و استفاده از مزایای رقابتی یکی از مسائل کلیدی مدیریت است که به همگرایی مطالعات کارآفرینی (رفتار جست‌وجوی فرصت) و مدیریت راهبردی (رفتار جست‌وجوی مزیت) منجر شده و به تازگی کارآفرینی راهبردی به عنوان مفهومی جدید برای بررسی این همگرایی مطرح شده است. در نتیجه، کارآفرینی راهبردی حوزه تحقیقاتی نوینی است که در مرحله آغازین خود به سر می‌برد و درک عمیقتر آن ضروری است و رشد و توسعه آن مستلزم انجام دادن تحقیقات بیشتر است. به همین دلیل، بررسی ارتباط آن با دیگر مفاهیم سازمانی اهمیتی اساسی دارد (یو^۳ و همکاران، ۲۰۱۴).

کارآفرینی راهبردی مفهومی است که با تلفیق چشم‌اندازهای راهبردی و کارآفرینی به طراحی و اجرای راهبردهای کارآفرینانه خلق ثروت می‌پردازد و شامل اقدامات کارآفرینانه با جهت‌گیری مدیریت راهبردی می‌شود (هیت^۴ و همکاران، ۲۰۱۱). به عبارت دیگر، کارآفرینی راهبردی اقدام کارآفرینانه توأم با دیدگاه راهبردی و اقدام راهبردی توأم با طرز فکر کارآفرینانه است. اگر کارآفرینی به‌عنوان شناسایی و ایجاد فرصت‌های جدید و راهبرد به عنوان تبدیل فرصت‌ها به مزیت رقابتی (پایدار) درک شود، کارآفرینی راهبردی نیز جست‌وجوی فرصت کارآفرینانه توأم با رفتار راهبردی برای خلق ارزش در نظر گرفته می‌شود. کارآفرینی راهبردی مؤثر و کارآمد به شرکت کمک می‌کند تا مزیت رقابتی تقریباً پویا و پایداری را به دست آورد و به‌شکل مناسب به انواع تغییرات مهم محیطی پاسخ دهد (ایرلند^۵ و همکاران، ۲۰۰۹).

مدل‌های استراتژیک فراوانی در حوزه کسب و کار وارد شده که می‌توان با استفاده از این مدل‌ها موقعیت استراتژیک کسب و کار را تعیین و به دنبال ارائه استراتژی‌های مناسب به منظور غلبه بر تهدیدات محیطی و ایجاد مزیت رقابتی در صنعت مورد نظر شد. کسب و کارهای ورزشی نیز از این قاعده مستثنی نیستند و با توجه به اینکه محققین زیادی در این حوزه وضعیت استراتژیک کسب و کارهای ورزشی را با استفاده از مدل استراتژیک SWOT موردسنجش قرار دادند، در این پژوهش، محققین به دنبال سنجش مدلی که کمتر در حوزه صنعت ورزش کار شده پرداختند. مدل ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE) یکی از مدل‌های استراتژیک در حوزه کسب و کار می‌باشد که بعنوان شکل توسعه یافته از مدل

3. yiu

4. Hitt

5. Ireland

1. Webb

2. Yiu

تمرکز، راهبرد رشد از مقیاس کوچک و راهبرد به کارگیری توانمندی های سنتی و بومی. شهریار و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی دیگر به نقش دوسوتوانی در حوزه کارآفرینی راهبردی پرداختند که تمرکز بر ارتقای دوسوتوانی به توسعه و ارتقای کارآفرینی راهبردی در سازمان منجر می شود. در حوزه ورزش بیشتر تحقیقات استراتژیک محدود شده با تحلیل SWOT و تحلیل QSPM که در بحث موقعیت استراتژیک و راهبردهای استراتژیک به مدل ماتریس ارزیابی اقدام و موقعیت استراتژیک نزدیکتر می باشد. در مدل SPACE موقعیت استراتژیک کسب و کار در چهار نوع استراتژی (تتهاجمی، تدافعی، محافظه کارانه، رقابتی) خلاصه شده که با توجه به هر استراتژی اقدامات اجرایی خاصی پیشنهاد می شود. لیچنر و گادمونسون^۶ (۲۰۱۴) در پژوهشی به بررسی رابطه میان گرایش کارآفرینانه و راهبرد رقابتی و عملکرد شرکت های کسب و کار کوچک پرداختند. یافته های آنها بیانگر آثار مختلف ابعاد گرایش کارآفرینانه بر راهبرد رهبری هزینه و تمایز و عملکرد شرکت است. زانگ لی و یو^۷ (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان «پرورش استعداد های ورزشی با نوآوری و کارآفرینی در تربیت بدنی در دانشگاه های بزرگ چینی» دریافتند که پرورش استعدادهای ورزشی در دانشگاه ها نیازمند اصلاح آموزش تربیت بدنی با محور قراردادن نوآوری و کارآفرینی می باشد. مند علیزاده و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی نشان داد که نگرش و ذهنیت کارآفرینانه افراد با در نظر گرفتن نهادهای درگیر و محیط نهادی می تواند بر فرایند کارآفرینی پایدار ورزشی اثرگذار باشد تا نتایج حاصل از آن در ابعاد اقتصادی، اجتماعی و محیط نهادی جامعه ورزش را به سمت و سوی توسعه پایدار هدایت کند. به نظر می رسد راهبردهای حاصل از مدل از جمله سیاستهای حمایتی از طرف دولت، تشویق رسانه ها از کارآفرینی در ورزش و آموزش صحیح مهارت های کاربردی و کارآفرینانه بتواند به کارآفرینی و استمرار کسب و کارها و به نتیجه رسیدن اهداف اجتماعی و نهادی به کشور و جامعه ورزش کمک کند. سالوم^۸ و همکاران (۲۰۱۲) به بررسی عوامل پیشبرنده پایداری در کسب و کارهای ورزشی پرداختند و عواملی مانند نگرشها و ارزشهای شخصی و مدیریتی، به دست آوردن مزیت های رقابتی و ارتقای اعتبار را به عنوان عواملی که باعث گرایش کارآفرینان ورزشی به پایداری می شود، در نظر گرفتند. سونگ^۹ و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی دریافتند که به منظور تشخیص فرصت های کارآفرینی

گروه مشاورین بستون (BCG) بشمار می رود. محورهای ماتریس ارزیابی موقعیت استراتژیک نشان دهنده دو بعد درونی و بیرونی صنعت می باشد. توان مالی (FS) و مزیت رقابتی (CA) از جمله شاخص های اصلی داخلی صنعت بوده و دو عامل ثبات محیطی (ES) و توان یا استحکام صنعت (جذابیت صنعت) (IS) نیز از جمله شاخص های اصلی عوامل خارجی می باشند (علی احمدی و همکاران، ۱۳۸۷). جذابیت صنعت و مزیت رقابتی بعنوان منابع بالقوه برای سودآوری بیشتر در نظر گرفته شده است که اگر هر دو متناسب با کسب و کار باشد، نتایج بسیار خوب است و اگر هر دو نامتناسب باشند، از اینرو کسب و کار دچار مشکل است (شجاعی و همکاران، ۱۳۹۱).

در زمینه تحلیل SPACE در حوزه کسب و کارهای ورزشی، هیچ تحقیق پیدا نشد، و این پژوهش به عنوان مقدمه ای بر کسب و کارهای ورزشی به ویژه استخرهای شنا موجب غنای بیشتر تحقیق در این حوزه می شود. امید و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان، شناسایی و تحلیل موانع محیطی کارآفرینی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان، دریافتند که در وزارت ورزش و جوانان، موانع سیاسی - قانونی، اقتصادی، فرهنگی - اجتماعی، فناوری و بین المللی بر کارآفرینی سازمانی وزارت ورزش و جوانان تأثیر معنادار و سوء داشته اند و سازه موانع فرهنگی اجتماعی و بین المللی به ترتیب مهم ترین موانع محیطی در برابر کارآفرینی سازمانی وزارت ورزش جوانان از نگاه نمونه جامعه آماری کیفی و کمی پژوهش بودند. میرزاییان وناب و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی دریافتند، که مزیت رقابتی تحت تأثیر اثرهای غیرمستقیم فرهنگ کارآفرینانه و رهبری کارآفرینانه از طریق متغیر میانجی اداره استراتژیک بود و می توان گفت که ابعاد کارآفرینی به خودی خود ایجاد مزیت رقابتی نمی کنند؛ بلکه، زمانی موجب مزیت می شوند که هیئت های ورزشی از طریق رهبری کارآفرینانه و ایجاد فرهنگ کارآفرینانه، منابع استراتژیک را با خلاقیت و نوآوری تبدیل به مزیت رقابتی برای خود کنند. نصیرزاده و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان، تحلیل و بررسی عوامل مؤثر در کارآفرینی دانش آموختگان تربیت بدنی کشور، دریافتند که براساس دیدگاه های صاحب نظران با روش دلفی، عوامل مؤثر در کارآفرینی دانش آموختگان تربیت بدنی در شش بعد روان شناختی، جمعیت شناختی، تحصیلی، مدیریتی، محیطی و صلاحیت های حرفه ای شناسایی شد. اسدی سی سخت و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی راهبردهای کارآفرینانه را در حوزه صنایع غذایی شناسایی نمودند که هشت راهبرد که صنایع غذایی برای ایجاد مزیت رقابتی بکار می گیرند عبارتند از راهبرد اتحاد، راهبرد توسعه فرانشیز، راهبرد تقلید خلاق، راهبرد نوآوری باز، راهبرد تملک، راهبرد

6 . Lechner and Gudmundsson

7 . Zun&yu

8 . Salome

9 . Song

و برای رتبه بندی شاخص های داخلی (توان مالی و مزیت رقابتی) و شاخص های خارجی (ثبات محیطی و توان صنعت) از آزمون فریدمن استفاده شد. سپس با استفاده از ماتریس ارزیابی اقدام و موقعیت استراتژیک (SPACE) موضع استخرهای شنای را مشخص و با توجه به اینکه در کدامیک از موقعیت های تعبیه شده در ماتریس ارزیابی اقدام و موقعیت استراتژیک قرار دارد، استراتژی متناسب با آن در نظر گرفته می شود.

یافته های تحقیق

جدول ۱. رتبه بندی مولفه های توان مالی در کسب و کارهای

ورزشی (استخرهای شنا) استان خراسان جنوبی

مولفه ها	میانگین رتبه	تعداد	درجه آزادی	خی دو	سطح معناداری
برگشت سرمایه	۴/۳۸	۴۸	۸	۱۳/۵۶۶	۰/۰۹۴
نسبت بدهی به دارائی خالص	۴/۵۹	۴۸	۸		
نقدینگی	۴/۷۵	۴۸	۸		
سرمایه مورد نیاز در برابر سرمایه ی دردسترس	۵/۶۹	۴۸	۸		
جریان نقدینگی	۵/۷۴	۴۸	۸		
سهولت در خروج از بازار	۴/۹۹	۴۸	۸		
ریسک موجود در کسب و کار	۴/۵۵	۴۸	۸		
دوره ی گردش موجودی	۵/۱۱	۴۸	۸		
استفاده از صرفه جویی ها نسبت به مقیاس و تجربه	۵/۲۰	۴۸	۸		

از شبکه های مختلف و کسب دانش استفاده نمود. بنابراین افرادی که گرایش به بازاریابی دارند باید از کمترین فرصت برای کسب دانش تلاش نمایند.

با توجه به اهمیت تعیین موقعیت استراتژیک هر کسب و کار برای مدیران و به دنبال آن پیاده سازی استراتژی های مختص هر موقعیت، می توان به پایداری کسب و کار و رشد آن در میان سایر رقبا امید داشت. استخرهای شنا به عنوان یکی از پایگاه های اوقات فراغت قشر وسیعی از جامعه بشمار می روند و بی شک رشد و توسعه این مراکز ضمن افزایش سود آوری برای مالکین آن، در اشاعه فرهنگ ورزش و اهمیت ورزش در پر کردن اوقات فراغت اهمیت بسیاری دارد. با توجه به نکته ی اشاره شده در ابتدای پارگراف زمانی استخرهای شنا در بین سایر کسب و کارها از موقعیت رقابتی خوبی برخوردار است که تجزیه و تحلیل دقیقی از موقعیت استراتژیک کسب و کار و اقدامات لازم برای آن صورت بگیرد. لذا محقق در این پژوهش به دنبال این سوال است که موقعیت استراتژیک استخرهای شنای استان خراسان جنوبی با توجه به ماتریس ارزیابی اقدام و موقعیت استراتژیک چگونه است؟

روش شناسی تحقیق

این تحقیق بر مبنای هدف از نوع تحقیقات کاربردی است و برحسب روش های گردآوری از نوع تحقیقات توصیفی - تحلیلی است. جامعه آماری تحقیق شامل ۴۸ نفر از مدیران استخرهای شنای استان خراسان جنوبی بودند که نمونه با توجه به محدود بودن جامعه آماری به صورت کل شمار انتخاب گردید. ابزار پژوهش براساس نظرات خبرگان به روش دلفی، مطالعه اکتشافی و بازنویسی از مبانی و مطالعات مشابه توسط محقق ساخته شد که در چهار شاخص، توان مالی، مزیت رقابتی، ثبات محیطی و توان یا جذابیت صنعت موقعیت استراتژیک استخرهای شنای استان خراسان جنوبی را تعیین می کند. که متغیرهای شاخص های توان مالی و جذابیت صنعت نمراتی از ۱+ (بدترین) تا ۶+ (بهترین) و به متغیرهای مشخصه های مزیت رقابتی و ثبات محیطی نیز نمراتی از ۱- (بهترین) تا ۶- (بدترین) داده می شود. برای اطمینان از روایی پرسشنامه ها، بعد از تدوین آن ها از نظرات و راهنمایی های استادان صاحب نظر در حوزه کسب و کارهای ورزشی استفاده شد. پایای پرسشنامه ها نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ($\alpha=0/88$) بدست آمد. برای تحلیل داده ها از آمار توصیفی همچون میانگین حداقل، حداکثر، فراوانی، درصد و انحراف معیار برای توصیف متغیرهای جمعیت شناختی در جامعه تحقیق

جدول ۳. رتبه بندی مولفه های مزیت رقابتی در کسب و کارهای ورزشی (استخرهای شنا) استان خراسان جنوبی

مولفه ها	میانگین رتبه	تعداد	درجه آزادی	خی دو	سطح معناداری
سهم بازار	۵/۰۳	۴۸	۸	۱۹/۴۴۳	۰/۰۱۳
کیفیت محصول	۳/۷۱	۴۸	۸		
چرخه ی حیات محصول	۴/۸۸	۴۸	۸		
چرخه جایگزین محصول	۵	۴۸	۸		
وفاداری مشتری	۵/۶۳	۴۸	۸		
بکارگیری ظرفیت های رقابتی	۵/۰۶	۴۸	۸		
فنون تخصصی	۵/۰۲	۴۸	۸		
ادغام عمودی	۴/۸۸	۴۸	۸		
سرعت معرفی محصول جدید	۵/۸۰	۴۸	۸		

جدول ۴. رتبه بندی مولفه های ثبات محیطی در کسب و کارهای ورزشی (استخرهای شنا) استان خراسان جنوبی

مولفه ها	میانگین رتبه	تعداد	درجه آزادی	خی دو	سطح معناداری
تغییرات تکنولوژیکی	۳/۶۸	۴۸	۵	۱۹/۰۳۳	۰/۰۰۲
نرخ تورم	۳/۰۶	۴۸	۵		
تغییرپذیری تقاضا	۳/۱۴	۴۸	۵		
موانع ورود به بازار	۳/۶۷	۴۸	۵		
فشار رقابتی	۳/۰۸	۴۸	۵		
دامنه قیمت محصولات رقابتی	۴/۳۵	۴۸	۵		

همانطور که از نتایج جدول فوق استنباط می گردد، سطح معناداری در آزمون فریدمن کمتر بیشتر از ۰/۰۵ می باشد که حاکی از عدم تفاوت در مولفه های توان مالی در کسب و کارهای ورزشی (استخرهای شنا) در استان خراسان جنوبی می باشد.

جدول ۲. رتبه بندی مولفه های توان صنعت در کسب و کارهای ورزشی (استخرهای شنا) استان خراسان جنوبی

مولفه ها	میانگین رتبه	تعداد	درجه آزادی	خی دو	سطح معناداری
پتانسیل رشد	۵/۴۹	۴۸	۸	۵/۳۰۸	۰/۷۲۴
پتانسیل سودآوری	۵/۴۹	۴۸	۸		
ثبات مالی	۵/۰۲	۴۸	۸		
آگاهی تکنولوژیکی	۴/۹۳	۴۸	۸		
بکارگیری منابع	۴/۷۰	۴۸	۸		
کثرت سرمایه	۴/۷۴	۴۸	۸		
سهولت ورود به بازار	۴/۷۸	۴۸	۸		
بهره وری؛ بکارگیری ظرفیت ها	۴/۷۸	۴۸	۸		
قدرت چانه زنی تولید کننده	۵/۰۷	۴۸	۸		

همانطور که از نتایج جدول فوق استنباط می گردد، سطح معناداری آزمون فریدمن بالاتر از ۰/۰۵ می باشد که نشان از عدم تفاوت در بین مولفه های توان صنعت در کسب و کارهای ورزشی (استخرهای شنا) می باشد ($P > 0.05$).

همانطور که از نتایج جدول فوق استنباط می گردد، سطح معناداری آزمون فریدمن کمتر از ۰/۰۵ می باشد که حاکی از تفاوت در بین مولفه های مزیت رقابتی در کسب و کارهای ورزشی استان خراسان جنوبی می باشد که در بین مولفه های مزیت رقابتی به ترتیب، سرعت معرفی محصول جدید، وفاداری مشتری و بکارگیری ظرفیت های رقابتی بالاترین رتبه در بین ابعاد و کیفیت محصول در پایین ترین رتبه ی مزیت رقابتی می باشند.

(-۲/۸۸)، توان یا جذابیت صنعت(۳/۷۷) و ثبات محیط(۳/۶۶) می باشد. که با توجه به محاسبه نقاط X و Y در تحلیل SPACE:

$$X = M (IS) + M (CA) \longrightarrow +۰/۸۹$$

$$Y = M (ES) + M (FS) \longrightarrow -۰/۶۶$$

جدول ۵. میانگین نهایی شاخص های اصلی تحلیل SPACE در کسب و کار ورزشی (استخرهای شنا)

مزیت رقابتی (CA)	قوت مالی (FS)
سهم بازار	برگشت سرمایه
کیفیت محصول	نسبت بدهی به دارائی خالص
چرخه ی حیات محصول	نقدینگی
چرخه جایگزین محصول	سرمایه مورد نیاز در برابر سرمایه ی در دسترس
وفاداری مشتری	جریان نقدینگی
بکارگیری ظرفیت های رقابتی	سهولت در خروج از بازار
فنون تخصصی	ریسک موجود در کسب و کار
ادغام عمودی	دوره ی گردش موجودی
سرعت معرفی محصول جدید	استفاده از صرفه جویی ها نسبت به مقیاس و تجربه
-۲/۸۸ = میانگین	میانگین = ۳
ثبات محیطی (ES)	جذابیت یا توان صنعت (IS)
تغییرات تکنولوژیکی	پتانسیل رشد
نرخ تورم	پتانسیل سودآوری
تغییرپذیری تقاضا	ثبات مالی
موانع ورود به بازار	آگاهی تکنولوژیکی
فشار رقابتی	بکارگیری منابع
دامنه قیمت محصولات رقابتی	کثرت سرمایه
-۳/۶۶ = میانگین	سهولت ورود به بازار
	بهره‌وری؛ بکارگیری ظرفیت‌ها
	قدرت چانه زنی تولید کننده
	۳/۷۷ = میانگین

همانطور که از نتایج جدول فوق استنباط می گردد، سطح معناداری در آزمون فریدمن کمتر از ۰/۰۵ می باشد که حاکی از وجود تفاوت معنادار بین مولفه های ثبات محیطی در کسب و کارهای ورزشی(استخرهای شنا) می باشد که مولفه های دامنه قیمت محصولات رقابتی، تغییرات تکنولوژیکی و موانع ورود به بازار در بالاترین رتبه و مولفه ی نرخ تورم پایین ترین رتبه را دارند.

مراحل تهیه ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک:

مرحله یک: متغیرهای هر یک از شاخص های اصلی توان مالی، مزیت رقابتی، ثبات محیطی و توان یا جذابیت در استخرهای شنا را با توجه به نظر خبرگان و روش دلفی تعیین می شود.

مرحله دو: به متغیرهای شاخص های توان مالی و توان صنعت نمرات از +۱ (بدترین) تا +۶ (بهترین) و به متغیرهای مشخصه های مزیت رقابتی و ثبات محیطی نمراتی از -۱ (بهترین) تا -۶ (بدترین) اختصاص می باید.

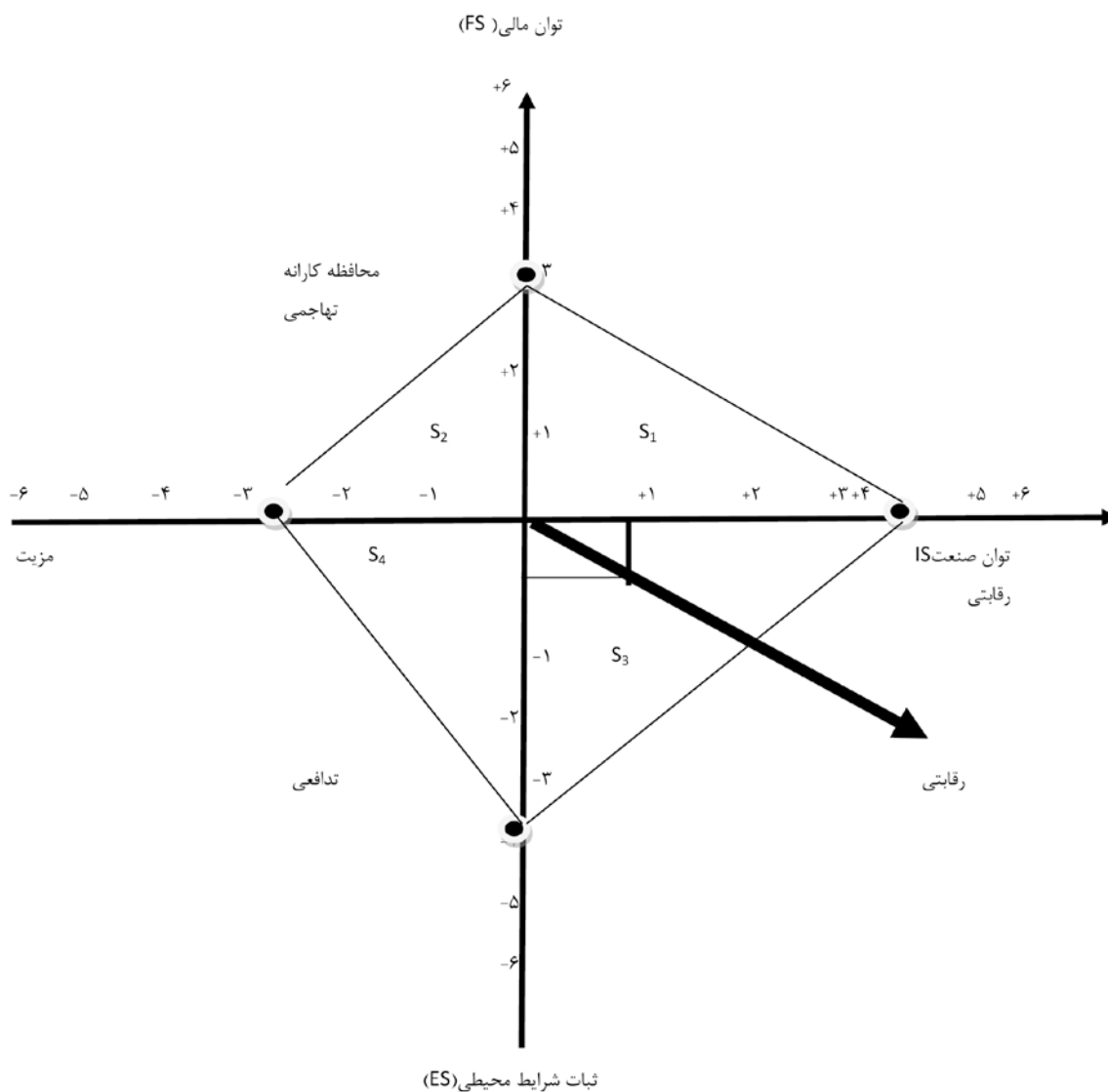
مرحله سوم: مقادیر هریک از متغیرهای شاخص های توان مالی، مزیت رقابتی، ثبات محیطی و توان صنعت را به هم جمع و بر تعداد متغیر ها تقسیم نموده تا میانگین شاخص های اصلی بدست آید.

مرحله چهارم: بر روی محور های نمودار SPACE میانگین شاخص های توان مالی، توان صنعت، مزیت رقابتی و ثبات محیطی را قرار می دهیم.

مرحله پنجم: میانگین شاخص های توان صنعت و مزیت رقابتی و میانگین شاخص های ثبات محیطی و توان مالی را به هم جمع نموده و حاصل جمع جبری فوق مختصات نقاط X و Y را در نمودار SPACE نشان می دهد.

مرحله ششم: از مبدا مختصات به این نقطه خطی وصل می شود که خط حاصل نشان دهنده نوع استراتژی سازمان می باشد که می تواند به صورت تهاجمی، رقابتی، تدافعی یا محافه کارانه باشد. در تحقیق حاضر کلیه مراحل فوق صورت گرفت، و نتایج کار در جداول و اشکال ذیل آورده شده است:

با توجه به نتایج جدول فوق میانگین نهایی (میانگین، میانگین های نمونه) در شاخص های تحلیل SPACE به ترتیب در شاخص توان یا قدرت مالی (۳)، مزیت رقابتی



شکل ۱. موقعیت راهبردی استخرهای شنای استان خراسان جنوبی براساس مدل SPACE

جدول (۶). سهم هریک از استراتژی های اصلی در موقعیت استراتژیک استخرهای شنا

استراتژی های اصلی در موقعیت استخرهای شنا	فرمول محاسبه درصد موقعیت استراتژی	درصد
موقعیت تهاجمی شرکت	$\frac{S1}{S1+S2+S3+S4} \times 100$	۲۵/۵۳
موقعیت محافظه کارانه شرکت	$\frac{S2}{S1+S2+S3+S4} \times 100$	۱۹/۵۲
موقعیت تدافعی شرکت	$\frac{S3}{S1+S2+S3+S4} \times 100$	۲۳/۸۱
موقعیت رقابتی شرکت	$\frac{S4}{S1+S2+S3+S4} \times 100$	۳۱/۱۳

موجودی بالاتر و کاهش قیمت دست یابد. در اجرای این نوع استراتژی در محیط استخرهای شنا باید گفت ایجاد مراکز فروش بلیط که مستقیماً وابسته به مجموعه های آبی هستند و زیرمجموعه ای از آن می باشند و همچنین تخفیف های دوره ای برای مشتریان وفادار با ایجاد مزیت رقابتی و حفظ موضعیت استخرهای شنا در مقایسه با سایر رقبا می شود و در ایجاد مزیت های ایدار رقابتی کمک بسیاری می کند. تحقیق سالوم و همکاران (۲۰۱۲) به دست آوردن مزیت های رقابتی و ارتقای اعتبار را به عنوان عواملی که باعث گرایش کارآفرینان ورزشی به پایداری می شود، اهمیت مزیت رقابتی در پایداری کسب و کار را نشان می دهد.

یکی دیگر از استراتژی های مهم در خصوص موقعیت رقابتی کسب و کار، استراتژی رسوخ در بازار است که با توجه به اهمیت این استراتژی در کسب و کارهای ورزشی و راه اندازی کسب و کار مدیران باید توجه ای ویژه به انواع این استراتژی داشته باشند. یکی از پرکاربردترین استراتژی رسوخ در بازار، استراتژی تعدیل قیمت خدمات در کسب و کار می باشد. در این روش، قیمت یک محصول یا خدمت را با هدف افزایش فروش پایین می آورند. مدیران استخرهای شنا در تحقیقات بازاریابی خویش باید به قیمت سایر رقبا و همچنین حضور رقبای احتمالی برای حوزه خود توجه ای ویژه ای داشته باشند. امروزه با وجود سرگرمی های فراوانی که در بخش اوقات فراغت جوانان وجود دارد، ورزش و کسب و کارهای ورزشی به سختی می توانند در جذب مشتری و فراهم آوردن موقعیت رقابتی، فعالیت نمایند و این مسئولیت مدیران و کارآفرینان ورزشی را بیشتر از گذشته نشان می دهد. مدیران استخرهای شنا برای رسوخ در بازار و نشان دادن اهمیت ورزش در سبد کالایی خانوار باید به رقابتی سنگین با کسب و کارهای نوین در حوزه اوقات فراغت بپردازند. قیمت یکی از مهمترین متغیرها در جذب مشتری و غلبه بر رقبای نوپا می باشد. مدیران استخرها با تعدیل در قیمت ها و دادن تخفیف به مشتریان وفاداری زمینه حفظ مزیت های رقابتی را فراهم می نمایند. تبلیغات نیز از مولفه های مهم دیگر در رسوخ به بازار می باشد که در این راستا مدیران با تبلیغات اثربخش در حوزه کاری خود باعث توسعه فعالیت ها و نشان دادن بهتر خدمات به مشتریان می شوند.

با توجه به اینکه، موقعیت استخرهای شنا در موقعیت رقابتی قرار گرفته پیشنهاداتی برای بهره برداری بیشتر از این موقعیت به مدیران استخرها شنای توصیه می گردد که از جمله مجهز نمودن استخرها شنای به تجهیزات روز دنیا، مریبان

با توجه به شکل فوق، موقعیت استراتژیک استخرهای شنای استان خراسان جنوبی در موقعیت رقابتی قرار می گیرد. که باید اقدام به اجرای استراتژی های رقابتی بپردازند.

با توجه به شکل (۱)، از محل اتصال میانگین شاخص های تحلیل SPACE (FS، ES، IS و CA) چهار مثلث قائم الزاویه بوجود می آید. با توجه به مساحت چهار مثلث متناظر با هر ناحیه که به ترتیب S1، S2، S3، S4 نام گذاری شده اند، می توان موقعیت استخرهای شنا را با درصد قطعیت تهاجمی، تدافعی، محافظه کارانه و رقابتی محاسبه نمود.

بحث و نتیجه گیری

با توجه به نتایج بدست آمده از ماتریس ارزیابی اقدام و موقعیت استراتژیک، استخرهای شنای استان خراسان جنوبی بنا بر نظر مدیران این استخرها در موقعیت استراتژی رقابتی قرار می گیرند که کسب و کار ورزشی (استخرهای شنا) باید استراتژی های رقابتی شامل یکپارچگی عمودی به بالا، یکپارچگی عمودی به پایین، یکپارچگی افقی، رسوخ در بازار، توسعه بازار، توسعه خدمات را بکار ببندند. با توجه به قرار گرفتن موقعیت کسب و کار ورزشی که بیشتر متمایل به توان صنعت می باشد که نشان دهنده رشد سریع در رقابت بین کسب و کارهای ورزشی دارند و البته از مزایای رقابتی خوبی برخوردار هستند که پتانسیل رشد بالا، پتانسیل بالای سود آوری، سهولت ورود به بازار از گزینه های موقعیت رقابتی برای هر کسب و کاری محسوب می شود.

یکی از استراتژی های موقعیت رقابتی، استراتژی یکپارچگی عمودی رو به پایین است که اجرای این استراتژی به صورت مناسب با در نظر گرفتن عوامل موثر منجر به کسب مزیت های رقابتی از جمله، کسب سود در صنعت مورد نظر، تسلط بر بازار مواد اولیه و امکان کنترل رقبا و به کارگیری استراتژی رهبری هزینه، شود. مدیران استخرهای شنای می توانند در این زمینه با بست قراردادهای طولانی مدت با تولیدکنندگان مواد اولیه ضروری استخرها و ایجاد تغییراتی در قیمت ها منجر به تقویت موقعیت رقابتی خود در بین کسب و کارهای ورزشی شوند. که این اجرای این استراتژی ها باعث جذب مشتری بیشتر و وفاداری بیشتر آنان به این حوزه از کسب و کارهای ورزشی شود. از استراتژی های مهم دیگر در موقعیت رقابتی، استراتژی عمودی رو به بالا می باشد که در این نوع استراتژی سازمان می کوشد با ساده سازی فرآیند فروش و حذف واسطه ها / فروشندگان شبکه توزیع، به گردش

جنسیت، سن، سطح درآمد و شرایط تحریم ها و دسترسی به مواد اولیه با کمترین واسطه و قیمت تمام شده نیز تاثیر بسزایی در شناخت محیط کسب و کار و انطباق بیشتر بر خواسته های مشتریان دارد. البته توجه به مقوله برندسازی در این حوزه بسیار موثر بوده و برند خوب از یک کسب و کار زمینه شناخت بهتر این نوع کسب و کار به رقبا و تقلید کمتر رقبا از سازوکارهای رقابتی آن را به دنبال خواهد داشت.

دارای بالاترین درجه مربیگری، بالا بردن سطح کیفی خدمات ارائه شده و بکارگیری از تمامی ظرفیت های موجود در استان خراسان جنوبی می باشد. با توجه به اینکه قسمتی از مزیت رقابتی وابسته به توان صنعت ورزش و به ویژه خدمات ورزشی است ارتقاء خدمات به مشتریان، بالا بردن حس رضایتمندی و وفاداری آنان و اجرای سیستم قیمت گذاری عادلانه متناسب با خدمات ارائه شده؛ زمینه افزایش توان این صنعت را موجب می شود. همچنین توجه به نمودارهای تقاضای مشتریان به تفکیک

REFERENCES

- Ahmadi, A., Fathola, M., Tajodin, E., (2009). A Comprehensive Approach to Strategic Management. Science Production Publishing, p: 312-320.
- Asadi, S., Talebi, K., Hoseni, S.R., (2015). Identification and analysis of entrepreneurial strategies in the selected food industry. *Entrepreneurship Development*, vol 8 (4), p: 611-629.
- Bankipur, B., Karimi, A., Ahmadpur, A., (2015). An analysis of the mechanisms for developing small and medium businesses. *Entrepreneurship Development*, vol 7(2), p:305-326.
- Ehsani, M., Azimzadeh, S.M., Kordnaech, A., Kozechayan, H., petz, B (2016). Investigating the relationship between entrepreneurial personality traits and the creation of small and medium sized businesses. *Sports Management Journal*, vol 1, p:62-89.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Sirmon, D. G., & Trahms, C. A. (2011). Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations, and society. *The Academy of Management Perspectives*, 25(2), 57-75.
- Ireland, R.D., & Webb, J.W. (2009). Crossing the great divide of strategic entrepreneurship: Transitioning between exploration and exploitation. *Business Horizons*, 52(5), 469-479.
- Lechner, Ch., Vidar, G. S. (2014). "Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance ". *International Small Business Journal*, 32(1): 36-60.
- Mandalizadeh, Z., Ahsani, M., Honari, H., (2015). Designing a Sustainable Entrepreneurship Model in Exercise Using the Theory of Data. *Sports Management Journal*, vol8(5), p:709-725.
- Mirzaiyan vanab, Z., Mahdi poor, A.R, Azmasha, T., (2017). Presenting a Strategic Entrepreneurship Model for Achieving Competitive Advantage in Sports Offices in Khuzestan Province. 45, p: 175-190.
- Nasirzadeh, A.M., Farahani, A., Vatandoost, M., (2018). Analysis and Investigating the Factors Affecting the Entrepreneurship of the Graduates of Physical Education in Iran. *Sports Management Studies*, 10(47), p: 17-34.
- Omid, Y., Mohamad Kazemi, R., Azemude, S. (2016). Identifying and analyzing environmental barriers of entrepreneurship in the Ministry of Sports and Youth. *Sports management*, 8(5), p: 753-775.
- Saebi, T., Lien, L., & Foss, N. J. (2017). What drives business model adaptation? The impact of opportunities, threats and strategic orientation. *Long range planning*, 50(5), 567-581.
- Shahriyari, S.A., Ahmadpur, M., Razavi, S.M., (2016). Investigating the Effect of Organizational Bipartite on Strategic Entrepreneurship. *Entrepreneurship Development Magazine*, VOL 8(4), P: 767-786.
- Shijayi, M., Ghuchani, S.M., Kazemi, F., (2012). Application of Action Evaluation Matrix and Strategic Situation (Analysis SPACE). *Mahanameh Scientific - Specialty of Cement Technology*, VOL 53, P:13-20.
- Song, G., Min, S., Lee, S., & Seo, Y. (2017). The effects of network reliance on opportunity recognition: A moderated mediation model of knowledge acquisition and entrepreneurial orientation. *Technological Forecasting and Social Change*.
- Webb, J. W., Ireland, R. D., & Ketchen, D. J. (2014). Toward a greater understanding of entrepreneurship and strategy in the informal economy. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 8(1), 1-15.
- Yiu, D. W., Hoskisson, R. E., Bruton, G. D., & Lu, Y. (2014). Dueling institutional logics and the effect on strategic entrepreneurship in

- Chinese business groups. Strategic Entrepreneurship Journal, 8(3), 195-213.
- Zun, L. Qiaoyan, Y. (2017). The Cultivation of Sports Talents with Innovation and Entrepreneurship in the Physical Education Major of Chinese Universities. Asian Pacific Conference on Energy, Environment and Sustainable Development.