

تأثیر قابلیت‌های بازاریابی، نوآوری و یادگیری بر عملکرد بنگاه‌های کوچک و متوسط ورزشی

امیر رحیمی^{۱*}، هاشم کوزه چیان^۲

۱. دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

۲. استاد گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

تاریخ دریافت: (۹۸/۱۲/۱۴) تاریخ پذیرش: (۹۹/۱۱/۲۰)

The Impact of Marketing, Innovation and Learning Capabilities on the Performance of Small and Medium-sized Sport Enterprises

A. Rahimi^{1*}, H. Kozehchian²

1. Ph.D in Sports Management, Tarbiat Modares University

2. Professor in Sports Management, Tarbiat Modares University

Received: (2020. Mar. 04)

Accepted: (2021. Feb. 08)

نوع مقاله: پژوهشی

Abstract

Rapid changes in technology and environmental conditions today have forced sports firms to adapt to new market conditions and achieve higher performance using their capabilities and resources. Accordingly, the purpose of this study is to investigate the impact of marketing, innovation and learning capabilities on the performance of small and medium sized sports enterprises. The statistical population of the study consists of active entrepreneurs in related fields of the sports industry (production and service) that 169 persons were selected and tested randomly using Cochran formula. In this study, questionnaires have been used to collect the data. The analysis of the survey model has been done using Lisrel software. The results show that each of the marketing, innovation and learning capabilities has a direct and significant impact on the performance of sports enterprises. Therefore, marketing, innovation, and learning capabilities can be identified as essential factors in the competitive advantage and performance of sports enterprises.

Keywords

Marketing, Sports Enterprise, Capability, Innovation, Learning

چکیده

تغییرات سریع در فناوری و شرایط محیطی امروز، بنگاه‌های ورزشی را مجبور ساخته تا با کاربست قابلیت‌ها و منابع، خود را با شرایط جدید بازار تطابق داده و به عملکرد بالاتری دست یابند. بر همین اساس، هدف این پژوهش بررسی تأثیر قابلیت‌های بازاریابی، نوآوری و یادگیری بر عملکرد بنگاه‌های کوچک و متوسط ورزشی است. جامعه آماری پژوهش شامل کارآفرینان فعال در زمینه‌های مرتبط با صنعت ورزش (تولید و خدمات) است که تعداد ۱۶۹ نفر به‌عنوان نمونه آماری با فرمول کوکران و به روش تصادفی انتخاب و مورد آزمون قرار گرفتند. در این پژوهش از پرسش‌نامه به‌عنوان ابزار گردآوری اطلاعات استفاده شده است. ضمناً تحلیل مدل این پژوهش از روش معادلات ساختاری و با استفاده از نرم‌افزار لیزرل انجام گرفته است. نتایج به‌دست آمده نشان می‌دهد که هر یک از قابلیت‌های بازاریابی، نوآوری و یادگیری تأثیر مستقیم و معناداری بر عملکرد بنگاه‌های ورزشی دارند. بنابراین، قابلیت‌های بازاریابی، نوآوری و یادگیری می‌توانند به‌عنوان عامل اساسی در کسب مزیت رقابتی و عملکرد بنگاه‌های ورزشی شناخته شوند.

کلید واژه‌ها

بازاریابی، بنگاه ورزشی، قابلیت، نوآوری، یادگیری

*Corresponding Author: Amir Rahimi

E-mail: a-rahimi@modares.ac.ir

* نویسنده مسئول: امیر رحیمی

مقدمه

پیشرفت‌های سال‌های اخیر در عرصه صنعت و بازار و رقابت، افزایش اهمیت برتری رقابتی را برجسته‌تر نموده است. امروزه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی^۱ بسان بنگاه‌های کارآفرین به منظور کسب مزیت رقابتی با تغییرات چشمگیر در فناوری، بازار، منابع و فرصت‌های کارآفرینانه روبرو هستند (رحیمی و علیدوست قهفرخی، ۱۳۹۷). حاکمیت جریان کارآفرینی بر بازار و عرصه تجاری ورزش موجب شده تا سازمان‌ها و کسب‌وکارهای ورزشی، تعاریف جدیدی را از کسب مزیت رقابتی داشته باشند و متغیرهای جدیدی را برای ایجاد مزیت رقابتی در نظر بگیرند (رتن^۲؛ ۲۰۱۹). در همین راستا، ووراتچک و همکاران^۳ (۲۰۱۴) بر این باورند که دیدگاه‌های اقتصادی با منطق کالامحوری جای خود را به منطق خدمات‌محوری در صنعت ورزش داده است که در آن، بنگاه‌ها و مشتریان ارائه‌دهندگان اصلی ارزش به شمار می‌روند. در چنین شرایط متغیر و کاملاً رقابتی، پرسشی که مطرح می‌شود این است که چرا بنگاه‌های ورزشی بسیار متفاوت از هم عمل می‌کنند و حتی در حالت برابر، به نوعی عملکرد متفاوتی در ایجاد ارزش و کسب مزیت رقابتی دارند؟ برای توضیح رفتار و عملکرد متمایز بنگاه‌های ورزشی، تنها یک نظریه وجود ندارد؛ بلکه نظریه‌ها و دیدگاه‌های متعددی در طول زمان تلاش کرده‌اند تا دلایل تفاوت عملکرد سازمان‌ها و شرکت‌ها را توضیح دهند. بدیهی است که کسب مزیت رقابتی و پاسخ به سؤال فوق، مستلزم طراحی مسیر رقابتی بسیار هوشمندانه است. با این حال، شناخت مفهوم و ویژگی‌های محتوایی می‌تواند در طراحی و اجرای الگوها و روش‌های کارآمد با هدف نیل به مزیت رقابتی پایدار برای بنگاه‌های ورزشی بسیار مؤثر و راهگشا باشد.

به منظور تبیین ایجاد مزیت رقابتی پایدار در سازمان‌ها و شرکت‌ها، سه دیدگاه کلی مطرح است. دیدگاه اول که بر اساس تئوری سازمان صنعتی در اندیشه‌های پورتر در دهه ۸۰ میلادی به‌عنوان یک دیدگاه غالب مطرح شده است، کسب مزیت رقابتی را ناشی از فرصت‌های محیطی می‌داند (پورتر و تیسبرگ^۴؛ ۲۰۰۴). از نظر پورتر، مزیت رقابتی در قلب عملکرد شرکت در بازار رقابتی قرار دارد و توانایی شرکت برای برتری از رقیب، در توانایی تبدیل راهبرد رقابتی به مزیت رقابتی نهفته

است. ابزارهای تحلیلی مورد استفاده در این دیدگاه، تحلیل زنجیره ارزش سازمان، تحلیل نیروهای رقابتی، راهبردهای عمومی (رهبری هزینه، تمایز و تمرکز)، رقابت‌پذیری، خوشه‌ها و غیره هستند (آمی^۵؛ ۲۰۱۰). بازبینی ادبیات در این زمینه نشان می‌دهد که پژوهشگران در سنجش مزیت رقابتی از ابعاد گوناگونی بهره گرفته‌اند. تریسی و همکاران^۶ (۱۹۹۹) کیفیت، قیمت، تحویل و انعطاف‌پذیری را به‌عنوان راهبردهای رقابتی مهم معرفی می‌کنند. آمی^۷ (۲۰۱۰) مزیت رقابتی را بر حسب چهار بُعد هزینه، کیفیت، شایستگی و سرعت سنجیده است. بیرد و ترنر^۸ (۲۰۰۱) در سنجش مزیت رقابتی از چهار بُعد نوآوری، موقعیت بازار، سختی تقلید و سفارش‌سازی انبوه استفاده نمودند. لی و همکاران^۹ (۲۰۰۶) یک چارچوب پژوهشی برای مزیت رقابتی تشریح کرده و پنج بُعد قیمت، کیفیت، قابلیت اعتماد تحویل، نوآوری محصول و زمان ارائه محصول به بازار را برای آن تعریف کردند.

دیدگاه دوم که توسط ورنرفلت^۹ (۱۹۸۴) رایج شد، دیدگاه منبع‌محور^{۱۰} نامیده می‌شود. این دیدگاه تأکید را از محیط رقابتی بنگاه به منابع مورد نیاز بنگاه برای رقابت، انتقال می‌دهد. نظریه منبع‌محور بر این باور استوار است که شرکت‌ها عملکرد متفاوتی دارند زیرا حتی در حالت برابر، بر اساس منابع و توانایی‌هایی که از آن‌ها برخوردارند، متفاوت هستند. بهره‌مندی از منابع سازمانی شامل منابع انسانی، مادی و غیرمادی با ویژگی‌هایی چون ارزشمند، کمیاب، غیرقابل تقلید و غیرقابل جایگزینی، مبتنی بر دیدگاه منبع محور یکی از مهم‌ترین عامل‌های مزیت رقابتی در کسب‌وکارها است و چالش مدیران در شناسایی و مدیریت این منابع است (ویراوردنا^{۱۱}؛ ۲۰۰۳).

دیدگاه سوم که برآمده از دیدگاه مبتنی بر منابع است، رویکرد قابلیت^{۱۲} نامیده می‌شود. قابلیت‌ها؛ دسته‌های پیچیده‌ای از دانش، مهارت و توانایی‌هایی هستند که در فرآیندهای کسب‌وکار شرکت در سطوح متنوع جای می‌گیرند. قابلیت‌ها شامل مهارت‌هایی می‌شوند که عمیقاً در شیوه‌ها و روال سازمانی تعبیه شده است و به دانشی اشاره دارد که در طی سال‌ها انباشته شده و دشوار است که بتوان آن‌ها را مبادله،

5. Ambe

6. Tracey et al

7. Byrd & Turner

8. Li et al

9. Wernerfelt

1 . Resource based view (RBV) 0

1 . Weerawardena 1

1 . Capability approach 2

1. Small and medium-sized sport enterprises

2. Ratten

3. Woratschek et al

4. Porter & Teisberg

قبیل سهم بازار، حجم فروش، انگیزش کارکنان، رضایت مشتری، سطح کیفیت و غیره باشد (داویدسون و همکاران^۸؛ ۲۰۱۰). به طور عمده از دو دیدگاه می‌توان به عملکرد یک سازمان یا بنگاه نگریست. نخست نگاهی از بیرون بنگاه و مفهومی ذهنی که مرتبط است با عملکرد شرکت‌ها نسبت به رقبای آن‌ها و دیدگاه دوم، نگاهی از درون و مفهومی عینی است که بر پایه اندازه‌گیری مطلق عملکرد می‌باشد (کالموک و آکار^۹؛ ۲۰۱۵). در حقیقت، دو جریان اصلی را می‌توان برای سنجش عملکرد در نظر گرفت. نخست، دیدگاه اقتصادی که بر اهمیت عوامل خارجی بازار نظیر جایگاه رقابتی یک بنگاه ورزشی تأکید دارد و دوم، دیدگاه سازمانی که بر دیدمان رفتاری و سازگاری آن‌ها با محیط استوار است. گفتنی است در این پژوهش از مفهوم اول که با شرایط حاکم بر بنگاه‌های ایرانی مانند میزان فروش، سهم بازار، سودآوری و ... همخوانی دارد، برای بررسی عملکرد بنگاه‌های ورزشی استفاده شده است.

قابلیت بازاریابی؛ به‌عنوان فرآیندهای منسجم طراحی‌شده‌ای تعریف می‌شوند که دانش جمعی، مهارت‌ها و منابع شرکت را برای نیازهای مرتبط با بازار کسب‌وکار به‌کار می‌بندد و شرکت را در ایجاد ارزش افزوده به محصولات و خدمات خود، سازگار شدن با شرایط بازار، استفاده از فرصت‌های بازار و مواجهه با تهدیدهای رقابتی توانمند می‌کند (نوع پسنداصیل و همکاران، ۱۳۹۵). در حقیقت، قابلیت بازاریابی به‌عنوان فرآیندهای بهم‌پیوسته یک شرکت به منظور تسهیل و اجرای موفقیت‌آمیز توسعه، تکامل و اجرای راهبردهای آمیخته بازاریابی در برابر رقیب تعریف می‌گردد (سوک و همکاران، ۲۰۱۳).

قابلیت نوآوری به‌عنوان «توانایی انتقال مستمر دانش و ایده‌ها به محصولات، فرآیندها و سیستم‌های جدید به منظور سودرسانی به بنگاه‌ها و ذی‌نفعان» (لاوسن و سامسن، ۲۰۰۱^{۱۰})، «آمادگی برای آزمایش ایده‌های جدید، ردیابی شیوه‌های جدید برای انجام کارها و داشتن خلاقیت در شیوه اجرا» (کشکین، ۲۰۰۶^{۱۱})، «استفاده از تجربه و ایده‌ها از مبادی متفاوت» (ژانگ و هارتلی^{۱۲}، ۲۰۱۸) و نیز، «رهبری، فرهنگ سازمانی، کاربست دانش بیرونی، مدیریت شایستگی و خلاقیت کارکنان، شبکه‌سازی و بهره‌برداری از منابع» (فیتزکوچ و نوردکوویست، ۲۰۱۷^{۱۳}) تعریف می‌شود.

تقلید یا تکثیر نمود (دی، ۱۹۹۴^{۱۴}). نظریه قابلیت‌محوری نشان می‌دهد که یک شرکت می‌تواند از طریق قابلیت‌های مشخصی که در اختیار دارد، به مزیت رقابتی دست یابد. در رویکرد منبع‌محور، منابع بیانگر دارایی‌های کنترل‌شده توسط شرکت و به‌عنوان ورودی فرآیندهای سازمانی در نظر گرفته می‌شوند و در رویکرد اخیر، قابلیت‌ها متمرکز بر توانایی شرکت در ترکیب، توسعه و استفاده از منابع به منظور ایجاد مزیت رقابتی است (انگ و اوکتین^{۱۵}؛ ۲۰۱۱). به عبارت دیگر، دیدگاه قابلیت بر این باور است که منابع یک سازمان، تنها عامل تمایز و نحوه عملکرد یک بنگاه نسبت به سایر بنگاه‌ها نیست؛ بلکه این قابلیت‌ها هستند که بسان حلقه واسط میان منابع و محصول نهایی، در ایجاد ارزش و کسب مزیت رقابتی نقش ایفا می‌کنند (نادا و علی^{۱۶}؛ ۲۰۱۵).

بر اساس بازمینی ادبیات و هم‌راستایی با تبیین راهبردهای مناسب به منظور بهبود عملکرد بنگاه‌های ورزشی، در این پژوهش از قابلیت بازاریابی، قابلیت نوآوری و قابلیت یادگیری بسان مهم‌ترین قابلیت‌های سازمانی استفاده شد (نوع پسنداصیل و همکاران، ۱۳۹۵). به عبارتی، این پژوهش در پی آن است که نقش مجموعه‌ای از قابلیت‌های سازمانی (بازاریابی، نوآوری و یادگیری) در ایجاد ارزش برای مشتریان را بررسی کرده و به این پرسش پاسخ دهد که تا چه حد می‌توان ترکیبی از دیدگاه‌های منحصربفرد مطرح‌شده را نویدبخش عملکرد برتر بنگاه‌های ورزشی دانست.

در مجموع، دستیابی به عملکرد بالاتر در بنگاه‌های ورزشی را می‌توان ناشی از جذابیت صنعت (پورتر، ۱۹۸۰)، منابع سازمانی (ورنرفلت، ۱۹۸۴)، منابع و قابلیت سازمانی (بارنی^{۱۷}، ۱۹۹۱)، قابلیت‌های پویا (تیس^{۱۸}؛ ۱۹۹۷) و یا ترکیبی از این عوامل دانست. با توجه به تغییرات سریع در فناوری ورزشی، شرایط محیطی و جهانی شدن، بسیاری از بنگاه‌های ورزشی بدنبال این هستند که چگونه خود را با شرایط جدید بازارهای ورزشی تطابق داده و به عملکرد بالاتری دست یابند (رتن، ۲۰۱۹). عملکرد سازمانی نشان می‌دهد که یک سازمان چگونه به رسالت و اهداف مربوط به خود می‌رسد. عملکرد سازمانی دلالت بر شروع از یک وضعیت معین و رسیدن به یک هدف دقیق دارد، که این ممکن است شامل چندین نقطه هدف از

1 . Davidsson et al	8
1 . Kalmuk & Acar	9
2 . Sok et al	0
2 . Lawson & Samson	1
2 . Keskin	2
2 . Zhang & Hartley	3
2 . Fitz-Koch & Nordqvist	4

1 . Day	3
1 . Eng & Okten	4
1 . Nada & Ali	5
1 . Barney	6
1 . Teece et al	7

برای تعیین سنج‌ها و اندازه‌گیری متغیرهای مورد نظر در جدول شماره ۱ آورده شده است.

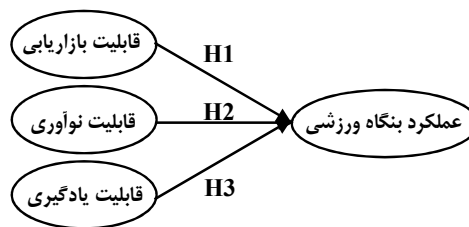
روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف در دسته پژوهش‌های کاربردی بوده و از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی-همبستگی است. جامعه مورد بررسی شامل کارآفرینان فعال در زمینه‌های مرتبط با صنعت ورزش (تولید و خدمات) است که در سال‌های ۹۵ تا ۹۸ در نمایشگاه‌های بین‌المللی ورزش و تجهیزات ورزشی مشارکت داشته‌اند. حجم نمونه متناسب برای پژوهش مذکور نیز بر اساس روش نمونه‌گیری تصادفی و با فرمول کوکران، تعداد ۱۶۹ کارآفرین محاسبه شد. برای حصول از تعداد نمونه مورد نظر، ۲۲۰ پرسش‌نامه به صورت تصادفی (الکترونیکی و میدانی) ارسال و توزیع شد که با پیگیری‌های صورت‌گرفته ۱۷۳ پرسش‌نامه جمع‌آوری و دریافت شد (نرخ بازگشت ۷۸ درصد) که ۱۷۱ عدد آن‌ها قابل استفاده بود. این تعداد از داده‌های گردآوری‌شده، حجم نمونه اولیه را به طور مطلوبی پوشش داد. به منظور گردآوری اطلاعات و داده‌های مورد نیاز برای بررسی فرضیات پژوهش، از پرسش‌نامه ۲۳ سؤالی محقق‌ساخته (به‌عنوان منبع اولیه) و از کتب، مقالات، پایان‌نامه‌ها و پایگاه‌های اطلاعاتی نیز به عنوان منابع ثانویه استفاده گردید. این پرسش‌نامه شامل دو بخش سؤالات جمعیت‌شناختی و تخصصی است که پرسش‌های مورد نظر در طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت طراحی گردید. اعتبار محتوایی پرسش‌نامه توسط ۶ نفر از اساتید مدیریت ورزشی و ۳ نفر از متخصصان صنعت ورزشی مورد تأیید قرار گرفت و برای روایی سازه آن، از روش تحلیلی عاملی؛ و برای سنجش پایایی پرسش‌نامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

آمار توصیفی نمونه‌های پژوهش نشان داد که ۹۲ درصد از نمونه‌ها را آقایان و ۸ درصد از آن را بانوان تشکیل می‌دهند. ۲۴/۵ درصد از نمونه‌های پژوهش در دامنه سنی کمتر از ۲۹ سال، ۴۲/۵ درصد بین ۳۰ تا ۳۹ سال و ۳۳ درصد بیشتر از ۴۰ سال بودند. تعداد ۳۹ نفر از کارآفرینان دارای تحصیلات دیپلم و کاردانی، ۸۶ نفر کارشناسی و ۴۶ نفر کارشناسی ارشد و دکتری بودند. هم‌چنین، تعداد ۳۱ بنگاه سابقه کمتر از ۲ سال، ۲۴ بنگاه بین ۲ تا ۵ سال و ۱۱۶ بنگاه بیشتر از ۵ سال سابقه تأسیس داشتند.

نرمال بودن داده‌ها از طریق آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف انجام گرفت و ضرایب همبستگی پیرسون ($p < 0.05$) بین



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

قابلیت یادگیری به‌عنوان توانایی یک سازمان در پردازش دانش؛ یعنی توانایی ایجاد، دستیابی، انتقال و کاربست دانش و نیز، اصلاح و تنظیم رفتار برای بازتاب وضعیت شناختی جدید با هدف بهبود عملکرد سازمانی تعریف کرد. هم‌چنین قابلیت یادگیری به‌عنوان توانایی سازمان در جذب و تبدیل دانش جدید و استفاده از آن در توسعه محصولات جدید با مزیت رقابتی و سرعت بالای تولید شناخته می‌شود (گومز و ووجان، ۲۰۱۷؛ سوتانتو، ۲۰۱۷).

اگرچه مفاهیم قابلیت‌های بازاریابی، نوآوری و یادگیری، موضوعاتی هستند که در برخی پژوهش‌های داخلی (مانند نوع پسنداصیل و همکاران، ۱۳۹۵؛ خورسندی و همکاران، ۱۳۹۴) و خارجی (مانند سوک و همکاران، ۲۰۱۳؛ کشکین، ۲۰۰۶) مورد بررسی قرار گرفته‌اند، اما تأثیر این متغیرها بر عملکرد بنگاه‌های ورزشی از دو جنبه حائز اهمیت و نوآوری پژوهشی است. نخست آن‌که در بیشتر پژوهش‌های حوزه ورزش، صرفاً به مطالعه یکی از قابلیت‌های مذکور در سازمان‌ها پرداخته شده است؛ به گونه‌ای که تاکنون مطالعه هم‌زمان و توأمان این قابلیت‌ها در یک پژوهش واحد، مورد توجه پژوهشگران علوم ورزشی قرار نگرفته است. دوم، با وجود اهمیت و نقش مؤثر قابلیت‌های بازاریابی، نوآوری و یادگیری در حوزه اقتصادی و کسب‌وکار، مطالعه این قابلیت‌ها در بنگاه‌های ورزشی اعم از کوچک یا متوسط، حلقه مفقوده‌ای است که با اطمینان بالا می‌توان گفت تاکنون هیچ پژوهشی تحت این عنوان در حوزه ورزش انجام نگرفته است. بدین ترتیب، پس از انجام مطالعات مقدماتی و بررسی متون مرتبط در این زمینه، مدل مفهومی پژوهش برگرفته از مدل سوک و همکاران (۲۰۱۳) ترسیم شد. شکل شماره ۱، مدل مفهومی پژوهش را نشان می‌دهد که هدف از آن بررسی تأثیر قابلیت‌های نوآوری، بازاریابی و یادگیری بر عملکرد بنگاه‌های ورزشی است. منابع استفاده شده

جدول ۱. تعداد گویه‌ها، منبع استخراج و آلفای کرونباخ هر سازه

منبع	آلفای کرونباخ	شاخص‌ها	تعداد گویه	متغیر/سازه
سوتانتو (۲۰۱۷)؛ سوک و همکاران (۲۰۱۳)؛ گومز و ووجان (۲۰۱۷)	۰/۸۶	تطبيق محصول با نیاز، قیمت‌گذاری مؤثر، توزیع مناسب، برنامه‌های ترویجی کارآمد، تحلیل بازار، مدیریت فروش، اجرای راهبردهای بازاریابی خلاق	۸	قابلیت بازاریابی
	۰/۹۱	کاربست ایده، فناوری، رفتار و محصولات جدید	۵	قابلیت نوآوری
	۰/۸۹	پایگاه دانش و مهارت‌ها، تحلیل کنش‌های ناموفق، یادگیری و کاربرد دانش	۶	قابلیت یادگیری
	۰/۸۷	رشد فروش، وفاداری مشتری، سودآوری	۴	عملکرد بنگاه ورزشی

جدول ۲. ماتریس همبستگی پیرسون و نتیجه آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

سازه‌ها	۱	۲	۳	۴
K-S	۰/۱۶	۰/۰۹	۰/۲۳	۰/۱۸
۱. قابلیت بازاریابی	۰/۸۵			
۲. قابلیت نوآوری	۰/۳۲	۰/۸۷		
۳. قابلیت یادگیری	۰/۴۷	۰/۵۳	۰/۸۳	
۴. عملکرد بنگاه ورزشی	۰/۲۶	۰/۳۴	۰/۲۸	۰/۸۹

جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل مفهومی پژوهش

شاخص	اختصار	حد مجاز	مقدار حاصله	نتیجه
کای اسکور بهنجار شده به درجه آزادی	X^2/df	۳ و کمتر	۱/۹۳	تأیید
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۶۸	تأیید
شاخص برازش هنجار نشده	NNFI	۰/۹ و بالاتر	۰/۹۳	تأیید
شاخص برازش هنجار شده	NFI	۰/۹ و بالاتر	۰/۹۲	تأیید
شاخص برازش تطبیقی	CFI	۰/۹ و بالاتر	۰/۹۴	تأیید
شاخص تعدیل شده نیکویی برازش	AGFI	۰/۹ و بالاتر	۰/۹۱	تأیید
شاخص نیکویی برازش	GFI	۰/۹ و بالاتر	۰/۹۲	تأیید

می‌باشد که باید کمتر از ۳ باشد. این پارامتر در مدل پژوهش، برابر با ۱/۹۳ است و برازش خوب مدل را نشان می‌دهد. همچنین شاخص ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) باید مقداری کمتر از ۰/۰۸ باشد؛ مقدار به‌دست آمده برای این شاخص در این پژوهش ۰/۰۶۸ است. آزمون فرضیه‌ها شامل بررسی ضرایب استاندارد شده و بررسی ضرایب معناداری است. آماره t که یکی از پارامترهای معناداری روابط است باید مقداری بزرگتر از ۱/۹۶ یا کوچکتر از ۱/۹۶- داشته باشد تا یک رابطه، معنادار تلقی شود. مقادیر آماره t و ضرایب استاندارد مسیر در جدول شماره ۴

متغیرهای پژوهش تأیید شد. با توجه به جدول شماره ۲، متغیرهای پژوهش در نمونه مورد بررسی دارای توزیع نرمال می‌باشند؛ لذا پیش‌نیاز اصلی برای انجام مدل‌یابی معادلات ساختاری فراهم می‌باشد. بدین ترتیب، روایی سازه متغیرها و شاخص‌های منتج از آن‌ها با آزمون تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی قرار گرفت. در نهایت، با استفاده از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار لیزرل نسخه ۸/۸، به آزمون فرضیه‌های پژوهش پرداخته شد.

برای تعیین معیارهای تناسب و برازش مدل، از شاخص‌های متعددی استفاده شد که بازه قابل قبول و مقادیر به‌دست آمده برای مدل پژوهش در جدول ۳ آورده شده است. مهم‌ترین پارامتر برازش مدل، نسبت کای‌دو به درجه آزادی

آمده است. با توجه به مقادیر مثبت ضرایب مسیر و مقادیر آماره تی بیشتر از ۱/۹۶ مشخص شد بین قابلیت‌های بازاریابی، نوآوری و یادگیری با عملکرد بنگاه‌های ورزشی رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد؛ به این معنا که هرچه قابلیت‌های بازاریابی، نوآوری و یادگیری در بنگاه‌های ورزشی بیشتر باشد، عملکرد آن‌ها (رشد فروش، وفاداری مشتری و سودآوری) افزایش خواهد یافت. هم‌چنین در این روابط مشخص شد که به ترتیب قابلیت‌های نوآوری، بازاریابی و یادگیری با اختلاف ناچیز با عملکرد بنگاه‌های ورزشی رابطه مستقیم و معناداری دارند. این بدان معناست که قابلیت نوآوری در کارکردهای بنگاه‌های ورزشی نسبت به سایر قابلیت‌ها، سبب بهبود عملکرد آن‌ها خواهد شد که دلایل آن در بخش بحث و نتیجه‌گیری به طور کامل بررسی می‌شود. در شکل شماره ۲، مدل آزمون شده رابطه بین متغیرهای اصلی و فرعی پژوهش همراه با مقادیر آماره تی (اعداد داخل کمانه) و ضرایب استاندارد مسیر (اعداد خارج کمانه) نشان داده شده است.

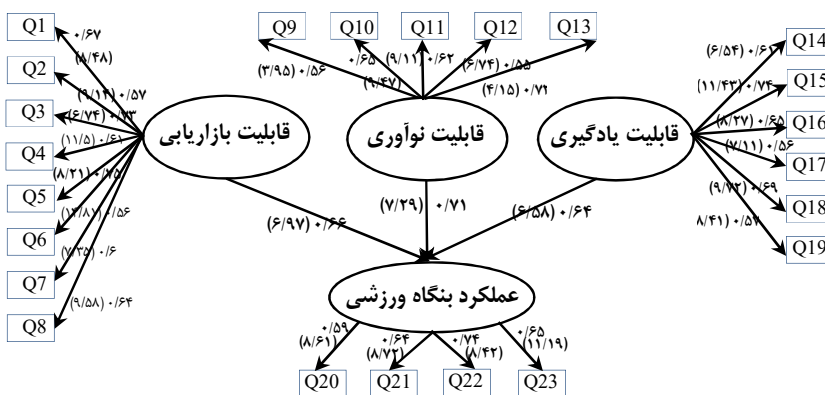
بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر که با هدف تعیین روابط ساختاری قابلیت بازاریابی، قابلیت نوآوری، قابلیت یادگیری و عملکرد بنگاه‌های ورزشی انجام گرفت، یکی از اولین تلاش‌هایی است که در راستای همگام‌سازی و ارائه نگرشی چندجانبه به مقوله‌های

قابلیت، مدیریت منابع و توانمندی‌های کارآفرین به منظور ارتقای عملکرد مالی و غیرمالی بنگاه‌های ورزشی انجام می‌شود. این در حالی است که تشدید رقابت و برتری در استفاده و کاربست منابع موجود و بالقوه در دنیای کسب‌وکار امروز، بنگاه‌ها را ناگزیر به آفرینش و پیاده‌سازی توانمندی‌های خویش کرده و این مهم در کسب‌وکارهایی که در کنار اهداف مالی، اهداف اجتماعی را نیز دنبال می‌کنند، اهمیت ویژه و بسزایی یافته است. نتایج یافته‌های پژوهش نشان داد که بنگاه‌های ورزشی نیز از این قاعده مستثنی نیستند و آن‌چه بتواند به‌عنوان «قابلیت» در این سازمان‌ها خلق و پیاده‌سازی شود، سرچشمه قدرت و مزیت رقابتی برای خود و ذی‌نفعان خواهد بود. بدون تردید توسعه و رشد کارآفرینی ورزشی و به دنبال آن بهبود عملکرد بنگاه‌های ورزشی، تاکنون از سوی مجموعه بی‌شماری از متغیرها تحت تأثیر قرار گرفته است؛ اما در این پژوهش سعی شد تا آن دسته از قابلیت‌های بنیادی که هر بنگاه ورزشی با آن سروکار داشته و می‌تواند عامل اساسی در کسب مزیت رقابتی باشد، به عنوان متغیر اصلی پژوهش در نظر گرفته شود. بدین منظور، نگاه ویژه پژوهش حاضر این بود که بر قابلیت‌هایی که موجب مزیت رقابتی پایدار و تولید محصول اصلی در بنگاه‌های ورزشی می‌شود، تکیه کند. البته محصول اصلی به دست مشتری نمی‌رسد بلکه همان‌طور که در بخش نخست اشاره شد، قابلیت‌ها در محصول اصلی منعکس

جدول ۴. جمع‌بندی نتیجه آزمون فرضیه‌های پژوهش

مسیر	ضریب مسیر	مقدار تی	نتیجه
رابطه معنادار قابلیت بازاریابی و عملکرد بنگاه‌های ورزشی	۰/۶۶	۶/۹۷	تأیید
رابطه معنادار قابلیت نوآوری و عملکرد بنگاه‌های ورزشی	۰/۷۱	۷/۲۹	تأیید
رابطه معنادار قابلیت یادگیری و عملکرد بنگاه‌های ورزشی	۰/۶۴	۶/۵۸	تأیید



شکل ۲. ضرایب استاندارد مسیر و ضرایب معناداری نهایی

اثرگذار بوده و مورد بررسی قرار گرفته، می‌تواند بر عملکرد سازمان‌های مختلف ورزشی به‌ویژه بنگاه‌های ورزشی اثرگذار باشد و مورد توجه قرار گیرد.

قابلیت نوآوری که مشتمل بر گویه‌هایی نظیر کاربست ایده، فناوری، رفتار و محصولات جدید می‌باشد، در مقایسه با قابلیت‌های بازاریابی و یادگیری، اثرگذاری بیشتری بر عملکرد بنگاه‌های ورزشی دارد. نتایج این بخش گویای آن است که بنگاه‌های ورزشی به خاطر رویارویی با چالش‌های طبیعی رشد و توسعه در بازارهای امروزی، از شرایط خوبی برای نوآوری برخوردار هستند و قابلیت نوآوری را عنصر اصلی در بهبود عملکرد بنگاه خود می‌دانند. پیش از این پژوهش، رحیمی و علیدوست قهفرخی (۱۳۹۷) به این نتیجه رسیده بودند که نوآوری رمز موفقیت و ماندگاری بنگاه‌های کوچک و متوسط ورزشی است. بدین ترتیب، پرورش و توسعه قابلیت نوآوری یک سرمایه‌گذاری راهبردی است که به بهبود عملکرد بنگاه‌های ورزشی کمک می‌کند. بنابراین، قابلیت نوآوری به بنگاه‌های ورزشی کمک می‌کند تا از دانش و ایده‌های کسب‌شده از طریق قابلیت یادگیری، محصولات نوآورانه خود را سریع‌تر و بهتر از رقبای وارد بازار نمایند و از عهده پیچیدگی‌های محیطی (نظیر تغییرات فناوری) به‌عنوان یکی از عناصر اصلی موفقیت درآمدت در بازارهای پویای ورزشی برآیند. این بخش از یافته‌ها با نتایج گومز و ووجان (۲۰۱۷)، کالموک و آکار (۲۰۱۵) و شیرازی و همکاران (۱۳۹۷) همسو است.

بر پایه قابلیت‌های مورد نظر در این پژوهش، بنگاه‌های ورزشی همانند یک درخت بزرگ تصویر می‌شوند که تنه و شاخه‌های اصلی، محصول اصلی هستند و شاخه‌های کوچک‌تر، واحدهای کسب‌وکارند. برگ‌ها، گل‌ها و میوه‌ها نیز، محصول نهایی می‌باشند. ریشه که تغذیه و پایداری درخت را فراهم می‌کند به‌عنوان قابلیت‌های اصلی بنگاه‌های ورزشی در نظر گرفته می‌شوند. نکته‌ای که می‌بایست مورد توجه مدیران و کارآفرینان بنگاه‌های ورزشی قرار گیرد، اینست که قابلیت‌ها همیشه شکل ثابت و یکسانی ندارند. در پاسخ به چالش‌های محیطی بنگاه‌های ورزشی، قابلیت‌ها می‌بایست تغییر کنند. همان‌گونه که بازارهای ورزشی تکامل می‌یابند و با شرایط مشتریان و فرصت‌های جدید منطبق می‌شوند، قابلیت‌های بنگاه‌های ورزشی نیز می‌بایست انعطاف‌پذیر باشند و در طی زمان تکامل یابند. در حقیقت، ادبیات موجود و نتایج پژوهش نشان داد که قابلیت‌های بنگاه‌های ورزشی، فرآیند درونی-بیرونی است که با تحلیل محیط درونی بنگاه شروع می‌شود و

شده و آن را به حلقه واسط بین قابلیت و محصول نهایی تبدیل می‌کنند.

بر اساس نتایج پژوهش، قابلیت بازاریابی رابطه مستقیم و معناداری با عملکرد بنگاه‌های ورزشی دارد. سودآوری و بهبود عملکرد یک بنگاه ورزشی به طراحی برنامه مدیریت صحیح بازار بر اساس نیازهای مشتریان وابسته است. نتایج این بخش نشان می‌دهد که ابتدا باید نیازها و خواسته‌های مشتریان به خوبی مشخص شده و سپس برنامه‌های بازاریابی بنگاه‌های ورزشی بدرستی پیاده‌سازی شود. شیوه‌های قیمت‌گذاری مؤثر، توزیع مناسب، برنامه‌های ترویجی کارآمد، تحلیل بازار، مدیریت فروش و اجرای راهبردهای بازاریابی به طریق خلاقانه، هر کدام کنش‌هایی هستند که موجب تقویت قابلیت بازاریابی و بهبود عملکرد بنگاه‌های ورزشی می‌شوند. در همین راستا، ورهائیز^{۲۸} (۲۰۱۳)، کشکین (۲۰۰۶)، سوک و همکاران (۲۰۱۳) و نوع پسند اصیل و همکاران (۱۳۹۵) بر این باورند که قابلیت بازاریابی عنصر کلیدی برای کسب مزیت رقابتی بنگاه‌های کوچک و متوسط است. در حوزه ورزش نیز، زهره‌وندیان و همکاران (۱۳۹۷) پی بردند که کاربست قابلیت بازاریابی موجب کسب درآمد، استقلال مالی و حل مشکلات موجود در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران می‌شود.

یکی دیگر از نتایج پژوهش حاضر، ارتباط مستقیم و معنادار قابلیت یادگیری با عملکرد بنگاه‌های ورزشی است؛ البته در مقایسه با سایر قابلیت‌ها تأثیر کمتری دارد. کمبود اثرگذاری و معناداری این قابلیت می‌تواند زنگ خطری باشد که این موضوع را جدی بگیریم و کمبودهای آموزشی خود را در مقایسه با سایر صنایع و کشورهای پیش‌رو جبران کنیم. در همین راستا امینی و همکاران (۱۳۹۸) بر این باورند که اقتصاد در ورزش نیز تحت تأثیر پارادایم جدید اقتصاد، ماهیتی دانش‌بنیان به خود گرفته و اهمیت یادگیری و کاربست دانش را در سه سطح فردی، سازمانی و جامعه بیشتر کرده است. صفاری و همکاران (۱۳۸۸) نیز دریافتند که از نظر مشخصه‌های سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی وضعیت کمیته ملی المپیک، سازمان تربیت بدنی و اداره تربیت بدنی آموزش و پرورش از حد متوسط پایین‌تر است. هم‌چنین، الهی و همکاران (۱۳۹۲) در مورد قابلیت‌های یادگیری سازمانی دانشکده‌های علوم ورزشی ایران نیز به نتایج مشابهی دست یافتند. بنابراین، به نظر می‌رسد که قابلیت یادگیری عنصر کلیدی است که بیش از آن‌چه تا کنون

ورزشی به دنبال خواهد داشت. اول آن که، مدیران و کارآفرینان ورزشی می‌توانند الگوی همزمان یا متوالی را به عنوان یک رویکرد کاربردی جهت اجرای استراتژی «بهبود عملکرد بنگاه» و کسب مزیت رقابتی در این رابطه، انتخاب و پیاده کنند. البته همان‌طور که پیشتر اشاره شد، این افراد باید هوشیار باشند که همراستایی و هماهنگی قابلیت‌ها می‌تواند بهره‌وری آن‌ها را در این زمینه افزایش دهد. دوم آن که، اثرگذاری قابلیت‌های سه گانه به مدیران و کارآفرینان ورزشی نشان می‌دهد که وقتی یک بنگاه دامنه محصول گسترده‌ای دارد، استفاده از الگوی همزمان یا متوالی مفید و ضروری است زیرا می‌تواند به یک بنگاه ورزشی کمک کند تا از پایگاه دانش گسترده خود برای افزایش جذب و ادغام دانش به منظور ایجاد نوآوری و بازاریابی موفق‌تر بهره‌برداری نماید. از طرف دیگر، برای بنگاه‌هایی با دامنه محصول نسبتاً باریک، الگوی متوالی قابلیت‌های سه گانه (بازاریابی، نوآوری و یادگیری) می‌تواند بهتر باشد زیرا امکان ایجاد سطح بالاتری از تخصص را در نوآوری و بازاریابی محصولات و خدمات فراهم می‌کند.

باتوجه به محدودیت‌هایی که این پژوهش به‌ویژه در دستیابی به اطلاعات بنگاه‌های ورزشی کشور (فقدان پایگاه اطلاعاتی در این زمینه) با آن‌ها مواجه بوده است، پیشنهاد می‌گردد که پژوهش‌های بعدی:

- ۱- به بررسی و مقایسه قابلیت‌های مورد نظر در بخش‌های گوناگون صنعت ورزش اعم از گردشگری، باشگاه‌ها، بخش خصوصی، دولتی و... بپردازند.
- ۲- با استفاده از رویکردهای پژوهشی نظیر تحلیل محتوا و اسناد، به بررسی و کشف سایر قابلیت‌های مؤثر بر عملکرد اقدام کنند.
- ۳- اثرگذاری هر یک از قابلیت‌های مورد نظر در این پژوهش را بر یکدیگر مورد مطالعه قرار دهند و به پرسش «کدام از قابلیت‌های بنگاه‌های ورزشی به‌عنوان قابلیت اصلی درک می‌شود و چگونه بر سایر قابلیت‌ها اثرگذار است» پاسخ مناسبی ارائه دهند.

تشکر و قدردانی

از کلیه کارآفرینان ورزشی که در این مطالعه تیم پژوهشی را یاری نمودند، تشکر و قدردانی می‌کنیم.

سپس محیط بیرونی را تحلیل و تحت تأثیر قرار می‌دهد. بدین منظور، برای به‌کارگیری موفق منابع، درک توانایی‌ها و قابلیت‌های بنگاه‌های ورزشی ضروری است.

از طرفی، پارادایم جدید اقتصاد دانش‌بنیان به‌سمت گفتمان گسترده‌تر بین یادگیری علمی، نوآوری‌های فناورانه و توسعه اجتماعی حرکت می‌کند و فراتر از دستیابی به پیشرفت‌های علمی و فناورانه و رشد اقتصادی، در پی تحقق اهداف اخلاقی و اجتماعی در فرآیند بازاریابی و در نتیجه دستیابی به یک تحول پایدار است. لذا برای شکوفایی اقتصاد دانش‌بنیان در حوزه ورزش، به بنگاه‌های ورزشی پیشنهاد می‌شود بیش از پیش بر قابلیت‌های بازاریابی، نوآوری و یادگیری اهتمام ورزند و از طریق اصلاح تکنیک‌ها و رفتارهای مدیریتی در زمینه‌های مختلف کسب‌وکار، به دنبال ارزش‌آفرینی بیشتر و سازگاری پایدار با شرایط بازار باشند و برای بهره‌برداری از فرصت‌های بازار و مواجهه با تهدیدهای رقابتی، در ایجاد نوآوری و مدیریت دانش توانمندتر عمل کنند.

یافته‌های این مطالعه بر نوعی همسویی قابلیت‌های بازاریابی، نوآوری و یادگیری نیز صحنه می‌گذارد و تأکید می‌کند که این قابلیت‌ها می‌توانند دستورالعمل‌های کاربردی و مفید را به‌صورت یکپارچه ایجاد نمایند. در این حالت، برای مثال اجرای تکنیک‌های بازاریابی یک بنگاه ورزشی می‌تواند تحت تأثیر فرآیند یادگیری و نوآوری آن قرار گیرد. بنابراین به یک کارآفرین ورزشی پیشنهاد می‌شود مهارت‌ها و تکنیک‌های بازاریابی را با سطح یادگیری و میزان نوآوری کسب‌وکار خود هماهنگ و منسجم نماید و از هدرروی هزینه‌ها و منابع جلوگیری کند. از طرفی، سطح یادگیری (همچون ایجاد، دستیابی، انتقال و کاربست دانش) و میزان نوآوری (همچون شیوه‌های جدید تولید و ارائه خدمات) در یک کسب‌وکار می‌تواند قابلیت‌های بازاریابی و در مقیاس بزرگ‌تر، عملکرد آن بنگاه ورزشی را تحت تأثیر قرار دهد.

باتوجه به رشد کارآفرینی و کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در حوزه ورزش می‌توان اظهار داشت که افزایش قابلیت‌های مورد نظر برای کسب مزیت رقابتی و بهبود عملکرد یک بنگاه ورزشی، جنبه اساسی و سودمندی دارد. لذا یافته‌های این پژوهش تحت عنوان الگوی قابلیت‌های سه گانه (بازاریابی، نوآوری و یادگیری)، دو پیامد مهم را برای مدیران و کارآفرینان

REFERENCES

- Ambe, I. M. (2010). "Agile supply chain: Strategy for competitive advantage". *Journal of Global Strategic Management*, 7, 5-17.
- Amini, M., Atghia, N., Norouzi Seyed Hossini, R. (2019). "Identifying Components and levels of Knowledge-Based Economy in Sport (A Qualitative approach)". *Sport Management Studies*, Published online.

- Barney, J. B. (1991). "Firm Resource and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, 17.
- Byrd, T. A. & Turner, D. E. (2001). "An exploratory examination of the relationship between flexible IT and competitive advantage". *Information and Management*, 39(1), 41-52.
- Day, G. S. (1994). "The capabilities of the market-driven organization". *Journal of Marketing* 58, 37-51.
- Davidsson, P., Achtenhagen, L., & Naldi, L. (2010). "Small firm growth". *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 6(2), 69-166.
- Elahi, Alireza., Eskandari, Isa., & Saatchian, V. (2014). "Organizational Learning Capabilities of Iran Physical Education and Sport Sciences Faculties". *Research on Educational Sport*, 2(5), 135-148.
- Eng, T.-Y., & Oken, D. (2011). "Exploring a dynamic framework of innovative capability: a theoretical integration of technological and marketing capabilities". *Technology Analysis & Strategic Management*, 23(9), 1001-1013.
- Fitz-Koch, S., & Nordqvist, M. (2017). "The reciprocal relationship of innovation capabilities and socioemotional wealth in a family firm". *Journal of Small Business Management*, 55(4), 547-570.
- Gomes, G., & Wojahn, R. M. (2017). "Organizational learning capability, innovation and performance: study in small and medium-sized enterprises (SMES)". *Revista de Administração*, 52(2), 163-175.
- Kalmuk, G., & Acar, A. Z. (2015). "The Mediating Role of Organizational Learning Capability on the Relationship Between Innovation and Firm's Performance: A Conceptual Framework". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 164-169.
- Keskin, H. (2006). "Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs: An extended model". *European Journal of Innovation Management*, 9(4), 396-417.
- khorsandi, M., mirzazadeh, Z., Salatin, M. (2015). "Relationship between organizational learning capability with Organizational Performance in General Directorate of Youth and Sport in Khorasan Razavi". *Scientific Journal of Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 2(3), 61-68.
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). "Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach". *International Journal of Innovation Management*, 5(3), 377-400.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S. and Subba Rao, S. (2006). "The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance". *Omega*, 34(2), 107-124.
- Nada, N., & Ali, Z. (2015). "Service Value Creation Capability Model to Assess the Service Innovation Capability in SMEs". *Procedia CIRP*, 30, 390-395.
- Nopsandasiel, S., Ramazanpour, A., Attari Asl, P. (2016). "The Effect of Marketing, Innovation and Learning Capabilities on Organization's Performance (Case study: Tabriz Petrochemical Company)". *Productivity Management*, 10(1(36)), 95-124.
- Porter, M. E. & Teisberg, E. O. (2004). "Redefining competition in health care". *Harvard business review*, 64-77.
- Rahimi, A., & Alidoust Ghahfarokhi, E. (2019). "Identify the Effect of Entrepreneurial Marketing on Creating and Improving the Performance of Small and Medium Sport Enterprises". *New Trends in Sport Management*. 6(23), 23-31.
- Ratten, V. (2019). "Sport entrepreneurial ecosystems and knowledge spillovers". *Knowledge Management Research & Practice*, 1-10.
- Saffari, M., Hamidi, M., & Jalali Farahani, M. (2009). "Comparison of Learning Organization Dimensions in Physical Education Organization, National Olympic Committee, and the Department of Physical Education in the Ministry of Education". *Sport Management Studies*, 1 (22), 117-129.
- Shirazi, H., Hashemzadeh, G., Radfar, R., Torabi, T. (2019). "The Role of Organizational Resources and Innovation Capability in Creating the Competitive Advantage of Knowledge Based Companies: The moderating role of Technology Commercialization Performance". *Innovation Management Journal*, 7(4), 11-130.
- Sok, P., O'Cass, A., & Momy Sok, K. M. (2013). "Achieving superior SME performance: Overarching role of marketing, innovation and learning capabilities". *Australian marketing journal*, 21, 161-167.
- Sutanto, E. M. (2017). "The influence of organizational learning capability and organizational creativity on organizational innovation of universities in East Java Indonesia". *Asia Pacific Management Review*, 22(3), 128-135.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tracey, M., Vonderembse, M. A., Lim, J. S. (1999). "Manufacturing technology and

- strategy formulation: Keys to enhancing competitiveness and improving performance". *Journal of Operations Management*, 17(4), 411-428.
- Vorhies, D.J. (2013). "An investigation of the factors leading to the development of marketing capabilities and organizational effectiveness". *Journal of Strategic Marketing*, 6(1), 3-23.
 - Weerawardena, J. (2003). "The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy". *Journal of Strategic Marketing*, 11(1), 15-35.
 - Wernerfelt, B. (1984). "A Resource Based View of the Firm". *Strategic Management Journal*, 5.
 - Woratschek, H., Horbel, C., & Popp, B. (2014). "The sport value framework – a new fundamental logic for analyses in sport management". *European Sport Management Quarterly*, 14(1), 6–24.
 - Zhang, M., & Hartley, J. L. (2018). "Guanxi, IT systems, and innovation capability: The moderating role of proactiveness". *Journal of Business Research*, 90, 75–86.
 - Zohrehvandian, K., Koozechian, H., Ehsani, M., Amiri, M. (2018). "Designing and formulation of model of Identification of marketing capabilities in Iran Premier League Football clubs". *Sport Management and Development*, 7(1), 68-85.