



## مدل سازی تفسیری - ساختاری توانمند سازی عملکرد صادراتی با رویکرد کلاس جهانی با تاکید بر راهبردهای صادرات تولیدات ورزشی

فروغ محمدی<sup>۱</sup>، معصومه کلاته سیفری<sup>۲\*</sup>، سید محمد حسین رضوی<sup>۳</sup>، حسن فارسجانی<sup>۴</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۲/۰۸

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۳/۱۶

### چکیده

هدف: هدف این مقاله شناسایی و سطح بندی روابط توانمند سازی عملکرد صادراتی با رویکرد کلاس جهانی با تاکید بر راهبردهای صادرات تولیدات ورزشی با به کارگیری مدل سازی تفسیری- ساختاری بود.

روش شناسی: پژوهش حاضر آمیخته، توسعه ای - کاربردی است. بر اساس رهیافت گلیزری و مصاحبه عمیق با ۱۵ نفر از خبرگان (اقتصاد دانان، مدیران بازاریابی ورزشی، مدیریت صنعتی، آشنا با کلاس جهانی، تولیدکنندگان تولیدات ورزشی) در محیط نرم افزار NVIVO10 عوامل اصلی مدل در قالب ۹۷ کد باز، ۱۲ کد انتخابی و ۵ کد نظری شناسایی شده و سپس با استفاده از فرآیند مدل سازی تفسیری- ساختاری در محیط نرم افزار MATLAB2014 سطح بندی و روابط درونی بین عوامل استخراج و در نهایت با تحلیل میک مک بر اساس قدرت هدایت و وابستگی دسته بندی شدند.

یافته‌ها: نتایج نشان داد که عوامل مدل در ۵ سطح قرار دارند و استراتژی‌های (تمرکز، توسعه و نیروی رقابتی پورتر) در سطوح پایین مدل قرار گرفته و دارای بیشترین تأثیرگذاری بر دیگر عوامل بوده و عامل ظهور و یا تشدید راهبردهای صادرات تولیدات ورزشی، عوامل تولید و خدمت در کلاس جهانی (کیفیت، نوآوری، انعطاف پذیری، کاهش زمان، کاهش قیمت)، (خدمات فروش و خدمات پس از فروش) و صنعت ورزش در کلاس جهانی و توانمند سازی عملکرد صادراتی تولیدات ورزشی می باشند. تحلیل MICMAC نشان داد بعد راهبردهای صادرات (استراتژی توسعه، تمرکز، نیروی رقابتی پورتر) با میزان قدرت نفوذ بالا و وابستگی اندک و بعد (نوآوری، کیفیت، انعطاف پذیری، کاهش زمان، کاهش قیمت، خدمت در کلاس جهانی، خدمات فروش و خدمات پس از فروش) با میزان قدرت نفوذ بالا و وابستگی بالا، محرک و برانگیزاننده (صنعت ورزش در کلاس جهانی) است.

نتیجه گیری: در نتیجه هرگونه برنامه و اقدام از طرف مدیران بازاریابی ورزشی، برای ارتقای توانمند سازی عملکرد صادراتی تولیدات ورزشی در حمایت از تولید و کالای ورزشی ایرانی، نیازمند توجه به نقش کلیدی و پایه ای این عوامل است.

**واژه‌های کلیدی:** عملکرد صادراتی، کلاس جهانی، راهبردهای صادرات، تولیدات ورزشی

۱.دکتری مدیریت بازاریابی و رسانه های ورزشی دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران، ۲. دانشیار مدیریت ورزشی دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران\*، ۳.استاد مدیریت ورزشی دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران، ۴.دانشیار مدیریت صنعتی دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

\*نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: Mkalateh@umz.ac.ir

## مقدمه

کار گرفته می شود، می تواند موفقیت و سودآوری این سازمان های تولیدی از جمله شرکت های تولید کننده محصولات ورزشی را در عرصه بازارهای رقابتی جهانی تضمین نماید (علی احمدی و همکاران، Ali Ahmadi, 2009).

واقعیت این است که صنعت موتور، محرکه تولید و توسعه اقتصادی است (آرمان، Arman, 2006) که از این میان صنعت ورزش به عنوان یک صنعت پر رونق و پردرآمد، در عرصه مبادلات اقتصادی جامعه حضور مؤثر و فعال پیدا کرده است (Naderian Jahromi, 2005). صنعت ورزش یکی از بزرگترین و سریعترین صنایع در حال رشد در دنیا می باشد که چند صد میلیارد دلار، تبادلات مالی سالیانه این صنعت می باشد. به گونه ای که در برخی از کشورها دو برابر صنعت خودروسازی و هفت برابر صنعت سینما در صنعت ورزش تبادلات مالی صورت می گیرد (Sharifian, 2008). درآمد ناخالص صنعت سالانه ورزش در جهان، در بخش های تولید و مصرف کالاها و خدمات ورزشی، بر اساس گزارشات آماری بالغ بر ۳۵۰ میلیارد دلار در سال می باشد (Razavi, 2012). همچنین به گونه ای که این صنعت با رسیدن به سطح جهانی بیش از سه درصد از کل اقتصاد جهانی را در بر می گیرد (Dolles, 2011). همچنین با توجه به اوضاع رقابت موجود در بین سازمان ها و شرکت ها چگونگی ارتباط و اهمیت ابعاد عملکرد کسب و کار با توجه به تغییرات شرایط و فرصتهای محیطی عملکرد صادراتی یک عامل مهمی است که میزان موفقیت شرکت ها را در امر صادرات را می

در شرایط کنونی واحدهای تولیدی و صنعتی به خاطر ازدیاد رقابت در بازارهای جهانی، نه تنها برای رشد و توسعه بلکه برای ابقای خود نیازمند تغییر و تحول در محصولات موجود و یا ایجاد محصولات جدید هستند به گونه ای که توجه به استراتژی های توسعه صادرات در فرآیند تولید این قبیل از محصولات حایز اهمیت است (Huerta, Garcia-Olaverri, Larraza-Kintana, & Urtasun, 2012; Wang & Ma, 2018). از این رو نگهداری وضعیت رقابتی در بازار از مهمترین اهداف اقتصادی است؛ زیرا رقابت باعث افزایش رفاه مصرف کننده و بهبود عملکرد اقتصادی می شود (حنیفه زاده، ۱۳۸۹، صدراپی جواهری، Hanifa Zadeh, 2010; Sadrai ۱۳۹۰). (Javaheri, 2011).

توسعه سریع تکنولوژی، افزایش ریسک و مخاطره در تجارت جهانی و تغییر و تحول روز افزون در خواسته های مشتریان، گروه های توسعه محصول جدید را با مشکلات زیادی جهت کاهش هزینه در بازارهای جهانی روبرو کرده است. بعلاوه از آن جایی که در سازمان های تولیدی نسبت تغییرات در نیازهای مشتریان و سرعت ورود محصولات جدید به بازار و در نتیجه عدم قطعیت و ریسک بیش از سازمان های دیگر است، بنابراین استفاده از راهبردهای توسعه صادرات که امکان تسریع محصولات جدید، با حفظ کیفیت و هزینه کمتر را در پی داشته باشد به نوعی در کلیه اجزای فرآیند تولید محصول جدید، از مراحل ابتدایی یعنی تشخیص فرصت و خلق ایده های نوآورانه در تولید محصول تا مرحله تجاری سازی آن به

سال ۱۹۸۴ و شونبرگر در سال ۱۹۸۶ تعریف شد و به عنوان استراتژی رقابتی، عملکرد بهتر در کیفیت، تولید ناب و مهندسی همزمان را به کار گرفت (Fullerton R. R., 2004). شونبرگر اولین کسی بود که مفهوم تولید در کلاس جهانی را به همگان معرفی کرد. وی (WCM) را چنین تعریف میکند: سیستم تولید در کلاس جهانی یک توافق گسترده بر بهبود مستمر کیفیت، هزینه، زمان انتظار و خدمت به مشتری است. وی انعطاف پذیری را نیز به عنوان هدف اولیه، بخشی از سیستم (WCM) برشمرده است (RJ, 1987). دستیابی به سطحی از بهترین های جهان از نظر عوامل کلیدی رقابتی و عوامل کلیدی داخلی زمینه ساز تولید در کلاس جهانی است؛ عوامل کلیدی رقابتی عبارتند از کیفیت، قیمت، سرعت، خدمات مشتری و انعطاف پذیری. این عوامل باعث برتری سازمان و پیروزی در رقابت با دیگر رقبای بازارهای جهانی می شود (H., 2010). فعالیت در حوزه صادرات نیز نیازمند طراحی و تدوین استراتژی مناسبی می باشد تا با پیگیری و اجرای آن و استفاده از مزیت های رقابتی، زمینه شکوفایی صادرات فراهم گردد. بنابراین هنگامی که یک شرکت تصمیم به صادرات می گیرد، باید یک استراتژی صادرات طرح ریزی نماید (Cavusgil, 1994). معتقد است تدوین طرح یک استراتژی صادراتی مسئله اصلی هر نوع فعالیت تجاری بین المللی است. در حقیقت استراتژی صادراتی یک شرکت به منزله برنامه کاری آن جهت رقابت در بازارهای صادراتی مورد نظر است. در ادبیات بازاریابی بین المللی، استراتژی توسعه بازار به این صورت تعریف شده

توان با آن ارزیابی نمود (Brache, 2019). برای سنجش عملکرد صادراتی تحقیقاتی زیادی انجام شده است و متغیرهای زیادی بر آن تأثیر گذارند که از این متغیرها می توان به استراتژی های صادرات تولیدات اشاره کرد که بر عملکرد صادراتی اثرگذار هستند که عوامل کلیدی موفقیت سازمان را برای صادرات یک محصول از طریق طرح ریزی و اجرای راهبردهای بازاریابی صادراتی موفق محقق خواهد ساخت (Shafei, 2012). در واقع در یک محیط صادرات متلاطم به دو دلیل اصلی تصمیم گیری در خصوص انتخاب استراتژیهای تولید محصولات جدید و ورود به بازار جهانی کاری پیچیده و مشکل است. اول، به دلیل ماهیت پویا و پیچیده شیوه های ورود، و دوم، به علت تأثیرگذاری متغیرهای مختلف بر آن (Shafei, 2012). از آنجایی که تولید لوازم و تجهیزات ورزشی و ارائه خدمات ورزشی توانسته در رونق اقتصادی ورزش راهگشا باشد و موجب بهبود توسعه ورزش شود. ورزش به عنوان یک کالا یا محصول تجاری در سیستم اقتصادی جامعه تأثیر گذار است. تقاضای رو به افزایش کشورها برای خرید وسایل و تجهیزات ورزشی با کیفیت و با استاندارد موجب شده که شرکتهای بین المللی در زمینه تولید و تجارت کالاها، تجهیزات و وسایل ورزشی چند ملیتی در بسیاری از کشورها تشکیل شود (Naderian, 2005). از این رو اصطلاح تولید در کلاس جهانی به این دلیل از سوی شرکتهای استفاده شد که می خواستند به عملکرد برجسته ای در رقابت جهانی دست پیدا کنند، در نتیجه از آن به عنوان کلاس جهانی یاد کردند (R., 2009). در آغاز تولید در کلاس جهانی (WCM) توسط هایز و ویلرایت در

شرکت های کوچک تر توجه خود را معطوف به محصولات و خدمات خاص می کنند. پورتر بر این نکته تاکید دارد که به هنگام بکار گیری این استراتژی ها برای ارزیابی (مشارکت در فرصت ها) به وسیله شرکت ها و واحدهای تجاری موجود و بالقوه از شیوه مبتنی بر تجزیه و تحلیل هزینه و منفعت استفاده شود ((Porter, 1985)).

مشارکت در فرصت ها و منابع چنین امکانی را به وجود می آورد که با استفاده از مزیت های رقابتی هزینه ها را کاهش داد یا محصولات و خدماتی متفاوت و متمایز تولید و عرضه کرد. پورتر علاوه بر تشویق و ترغیب به مشارکت در فرصت ها بر این نکته تاکید می کند که شرکت ها برای بهره مند شدن از مزیت های رقابتی می توانند تخصص ها و مهارت ها را بین واحدهای تجاری مستقل به شیوه ای اثربخش مبادله نمایند. با توجه به عواملی مانند نوع صنعت، اندازه و بزرگی شرکت و ماهیت رقابت می توان با استفاده از استراتژی های گوناگون از نظر رهبری در هزینه ها، متمایز ساختن محصول یا معطوف کردن تمام توجه به گروه های کوچکی از مصرف کنندگان به مزایای خاصی دست یافت (Porter, 1985). نیروهای رقابتی پورتر، یکی از چارچوب های شناخته شده برای تحلیل رقابت جویی است (Porter, 1985). و برای توسعه استراتژی های رقابتی شرکت ها به منظور افزایش حاشیه رقابتی آنها به کار رفته است. این پنج نیروی رقابتی - تهدید ورود رقبای جدید، قدرت چانه زنی تأمین کنندگان، قدرت چانه زنی مشتریان (خریداران)، تهدید محصولات یا خدمات جایگزین، رقابت در میان شرکت های موجود در

است: تصمیم استراتژیکی بلند مدت راجع به میزان گستردگی بازار صادراتی در طول زمان و تخصیص تلاش های بازاریابی میان بازارهای صادراتی مختلف در این خصوص دو رویکرد بدیل در ادبیات صادرات شناسایی شده و مورد بحث قرار گرفته است: استراتژی تمرکز بازار به معنی تمرکز بیشتر شرکت در بازارهای صادراتی انتخاب شده و تخصیص منابع برای فعالیت های صادراتی در همین بازارها؛ و استراتژی گسترش بازار به معنی صادرات به هر تعداد بازاری که مقدور باشد، بدون توجه ویژه به بازاری خاص (Katsikeas, 1996) (۱۲۰). ۲- استراتژی های تمرکز: گاهی رسوخ در بازار و توسعه محصول را استراتژیهای تمرکز می نامند. زیرا آنها به تلاش های متمرکز و فشرده ای نیاز دارند تا شرکت بتواند بدان وسیله محصولات خود را از نظر رقابتی بهبود ببخشد (Devadas, 2011).

از دیدگاه پورتر، استراتژی رقابتی، به سازمان این امکان را می دهد که از سه زاویه متفاوت از مزیت های رقابتی خود بهره گیرد. این زوایا عبارت اند: از رهبری هزینه ها، متمایز ساختن محصولات یا خدمات و تمرکز بر محصول یا خدمتی خاص. این سه دیدگاه استراتژی های عمومی پورتر هستند. استراتژی هایی را که پورتر ارائه می کند نیاز به ساختارهای سازمانی متفاوت، رویه های کنترل و سیستم های انگیزشی دارد. شرکت های بزرگ تر که به منابع بیشتری دسترسی دارند از نظر رهبری در هزینه ها به رقابت می پردازند یا در صدد بر می آیند محصولات و خدمات ویژه و متمایز از شرکت های رقیب عرضه نمایند، در حالی که اغلب

اغلب معیارهای عملکرد صادراتی (شامل سطح صادرات و رشد نسبی صادرات) تفاوت معناداری میان دو راهبرد تمرکز بازار و گسترش بازار وجود ندارد. در این پژوهش، کسب سهم بازار بیشتر به عنوان هدف صادراتی، تطبیق محصول با نیازهای مشتریان در بازارهای هدف، فائق آمدن بر محدودیت های لجستیک، دیدگاه های بین المللی، مدیریت بهره مندی از قابلیت های تولیدی، قیمت گذاری رقابتی و دیدارهای منظم از بازارهای صادراتی به عنوان عوامل شناسایی شده اند که با راهبرد تمرکز بازار هماهنگی دارند. در مقابل، دستیابی به حجم فروش بیشتر، حل مشکلات و محدودیت های قیمت گذاری، برخورداری از قابلیت های تولیدی و توانمندی بازاریابی عواملی هستند که با راهبرد گسترش بازار تناسب دارند (Rahman, Sarsh, 2007).

رضایی (۱۳۹۶) در تحقیقی با عنوان تاثیر پذیری عملکرد صادراتی از استراتژی های بازاریابی بین الملل در شرکت های تولیدی و صادراتی استان آذربایجان غربی به این نتیجه دست یافت که استراتژی های بازاریابی بین الملل بر عملکرد صادراتی تاثیر معناداری دارد (Rezaei, 2017).

فیاضی (۱۳۹۶) در پژوهش با عنوان بررسی عملکرد بازرگانی در شرایط ناهمگونی قدرت با توجه به نقش بازاریابی و استراتژی های پورتر به این نتیجه دست یافت که ناهمگونی قدرت بین بخش های شرکت های تولیدی وجود دارد و اثر آن در شرایط استفاده از استراتژی کاهش هزینه تشدید می شود. کارکردهای بخش بازاریابی و استراتژی های پورتر اثر مثبتی بر عملکرد بازرگانی شرکت دارد (Fayyazi, 2017).

صنعت - را طرح می کند که می تواند موقعیت رقابتی یک شرکت را در یک صنعت خاص به خطر بیندازند. اگرچه جزئیات این نیروها از یک صنعت تا صنعت دیگری متفاوت است، اما پنج نیرو در همه صنایع عمومیت دارند، و می توانند توانش سود یک صنعت یا قطعه ای از آن را تعیین کنند (Teece, 1997). یک شرکت باید به طور مستمر و دوره ای، این نیروها را برای یافتن و پیدا کردن موضع خود در صنعت ارزیابی کند و از خودش در مقابل آنها دفاع کند (استراتژی تدافعی) یا آنها را متأثر سازد: به گونه ای که از آنها مزیت رقابتی کسب کند (استراتژی تهاجمی) (Teece, 1997). پورتر توضیح می دهد چگونه یک شرکت می تواند ساختار صنعت را برای نفع و سود خود متأثر سازد، در نتیجه با توسعه یک استراتژی؛ ایجاد یک موضع پایدار و سودآور برای مقابله با این عوامل هدف قرار دهد. (Rahman Sarsh, 2007) در پژوهشی با عنوان مدلی برای ارتباط راهبردهای توسعه بازار صادراتی با عملکرد شرکت های تولیدی صادرکننده محصولات غذایی در ایران به تبیین رابطه میان راهبردهای توسعه بازار و عملکرد صادراتی و شناسایی عواملی که می تواند این رابطه را تحت تاثیر قرار دهند پرداخته اند. سهم اصلی این پژوهش در پژوهش های مربوط به استراتژی توسعه بازار صادراتی، مطالعه همزمان عوامل موثر بر استراتژی توسعه بازار صادراتی و عملکرد صادراتی با اتکا به اصل همسویی راهبرد محیط و با استفاده از رویکرد انحراف از ویژگیهای معیار آزمون همسویی است. نتایج که با مطالعه شرکت های تولیدی صادرکننده محصولات غذایی در ایران طی سالهای ۴-۱۳۸۲ حاصل شد. حاکی از این است که در مورد

و کار شرکت‌های مختلف در هر مرحله از توسعه، مورد توجه قرار گیرد (Grigoryan, 2011)).

دیفیلیس و پتریلو<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) در مقاله ای با عنوان بهینه سازی سیستم تولید از طریق تولیدات کلاس جهانی در صنعت خودرو دنبال پاسخ این سوال بودند که چگونه می توان با کمترین هزینه ممکن و با زمان تحویل قابل قبول محصولات و یا خدماتی را در صنعت خودروسازی با سطح جهانی تولید و ارائه داد که بیشترین ارزش را برای مشتریان داشته باشد؟ آنها به این نتایج رسیده اند که شرکت باید اهداف استراتژیک که منجر به یک مزیت رقابتی در بازار می شوند را گسترش دهند و توسعه به منظور بهبود استانداردهای کار و توسعه ی اصول بر روی اهداف استراتژیک و سیستم های سنجش عملکرد برای بهبود هماهنگی سازمانی انجام شود (De phillis, 2015). مطالعه تحقیقات ذکر شده نشان می دهد که عوامل مختلفی از جمله نوع استراتژی بر عملکرد صادراتی موثر است و یک توافق عمومی در زمینه راهبردهای توسعه صادرات بوجود نداشته باشد. از دیدگاه کلان اقتصادی، مباحث تولید، سرمایه گذاری و اشتغال به عنوان محورهای کلیدی رشد و توسعه مطرح بوده و کارایی و تولید بهینه هر کدام از این عوامل ضمن فراهم کردن زمینه رشد سایر بخشها، موجب تحقق اهداف و نزدیک شدن به افق چشم انداز بیست ساله کشورمان خواهد شد. از این رو تولید کنندگان محصولات و تجهیزات از طریق تولید، ایجاد و مبادله محصولات و ارزش ها با دیگران و نیز تولید محصولات با کیفیت می توانند فضای

(Steve Brown, 2007) در مقاله ای با عنوان سهم درگیر شدن استراتژی تولید و هماهنگی با عملکرد تولید در سطح جهانی به کشف ارتباط بین فرآیند فرمول بندی استراتژی و عملکرد تولید در عملیات درون شرکت ها بر زمینه تولید / نصب و راه اندازی در صنعت کامپیوتر پرداخته اند. نتایج این تحقیق نشان می دهد که عملکرد در سطح جهانی شامل هر دو محتوی عملیات استراتژیک و فرایندهای عملیاتی استراتژیک هستند، در حالی که کارخانه های کم کارایی این کار را انجام نمی دهند در نتیجه مدیران تولید / عملیات در فرایند برنامه ریزی استراتژیک، کمک می کند تا ساختار و استراتژی کسب و کار را اصلاح کند، و این همبستگی با عملکرد تولید بالاتر مرتبط است. این باید برای مدیران عملیات و استراتژیست ها در داخل شرکت ها باشد (Steve Brown, 2007).

گریگوریان<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) مسائل کلیدی در بهبود سیاست‌های توسعه‌ی صادرات در سطح کلان و خرد را مورد بررسی قرار داد. براساس نتایج مطالعه، موفقیت در توسعه صادرات، خواستار رهبری قوی و تعهد از همه طرف‌های درگیر، یعنی رویکرد یکپارچه و هماهنگ در کمک به صادرات می‌باشد. همچنین، دولت و بخش خصوصی باید در تدوین یک راهبرد ملی توسعه صادرات برای کمک به شرکت‌ها برای غلبه بر موانع صادرات همکاری کنند. از طرفی، به عنوان یک ابزار توسعه صادرات در سطح کلان، استراتژی رقابت ملی باید جهت‌گیری‌های مختلف در هر مرحله از توسعه اقتصادی داشته باشد و همچنین در سطح خرد، استراتژی کسب

2. De phillis&Petrillo

۱. Grigoryan

محققین پژوهش حاضر تلاش می نماید تا حد امکان به این دو سوال پاسخ دهند که عوامل موثر بر توانمند سازی راهبردی عملکرد صادراتی تولیدات ورزشی با رویکرد کلاس جهانی با تاکید بر استراتژی های صادرات تولیدات ورزشی با رهیافت گلگیری چگونه است؟ و تعیین سطح بندی عوامل مدل، تاثیرپذیر ترین و تاثیرگذار ترین عامل با استفاده از رهیافت معادلات تفسیری - ساختاری چگونه است؟

### روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، توسعه ای کاربردی و از نظر روش شناسی در گروه پژوهش های آمیخته جای می گیرد. در بخش کیفی با استفاده از رویکرد ظاهرشونده عوامل اصلی مدل شناسایی شدند و در بخش تفسیری با استفاده از رهیافت معادلات تفسیری - ساختاری به تعیین روابط درونی عوامل و سطح بندی مدل پرداخته شد و با استفاده از تحلیل میک مک میزان نفوذ و وابستگی عوامل مدل بررسی شدند. در ادامه هر بخش به تفکیک بررسی شده است.

### ۱. بخش کیفی با رویکرد ظاهرشونده

#### (گلگیری)

در مطالعه حاضر در بخش کیفی به منظور بررسی جامع نگر موضوع، جامعه آماری پژوهش شامل تعدادی از مصاحبه های این تحقیق با متخصصان، اقتصاد دانان، اعضاء هیات علمی حوزه بازاریابی ورزشی، مدیریت صنعتی باگرایش تولید در کلاس جهانی، مدیران و تولیدکنندگان کالاهای ورزشی به شناسایی عوامل موثر بر توسعه اقتصادی صنعت ورزش با رویکرد

رقابت پذیری را به شکلی در آورند که بیشترین سود و منفعت را برای آنها به ارمغان آورد به عبارت دیگر می توان گفت که سرمایه گذاری در تولید محصولات ورزشی و خدمات ورزشی از یک سو اشتغال ایجاد می کند و از سوی دیگر بر تولید ناخالص ملی می افزاید، که این امر موجب رونق اقتصادی و شکوفایی اجتماعی می شود (Madin Alizadeh, 2010). ولی آنچه که از زبان تولیدکنندگان شنیده می شود بیانگر این است که در کشور تولیدکنندگان با مشکلات و موانع بسیاری در فضای رقابت و کسب و کار روبرو هستند به گونه ای که آنان را وادار به تعطیل نمودن واحد تولیدی و واردات اجناس از کشورهای خارجی کرده است. بی شک حمایت از کار و سرمایه ایرانی از جمله بخش تولیدی صنعت ورزش باعث تولیدات با کیفیت و متنوع محصولات داخلی شده و سبب درونی شدن احساس مسئولیت استعداد های بومی نسبت به سرنوشت و آینده کشور می شود که به دنبال آن سبب پیشرفت های علمی و جهش اقتصادی کشور شده و نیاز جامعه را به کشور های بیگانه تعدیل می کند. به نظر می رسد که پژوهشی در زمینه توانمند سازی راهبردی عملکرد صادراتی با رویکرد کلاس جهانی با تاکید بر استراتژی های توسعه صادرات تولیدات ورزشی در بخش تولیدی صنعت ورزش ایران صورت نگرفته است. در نتیجه یک کمبود پژوهشی در این زمینه مشاهده می شود؛ لذا با توجه به تأکید مقام معظم رهبری به تولید ملی، حمایت از کار و سرمایه ایرانی که در واقع محرک اصلی جهاد اقتصادی و ادامه آن است و از دید حکیمانه رهبر فرزانه انقلاب، مسیری برای دستیابی به خودکفایی در تولید فراهم خواهد کرد؛ از این رو

کلاس جهانی در توسعه اقتصادی صنعت پرداخته شد. انتخاب آزمودنی‌ها به صورت، نظری و گلوله برفی بوده و زمانی که سیستم مقوله‌ها یا به اصطلاح "نظریه" اشباع شود، فرآیند جمع‌آوری اطلاعات متوقف شد. هر مصاحبه عمیق به طور میانگین ۳۰ تا ۷۰ دقیقه به طول انجامید. مصاحبه با دو سؤال باز که به نظر شما آیا صنعت ورزش ایران قابلیت رقابت داخلی، منطقه‌ای، بین‌المللی، کلاس جهانی را دارد؟ به نظر شما مشکلات خاص در قابلیت رقابتی صنعت ورزش ایران چیست؟ شروع شد. به طور کلی، رویکرد ظاهر شونده در روش شناس نظریه داده بنیاد، با گذر از سه گام اصلی کدگذاری، حاصل می‌شود. کدگذاری از طریق شکستن داده‌ها، پژوهشگر را از سطح تجربی حرکت می‌دهد، به طوری که وی داده‌ها را در کدهایی گروه بندی می‌کند که به نظریه تبدیل خواهد شد (B. G. Glaser, 1978). بر اساس این رویکرد، سه گام اصلی کدگذاری، عبارتند از: ۱) کد گذاری باز<sup>۱</sup>، ۲) کدگذاری انتخابی<sup>۲</sup> (گام اول و دوم را کد گذاری حقیقی<sup>۳</sup> می‌نامند)، ۳) کدگذاری نظریه<sup>۴</sup>. گلیرز در کتابی که در سال ۱۹۶۷ منتشر می‌سازد؛ برای تلفیق کدهای حقیقی، ۱۸ خانواده از کدهای نظری را به عنوان الگوهایی برای تلفیق کدهای حقیقی، معرفی می‌کند. وی تصریح می‌کند که این ۱۸ خانواده، نسبت به یکدیگر منحصر به فرد نیستند، بلکه به صورت قابل توجهی با یکدیگر همپوشانی دارند. همچنین یک خانواده می‌تواند خانواده دیگر را

تقویت سازد و خانواده دیگری را ایجاد نماید. گلیرز در هریک از خانواده‌های کدگذاری، بدون ارایه یک الگوی شماتیک مشخص، به مجموعه ای از واژه‌ها اشاره می‌کند، که هر یک از آنها می‌توانند در تلفیق کدهای حقیقی، راهنما باشند. به عنوان مثال ۲ نمونه از خانواده‌های کدگذاری عبارتند از: ۱- خانواده نوع<sup>۵</sup>: مجموعه ای از واژه‌هایی که به انواع اشاره دارد؛ مانند: اشکال<sup>۶</sup>، سبک‌ها<sup>۷</sup>، طبقات<sup>۸</sup>، ۲- خانواده فرآیند<sup>۹</sup>: مجموعه ای از واژه‌هایی که به فرآیندها اشاره دارد؛ مانند: مراحل<sup>۱۰</sup>، فازها<sup>۱۱</sup>، زنجیره‌ها<sup>۱۲</sup>، توالی‌ها<sup>۱۳</sup> و... (B. G. Glaser, 1967 & Strauss, A. L.). با بررسی‌های به عمل آمده توسط محقق، در خصوص ارتباط مفاهیم با یکدیگر، که در پژوهش حاضر، « خانواده نوع و فرآیند» در رویکرد گلیرزی، به بهترین شکل، امکان تلفیق مقولات را به عمل آورد؛ چرا که در این پژوهش، انواع متفاوتی از متغیرها به دست آمد. بنابراین مدل حاصل از پژوهش، در « خانواده کدگذاری نوع و فرآیند» جای داده شد. لذا پس از انجام پانزده مصاحبه به طول بیش از ۱۵ ساعت، اشباع تئوریک به دست آمد و فرآیند جمع‌آوری داده‌ها خاتمه یافت، بدین معنا که از مصاحبه‌های بعدی

۵. Type family

۶. Forms

۷. Styles

۸. Classes

۹. Process family

۱۰. Stages

۱۱. Phases

۱۲. Chains

۱۳. Progressions

۱. Open coding

۲. Selective coding

۳. Substantive coding

۴. Theoretical coding



**تطبیق توسط اعضا:** چهار نفر از مدیران مرتبط با صنعت ورزش و تولید در کلاس جهانی مرحله نخست فرآیند تحلیل و مقوله های بدست آمده را بازبینی کردند.

**مشارکتی بودن پژوهش:** به طور همزمان از مشارکت کنندگان در تحلیل و تفسیر داده ها کمک گرفته شد.

جهت تایید اتکاپذیری (پایایی) پژوهش از روش های زیر بهره گرفته شد:

**کدگذاری مجدد توسط خود محقق:** پس از سی روز از کدگذاری هر مصاحبه، محقق مجددا جهت کدگذاری داده ها اقدام نمود. چند مصاحبه به عنوان نمونه در یک بازه زمانی ۳۰ روز مورد کدگذاری مجدد قرار گرفت. به همین منظور پس از سی روز از کدگذاری هر مصاحبه، محقق مجددا جهت کدگذاری داده ها اقدام نمود. پایایی باز آزمون این تحقیق برابر ۰/۸۵ درصد است. باتوجه به اینکه میزان پایایی بیشتر از ۰/۶۰ است بنابراین قابلیت اعتماد کد گذاری ها مورد تایید است (Kvale, 1996).

**استفاده از نرم افزارهای تحلیل کیفی:** کرسول یکی از راه های رسیدن به پایایی در پژوهش کیفی را استفاده از نرم افزارهای تحلیل داده های کیفی می داند که بدین منظور پژوهشگر از نرم افزار NVivo10 استفاده شد.

**کدگذاری مجدد توسط محقق دیگر:** برای کسب اطمینان بیشتر برای تعیین پایایی از فرمول ویلیام اسکات استفاده شد. بدین منظور ۱۰ درصد از صفحات به همراه تعاریف عملیاتی، برای کد گذاری به پژوهشگر دیگر داده شد. کدگذاری مقوله ها و زیر مقوله ها و نیز شاخص ها، برابر دستورالعمل صورت گرفت (Creswell & Miller, 2000). درصد توافق میان دو کد

اطلاعات جدیدی حاصل نشد. به دلیل حجم بالای داده ها در پژوهش های کیفی و تحلیل زمان بر آنها، بهتر است از نرم افزارهای کیفی NVivo10 استفاده شود (Richards, 2012). بدین ترتیب، پس از پیاده سازی مصاحبه ها، هریک در قالب فایل جداگانه ای در نرم افزار Word تایپ شد. با فراخوانی فایل ها در محیط نرم افزار، کدگذاری مصاحبه ها انجام شد. سپس، کدهای تولیدشده در گام قبلی، به روشی جدید و با هدف ایجاد ارتباط میان کدها بازنویسی شدند و گروه ها و کدگذاری گزینشی ایجاد شد. پس از تکمیل فرآیند کدگذاری، تمام استدلال های مطرح شده در مطالعات مرتبط استخراج شدند (Azeem, 2012). در نهایت با ایجاد رابطه میان کدها، مدل اولیه توانمند سازی عملکرد صادراتی با رویکرد کلاس جهانی با تاکید بر راهبردهای صادرات تولیدات ورزشی در نرم افزار ترسیم شد. تمام مراحل فوق در قالب جدول (۱) و شکل (۱) به نمایش گذاشته شده است. جهت ممیزی تحقیق کیفی حاضر (معادل روایی و پایایی تحقیق کمی) فعالیت های زیر صورت گرفت: رویکرد ظاهرشونده برای اعتبار بخشی به نظریه، چهار معیار تناسب، مرتبط بودن، عملی بودن و قابلیت اصلاح را مورد نظر قرار می دهد (Devadas, 2011).

همچنین بر اساس معیار های ارایه شده توسط کرسول و میلر (Creswell & Miller, 2000)، برای حصول از اطمینان از اعتماد پذیری و انتقال پذیری (روایی) پژوهش اقدامات زیر انجام شد:

## 1. Miller&Creswell

آنجایی که میزان ضریب پایایی اسکات بیش از ۹۰ درصد است. این اعداد نشان دهنده اتکا پذیری بسیار بالای پژوهش است.

گذاری از طریق ضریب پایایی اسکات محاسبه گردید. در صورتی که ضریب توافق بین آنها بیش از ۷۰ درصد باشد، می توان ابراز کرد که بین کدگذاران توافق وجود دارد (Scott, 1955). از

جدول ۱. لیست کدهای واقعی ( باز و محوری ) و نظری مصاحبه شوندگان با رویکرد گلیزری

| ارجاع | منابع | کدگذاری واقعی  |                                 | کدگذاری نظری            |
|-------|-------|--|---------------------------------|-------------------------|
|       |       | کدگذاری باز  | کدگذاری انتخابی                 |                         |
| ۱۴    | ۹۳    | مزیت های رقابتی در حوزه صنعت ورزش  | رقابت پذیری جهت توسعه صنعت ورزش | صنعت ورزش در کلاس جهانی |
|       |       | رقابت در کلاس جهانی جهت توسعه صنعت ورزش                                  |                                 |                         |
|       |       | رقابت پذیری منطقه ای جهت توسعه صنعت ورزش                                 |                                 |                         |
|       |       | رقابت پذیری داخلی جهت توسعه صنعت ورزش                                    |                                 |                         |
|       |       | رقابت بین المللی جهت توسعه صنعت ورزش                                     |                                 |                         |
|       |       | رقابت با برندهای معروف جهت توسعه صنعت ورزش                               |                                 |                         |
| ۱۳    | ۲۷    | تقویت ساختار رقابتی جهت توسعه صنعت ورزش                                  | نوآوری                          | تولید در کلاس جهانی     |
|       |       | پیش قدم بودن نسبت به رقبا برای معرفی کالاها و خدمات ورزشی جدید           |                                 |                         |
|       |       | استفاده از تکنولوژی ماشین آلات تولیدات ورزشی به روز                      |                                 |                         |
|       |       | سرمایه گذاری های آینده در روش های جدید تولید                             |                                 |                         |
|       |       | تشویق و استقبال از ایده ها و طرح های تولیدات ورزشی و ابتکار عملهای افراد |                                 |                         |
|       |       | کدبندی درس های آموخته شده در پایان پروژه های نوآوری تولیدات ورزشی        |                                 |                         |
| ۱۲    | ۲۳    | استفاده از خطوط انعطاف پذیر در تولیدات ورزشی                             | انعطاف پذیری                    | تولید در کلاس جهانی     |
|       |       | قابلیت تولید محصولات مختلف ورزشی در یک خط تولید مشترک                    |                                 |                         |
|       |       | قابلیت انعطاف سلول های تولیدی در تولیدات ورزشی                           |                                 |                         |
|       |       | ایجاد قابلیت خودکار سازی و اتوماسیون منعطف در تولیدات ورزشی              |                                 |                         |
| ۱۲    | ۱۷    | کاهش موجودی انبار  | حداقل زمان                      | تولید در کلاس جهانی     |
|       |       | کاهش زمان های تاخیر تولیدات ورزشی  |                                 |                         |
|       |       | کاهش زمان طراحی و توسعه محصول جدید                                       |                                 |                         |
|       |       | کاهش زمان های تنظیم و آماده سازی ماشین آلات مخصوص تولیدات ورزشی          |                                 |                         |
| ۱۵    | ۲۹    | کاهش زمان تغییرات مهندسی   | حداقل هزینه                     | تولید در کلاس جهانی     |
|       |       | کاهش هزینه هر واحد تولیدی محصولات ورزشی                                  |                                 |                         |
|       |       | کاهش هزینه و دستمزد مستقیم   |                                 |                         |
|       |       | کاهش هزینه های سربار   |                                 |                         |
| ۱۵    | ۲۹    | کاهش هزینه مواد اولیه  | حداقل هزینه                     | تولید در کلاس جهانی     |
|       |       | قیمت گذاری رقابتی  |                                 |                         |

|    |     |   |  |                                      |
|----|-----|---|--|--------------------------------------|
|    |     | کاهش هزینه حمل و نقل مواد و قطعات   |  |                                      |
|    |     | کاهش هزینه های مهندسی طراحی   |  |                                      |
|    |     | برجسب گذاری قیمت ها   |  |                                      |
| ۱۴ | ۲۶  | ارایه محصولات و خدمات بی عیب تولیدات ورزشی  | کیفیت                                      |                                      |
|    |     | دادن اعتماد و اطمینان به مشتری تولیدات ورزشی  |  |                                      |
|    |     | رضایت و وفاداری بیشتر در مشتریان تولیدات ورزشی  |  |                                      |
|    |     | تولید محصولات ورزشی بر اساس خواسته و کیفیت مورد انتظار مشتریان                                    |  |                                      |
|    |     | رسیدگی به شکایات مشتری محصولات ورزشی  |  |                                      |
|    |     | توجه به وفاداری مشتری محصولات ورزشی   |  |                                      |
|    |     | توجه به استنباط مشتری از کیفیت عملکرد تولیدات ورزشی   |  |                                      |
|    |     | بهبود مستمر کیفیت تولیدات ورزشی   |  |                                      |
|    |     | تمرکز پایدار بر مشتریان و دستیابی به رضایت مشتری از طریق تولید کالا یا ارایه خدمات ورزشی با کیفیت |  |                                      |
|    |     | مشارکت کارکنان در جلسه کیفیت تولیدات ورزشی  |  |                                      |
| ۱۵ | ۱۲۲ | جمع کل کدهای تولید در کلاس جهانی  |  |                                      |
| ۱۱ | ۱۴  | تعهدات تحول محصولات ورزشی مطمئن تر  | خدمات پس از فروش                           | خدمت در کلاس جهانی                   |
|    |     | ارایه خدمات پس فروش به موقع ، مداوم و پیگیر   |  |                                      |
|    |     | استفاده از روش های به روز در ارایه خدمات فروش و پس فروش   |  |                                      |
|    |     | ارایه خدمات گارانتی و ضمانت   |  |                                      |
| ۱۲ | ۱۷  | پایگاههای داده های در دسترس برای فروشندهگان تولیدات ورزشی   | خدمات فروش                                 |                                      |
|    |     | ردیابی ساده وضعیت سفارش محصولات ورزشی   |  |                                      |
|    |     | ارائه محصولات ورزشی بر اساس سفارش محصول   |  |                                      |
|    |     | تایید سریع تاریخ تحویل و زمان تحویل مطمئن و به موقع   |  |                                      |
| ۱۲ | ۳۱  | جمع کل کدها خدمت در کلاس جهانی  |  |                                      |
| ۱۲ | ۲۷  | استراتژی تمرکز بازار صادراتی تولیدات ورزشی درجهت توانمندسازی راهبردی عملکرد صادراتی تولیدات ورزشی | استراتژی تمرکز بازار صادراتی تولیدات ورزشی |                                      |
|    |     | استراتژی ثبات درجهت توانمندسازی راهبردی عملکرد صادراتی تولیدات ورزشی                              |  |                                      |
|    |     | استراتژی صادرات مبتنی بر شایستگی تولیدات ورزشی  |  |                                      |
| ۱۵ | ۳۷  | استراتژی ترکیبی درجهت توانمندسازی راهبردی عملکرد صادراتی تولیدات ورزشی                            | استراتژی توسعه بازار صادراتی تولیدات ورزشی | راهبردهای توسعه صادرات تولیدات ورزشی |
|    |     | استراتژی گسترش بازار صادراتی تولیدات ورزشی درجهت توانمندسازی راهبردی عملکرد صادراتی تولیدات ورزشی |  |                                      |
|    |     | استراتژی های تشویق درجهت توانمندسازی راهبردی عملکرد صادراتی تولیدات ورزشی                         |  |                                      |
|    |     | استراتژی صادرات غیر مستقیم بازار تولیدات ورزشی  |  |                                      |
|    |     | استراتژی صادرات مستقیم بازار تولیدات ورزشی  |  |                                      |
| ۱۴ | ۲۱  | قدرت چانه زنی مشتریان محصولات ورزشی   | استراتژی نیروی رقابتی پورتر                |                                      |
|    |     | قدرت چانه زنی عرضه کنندگان تولیدات ورزشی  |  |                                      |
|    |     | بررسی روش کار رقبای فعلی  |  |                                      |
|    |     | تهدید محصولات یا خدمات جایگزین  |  |                                      |
|    |     | تهدید رقبای جدید  |  |                                      |
|    |     | رهبری در هزینه های تولیدات ورزشی  |  |                                      |

|  |     |  |                               |  |
|--|-----|--|-------------------------------|--|
|  |     | متمایز ساختن محصولات و خدمات ورزشی   |                               |  |
|  |     | تمرکز نمودن همه توجه بر محصولات و خدماتی خاص ورزشی   |                               |  |
| ۱۵   | ۸۵  | جمع کل کدهای راهبردهای توسعه صادرات تولیدات ورزشی  |                               |  |
| ۱۵   | ۹۶  | بهبود بینگاہهای کالاهای ورزشی  | بهبود صادرات<br>تولیدات ورزشی | توانمندسازی راهبردی<br>عملکرد صادراتی تولیدات<br>ورزشی |
|  |     | بهبود برنامه های مبتنی بر تولید فناوریهای نوین درحوزه صنعت تولیدات ورزشی                                       |                               |  |
|  |     | برگزاری دوره های آموزشی کلاس جهانی برای مدیران ورزشی   |                               |  |
|  |     | افزایش بازار سرمایه در دست شرکت های تولیدی غیر دولتی   |                               |  |
|  |     | ایجاد نمایندگیها و تشکل های صادراتی در کشورهای هدف   |                               |  |
|  |     | ایجاد شرکتهای سهامی خاص تولیدات ورزشی  |                               |  |
|  |     | ایجاد روابط تجاری گسترده برنامه ریزی شده   |                               |  |
|  |     | ایجاد بخش های بازاریابی در بینگاہها  |                               |  |
|  |     | انتقال تکنولوژی درحوزه صنعت تولیدات ورزشی  |                               |  |
|  |     | انتخاب بازارهای هدف مناسب درحوزه صنعت تولیدات ورزشی  |                               |  |
|  |     | آموزش نیروی انسانی در دوره های بین المللی بازاریابی ورزشی  |                               |  |
|  |     | الگو برداری مناسب درحوزه صنعت تولیدات ورزشی  |                               |  |
| افزایش سهم تولید درحوزه صنعت تولیدات ورزشی |     |  |                               |  |
|  |     | افزایش تولید داخلی نهاده ها و کالاهای اساسی (بویژه در اقلام وارداتی)   |                               |  |
|  |     | استفاده از روش سرمایه گذاریهای مشترک درحوزه صنعت تولیدات ورزشی   |                               |  |
|  |     | استفاده از تکنولوژی میزان کاهش ضایعات  |                               |  |
|  |     | استفاده از مهندسی معکوس درحوزه صنعت تولیدات ورزشی  |                               |  |
|  |     | استفاده از روش های تامین مالی درحوزه صنعت تولیدات ورزشی  |                               |  |
|  |     | استفاده از توانمندیها و هوشمندیها و قابلیت آنها شرکت های دانش بنیان در توسعه بازار و بازاریابی ورزشی           |                               |  |
|  |     | استفاده از تجهیزات نوین درحوزه صنعت تولیدات ورزشی  |                               |  |
|  |     | استفاده از بازار مشترک درحوزه صنعت تولیدات ورزشی   |                               |  |
| ۱۵   | ۹۶  | جمع کل کدهای توانمندسازی راهبردی عملکرد صادراتی تولیدات ورزشی  |                               |  |
| ۱۵   | ۶۷۵ | جمع کل کدهای توانمندسازی راهبردی عملکرد صادراتی تولیدات ورزشی با رویکرد کلاس جهانی جهت توسعه اقتصادی صنعت ورزش |                               |  |

دریافت و تحلیل شود. برای انتخاب تیم، ISM، از روش نمونه گیری هدفمند استفاده شده است. معیارهای انتخاب خبرگان تسلط نظری، تجربه عملی، تمایل و توانایی مشارکت در پژوهش و دسترسی است. نکته قابل توجه در تعیین تعداد خبرگان، کسب اطمینان از جامعیت دیدگاه های مختلف در پژوهش است. تعداد خبرگان شرکت کننده در ISM مقالات بررسی شده معمولاً بین

## ۲. بخش تفسیری-ساختاری

ایده اصلی مدل سازی تفسیری - ساختاری تجزیه یک سیستم پیچیده به چند زیر سیستم با استفاده از تجربه عملی و دانش خبرگان جهت ساخت یک مدل ساختاری چند سطحی است. روش مدل سازی تفسیری- ساختاری ایجاب می کند که اطلاعات از خبرگان و متخصصین

ترسیم شد. بر طبق مدل شکل (۱) مقوله های فرعی راهبردهای صادرات (استراتژی نیروی رقابتی پورتر، استراتژی تمرکز، استراتژی گسترش بازار صادراتی تولیدات ورزشی) اثر علی بر راهبردهای صادرات با فراوانی ۱۵ و ارجاعات ۸۵ دارند از طرفی راهبردهای صادرات اثر علی دارد بر عوامل تولید در کلاس جهانی (نوآوری، انعطاف پذیری، حداقل زمان، حداقل هزینه، کیفیت) با فراوانی ۱۵ و ارجاعات ۱۲۲ دارند. از طرفی راهبردهای صادرات بر عوامل خدمت در کلاس جهانی (خدمات پس از فروش، خدمات فروش) با فراوانی ۱۲ و ارجاعات ۳۱ اثر علی دارد. و عوامل تولید و خدمت اثر علی بر صنعت ورزش در کلاس جهانی با فراوانی ۱۵ و ارجاعات ۹۳ دارند. در کل عوامل یاد شده در قالب یک مدل گلگیری در شکل (۱) از نوع "خانواده نوع و فرآیند" با فراوانی ۱۵ و ارجاعات ۶۷۵ باعث توانمندسازی عملکرد صادراتی تولیدات ورزشی (فراوانی ۱۵ و ارجاعات ۹۶) با رویکرد کلاس جهانی با تاکید بر راهبردهای صادرات جهت توسعه اقتصادی صنعت تولیدات ورزشی می شوند. در نهایت مدل کیفی ذکر شده با رویکرد ظاهر شونده و روابط یک سطحی مطلوب می باشد.

۲-۱۴ نفر انتخاب شده است (Ramesh, ) (2010).

روایی صوری و محتوایی پرسشنامه را خبرگان تحقیق تایید کردند.

## یافته ها

### ۱. بخش اول: گزارش نتایج مربوط به بخش

#### کیفی پژوهش

فراوانی مصاحبه شوندگان به تفکیک رتبه علمی، عبارت است از سه نفر (۲۰ درصد) از مصاحبه شوندگان با رتبه علمی استاد تمام و یک نفر (۶/۶ درصد) از مصاحبه شوندگان با رتبه علمی استادیار و یک نفر (۶/۶ درصد) از مصاحبه شوندگان با رتبه علمی دانشجوی دکتری و ده نفر (۶۶/۶۶ درصد) از مصاحبه شوندگان بخش کیفی با رتبه علمی دانشیار بودند. جهت شناسایی عوامل اصلی پژوهش و روابط اصلی از دیدگاه خبرگان پژوهش با توجه به قابلیت نرم افزار NVivo10 در مدل سازی، میان کدها و طبقه های استخراج شده از سوی پژوهشگران، روابط منطقی برقرار و مدل مفهومی مطابق شکل (۱) با رویکرد ظاهر شونده

شکل ۱: توانمند سازی راهبردی بهبود عملکرد صادراتی با رویکرد کلاس جهانی با تاکید بر راهبردهای صادرات با رهیافت گلگیری



## ورزش در کلاس جهانی با تاکید بر راهبردهای صادرات

جهت دستیابی به سطح بندی عوامل، مدل تایید شده بر اساس رویکرد گلگیری با نظر خبرگان بخش اول و متخصصان مشارکت کننده در بخش دوم به صورت زیر طراحی شد. پس از مشخص شدن مولفه های پژوهش به منظور طراحی مدل تحلیل تفسیری - ساختاری عوامل توانمندسازی راهبردی عملکرد صادرات تولیدات ورزشی جهت رسیدن به صنعت ورزش در کلاس جهانی با تاکید بر راهبردهای صادرات با رویکرد معادلات ساختاری تفسیری ابتدا بر اساس جدول (۲) علائم اختصاری شاخص ها به صورت زیر تعیین شد :

## ۲. بخش دوم : گزارش نتایج مربوط به

بخش معادلات تفسیری - ساختاری پژوهش در بخش دوم پژوهش به منظور طراحی مدل ساختاری - تحلیلی از ۱۰ نفر از متخصصان و خبرگان مدیریت بازاریابی ورزشی و تولیدکنندگان ورزشی، مدیریت صنعتی آشنا به اقتصاد ورزش و مدیریت کلاس جهانی به منظور پاسخ به پرسشنامه ای که به صورت ماتریسی تهیه شده بود؛ استفاده گردید. در ادامه طی شش گام مراحل تفسیری - ساختاری توضیح داده می شود:

## گام اول : تعیین شاخص های عوامل توانمندسازی راهبردی عملکرد صادرات تولیدات ورزشی جهت رسیدن به صنعت

جدول ۲. علائم اختصاری شاخص های عوامل توانمندسازی راهبردی عملکرد صادرات تولیدات ورزشی جهت رسیدن به صنعت ورزش در کلاس جهانی با تاکید بر راهبردهای صادرات با رویکرد معادلات ساختاری تفسیری

| نماد | متغیرها  | نماد | متغیرها  |
|------|--|------|--|
| c11  | تولید در کلاس جهانی - نوآوری غیر خطی                   | c1   | راهبردهای توسعه صادرات                             |
| c12  | تولید در کلاس جهانی - انعطاف پذیری                     | c2   | استراتژی تمرکز بازار صادراتی تولیدات ورزشی         |
| c13  | تولید در کلاس جهانی - قیمت                             | c3   | استراتژی گسترش و توسعه بازار صادراتی تولیدات ورزشی |
| c14  | تولید در کلاس جهانی - زمان                             | c4   | استراتژی پورتر                                     |
| c15  | خدمت در کلاس جهانی                                     | c5   | تولید در کلاس جهانی                                |
| c16  | خدمت در کلاس جهانی - فروش                              | c6   | تولید در کلاس جهانی - کیفیت                        |
| c17  | خدمت در کلاس جهانی - پس از فروش                        | c7   | تولید در کلاس جهانی - نوآوری                       |
| c18  | صنعت ورزش در کلاس جهانی                                | c8   | تولید در کلاس جهانی - نوآوری باز                   |
| c19  | توانمندسازی راهبردی بهبود عملکرد صادراتی تولیدات ورزشی | c9   | تولید در کلاس جهانی - نوآوری بسته                  |
|      |  | c10  | تولید در کلاس جهانی - نوآوری خطی                   |

گام دوم: تحلیل کمی - تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری همانطور که در جدول (۱) مشاهده می فرمایید؛ شاخص های تایید شده توسط خبرگان، به شکل علائم اختصاری برای تشکیل ماتریس خود تعاملی مشخص شده است. در این مرحله ابتدا نظر خبرگان پژوهش درباره ی رابطه بین شاخص ها مورد مقایسه قرار گرفت. برای این منظور از شاخص "مد" استفاده شد (Singh M.D., 2003). به نوعی که از بین چهار نوع رابطه ممکن بین شاخص ها  $V(I)$  منجر به  $Z$  می شود (سطر منجر به ستون)،  $A(J)$  منجر به  $I$  می شود (ستون منجر به سطر)،  $X$  (رابطه دو طرفه  $I$  و  $Z$  وجود دارد.  $O$  (رابطه معتبری وجود ندارد. رابطه ای که بیشترین فراوانی را از نظر خبرگان مصاحبه شونده پژوهش داشته در جدول نهایی منظور شد. جدول (۳) ماتریس خود تعاملی ساختاری است که بر اساس نظرات متخصصان مصاحبه شوندگان پژوهش تشکیل شد.

### گام سوم: تشکیل ماتریس دستیابی

در این مرحله با تبدیل نمادهای روابط ماتریس ساختاری به اعداد صفر و یک بر اساس جدول زیر می توان ماتریس دستیابی تشکیل شد. لازم به ذکر ماتریس دستیابی در محیط نرم افزار MATLAB 2014 بدست آمده است.

### گام چهارم: تشکیل ماتریس دستیابی نهایی

در این مرحله باید حالت تریایی بین عوامل نیز بررسی شود؛ اگر  $n$  منجر به  $Z$  و  $Z$  منجر به  $k$  شود، آن گاه  $i$  باید منجر به  $K$  شود (Thakkar J., 2008) از قوانین ریاضی برای ایجاد سازگاری استفاده شد بدین صورت که ماتریس دستیابی را به توان  $(K+1)$  رسید و  $K \geq 1$  است. البته، عملیات به توان رساندن ماتریس باید طب قاعده بولین  $(1=1) * (1=1)$  باشد بر اساس قاعده بولن ماتریس دستیابی اولیه بعد از دو بار به توان رسیده

گام پنجم: تفکیک نیروهای وابستگی نفوذ و وابستگی

به منظور تفکیک نتایج به دست آمده از نظر خبرگان پژوهش قدرت نفوذ<sup>۱</sup> (امتیاز ۱ بدست آمده از سطر) و قدرت وابستگی<sup>۲</sup> (امتیاز ۱ بدست آمده از ستون) تعیین شد. جدول (۵) میزان نفوذ و وابستگی متغیرها را نشان می دهد.

گام ششم: تعیین روابط بین متغیرها و تشکیل ماتریس مخروطی عوامل توانمندسازی عملکرد صادراتی تولیدات ورزشی با رویکرد کلاس جهانی با تاکید بر راهبردهای صادرات تولیدات ورزشی

در این قسمت به منظور تعیین روابط بین متغیرها ابتدا مجموعه خروجی، مجموعه ورودی و عناصر مشترک را شناسایی شد. نمره تعیین سطح و اولویت متغیرها مجموعه دستیابی و مجموعه پیش نیاز برای هر متغیر تعیین شد. در صورت یکسان بودن مجموعه دستیابی با مجموعه اشتراک آن عامل (عوامل) به عنوان سطح در نظر گرفته شد. سطح اشاره به لایه های طراحی شده مدل نهایی دارد. برای به دست آوردن سایر سطوح از سطوح قبلی از ماتریس جدا شدند و فرایند تکرار شد. پس از تعیین سطوح ماتریس دریافتی به ترتیب سطوح مرتب شد، ماتریس جدید، ماتریس مخروطی نامیده می شود (آذروهمکاران، A. Azar, Khosravani, F and Jalali, R., 2013).

۱ قدرت نفوذ یک متغیر از جمع تعداد متغیرهای

متاثر از آن و خود متغیر به دست می آید.

۲ میزان وابستگی یک متغیر نیز از جمع متغیرهایی

که از آنها تأثیر می پذیرد و خود متغیر به دست می آید.

جدول ۳. ماتریس خود تعاملی ساختاری

|    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|
| 1  | X | A | A | A | V | V | V | V | V | V  | V  | V  | V  | V  | V  | V  | V  | V  | V  | V |
| 2  |   | X | X | x | V | V | V | V | V | V  | V  | V  | V  | V  | V  | V  | V  | V  | V  | V |
| 3  |   |   | X | X | V | V | V | V | V | V  | V  | V  | V  | V  | V  | V  | V  | V  | V  | V |
| 4  |   |   |   | X | V | V | V | V | V | V  | V  | V  | V  | V  | V  | V  | V  | V  | V  | V |
| 5  |   |   |   |   | X | A | A | A | A | A  | A  | A  | A  | A  | X  | A  | A  | V  | V  | V |
| 6  |   |   |   |   |   | X | x | x | x | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | V  | V  | V |
| 7  |   |   |   |   |   |   | X | A | A | A  | A  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | V  | V  | V |
| 8  |   |   |   |   |   |   |   | X | O | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | V  | V  | V |
| 9  |   |   |   |   |   |   |   |   | X | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | V  | V  | V |
| 10 |   |   |   |   |   |   |   |   |   | X  | O  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | V  | V  | V |
| 11 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | X  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | V  | V  | V |
| 12 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    | X  | x  | x  | x  | x  | x  | V  | V  | V |
| 13 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    | X  | x  | x  | x  | x  | V  | V  | V |
| 14 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    | X  | x  | x  | x  | V  | V  | V |
| 15 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    | X  | A  | A  | V  | V  | V |
| 16 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    | X  | x  | V  | V  | V |
| 17 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    | X  | V  | V  | V |
| 18 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    | X  | x  | x |
| 19 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | X |

جدول ۴. ماتریس دستیابی نهایی راهبردهای صادرات بولی در توان دوم

|    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|
| 1  | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1 |
| 2  | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1 |
| 3  | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1 |
| 4  | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1 |
| 5  | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 1  | 1  | 1 |
| 6  | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1 |
| 7  | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1 |
| 8  | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1 |
| 9  | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1 |
| 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1 |
| 11 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1 |
| 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1 |
| 13 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1 |
| 14 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1 |
| 15 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1 |
| 16 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1 |
| 17 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1 |
| 18 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1  | 1  | 1 |
| 19 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1  | 1  | 1 |



**جدول ۵.** میزان نفوذ و وابستگی متغیرهای مدل توانمندسازی عملکرد صادراتی با رویکرد کلاس جهانی با تاکید بر راهبردهای صادرات تولیدات ورزشی

| متغیرها | C1 | C2 | C3 | C4 | C5 | C6 | C7 | C8 | C9 | C10 | C11 | C12 | C13 | C14 | C15 | C16 | C17 | C18 | C19 |
|---------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| نفوذ    | ۱۶ | ۱۶ | ۱۶ | ۱۶ | ۴  | ۱۵ | ۱۵ | ۱۵ | ۱۵ | ۱۵  | ۱۵  | ۱۵  | ۱۵  | ۱۵  | ۱۵  | ۱۵  | ۱۵  | ۱۵  | ۱۶  |
| وابستگی | ۴  | ۳  | ۳  | ۳  | ۳  | ۱۷ | ۱۶ | ۱۶ | ۱۶ | ۱۶  | ۱۶  | ۱۶  | ۱۶  | ۱۶  | ۱۷  | ۱۶  | ۱۶  | ۱۶  | ۱۶  |

صنعت ورزش در کلاس جهانی می باشد که به دلیل یکسان بودن عناصر خروجی و عناصر مشترک، به عنوان اولین سطح شناسایی شده است. به منظور تعیین سطح دوم، بدلیل یکسان بودن عناصر خروجی و عناصر مشترک تولید در کلاس جهانی و خدمت در کلاس جهانی به عنوان سطح دوم شناسایی شدند. سطح سوم نیز بر همین این اساس مشخص شدند که شامل نوآوری، نوآوری باز، نوآوری بسته، نوآوری خطی، نوآوری غیر خطی، کیفیت، انعطاف پذیری، کاهش هزینه، کاهش زمان، خدمات فروش و خدمات پس از فروش بودند. سطح چهارم شامل راهبردهای صادرات تولیدات ورزشی بودند. در سطح پنجم عوامل راهبردهای صادرات که شامل استراتژی تمرکز، گسترش، پورتر بودند به عنوان تأثیر گذارترین سطح قرار گرفتند.

**گام هشتم : مدل نهایی تفسیری - ساختاری و ترسیم شبکه تعاملات**  
در این مرحله نظر به سطح های متغیرها و ماتریس دسترس نهایی، مدل عوامل اصلی مدل تحقیق ارایه شد.

در این تحقیق عامل ها در ۵ سطح قرار دارند که در بالاترین سطح، توانمندسازی راهبردی صنعت

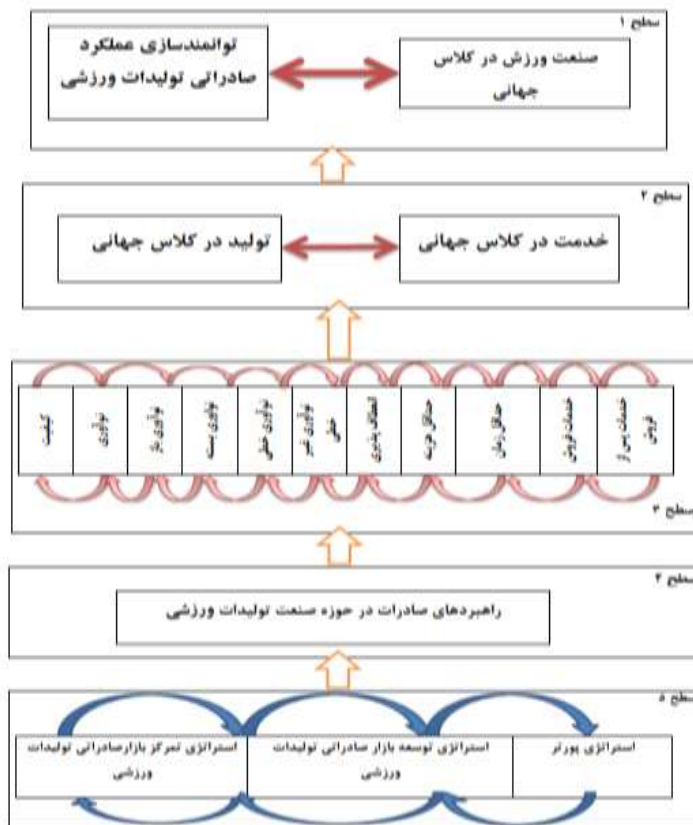
**گام هفتم: بخش بندی سطح عوامل توانمندسازی عملکرد صادراتی تولیدات ورزشی با رویکرد کلاس جهانی با تاکید بر راهبردهای صادرات تولیدات ورزشی**

در این مرحله با استفاده از ماتریس دسترسی نهایی، مجموعه خروجی و ورودی برای هرمتغیر به دست آمد. مجموعه خروجی و ورودی برای یک متغیر به صورت زیر تعیین شد. پس از تعیین عناصر خروجی، عناصر ورودی و عناصر مشترک، شاخصی که عناصر خروجی و عناصر مشترک یکسانی دارند، به عنوان اولین سطح و عامل تأثیر گذار بر توانمندسازی عملکرد صادراتی تولیدات ورزشی با رویکرد کلاس جهانی جهت توسعه اقتصادی صنعت ورزش، انتخاب شد. آن شاخص حذف شد و اقدام به بررسی شاخص های یکسان عناصر ورودی و مشترک و آن را به عنوان سطح بعدی انتخاب شد. این عملیات تا آنجا تکرار شد که اجزای تشکیل دهنده تمام سطوح سیستم مشخص

شدند ( رضایی پندری و یکه زارع) (Rezaei, 1395). اولین سطح همان شاخص توانمندی عملکرد صادراتی تولیدات ورزشی و

اند. باید توجه داشت عواملی که در سطوح بالاتر می باشند، از تأثیر گذاری کمتری برخوردارند و بیشتر تحت تأثیر عوامل پایین تر هستند. بنابراین عوامل سطح پایین تر به عنوان زیر ساخت و پایه ی اساسی توانمند سازی عملکرد صادراتی تولیدات ورزشی محسوب می شوند (آذر و همکاران، A. Azar, Khosravani, F., and Jalali, R., 2013).

ورزش و صنعت ورزش در کلاس جهانی و در سطح دوم تولید در کلاس جهانی و در سطح سوم عوامل تولید در کلاس جهانی (کیفیت، نوآوری، انعطاف پذیری، کاهش هزینه، کاهش زمان)، عوامل خدمت در کلاس جهانی (خدمات فروش و خدمات پس فروش)، در سطح چهارم راهبردهای صادرات تولیدات ورزشی و در پایین ترین سطح، استراتژی تمرکز، گسترش و پورتر قرار گرفته

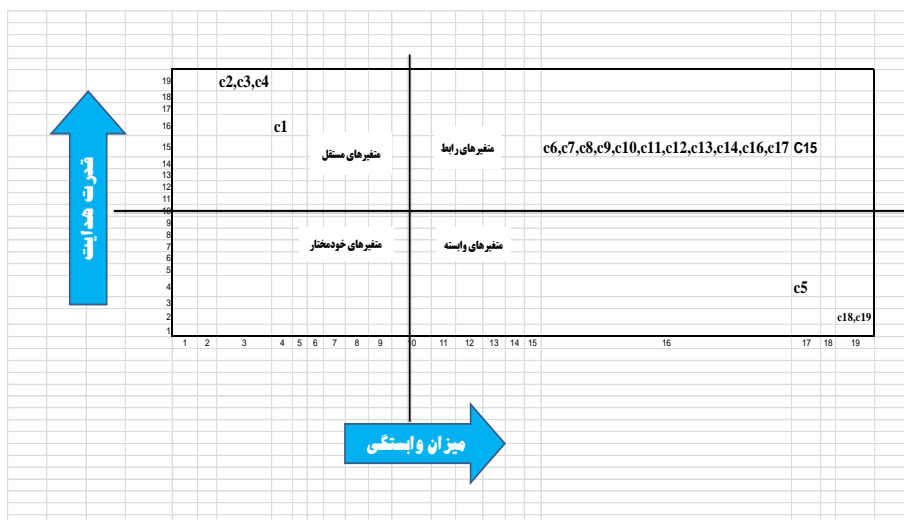


شکل ۲. مدل ساختار - تفسیری توانمند سازی عملکرد صادراتی با رویکرد کلاس جهانی با تأکید بر راهبردهای صادرات تولیدات ورزشی

**گام نهم: نمودار تحلیلی MICMAC**

در این مرحله با استفاده از روش MICMAC نوع متغیرها با توجه به اثرگذاری و اثرپذیری بر سایر متغیرها مشخص شده است، و پس از تعیین قدرت نفوذ یا اثرگذاری و قدرت وابستگی عوامل که در جدول (۵) تعیین شد، می‌توان تمامی عوامل اصلی مؤثر بر توانمندسازی عملکرد صادراتی تولیدات ورزشی با رویکرد کلاس جهانی را در یکی از خوشه‌های چهارگانه روش ماتریس اثر متغیرها طبقه‌بندی کرد. اهمیت متغیرها بیشتر براساس روابط غیرمستقیم میان آنها سنجیده می‌شود و متغیرها به چهار گروه خودمختار، وابسته، پیوندی (رابط) و مستقل تقسیم شدند (آذر و همکاران، (A. Azar, Tizro, A, Moghbel, W. Anvari, A. Rostami, A.A. , 2010). در پژوهش حاضر همانطور که در نمودار(۱) توانمندسازی عملکرد

صادراتی، صنعت ورزش در کلاس جهانی، تولید در کلاس جهانی بر اساس نظرات خبرگان جز متغیرهای وابسته که نشان دهنده آن است این متغیرها وابستگی بالا و نفوذ پایینی را دارهستند. راهبردهای صادرات تولیدات ورزشی، استراتژی پورتر، تمرکز، گسترش جز متغیرهای مستقل هستند که قدرت نفوذ بالا و میزان وابستگی اندکی را دارا هستند. نوآوری، انعطاف پذیری، کیفیت، حداقل هزینه، حداقل زمان، خدمت در کلاس جهانی، خدمات فروش و خدمات پس از فروش جز متغیرهای رابط هستند که نشان دهنده آن است این متغیرها وابستگی بالا و نفوذ بالارا دارهستند، در واقع هر گونه عملی بر این شاخص متغیرها سبب تغییر سایر شاخص ها می شود.



**نمودار ۱.** نمودار تحلیلی MICMAC عوامل توانمندسازی عملکرد صادراتی تولیدات ورزشی با رویکرد کلاس جهانی  
با تاکید بر راهبردهای صادرات تولیدات ورزشی

## بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با بررسی عمیق، تحقیق و مصاحبه با متخصصان، اقتصاد دانان، اعضاء هیات علمی حوزه (بازاریابی ورزشی، مدیریت صنعتی باگرایش تولید در کلاس جهانی) و مدیران حوزه ورزشی به تدوین مدل سازی تفسیری - ساختاری توانمندسازی راهبردی عملکرد صادراتی تولیدات ورزشی با رویکرد کلاس جهانی با تاکید بر راهبردهای صادرات تولیدات ورزشی پرداخت. نتایج تحقیق حاضر در بخش اول با استفاده از روش کد گذاری رهیافت گلیزری براساس نظر خبرگان پژوهش در محیط نرم افزار NVIVO10 به شناسایی عوامل مدل پرداخته شد و نتایج این رهیافت نشان داد که بین عوامل تولید در کلاس جهانی (کیفیت، نوآوری، حداقل هزینه، حداقل زمان، انعطاف پذیری) و عوامل خدمت در کلاس جهانی (خدمات فروش و پس ازفروش) با راهبردهای صادرات و مقوله های فرعی آن در جهت توانمند سازی راهبردی عملکرد صادراتی تولیدات ورزشی رابطه علی و اثر گذار وجود دارد و در خانواده نوع قرار گرفتند، در نهایت مدل کیفی ذکر شده با رویکرد گلیزری مطلوب می باشد، در ادامه تحقیق از دیدگاه مشارکت کنندگان در بخش دوم پژوهش در محیط نرم افزار MATLAB2014 با استفاده از روش معادلات تفسیری - ساختاری به تعیین روابط درونی مدل و سطح بندی مدل و میزان تاثیر پذیری و تاثیر گذاری عوامل مدل پرداخته شد. نتایج نشان داد عامل ها در ۵ سطح قرار دارند که در بالاترین سطح (سطح ۱)، توانمندسازی راهبردی صنعت ورزش و صنعت ورزش در کلاس جهانی به عنوان تاثیر پذیرترین عامل و در پایین ترین سطح (سطح ۵)،

استراتژی تمرکز، گسترش و پورتر قرار گرفته اند به عنوان تاثیر گذارترین عوامل قرار گرفتند. با استفاده از تحلیل میک مک توانمند سازی عملکرد صادراتی، صنعت ورزش در کلاس جهانی، تولید در کلاس جهانی متغیر وابسته که بیشترین وابستگی را دارند استراتژی پورتر، تمرکز، گسترش جز متغیرهای مستقل با اثرگذاری بالا و عوامل تولید و خدمت در کلاس جهانی و عوامل آن جز متغیرهای رابط (پیوندی) که هم بیشترین تاثیر و بیشترین وابستگی را دارند شناسایی شدند.

در تبیین یافته های فوق می توان گفت: تولیدات ورزشی در تمام دنیا تامین کننده سلامت جوانان است که متأسفانه بروز مشکلات و رکود حاکم بر بازار و همچنین مشکلات معیشتی که باعث کاهش قدرت خرید مردم شده، موجب خروج این تولیدات از سبد خانوار شده است. در حال حاضر میزان تولید و کیفیت در برخی لوازم ورزشی در داخل نسبت به سال های قبل بهبود یافته، اما حدود ۷۰ درصد اقلام ورزشی مورد نیاز مردم از طریق واردات تامین و ۳۰ درصد بقیه در داخل تولید و عرضه می شود.

از جمله دلایل پایین بودن میزان تولید داخلی لوازم ورزشی، به نظر می رسد نبود راهبردهای صادرات مناسب در تولیدات ورزشی با مدیریت تولید در کلاس جهانی باشد. به طور مثال می توان در رابطه نداشتن استراتژی های توسعه مناسب صادرات، می توان به دستگاه های موجود قدیمی در کارگاه های تولیدی داخل کشور و اینکه با وجود این دستگاه ها و تجهیزات فعلی نمی توان با تولیدات خارجی رقابت کرد و تداوم این روند باعث می شود به تدریج از تولیدات داخلی کمتر استقبال شود؛ اشاره کرد، ضمن

محصولات و خدمات خود را ارائه نمایند، مخصوصاً زمانی که مشتریان تولیدات ورزشی دارای سلیقه های بسیار متمایز باشند با انتخاب این استراتژی، عملکرد شرکت می تواند ارتقا یابد. از طرفی گرایش به استراتژی تمایز سبب ارائه محصولاتی متمایز از رقبا به مشتریانی که نسبت به قیمت حساسیت چندانی نشان نمی دهند، می شود و سازمان می تواند از نظر عرضه محصولات و خدمات از انعطاف پذیری بیشتری برخوردار شود، و عملکرد خود را بهبود بخشد. با توجه به تأثیر مثبت استراتژی توسعه در کنار استراتژی تمایز، توجه به آن می تواند به مدیران، توانایی انتخاب، جذب، تطابق، بهبود، و ایجاد فن آوری های جدید را بدهد و همچنین با توجه به نقش پر رنگ قابلیت بازاریابی ورزشی به همراه استراتژی تمرکز، گرایش به این قابلیت شرکت های تولید کننده ورزشی را قادر می سازد تا به صورتی تأثیرگذار جهت گیری استراتژی تمرکز را به منظور مطابقت با شرایط بازار اجرا کرده، و به اهداف عملکردی خاص رهنما سازد. این یافته با رحمان سرشت ( Rahman Sarsht, 2007; Rezaei, 2017) همسو است. یافته دیگر تحقیق، بر تأثیر گذار بودن استراتژی های نیروی رقابتی پورتر بر توانمند سازی عملکرد صادراتی تولیدات ورزشی دارد که در تبیین یافته فوق می توان گفت: با توجه به افزایش شرایط رقابتی بازار داخل و مزاد عرضه محصولات در دنیا و احتمال مواجه شدن با تبعات پیوستن به سازمان تجارت جهانی، شرکت های تولیدات ورزشی نمی توانند بدون تغییر در نگرش مدیریتی و بدون استفاده بهینه و مناسب از استراتژی های رقابتی پورتر (قدرت چانه زنی مشتریان محصولات ورزشی، قدرت چانه زنی عرضه کنندگان تولیدات

اینکه تولیدکنندگان را هم از ادامه تولید منصرف خواهد کرد. بی شک وقتی تولیدکنندگان کالاهای ورزشی ایرانی این شاخص را هدف قرار دهند، به طور حتم توان رقابت در بازارهای داخلی و حتی بین المللی را تقویت کرد و مردم هم در این فرایند، خرید کالای داخلی انتخاب نخست آنها خواهد بود. در واقع استراتژی توسعه صادرات یک استراتژی برای رشد کسب و کار است و به مجموعه برنامه های مبتکرانه یک شرکت در جهت گسترش میزان مشتری (محصولات یا خدمات) در فضای یک بازار خاص اطلاق می شود. توسعه در بازار، سنجش و هم یک نقشه برای ارزیابی میزان موفقیت یک کسب و کار نوپا، در میدان پابرجای رقابت بازار است. لذا بر اساس یافته های تحقیق با داشتن استراتژی توسعه صادرات تولیدات ورزشی و گسترش دستگاه های تولیدات ورزشی، فراگیری و آموزش این دستگاهها و سرمایه گذاری در شرکت های تولیدی چند ملیتی، و از طرفی دیگر تسهیل ورود دستگاهها و تجهیزات دارای تکنولوژی نوین و جلوگیری از تعلل و توقف طولانی ورود این کالاها در گمرک می توان باعث توانمند سازی صادرات تولیدات ورزشی در حد کلاس جهانی شد. این یافته با تحقیقات رحمان سرشت و کریمی (۱۳۸۶)، رضایی (۱۳۹۶)، گریگوریان ( Grigoryan, 2011; Rahman Sarsht, 2007; Rezaei, 2017; Steve Brown, 2007) که تأکید بر تأثیر استراتژی توسعه صادرات بر عملکرد صادراتی دارند؛ همخوانی دارد. با توجه به دیگر یافته حاصل شده می توان بیان نمود که شرکت های تولید کننده تولیدات ورزشی با تأکید بر استراتژی تمرکز می توانند با کمترین هزینه، به صورت تخصصی به مشتریان

- انتخاب نوع محصول و تکنولوژی تولید با گرایش بازارهای صادراتی تولیدات ورزشی هدف.
- اصلاح قوانین و مقررات در جهت تشویق و کمک به صدور محصولات تولیدی از جمله: افزایش مناسب مبالغ تشویق صادراتی و تسهیل پرداخت به موقع آن. ارائه یارانه در حمل و نقل مواد اولیه و کالای صادراتی ورزشی. ارائه معافیت های گمرکی مناسب جهت ورود مواد اولیه، قطعات یدکی و ماشین آلات مورد نیاز جهت تولید صادرات ورزشی.

#### منابع:

- Ali Ahmadi, A. F., R. Fathian, M. . (2009). Determining the Factors Influencing the Agility of the New Product Development Process Using the Principal Component Analysis Method (Case Study: Iran's Manufacturing Industries). *Tomorrow's Management*, 8(21), 3, 42-44. [Persian].
- Arman, B. (2006). The study of production barriers with an emphasis on the capital market, foreign investment, and the share of investment in GDP. *Parliament and Research*, 13(52), 146-168. [Persian].
- Azar, A., Khosravani, F and Jalali, R. (2013). Investigating Soft Operations Structural Approaches. *Tehran: Industrial Management Organization*. [Persian].

ورزشی، بررسی روش کار رقبای فعلی، تهدید محصولات یا خدمات جایگزین، تهدید رقبای جدید، رهبری در هزینه های تولیدات ورزشی، متفاوت یا متمایز ساختن محصولات و خدمات ورزشی، تمرکز نمودن همه توجه بر محصولات و خدماتی خاص (ورزشی) به حیات و فعالیت خود ادامه دهند. این یافته با پژوهش فیاضی (Fayyazi, 2017) همخوانی دارد. بنابراین در نظر داشتن عناصر تولید و خدمت در کلاس جهانی (کیفیت، قیمت، زمان، انعطاف پذیری، خدمات فروش و خدمات پس از فروش) از سوی تولیدکنندگان، در رشد صنایع داخلی ورزشی نقش مهمی را ایفا می کند که با ارتقا سطح کیفی محصولات، مصرف کننده داخلی ورزشی را تشویق به حمایت از کالای ایرانی ورزشی و معرف آن به سایر مصرف کنندگان می شود. به همین منظور در این مسیر همه حوزه های ورزشی در سراسر کشوری توانند اولویت خود را در استفاده از تولیدات داخل به ویژه در پوشاک و البسه قرار دهند و از طرفی حمایت از تولید ورزشی ملی و کالای ورزشی ایرانی باید به عنوان یک فرهنگ معرفی شود که تحقق این شعار نیازمند عزم ملی، جدی و همه جانبه است. این یافته با پژوهش دیفیلیس و پتریلو (De phillis, 2015) همخوانی دارد. در نهایت با توجه به نتایج پژوهش حاضر پیشنهادات کاربردی ذیل برای سیاستگذاران و دست اندرکاران این صنعت ضروری به نظر می رسد:

- استفاده از تکنولوژی روز و دانش فنی مناسب برای افزایش بهره وری در تولیدات ورزشی و اولویت بر تولیدات ورزشی با ارزش افزوده بالا.

- Conference on Financial Management and Economics .
- Dolles, H. S., S. (2011). Sport as Business,(International, Professional and Commercial Aspects). Chippenham and Eastbourne: Printed and Bound in Great Britain by CPI Antony Rowe.
  - Eid., R. (2009). Factors affecting the success of world class manufacturing implementation in less developed countries the case of Egypt. *Journal of Manufacturing Technology Management*,, 20(7), 989-1008 .
  - Farsijani, H.(2010). World class production and operations methods. Tehran: Publication of SAMT. [Persian].
  - Fayyazi, A. (2017). The Investigation of Commercial Business in the Context of the Power Uniformity Given the Role of Marketing and Porter Strategies. *New Marketing Research Seventh*, 2(25), 153-166. [Persian].
  - Fullerton R. R., M. C. S. (2004). An empirical examination of cost accounting practices used in advanced manufacturing environments. *Advances in Management Accounting*, 12, 85-113.
  - Glaser, B. G. (1978). Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory. Mill Valley CA.: Sociology Press.
  - Azar, A., Tizro, A, Moghbel, W. Anvari,A. Rostami, A.A. . (2010). Designing Supply Chain Agility Model; Interpretative-Structural Modeling Approach. *Management Studies in Iran*, 14 (4), 1-25. [Persian].
  - Azeem, M. S., N. A. (2012). Usage of NVivo Software for Qualitative Data Analysis. *Academic Research International*, 1(2), 262-266 .
  - Brache, J. F., C. (2019). Exporting firm's engagement with trade associations: Insights from Chile. *International Business Review*, 28(1), 25-35 .
  - Cavusgil, S. T., &Zou, S. (1994). Marketing Strategy-Performance Relationship: an Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures. *Journal of Marketing*, 58, 1-21 .
  - Creswell, J. W., & Miller, D .L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into practice*, 39(3), 124-130 .
  - De phillis, F., Petrillo, A. (2015). Key success factors for organizational innovation in the fashion industry *International Journal of Engineering Business Management*, 5, 47-57 .
  - Devadas, U. M., Silong, A. D., & Ismail, I. A. . (2011). The relevance of Glaserian and Straussian grounded theory approaches in researching human resourcedevelopment. Paper presented at the Paper presented at the International

- Affecting Entrepreneurship in Sport as an Interdisciplinary Field. *Interdisciplinary Studies in the Humanities*, 2(6), 936-993. [Persian].
- Naderian Jahromi, M. (2005). *Basics of Sociology in Sport*. Esfahan: Beautiful Arts Publishing. [Persian].
  - Porter, M. (1985). *Competitive advantage-creating and sustaining superior performance*. New York.
  - Rahman Sarsht, H. K., Gh. R. (200). (VA Model for Relationship between Development Strategies for Export Markets and the Performance of Producing Companies Exporting Food Products in Iran. *Journal of Management Management of Iran*, 2(8), 1-10. [Persian].
  - Ramesh, A., Banwet, D.K., Shankar, R. (2010). Modeling the Barriers of Supply Chain Collaboration. *Journal of Modelling in Management*, 5(2), 176-193 .
  - Razavi, S. M. H., Nobakhti, S. . (2012). *Commercialization of Sports: North Station Publishing*. [Persian].
  - Rezaei Pandari, A. A. Z., M. . (1395). Designing a Structural-Interpretative Model of Successful Technology Transfer Factors for Sustainable Development. *Journal of Management Researches in Iran*, 20(1), 61-79 . [Persian].
  - Rezaei, R. (2017). Effectiveness of Export Performance of
  - Glaser, B. G & ,Strauss, A. L. . (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*: Aldine de Gruyter.
  - Grigoryan, K. (2011). *The key issues of the improvement of export promotion policy at the macro- and micro levels*. Triavna: Bulgaria.
  - Hanifa Zadeh, L. (2010). *Property Structure and Effectiveness of Insurance Companies in Iran*. *Insurance Industry Weekly*, 2(25), 139-164. [Persian].
  - Huang J. J., T. G. H., Ong C. S. (2005). Multidimensional data in multidimensional scaling using the analytic network process. *Pattern Recognition Letters*, 26, 755-767 .
  - Huerta, E., Garcia-Olaverri, C., Larraza-Kintana, M., & Urtasun, A. (2012). *Manufacturing Flexibility and Advanced Human Resource Management Practices*. Paper presented at the Academy of Management Proceedings.
  - Katsikeas, C. S., & Leonidou, L.C. . (1996). Export Market Expansion Strategy: Differences between Market Concentration and Market Spreading. *Journal of Marketing Management*, 12(1-3), 113-134 .
  - Kvale, S. (1996). *InterViews—An introduction to qualitative research interviewing*, . CA: Sage.: Thousand Oaks.
  - Madin Alizadeh, Z. H., H. . (2010). *Investigating the Factors*



- engineering industries. *Journal of Advances in Management Research*, 1(1), 28 - 40 .
- Steve Brown, B. S., Kate Blackmon. (2007). The contribution of manufacturing strategy involvement and alignment to world-class manufacturing performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 27 (3), 282-302 .
  - Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A.,. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management journal*, 18(7), 509-533 .
  - Thakkar J., K. A., Deshmukh S.G. (2008). Evaluation of buyer supplier relationships using an integrated mathematical approach of interpretive structural modeling (Sharifian) and graph theoretic matrix: The case study of Indian automotive SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 19(1), 92-124 .
  - Wang, W., & Ma, H. (2018). Export strategy, export intensity and learning: Integrating the resource perspective and institutional perspective. *Journal of World Business*, 53(4), 581-592 .
  - International Marketing Strategies .*Explorations of Business Management*, 9(17), 55-80. [Persian].
  - Richards, L. M., J.M. (2012). *Readme First for a User's Guide to Qualitative Methods CA*: Sage.: Thousand Oaks.
  - Sadrai Javaheri, A. (2011). An Introduction to the Principles of Competitive Politics. *Monthly Review of Economic Issues and Policies*, 9(10), 181-190. [Persian].
  - Schonberger, R. J. (1987). *World class manufacturing: The next decade*. New York, 89-95.
  - Scott, W. A. (1955). Reliability of content analysis. . *Public Opin Quart.*, 19, 321-325 .
  - Shafei, R. (2012). The study of the impact of market presence strategies on managerial attitudes and their relationship with the selection of marketing measures in industrial production companies. *Journal of Research in New Marketing Research*, 2(4), 104 -184. [Persian].
  - Sharifian, I. (2008). *Designing a Process Pattern for Entrepreneurship Motivation for Physical Education Students*. (Doctor ), Tarbiat Modares University. [Persian].
  - Singh M.D., S. R., Narain R , Agarwal. (2003). An interpretive structural modeling of knowledge management in



## Interpretative Modeling - Structural Empowerment of Export Performance with a world Class Approach with Emphasis on Export Strategies for Sporting Goods

Forough Mohammadi<sup>1</sup>, Masoumeh Kalateh Seifari<sup>2\*</sup>, Seyed Mohammad Hossein Razavi<sup>3</sup>, Hassan Farsijani<sup>4</sup>

Received: Jun 06, 2019

Accepted: Feb 27, 2020

### Abstract

**Objective:** The purpose of this paper was to identify and level the relationship between the empowerment of export performance with a global class approach with an emphasis on the export strategy of sport products by employing an interpretive-structural modeling approach.

**Methodology:** The present study is a cross-sectional, developmental-applied study. Based on Glyzeria's approach and deep interview with 15 people (economists, sports marketing managers, industrial management, familiar with the global class, sports products manufacturers), NVIVO<sub>10</sub> software provides the main factors of the model in the form of 97 open source, 12 selective codes and 5 theoretical identification codes. Then, using the interpretive-structural modeling process in the MATLAB<sub>2014</sub> software environment, the level and internal relations between the extraction factors were determined and finally, by MICMAC analysis based on the conductivity and dependence.

**Results:** The results showed that the model factors are at 5 levels and strategies (concentration, development and competitive power of Porter) are at the lower levels of the model and have the most impact on other factors and cause the emergence or exacerbation of export strategies of sports products, factors of production and Service in the world class (quality, innovation, flexibility, time reduction, price reduction) (after-sales service and after-sales service) and the world-class sports industry and empowering the export performance of sports products. MICMAC analysis shows that export strategies (development strategy, focus, Porter's competitive force) with high permeability and low affinity (innovation, quality, flexibility, time reduction, price reductions, world-class service, sales and services) After sales) with high penetration and high dependence, driving and stimulating (world-class sports industry).

**Conclusion:** As a result of any plans and actions by sport reward managers, in order to enhance the export performance of sports products in support of Iranian sports and products, it is necessary to pay attention to the key role of these factors.

**Keywords:** export performance, world class, export strategies, sports products, interpretive-structural modeling.

1-Ph.D of Marketing and Sports Media Management, University of Mazandaran, Babolsar, Iran, 2- Associate Professor of Sports Management, University of Mazandaran, Babolsar, Iran, 3- Professor of Sports Management, Mazandaran of University, Babolsar, Iran, 4- Associate Professor of Industrial Management, Shahid Beheshti University, Tehran Iran

\*Email: Mkalateh@umz.ac.ir