
تدوین چارچوب مفهومی توسعه اقتصادی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران

سرگل علیزاده^{۱*}، زهرا نوبخت^۲، نیما ماجدی^۳

ص.ص: ۱۹۹-۲۱۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۳/۲۸

تاریخ تصویب: ۱۴۰۰/۰۷/۲۷

چکیده

این تحقیق با هدف بررسی شناسایی و اولویت‌بندی استراتژی‌های اقتصادی کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی با استفاده از روش ادغام AHP-TOPSIS طراحی و اجرا گردید. روش تحقیق حاضر از نوع پیمایشی بود که به صورت میدانی اجرا گردید. به منظور شناسایی استراتژی‌های اقتصادی کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی، از روش دلفی تا اشباع نظری و شناسایی خبرگان با شیوه گلوله برفی استفاده شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق از روش AHP و تاپسیس با استفاده از نرم‌افزارهای SUPER DECISION و نرم‌افزار تاپسیس استفاده گردید. با توجه به نتایج تحقیق مشخص گردید که استراتژی ادغام با دیگر شرکت‌ها، استراتژی یکپارچگی عمودی به بالا و استراتژی تنوع ناهمگن مهم‌ترین استراتژی‌های مشخص شدن کسب و کارهای کوچک و متوسط ورزشی می‌باشد. بنابراین کسب و کارها در ورزش به واسطه توسعه و بهبود قابلیت‌های خود نیاز است تا با دیگر شرکت‌ها و کسب و کارها در جهت ایجاد ساختار قوی‌تر ادغام داشته باشند.

واژه‌های کلیدی: استراتژی، استراتژی ادغام، اقتصاد، کسب و کار

۱. دانشجوی دکتری گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران،

Alizadeh4567@hotmail.com

۲. استادیار گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران، (نویسنده

مسئول) nobakht11@yahoo.com

۳. استادیار گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

Nima.majedi@gmail.com

Prioritization of economic strategies of small and medium-sized sport businesses using the integration method TOPSIS-AHP

Sargol Alizadeh¹, Zahra Nobakht^{*2}, Nima Majedi³

Abstract

This study was designed and conducted to investigate the identification and prioritization of economic strategies of small and medium sports businesses using AHP-TOPSIS integration method. The method of the present study was a survey that was conducted in the field. In order to identify the economic strategies of small and medium sports businesses, the theoretical saturation method and identifying the experts with the snowball method were used. In order to analyze the research data, AHP and TOPSIS methods were used using SUPER DECISION software and TOPSIS software. According to the research results, it was found that the strategy of merging with other companies, the strategy of vertical integration upwards and the strategy of heterogeneous diversity are the most important strategies for identifying small and medium-sized sports businesses. Therefore, businesses in sports need to integrate with other companies and businesses in order to create a stronger structure by developing and improving their capabilities.

Keywords: Strategy, Integration Strategy, Economy, Business

¹. Ph.D student of physical education and sport sciences, Ghazvin Branch, Islamic Azad University, Ghazvin, Iran. Alizadeh4567@hotmail.com

². Assistant Professor of physical education and sport sciences, Ghazvin Branch, Islamic Azad University, Ghazvin, Iran. Corresponding Author*: nobakht11@yahoo.com

³. Assistant Professor of physical education and sport sciences, Ghazvin Branch, Islamic Azad University, Ghazvin, Iran. Nima.majedi@gmail.com

مقدمه

ورزش از قابلیت بالایی در جهت اثرگذاری بر افراد، جامعه، دولت و اقتصاد در هر کشوری برخوردار می‌باشد. این مسئله به علت ظرفیت‌های بالای ورزش می‌باشد (باراجاس^۱، ۲۰۱۴، ۲). شرکت‌های ورزشی در مسیر توسعه اقتصادی نقش مهمی را دارا می‌باشند و امروزه حجم گسترده‌ای از مبادلات تجاری را دارا می‌باشند (ریچاردسون^۲، ۲۰۱۷، ۲۳). به‌منظور بهره‌گیری از نقش کسب‌وکارهای ورزشی در مسیر توسعه اقتصادی هر کشوری، نیاز به بررسی استراتژی‌های این شرکت‌ها و متناسب‌سازی این استراتژی‌ها با فضای حاکم بر محیط فعالیت آنان می‌باشد (سلونی^۳، ۲۰۱۵، ۲). کسب‌وکارهای ورزشی به‌عنوان ارکان توسعه صنعت ورزش نقش مهمی در بهبود وضعیت خدمات و محصولات در عرصه ورزش دارد (اسبورنی، جنسن و ویت^۴، ۲۰۲۰، ۱۴). بهبود جایگاه کسب‌وکارهای ورزشی سبب می‌گردد تا فعالیت‌های تجاری در حوزه ورزش به‌صورت منظم‌تری دنبال گردد (میر، تان، لیم و چونگ^۵، ۲۰۱۹، ۴۵۷).

در هر اقتصادی شرکت‌ها و کسب‌وکارها به سه دسته خدماتی، تولیدی و بازرگانی تقسیم‌بندی می‌شوند که هر کدام به‌نوبه خود به چرخه‌های اقتصادی جوامع مختلف کمک‌های شایان توجه ای می‌نمایند. هر شرکت در برهه‌های زمانی خاصی از استراتژی‌های متفاوتی استفاده می‌نمایند تا چرخه فعالیت‌های خود را ادامه دهند، بازارهای خود را حفظ و گسترش داده و توانایی رقابت در میان رقبای بالفعل و بالقوه موجود در بازار را به دست آورد و نهایتاً بتواند در عرصه رقابت باقی بماند (بایرامی، ۱۳۸۹، ۲). هر کسب‌وکاری برای دستیابی به اهداف استراتژیک خود و تأمین منافع ذی‌نفعان باید دارای سند استراتژیک باشد. اما از آنجاکه استراتژی‌های هر کسب‌وکاری با توجه به عوامل داخلی و خارجی تأثیرگذار بر فعالیت‌های آن تعریف می‌شوند و این عوامل نیز به دلایل گوناگون از جمله افزایش فضای رقابت، تغییر و تنوع انتظارات مشتریان، تغییرات فن‌آوری و به‌طورکلی تغییر شرایط داخلی و خارجی، دست‌خوش تغییر می‌شوند، لذا استراتژی‌های کسب‌وکار نیز باید بازنگری شده و استراتژی‌های جدیدی با توجه به شرایط و مقتضیات موجود تدوین گردند (حقیقی، منوریان، قوام پور و رسولیان، ۱۳۸۸، ۴۰). اقتصاد جهانی دورنمای رقابتی جدیدی را به وجود آورده است که در آن رویدادها به‌طور مداوم و پیش‌بینی‌نشده تغییر می‌کند. تغییرات شتابان در محیط بیرونی باعث افزایش نیاز به نگرستن به استراتژی و رهبری به‌عنوان دوروی یک سکه شده است. الزامات محیطی، نیاز به رهبری استراتژیک را، به‌منظور تفسیر محیط، خلق استراتژی و ایجاد سازمانی که بتواند در چنین بافتی دوام بیاورد، القا می‌کند (لیوئید و امانوئل^۶، ۲۰۰۶، ۱۰۳).

در تحقیقات مختلفی به عوامل مؤثر بر استراتژی‌های شرکت‌ها و کسب‌وکارهای تولیدی و خدماتی

1 - Barajas

2 - Richardson

3 - Sloane

4 - Osborne, Jensen, & Weight

5 - Meier

6 - Lloyd & Emmanuel

اشاره شده است. کریم و همکاران^۱ (۲۰۰۷) در تحقیق خود اشاره داشتند که مسائل مربوط به هزینه، قابلیت‌های تولیدی، کیفیت، مسائل مربوط به بازار و ... از جمله عوامل مهم مؤثر بر استراتژی‌های شرکت‌های کشور مالزی می‌باشد. آدام و همکاران^۲ (۲۰۰۱) نیز پی بردند که مشتری مداری، کیفیت، زمان از جمله عوامل مؤثر بر استراتژی‌های شرکت‌های آمریکایی می‌باشد. این در حالی است که تحقیقات جامعی در داخل کشور به بررسی عوامل مؤثر بر استراتژی‌های کسب‌وکارها به خصوص کسب‌وکارهای ورزشی انجام نگرفته است که این مسئله سبب گردیده است تا شناسایی استراتژی‌های کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی نیز تحت شعاع قرار گیرد. هایواری^۳ (۲۰۱۶) نشان داد که ایجاد مدیریت پروژه در سازمان می‌تواند استراتژی‌های سازمانی را به شکل مناسبی اجرایی نماید. اکتورک و کورت^۴ (۲۰۱۶) مشخص نمودند که مدیریت دانش مهم‌ترین استراتژی در برخی شرکت‌ها می‌تواند باشد. هویگنز و تامسون^۵ (۲۰۱۹) در تحقیقاتی با عنوان شاخص‌های رقابت‌پذیری کشور انگستان به این نتیجه رسیدند که ارزیابی معیار و شاخص‌های رقابت‌پذیری بر رشد و توسعه پایدار کسب و کارها تأثیر بسزایی دارند. تورفس^۶ و همکاران (۲۰۱۹) در کتابی با عنوان چشم انداز مالی مشاغل کوچک اروپا به تحلیل کمی صندوق سرمایه‌گذاری اروپا پرداخته و یکی از عوامل کلیدی توسعه استراتژی‌های کسب و کارها کوچک را تحقیق، توسعه و تحلیل بازار می‌داند. همچنین ویوو و همکاران^۷ (۲۰۱۵) در تحقیق خود نشان دادند که مسائل مختلفی امروزه از جمله توجه به محیط‌زیست جزئی از استراتژی‌های کسب‌وکارها می‌باشد.

در ورزش نیز تحقیقاتی به بررسی استراتژی‌های شرکت‌ها و کسب‌وکارهای ورزشی پرداخته‌اند. پینچ و هنری^۸ (۱۹۹۹) یکی از تحقیقات مهم در این عرصه را انجام داده‌اند و پس از بررسی‌های خود پی بردند که استراتژی نوآوری نقش مهمی در مسیر توسعه شرکت‌های ورزشی را دارا می‌باشد. با بررسی پیشینه تحقیق به خوبی مشخص می‌باشد که در حوزه ورزش به خصوص در داخل کشور، تحقیقات انجام‌گرفته شده به صورت اندکی به بررسی استراتژی‌های کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی به منظور استفاده از قابلیت‌های این کسب‌وکارها در مسیر توسعه اقتصادی آنان و جامعه پرداخته شده است (لیوئید و امانوئل^۹، ۲۰۰۶، لیم و چونگ^{۱۰}، ۲۰۱۹ و لیم و چونگ^{۱۱}، ۲۰۱۹). کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی به منظور عملکرد مناسب نیاز به انجام برنامه‌ها مطابق با استراتژی‌های مخصوص به خود می‌باشند. از این رو نیاز است تا استراتژی‌های این کسب‌وکارها و همچنین عوامل تأثیرگذار بر استراتژی‌های این کسب‌وکارها مورد مطالعه قرار گیرد و به صورت کامل مورد شناسایی قرار گیرد.

1 -Karim and et al

2 -Adam and et al

3 -Hyvari

4 -Akturk and Kurt

5- Huggins & Thompson

2- Torfs

7 -Wibowo and et al

8 -Pinch and Henry

9 - Lloyd & Emmanuel

10 -Meier

11 -Meier

استراتژی کسب و کار هنر، علم و صنعتی برای شکل‌دهی، پیاده‌سازی و ارزیابی تصمیمات عملکردی متقابل است که سازمان را قادر می‌سازد تا به اهداف بلندمدت دست یابند. این استراتژی‌ها فرآیند تعیین مأموریت سازمان، چشم‌انداز و اهداف و تعیین خطمشی‌ها و طرح‌ها اغلب برای پروژه‌ها و برنامه‌ها می‌باشد که برای دستیابی به این اهداف و تخصیص منابع برای پیاده‌سازی سیاست‌ها و طرح‌ها و پروژه‌ها و برنامه‌ها طراحی شده است. همان‌طور که بیان شد کسب‌وکار عبارت است از حالتی از مشغولیت و به طور عام، شامل فعالیت‌هایی است که تولید و خرید کالاها و خدمات با هدف فروش آن‌ها به منظور کسب سود در بر می‌گیرد. برخی از ویژگی‌های کسب‌وکار عبارتند از: ۱- فروش یا انتقال کالاها و خدمات برای کسب ارزش ۲- معامله کالاها و خدمات ۳- تکرار معاملات ۴- انگیزه سود (مهم‌ترین و قدرتمندترین محرک اداره یک کسب‌وکار) ۵- فعالیت توأم با ریسک. کسب‌وکار، همیشه بر آینده متمرکز است و عدم اطمینان، ویژگی آینده است. از این‌رو همواره کسب‌وکار توأم با ریسک است (بایرامی، ۱۳۸۹، ۲۵).

نمونه موردی تحقیق حاضر کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی هست. این کسب‌وکارها از جمله کسب‌وکارهای مهم ورزشی می‌باشد که منجر به ارتقا صنعت ورزش خواهد شد. با توجه به پتانسیل‌های کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی، در حال حاضر این کسب‌وکارها بازار رقابت را به رقبای خارجی خودباخته است. حوزه فعالیت این کسب‌وکارها در سطح حرفه‌ای ورزش کشور به شک مشخص‌شده‌ای در حال کاهش می‌باشد. این مسئله به‌خوبی ضمن تأثیرگذاری بر روند عملکردی این شرکت، سبب ایجاد ضربه‌های نامناسبی به اقتصاد ورزشی در کشور در درازمدت خواهد داشت. عدم موفقیت کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی در داخل کشور و تمایل ورزشکاران و باشگاه‌ها به استفاده از خدمات و محصولات این کسب‌وکارها سبب گردیده است تا به فعالیت‌های کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی خدشه اساسی وارد گردد. با توجه به مطالب فوق، تحقیق حاضر ضمن مطالعه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی، سعی در شناسایی و اولویت‌بندی استراتژی‌های قابل‌استفاده در این کسب‌وکارها با استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه شامل روش AHP¹ و روش تاپسیس دارد. لذا سؤال اصلی تحقیق حاضر این می‌باشد که استراتژی‌های کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی چه می‌باشد و از چه اولویت‌بندی برخوردار هستند؟

روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر از نوع پیمایشی بود که به‌صورت میدانی اجرا گردید. به‌منظور شناسایی استراتژی‌های کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی، محققان به بررسی و مشخص نمودن تیم خبرگان پرداختند. به‌منظور شناسایی این خبرگان از نمونه‌برداری گلوله برفی استفاده شد. بدین منظور محقق با شناسایی اولین خبره در این حوزه به مصاحبه با وی پرداخت و خبرگان بعدی از دیدگاه این فرد در حوزه معرفی گردید. این مرحله تا جایی پیش رفت، که دیگر خبره جدیدی از سوی افراد معرفی نگردد. پس از انجام این مراحل به شکل کامل، تعداد ۲۱ خبره آگاه و متخصص در حوزه تحقیق شناسایی گردید که با هماهنگی با این افراد، تیم خبرگان مشخص و معرفی گردیدند. به‌منظور شناسایی

1 - Analytical Hierarchy process

استراتژی‌ها و معیارهای اثرگذار بر کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی از مبانی نظری و همچنین نظر خبرگان استفاده شد.

پس از تشکیل تیم خبرگان با استفاده از روش دلفی به شناسایی استراتژی‌های اقتصادی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی پرداخته شد. در پایان پس از جمع‌بندی نظرات خبرگان در روش دلفی، تعداد ۱۵ استراتژی، به‌عنوان استراتژی‌های اقتصادی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی مشخص شدند. این استراتژی‌ها شامل یکپارچگی عمودی به پایین، یکپارچگی عمودی به بالا، یکپارچگی افقی، رسوخ در بازار، توسعه بازار، توسعه محصول، تنوع همگون، تنوع ناهمگون، تنوع افقی، مشارکت، کاهش، واگذاری، انحلال، ادغام با دیگر شرکت‌ها و حفظ وضع موجود بود. همچنین معیارهای مدنظر در این کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی نیز با توجه به تحقیق لوزمارتین پنا و دیارگاریدو^۱ (۲۰۰۸)، مشخص گردید. آنان در تحقیق خود معیارهایی در جهت تدوین استراتژی‌های شرکت‌های اسپانیایی، از جمله معیارهای کیفیت، هزینه، انعطاف‌پذیری، نوآوری، تحویل، خدمات و محیط‌زیست مشخص کردند. با این توجه پس از مصاحبه با تیم خبرگان، این معیارها نهایی و مورد تأیید قرار گرفت. به‌منظور تجزیه‌وتحلیل داده‌های تحقیق حاضر از روش AHP و تاپسیس با استفاده از نرم‌افزارهای SUPER DECISION و نرم‌افزار تاپسیس استفاده گردید.

تحلیل داده‌ها

در این تحقیق تعداد پس از بررسی‌های انجام‌شده تعداد ۱۵ استراتژی شامل یکپارچگی عمودی به پایین، یکپارچگی عمودی به بالا، یکپارچگی افقی، رسوخ در بازار، توسعه بازار، توسعه محصول، تنوع همگون، تنوع ناهمگون، تنوع افقی، مشارکت، کاهش، واگذاری، انحلال، ادغام با دیگر شرکت‌ها و حفظ وضع موجود شناسایی گردید. همچنین تعداد ۷ معیار کیفیت، هزینه، انعطاف‌پذیری، نوآوری، تحویل، خدمات و محیط‌زیست نیز نهایی گردید.

به‌منظور اولویت‌بندی استراتژی‌های اقتصادی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی ابتدا این اولویت‌بندی با استفاده از روش AHP انجام گردید. با استفاده از روش AHP اولویت‌بندی استراتژی‌های اقتصادی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی مشخص شد. سپس از روش تاپسیس به‌منظور اولویت‌بندی استراتژی‌ها استفاده گردید که این مسئله نیز سبب ایجاد استراتژی‌های مهم کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی گردید. با توجه به تفاوت‌ها در روش و فرایندهای این دو روش، مطابق انتظار اولویت‌بندی استراتژی‌های کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی در این دو روش متفاوت بود.

با توجه به تفاوت‌های میان این دو روش، جهت بررسی و اولویت‌بندی نهایی این استراتژی‌ها از روش‌های ادغام استفاده شد. به‌منظور بررسی اولویت‌ها از روش ادغام، از سه روش ادغام، روش میانگین رتبه‌ها، روش بردا و روش کپ لند استفاده شد. در تحقیق از روش میانگین رتبه‌ها استفاده شد. این روش، گزینه‌ها را بر اساس میانگین رتبه‌های به‌دست‌آمده از روش‌های مختلف اولویت‌بندی می‌کند. لازم به ذکر است که نرخ ناسازگاری در روش AHP موردبررسی و مایید قرار گرفت (CI=۰/۰۱۰۸). جدول ۱ نتایج

¹ - Luz Martin-Pena and Diaz-Garrido

رتبه‌بندی با استفاده از روش AHP را نمایش می‌دهد.

جدول ۱: رتبه‌بندی استراتژی با استفاده از روش AHP

اولویت‌بندی	استراتژی‌ها	ردیف
۰/۱۶۷	ادغام با دیگر شرکت‌ها	۱
۰/۱۲۰	یکپارچگی عمودی به بالا	۲
۰/۰۸۰	تنوع ناهمگن	۳
۰/۰۷۹	یکپارچگی افقی	۴
۰/۰۶۸	یکپارچگی عمودی به پایین	۵
۰/۰۶۷	تنوع همگن	۶
۰/۰۶۵	توسعه محصول	۷
۰/۰۶۲	رسوخ در بازار	۸
۰/۰۵۷	توسعه بازار	۹
۰/۰۵۷	تنوع افقی	۱۰
۰/۰۴۱	مشارکت	۱۱
۰/۰۳۴	کاهش	۱۲
۰/۰۳۴	واگذاری	۱۳
۰/۰۳۴	انحلال	۱۴
۰/۰۲۶	حفظ وضع موجود	۱۵

با توجه به نتایج روش AHP مشخص گردید که استراتژی ادغام با دیگر شرکت‌ها با نمره نرمال ۰/۱۶۷، استراتژی یکپارچگی عمودی به بالا با نمره نرمال ۰/۱۲۰ و استراتژی تنوع ناهمگن با نمره نرمال ۰/۰۸۰ مهم‌ترین استراتژی‌های اقتصادی مشخص شده کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی می‌باشد. همچنین جدول ۲ نتایج اولویت‌بندی استراتژی‌های اقتصادی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی با استفاده از روش تاپسیس را نشان می‌دهد.

جدول ۲: رتبه‌بندی استراتژی با استفاده از روش تاپسیس

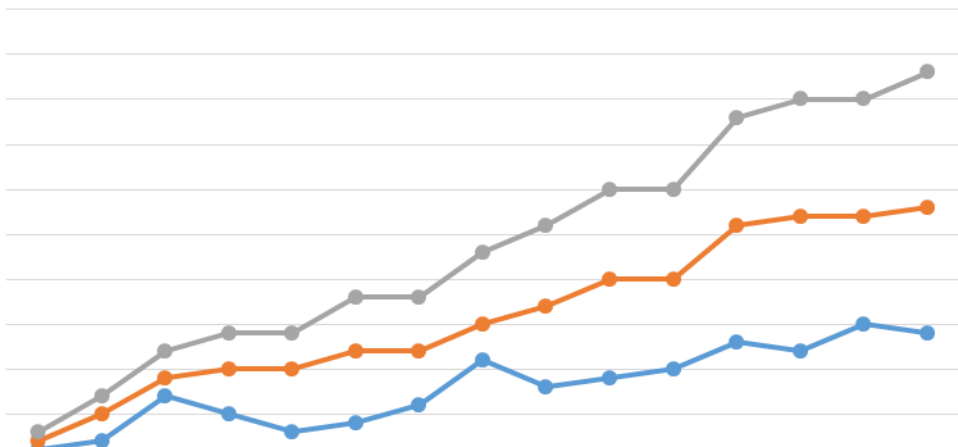
رتبه‌بندی	ضریب نزدیکی	نتیجه
اول	۰/۹۳۲	ادغام با دیگر شرکت‌ها
دوم	۰/۵۷۸	توسعه محصول
سوم	۰/۵۱۰	یکپارچگی عمودی به بالا
چهارم	۰/۵۰۴	مشارکت
پنجم	۰/۴۹۱	یکپارچگی عمودی به پایین
ششم	۰/۴۸۱	تنوع همگن
هفتم	۰/۴۸۱	تنوع ناهمگن
هشتم	۰/۴۶۳	یکپارچگی افقی
نهم	۰/۴۲۳	رسوخ در بازار
نهم	۰/۴۱۵	تنوع افقی
یازدهم	۰/۴۱۴	توسعه بازار
دوازدهم	۰/۳۲۸	حفظ وضع موجود

واگذاری	۰/۲۶۸	دوازدهم
انحلال	۰/۳۵۹	دوازدهم
کاهش	۰/۲۰۹	پانزدهم

با توجه به نتایج روش تاپسیس مشخص گردید که استراتژی ادغام با دیگر شرکت‌ها با ضریب ۰/۹۳۲، استراتژی توسعه محصول با ضریب ۰/۵۷۸ و استراتژی یکپارچگی عمودی به بالا با ضریب ۰/۵۱۰ مهم‌ترین استراتژی‌های کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی مشخص گردید. جدول ۳ و شکل ۱ نتایج اولویت‌بندی استراتژی‌ها با استفاده از روش ادغام را نمایش داده است.

جدول ۳: رتبه‌بندی استراتژی با استفاده از روش ادغام

اولویت	میانگین	روش تاپسیس	روش AHP	
اول	۱	۱	۱	ادغام با دیگر شرکت‌ها
دوم	۲/۵	۳	۲	یکپارچگی عمودی به بالا
سوم	۴/۵	۲	۷	توسعه محصول
چهارم	۵	۵	۵	یکپارچگی عمودی به پایین
چهارم	۵	۷	۳	تنوع ناهمگن
ششم	۶	۸	۴	یکپارچگی افقی
ششم	۶	۶	۶	تنوع همگن
هشتم	۷/۵	۴	۱۱	مشارکت
نهم	۸/۵	۹	۸	رسوخ در بازار
دهم	۱۰	۱۱	۹	توسعه بازار
دهم	۱۰	۱۰	۱۰	تنوع افقی
دوازدهم	۱۳	۱۳	۱۳	واگذاری
سیزدهم	۱۳/۵	۱۵	۱۲	کاهش
سیزدهم	۱۳/۵	۱۲	۱۵	حفظ وضع موجود
پانزدهم	۱۴	۱۴	۱۴	انحلال



شکل ۱: نمودار مقایسه رتبه استراتژی‌ها در روش‌های AHP، تاپسیس و ادغام

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام این پژوهش بررسی شناسایی و اولویت‌بندی استراتژی‌های اقتصادی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی با استفاده از روش ادغام AHP-TOPSIS می‌باشد. همان‌طور که مشخص گردید رتبه اول مربوط ادغام با دیگر شرکت‌ها، رتبه دوم یکپارچگی عمودی به بالا و رتبه سوم توسعه محصول می‌باشد. در تحقیق حاضر مشخص گردید که کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی می‌تواند ۱۵ استراتژی شامل یکپارچگی عمودی به پایین، یکپارچگی عمودی به بالا، یکپارچگی افقی، رسوخ در بازار، توسعه بازار، توسعه محصول، تنوع همگون، تنوع ناهمگون، تنوع افقی، مشارکت، کاهش، واگذاری، انحلال، ادغام با دیگر شرکت‌ها و حفظ وضع موجود را دارا باشد. در میان استراتژی‌های شناسایی شده تفاوت‌های ظریفی وجود داشت. در این صورت کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی می‌توانند از طریق واگذاری حق امتیاز به سرعت گسترش یابند که هزینه‌ها و فرصت‌های موجود بین عده زیادی سرشکن می‌شود. یکپارچگی عمودی به پایین یکی از استراتژی‌هایی است که کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی می‌کوشد در اجرای آن بر میزان مالکیت خود بیافزاید و شرکت عرضه‌کننده مواد اولیه را تحت کنترل خود درآورد. به‌ویژه زمانی این استراتژی‌ها مناسب هستند که کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی به عرضه‌کنندگان مواد اولیه خود اطمینان کافی نداشته باشد، آن‌ها قیمت‌ها را بسیار بالا منظور کنند یا اینک نتوانند نیازهای کسب‌وکار خود را تأمین نمایند. همچنین تنوع افقی مقصود از تنوع افقی این است که شرکت محصولات و خدمات جدید ولی بی‌ربط، به محصولات و خدمات خود می‌افزاید و به مشتریان

کنونی ارائه می‌دهد. در مقایسه با تنوع ناهمگون، خطر اجرای چنین استراتژی کمتر است، زیرا شرکتی که دست به چنین کاری می‌زند با مشتریان کنونی و موجود آشناست. منظور از تنوع همگون این است که شرکت می‌کوشد محصولات و خدماتی جدید ولی مرتبطی را، بر محصولات و خدمات خود بیافزاید. مقصود از تنوع ناهمگون این است که شرکت محصولات و خدماتی جدید ولی بی‌ربط (نسبت به محصولات و خدمات اصلی خود) به بازار عرضه می‌کند.

در تحقیق حاضر مشخص گردید هفت عامل استراتژی‌های کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی را دستخوش تغییرات می‌نماید. این هفت عامل شامل، کیفیت، هزینه، انعطاف‌پذیری، نوآوری، تحویل، خدمات و محیط‌زیست می‌باشد. این هفت عامل ابتدا از دل تحقیقات انجام‌شده در این حوزه استخراج گردید و پس از بررسی‌های عمیق در میان تیم خبرگان، این عوامل بحث و به‌عنوان عوامل مؤثر بر استراتژی‌های کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی شناسایی و مشخص گردید. این هفت عامل مشخص‌شده، می‌تواند به‌صورت‌های گوناگون استراتژی‌های این کسب‌وکارها را تحت شعاع قرار دهد و سبب تأثیرگذاری بر کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی و استراتژی‌های این کسب‌وکارها گردد. تمامی این عوامل اثرات مثبتی بر استراتژی‌های کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی دارا می‌باشند اما عامل هزینه به‌صورت منفی بر این استراتژی‌ها تأثیرگذار می‌باشد. بدین‌صورت که با افزایش هزینه، کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی در انجام و اجرای استراتژی‌های خود دچار مشکلاتی می‌گردد. از جمله عوامل مؤثر بر استراتژی که در این تحقیق به‌خوبی مورد شناسایی قرار گرفت، عامل محیط‌زیست می‌باشد. این مسئله به نظر می‌رسد یکی از حلقه‌های گمشده شرکت‌های صنعتی در کشور ایران می‌باشد که به‌صورت مناسب در بررسی و تحلیل شرکت‌های تولیدی ورزشی می‌بایستی مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد.

در تحقیقات مختلفی به بررسی معیارهای تأثیرگذار بر استراتژی‌های شرکت‌های تولیدی پرداخته‌شده است. لوزمارتین پنا و دیارگاریدو (۲۰۰۸) در تحقیق خود ضمن شناسایی هفت معیار کیفیت، هزینه، انعطاف‌پذیری، نوآوری، تحویل، خدمات و محیط‌زیست، پی بردند که این مسئله در تحقیق حاضر نیز مورد بررسی و اثبات قرار گرفت. در تدوین استراتژی شرکت‌ها نیاز به بررسی عوامل مؤثر بر آن می‌باشد. معیارهای مشخص‌شده در تحقیق حاضر به‌عنوان معیار و استاندارد مشخص می‌بایستی در شرکت‌ها به‌منظور تدوین استراتژی مورد بررسی قرار گیرد. با این توجه می‌توان اعلام داشت که نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیق لوزمارتین پنا و دیارگاریدو (۲۰۰۸) همخوان می‌باشد. با توجه به نتایج روش تاپسیس مشخص گردید که استراتژی ادغام با دیگر شرکت‌ها، استراتژی توسعه محصول و استراتژی یکپارچگی عمودی به بالا مهم‌ترین استراتژی‌های کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی مشخص گردیدند. همچنین با توجه به نتایج روش AHP مشخص گردید که استراتژی ادغام با دیگر شرکت‌ها، استراتژی یکپارچگی عمودی به بالا و استراتژی تنوع ناهمگن مهم‌ترین استراتژی‌های مشخص‌شده کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی می‌باشد. با توجه به روش ادغام با استفاده از میانگین رتبه‌ها، استراتژی ادغام با دیگر شرکت‌ها با میانگین ۱ به‌عنوان استراتژی منتخب از سوی تیم خبرگان جهت اجرا در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی مشخص گردید. همچنین نتایج تحقیق نشان داد که استراتژی حفظ وضع موجود و انحلال از کم‌اهمیت‌ترین استراتژی‌های کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی

می‌باشد. به نظر می‌رسد از دیدگاه خبرگان استراتژی ادغام با سایر شرکت‌ها می‌تواند در بهبود عملکرد کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی کمک حال باشد. این در حالی است که از دیدگاه خبرگان، این استراتژی به دنبال گسترش فعالیت شرکت در ابعاد مرتبط و غیر مرتبط می‌باشد که در تلاش در حال پی بردن به بازارها و فضاهای کسب‌وکار جدید می‌باشند به صورتی که این ادغام به صورت کلی و یا جزئی با رقبا و سایر شرکت‌ها می‌باشد.

مسئله مهم شناسایی شده در این تحقیق، این بود که استراتژی حفظ وضع موجود از جمله پایین‌ترین استراتژی‌های مشاهده شده مشخص گردید. این استراتژی در شرایط ایده آل شرکت مورد استقبال قرار خواهد گرفت. به نظر می‌رسد با توجه به وضعیت اقتصادی در کشور ایران، کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی نیز از این وضعیت مستثنا نمی‌باشد که این مسئله نشان‌دهنده مطلوب نبودن وضعیت موجود و حال حاضر کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی می‌باشد. همچنین برخی استراتژی‌ها از جمله استراتژی انحلال، واگذاری و کاهش نیز در تحقیق حاضر به عنوان استراتژی‌های مهم کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی مشخص نگردید. این مسئله نشان‌دهنده، برخورداری شرکت مذکور از پتانسیل‌های مثبت و مناسبی هست که سبب می‌گردد به آینده عملکردی این کسب‌وکارها امید داشت. با این توجه این استراتژی‌ها که به عنوان استراتژی‌های نهایی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی می‌باشد و در شرایط بحرانی این کسب‌وکارها می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد، در تحقیق حاضر مهم مشخص نگردید.

در دنیای کسب‌وکار یکی از استراتژی‌های رایج برای توسعه و رشد کسب‌وکارها، ادغام با دیگر شرکت‌ها است. این استراتژی در دنیا آن قدر متداول و مرسوم است که کمتر صنعت و شرکتی است که می‌تواند خود را از آن مصون تلقی کند. با توجه به اینکه استراتژی یکپارچگی عمودی به بالا نیز به عنوان استراتژی مهم شرکت مورد بررسی در تحقیق حاضر مشخص گردید، لازم به ذکر می‌باشد که تفاوت‌های بین استراتژی ادغام با دیگر شرکت‌ها و استراتژی یکپارچگی عمودی به بالا وجود دارد. در استراتژی ادغام با دیگر شرکت‌ها، شرکت سعی در گسترش فعالیت‌های خود در سطح کلان صنعتی و اقتصادی و ترکیب با سایر شرکت‌های مهم و بزرگ در عرصه فعالیت خود دارد. در حالی که مقصود از یکپارچگی عمودی به بالا این است که شرکت با خریدن شرکت‌های پخش یا خرده‌فروشی‌ها می‌کوشد بر میزان کنترل خود بیافزاید. در اجرای استراتژی یکپارچگی عمودی به بالا یکی از راه‌های اثربخش این است که شرکت اقدام به واگذاری حق امتیاز کند. در این صورت شرکت‌ها می‌توانند از طریق واگذاری حق امتیاز به سرعت گسترش یابند که هزینه‌ها و فرصت‌های موجود بین عده زیادی سرشکن می‌شود. به صورت کلی می‌توان این مدل را مجموعه‌ای از عناصر ساختارمند توصیف کرد که رقابت پذیری و رشد کسب و کارهای ورزشی را تبیین می‌کند. مدل ارائه شده در این پژوهش، شناختی از محیط بیرونی و درونی کسب و کارهای ورزشی، به منظور مدیریت بهینه کسب و کار بر اساس ارتباط آن با مجموعه‌ای از فعالیت‌های داخلی و خارجی آنها ایجاد می‌کند. بر پایه این مدل، می‌توان به ارزیابی عینی از سطح فعالیت‌های یک کسب و کار ورزشی پرداخت و اطلاعات مورد نیاز در زمینه اقدامات مناسبی را که باید هر کسب و کار برای رسیدن به مراتب رشد انجام دهد، فراهم ساخت. از این رو برای کسب موفقیت،

راهکاری برای رشد، فراروی صاحبان کسب‌وکارهای ورزشی قرار می‌گیرد. در واقع کسب‌وکارهای ورزشی بر حسب افزایش میزان رقابت‌پذیری می‌توانند موجبات رشد خود را فراهم آورده و به‌طور پایداری در عرصه اقتصاد ملی ایفای نقش کنند. این پژوهش به دلیل جامعیت عوامل و شاخص‌های احصا شده، مبنایی برای مطالعات آتی در زمینه رقابت‌پذیری کسب‌وکارهای ورزشی فراهم آورده است. مدل روابط متقابل رقابت‌پذیری، روی‌آوری جدیدی را برای تحلیل متغیرهایی که عملکرد رقابتی کسب‌وکار را شکل می‌دهند، فراهم ساخته، از این‌رو مدیران می‌توانند درک بیشتری از ارتباط عوامل و شاخص‌های رقابت‌پذیری داشته باشند که در نتیجه تصویر روشن‌تری را در مورد رشد کسب‌وکارشان عرضه می‌نمایند. گام بعدی در این مسیر، توسعه سیستم سنجش رقابت‌پذیری برای استفاده داخلی در کسب‌وکارهای ورزشی است که این امکان را برای آن‌ها فراهم می‌کند تا عملکرد و عامل‌های رقابت‌پذیری‌شان را بازبینی و تحلیل نمایند. در نهایت می‌توان به منظور ابهام‌زدایی از علل و عوامل دخیل در رقابت‌پذیری و رشد، در یک مرور سیستماتیک، مقالاتی را که رابطه میان رقابت‌پذیری و رشد را مطالعه کرده‌اند، جمع‌آوری کرد تا از طریق تجزیه و تحلیل عوامل و همچنین از طریق شناسایی متغیرها شیوه تأثیر متغیرها را در این رابطه تفسیر کرد. این امر سبب خواهد شد برای ارتقاء رشد کسب و کارها از طریق رقابت‌پذیری، از معیارهای تقویت‌کننده این رابطه به نحو مؤثرتری بهره‌مند شویم.

منابع

- بایرامی، ا. (۱۳۸۹). تدوین استراتژی برای شرکت بهنوش ایران و اولویت‌بندی استراتژی‌ها با روش تاپسیس فازی، عدالتیان شهریار، جمشید (استاد راهنما). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز، ۷-۱.
- حقیقی، م؛ منوریان، ع؛ قوام پور، س؛ رسولیان؛ س، (۱۳۸۸). بررسی عوامل مؤثر بر موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت ملی گاز ایران، نشریه مدیریت بازرگانی، دوره ۱، شماره ۳؛ ۵۴-۳۹.
- دیوید، ف. (۱۳۹۴). مبانی مدیریت استراتژیک، ترجمه محمد اعرابی، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران.
- Adam, E., Flores, B. E. & Macias, A. (2001). Quality improvement practices and the effect on manufacturing firm performance: evidence from Mexico and the USA. *International Journal of Production Research* 39, 43-63.
- Akturk, B; Kurt, M; (2016). An Empirical Study of the Relationship between Knowledge Management Practices and Strategy Formulation Capabilities, *Procedia - Social and Behavioral Science*, 235, 739-745.
- Barajas, A. (2014). Reinventing the economics of sport. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 4(3). 1-18.
- Hyväri, I. (2016). Roles of top management and organizational project management in the effective company strategy implementation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 226, 108-115.
- Hokinz, A. Tayson, B. (2019). Statistical Analysis of Chinese Sports Industry Listed Companies Competition Factor and Strategic Performance in Fully Market Environment. *Ekoloji*, 28(107), 2697-2703.
- Karim, A., Smith, A.J.R, Halgamuge, S.K., & and Islam, M.M. (2007). A comparative study of manufacturing practices and performance variables. *International Journal of Production Economics*, 112(2). 841-859

- Lloyd C. harris, Emmanuel Ogbonna, (2006). Initiating strategic planning, *Journal of Business research* 59, PP: 100-111
- Luz Martín-Peña, M., & Díaz-Garrido, E. (2008). A taxonomy of manufacturing strategies in Spanish companies. *International Journal of Operations & Production Management*. 28(5), 455-477.
- Meier, M., Tan, K. H., Lim, M. K., & Chung, L. (2019). Unlocking innovation in the sport industry through additive manufacturing. *Business Process Management Journal*. 25 (3), 456-475.
- Osborne, B., Jensen, J. A., & Weight, E. A. (2020). Intercollegiate Athletics: A Unique Segment of the Sport Industry. *Journal of Global Sport Management*, 5(1), 13-33.
- Pinch, S., & Henry, N. (1999). Discursive aspects of technological innovation: the case of the British motor-sport industry. *Environment and Planning A*, 31(4), 665-682.
- Richardson, S. (2017). The economics of sport. *Understanding Sport Management: International Perspectives*, 198. 21-38.
- Sloane, P. J. (2015). The economics of professional football revisited. *Scottish Journal of Political Economy*, 62(1), 1-7.
- Torfs, W., & Long, F., & Botsari, A. (EIF). (2019). *European Small Business Finance Outlook. Research & Market Analysis*.
- Wibowo, M. A., Astana, I. N. Y., & Rusdi, H. A. (2015). An Analysis of bidding strategy, project performance and company performance relationship in construction. *Procedia Engineering*, 125, 95-102.