

طراحی چارچوب مفهومی توسعه مزیت رقابتی در صنعت توریسم ورزشی شمال کشور

محمد مهدی اسلامی مرزنگلاته

دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران

وحید شجاعی^۱

استادیار مدیریت ورزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران

محمد حامی

استادیار مدیریت ورزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۷/۲۰ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۲/۰۲

چکیده

هدف اصلی این پژوهش طراحی چارچوب مفهومی توسعه مزیت رقابتی در صنعت توریسم ورزشی شمال کشور بود. روش تحقیق از نوع تحقیقات کیفی با رویکرد تحلیل ساختاری-تفسیری می‌باشد. جامعه آماری شامل صاحبان و منابع اطلاعاتی مربوط به توریسم ورزشی در شمال کشور بود. نمونه آماری به تعداد قابل کفایت بر مبنای اشباع نظری به روش هدفمند و در دسترس انتخاب و نظرخواهی گردید (۲۱ نفر و ۶۳ سند). ابزار پژوهش شامل مطالعه کتابخانه‌ای و مصاحبه‌های اکتشافی است. روایی پژوهش در مرحله انتخاب نمونه بر اساس اعتبار افراد و اسناد مورد مراجعه و در مرحله چارچوب‌بندی بر اساس توافق بین کدگذاران و مصححان مطلوب ارزیابی شد. از سه مرحله کدگذاری برای دسته‌بندی مولفه‌های شناسایی شده استفاده گردید. مدل پژوهش نیز بر اساس روابط شناسایی شده ترسیم گردید. تمامی مولفه‌های شناسایی و در چهار منظر اصلی شامل منابع، قابلیت‌ها، استراتژی‌ها و مزیت‌های رقابتی چارچوب‌بندی شده‌اند. بر اساس مدل می‌توان گفت، منابع رقابتی از طریق استراتژی‌های مناسب و ارتقای قابلیت‌ها و کارکردهای آن منجر به مزیت رقابتی پایدار می‌شوند.

واژگان کلیدی: صنعت ورزش، توریسم ورزشی، مزیت رقابتی، منابع رقابتی، بازار رقابتی.

مقدمه

وجود اثرات مثبت اقتصادی در ورزش و گردشگری، سرمایه‌گذاری در این بخش را توجیه می‌کند که در این راستا کشورهایی زیادی با برگزاری رویدادهای مختلف تفریحی- ورزشی به دنبال جذب هواداران و گردشگران خارجی هستند (Robinsona & Minikin, 2012). گردشگری ورزشی مسافرتی که به دلایل غیرتجاری برای مشاهده یا شرکت در فعالیت‌های ورزشی که دور از محل زندگی باشد تعریف می‌شود و سه رفتار عمده را در برمی‌گیرد: (۱) شرکت کردن (گردشگری ورزشی فعال). (۲) تماشا کردن (گردشگری ورزشی رویداد یا غیرفعال). (۳) بازدید کردن از جذابیت‌های مشهور مربوط به ورزش مثل: بازدید از شخصیت‌های ورزشی، موزه‌های ورزشی، ورزشگاه‌های مهم و غیره (گردشگری خاطرات ورزشی) (Yaseen et al, 2016). کشورهایی مانند ترکیه و تایلند از توریسم ورزشی برای رشد اقتصادی به خوبی استفاده کرده‌اند. در ایران، خدمات و محصولات گردشگری ورزشی اغلب به دلیل بهره‌گیری از روش‌های سنتی و عدم برخورداری از کیفیت مناسب در جهت برآوردن تقاضای مشتریان در مورد تنوع، کیفیت و قیمت موفق نبوده است (Todericiu & Stanit, 2015). محیط عملیاتی، ساختارهای آن، فناوری‌های به‌کارگیری در ساخت و ساز و ویژگی‌های محصولاتش با سرعت فزاینده‌ای در حال تغییر است؛ و همچنین این صنعت، از پتانسیل بالایی برای کسب مزیت رقابتی برخوردار است. صنعت توریسم ورزشی بخش مشترک بین دو صنعت توریسم و ورزش است که مزیت رقابتی جایگاه بسیار ویژه‌ای در ساختار رقابتی آن دارد. آژانس‌های گردشگری ورزشی با ایجاد مزیت‌های رقابتی به دنبال درصد بیشتری از بازار بزرگ و ایجاد خدمات ورزشی‌اند. در این بین، گردشگران غالباً خدماتی را می‌پسندند که ارزش بیشتری برای آن‌ها ایجاد می‌کند. گردشگران اغلب به دنبال کیفیت بهتر خدمات ورزشی هستند (Truyens et al, 2014). از این رو، صاحبان کسب و کار در گردشگری ورزشی در مواجهه با محصولات و خدماتی که به لحاظ کلیه جوانب برابر هستند، باید به دنبال ایجاد ارزشی بالاتر، متمایزتر و ماندگارتر برای مشتریان‌شان باشند.

در شرایطی که صنعت ورزش، مراحل تکاملی جهانی شدن خود را می‌گذراند، نگرش حوزه‌های مختلف کسب و کار در این صنعت تحولی فلسفی و اساسی پیدا کرده است. عمده این تحولات حول محور مشتری‌مداری است به نحوی که بخشی از نیروی رقابتی کسب و کارها صرف جذب، نگهداری و پایدار نمودن روابط با مشتریان می‌شود (Danosh, 2015). شواهدات و تجربیات مختلف نشان می‌دهد که مهم‌ترین عنصر در رقابت و جذب مشتری بازار امروز، داشتن مزیت رقابتی^۱ است. کسب و کارها باید به مزیتی دست یابند که رقبا فاقد آن هستند و نیز سرعت تقلید از آن کند باشد (Nemec et al, 2014). مزیت رقابتی یک شرکت، تابعی از تحلیل صنعت، قوانین سازمانی و تلاش‌های شرکت بر اساس مزیت منابع و استراتژی‌هایی باشد (Chewet al, 2008). صاحب‌نظران معتقدند سازمان‌ها برای مصون ماندن از امواج سهمگین تغییرات محیطی و نیز سازگاری با الزامات رقابتی، چاره‌ای جز کسب مزیت رقابتی ندارند (کاظمی و همکاران، ۱۳۸۹). براساس مرور تحقیقات مشخص شد که تاکنون تحقیق تخصصی با موضوع مزیت رقابتی در صنعت گردشگری کشور انجام نشده است در حالی که مزیت رقابتی یک عنصر مهم در

^۱Competitive Advantage

توسعه صنایع و رونق بازارها به شمار می‌رود. از طرفی دیگر مسئله مزیت رقابتی پیچیده است و نیازمند وجود یک چارچوب تحلیلی مناسب می‌باشد. از این رو هدف از این پژوهش ارائه مدل مفهومی توسعه مزیت رقابتی در صنعت گردشگری ورزشی به صورت مطالعه موردی در شمال کشور است.

مبانی نظری

ایتون^۱ (۲۰۰۰)، و رادون و همکاران^۲ (۲۰۱۰). و چن و همکاران^۳ (۲۰۱۲) منابع رقابتی^۴ را شامل منابع سازمانی می‌دانند که دارای ویژگی‌های ارزش آفرینی و سودآوری نسبی هستند. آیرلند و همکاران^۵ (۲۰۰۳)، فاهی^۶ (۲۰۰۷) و گلدسون و همکاران^۷ (۲۰۱۲) قابلیت رقابتی^۸ را اینگونه تعریف کرده‌اند: ویژگی‌های با ارزش و خاصی که در سازمان وجود دارد و سرمایه‌گذاری بر آن منجر به ایجاد ارزش و سود خواهد شد بر تطابق‌سازی، یکپارچه‌سازی و پیکربندی مجدد شایستگی‌ها، منابع و مهارت‌های سازمانی جهت تأمین الزامات محیط متغیر تأکید می‌کند. اورستن و همکاران^۹ (۲۰۰۴)، هاگس و همکاران^{۱۰} (۲۰۰۷) تانگ و همکاران^{۱۱} (۲۰۱۲) در استراتژی رقابتی^{۱۲} را شامل تاکتیک‌ها و روش‌هایی که منابع و قابلیت‌ها را به ارزش آفرینی و سوددهی تبدیل می‌کنند. مقاله بارنی^{۱۳} (۱۹۹۱)، چيو و همکاران^{۱۴} (۲۰۰۸)، و باراسکوا^{۱۵} (۲۰۱۰) مزیت رقابتی را شامل ارزشی است که سازمان به مشتریان خود عرضه می‌کند، به نحوی که در آن زمان این ارزش توسط رقبا بالقوه و بالفعل عرضه نمی‌شود.

مرور تئوری‌ها و تحقیقات در زمینه مزیت رقابتی نشان می‌دهد هر یک از محققان با توجه به دوره زمانی، تأکید بر عوامل محیطی یا سازمانی به عنوان منبع مهم مزیت رقابتی داشته‌اند و این در حالی است که موضوع اساسی در ارتباط با مزیت رقابتی، ایجاد یا کسب آن از طریق تلفیق مؤثر منابع محیطی و سازمانی با استفاده از قابلیت‌های ذهنی و فکری سازمان یا همان جنبه‌های رقابتی با رویکردی فرایندی است (Chan, 2014). برخی نظریات بیان می‌کنند که سودآوری شرکت به میزان سازگاری دارایی‌های استراتژیک و عوامل استراتژیک صنعت بستگی دارد و لذا اساس مزیت رقابتی بر مبنای تعامل سازمان صنعتی و تئوری شایستگی قرار می‌گیرد (Amit, & Schoemake, 2013). در مقابل این دسته از نظریات، تعدادی از تئوری پردازان بر اهمیت عوامل درون سازمانی در کسب مزیت رقابتی تأکید دارند که از آن جمله می‌توان به نگرش بر مبنای منابع^{۱۶} و نگرش قابلیت‌های پویا^{۱۷} اشاره کرد (Miguel et al, 2000). نگرش بر مبنای منابع، سازمان‌ها را به عنوان مجموعه‌های منابع می‌نگرد و معتقد است که مبنای مزیت رقابتی

¹Eaton

²Raduan et al.

³Chen et al.

⁴Competitive Source

⁵Ireland et al.

⁶Fahey

⁷Gladson et al.

⁸CompetitiveAbility

⁹Orsten et al.

¹⁰Huges et al.

¹¹Tang et al.

¹²CompetitiveStrategy

¹³Barney

¹⁴Chew et al.

¹⁵Baraskova

¹⁶. Resource-based view

¹⁷.Dynamic capability view

سازمان، منابع آن است، مشروط بر این که ویژگی‌های نادر بودن، با ارزش بودن، قابلیت جایگزینی و تقلیدناپذیر بودن یا مشکل بودن تقلید را دارا باشند (Lismen & Margaret, 2004).

در حوزه گردشگری تحقیقات مختلفی به بررسی ارتباط مزیت رقابتی با سایر عوامل صنعت و بازار پرداخته‌اند یاسین^۱ و همکاران (۲۰۱۶)، گزارش کرده اند که سرمایه ارتباطی و سرمایه ساختاری تأثیر مثبتی بر مزیت رقابتی گردشگری شهری دارد. همچنین نتایج نشان داد که تأثیر سرمایه ساختاری بر مزیت رقابتی بر حسب جنسیت برای زنان نسبت به مردان کمی قویتر است. لئو^۲ (۲۰۱۶)، در بررسی رابطه نوآوری، مدیریت سبز و مزیت رقابتی در صنعت گردشگری نشان داد که نوآوری در محصولات سبز بیشتر از نوآوری در فرآیند مدیریت سبز منجر به مزیت رقابتی می‌شود. تودرسی و استانیت^۳ (۲۰۱۵)، در مطالعه‌ای با هدف تأثیر اکوسیستم بر مزیت رقابتی پایدار نشان داد که تفاوت معنی‌داری برای بخشهای کوچک و متوسط نسبت به بخش‌های بزرگ در کسب و کارهای صنعت توریسم وجود دارد.

تحقیقات داخلی در حوزه مزیت رقابتی در گردشگری عمدتاً به بررسی عوامل و جاذبه‌ها پرداخته‌اند. کاظمی و همکاران (۱۳۸۹) در شناسایی مزیت‌های رقابتی در گردشگری استان اصفهان گزارش کردند که عوامل سیاسی، مدیریتی، حقوقی، علمی، فناوری، اجتماعی، فرهنگی، زیست محیطی به ترتیب بیشترین میزان اثر را در کسب مزیت رقابتی دارند. فرزین و نادعلی پور (۱۳۸۹) در بررسی عوامل مؤثر بر مزیت رقابتی مقصدهای گردشگری در چابهار نشان داد که به ترتیب برنامه ریزی، خط مشی مقصد، مدیریت مقصد، جاذبه‌های محوری، منابع پشتیبان و عوامل تقویت کننده از الویت برخوردارند. فتحی (۱۳۹۵) در طراحی مدلی جهت ارزیابی مزیت رقابتی مقصدهای گردشگری نشان داد که بر اساس انواع مزیت‌های رقابتی بالقوه و بالفعل استان‌های شمال کشور شامل گیلان، مازندران و گلستان دارای بیشترین اولویت هستند. در حوزه گردشگری ورزشی کشور هر چند به صورت تخصصی به مبحث مزیت رقابتی پرداخته نشده است اما عمده تحقیقات مانند؛ گودرزی و اسمعیلی، (۱۳۹۰)؛ محمدی و همکاران، (۱۳۹۱) و امینی روشن و همکاران، (۱۳۹۲) در ارتباط با خدمات ورزشی صورت گرفته است. در حالی که بازار گردشگری ورزشی با بسیاری از حوزه‌های خدمات ورزشی دارای تفاوت قابل توجهی است. دو تحقیق بیشتر از سایر تحقیقات با این پژوهش مرتبط بود: دستوم و سوادی (۱۳۹۶) به طراحی چارچوب مفهومی توسعه کارآفرینی در صنعت گردشگری ورزشی پرداختند که چارچوب شناسایی شده شامل مشوق‌های محیطی و نهادی، ساختار و مدیریت توسعه، نگرش، رفتار و فرهنگ کارآفرینانه، تأمین منابع توسعه، نظام نوآوری، زمینه‌ها و فرصت-ها و پیامدهای توسعه کارآفرینی در گردشگری ورزشی بود. ریحانی (۱۳۹۴) در طراحی مدل مزیت رقابتی صنعت تولیدات ورزشی مدلی با چهار عامل هوشمندی رقابتی، کارآفرینی استراتژیک، ساختار رقابتی و مزیت رقابتی ارائه داد. با این وجود تحقیقات مرور شده بر روی مولفه‌های مرتبط با مزیت رقابتی متمرکز بوده‌اند.

¹.Yaseen

². Liao

³. Stanit&Todericiu

در حوزه گردشگری ورزشی تحقیقات بیشتر متمرکز بر جنبه‌های ساختاری بوده‌اند. رابینسون و مینیکین^۱ (۲۰۱۲)، در بررسی مزیت رقابتی رویداد المپیک جهت جذب گردشگران و هواداران، نشان داد که توسعه اقتصادی این رویداد از طریق ظرفیت سازی واتحاد با سایر برندها میسر می‌شود. بار الی^۲ و همکاران (۲۰۰۸)، در تحقیقی با عنوان جهت-گیری گردشگری ورزشی در رومانی به این نتیجه رسیدند که ورزش‌های زمستانی، پیاده‌روی، کوهنوردی، ورزش‌های آبی، جزو ده قطب گردشگری هستند. رادوان و همکاران^۳ (۲۰۱۰) در تحقیقی به این نتیجه رسیدند که پذیرش راهبردهای مدیریت گردشگری ساحلی و ورزشی بستگی به نحوی تعامل عوامل مدیریتی و عوامل موقعیتی دارد. تانگ^۴ (۲۰۰۶). مهم‌ترین فرصت‌ها پیش روی مؤسسات تفریحی و ورزشی را شامل گسترش فناوری، توسعه کسب و کارهای کوچک ورزشی، کاهش تصدی دولت در ورزش، بالا رفتن سطح تحصیلات کانادایی‌ها، تمایل به انجام ورزش‌های همگانی، کسب تجربه جدید و نیاز به سرگرمی گزارش کرد. اوزیر و همکاران^۵ (۲۰۱۲) در مطالعه تطبیقی مزیت رقابتی گردشگری بین ترکیه و اسپانیا نشان داد که مکان‌های چند محیطی و رویدادهای فانتزی ورزشی مهم‌ترین مزیت‌های گردشگری این دو کشور هستند و ترکیه نسبت به اسپانیا به لحاظ منابع رقابتی بهتر اما به لحاظ مدیریت گردشگری ضعیف‌تر است. اوانس^۶ (۲۰۱۶) یازده ویژگی گردشگری ورزشی جهت دستیابی به مزیت رقابتی را تعیین نمود که آنلاین بودن رویدادهای ورزشی مهم‌ترین مزیت بود. با وجود این که تحقیقات خارجی زیادی به بررسی مزیت‌های رقابتی در گردشگری ورزشی پرداخته‌اند اما در صنعت توریسم ورزشی کشور ساختار بسیار متفاوتی وجود دارد و بسیاری از راهکارها و روش‌های برخاسته از تحقیقات خارجی به طور مستقیم در داخل کشور قابل کاربرد نیست. از این رو نیاز به انجام مطالعات بومی جهت ارزیابی مسائل داخلی و بومی سازی دانش خارجی وجود دارد.

قلمرو پژوهش شامل سه بخش مکانی، زمانی و موضوعی می‌باشد. قلمرو مکانی: این پژوهش در محدوده جغرافیایی شمال کشور شامل سه استان گیلان، مازندران و گلستان انجام شده است. قلمرو زمانی: این پژوهش در محدوده زمانی سال ۱۳۹۶ انجام شده است. قلمرو موضوعی: این تحقیقات جزو تحقیقات میان رشته‌ای بین سه حوزه جغرافیا، ورزش و گردشگری است.

روش تحقیق از نوع تحقیقات کیفی با رویکرد تحلیل ساختاری-کارکردی می‌باشد. جامعه آماری شامل صاحب‌نظران و منابع اطلاعاتی مربوط به توریسم ورزشی در شمال کشور بود. نمونه آماری به تعداد قابل کفایت بر مبنای اشباع نظری به روش هدفمند و دردسترس انتخاب و نظرخواهی گردید.

ابزار پژوهش شامل مطالعه کتابخانه‌ای و مصاحبه‌های اکتشافی است:

مطالعه کتابخانه‌ای: استخراج مولفه‌ها با بررسی مبانی و پیشینه از طریق مطالعه اسناد، کتاب‌ها و مقالات شامل منابع داخلی و خارجی مربوط به توسعه گردشگری ورزشی انجام گردید

¹ Minikin&Robinson

² Bar-Eli

³ Raduan C. R.; Haslinda, A. and Alimin I.

⁴ Tong

⁵ Özer, Kazım Ozan, Hasan Latif, Mehmet Sarıışık, and Özgür Ergün

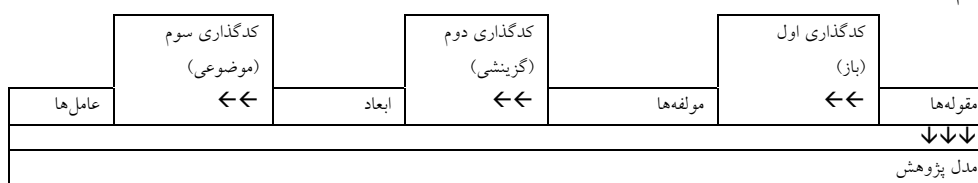
⁶ Evans, Nigel G.

مصاحبه‌های اکتشافی: از مصاحبه‌ها جهت تکمیل و تطبیق عوامل و روابط شناسایی شده در مطالعه کتابخانه‌ای استفاده شد.

جدول ۲. مشخصات جامعه آماری و نمونه‌گیری

جامعه انسانی	جامعه اطلاعاتی
استفاده از مصاحبه	استفاده از مطالعه کتابخانه‌ای
متخصصان علمی:	مدیران و افراد اجرایی:
اساتید صاحب نظر دانشگاه در حوزه گردشگری ورزشی	مدیران ادارات ورزش و جوانان، انجمن - مقالات، کتاب، و سایر رسانه‌ای:
	اسناد و گزارش‌های اجرایی و های گردشگری ورزشی و سایر طرح، آئین نامه، نقد، و ...
هدفمند و دردسترس	هدفمند و دردسترس
۹	۳۸
۲۱	۲۵
تعداد	۶۳

روایی پژوهش ابتدا در مرحله انتخاب نمونه براساس اعتبار حقوقی و علمی افراد و اسناد مورد مراجعه کنترل گردید. سپس در مرحله چارچوب‌بندی براساس توافق بین کدگذاران و مصححان مطلوب ارزیابی شد. از سه مرحله کدگذاری برای دسته‌بندی مولفه‌های شناسایی شده استفاده گردید. کدگذاری با استفاده از مطالعات قبلی و نظر متخصصان انجام شد. مدل پژوهش نیز براساس روابط شناسایی شده به صورت یک چارچوب سیستمی مفهومی ترسیم گردید.



یافته‌ها

یافته‌ها شامل سه بخش بود: کدگذاری مولفه‌ها، مدل پژوهش و چالش‌ها و راهکارها. در ابتدا مولفه‌های مرتبط با مزیت رقابتی در گردشگری ورزشی از پیمایش کتابخانه‌ای و مصاحبه‌ها در سه مرحله کدگذاری و دسته‌بندی شدند. براین اساس با توجه به ماهیت فرایندنگر توسعه مزیت رقابتی ابعاد حاصل از کدگذاری مولفه‌های در چهار عامل یا منظر اصلی منابع رقابتی، قابلیت‌های رقابتی، استراتژی‌های رقابتی و مزیت‌های رقابتی قرار گرفتند. عامل منابع رقابتی شامل ابعاد منابع و تشکیلات رقابت پذیر، ظرفیت‌های رقابتی صنعت و سیستم تکنولوژیک و ارتباطی رقابت پذیر بود. در عامل قابلیت‌های رقابتی ابعاد دانش و اطلاعات استراتژیک، هوشمندی مدیریت و نظام نوآوری و کارآفرینی قرار گرفتند. استراتژی رقابتی نیز سه بُعد؛ ریسک و قابلیت استراتژی، شناسایی و ارزیابی استراتژی و تصمیم‌گیری استراتژی را شامل می‌شد. مزیت رقابتی ابعاد مزیت تجانس، مزیت پایداری، مزیت ترکیبی، مزیت مشهود بودن، مزیت زمانی، مزیت هزینه‌ای، مزیت کیفیتی، مزیت شراکتی، مزیت پویایی و رقابت پذیر بود. مشخصات کامل سطوح متغیرها و کدگذاری به صورت زیر می‌باشد.

جدول. کدگذاری مقوله‌های استخراج شده

منظرها	ابعاد	مؤلفه‌ها	تکرار در منابع	تکرار در مصاحبه
ظرفیت‌های رقابتی		دسترسی ذینفعان مختلف به بازار منطقه‌ای گردشگری ورزشی شمال	۱۰	۵
		جایگاه گردشگری ورزشی در مصرف و خرید مردم	۱۲	۷
		زیرساخت‌های حمل و نقل به شمال کشور	۱۴	۸
		فرهنگ مصرف گردشگری داخلی	۷	۶
		میزان سبک زندگی فعال ورزشی مردم	۱۶	۷

۶	۶	شرایط تقاضای بازار (محلی، منطقه‌ای، ملی، بین‌المللی)	
۱۰	۵	توافقنامه‌های تجاری در حوزه گردشگری شمال	
۷	۱۱	برند و شهرت منطقه‌ای صنعت گردشگری شمال	
۹	۱۲	سیاست‌های حمایتی دولت از گردشگری و ورزش	
۱۰	۱۳	مالیات‌های وضع شده بر خدمات گردشگری ورزشی	ساختار و
۱۱	۱۰	قابلیت بازاریابی و ارتباطات در صنعت گردشگری ورزشی	تشکیلات رقابت-
۸	۱	منابع مالی و سرمایه در بازار گردشگری ورزشی	پذیر
۱۱	۱۴	منابع فیزیکی و زیرساخت در بازار گردشگری ورزشی	
۱۳	۲	منابع و سرمایه انسانیدر بازار گردشگری ورزشی	
۷	۶	سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی در خدمات گردشگری ورزشی	
۱۰	۴	شبکه خدمات پس از فروش در گردشگری ورزشی	
۶	۵	سطح فناوری داخلی گردشگری ورزشی نسبت به متوسط جهانی	سیستم
۱۱	۳	نرخ برگشت سرمایه گذاری در فناوری در گردشگری ورزشی	تکنولوژیک
۶	۱۰	وضعیت بکارگیری اینترنت در گردشگری ورزشی	رقابت پذیر
۵	۶	روند استفاده از تجارت و بازاریابی الکترونیک در گردشگری ورزشی	
۵	۲	کیفیت رایب و مالکیت معنوی در گردشگری ورزشی	
۶	۸	شناسایی فرصت‌های مربوط به تغییرات فناوری	
۱۲	۹	توانایی استفاده از فرصت‌های بالقوه	
۷	۸	تشخیص فرصت‌های سودآور را از فرصت‌های غیرسودآور	دانش و اطلاعات
۶	۱۳	تلقی تغییرات مستمر را فرصتی برای سرمایه‌گذاری	استراتژیک
۷	۳	تصمیم‌گیری در مدیریت گردشگری ورزشیبا استفاده از اطلاعات کامل	
۱۱	۱۰	تلقی فعالیت‌های تحقیق و توسعه به‌عنوان فعالیت‌های سرمایه‌گذاری	
۶	۶	در نظر شکست را به عنوان عاملی برای یادگیری می‌گیرند.	
۱۰	۵	تجزیه و تحلیل ریسک (تجزیه و تحلیل هزینه-منفعت)	
۹	۱۱	به دنبال مشارکت در پروژه‌هایی با ریسک بالا هستند.	
۹	۹	با مدیریت مناسب، فعالانه در جستجوی ایده‌های نوآور هستند.	مدیریت
۸	۶	پیش قدم شدن برای معرفی محصولات و تکنولوژی‌های جدید خدمات	استراتژیک و
۷	۹	دیدای جامع نسبت به منابع مشهود (مالی) و نامشهود (دانش)	هوشمندی
۸	۵	به‌طور مستمر به‌دنبال ایجاد منابع جدید بامنتق صرفه‌جویی اقتصادی	
۱۳	۶	ترکیب و مدیریت منابع کسب و کار را به منظور ایجاد قابلیت‌های جدید	
۵	۴	ارتقای قابلیت‌ها و توانایی‌های رقابتی کسب و کار را در بخش‌های مختلف	
۷	۳	ترکیب اطلاعات یا مهارت‌هاینامرتبط برای شناسایی فرصت‌ها و کسب مزیت	
۱۱	۱۴	کار تخصصی و تیمی برای شناسایی فرصت‌های بازار و توسعه مزیت رقابتی	
۱۰	۱۱	تغییرات استراتژیکبا خلق محصولات و روش‌های جدید ساخت و خدمات	
۱۲	۸	نوآوری‌هاییدر زمینه روش‌های جدید ساخت و خدمات گردشگری ورزشی	نوآوری و
۹	۹	حمایت از ایده‌ها، فرایندها، فرصت‌ها و روش‌های جدید	کارآفرینی
۸	۱۱	تاکید بر تغییرات و نوسازی‌های اندک در خدمات موجود و یا بهبود آن	
۶	۷	استفاده از تغییرات جزئی برای ایجاد ارزش بیشتر در محصولات و خدمات	
۵	۹	توان نوآوری در محصول و خدمات گردشگری ورزشی	
۶	۷	توان تجاری سازی در خدمات گردشگری ورزشی نوین	
۴	۹	استفاده از پیشرفت‌های منظم برای ایجاد یا حذف برخی از مقررات بازار	
۵	۹	بکارگیری استراتژی‌های رقابتی جهت تأمین محصولات جدید یا بالقوه	شناسایی و
۶	۵	بررسی رشد فناوری محصولات جهت شناسایی و بهره‌گیری از فرصت‌ها	ارزیابی استراتژی
۸	۱۳	توانایی تبدیل تحقیقات به فناوری جهت خدمات جدید یا تغییرات عمده در آن	
۸	۱۰	استفاده از نتایج تحقیقات جهت تشخیص فروش برخی از محصولات در آینده	
۶	۸	تشخیص حداقل فرصت‌ها به‌دلیل وجود رقبای فعلی و بالقوه	
۹	۱۲	هوشیاری نسبت به رقبای موجود یا بالقوه	
۱۰	۱۳	طراحی استراتژی‌های بر مبنای رفتار رقبا	
۱۱	۱۰	نقش رقبا در جلوگیری از موفقیت استراتژی هم در بازار	ریسک و قابلیت
۸	۹	قابلیت کنترل اثرات منفی تغییر در بازار بر استراتژی فعلی و بالقوه	استراتژی
۷	۷	ارزیابی هوشمندانه ریسک‌ها جهت تعیین استراتژی جایگزین	
۱۰	۷	سرعت شناخت ارتباط ریسک‌های بازار با استراتژی‌های فعلی و بالقوه	
۶	۱۰	به روزآوری قابلیت استراتژی‌پذیری سریع	
۸	۸	اخذ استراتژی جهت حفظ آمادگی قبلی نسبت به تغییرات بازار	تصمیم‌گیری
۵	۳	توجه مستمر به نسبت عرضه و تقاضا	

قابلیت‌های رقابتی

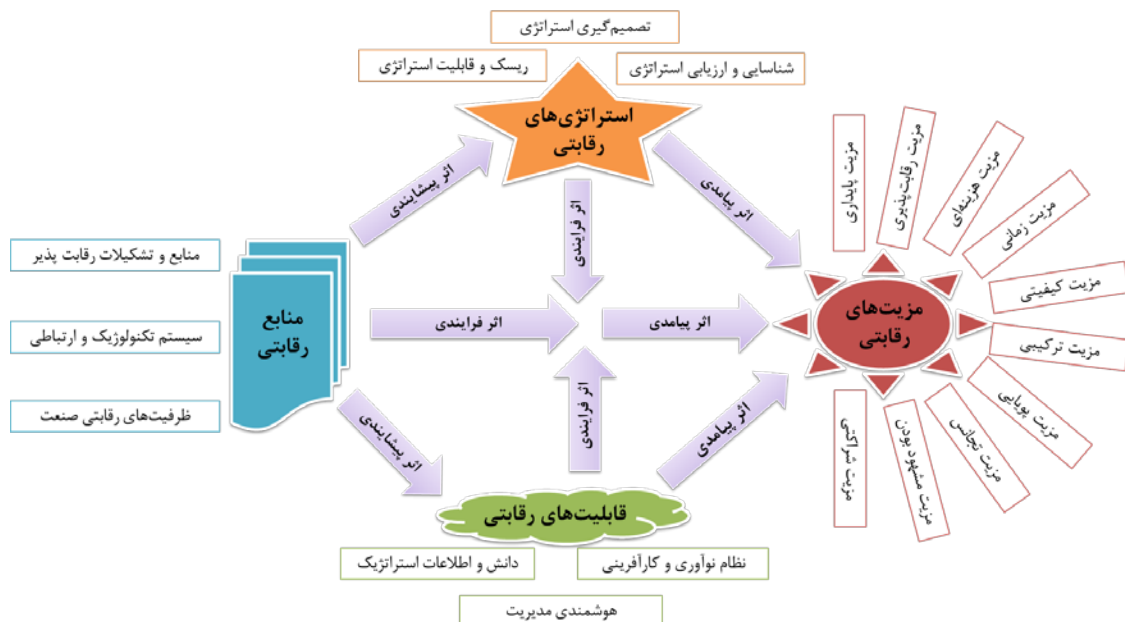
استراتژی رقابتی

میزبانی رقابتی	میزبانی رقابتی	میزبانی رقابتی	میزبانی رقابتی
استراتژی	تصمیم‌گیری مناسب در زمینه ارتباط با انواع مشتریان	۹	۹
	تصمیم‌گیری مناسب برای چالش منفی در محیط مقرراتی	۸	۱۰
	توانایی ارزیابی و اولویت‌بندی ریسک‌های فعلی و بالقوه	۹	۴
	شناسایی و اولویت‌بندی عوامل اثرگذار بر برنامه استراتژیک	۴	۱۱
	تصمیم‌گیری براساس شناخت و ارزیابی جامع تهدیدات رقبا و دیگر ریسک‌ها	۹	۴
هزینه	خدمات گردشگری ورزشی اولیه ارزان قیمت یا قیمت مناسب	۸	۸
	کاهش هزینه یا هزینه مناسب خدمات گردشگری ورزشی گردشگری ورزشی	۷	۸
	کاهش هزینه یا هزینه مناسب عملیات خدمات گردشگری ورزشی	۱۵	۹
	کاهش هزینه یا هزینه مناسب فعالیت‌های اجرایی	۵	۶
	افزایش قابلیت اطمینان زمان تحویل خدمات گردشگری ورزشی	۴	۱۰
	بهبود سرعت ارائه خدمات گردشگری ورزشی	۸	۷
زمان	ارتقای پشتیبانی فنی و برآوردن تقاضای مشتری خدمات گردشگری ورزشی	۱۰	۵
	سرعت معرفی خدمات گردشگری ورزشی جدید	۱۲	۷
	کاهش چرخه زمانی بازده خدمات گردشگری ورزشی	۱۴	۸
	تأکید بسیار بر کنترل کیفیت خدمات گردشگری ورزشی	۷	۶
	بهبود کیفیت خدمات گردشگری ورزشی	۱۶	۷
کیفیت	افزایش کیفیت به خاطر تقاضای مشتری و رقابت شدید	۶	۶
	کاهش نرخ خرابی و پرت در محصولات و خدمات گردشگری ورزشی	۵	۱۰
	نوآوری در گردشگری ورزشی و خدمات گردشگری ورزشی آن	۱۱	۷
	انعقاد پیمان‌های تجاری بزرگ در حوزه گردشگری ورزشی	۹	۹
همکاری	همکاری بهتر با آژانس‌ها و مراکز تفریحی ورزشی	۵	۹
	همکاری با مراکز تحقیقاتی - دانشگاهی	۳	۱۰
	شرکت بلندمدت با مشتریان در خدمات گردشگری ورزشی	۶	۴
	کسب مزایای رقابتی از طریق استفاده از منابع منطقه‌ای	۱۱	۸
	کاهش موانع ورود به بازارهای منطقه‌ای خدمات گردشگری ورزشی	۷	۵
رقابت	کاهش هزینه‌ها به دلیل خدمات انبوه گردشگری ورزشی	۱۲	۱۱
	انتخاب توسط مشتری به دلیل دسترس‌پذیری منطقه‌ای	۱۵	۶
	کاهش وابستگی به قدرت خرید مشتریان محلی	۹	۷
	مکان استقرار مرکز خدمات گردشگری ورزشی	۹	۱۴
مشهودی	وجود محیطی دلپسند و خوشایند برای مشتریان خدمات گردشگری ورزشی	۱۱	۱۳
	آراستگی و مرتب بودن ظاهر کارکنان خدمات گردشگری ورزشی	۵	۷
	شهرت و اعتبار مرکز خدمات گردشگری ورزشی گردشگری ورزشی	۳	۱۲
	استمرار در برخورد مناسب مسئولین و کارکنان با مشتری	۲	۸
ثبات	تداوم در ارائه خدمات گردشگری ورزشی با کمترین هزینه	۳	۱۱
	تداوم در ارائه خدمات گردشگری ورزشی نوین و همگام با تکنولوژی	۸	۶
	ایجاد خلاقیت در ارائه خدمات گردشگری ورزشی موجود	۱	۱۰
تغییر	ارائه خدمات گردشگری ورزشی با سرعت بالا	۱۳	۶
	ارائه خدمات گردشگری ورزشی جدید با بهره‌گیری از فرصت‌های محیط	۱۱	۹
	استفاده از روش‌های متفاوت بازاریابی برای جذب مشتری	۸	۸
تشابه	ارائه خدمتی که سایر مراکز خدمات گردشگری ورزشی‌ها قادر به ارائه آن نیستند.	۶	۶
	برخورد متفاوت کارکنان مرکز خدمات گردشگری ورزشی با مشتریان	۵	۱۰
	ارائه با کیفیت‌ترین خدمات گردشگری ورزشی با کمترین هزینه	۱۱	۷
ترکیب	ارائه خدمات گردشگری ورزشی غیرحضور با سرعت و اطمینان بالا	۱۲	۹
	محل استقرار منحصر به فرد مرکز خدمات گردشگری ورزشی	۱۴	۸
	ارائه خدمات متنوع ارزیابی اعتباری، اسنادی، ضمانتی	۷	۶

منبع: یافته‌های پژوهش

مدل زیر از کدگذاری مولفه‌ها و ترسیم روابط بین آن‌ها براساس جمع‌بندی تحقیقات قبلی بدست آمد (شکل ۱). براساس مدل می‌توان گفت الگوی دستیابی به ایجاد، حفظ و توسعه مزیت‌های رقابتی در صنعت گردشگری ورزشی یک ماهیت فرایندی دارد. منابع رقابتی اساس و پایه مزیت رقابتی هستند و در واقع در سیستم توسعه مزیت رقابتی نقش پیشاینده دارند. قابلیت‌های رقابتی و استراتژی‌های رقابتی عوامل پیشبرنده برای تبدیل منابع و سرمایه‌های رقابتی به مزیت رقابتی هستند و در سیستم توسعه مزیت رقابتی نقش فرایندی دارند. هر سه عامل منابع، قابلیت‌ها و

استراتژی‌ها به تنهایی می‌توانند بر توسعه مزیت‌های رقابتی اثرگذار باشند. براساس مدل به طور کلی می‌توان گفت که منابع به تنهایی نمی‌توانند تأمین کننده قوی مزیت رقابتی مناسب باشند بلکه منابع رقابتی باید دارای قابلیت‌های رقابتی بوده و توسط استراتژی‌های رقابتی مطلوب تقویت و هدایت شوند.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

چالش‌های و راهکارها:

مدیریت و توسعه در هر زمینه‌ای نیازمند شناخت چالش‌های پیش رو و تدبیر راهکارهای مناسب برای آن می‌باشد. در جدول زیر چالش‌های و راهکارهای توسعه مزیت رقابتی در صنعت گردشگری ورزشی شمال کشور آورده شده است.

جدول ۴. چالش‌های و راهکارهای توسعه مزیت رقابتی در صنعت گردشگری ورزشی شمال کشور

چالش‌های توسعه مزیت رقابتی در صنعت گردشگری ورزشی شمال کشور
پایین بودن امنیت اقتصادی برای سرمایه‌گذاری و کسب و کار در صنعت گردشگری ورزشی و عدم مشارکت مناسب بخش خصوصی
ضعف‌های اساسی در جنبه‌های فنی و مهندسی و زیرساخت‌های سخت افزاری و نرم افزاری گردشگری ورزشی
عدم بخش‌بندی مناسب گردشگری ورزشی در حوزه‌های اکوتوریسم، رویداد ورزشی، ورزش‌های تفریحی، تجاری و علمی آموزشی
ضعف خدمات رفاهی در فضاهای برون شهری ضعف زیرساخت‌های حمل و نقل
عدم تضمین‌نقای اعتبارات و تسهیلات بلندمدت در توسعه خدمات رفاهی و زیرساخت تفریحی ورزشی
عدم توجه متولیان به بستر جغرافیایی وبومی توسعه گردشگری ورزشی شمال کشور
فرصت‌های نابرابر کسب و کار و اشتغال در گردشگری ورزشی به دلیل ضعف‌های حقوقی و نظارتی
عدم رشد تشکیلات سازمانی و تجاری دولتی و خصوصی در محیط گردشگری ورزشی
فقدان بستر نوآوری در در صنعت گردشگری ورزشی به دلیل انحصار ساختار دولتی و ساختار نامناسب بازار
فقدان سازوکارهای مناسب آموزشی و فرهنگسازی در برای رونق‌بخشی به گردشگری ورزشی
نبود پشتوانه علمی و فناوری مناسب برای توسعه گردشگری ورزشی به دلیل ارتباط ضعیف دانشگاه و صنعت گردشگری ورزشی
نبود فضای آزاد بازار برای شرکت موجود، در حال رشد و جدید حوزه گردشگری ورزشی
وجود رابطه‌گرایی، رانت و تبعیض در صنعت گردشگری ورزشی
وجود موازی کاری در سیاست‌ها و اقدامات دولتی حوزه ورزش و گردشگری
راهکارهای توسعه مزیت رقابتی در صنعت گردشگری ورزشی شمال کشور
طراحی و پیاده‌سازی بانک اطلاعات گردشگری ورزشی
به بازاریابی گردشگری ورزشی در رسانه‌های مجازی و شبکه‌های اجتماعی بیشتر توجه شود.

برگزاری سمینارهای تخصصی با موضوع گردشگری ورزشی با همکاری دانشگاه و صنعت. تفکر برندسازی و سودآوری از طریق افزایش جنبه‌های رقابت‌پذیری فضای بازار در افراد و مراکز گردشگری ورزشی تقویت شود. توزیع مناسب فرصت‌ها و ارتقای قابلیت‌های رقابت‌پذیری بازار از طریق تقسیم کار مناسبی بین سازمان‌ها و مراکز متولی و ذی ربط خدمات رفاهی و زیرساخت‌های گردشگری ورزشی از طریق مشارکت بخش خصوصی توسعه پیدا کند. دانش و فناوری در صنعت گردشگری ورزشی از طریق ظرفیت‌سازی علمی در مراکز مرتبط با گردشگری ورزشی ارتقا یابد. زنجیره نوآوری در محصولات و خدمات گردشگری ورزشی از طریق آموزش سیستم کسب و کار به فعالان و متقاضیان کارآمد شود. سالم سازی و فرهنگسازی در شیوه‌های مناسب تفریح و فراغت در فضاهای تفریحی ورزشی سیستم بازاریابی و ارتباطات جامع در صنعت گردشگری ورزشی از طریق ایجاد شبکه‌های اطلاعاتی ملی و منطقه‌ای پایدارسازی شود. کارآفرینی سازمانی در مراکز گردشگری ورزشی از طریق ایجاد مشوق‌های شغلی ترویج پیدا کند. کسب و کارها تنها به داشتن منابع رقابتی اکتفا نکنند و از روش‌های متنوعی جهت استفاده از منابع بهره بگیرند. گسترش بستر جغرافیایی وبومی گردشگری ورزشی از طریق شناسایی ظرفیت‌های اقلیمی گردشگری ورزشی

منبع: یافته‌های پژوهش

نتیجه گیری

هدف از این پژوهش طراحی و تبیین مدل مزیت رقابت در صنعت گردشگری ورزشی شمال کشور بود. چارچوب پژوهش شامل چهار منظر منابع، قابلیت‌ها، استراتژی‌ها و مزیت‌ها بود که هر یک از این عامل‌های اصلی نیز دارای ابعاد و مولفه‌های تخصصی هستند.

براساس مدل مشخص شد که ابعاد منابع و تشکیلات رقابت پذیر، ظرفیت‌های رقابتی صنعت و سیستم تکنولوژیک و ارتباطی رقابت پذیر دارای نقش تبیین کننده در عامل منابع رقابتی صنعت گردشگری ورزشی شمال کشور هستند. این یافته‌ها مطابق با آن دسته‌ای از نظریات پیرامون مزیت رقابتی منابع درونی سازمان را بیشتر از منابع بیرونی آن مهم تر می‌دانند (Miguel et al, 2002). تانگ و هایولی^۱، (۲۰۰۹) دلیل تمرکز توجه مدیران و محققان به ساختار سازمان را نقش استراتژیک و اهمیت آن در دستیابی به مزیت رقابتی و همچنین کمک به تصمیمات مدیریت استراتژیک معرفی می‌نمایند. بنابراین می‌توان گفت ساختار یک شرکت و سیستم مدیریتی و عملکردی آن نقش مهم تر اما مکمل نسبت به فرصت‌های محیطی دارند. هنگامی که به درستی شناسایی و به‌کارگیری شود، شاخص و معیار مناسب برای ارزیابی تأثیر طولانی مدت از تصمیمات بازاریابی است

در قابلیت‌های رقابتی ابعاد دانش و اطلاعات ذینفعان، هوشمندی مدیریت و نظام نوآوری و کارآفرینی دارای نقش تبیین کننده هستند. با توجه به نقش برجسته دانش در جهان امروز و جریان پویا و عظیم اطلاعات در نظام بازار این اولویت قابل انتظار است. آیرلند و وب^۲ (۲۰۱۷) نیز معتقد بودند که دستیابی به مزیت رقابتی پایدار از بکارگیری هوشمندانه تکنیک‌های مدیریتی و اقتصادی منتج می‌شود. پورتر^۳ (۱۹۹۵) بیان کرد که نوآوری و مزیت رقابتی به یکدیگر وابسته می‌باشند و شرکت‌ها مزیت رقابتی را از طریق درک روش‌های جدید در زنجیره ارزش برای ارائه ارزش‌ها به مشتریان به وجود می‌آورند. همچنین تحقیقات نشان داده‌اند که شدت نوآوری بر روی مزیت رقابتی اثر مثبت و معناداری دارد (Todericiu & Stanit, 2015). همچنین برخی از محققین به این نتیجه دست یافتند که داشتن مزیت رقابتی قوی و توسعه جایگاه شرکت به طور قابل ملاحظه‌ای وابسته به بکارگیری و ایجاد مهارت‌های خلاقانه و توسعه قابلیت‌های نوآورانه است (Raduan et al, 2010).

¹. Tong & Hawley

²Ireland & Webb

³Porter

در عوامل استراتژی رقابتی نیز ابعاد ریسک و قابلیت استراتژی، شناسایی و ارزیابی استراتژی و تصمیم‌گیری استراتژیدارای نقش معناداری و تبیین‌کننده هستند. در محیط کسب و کار عصر حاضر با توجه به مولفه‌هایی مانند کوتاه شدن منحنی عمر کالا، کوتاه شدن چرخه طراحی محصول، فن‌آوری‌های جدید، جهانی شدن بازارها، ثبات بازار تضعیف شده است که در نتیجه حاصله افزایش شدید فشارهای رقابتی بر روی تصمیمات استراتژیک می‌باشد از این رو با توجه به این تحولات، هدف استراتژی از حفظ مزیت‌ها به بهبود مداوم مزیت‌ها تغییر کرده است (Ireland et al, 2017). طبق الگوی داوینی رقابت در یک مجموعه از تعامل‌های استراتژیک پویا در زمینه‌های هزینه، کیفیت، زمان، دانش فنی، موانع ورود به بازارها، و داشتن سرمایه صورت می‌گیرد (Evans, 2016). هر یک از این زمینه‌ها با مانور پویای شرکت‌ها به طور مداوم از بین رفته و لایه‌های جدید ایجاد می‌شود. در این شرایط توانایی شرکت در اداره تعامل‌های استراتژیک پویا با توجه به حرکات مداوم رقبا تنها منبع مزیت رقابتی پایدار و واقعی می‌باشد به نحوی که توان رقابتی او در هر یک از زمینه‌های فوق حفظ شود.

در زمینه‌ی مزیت رقابتی ابعاد مزیت تجانس، مزیت پایداری، مزیت ترکیبی، مزیت مشهود بودن، مزیت زمانی، مزیت هزینه‌ای، مزیت کیفیتی، مزیت شراکتی، مزیت پویایی و رقابت‌پذیری دارای نقش تبیین‌کننده هستند. می‌توان گفت از آنجا که گردشگری جزو خدمات با تولید و مصرف همزمان است (کازمی و همکاران، ۱۳۸۹)، بنابراین مزیت تجانس از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. از طرفی دوام و ملموس بودن خدمات‌دردنیای امروز دو معیار اصلی برای مشتریان به شمار می‌روند و به شدت تصمیمات مصرف‌کنندگان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Tong & Hawley, 2009). در ارتباط با مزیت زمان نیز محققان از زمان به عنوان یکی از عوامل تعدیلگر در ارتباط عناصر مزیت رقابتی نام می‌برند. برخی تحقیقات عدم توانایی صنعت در تحویل بهنگام محصولات و خدمات باکیفیت با یک قیمت منطقی می‌تواند منجر به عدم رضایتمندی مشتریان شود (Yaseen et al, 2016). در سال‌های اخیر، مراکز تفریحی ورزشی به کاهش زمان در بخش‌های مختلفی (از جمله زمان تحویل) دست یافته‌اند. جنبه‌های مزیت رقابتی در چند جنبه عملیات سازمانی تعریف شده است. جنبه‌ی اول اینکه با چه سرعتی محصولات یا خدمات به مشتریان تحویل داده می‌شود، جنبه‌ی دوم اینکه با چه قابلیت اطمینانی محصولات و خدمات، توسعه و به بازار عرضه می‌شود و جنبه‌ی سوم) میزان بهبودی است که در فرایندها، محصولات و خدمات ایجاد می‌شود و جنبه‌ی چهارم) انعطاف‌پذیری در پاسخگویی به تغییرات و نیازهای مشتریان می‌باشد (Bar-Eli, 2008).

روابط ترسیم شده در مدل نشان می‌دهد که منابع رقابتی، استراتژی‌های رقابتی قابلیت‌های رقابتی بر مزیت‌های رقابتی اثر قابل پیش‌بینی دارند. منابع رقابتی نقش پایه و پیش‌ساز را برای دو عامل استراتژی رقابتی و قابلیت رقابتی دارد. در واقع این سه عامل هم اثر مستقیم و هم اثر غیر مستقیم (با میانجی) بر مزیت رقابتی دارد. می‌توان گفت که منابع به خودی خود مزیت رقابتی موثری محسوب نمی‌شوند و از طریق استراتژی‌های مناسب و ارتقای قابلیت‌ها و کارکردهای آن منجر به مزیت رقابتی پایدار می‌شوند. همچنین انتخاب استراتژی مناسب نیز تنهایی سبب مزیت رقابتی پایدار نمی‌شود. بلکه زمانی موجب مزیت می‌شوند که متولیان و فعالان صنعت گردشگری ورزشی از یک طرف به صورت هوشمندانه‌ای فرصت‌ها، تهدیدات و ریسک‌های بازار و رقبا را شناخته و آن را جهت تبدیل منابع رقابتی به مزیت برای خود بکار گیرند و از طرف دیگر از طریق استراتژی‌های مناسب منابع استراتژیک را با

با ارتقای قابلیت‌ها تبدیل به مزیت رقابتی برای خود کنند. در واقع با توجه به عصر حاضر که دسترسی به منابع بسیار زیاد شده است فقط برخورداری از منابع برای کسب و کارها ایجاد مزیت نمی‌کند، بلکه استفاده هوشمندانه و کارآفرینانه از منابع است که موجب تمایز برندها و خدمات از یکدیگر و ایجاد مزیت رقابتی پایدار می‌شود. طبق مدل پورتر، چنانچه استراتژی باعث شود که سازمان، فعالیت‌ها را متفاوت و متمایز از رقبای انجام دهد در آن صورت، قابلیت‌های محوری امکان انتخاب تنوع و تمایز را تسهیل می‌کنند و باعث کسب مزیت رقابتی برای سازمان می‌شوند (De Toni & Tonchia, 2013). از این رو به متولیان و فعالان بازار گردشگری ورزشی پیشنهاد می‌شود بازاریابی و کسب و کار خود به همه ابعاد فرایند کسب و حفظ مزیت‌های رقابتی براساس نحوی رابطه بین آن‌ها توجه داشته باشند.

منابع

- امینی روشن، زهرا؛ شریفیان، اسماعیل؛ نورایی، طهمورث (۱۳۹۲). وضعیت به کارگیری استراتژی‌های آمیخته ترویج در بخش تولیدی صنعت ورزش، مطالعات مدیریت ورزشی بهمن و اسفند ۱۳۹۲ ش ۲۱: ۹۷-۱۱۰.
- حسینی، سید محمود و پناهی، منیره (۱۳۸۶). ایجاد مزیت رقابتی در صنعت با رویکرد عوامل کلیدی موفقیت (مطالعه موردی صنعت کاشی ایران). فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، ش ۴۵: ۱۴۷-۱۷۸.
- حمیدی‌زاده محمدرضا، جاویدی حمید، فائق مجرد (۱۳۹۵). مزیت رقابتی بازاریابی گردشگری پزشکی ایران. مدیریت اطلاعات سلامت. دوره ۱۳، ش ۵، (ش پیاپی ۵۱): ۳۷۳-۳۷۹.
- حیدر زاده، کامبیز. زند حسامی، حسام. حسنلو، محمد مهدی (۱۳۸۸). ارزیابی تمایلات مشتریان در فرآیند تصمیم‌گیری خرید کالاهای خارجی. مجله مدیریت بازاریابی. سال چهارم، ش ۷: ۴۵-۶۷.
- داورعلی، رضازاده آرشد (۱۳۹۵)، مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS، جهاددانشگاهی. چاپ اول. تهران.
- دستوم صلاح، سواد مهدی (۱۳۹۶). طراحی چارچوب مفهومی توسعه کارآفرینی در صنعت گردشگری ورزشی. فصلنامه جغرافیا (برنامه‌ریزی منطقه‌ای)، دوره ۲۶، ش ۱: ۲۴۹-۲۶۵.
- دهقان، نبی‌اله. دهقان، فاطمه. و فتیحی، صمد، ۱۳۹۱، تبیین و آزمون راهبرد تعامل قابلیت‌های یادگیری، نوآوری و مزیت رقابتی پایدار، مطالعات مدیریت راهبردی، ش ۹: ۱۲۸-۱۵۰.
- راسخی، سعید. ذبیحی، المیرا (۱۳۸۷). مزیت رقابتی در سطح بنگاه: مفهوم و تئوری، پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی علوم اقتصادی، ۸۲۸: ۳۱-۵۴.
- رحیمی فرج‌اله، حاجی کریمی عباسعلی (۱۳۹۰). نقش سرمایه‌گذاری منابع انسانی در کسب مزیت رقابتی مورد مطالعه: صنعت داروسازی ایران، پژوهش‌نامه مدیریت تحول پژوهش‌نامه مدیریت، دوره ۳، ش ۶: ۱۳۸-۱۵۷.
- ریحانی (۱۳۹۴) طراحی مدل مزیت رقابتی صنعت تولیدات ورزشی. رساله دکتری دانشگاه گیلان.
- صالح نیا، منیره (۱۳۹۰). جایگاه یابی استراتژیک و شناسایی منابع دستیابی به مزیت رقابتی پایدار (مطالعه موردی: جایگاه یابی استراتژیک نام‌های تجاری در بخش بانکداری دولتی). دومین کنفرانس بین‌المللی بازاریابی خدمات مالی. مرکز بازاریابی خدمات مالی.
- عباسی، عباس موسوی، محبوبه باقری، سید مجید (۱۳۹۰). بررسی عوامل و نتایج رفتارهای فرانشی مشتریان خدمات. مجله مدیریت بازاریابی. ش ۱۳: ۵۷-۷۳.
- علویشاد، عباس و علی صنایعی (۱۳۸۵). نقش مدیریت روابط با مشتری CRM در کسب مزیت رقابتی بازارهای خدماتی، مجموعه مقالات چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت.
- فتیحی، محمدرضا (۱۳۹۵) طراحی مدلی جهت ارزیابی مزیت رقابتی مقصدهای گردشگری با استفاده از فنون LFPP و FCOPRAS. فصلنامه جغرافیای فضای گردشگری، دوره ۵، ش ۱۹: ۵۹-۷۶.

- فرزین محمدرضا، نادعلیپورزهر (۱۳۸۹). عوامل موثر بر مزیت رقابتی مقصدهای گردشگری در ایران (مورد مطالعه: منطقه چابهار) مطالعات جهانگردی، ش ۱۴: ۴۱-۶۷.
- کاظمی علی، صنایعی علی، بهرام رنجبریان، کریم آذربایجانی (۱۳۸۹). شناسایی مزیت‌های رقابتی در صنعت گردشگری به منظور جذب گردشگران خارجی مورد مطالعه استان اصفهان مطالعات و پژوهشهای شهری و منطقه‌ای سال دوم، ۵: ۹۳-۱۱۰.
- گودرزی، محمود؛ اسمعیلی، نرگس (۱۳۹۰). رتبه بندی ابزارهای روابط عمومی بر مبنای مدل AIDA در بخش تولیدی صنعت ورزش با روش AHP، پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، ش ۱: ۱-۱۴.
- محمدی، سردار؛ اسمعیلی، نرگس (۱۳۹۱). اولویت بندی رسانه‌های تبلیغاتی بر مبنای مدل AIDA با روش AHP در بخش تولیدی صنعت ورزش، مطالعات مدیریت ورزشی، دوره ۴، ش ۱۵: ۷۷-۹۱.
- مشبکی اصفهانی اصغر، گویی نژاد ابوذر (۱۳۸۷). طراحی مدل هوشمندی رقابتی مبتنی بر هوشمندی ساختاری-سازمانی، پژوهشنامه بازرگانی، ش ۴۹: ۱۷۱-۱۹۷.
- نقشه راه صنعتی سازی ایران (۱۳۸۹). تهران: شرکت مدیریت پروژه‌های ساختمانی ایران مپسا- مجری طرح‌های صنعتی سازی در ایران.
- Amit, R. & Schoemaker., (2013). "Strategic Intent and Organizational Rents", *Strategic Management Journal*, Vol.14.
- Bar-Eli, Michael., Galily, Yair & Israeli, Aviad. 2008. Gaining and sustaining competitive advantage: On the strategic similarities between Maccabi Tel Aviv BC and FC Bayern München. *European Journal for Sport and Society* 2008, 5 (1), 73-94.
- Chan, A. P. L., 2014, Key performance indicators for measuring construction success, *Benchmarking: An International Journal*, 112, 203-221.
- Chew, D. A.S., Yan, S. and Cheah, C. Y.J., 2008, Core capability and competitive strategy for construction SMEs in China. *Chinese Management Studies*, 23, 203-214.
- Danosh, A., 2015, Strategic planning practice of construction firms in Ghana, *Construction Management and Economics*, 23, 163-168.
- De Toni, A. & Tonchia, S., 2013. "Strategic planning and Firms Competencies", *International Journal of Operation and Production Management*, Vol.23, No.9.
- Evans, Nigel G. (2016): "Sustainable competitive advantage in sport tourism organizations: A strategic model applying service dominant logic and tourism's defining characteristics." *Tourism Management Perspectives* 18 14-25.
- Hamid Reza., Kashani, Sahib. (1388). The impact of brand development strategy on the mental status of service companies. *Management Quarterly*. Sixth year, No. 16, pp. 47-68. [Persian].
- Ireland, R. D., and Webb, J. W., (2017), Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation, *Business Horizons*, 50, 49-59.
- Leigh Robinsona & Brian Minikin 2012. Understanding the competitive advantage of National Olympic Committees, *The Management of Excellence in Sport*, Volume 17, Issue 2-3, 139-154.
- Liao, Zhongju. 2016. Temporal cognition, environmental innovation, and the competitive advantage of Enterprises. *Journal of Cleaner Production*, 07.021. 1- 38.
- Lismen, I.M.Chan, Margaret, A., 2004. "Shaffer", "The Impact of Organizational culture, Competitive Strategy and Human Resource Management Practices on Firm Performance", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.15.
- Miguel A. Rodriguez M. A., J. E. Ricart & Pablo Sanchez, 2002. "Sustainable Development and The Sustainability of Competitive Advantage", *Creativity and Innovation Management*, Vol.11, No.3.
- Nemec J., Nemec M., Pavlík M., 2014, Public financing of sports in the Czech Republic and the Slovak Republic: processes and their evaluation. *Life Sci J*;1112:537-541.
- Özer, Kazım Ozan, Hasan Latif, Mehmet Sarıışık, and Özgür Ergün. "International Competitive Advantage of Turkish sport Tourism Industry: A Comparative Analyse of Turkey and Spain By Using The Diamond Model of M. Porter." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 58 (2012): 1064-1076.

- Raduan C. R.; Haslinda, A. and Alimin I. I., 2010, A review on the relationship between organizational resources, competitive advantage and performance. *The Journal of International Social Research*, 311, 488-498.
- Todericiu, Ramona & Stanit, Alexandra. (2015). Intellectual Capital – The Key for Sustainable Competitive Advantage for the SME's Sector. *Procedia Economics and Finance*, 27. 676 – 681.
- Tong, X., Hawley, J.M. 2009. Measuring customer-based brand equity: Empirical evidence from the sportswear market in China. *Journal of Product & Brand Management*. 184, 262-271.
- Truyens J, Bosscher V De, Heyndels B 2014. A resource-based perspective on countries' competitive advantage in elite athletics, *International Journal of Sport Policy and Politics*, 63, 459-489.
- Yaseen, Saad G., Dajani, Dima., & Hasan, Yasmeeen. 2016. The impact of intellectual capital on the competitive advantage: Applied study in Jordanian telecommunication companies. *Computers in Human Behavior*, 62. 168-175.