

## تأثیر عدم قطعیت بر عملکرد راهبردی کسب‌وکار از طریق آمیخته‌های بازاریابی

### در شرکت‌های منتخب تولیدکننده تجهیزات ورزشی

حجت حاتمی<sup>۱</sup>، شکیبا فرجی<sup>۲\*</sup>، فاطمه گنجینه‌باف<sup>۲</sup>

۱- استادیار، باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان، واحد بویین زهرا، دانشگاه آزاد اسلامی، بویین زهرا، ایران

۲- کارشناس مدیریت تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بوئین زهرا، ایران

دریافت: ۱۳۹۹/۰۸/۲۰ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۱/۲۹

#### چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر عدم قطعیت راهبردی بر عملکرد راهبردی کسب‌وکار از طریق سازگاری قیمت، محصول، ترفیع و مکان بوده است. بر این اساس، روش پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی - پیمایشی مبتنی بر مدل‌یابی معادلات ساختاری بود. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کارکنان شرکت‌های منتخب تولیدکننده تجهیزات ورزشی و ابزار گردآوری داده‌ها نیز پرسش‌نامه استاندارد تعدیل‌شده بوده است. برای سنجش روایی پرسش‌نامه از آزمون‌های روایی واگرا، روایی همگرا و نرم‌افزار اسمارت پی.ال.اس. نسخه ۳ استفاده شده است. همچنین از آزمون آلفای کرونباخ برای تعیین پایایی پرسش‌نامه استفاده شده است. یافته‌های پژوهش نشان داد که عدم قطعیت راهبردی بر عملکرد راهبردی کسب‌وکار از طریق سازگاری قیمت، محصول، ترفیع و مکان به‌نحو معناداری اثرگذار است ( $P\text{-Value} = 0/05$ ). بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که شرکت‌های تولیدکننده تجهیزات ورزشی می‌توانند با رعایت انعطاف‌پذیری در اتخاذ عملکردهای راهبردی، از قبیل سازگاری قیمت، محصول، ترفیع و مکان در راستای توسعه کسب‌وکار خود گام بردارند.

**واژه‌های کلیدی:** عدم قطعیت راهبردی، عملکرد راهبردی، کسب‌وکار، آمیخته بازاریابی، تجهیزات ورزشی.



## مقدمه

جهانی شدن اقتصاد، تولید انبوه در اکثر بازارها، رقابت بر مبنای زمان، انباشتگی اطلاعات، کارآیی ارتباطات، افزایش دانش، قدرت بالای تصمیم‌گیری و انتخاب مشتری و غیره همگی بیانگر یکپارچگی و پیچیدگی روزافزون بازارها و پویایی محیط و به تبع آن، تحول در مدیریت سازمان‌ها هستند. در چنین فضایی این سؤال اساسی مطرح می‌شود که رمز بقا و غلبه هر شرکت بر رقیبان توانمند و بزرگ چیست؟ آیا باید در مقابل حریفان قدرتمند موجود زانو زد یا باید تدبیر دیگری اندیشید؟ از میان پاسخ‌های متعددی که به این پرسش‌ها و پرسش‌های مشابه ارائه شده است، می‌توان به تمرکز بر روی مفاهیمی چون عدم قطعیت استراتژیک، سازگاری ترفیع، سازگاری آمیخته‌های بازاریابی و مدیریت راهبردی و متغیرهای مرتبط با این مفاهیم اشاره کرد. عدم قطعیت استراتژیک که با خصوصاتی مانند تغییرات غیرقابل پیش‌بینی و سریع شناخته می‌شود؛ می‌تواند به افزایش عدم قطعیت برای افراد و شرکت‌های فعال در آن منجر شود (کالکا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). در چنین محیطی، موقعیت سازمان نسبت به دیگر بازیگران هر صنعت، تعیین‌کننده مزیت آن است و سازمانی که بتواند خود را در موقعیتی مناسب نسبت به رقبای خود قرار دهد، مزیتی بالاتر از میانگین آن صنعت را کسب خواهد کرد. در این راستا، سازگاری ترفیع با راهکارهایی از قبیل کسب دانش، ارزیابی مداوم محیط کسب‌وکار و سطح تعامل کارکنان، جست‌وجوگری سازمان، تطابق استراتژی‌ها با اهداف و مقایسه تطبیقی با رقا به حضور موفق شرکت‌ها در عرصه بین‌المللی یاری می‌رساند. همسو با این راهکارها، ترویج دانش نیز به جدیت سازمان در زمینه اشتراک اطلاعات در درون خود، میزان بحث و جلسه‌ها در مورد نیازهای آینده سازمان و نیز میزان استفاده از سیستم‌های پشتیبانی از تصمیم‌گیری اشاره می‌کند.

در بُعد حافظه سازمانی، سازگاری ترفیع به میزان برگزاری دوره‌های آموزشی، وجود جو اعتماد و تشریک مساعی در سازمان، تعامل میان سازمان و کارکنان کلیدی، بهره‌بری از توانایی‌های افراد خاص و باتجربه و در اختیار داشتن پرسنل مجرب و متخصص برای پاسخ‌گویی به تغییرات محیط درونی و بیرونی سازمان متمرکز می‌شود. در ارتباط با سازگاری موسوم به آمیخته‌های بازاریابی نیز می‌توان به رویکردی اشاره کرد که طی آن، بنگاه اقتصادی برای رسیدن به موقعیتی متمایز نسبت به دیگر رقبای خود در صنعت موردنظر، به یک یا چند ویژگی

---

1. Kaleka

که از نظر خریداران مهم تلقی می‌شود، پاسخ داده و از این طریق قیمتی بالاتر را به بازار ارائه می‌دهد. منشأ این تمایز ممکن است در سازگاری قیمت، محصول، ترفیع، مکان، خدمت یا در شیوه تحویل آن، روش‌های بازاریابی، خدمات پس از فروش و غیره باشد؛ به بیان دیگر، سازگاری آمیخته‌های بازاریابی می‌تواند در بردارنده سطح سازگاری خدمات قبل و بعد از فروش محصول ارائه شده به مشتری، میزان اتخاذ روش‌های جدید بازاریابی، سرعت جایگزینی خدمات و محصولات جدید، سطح تولید، میزان تأکید بر برندهای شرکت و میزان تأکید شرکت بر ارائه خدمات عالی یا محصولات با کیفیت باشد (زولو و وینتر، ۲۰۱۲).

بر این اساس و بر پایه متغیرهای اشاره شده، می‌توان رد پای مدیریت راهبردی را در ارتقای عملکرد اقتصادی شرکت‌ها مشاهده کرد. شواهد تجربی نیز مؤید آن است که بسیاری از سازمان‌ها، منابع مالی قابل توجهی را صرف تدوین استراتژی و تعیین راهبرد اساسی سازمان خود می‌کنند؛ برای نمونه، پس از انتشار پژوهش سیرت و مارچ<sup>۲</sup> در سال ۱۹۶۳، پژوهش‌های مرتبط با سازگاری، ترفیع را به‌منزله قابلیت استراتژیکی کلیدی برای تشریح چرایی برتری شرکت‌های موفق در نظر گرفتند. چنانکه کاندمیر و هولت<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) نیز بیان داشتند که سازگاری می‌تواند تنها توانایی سازمانی باشد که قادر است ارزش مشتری مافوق انتظار را در بلندمدت ایجاد کند، چراکه در سایه این توانمندی، یادگیری سازگاری و انطباق پیوسته در شرایط به‌سرعت متغیر بازار فراهم می‌شود.

لذا به پشتوانه یافته‌های پژوهشی مختلف، که مفهوم سازگاری را نه تنها در طراحی استراتژی‌های سازمان دخیل می‌دانند، بلکه آن را به‌منزله عاملی مهم و کلیدی در پیاده‌سازی اثرگذار استراتژی‌های بازاریابی نیز در نظر می‌گیرند (داوسون<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱؛ بگلو و همکاران، ۱۳۹۷؛ ژانگ<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶).

بر این اساس کشورهای توسعه‌یافته در عرصه صنعت و اقتصاد می‌کوشند تا به شیوه‌های مختلف، از مزایای مترتب بر سازگاری و عدم قطعیت راهبردی در توسعه کسب‌وکار و عملکرد بنگاه‌های اقتصادی بهره‌مند شوند؛ چنانکه نگاهی به چشم‌انداز نظام اقتصاد مقاومتی در کشور جمهوری اسلامی ایران به‌ویژه در شرایط تحریم‌های اقتصادی بین‌المللی نشان می‌دهد که به‌کارگیری استراتژی‌های تولیدمحور از قبیل ایجاد و حمایت از شرکت‌ها و نهادهای اقتصادی

---

1. Zollo & Winter  
2. Cyret & March  
3. Kandemir & Halt  
4. Dawson  
5. Zhang



درون‌زا می‌تواند یکی از اولویت‌های اساسی در برنامه‌های توسعه اقتصادی کشور باشد (عسکرزاده و حیدری، ۱۳۹۰؛ عبدالملکی و همکاران، ۱۳۹۵). در این بین و با توجه به توسعه روزافزون ورزش و فعالیت‌های ورزشی در سطوح مختلف و جوامع گوناگون، صنایع تولیدکننده تجهیزات ورزشی به‌منزله یکی از ظرفیت‌های اقتصادی مهم و انکارناپذیر موردتوجه جدی دولت‌ها قرار گرفته است؛ همچنانکه در آغاز هزاره سوم، شواهد تجربی نیز مؤید این واقعیت است که سازمان‌های اقتصادی از جمله شرکت‌ها و صنایع فعال در عرصه ورزش دوران تازه‌ای را تجربه می‌کنند و با چالش‌ها و درعین حال فرصت‌های عمده‌ای مواجه می‌شوند (شاه منصوری و همکاران، ۱۳۹۹). ورزش در قرن بیست‌ویکم، با تقاضاها و محدودیت‌های بی‌شماری مواجه بوده و از طریق ایجاد تقاضا برای خدمات و کالاهای ورزشی و ایجاد جذابیت برای اقشار مختلف جامعه، سعی کرده است که زمینه لازم را برای توسعه کسب‌وکار در این حوزه فراهم کند (علوی و سیاه‌رودی، ۱۳۹۴). به‌نظر می‌رسد که ورزش به‌منزله یک کالا یا محصول تجاری در نظام اقتصادی جامعه نقش پررنگی دارد. واقعیت این است که متناسب و هم‌زمان با توسعه آگاهی‌های عمومی در ارتباط با مزایای مشارکت در فعالیت‌های ورزشی، صنعت ورزش نیز به‌منزله صنعتی پررونق و اشتغال‌زا، در عرصه مبادلات اقتصادی جامعه، حضور مؤثر، فعال و چشم‌گیرتری داشته است (عبدالعین، ۱۳۹۷). از سویی دیگر به‌دلیل گرایش فزاینده مردم به ورزش و نیاز به مصرف کالاها و خدمات متنوع ورزشی، روزبه‌روز بر اهمیت اقتصادی صنایع ورزشی افزوده می‌شود به‌نحوی که تجهیزات مرتبط با رویدادهای ورزشی، مطالعات ورزشی، امور آموزشی ورزش، کالاها و خدمات ورزشی به‌منزله چهار دسته مختلف از تولیدات ورزشی می‌توانند بر تولید ناخالص داخلی و ارزش افزوده هر کشور تأثیر به‌سزایی داشته باشند (عسکرزاده و حیدری، ۱۳۹۰)؛ چنانکه برپایه اطلاعات موجود، صنعت ورزش در عرصه جهانی به‌منزله یکی از بزرگ‌ترین و سریع‌ترین صنایع در حال رشد، تبادلات مالی سالیانه چند صد میلیاردی را به خود اختصاص داده و در برخی از کشورها مانند ایالات متحده، حدود دو برابر صنعت خودروسازی و هفت برابر صنعت سینما، در صنعت ورزش گردش مالی صورت می‌گیرد؛ به‌نحوی که صنعت ۴۰۰ میلیاردی دلاری ورزش در این کشور با رشدی بالغ بر ۵۰ درصد در طول یک دهه، به‌منزله یکی از ده صنعت برتر معرفی شده است (گلدنمن<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). رشد صنعت ورزش در دیگر کشورها نیز نشان از سودآوری آن دارد؛ این درحالی است که به‌طور کلی سهم صنعت در تولید ناخالص داخلی در ایران حدود ۱۶ درصد است، البته براساس آمارهای غیررسمی این سهم در سال ۱۳۹۳ به ۱۷ درصد افزایش یافته است (یوسفی زرنندی و

---

1. Gelderman

همکاران، ۱۳۹۵)؛ به نحوی که سهم تولید ناخالص داخلی بخش ورزش در سال ۱۳۹۰، معادل ۰/۴۶ درصد (رفعت پناه بایگی و ناصرخانی، ۱۳۹۳) و در سال ۱۳۹۷ تنها معادل ۰/۴۴ از تولید ناخالص داخلی کشور بوده است (تربتی اقدم، ۱۳۹۸).

این درحالی است که برپایه یافته‌های پژوهشی، بقای بسیاری از صنایع و سازمان‌ها و از جمله صنایع ورزشی به‌ویژه در فضای رقابتی حاکم بر آن‌ها، در گرو بهره‌گیری از عواملی مانند تعیین اهداف شخصی و تجاری، ارزیابی بازار فروش، تدوین برنامه بازاریابی، تدوین برنامه تجاری و تعیین استراتژی تبلیغاتی است؛ در این بین، نقش فنون بازاریابی به جهت تأثیر مستقیم و غیرمستقیمی که در کامیابی شرکت‌های اقتصادی دارد، بدیهی و انکارناپذیر است؛ در حقیقت نهادهای اقتصادی بدون داشتن سازگاری و درک صحیح از این موارد مهم که اساساً مشتری کیست؟، چرا، چه زمانی، کجا و چگونه خرید می‌کند؟، نخواهند توانست به درستی در مسیر پویایی و توسعه گام بردارند. بدین روی، چنان‌که پیش‌تر اشاره شد، ورزش به‌منزله پدیده‌ای که می‌تواند به انحای مختلف افراد جامعه را متوجه کالاها و خدمات ارائه‌شده در این حوزه کند، جایگاه ویژه‌ای در نظام‌های اقتصادی دارد؛ به نحوی که حتی فراتر از این ظرفیت درون‌زا، بسیاری از شرکت‌های اقتصادی فعال در حوزه‌های غیرورزشی نیز بخش عمده‌ای از فعالیت‌های تبلیغی و بازاریابی خود را در سطوح مختلف ملی و جهانی، از طریق ورزش و رویدادهای ورزشی انجام می‌دهند (بگلو و همکاران، ۱۳۹۷). بنابراین، می‌توان ادعا کرد که امروزه، صنایع ورزشی به چرخ‌های اقتصادی درآمدزا در سطح بین‌الملل تبدیل شده‌اند و در عرصه جهانی و باتوجه به حضور پررنگ رقبا، چنانچه محصولات و خدمات ورزشی نتوانند به‌خوبی نظر مخاطبان خود را جلب کنند، باید شکست را پذیرا باشند؛ لذا به‌نظر می‌رسد که در فضای رقابتی پرتلاطم صنایع ورزشی، مدیران فعال در این حوزه خطر اقتصادی و به‌ویژه بازاریابان کوشا در این عرصه، به‌طور مشخص باید از دو استراتژی راهبردی بهره‌مند شوند؛ در استراتژی نخست، متغیرهای اثرگذار در آمیخته بازاریابی را برای تکرار خریدها و مراجعات مشتریان ورزشی باز تعریف و با دقت و تدبیر بیشتری طراحی کنند؛ و در استراتژی دوم، با کاهش هزینه‌های مربوط به تولید و ارائه خدمات ورزشی، در نهایت قیمت محصولات خود را تعدیل کنند. به‌عبارت دیگر با استفاده از عناصر آمیخته بازاریابی یعنی سازگاری قیمت، محصول، مکان و ترفیع، می‌توان ترجیح لازم و کافی را در مشتریان به‌منظور تمایل و اقدام به خرید فراهم کرد و هم‌زمان با تداوم اقدامات سازگارانه، متناسب با نیازها و تمایلات مشتریان، زمینه وفاداری آن‌ها را نیز فراهم آورد (عبدالعین، ۱۳۹۷). بر این اساس، در حوزه بازاریابی ورزشی، آمیخته بازاریابی را می‌توان مجموعه ابزاری تعریف کرد که یک سازمان یا نهاد



اقتصادی فعال در تولید یا ارائه خدمات ورزشی در راستای تحقق اهداف خود از قبیل تغییر رفتار خرید مصرف‌کننده، به کار می‌گیرد؛ چراکه واضح است که در محیط پویا و در حال تغییر بازارهای ورزشی، مشتریان از سازمان‌ها و صنایع انتظار دارند که بیشترین کالاها و خدمات را با مناسب‌ترین قیمت ممکن عرضه کنند و از سوی دیگر، سازمان‌ها نیز مدام در پی نوآوری و خلق ایده‌ها و ارزش‌های جدید (کالاها و خدمات) و ارائه آن‌ها به جامعه هدف هستند. بدین روی، در این فرایند دوسویه، نقش بازاریابان ورزشی به‌منزله متولیان اصلی ایجاد ترجیح در مشتریان اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند؛ به عبارت بهتر، آن‌ها به‌منظور ایفای مهم‌ترین تلاش فنی خود یعنی بازاریابی، جذب مشتریان جدید و حفظ آن‌ها، می‌کوشند تا با دست‌کاری متغیرهای آمیخته بازاریابی، حداکثر نفوذ ممکن در بازار را با معرفی هوشمندانه تولیدات و خدمات صنایع متبوع خود داشته باشند (شاه‌منصوری و همکاران، ۱۳۹۹).

با وجود واقعیت‌های علمی و اقتصادی مورد اشاره، در برخی از نظام‌های اقتصادی و از جمله در اقتصاد ایران که در عمل، حمایت از تولیدات داخلی، پشتیبانی‌ها و مانع‌زدایی‌ها باید در اولویت سیاست‌گذاری کلان اقتصادی قرار داشته باشد، به انحای مختلف، از جمله واردات بی‌رویه انواع کالاها و ورزشی خارجی، وجود مقررات دیوان‌سالارانه و پرچالش در اخذ مجوزها و راه‌اندازی کسب‌وکارهای تولیدی و عدم حمایت جدی از بنگاه‌های اقتصادی فعال در شرایط خاص مانند بحران‌های اقتصادی ناشی از تحریم‌ها و بیماری‌های عالم‌گیر، شاهد تنگ‌تر شدن هرچه بیشتر عرصه برای تولیدکنندگان این حوزه هستیم (شاه‌منصوری و همکاران، ۱۳۹۹). به‌نحوی که با حاکمیت رویکرد مورد اشاره و در پی تعطیلی و رکود فعالیت‌های تولیدی ورزشی، در کنار آسیب جدی به بدنه صنایع ورزشی داخلی، با لطمه‌های مضاعفی مانند خروج ارز از کشور، وابستگی اقتصادی، افزایش آمار بیکاری بخشی، تحلیل دانش فنی در حوزه مربوطه و بسیاری دیگر از پیامدهای ناخواسته و منفی، در این بخش مستعد اقتصادی مواجه خواهیم بود؛ به‌نظر می‌رسد که حداقل، بخشی از این چالش‌ها و پیامدهای ناگوار و ناخواسته، با صرف‌نظر از سوءتدبیرها و قانون‌گریزی‌ها، در انفعال متولیان بازاریابی ورزشی داخلی ریشه دارد؛ به‌نحوی که به‌باور صاحب‌نظران و برپایه مستندات موجود، در حال حاضر، آنچه در ایران با عنوان بازاریابی ورزشی مطرح است، تنها محدود به عواید حاصل از بلیت‌فروشی رویدادهای ورزشی مهم، تبلیغات محیطی محدود در اماکن ورزشی خاص و حمایت مالی ناکافی و مقطعی از تیم‌ها و صنایع فعال در حوزه ورزش است. این چالش‌های اساسی در کنار وابستگی شدید و غیرمنطقی ورزش به نهادهای دولتی، مانع از شکل‌گیری بستر لازم برای رقابت بنگاه‌های اقتصادی فعال در این بخش تجاری بالقوه شده است؛ لذا به‌نظر می‌رسد که به‌منظور برون‌رفت از این بحران‌های





مؤثر بر خرید کالاهای ورزشی خارجی از سوی مشتریان است (ژانگ، ۲۰۱۶). هوشیار و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان تأثیر مؤلفه‌های برندهای ورزشی بر انتخاب ورزشکاران به این نتیجه رسیدند که تمرکز بر مشتری‌مداری، نام برندهای ورزشی، لوگوی برندهای ورزشی و قیمت کالا در برندهای ورزشی تأثیر مثبت و مستقیمی بر انتخاب مشتریان دارد (معماری، ۲۰۱۷).

اما بهنام و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهشی به ارزیابی رفتار خرید جوانان نسبت به کفش‌های ورزشی پرداخت و به این نتیجه رسید که از میان عناصر آمیخته بازاریابی به ترتیب عناصر حالت کفش، کیفیت محصول، قیمت و در آخر تبلیغات را به‌منزله مهم‌ترین عناصر مؤثر بر خرید انتخاب کردند.

این درحالی است که نتایج مطالعه زمانی و همکاران (۱۳۹۴) نشان داده است که تمام عناصر آمیخته بازاریابی از دیدگاه مشتریان در خرید پوشاک ورزشی اهمیت دارند. همچنین اولویت‌بندی تأثیر عناصر آمیخته بازاریابی در خرید پوشاک ورزشی خارجی از دیدگاه مشتریان به ترتیب شامل محصول، قیمت، توزیع و ترویج است.

همسو با مطالعات مرور شده در صنایع ورزشی، هیت و همکاران (۲۰۰۷) بیان داشتند که بیشتر شرکت‌ها در بازارهای مدرن امروزی با ناپیوستگی‌های فراوانی روبه‌رو می‌شوند که اغلب به‌طور هم‌زمان رخ می‌دهند و به‌سادگی قابل پیش‌بینی نیستند. این امر سازمان‌ها را به تغییر مداوم فرایندهای عملیاتی به‌منظور دستیابی به تطبیق‌پذیری سریع مجبور می‌کند. در این راستا، عدم قطعیت راهبردی و انعطاف‌پذیری سازمانی بیانگر قابلیت است که پاسخ به تغییرات بازار را از طریق واکنش‌های آنی به تهدیدات و فرصت‌های بازار موجب می‌شود. همچنان‌که دریر و گرونهاگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) بر تناسب فزاینده انعطاف‌پذیری استراتژیک برای پژوهشگران و مدیران به‌منزله منبعی برای کسب آمیخته‌های بازاریابی تأکید داشته‌اند. رود<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۸) بیان داشتند که اگرچه مفهوم عدم قطعیت و انعطاف‌پذیری توجهات زیادی را در پژوهش‌ها برانگیخته است. طبق پژوهش دریر و گرونهاگ (۲۰۰۴)، عدم قطعیت راهبردی و انعطاف‌پذیری، مهارتی مختص سازمان بوده و تشکیل‌دهنده یکی از پایه‌هایی است که شرکت می‌تواند بر مبنای آن سازگاری آمیخته‌های بازاریابی خود را فرمول‌بندی کند. از این منظر، انعطاف‌پذیری استراتژیک می‌تواند پیشابندی برای هردو استراتژی باشد. در این مورد، اووربی<sup>۳</sup> و

---

1. Dreyer & Gronhaug  
2. Rudd  
1. Overby



همکاران (۲۰۰۵) اذعان داشتند که شرکت‌های به‌کاربرنده انعطاف‌پذیری استراتژیک قصد دارند تا مجموع منابع منعطف و مجموعه استراتژی‌های متنوعی در دسترس داشته باشند. همچنان‌که، دربر و گرونه‌هاگ (۲۰۰۴) نشان دادند که رابطه مثبتی بین انعطاف‌پذیری سازمانی و بهره‌وری وجود دارد و بر این اساس پیشنهاد دادند که عدم قطعیت می‌تواند پیشایندی برای به‌کارگیری استراتژی‌های رهبری هزینه باشد.

انعطاف‌پذیری استراتژیک همچنین دربردارنده قابلیت به‌کارگیری ذاتی یک استراتژی تمایز به‌منظور شناسایی آنی گرایش‌ها بازار و واکنش به تقاضاهای جدید آن است (هاسکیسون<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۸). شرکت‌های انعطاف‌پذیر قابلیت واکنش خود را بر مبنای منابع غیروابسته بنا می‌نهند که در صورت نیاز و به‌ویژه در فعالیتهای کارسالاارانه قابل جابه‌جایی است (تانگ و وانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). چنانکه پژوهش‌های زیادی نشان داده‌اند که سهم بالقوه انعطاف‌پذیری استراتژیک در استراتژی‌های تمایز و رهبری هزینه، در محیط‌های اقتصادی پویا می‌تواند از طریق توانمندسازی شرکت‌ها از عدم اجبار به ایجاد توازن میان کیفیت بالا و هزینه‌های پایین تقویت شود (هیت<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۷).

چنانکه پیش‌تر اشاره شد پویایی محیطی به افزایش عدم قطعیت برای افراد و شرکت‌های فعال منجر می‌شود (تانگ و وانگ، ۲۰۱۰). اساس ماندگاری موفق در چنین موقعیتی میان رقبا، حفظ آمیخته‌های بازاریابی بنگاه در صنعت مربوطه است (گروال و تانسوهاچو<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱). در این راستا، جهت‌گیری استراتژیک اثری عمیق بر ابعاد مختلف سازمان، کارایی و آمیخته‌های بازاریابی داشته و بر میزان تمایل سازمان به کشف، خلق و نگهداری مجموعه‌ای از واکنش‌های سازگار با محیط دلالت دارد (ماریون<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶). ژو<sup>۶</sup> و همکاران معتقدند که توانمندی‌های سازمانی هر مجموعه‌ای از رویکردهای استراتژیک آن مجموعه قابل‌شناسایی است. مانو<sup>۷</sup> (۱۹۹۶)، جهت‌گیری استراتژیک را چگونگی استفاده یک سازمان از استراتژی برای تطابق با محیط یا تغییر ابعاد محیطی جهت یک همگرایی مناسب‌تر تعریف می‌کنند. از سویی دیگر عدم قطعیت و انعطاف‌پذیری استراتژیک را میزان توانایی سازمان در تطبیق با تغییرات مهم و آنی محیطی تعریف می‌کنند (جانسون<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۰۳). البته لی<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) معتقد است که عدم

2. Hoskisson.  
3. Tang & Wang  
4. Hitt.  
5. Grewal & Tansuhaj  
6. Marion  
6. Zhou  
7. Manu  
1. Johnson



قطعیت استراتژیک از طریق کاهش وابستگی سازمان به یک سری منابع و سرمایه‌های خاص خود صورت می‌گیرد و هرچه سازمان بتواند منابع و برنامه‌های جایگزین بیشتری داشته باشد نسبت به محیط خود انعطاف‌پذیری بیشتری خواهد داشت. از جمله این برنامه‌ها و راهکارها می‌توان به اتخاذ استراتژی تمایز اشاره کرد که در دهه اخیر به‌طور جد مورد توجه مدیران اقتصادی قرار گرفته است. این استراتژی به معنای ایجاد توسعه به‌وسیله مزیت‌های افزوده است که منحصر به فرد و متفاوت از استراتژی‌های موجود در آن صنعت درک شده است. استراتژی مورد اشاره رابطه پرقدرتی با فعالیت‌های نوآورانه دارند. پژوهش‌های انجام شده در این حوزه به‌طور گسترده‌ای تأثیر سازگاری ترفیع بر نوآوری به‌منزله پشتیبانی برای خلاقیت و نیز محرکی برای کسب دانش و ایده‌های نوین و به‌کارگیری آن‌ها را مورد تأیید قرار داده‌اند (وراوردان<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۶). در واقع، پیشرفته‌ترین حالت سازگاری ترفیع (یعنی یادگیری زیاده)، به‌منظور پذیرش نوآوری‌های بنیادین از ضروریات توسعه سازمان‌های اقتصادی است. بنابراین، سودمندی سازگاری ترفیع به‌منظور فراهم کردن ارزش مشتری برتر به‌وسیله فعالیت‌های مربوط به بازار پیوسته نشان‌دهنده این امر است که سازگاری ترفیع سنگ بنای توانایی شرکت به‌منظور پیاده‌سازی ایده‌ها، روش‌ها یا ابزار و وسایل نوین به‌منظور ارضای نیازهای مشتریان است (کالکا و برتهون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶).

استراتژی دیگر حول محور مدیریت هزینه عمل می‌کند و قصد دارد تا قیمت‌ها را تا آنجا پایین بیاورد که برگ برنده رقابت بدون به‌خطر افتادن کیفیت خدمات یا سایر جنبه‌ها در دستان شرکت باشد. به‌عبارت دیگر استراتژی رهبری هزینه تلاش دارد تا راندمان داخلی را به سمت قیمت‌های پایین‌تر برای مشتری سوق دهد. همچنان که بل<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۲) بیان داشتند که یادگیری عملی یکی از بهترین مکانیسم‌ها برای دستیابی به مدیریت هزینه‌ها و بهره‌وری افزایش‌یافته در شرکت‌هاست. تجربیات انباشته‌شده به هر سازمان اجازه می‌دهد تا از میزان منابع مصرفی خود بکاهند و هزینه‌های انجام وظایف را کم کنند. بنابراین، سازمان فوق از طریق تبدیل این کاهش هزینه به سود بهره‌وری، مزیتی رقابتی را کسب می‌کند. در این راستا، سنگه<sup>۴</sup> (۱۹۹۰) تأثیر سازگاری ترفیع را به فعالیت‌های تولیدی تعمیم داد و فانگ و وانگ<sup>۵</sup> (۲۰۰۶) بیان داشتند که سازگاری ترفیع میزانی که هر شرکت تلاش دارد تا هزینه‌های

1. Lei  
3. Weerawardenan  
4. Kaleka & Berthon  
4. Bell  
5. Senge  
6. Fang & Wang

تولیدی را کاهش دهد تقویت می‌کند و به‌طور هم‌زمان قابلیت اعتماد و کیفیت محصول را نیز حفظ می‌کند. بنابراین، سازمان‌های یادگیرنده با احتمال بالاتری استراتژی‌های رهبری هزینه را تحت‌سازگاری ترفیع به‌کار خواهند بست.

برپایه‌ی اشارات و مطالعات فوق، در این پژوهش با بررسی نقش میانجی متغیرهای سازگاری مکان، سازگاری ترفیع، سازگاری محصول، سازگاری قیمت بر تأثیر عدم قطعیت استراتژیک بر عملکرد استراتژیک کسب‌وکارهای ورزشی پرداخته شده است.

### روش پژوهش

این تحقیق براساس هدف کاربردی و براساس نوع روش توصیفی - پیمایشی است. جامعه پژوهش مدیران و کارشناسان شرکت‌های منتخب تولیدکننده تجهیزات ورزشی در استان تهران هستند. روش نمونه‌گیری این مطالعه به‌دلیل همگن بودن جامعه موردبررسی، روش نمونه‌گیری تصادفی از بین نمونه‌های در دسترس است که تعداد موردنظر (۳۵۵ نفر) با استفاده از جدول مورگان از بین ۴۷۱۹ نفر از کارکنان شرکت‌های منتخب تولیدکننده تجهیزات ورزشی تعیین شده است.

بدین منظور از ابزار پژوهشی استاندارد و تعدیل‌شده به‌منظور گردآوری اطلاعات استفاده شده است؛ به‌نحوی که پرسش‌نامه استاندارد از مطالعه تربیتی‌اقدام (۱۳۹۸)، استخراج، و با اعمال اصلاحات لازم مورد استفاده قرار گرفت. پرسش‌نامه ۲۷ گزینه‌ای شامل سؤالات مرتبط با عدم قطعیت استراتژیک (سؤال ۱ تا ۶)، عملکرد استراتژیک (سؤال ۷ تا ۱۰)، سازگاری قیمت (سؤال ۱۱ و ۱۲)، سازگاری محصول (سؤال ۱۳ تا ۲۰)، سازگاری ترفیع (سؤال ۲۱ تا ۲۳) و سازگاری مکان (سؤال ۲۴ تا ۲۷) است. برای سنجش روایی پرسش‌نامه از آزمون‌های روایی واگرا و روایی همگرا استفاده شده است. همچنین، از آزمون آلفای کرونباخ برای تعیین پایایی پرسش‌نامه استفاده شد که این مقدار برای هر کدام از متغیرها بالاتر از ۰/۷۹ بوده است که نشانگر تأیید پایایی پرسش‌نامه است (جدول ۲). همچنین از آمار توصیفی برای توصیف و تشریح ویژگی‌های نمونه مورد مطالعه و از آمار استنباطی برای آزمون فرضیه‌های پژوهش استفاده شده است. در این راستا، پژوهشگران مطالعه حاضر از روش حداقل مربعات جزئی با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی.ال.اس. و از رویکرد مدل‌یابی معادلات ساختاری بهره گرفته‌اند.

### نتایج و یافته‌ها



الف) آمار توصیفی

جدول ۱: خلاصه ویژگی‌های منتخب جمعیت‌شناسی آزمودنی‌های تحقیق

میزان تحصیلات				وضعیت تأهل		جنس		سن					
لیسانس و بالاتر		فوق دیپلم		دیپلم	مجرد	متأهل	زن	مرد	۵۱-۶۰	۴۱-۵۰	۳۱-۴۰	۲۰-۳۰	
درصد فراوانی	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی	
۷۵	۲۶۸	۲۰	۷۰	۵	۱۷	۲۸	۹۸	۷۲	۲۵۷	۴۸	۱۷۱	۵۲	۱۸۴
جمع کل فراوانی: ۳۵۵				جمع کل فراوانی: ۳۵۵		جمع کل فراوانی: ۳۵۵		جمع کل فراوانی: ۳۵۵					

براساس داده‌های جدول ۱، گروه سنی ۴۱ تا ۵۰ سال، بالاترین فراوانی را در بین نمونه‌های آماری به خود اختصاص داده‌اند؛ همچنین ۵۲ درصد از این آزمودنی‌ها را مردان و ۴۸ درصد را زنان به خود تخصیص داده‌اند. ۷۲ درصد از این افراد متأهل و ۲۸ درصد مجرد بوده‌اند. از لحاظ میزان تحصیلات نیز، ۷۵ درصد از نمونه آماری، یعنی کارکنان شرکت‌های منتخب تولیدکننده تجهیزات ورزشی، دارای تحصیلات دانشگاهی لیسانس و بالاتر بوده‌اند.

ب) محاسبه پایایی با روش پی.ال.اس.

پایایی این تحقیق مطابق با روش پی.ال.اس. از سه طریق ضرایب بارهای عاملی، ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بررسی شده است. پس از بررسی بارهای عاملی، مقدار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی.ال.اس. محاسبه شد. نتایج آزمون آلفای کرونباخ در جدول ۲ به اختصار ارائه شده است. با توجه به داده‌های جدول ۲، بالاتر از ۰/۷ بودن مقادیر آلفای کرونباخ، حاکی از پایایی مناسب مدل است. با در نظر گرفتن مقدار مناسب برای

تأثیر عدم قطعیت بر عملکرد راهبردی کسب‌وکار \_\_\_\_\_ حاتمى و همکاران

آلفای کرونباخ (0/7)، پایایی ترکیبی یا  $CR^1$  (0/7) و برای میانگین واریانس استخراج شده یا  $AVE^2$  (0/5) و مقایسه نتایج حاصل از بررسی یافته‌های تحقیق، هر سه معیار، مقدار مناسبی اتخاذ کرده‌اند، لذا می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی و روایی همگرای پژوهش حاضر را تأیید کرد. خلاصه نتایج حاصل از اندازه‌گیری پایایی و روایی تحقیق در جدول ۲ آمده است.

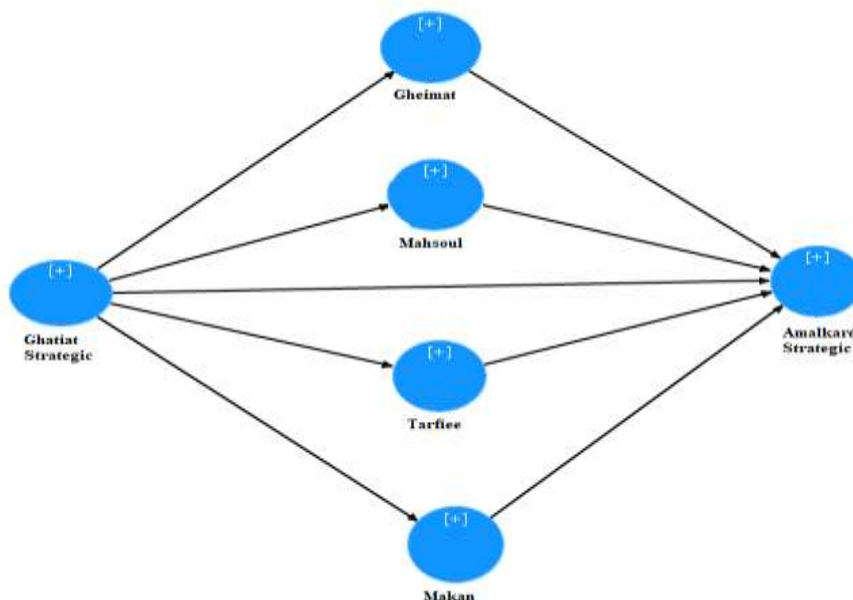
جدول ۲: خلاصه نتایج پایایی و روایی تحقیق

متغیرها	آلفای کرونباخ	CR	AVE
عدم قطعیت استراتژیک	0/78	0/87	0/63
سازگاری قیمت	0/81	0/82	0/70
سازگاری محصول	0/83	0/83	0/62
سازگاری ترفیع	0/79	0/77	0/63
سازگاری مکان	0/86	0/84	0/58
عملکرد استراتژیک کسب‌وکار	0/85	0/80	0/58

### ج) برازش مدل ساختاری

بعد از برازش مدل‌های اندازه‌گیری نوبت به برازش مدل ساختاری پژوهش می‌رسد. در این مرحله مدل ساختاری طبق فرضیه‌های اصلی پژوهش اجرا شد و موردآزمون قرار گرفت. باتوجه به فرضیه‌های موجود در پژوهش و وجود چهار متغیر میانجی در مدل، تحقیق بررسی شد. باتوجه به اینکه در مدل این پژوهش چهار متغیر میانجی وجود دارد، لذا لازم است تأثیر این متغیرهای میانجی در رابطه میان متغیر مستقل گرایش بازاریابی داخلی و متغیر وابسته عملکرد استراتژیک کسب‌وکار هریک به‌صورت جداگانه بررسی شود تا بررسی شدت رابطه بین متغیرهای مستقل و متغیر وابسته با متغیرهای میانجی به‌صورت صحیح انجام پذیرد. بخش ساختاری مدل پژوهش در شکل ۱ ارائه شده است.

1. construct reliability  
2. average variance extracted



شکل ۱: بخش ساختاری مدل پژوهش

#### د) اعداد معناداری $t$ و $R^2$ برای ارزیابی برازش بخش ساختاری

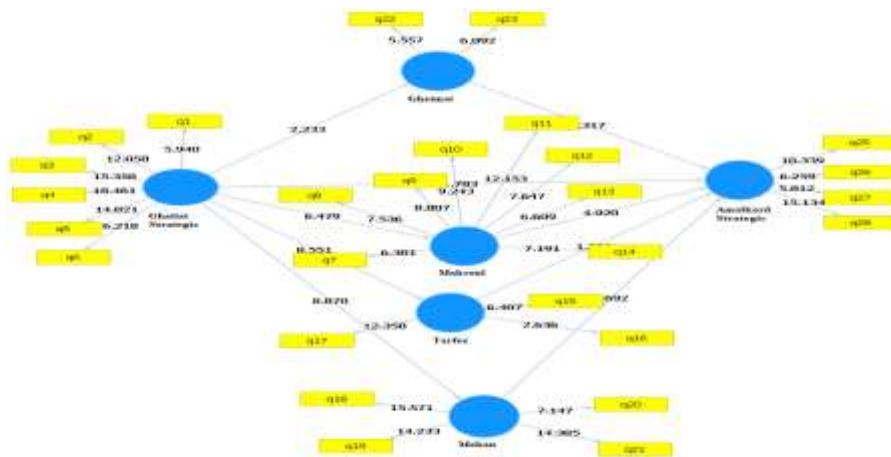
ابتدایی‌ترین معیار برای سنجش رابطه بین سازه‌ها در بخش ساختاری مدل، اعداد معناداری  $t$  است (زمانی و همکاران، ۱۳۹۴). در صورتی که مقدار این اعداد از  $1/96$  بیشتر شود، بیانگر صحت رابطه بین سازه‌ها و در نتیجه، تأیید فرضیه‌های پژوهش در سطح معناداری ۹۵ درصد است. البته باید توجه داشت که اعداد  $t$  فقط صحت رابطه‌ها را نشان می‌دهند و شدت رابطه بین سازه‌ها را نمی‌توان با آن‌ها سنجید. برای این کار باید از معیار  $R^2$  استفاده کرد. در مدل ارائه‌شده توسط نرم‌افزار اسمارت پی.ال.اس. مقدار این معیار در داخل دایره‌ها نمایش داده می‌شود.

#### ه) ضرایب معناداری $z$ (مقادیر $t$ -value)

اولین و اساسی‌ترین معیار برای سنجش رابطه بین سازه‌ها در بخش ساختاری مدل، ضرایب معناداری یا همان مقادیر  $t$ -value است. این مقادیر با استفاده از آزمون بوت استراپ<sup>۱</sup> قابل

1. Boot Strapping

اندازه‌گیری است. آزمون بوت استرپ روشی مناسب برای ایجاد خطاهای استاندارد یا ارزش‌های  $t$  است. این روش توزیع نمونه‌ای یک پیش‌بینی‌کننده را از طریق نمونه‌گیری مجدد از روی نمونه اصلی به وسیله جای‌گذاری تخمین می‌زند. به استفاده از دستور بوت استرپ ضرایب معناداری مطابق با شکل ۲ برآورد شده است.



شکل ۲: ضرایب معناداری  $t$  برای سنجش رابطه بین سازه‌ها در بخش ساختاری مدل

مطابق با داده‌های شکل ۳، ضرایب معناداری ( $t$ -value) در تمام مسیرها بیشتر از  $1/96$  است؛ این نتایج نشان‌دهنده تأثیر لازم بین متغیرها در سطح اطمینان حداقل ۹۵ درصد است. به عبارت دیگر، با توجه به شکل تمامی ضرایب معناداری بیشتر از  $1/96$  بوده و مؤید معنادار بودن تمامی سؤالات و روابط میان متغیرها در سطح اطمینان ۹۵ درصد است.

مقدار  $R^2$  پژوهش مربوطه در جدول ۳ ارائه شده است.

مطابق با شکل ۲ که مدل اجراشده تحقیق با فرمان PLS Algorithm است، مقادیر  $R^2$  مربوط به پنج متغیر درون‌زای مدل پژوهش (عملکرد استراتژیک کسب و کار، سازگاری قیمت، سازگاری محصول، سازگاری ترفیع و سازگاری مکان) با سه مقدار  $0/19$ ،  $0/33$  و  $0/67$  که به‌منزله مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی  $R^2$  معرفی شده، مقایسه می‌شوند. در این پژوهش نزدیکی میزان  $R^2$  چهار متغیر عملکرد استراتژیک کسب و کار، سازگاری محصول، سازگاری ترفیع و سازگاری مکان به عدد  $0/33$  نشان از برازش مناسب مدل در سطح متوسط دارد و



میزان  $R^2$  سازگاری قیمت گویای برازش در سطح ضعیف این متغیر است.

جدول ۳: مقدار ضریب تعیین متغیرهای وابسته تحقیق

متغیرها	$R^2$
سازگاری قیمت	۰/۰۴۹
سازگاری محصول	۰/۲۳۶
سازگاری ترفیع	۰/۳۱۷
سازگاری مکان	۰/۲۶۲
عملکرد استراتژیک کسب‌وکار	۰/۴۰۰

با در نظر گرفتن اینکه اعتبار مدل با استفاده از ضریب تعیین  $R^2$  مشخص شده است، این ضریب واریانس توصیفی یک متغیر وابسته را توسط متغیرهای مستقل اندازه‌گیری می‌کند. ضریب تعیین  $R^2$  عملکرد استراتژیک کسب‌وکار نشان می‌دهد هر پنج متغیر سازگاری قیمت، سازگاری محصول، سازگاری ترفیع، سازگاری مکان و متغیر گرایش بازاریابی داخلی، روی هم‌رفته توانسته‌اند ۴۰ درصد از واریانس (تغییرات) عملکرد استراتژیک کسب‌وکار را تبیین کنند به زبان ساده‌تر این متغیرها ۴۰ درصد از تغییرات متغیر عملکرد استراتژیک کسب‌وکار را تبیین می‌کنند، به طوری که ۶۰ درصد مربوط به عوامل دیگری است که در این تحقیق بررسی نشده است.

به منظور بررسی اینکه کدام‌یک از این پنج متغیر تأثیر بیشتری در متغیر عملکرد استراتژیک کسب‌وکار ایفا کرده است از ضرایب استاندارد استفاده می‌شود که با توجه به ضریب بتا می‌توان گفت سهم سازگاری محصول با ضریب بتا برابر با ۰/۴۱۳ و گرایش بازاریابی داخلی با ضریب بتا ۰/۱۸۳ بیشتر از دیگر متغیرها بوده است، زیرا ضریب بتا بزرگ‌تری داشته‌اند.

### آزمون فرضیه‌های تحقیق

مطابق با الگوریتم تحلیل داده‌ها در پی.ا.ال.اس. پس از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، مدل ساختاری و مدل کلی، محقق اجازه می‌یابد که به بررسی و آزمودن فرضیه‌های تحقیق خود بپردازد و به یافته‌های پژوهش برسد.

جدول ۵ نشان‌دهنده نتایج مدل ساختاری برای آزمون فرضیه‌های پژوهش است. با توجه به مقادیر ارائه‌شده در این جدول، زمانی که عدد معناداری بیش از ۱/۹۶ حاصل شود، در این صورت فرضیه فوق تأیید می‌شود. بنابراین، با توجه به نتایج منعکس‌شده در جدول ۴، تمام فرضیه‌های



پژوهش مورد تأیید واقع می‌شوند.

جدول ۴: خلاصه نتایج مدل ساختاری برای آزمون فرضیه‌ها

فرضیه	نتیجه آزمون فرضیه	اعداد معناداری	ضریب استاندارد	فرضیه‌ها
فرضیه ۱ الف:	عدم رد فرضیه	۲/۲۳۳	۰/۶۲۱	عدم قطعیت استراتژیک بر سازگاری محصول تأثیر دارد.
فرضیه ۱ ب:	عدم رد فرضیه	۲/۳۱۷	۰/۵۸۱	عدم قطعیت استراتژیک بر سازگاری ترفیع تأثیر دارد.
فرضیه ۱ ج:	عدم رد فرضیه	۲/۲۳۳	۰/۵۴۲	عدم قطعیت استراتژیک بر سازگاری مکان تأثیر دارد.
فرضیه ۱ د:	عدم رد فرضیه	۶/۴۷۹	۰/۵۸۶	عدم قطعیت استراتژیک بر سازگاری قیمت تأثیر دارد.
فرضیه ۱ الف:	عدم رد فرضیه	۴/۹۲۰	۰/۵۱۳	سازگاری محصول بر عملکرد استراتژیک کسب و کار تأثیر دارد.
فرضیه ۱ ب:	عدم رد فرضیه	۴/۹۲۰	۰/۵۶۲	سازگاری ترفیع بر عملکرد استراتژیک کسب و کار تأثیر دارد.
فرضیه ۱ ج:	عدم رد فرضیه	۸/۵۵۱	۰/۵۶۳	سازگاری مکان بر عملکرد استراتژیک کسب و کار تأثیر دارد.
فرضیه ۱ د:	عدم رد فرضیه	۱/۹۸۲	۰/۵۲۵	سازگاری قیمت بر عملکرد استراتژیک کسب و کار تأثیر دارد.
فرضیه ۱ الف:	عدم رد فرضیه	۸/۵۵	۰/۵۷۱	عدم قطعیت استراتژیک از طریق سازگاری محصول بر عملکرد استراتژیک کسب و کار تأثیر دارد.
فرضیه ۱ ب:	عدم رد فرضیه	۸/۸۷۰	۰/۵۱۲	عدم قطعیت استراتژیک از طریق سازگاری ترفیع بر عملکرد استراتژیک کسب و کار تأثیر دارد.
فرضیه ۱ ج:	عدم رد فرضیه	۲/۶۹۲	۰/۵۶۲	عدم قطعیت استراتژیک از طریق سازگاری مکان بر عملکرد استراتژیک کسب و کار تأثیر دارد.
فرضیه ۱ د:	عدم رد فرضیه	۸/۸۷۰	۰/۵۳۱	عدم قطعیت استراتژیک از طریق سازگاری قیمت بر عملکرد استراتژیک کسب و کار تأثیر دارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

طبق یافته‌های تحقیق، فرضیه اول باتوجه به مقدار عدد معناداری حاصل شده، بزرگ‌تر از ۰/۱۹۶ بوده و در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است. به عبارتی دیگر، در سطح اطمینان ۹۵ درصد



تأثیر مستقیم عدم قطعیت استراتژیک بر سازگاری قیمت با ضریب استاندارد ۰/۶۲۱ مورد تأیید قرار گرفت. این نتیجه نشان می‌دهد که در صورت نادیده گرفتن عدم قطعیت فضای کسب‌وکار نمی‌توان قیمت را پیش‌بینی کرد و نکته دیگر اینکه عدم پیش‌بینی قیمت‌ها به شدت بر فضای کسب‌وکار تأثیر می‌گذارد و موجبات هرج‌ومرج را در فضای اقتصادی حاکم بر شرکت‌های تولیدکننده تجهیزات ورزشی پدید می‌آورد.

همچنین، فرضیه دوم با سطح معناداری ۲/۳۱۷ و ضریب استاندارد ۰/۵۱۸ در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تأیید قرار می‌گیرد. به بیان دیگر، متغیر سازگاری قیمت به طور مستقیم بخشی از تغییرات متغیر عملکرد استراتژیک کسب‌وکار را تبیین می‌کند. این نتیجه نشان می‌دهد در صورتی که شرکت‌های تولیدکننده تجهیزات ورزشی توانایی مدیریت کردن قیمت را داشته باشند، عملکرد استراتژیک آن‌ها ارتقا می‌یابد.

مطابق با خروجی مدل، ضریب معناداری دو مسیر میان متغیرهای عدم قطعیت استراتژیک، سازگاری قیمت و عملکرد استراتژیک کسب‌وکار معادل ۲/۲۳۳ و ۲/۳۱۷ بوده و از ۱/۹۶ بیشتر است، این امر حاکی از معنادار بودن تأثیر غیرمستقیم عدم قطعیت استراتژیک بر عملکرد شرکت‌ها از طریق متغیر میانجی سازگاری قیمت در سطح اطمینان ۹۵ درصد بوده و بیانگر تأیید فرضیه سوم است. جهت بررسی شدت تأثیر، ضرایب استاندارد شده مسیر میان عدم قطعیت استراتژیک بر سازگاری قیمت معادل ۰/۵۲۱ و سازگاری قیمت بر عملکرد برابر با ۰/۵۱۸ حاصل شد که نشان می‌دهد متغیر گرایش به بازاریابی داخلی به طور غیرمستقیم و از طریق متغیر میانجی سازگاری قیمت، بر متغیر عملکرد اثرگذار است. این نتیجه مؤید آن است که در صورتی که محیط از اطمینان لازم در پیش‌بینی فضای کسب‌وکار برخوردار نباشد، عملکرد استراتژیک شرکت‌های تولیدکننده تجهیزات ورزشی غیرقابل پیش‌بینی خواهد بود، چراکه در این شرایط قیمت‌ها ثبات نخواهند داشت؛ وضعیتی که امروزه فضای کسب‌وکار ما به وضوح با آن دست‌به‌گریبان است.

طبق یافته‌های تحقیق، فرضیه چهارم نیز با سطح معناداری ۶/۴۷۹ و در سطح اطمینان ۹۹/۹ درصد، مورد تأیید قرار گرفت. عدد معناداری این فرضیه بالاتر از ۳/۲۷ حاصل شد که نشان‌دهنده تأثیر مستقیم عدم قطعیت استراتژیک با شدت ضریب ۴۹ درصد بر سازگاری محصول در سطح اطمینان ۹۹/۹ درصد است. این نتیجه نشان می‌دهد که در صورت نادیده گرفتن عدم قطعیت استراتژیک فضای کسب‌وکار نمی‌توان محصولات را با نیاز مشتریان هماهنگ کرد. همچنین، می‌توان نتیجه گرفت که عدم پیش‌بینی نیازها و رفتار مشتریان به شدت بر فضای کسب‌وکار تأثیر می‌گذارد و در نهایت موجبات نارضایتی مشتریان و

مصرف کنندگان را پدید می آورد.

همچنین مطابق با یافته‌های تحقیق، فرضیه پنجم با سطح معناداری  $4/920$  و ضریب استاندارد  $0/513$  در سطح اطمینان  $99/9$  درصد مورد تأیید قرار گرفت، چراکه عدد معناداری این فرضیه نیز بالاتر از  $3/27$  برآورد شد؛ بنابراین می توان نتیجه گرفت که سازگاری محصول به صورت مستقیم و با ضریب  $41$  درصد، بر عملکرد استراتژیک کسب و کار در سطح اطمینان  $99/9$  درصد اثرگذار است. این نتیجه مؤید آن است که در صورتی که شرکت توانایی انطباق محصولات خود با نیاز جامعه را داشته باشد، می تواند در ارتقای عملکرد استراتژیک شرکت مؤثر واقع شود.

طبق نتایج حاصل از آزمون فرضیه ششم، ضریب معناداری دو مسیر میان متغیرهای عدم قطعیت استراتژیک، سازگاری محصول و عملکرد استراتژیک کسب و کار، معادل  $6/479$  و  $4/920$  و بیشتر از  $3/27$  حاصل شد که حاکی از معنادار بودن تأثیر غیرمستقیم عدم قطعیت استراتژیک بر عملکرد شرکت از طریق متغیر میانجی سازگاری محصول در سطح اطمینان  $99/9$  درصد است؛ یافته‌ای که مؤید پذیرش فرضیه مربوطه است. برای بررسی شدت تأثیر، ضرایب استاندارد شده مسیر میان عدم قطعیت استراتژیک بر سازگاری محصول، معادل  $0/486$  و برای مسیر میان سازگاری محصول و عملکرد برابر با  $0/413$  برآورد شد که نشان می دهد متغیر عدم قطعیت استراتژیک بر عملکرد شرکت به طور غیرمستقیم و از طریق متغیر میانجی سازگاری محصول، اثرگذار است. این نتیجه نشان می دهد که در صورتی که خدمات و محصولات شرکت های ورزشی متناسب با شرایط پیچیده و متغیر فضای کسب و کار، آمادگی و سازگاری نداشته باشد، عملکرد استراتژیک شرکت نیز پیش بینی ناپذیر خواهد شد.

در ارتباط با فرضیه تأثیر عدم قطعیت استراتژیک بر سازگاری، ضریب معناداری  $t$  برابر با  $8/551$  حاصل شد که به دلیل بیشتر بودن از  $3/27$  نشان می دهد که در سطح اطمینان  $99/9$  درصد می توان تأثیر مستقیم عدم قطعیت استراتژیک با ضریب تأثیر  $0/563$  بر سازگاری ترفیع را تأیید کرد. چنان که پیش تر اشاره شد، منظور از ترفیعات شرایط خاصی است که سازمان ها برای فروش بیشتر تولیدات و خدمات خود در نظر می گیرند، لیکن چنانچه محیط رقابت مملو از نااطمینانی باشد، حتی در صورت ارائه ترفیعات بسیار مناسب نیز، نمی توان مشتریان را مجاب به خرید بیشتر کرد.

همچنین، در ارتباط با تأثیر سازگاری ترفیع بر عملکرد استراتژیک کسب و کار، ضریب معناداری  $t$  برابر با  $1/982$  حاصل شد که به دلیل بیشتر بودن از  $1/96$  مؤید آن است که در سطح اطمینان  $95$  درصد می توان تأثیر متغیر سازگاری ترفیع با ضریب تأثیر  $0/525$  را تأیید



کرد. به عبارتی دیگر، در سطح اطمینان ۹۵ درصد می‌توان تأیید کرد که متغیر سازگاری ترفیع تأثیر مستقیم بر عملکرد استراتژیک کسب‌وکار دارد. لذا فرضیه فوق مورد تأیید قرار می‌گیرد. این نتیجه نشان می‌دهد سازگاری ترفیعات با وضعیت مشتریان و مصرف‌کنندگان به شدت بر میزان فروش و نهایتاً عملکرد کسب‌وکار تأثیر می‌گذارد.

در این راستا، مطابق با نتایج حاصل از آزمون فرضیه مربوط به نقش میانجی سازگاری ترفیع در تأثیر عدم قطعیت استراتژیک بر عملکرد استراتژیک، ضریب معناداری دو مسیر میان متغیرهای عدم قطعیت استراتژیک، سازگاری ترفیع و عملکرد استراتژیک کسب‌وکار، به ترتیب معادل ۸/۵۵۱ و ۱/۹۸۲ و بیشتر از ۱/۹۶ بوده است؛ این یافته حاکی از معنادار بودن تأثیر غیرمستقیم عدم قطعیت استراتژیک بر عملکرد شرکت از طریق متغیر میانجی سازگاری ترفیع در سطح اطمینان ۹۵ درصد بوده و بیانگر تأیید این فرضیه است. برای بررسی شدت تأثیر، ضرایب استانداردشده مسیر میان عدم قطعیت استراتژیک بر سازگاری ترفیع، معادل ۰/۵۶۳ و برای مسیر سازگاری ترفیع و عملکرد شرکت، برابر با ۰/۵۲۵ برآورد شد که نشان می‌دهد عدم قطعیت استراتژیک بر عملکرد شرکت به‌طور غیرمستقیم و با نقش میانجی سازگاری ترفیع، به میزان ۷ درصد اثرگذار است.

در جریان آزمون فرضیه تأثیر عدم قطعیت استراتژیک بر سازگاری مکان، ضریب معناداری  $t$  برابر با ۸/۸۷۰ به دست آمد که به دلیل بیشتر بودن از ۳/۲۷ نشان می‌دهد که در سطح اطمینان ۹۹/۹ درصد می‌توان تأثیر متغیر عدم قطعیت استراتژیک با ضریب تأثیر ۰/۵۱۲ را تأیید کرد. به عبارتی دیگر در سطح اطمینان ۹۹/۹ درصد می‌توان تأیید کرد که متغیر عدم قطعیت استراتژیک بر سازگاری مکان تأثیر مستقیم دارد. این نتیجه نشان می‌دهد در صورتی که قطعیت و ثبات در محیط وجود نداشته باشد، مکان‌ها و بازارهایی که برای سازمان در نظر گرفته می‌شود حتی در صورتی که بهترین تصمیم ممکن باشد، در میزان فروش تأثیر نخواهد داشت، چراکه اساساً مصرف‌کنندگان به اطمینان کامل برای مبادرت به خرید نمی‌رسند.

همچنین، در جریان آزمون فرضیه تأثیر سازگاری مکان بر عملکرد استراتژیک کسب‌وکار، ضریب معناداری  $t$  برابر با ۲/۶۹۲ حاصل شد که به دلیل بیشتر بودن از ۲/۵۸، نشان می‌دهد در سطح اطمینان ۹۹ درصد، می‌توان تأثیر متغیر سازگاری مکان با ضریب تأثیر ۰/۵۵۶ را تأیید کرد. به عبارتی دیگر در سطح اطمینان ۹۹ درصد می‌توان تأیید کرد که متغیر سازگاری مکان به‌طور مستقیم بر عملکرد استراتژیک کسب‌وکار تأثیر دارد. لذا ضمن تأیید فرضیه فوق، می‌توان نتیجه گرفت که در صورت انتخاب مکان‌های مناسب فروش و عرضه محصولات، عملکرد کسب‌وکار در بلندمدت بهبود خواهد یافت.

در نهایت نتایج حاصل از آزمون فرضیه نقش میانجی سازگاری مکان در تأثیر عدم قطعیت استراتژیک بر عملکرد استراتژیک، ضریب معناداری دو مسیر میان متغیرهای عدم قطعیت استراتژیک، سازگاری مکان و عملکرد استراتژیک کسب‌وکار، به ترتیب  $۸/۸۷۰$  و  $۲/۶۹۲$  حاصل شد که به دلیل بیشتر بودن از  $۲/۵۸$ ، حاکی از معنادار بودن تأثیر غیرمستقیم عدم قطعیت استراتژیک بر عملکرد شرکت از طریق متغیر میانجی سازگاری مکان در سطح اطمینان ۹۹ درصد است؛ یافته‌ای که تأییدکننده فرضیه فوق است. همچنین برای بررسی شدت تأثیر، ضرایب استانداردشده مسیر میان عدم قطعیت استراتژیک بر سازگاری مکان معادل  $۰/۵۱۲$ ، و سازگاری مکان بر عملکرد برابر با  $۰/۵۵۶$  حاصل شد که نشان می‌دهد عدم قطعیت استراتژیک بر عملکرد شرکت به طور غیرمستقیم و از طریق متغیر میانجی سازگاری مکان، به میزان ۳ درصد اثرگذار است.

در ادامه و به منظور بررسی اینکه کدام‌یک از این پنج متغیر مورد مطالعه، تأثیر بیشتری در متغیر عملکرد استراتژیک کسب‌وکار ایفا کرده است از ضرایب استاندارد استفاده شد، که با توجه به ضریب بتا می‌توان نتیجه گرفت که سهم سازگاری محصول با ضریب بتا برابر با  $۰/۴۱۳$  و عدم قطعیت استراتژیک با ضریب بتا  $۰/۱۸۳$  بیشتر از سایر متغیرها بوده است.

لذا براساس تأیید فرضیه عدم قطعیت استراتژیک بر سازگاری محصول، پیشنهاد می‌شود مدیران شرکت‌های تولیدکننده تجهیزات ورزشی، باید با رصد کردن و پایش مداوم تغییرات محیطی بتوانند نیازهای مشتریان را پیش‌بینی کنند و تولیدات و خدمات خود را براساس نیازهای شناسایی شده ارائه دهند. برای این منظور می‌توانند با تشکیل تیم‌های متخصص به طراحی تجهیزات مختلف با توجه به تغییرات و تقاضاهای متنوع محیط پردازند. همچنین برپایه تأیید فرضیه تأثیر سازگاری محصول بر عملکرد استراتژیک کسب‌وکار، پیشنهاد می‌شود مدیران شرکت‌های ورزشی توجه داشته باشند در صورتی که تولیدات خود را با نیازهای مشتریان سازگار سازند می‌توانند به کسب‌وکار خود رونق بخشند. لازم است در این راستا بودجه‌ای به تحقیقات بازار اختصاص دهند و با پرداختن به تحقیقات میدانی، خواسته‌های جدید و متنوع مشتریان را شناسایی کنند. بنابراین، با توجه به تأیید نقش میانجی سازگاری محصول بر تأثیر عدم قطعیت استراتژیک بر عملکرد استراتژیک کسب‌وکار، و علی‌رغم اینکه عدم قطعیت‌های محیطی موجب می‌شود که سازمان نتواند چالش‌های آسیب‌زای محیط را رصد کند، عدم قطعیت‌های محیطی به صورت بالقوه می‌تواند منشأ فرصت‌های ارزش‌افزای زیادی برای سازمان باشد، زیرا این عدم قطعیت‌ها تعادل بازار را بهم می‌زند که این شرایط بهترین فرصت برای سازمان جهت بهره‌برداری و درآمدزایی است. بنابراین برپایه این یافته تحقیقی، پیشنهاد



می‌شود که شرکت‌های تولیدکننده تجهیزات ورزشی با استفاده از این شرایط، محصولات یا خدمات تکمیلی بیشتری به مشتریان خود ارائه دهند. مثلاً می‌توانند پیشنهاد‌های خاصی مانند حمل‌ونقل رایگان محصولات خریداری‌شده، وعده غذای رایگان در محل خرید یا اهدای بلیت استفاده از مجموعه‌های ورزشی طرف قرارداد به مشتریان خود ارائه دهند. در این راستا و با توجه به تأثیر عدم قطعیت استراتژیک بر سازگاری ترفیع، پیشنهاد می‌شود با تحریک افراد برای افزایش ترافیک و فروش از طریق تغییر و بهبود درک خریدار، ارزش ادراک‌شده محصولات یا خدمات خود را افزایش دهند. البته باید توجه داشته باشند مشکل ارتقای فروش ماهیت کوتاه مدت بودن آن است که غالباً، اهداف بلندمدت فروش شرکت را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد. بنابراین بهتر است که در این رویکرد، به برنامه ترفیعات بلندمدت بیشتر اندیشیده شود.

بر اساس تأیید فرضیه تأثیر سازگاری ترفیع بر عملکرد استراتژیک کسب‌وکار نیز، می‌توان پیشنهاد کرد که مدیران بکوشند تا از طریق ارتقای کیفیت محصولات، در خلق تصویری مطلوب برای شرکت‌های متبوع خود اهتمام ورزند؛ آن‌ها باید توجه کنند که ارتقای کیفیت محصولات، تنها محدود به ارائه اطلاعات مستقیم درباره آن محصولات یا خدمات خاص محدود نشود. در این راستا می‌توانند از فنون مختلف از قبیل بهره‌گیری از قابلیت‌های واحد روابط عمومی جهت معرفی هوشمندانه و هنرمندانه جذابیت‌ها و ویژگی‌های خاص محصولات و در نهایت بهبود تصویر شرکت‌های ورزشی استفاده کنند. از بهترین نمونه‌های این روش می‌توان به برنامه‌ای اشاره کرد که طی آن شرکت‌های تولیدکننده تجهیزات ورزشی مردم را به امدادسانی به محرومان از طریق جمع‌آوری کمک‌های مالی یا فراهم آوردن منابع مالی برای تجهیز اماکن نگهداری کودکان بی‌سرپرست یا سالمندان به وسایل ورزشی تشویق می‌کنند.

همچنین بر پایه تأیید نقش میانجی سازگاری ترفیع در تأثیر عدم قطعیت استراتژیک بر عملکرد استراتژیک کسب‌وکار، پیشنهاد می‌شود مدیران شرکت‌های منتخب تولیدکننده تجهیزات ورزشی از استراتژی بازاریابی مستقیم استفاده کنند، چراکه این نوع از استراتژی بازاریابی تمرکز خود را به گروه منتخبی از افراد که به محصول یا خدمت شرکت‌های ورزشی بیشتر از سایرین علاقه‌مندند، محدود می‌کند. بازاریابی مستقیم به دلیل تمرکز خاص بر این موضوع و اینکه معمولاً این عمل را با هزینه کم‌تری برای شرکت انجام می‌دهد، موفق به افزایش فروش خواهد شد. این نوع از بازاریابی با توجه به تعداد زیاد مخاطبانی که آن را روزانه دریافت می‌کنند، به شکل مؤثرتری از وضعیت محیط، حوادث و شایعات آگاه می‌شود و از این طریق می‌تواند عملکرد طولانی‌مدت کسب‌وکار را ارتقا بخشد (عبدالملکی و همکاران، ۱۳۹۵). از جمله مثال‌های این نوع از بازاریابی می‌توان به ابزارهایی مانند ایمیل و تشکیل کمپین‌های تبلیغی با

پست مستقیم اشاره کرد.

تأثیر فرضیه عدم قطعیت استراتژیک بر سازگاری مکان نیز مؤید این پیشنهاد است که مدیران و کارکنان شرکت‌های ورزشی بر این امر اهتمام داشته باشند که عدم اطمینان محیط موجب نشود که جورچینی خدمات خود را ازدست بدهند؛ منظور از جورچینی خدمات، ارائه خدمات در یک رده و متصل به یکدیگر است (زمانی و همکاران، ۱۳۹۴). برای نمونه، آن‌ها می‌توانند دفاتر فروش خود را در مکان‌هایی نزدیک به هم و کم‌تراکم از لحاظ جمعیتی تعبیه کنند. همچنان‌که برپایه تأیید فرضیه تأثیر سازگاری مکان بر عملکرد استراتژیک کسب‌وکار، پیشنهاد می‌شود مکان‌های توزیع و فروش خدمات را تنها به مکان‌های فیزیکی محدود نکنند و در فضای مجازی نیز تسهیلات خاصی فراهم آورند. مثلاً سایت‌های فروش خود را به‌شکلی جذاب و با قابلیت تعامل دوستانه و آسان، جهت خرید تجهیزات و خدمات طراحی کنند؛ به‌ویژه اینکه در شرایط خاص مانند شیوع بیماری‌های عالم‌گیر مانند کرونا، آلودگی هوا و غیره که افراد ترجیح بیشتری نسبت به خریدهای اینترنتی دارند، فرصت مغتنمی برای شرکت‌های فعال در این حوزه فراهم شده است.

بخش دیگری از یافته‌های تحقیق، نشان داد که سازگاری مکان در تأثیر عدم قطعیت استراتژیک بر عملکرد استراتژیک کسب‌وکار نقش میانجی دارد. بنابراین پیشنهاد می‌شود باتوجه به اینکه رویکردهای سنتی نسبت به تحلیل استراتژیک برای مواجهه با بازارهای جدید کارایی خود را ازدست داده است تحلیلگران استراتژیک شرکت‌های منتخب تولیدکننده تجهیزات ورزشی باید از الگوهای جدیدی برای بررسی وضعیت بازار و عدم قطعیت‌های محیطی استفاده کنند. ضمن اینکه بهتر است شناسایی مکان‌ها را در اولویت برنامه‌های خود قرار دهند. تأیید فرضیه تأثیر عدم قطعیت استراتژیک بر سازگاری قیمت نیز مؤید این مطلب است که برخی از تغییرات در محیط به‌صورت تدریجی اثر می‌کند. بنابراین، مدیران شرکت‌های منتخب تولیدکننده تجهیزات ورزشی می‌توانند تغییرات تکنولوژیکی اثرگذار در آینده بازار هدف را پیش‌بینی کنند، هرچند که این تغییرات هنوز اثر خود را بر قیمت محصولات شرکت‌های ورزشی نگذاشته است، اما می‌توانند این تأثیرات را حداقل در کوتاه‌مدت و میان‌مدت، برآورد کنند. به همین دلیل باید دائماً قیمت‌های جهانی و قیمت‌های رقبا را مدنظر داشته باشند یا اینکه برنامه‌ریزی استراتژیک قیمت‌گذاری خود را کاملاً پنهان و در زمان مناسب قیمت‌های خود را اعلام کنند.

همچنین، باتوجه به تأیید فرضیه تأثیر سازگاری قیمت بر عملکرد استراتژیک کسب‌وکارهای ورزشی، پیشنهاد می‌شود که در شرایطی که استراتژی برنامه‌ریزی شده فراموش



می‌شود و عملاً نظام مدیریت استراتژیک سازمان تأثیرگذاری خود را ازدست می‌دهد و ثبات در مقاصد و اهداف استراتژیک سازمان از بین می‌رود، شرکت‌های ورزشی روشی داشته باشند که بتوانند عدم قطعیت‌های محیط را قبل از وقوع پیش‌بینی کنند و با تاکتیک‌های مناسب برای مواجهه با آن شرایط، کسب‌وکار خود را از بحران‌های احتمالی نجات دهند.

در نهایت با توجه به تأیید نقش میانجی سازگاری قیمت در تأثیر عدم قطعیت استراتژیک بر عملکرد استراتژیک کسب‌وکارهای ورزشی، پیشنهاد می‌شود با توجه به آنکه میزان عدم قطعیت‌های محیطی به مقدار در اختیار داشتن اطلاعات بازار مانند نرخ تقاضا برای یک محصول خاص یا مشخصات دموگرافیک بازار یا رفتار مصرف‌کننده بستگی دارد، مدیران شرکت‌های ورزشی حتی‌المقدور و با استفاده از شیوه‌های متنوع مانند قیمت‌گذاری ناموزون و کسب اطلاعات ارزشمند از محیط، عدم قطعیت فضا را کاهش دهند.

### محدودیت‌های تحقیق

انجام هر نوع پژوهش کاربردی به دلیل وجود متغیرهای خارجی و داخلی اثرگذار، محدودیت‌هایی را برای محقق ایجاد می‌کند که اساساً بخشی از آن‌ها کنترل‌نشده هستند و در تعمیم نتیجه‌گیری‌ها، تأثیر قابل‌ملاحظه‌ای دارد. در مطالعه حاضر نیز، یافته‌های پژوهش با محدودیت‌هایی همراه بوده است؛ نخست اینکه جمع‌آوری داده‌ها توسط ابزار پرسش‌نامه و تنها به وسیله کارشناسان و مدیران شرکت‌های منتخب تولیدکننده تجهیزات ورزشی انجام شده است؛ لذا ممکن است نتایج تحت تأثیر عوامل مختلف محیطی قرار گرفته باشد؛ در نتیجه یافته‌های مطالعه حاضر با قطعیت، قابل تعمیم به دیگر سازمان‌ها نیست. هرچند با راهکارهایی از قبیل استفاده از تعداد مناسب نمونه آماری، پایداری یافته‌های پژوهش اثبات‌شده و نتایج تاحدودی منعکس‌کننده وضعیت عمومی عملکرد استراتژیک کسب‌وکار در جامعه آماری منتخب بوده است. با وجود این پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی جوامع مختلف آماری با تعداد بالاتری مورد مطالعه قرار گیرند. دوم اینکه داده‌ها در یک دوره کوتاه و به صورت مقطعی جمع‌آوری شده‌اند.

در نهایت با توجه به اینکه در تحقیق پیش رو، به دلیل اینکه مطابق با جامعه آماری تعریف و انتخاب شده، لازم بود توزیع پرسش‌نامه بین مدیران و کارکنان شرکت‌های منتخب تولیدکننده تجهیزات ورزشی صورت گیرد، دسترسی به این دسته از افراد پرمشغله و مجاب کردن آن‌ها برای صرف وقت لازم و دقت کافی برای پاسخ‌گویی به سؤالات و تکمیل پرسش‌نامه، کاری به نسبت دشوار و زمان‌بر بود.



## References

- Abdoleyn, F. (2018). Investigating the relationship between the quality of internal services and organizational learning culture, job satisfaction, learning motivation and organizational commitment in general departments of physical education. *Abstracts of the 7th International Conference on Physical Education and Sports Science*, Tehran, 44-46. (Persian)
- Abdolmaleki, H., Mirzazadeh, Z., & Ali Doust, A., (2015). Investigating the role of marketing mix on the buying behavior of sports management professors. *Research in Educational Sports*, 11, 37-54. (Persian)
- Acquaaah, M. & Yasai-Ardekani, M. (2018). Does the implementation of a combination competitive strategy yield incremental performance benefits? A new perspective from a transition economy in Sub- aharan Africa. *Journal of Business Research*, 61(4),346–54.
- Akgün, A. E., Keskin, H., Byrne, J. C. & Aren, S. (2017). Emotional and learning capability and their impact on product innovativeness and firm performance. *Technovation*, 27(9), 501–513.
- Akgün, A.E., Lynn, G.S. & Yilmaz, C. (2016). Learning process in new product development teams and effects on product success. A socio-cognitive perspective. *Industrial Marketing Management*, 35(2), 210–24.
- Akgun, I., Warne, L., & Pascoe, C. (2018). Organizational and Social Aspects of Knowledge Management Learning in Organization, In M. E. Jennex. *Knowledge management Concept, Methodologis, Tools and Applications*. NewYork: IGI Global.
- Alavi, S., & Najafi, M. (2015). Investigating the combined effect of marketing services of sports complexes on customer satisfaction. *Bi-Quarterly Journal of Sports Management and Development*, 1, 161-179. (Persian)
- Alehossaini, S., (2013). Practices of Fidelity Growth. *Payame Modiriate Movafagh*, 27, 32.



- Allameh, N., & Moghaddami, S. (2016). Investigating Barriers to the Development of Agricultural Technologies in Science and Technology Parks. University of Tehran. *Quarterly Journal of Science and Technology Policy*, 4 (2), 10-1. (Persian)
- Aragn-Correa, J.A., Garcia-Morales, V.J., & Cordn-Pozo, E. (2017). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: lessons from Spain. *Industrial Marketing Management*, 36(3), 349-59.
- Baghlo, A. (2018). Adaptation of promotion and learning organizations. *Journal of Public Management*, 21, 48-60. (Persian)
- Bani-Hani, F. (2017). The contribution of cognitive resources and leader behavior to organizational performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 16, 532-548.
- Dalavi, M., Karimi, S., Raisi, A., Javadi, M. & Sharabafchi, N. (2014). Investigating the Relationship between Organizational Commitment and the Use of Learning - Organization Components among the Managers of Teaching Hospitals of Isfahan, University of Medical Sciences. *Journal of Health Information Management*, 7, 56-78. (Persian)
- Fang, S.C., & Wang, J.F. (2016). Effects of organizational culture and learning on manufacturing strategy selection: an empirical study. *International Journal of Management*, 23(3), 503-514.
- Hawkins, V. (2013). *Corporate Entrepreneurship: Top Managers and New Business Creation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Helfat, C.E. & Peteraf, M.A. (2013). The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24, 997-1010.
- Hurley R.F. & Knight G.A. (2012). Innovativeness: its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429-58.
- Kaleka, A. & Berthon, P. (2016). Learning and locale: the role of information, memory and environment in determining export differentiation advantage. *Journal of Business Research*, 59(9), 2016-24.

- Kenny, J.A. (2016). Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 678-707.
- Li, C.B, & Li, J.J. (2008). Achieving superior financial performance in China: differentiation, cost leadership, or both? *Journal of International Marketing*, 16(3),1-22.
- Lia, I. & Chou, H. (2018). A Theory of Organizational Knowledge Creation. *International Journal of Technology Management*, 11(7/8), 833-846.
- Lumpkin G.T. & Lichtenstein, B.B. (2015). The role of organizational learning in the opportunity recognition process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 451-72.
- Madhavaram S. & Hunt, SD. (2008). The service-dominant logic and a hierarchy of operant resources: developing masterful operant resources and implications for marketing strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 67-82.
- Matthyssens, P., Pauwels, P., & Vandenbempt, K. (2013). Strategic flexibility, rigidity and barriers to the development of absorptive capacity in business markets: themes and research perspectives. *Industrial Marketing Management*, 34, 547-54.
- Mazloumi, A. (2011). Investigating the competitive position of Isfahan Steel in the direction of export development of steel products using the Porter national diamond model Master Thesis, University of Tehran, 45-46. (Persian)
- McGuinness, S.C. (2015). Learning Capability, Organization Factors and Firm Performance. *Third European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities*, Athens.
- Mehri, B. (2012). Inter-sectoral relations and employment targeting in the country, Tehran. *Journal of Agricultural Economics and Development*, 12 (46) 35-45. (Persian)
- Memari, J. (2017). *Modeling and analysis of the country sports industry Marketing mix approach decision centric*. Ph.D. Dissertation, Tehran University.



- Mizai, Kh. (2018). Research, researching, journal writing. Sociologists Publications, Tehran, *Iran*, 12 (1) 41-43. (Persian)
- Behnam, M., Seyed Ameri, M., Fasih Mardanloo, N., Khorami, L. (2014). The effect of brand credibility on the behavioral intentions of sports products customers. *Journal of Sport Management and Motor Behavior*, 10(19), 179-186. (Persian)
- Naghizadeh, M., Tabatabai, H., & Manteghi, P. (2011). Pattern of increasing the absorption capacity by emphasizing the strategic orientations of the organization and managers' perception of the dynamics of the environment; Examples of aerospace electronics companies. *Science and Technology Policy*, 16, 36-25. (Persian)
- Qaracheh, M., Houshang, A., & Karampour, A. (2011). The effect of resource approach on export performance based on the compatibility of marketing mixes focusing on the non-metallic mineral industry. *Business Management Perspectives*, 41, 9-26. (Persian)
- Rahimnia, F., Mortazavi, S. And Alavi, M. (2017). The Impact of Porter's Differentiation Strategy on organizational performance through Packaging Goods in Astan Quds Razavi Food Companies. *Journal of Business Management*, 1 (3), 71 – 86. (Persian)
- Santos-Vijande, M.L., López-Sánchez, J.A. & Trespalacios, J.A. (2012). How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance. *Journal of Business Research*, 65, 1079–1089.
- Shah Mansouri, A., Saadatmandi, J., & Salehi, S. (2020). Prioritization and analysis of the role of marketing mix elements on the revenue generation of private sports venues in Qom province. *Journal of Sports support, management and marketing research*, 1, 25-36. (Persian)
- Torbati Aqdam, N. (2019). *The Impact of Strategic Uncertainty on Strategic Business Performance through Price, Product, Promotion and Location Adjustment*, M.Sc. Thesis, Islamic Azad University, Buin Zahra Branch, 55-76. (Persian)

- Trofino, S. S. K. (2015). Organizational Performance and Learning Styles in Hong Kong”, *Journal of Social Psychology*, 138(3), 401-403.
- Weerawardena, C., O’Cass, A., & Julian, C. (2016). Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance. *Journal of Business Research*, 59(1), 37.
- Wu, M.A. & Cavusgil, W.M. (2016). An exploratory investigation of learning culture theory and employee participation in decision making. *Human Resource Development Quarterly*, 13(3), 271-288.
- Yousefi Zarandi, M.H. et al. (2015). Barriers to competitiveness of domestic goods with foreign samples in the production sector of Iran's sports industry. *Contemporary Research in Sports Management*, 6 (12), 73-83. (Persian).
- Zamani, K., et al. (2015). Examining the marketing mix of foreign sportswear from the customers' point of view. *Journal of Sports Management and Motor Behavior*, 11, 177-190. (Persian)
- Zhang, M.J. (2016). IS support for strategic flexibility, environmental dynamism, and firm performance: an empirical investigation? *Journal of Managerial Issues*, XVIII (1), 84-103.
- Zollo, M., & winter, S.G. (2012) deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organizational Science*, 13(3), 339–351.



## Impact of strategic uncertainty on strategic business performance through marketing mixes in selected companies producing sports equipment

Hojat Hatami<sup>1</sup>, Shakiba Faraji<sup>\*2</sup>, Fatemeh Fanjinehba<sup>2</sup>

1. Assistant Professor, Young and Elite Researchers Club, Buin Zahra Branch, Islamic Azad University, Buin Zahra, Iran
2. BS in Physical Education and Sports Science, Islamic Azad University, Buin Zahra Branch, Iran.

Received: November 10, 2020

Accepted: April 18, 2021

### Abstract

The purpose of this study was to investigate the effect of strategic uncertainty on the business strategy through price, product, promotion, and location compatibility In Selected companies producing sports equipment. The research method is applied in terms of purpose and collecting data, a descriptive survey based on structural equation modeling. The statistical population of the present study was selected productive sport facilities companies' staff. The data collection tool was a standard questionnaire. To assess the validity of the questionnaire, divergent validity tests and convergent validity was used in Smart Pls software. Also, Cronbach's alpha test was used to determine the reliability of the questionnaire; The research findings indicate that strategic uncertainty has a significant effect on the business strategy through price, product, promotion, and location adjustment (P-value = 0.05). Therefore, companies producing sports equipment can develop their business by using strategic uncertainty of techniques such as price adjustment, product adjustment, promotion adjustment, and location adjustment.

**Keywords:** Strategic uncertainty, Strategic performance, Business, Marketing mix, Sports equipment

---

\*. E-mail: shakiba.faraji@gmail.com