



*Original Research*

## Structural Model of Strategic Orientations and Commercialization Product of New Sport Products

Amir Rahimi<sup>1\*</sup>, Mohammad Ehsani<sup>2</sup>, Mohammad Reza Miri<sup>3</sup>, Ahmad Rajabi<sup>4</sup>

1. Ph.D. Student of Sport Management, Trabiati Modares University, Tehran, Iran
2. Professor in Sport Management, Trabiati Modares University, Tehran, Iran
3. Master of Sport Management, Islamic Azad University of Kerman, Kerman, Iran
4. Master of Sport Management, Tehran University, Tehran, Iran

### ARTICLE INFO

Received: 2020/04/07  
Revised: 2020/04/24  
Accepted: 2020/05/06

**Keyword:**  
Startup  
Commercialization  
Strategic orientation  
Sport

### ABSTRACT

**Introduction & Purpose:** Start-ups, especially those interested in sustainable wealth creation and the application of academic knowledge and ideas, cannot succeed solely on the basis of one-sided activities. Therefore, the purpose of the present study was to explain the structural model of strategic orientations and the commercialization performance of new products in sports start-ups.

**Methodology:** This is an applied study and research method was descriptive-survey. The statistical population of this study was the entrepreneurs of active sports startups all over the country. Due to the limited population, the statistical sample was considered as a whole. The data collection tool was a researcher-made questionnaire consisting of 19 specialized questions. The content validity of the questionnaire was confirmed by 7 professors of sports management and 2 professors of entrepreneurship. Its reliability was also calculated using Cronbach's alpha test and composite reliability. To analyze data and investigating model fit, structural equation modeling and PLS software were used.

**Results:** The results showed that strategic orientations including market orientation, technological orientation, and entrepreneurial orientation, have a direct and significant effect on the commercialization performance of new sports products, respectively. Also, the indirect and significant effect of strategic learning was confirmed as a mediating variable.

**Conclusion:** Entrepreneurs and managers of sports startups should put their company's strategies together in order to achieve the successful commercialization of their products and be constantly looking for new knowledge and its application in different stages of new product production.

\* **Corresponding Author:** Amir Rahimi, Ph.D. Student of Sport Management, Trabiati Modares University, Tehran, Iran  
**Email:** [a-rahimi@modares.ac.ir](mailto:a-rahimi@modares.ac.ir)



## مدل ساختاری جهت‌گیری‌های راهبردی و عملکرد تجاری‌سازی محصولات جدید ورزشی

امیر رحیمی<sup>1\*</sup>، محمد احسانی<sup>2</sup>، محمدرضا میری<sup>3</sup>، احمد رجبی<sup>4</sup>

1. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

2. استاد مدیریت ورزشی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

3. کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی کرمان، کرمان، ایران

## چکیده

**مقدمه و هدف:** کسب‌وکارهای نوپا به‌ویژه آن دسته از کسب‌وکارهایی که علاقه‌مند به ثروت‌آفرینی پایدار و کاربست دانش و ایده‌های دانشگاهی هستند، نمی‌توانند صرفاً بر مبنای فعالیت‌های یک جانبه به موفقیت دست یابند. از اینرو، هدف پژوهش حاضر تبیین مدل ساختاری جهت‌گیری‌های راهبردی و عملکرد تجاری‌سازی محصولات جدید در کسب‌وکارهای نوپای ورزشی بود.

**روش شناسی:** این پژوهش، توصیفی-پیمایشی و کاربردی است. جامعه آماری این پژوهش را کارآفرینان استارت‌آپ‌های ورزشی فعال در سراسر کشور تشکیل دادند. به دلیل محدود بودن جامعه، نمونه آماری به روش کل‌شمار انجام گرفت (n=93). ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه محقق‌ساخته دارای 19 سؤال تخصصی بود. روایی محتوایی پرسشنامه توسط 7 نفر از اساتید مدیریت ورزشی و 2 نفر از اساتید کارآفرینی تأیید شد. همچنین پایایی آن با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی محاسبه شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها و بررسی برازش مدل، از مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار PLS استفاده شد.

**نتایج:** نتایج نشان داد که جهت‌گیری‌های راهبردی شامل بازاریابی، گرایش فناورانه و گرایش کارآفرینانه به ترتیب بر عملکرد تجاری‌سازی محصولات جدید ورزشی اثر مستقیم و معناداری دارند. هم‌چنین، اثر غیرمستقیم و معنادار یادگیری راهبردی به عنوان متغیر میانجی تأیید شد.

**نتیجه‌گیری:** کارآفرینان و مدیران استارت‌آپ‌های ورزشی برای دستیابی به تجاری‌سازی موفق محصولات خود باید راهبردهای شرکت خود را در کنار یکدیگر قرار دهند و به طور پیوسته در جستجوی دانش جدید و کاربرد آن در مراحل مختلف تولید محصول جدید باشند.

## اطلاعات مقاله

دریافت مقاله: 99/01/19

بازنگری مقاله: 99/02/05

پذیرش مقاله: 99/02/17

## کلید واژگان

استارت‌آپ

تجاری‌سازی

گرایش راهبردی

ورزش

## مقدمه

یکی از برجسته‌ترین ویژگی‌هایی که در طول دو دهه اخیر در بسیاری از اقتصادها ظهور پیدا کرده، نقش و جایگاه شرکت‌های نوپا (استارت‌آپ) است. این شرکت‌ها که پشتوانه اصلی اقتصاد دانش‌بنیان در فرآیند صنعتی‌شدن و مهد تحول و نوآوری و پیشرو در ابداع فناوری‌های جدید هستند، برای اقتصادهای در حال توسعه بسیار مهم و ضروری‌اند (هنریکز و همکاران<sup>1</sup>، 2018). توسعه و موفقیت این شرکت‌ها که اعضای آن‌ها را بیشتر، دانش‌آموختگان جوان و خوش فکر تشکیل می‌دهند، در گرو زیرساخت‌های لازم برای کاهش خطرپذیری آن‌ها در آشفته‌گی‌های بازار و در دوران شروع فعالیت می‌باشد (کوکاین<sup>2</sup>، 2019). کسب‌وکارهای نوپا به‌ویژه آن دسته از کسب‌وکارهایی که علاقه‌مند به ثروت‌آفرینی پایدار و کاربست دانش و ایده‌های دانشگاهی هستند، نمی‌توانند صرفاً بر مبنای فعالیت‌های یک‌جانبه و مرتبط با کارآفرینی و یا بازاریابی به موفقیت دست یابند؛ چرا که انجام فعالیت‌های محدود به یک حوزه باعث می‌شود آن کسب‌وکار نوپا فقط از ارزش‌ها و مزیت‌های مرتبط با همان حوزه بهره‌مند شود. به عبارت دیگر، عملکردهای یک‌جانبه و یک‌سونگر تنها ثروت‌آفرینی کوتاه مدت را در پی خواهند داشت (کچن و همکاران<sup>3</sup>، 2007، 373). در نتیجه، برای تولید ثروت و خلق ارزش می‌بایست به صورت توأمان، راهبردها و جهت‌گیری‌های لازم در فرآیند جست‌وجوی فرصت و مزیت را انجام داد. بدین ترتیب، تمرکز بر جهت‌گیری‌ها و گرایش‌های راهبردی به منظور ارزش‌آفرینی و ثروت‌آفرینی در کسب‌وکارهای نوپای ورزشی، مهم و اساسی به نظر می‌رسد (تانگ و بلکمن<sup>4</sup>، 2018).

«راهبرد» همان رفتارهای جست‌وجوکننده مزیت‌هاست که شرکت‌ها را به منظور استخراج ارزش از بسترهای موجود و توسعه مزیت‌های رقابتی پایدار توانمند می‌سازد. راهبرد؛ آرایش مناسب منابع، محصولات، فرآیندها و سیستم‌ها را برای شرکت‌ها جهت مقابله با عدم اطمینان و در راستای دستیابی به اهداف بلندمدت تعیین می‌کند (وب و همکاران<sup>5</sup>، 2010). بنابراین، گرایش راهبردی شامل فرآیندها، شیوه‌ها، اصول و سبک‌های تصمیم‌گیری به منظور راهنمایی و هدایت فعالیت‌های شرکت به‌ویژه در محیط خارجی و توسعه شرکت می‌باشد (جانسون و همکاران<sup>6</sup>، 2008). جهت‌گیری راهبردی، نحوه بکارگیری راهبرد (استراتژی) در سازمان به منظور تطبیق یا تغییر جنبه‌های محیطی بیانگر نوع راهبرد تجاری کسب‌وکار است. به عبارت دیگر، گرایش راهبردی کسب‌وکار، نحوه دسته‌بندی و بکارگیری منابع سازمانی به منظور استفاده از فرصت‌های نوظهور بازار و بهره‌برداری از بازارهای موجود تعریف می‌شود (آلتونتاس و همکاران<sup>7</sup>، 2013). جهت‌گیری‌های راهبردی، اصولی هستند که بر فعالیت‌های گوناگون یک کسب‌وکار از جمله کنش‌های بازاریابی و تدوین راهبرد شرکت

تأثیر می‌گذارند و برای ایجاد رفتارهای مناسب که منجر به عملکرد بهتر می‌شود، به کار می‌روند (تئودوسیو و همکاران<sup>8</sup>، 2012).

محور اصلی مفهوم جهت‌گیری راهبردی، گرایش شرکت‌ها به شناسایی، جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات برای ایجاد دانش جدید است. بنابراین، جهت‌گیری راهبردی یک عنصر مهم در روند نوآوری تلقی می‌شود. در حقیقت، پارادایم اقتصاد دانش‌بنیان نشان می‌دهد که دانش جدید نه تنها برای پیشبرد ایده‌های جدید در امتداد مسیرهای موجود، بلکه برای ایجاد ترکیب‌های جدید دانش و ایجاد مسیرهای جدید برای نوآوری ضروری است (آدامز و همکاران<sup>9</sup>، 2019). این نوآوری‌های دانش‌بنیان به کارآفرینان کسب‌وکارهای نوپا کمک می‌کند تا در شرایط عدم اطمینان فرآیندها و آشفته‌گی‌های بازار، محصولات جدیدی را خلق نمایند (کیم و همکاران<sup>10</sup>، 2018). در بستر ورزش نیز، تا زمانی که دانش و دستاوردهای پژوهشی به محصولات نوآورانه تبدیل نشود و در این صنعت مورد استفاده قرار نگیرد، عملاً هیچ سودی از دانش و پژوهش برای جامعه حاصل نخواهد شد (فولگار و همکاران<sup>11</sup>، 2019). به عبارت دیگر در محیط متغیر امروز، شکافی که بین دانش و کنش ورزشی وجود دارد موجب تعارض نیازهای فکری صاحبان دانش و نیازهای عملی بازیگران تجاری شده است (کیلیج و اینسه<sup>12</sup>، 2015). این در حالی است که امروزه نگرش سنتی به صاحبان دانش و مراکز پژوهشی تغییر کرده و از صاحبان ایده و دانش انتظار می‌رود همگام با تغییر و تحولات اجتماعی و اقتصادی، دانش جدید را به بخش تجاری انتقال دهند و زمینه را برای کارآفرینی فناورانه فراهم سازند (پژوهش جهرمی، 1396). علوم ورزشی نیز به‌عنوان یک میان‌رشته در سایه علوم طبیعی و اجتماعی که به مسائلی همچون سلامتی، تندرستی، فعالیت بدنی، رفتارها و سبک زندگی می‌پردازد، پیوسته با تغییرات فناوری، تحولات شدید اجتماعی، نیازهای متنوع مشتریان، تغییر معیارهای کیفیت زندگی و غیره روبروست (پاین<sup>13</sup>، 2014). از اینرو، صاحبان ایده و کسب‌وکارهای دانش‌بنیان در حوزه ورزش که به مسائلی همچون توسعه و نوآوری می‌پردازند، نه تنها جدای از جامعه نیستند بلکه در قلب جامعه قرار دارند و باید خود را برای بهره‌برداری از دانش نوین ورزشی آماده کنند (وبیدرز، سیوبو و ریچاردسون<sup>14</sup>، 2017). بدین ترتیب، استارت‌آپ‌های ورزشی که مزیت‌های فراوانی برای توسعه اقتصادی و اجتماعی فراهم می‌آورند، به منظور مقابله با مشکلات و روبرویی با تغییرات، نباید به روش‌ها و راهبردهای تک بُعدی که آن‌ها را دچار محدودیت می‌کند، متوسل شوند (تانگ و بلکمن، 2018).

به طور کلی، جهت‌گیری راهبردی مفهومی است که به طور گسترده در ادبیات مدیریت، کارآفرینی و بازاریابی مورد استفاده قرار می‌گیرد. امروزه شناسایی ترکیب موفقیت‌آمیزی از این جهت‌گیری‌ها، چالش عمده‌ای برای مدیریت کسب‌وکارها محسوب می‌شود (آلتونتاس

8. Theodosiou et al

9. Adams et al

10. Kim et al

11. Fullagar et al

12. Kilic &amp; Ince

13. Pyne

14. Withers, Sewabu &amp; Richardson

1. Henriques et al

2. Cockayne

3. Ketchen, et al

4. Tang &amp; Blackman

5. Webb et al

6. Jantunen et al

7. Altuntas et al

نوآوری، ریسک‌پذیری و پیشگامی را برای آن در نظر می‌گیرند. نوآوری شامل علاقه به ایده‌ها، تجربیات جدید و فرایندهای خلاق است که ممکن است نتیجه آن، توسعه و ایجاد محصول جدید یا فناوری‌های نو باشد. ریسک‌پذیری به حمایت از پروژه‌ها با وجود احتمال شکست اشاره دارد. پیشگامی<sup>5</sup> نیز به معنای پیش‌قدم شدن برای رویارویی با رویدادهای احتمالی آینده و فائق آمدن بر فعالیت‌های رقابت (رتن<sup>6</sup>، 2019). بنابراین، گرایش کارآفرینانه یک جهت‌گیری کلی و پایدار است و نشان‌دهنده ذهنیت، تمایلات و علایق بنگاه نسبت به کارآفرینی می‌باشد؛ به طوری که قصد و اقدام افراد کلیدی شرکت در یک فرآیند پویای سازنده با هدف ایجاد کسب‌وکار و محصولات جدید را نشان می‌دهد (لامپکین و دس<sup>7</sup>، 1996).

رقابت فزاینده، آشفتگی‌های شدید بازار، تغییرات فناوری و عدم اطمینان‌های محیطی، شرکت‌ها را مجبور به پذیرش نوآوری به عنوان بخش اصلی راهبرد آنها کرده است. گرایش فناورانه به معنی استفاده از فناوری‌های پیچیده در توسعه محصول جدید، سرعت یکپارچه‌سازی فناوری‌های نوین، توسعه آنها و ایجاد ایده‌های جدید محصول است (گاتینگون و زورب<sup>8</sup>، 1997). منطق استراتاپ‌های فناوری‌محور این است که به طور فعالانه‌ای فناوری جدید را در محصولات به منظور دستیابی به قابلیت برتر فناورانه در برابر رقبای خود و یافتن مشتریان بیشتر توسعه دهند (ویلسون<sup>9</sup>، 2019). به طور خلاصه، گرایش فناورانه روشی برای رقابت‌پذیری پایدار است که به باورهای مشترک در سطح شرکت توسط مدیریت ارشد، قابلیت‌های فناورانه، یادگیری مستمر، پرسشگری از کلیه اطلاعات جدید و در صورت لزوم تغییر در روال‌های قدیمی مربوط می‌شود (هالاک<sup>10</sup>، 2015).

در این پژوهش، یادگیری راهبردی به عنوان عامل میانجی در ارتباط سایر جهت‌گیری‌های مذکور و تجاری‌سازی محصولات جدید ورزشی در نظر گرفته شده است. بدین ترتیب، فرض شد که جهت‌گیری‌های راهبردی مورد نظر، یادگیری سازمانی کسب و کارهای نوپای ورزشی را ارتقا می‌دهند که آن هم به نوبه خود، به افزایش عملکرد تجاری‌سازی محصولات جدید ورزشی یک شرکت منجر می‌شود. یادگیری راهبردی نوعی از یادگیری سازمانی است که بر توانایی شرکت در پردازش دانش راهبردی به منظور ایجاد تغییرات راهبردی دلالت دارد (سیرن و کوتامکی<sup>11</sup>، 2016). یادگیری راهبردی به معنی مهارت و قابلیت شرکت در انتشار و تفسیر دانش ناشی از کنش‌های راهبردی گذشته و استفاده از آن برای شکل‌دادن به راهبردهای آتی شرکت می‌باشد. یادگیری راهبردی شرکت که با قابلیت یادگیری عجین است (هاکالا<sup>12</sup>، 2011)، به عنوان توانایی شرکت در پردازش دانش؛ یعنی توانایی ایجاد، دستیابی، انتقال و کاربرد دانش و نیز، اصلاح و تنظیم رفتار برای بازتاب وضعیت شناختی جدید با هدف بهبود عملکرد تعریف

و همکاران، 2013). در یک بازنگری کامل از ادبیات مرتبط، این پژوهش بر چهار جهت‌گیری راهبردی که مورد توجه بیشتر تحقیقات بوده، تمرکز می‌کند؛ جهت‌گیری بازار، جهت‌گیری کارآفرینی، جهت‌گیری فناوری و جهت‌گیری یادگیری. در واقع جریان‌های مختلف از ادبیات نظری، ارتباط ابعاد مختلفی از جهت‌گیری‌های راهبردی را در رشته‌های متعدد معرفی نموده‌اند. در این پژوهش، ارتباط ساختاری بازارگرایی، گرایش کارآفرینانه، گرایش فناورانه و یادگیری راهبردی به دلیل موفقیت فراوان آنها و وجود مدارک تحقیقاتی مستند قبلی مبنی بر اثرگذاری آنها بر عملکرد شرکت انتخاب گردیده است. بخش زیر، خلاصه‌ای از مفاهیم جهت‌گیری‌های راهبردی که در این پژوهش به کار گرفته شده است ارائه می‌دهد.

بازارگرایی را می‌توان مرحله‌ای از بالندگی سازمان یا سطحی که بازتاب بلوغ سازمانی است، تعریف کرد. برای مفهوم بازارگرایی، دو رویکرد وجود دارد: رویکرد رفتاری و فرهنگی. طرفداران رویکرد رفتاری (کوهلی و جاورسکی<sup>1</sup>، 1990) بازارگرایی را مجموعه فعالیت‌های مستمر برای ارتقای رضایت مشتری تعریف می‌کنند. این در حالی است که طرفداران رویکرد فرهنگی (نارور و اسلاتر<sup>2</sup>، 1990) بر ارزش‌ها و باورهای مشترک شرکتی که علایق مشتری را از همه چیز مهم‌تر می‌داند، تأکید دارند. در هر دو روش، مشتری عنصر کلیدی بحث است. به عبارت دیگر، بازارگرایی یکی از جنبه‌های فرهنگ سازمانی است که در آن مدیران و کارآفرینان بالاترین ارزش را به سودآوری بنگاه و نگهداری مشتری از طریق ایجاد ارزش برتر اختصاص می‌دهند. بازارگرایی یک نوع هنجار رفتاری است که در سرتاسر شرکت گسترش یافته و از طریق نوآوری، پاسخگویی نیازهای حال و آینده بازار و مشتری است (ژو، ییم و سی<sup>3</sup>، 2005). شرکت‌های بازارمحور شرکت‌هایی هستند که فعالیت‌ها، فرآیندها و رفتارهای آنها در راستای مفهوم بازارگرایی است؛ زیرا در دنیای امروز به دلیل افزایش قدرت خریداران، رقابتی‌تر شدن تجارت بین‌المللی، تغییرات سریع فناوری و در نتیجه کاهش عمر محصول، نیازهای مشتریان و انتظارات آنها در طول زمان به سرعت تغییر می‌کند (آدامز و همکاران، 2019). بدین ترتیب، مقصود از بازارگرایی در کسب‌وکارهای نوپای ورزشی می‌تواند تعهد کلی شرکت به مجموعه‌ای از باورها، فرآیندها، ارزش‌ها و ابزار اجرای فلسفه بازاریابی باشد. هم‌چنین این جهت‌گیری می‌تواند میزان تمایل کسب‌وکار نوپای ورزشی به سمت نیازهای آشکار و پنهان مشتریان باشد.

جهت‌گیری کارآفرینانه مفهومی کلیدی در درک این موضوع است که آیا یک شرکت، فعالیت‌های کارآفرینی را اتخاذ کرده است یا خیر؟ (فرانکو و هیکو<sup>4</sup>، 2013). بیشتر مطالعات دانشگاهی، جهت‌گیری کارآفرینانه ورزشی را دارای ماهیتی مرکب می‌دانند و عناصر سه‌گانه

8. Gatignon &amp; Xuereb

9. Wilson

10. Halac

11. Sirén, C., &amp; Kohtamäki

12. Hakala

1. Kohli &amp; Jasworki

2. Narver &amp; Slater

3. Zhou, Yim &amp; Tse

4. Franco &amp; Heiko

5. Proactiveness

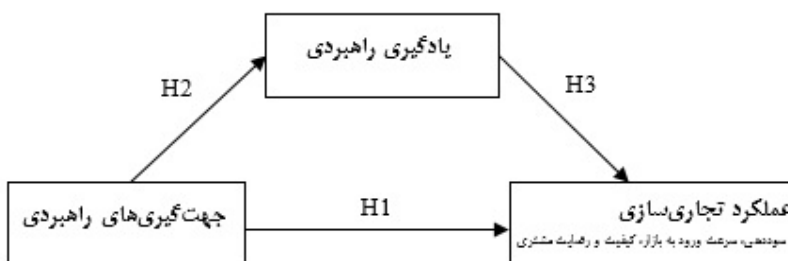
6. Ratten

7. Lumpkin &amp; Dess

ترکیب می‌کنند، بهتر از شرکت‌هایی هستند که فقط روی یک جهت-گیری خاص تمرکز دارند. بنابراین، چارچوبی از طریق ترکیب بازارگرایی، جهت‌گیری کارآفرینانه و گرایش به فناوری به عنوان متغیرهای مستقل در این مطالعه در نظر گرفته شد و از یادگیری راهبردی به عنوان متغیر میانجی برای بررسی ارتباط ساختاری این ابعاد بر عملکرد تجاری‌سازی محصولات جدید ورزشی که متغیر وابسته است، استفاده گردید.

کرد. هم‌چنین یادگیری راهبردی به‌عنوان توانایی شرکت در جذب و تبدیل دانش جدید و استفاده از آن به منظور توسعه محصولات جدید با مزیت رقابتی پایدار و عملکرد بهتر شرکت شناخته می‌شود (گومز و ووجان<sup>1</sup>، 2017؛ سوتانتو<sup>2</sup>، 2017).

از آنجا که پژوهش‌های قبلی نشان داده است که استفاده از چندین جهت‌گیری راهبردی به طور هم‌زمان منجر به داشتن عملکرد بهتر برای شرکت‌ها می‌شود، لذا فرض اساسی این پژوهش هم این است که استراتیپ‌های ورزشی که چندین جهت‌گیری راهبردی را با یکدیگر



شکل 1. چارچوب مفهومی پژوهش

نفر از اساتید مدیریت ورزشی و 2 نفر از اساتید کارآفرینی ارسال شد و در نهایت، روایی محتوایی پرسشنامه‌ها مورد تأیید قرار گرفت.

به منظور تعیین پایایی ابزار اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش، از ضریب آلفای کرونباخ و شاخص پایایی ترکیبی<sup>3</sup> استفاده شده است. برای تعیین پایایی به روش ضریب آلفای کرونباخ، در یک مطالعه مقدماتی تعداد 30 مورد پرسشنامه تحلیل شد و ضریب آلفا برای کل پرسشنامه 0/88 محاسبه شد. همان‌گونه که در جدول 1 مشاهده می‌شود، مقدار ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای تمام متغیرها بیش از حد قابل قبول یعنی 0/7 می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت ابزار اندازه‌گیری متغیرها، پایایی مناسبی دارد.

## روش شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و به لحاظ شیوه گردآوری اطلاعات، از نوع توصیفی-همبستگی است که به شکل پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش شامل کارآفرینان استارت‌آپ‌های ورزشی فعال در سراسر کشور بود. به دلیل محدود بودن جامعه، نمونه آماری در این پژوهش به روش کل‌شمار انجام گرفت (n=93) و مراحل بعدی تجزیه و تحلیل بر روی آن‌ها صورت پذیرفت. ابزار گردآوری اطلاعات، پرسشنامه محقق‌ساخته مشتمل بر دو بخش پرسش‌های جمعیت‌شناختی و تخصصی شامل 19 پرسش در طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت بود. هم‌چنین به دلیل اینکه این پرسشنامه تاکنون مورد استفاده قرار نگرفته بود، برای تعیین روایی محتوایی، طی یک فرم اعتبار سنجی برای 7

جدول 1. نتایج مربوط به پایایی و روایی ابزار اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش

متغیر	1	2	3	4	5	6
آلفای کرونباخ	0/79	0/76	0/81	0/84	0/78	0/85
پایایی ترکیبی	0/83	0/88	0/82	0/87	0/91	0/87
میانگین واریانس استخراج شده	0/57	0/64	0/63	0/58	0/61	0/55
1. بازارگرایی	0/62					
2. گرایش کارآفرینانه	0/34	0/65				
3. گرایش فناورانه	0/38	0/46	0/57			
5. یادگیری راهبردی	0/44	0/39	0/47	0/66		
6. عملکرد تجاری‌سازی محصولات جدید	0/34	0/35	0/48	0/41	0/59	

3. Composite Reliability

1. Gomes & Wojahn

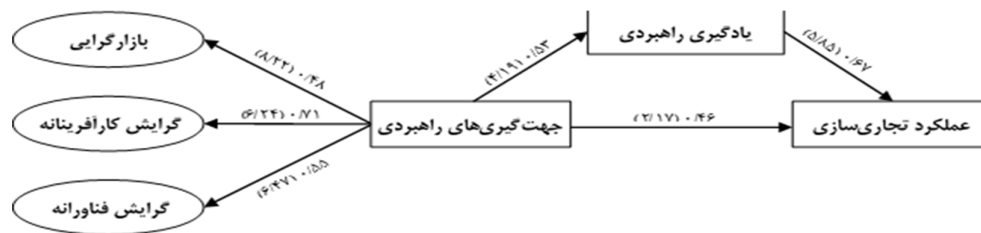
2. Sutanto

شد تا در سنجش برازش مدل اندازه‌گیری از آن‌ها استفاده شود؛ البته به دلیل رعایت اختصار از گزارش آن صرف نظر شد. طبق نتایج، ضرایب بارهای عاملی تمام گویه‌ها بالاتر از حد قابل قبول یعنی 0/4 است که بیانگر مناسب بودن معیارهاست؛ از اینرو حذف هیچ یک از گویه‌ها لازم نبود (هولند<sup>7</sup>، 1999). در برازش مدل ساختاری، همان‌طور که در شکل 2 مشاهده می‌شود، ضرایب مسیر و اعداد معناداری آورده شده است. هم‌چنین در ارزیابی مدل ساختاری، ضریب تعیین ( $R^2$ ) نیز بررسی شد. ضریب تعیین نشان می‌دهد که چند از واریانس یک متغیر وابسته توسط متغیر مستقل تبیین می‌شود. این مقدار برای متغیر یادگیری راهبردی 0/54 و برای متغیر عملکرد تجاری سازی محصولات جدید 0/42 به دست آمد.

برای برازش مدل کلی از شاخص GOF استفاده شد. برای به دست آوردن این معیار از فرمول زیر استفاده می‌شود:

$$GOF = \sqrt{Com \times R^2} = \sqrt{0.61 \times 0.48} = 0.54$$

با توجه به سه مقدار 0/01، 0/25 و 0/36 که به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای نیکویی برازش معرفی شده است، شاخص برازش مطلق طبق فرمول بالا مقدار 0/54 به دست آمد که برازش بسیار مناسب مدل کلی پژوهش را نشان می‌دهد.



شکل ۲. ضرایب مسیر و معناداری مدل مفهومی پژوهش

تأثیر متغیر میانجی است. در واقع این مقدار، نسبت اثر غیرمستقیم بر اثر کل را می‌سنجد (داوری و رضازاده، 2013). مقدار آماره واریانس محاسبه‌شده از طریق فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$VAF = \frac{H2 \times H3}{(H2 \times H3) + H1}$$

در نتیجه این مقدار برای متغیر میانجی قابلیت پژوهشی به شرح زیر است:

به منظور ارزیابی روایی هم‌گرا<sup>1</sup> از شاخص میانگین واریانس استخراج‌شده<sup>2</sup> و برای سنجش روایی واگرا<sup>3</sup> از شاخص جذر میانگین واریانس استخراج‌شده استفاده شده است. همان‌طور که جدول 1 نشان می‌دهد، مقادیر میانگین واریانس استخراج‌شده بیشتر از حد قابل قبول یعنی 0/5 می‌باشد. بنابراین متغیرهای پژوهش از روایی هم‌گرا برخوردارند. هم‌چنین با توجه به اینکه مقادیر جذر میانگین واریانس استخراج‌شده بیشتر از میزان همبستگی متغیر مورد نظر با سایر متغیرهاست، می‌توان گفت متغیرها دارای اعتبار هستند و روایی واگرای آنها نیز تأیید می‌شود (فورنل و لارکر<sup>4</sup>، 1981، 39-50). پس از جمع‌آوری داده، از نرم‌افزار اس. پی. اس. اس<sup>5</sup> (نسخه 22) برای توصیف و دسته‌بندی-کردن داده‌ها و از روش حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار اسمارت پی. ال. اس<sup>6</sup> (نسخه 3) برای برازش مدل استفاده شد.

### یافته‌ها

پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه‌ها (کارآفرینان استارت‌آپ‌های ورزشی) از لحاظ جنسیت، 89/2 درصد مرد و 10/8 درصد زن بودند. از نظر سنی، 80/6 درصد در محدوده زیر 30 سال بودند. از لحاظ مدرک تحصیلی، 26/8 درصد دارای تحصیلات علوم ورزشی و 75/2 درصد دارای مدرک کارشناسی بودند. هم‌چنین، تنها 21/5 درصد از نمونه‌ها سابقه قهرمانی در یک رشته ورزشی داشتند.

به منظور آزمون فرضیه‌های پژوهش، ابتدا مدل اولیه با تمام جزئیات رسم شد. سپس ضرایب بارهای عاملی تمام اجزا بررسی

بر اساس شکل 2، آماره تی مربوط به روابط موجود در مدل، بیشتر از 1/96 است. این بدین معناست که فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان 95 درصد معنادار هستند. با توجه به تأیید فرضیه‌های اصلی، وجود نقش میانجی‌گری قابلیت پژوهشی قابل قبول است. هم‌چنین برای تعیین شدت تأثیر متغیرهای میانجی پژوهش از آماره واریانس محاسبه شده<sup>8</sup> (یاکوبوسی و دوهاچک<sup>9</sup>، 2003) استفاده می‌شود که مقدار بین صفر و یک را اختیار می‌کند و هرچه به عدد یک نزدیک‌تر باشد، نشان‌دهنده قوی‌تر بودن

6. Smart-PLS

7. Hulland

8. Variance Accounted For

9. Iacobucci & Duhachek

1. Convergent Validity

2. Average Variance Extracted (AVE)

3. Divergent Validity

4. Fornell & Larcker

5. SPSS

جهت‌گیری راهبردی یعنی بازارگرایی، گرایش کارآفرینانه و گرایش فناورانه به‌عنوان سازه‌های برون‌زا و عملکرد تجاری‌سازی محصولات جدید ورزشی به‌عنوان سازه درون‌زا ترسیم گردید و توسط نرم‌افزار اجرا شد. خروجی به‌دست آمده از اجرای این مدل شامل ضرایب استاندارد شده و ضرایب معناداری است که نتایج آن در شکل 3 و جدول 2 قابل مشاهده می‌باشد.

$$VAF = \frac{0.53 \times 0.67}{(0.53 \times 0.67) + 0.46} = 0,43$$

این عدد نشان می‌دهد که 43 درصد از اثر کل جهت‌گیری‌های راهبردی بر عملکرد تجاری‌سازی محصولات جدید ورزشی از طریق اثر غیرمستقیم متغیر میانجی یادگیری راهبردی استارت‌آپ‌ها تبیین می‌شود.

بعد از تأیید فرضیه اصلی، نوبت به سنجش فرضیه‌های فرعی پژوهش می‌رسد که برای این کار مدلی متشکل از مؤلفه‌های



شکل 3. ضرایب مسیر مدل فرضیه‌های فرعی پژوهش

جدول 2. نتایج بررسی فرضیه‌های فرعی پژوهش

روابط علی	ضریب مسیر	آماره تی	ضریب تأثیر	نتیجه	ضریب تعیین
بازارگرایی ← عملکرد تجاری‌سازی	0/45	3/91	0/37	تأیید	0/54
گرایش کارآفرینانه ← عملکرد تجاری‌سازی	0/63	4/53	0/49	تأیید	
گرایش فناورانه ← عملکرد تجاری‌سازی	0/48	3/44	0/41	تأیید	

مهمی در توسعه اقتصادی و اجتماعی و پیشبرد اهداف صنعت ورزش خواهند داشت (تانگ و بلک‌من، 2018). چالش اصلی مدیریتی صاحبان و سرمایه‌گذاران دانش این است که چگونه دانش تولیدی و نوین خود را به جریان بازده اقتصادی برای مؤسسان، سرمایه‌گذاران و کارکنان تبدیل کنند. به عبارت دیگر، مشکل اصلی اختراع نیست بلکه تجاری‌سازی آن است. اهتمام هرچه بیشتر به موضوع تجاری‌سازی از این جهت اهمیت دارد که کسب توانایی تبدیل ایده‌های پژوهشی بازارمحور به فناوری‌های نوآورانه می‌تواند یک کشور جهان‌سومی فروشنده مواد خام را به یک کشور پیشرفته فروشنده دانش فنی-اقتصادی تبدیل نماید.

این موضوع به ویژه برای شرکت‌های نوپا (دانش‌بنیان) که در این عرصه یعنی تولید دانش و فناوری جدید فعالیت می‌کنند، اهمیت فراوانی دارد. از طرفی، اهمیت موضوع تجاری‌سازی برای حوزه ورزش که یکی از بازارهای پُر درآمد در سطح دنیا شناخته می‌شود، اهمیت بیشتری دارد. هم‌چنین ورزش جزء صناعی می‌باشد که در آن فناوری و دانش به روز و ارائه محصولات جدید، پیشرفته و تأثیرگذار نقش بسزایی دارد. از اینرو در این پژوهش به بررسی موضوع تجاری‌سازی و عوامل تأثیرگذار بر آن در استارت‌آپ‌های ورزشی پرداخته شده است. بنابراین پژوهش حاضر چشم‌انداز مناسبی را برای سرمایه‌گذاری روی

بر اساس جدول 2، آماره تی مربوط به فرضیه‌های فرعی پژوهش، بیشتر از 1/96 است. این بدین معناست که فرضیه‌های فرعی پژوهش در سطح اطمینان 95 درصد معنادار هستند. علاوه بر این، ضریب تأثیر<sup>1</sup> به معنای میزان اندازه اثر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا می‌باشد و رابطه بین سازه‌های مدل را تعیین می‌کند که مقادیر 0/02، 0/15 و 0/35 به ترتیب نشان از اندازه تأثیر کوچک، متوسط و بزرگ یک سازه بر سازه دیگر دارد (داوری و رضازاده، 2013). با توجه به جدول 2، مؤلفه گرایش کارآفرینانه (F=0/49، P<0/05) تأثیر قوی‌تری نسبت به سایر مؤلفه‌ها بر عملکرد تجاری‌سازی محصولات جدید ورزشی دارد.

## بحث

پژوهش حاضر که با هدف تعیین روابط ساختاری جهت‌گیری‌های راهبردی و عملکرد تجاری‌سازی محصولات جدید در کسب و کارهای نوپای ورزشی انجام گرفت، یکی از اولین تلاش‌هایی است که در راستای توجه به عملکرد تجاری‌سازی استارت‌آپ‌های ورزشی در ایران انجام می‌شود. کسب و کارهای نوپا که از آن به عنوان گوناگونی همچون کسب و کارهای فناوری‌محور، دانش-بنیان، کوچک و متوسط، نوپدید و استارت‌آپ‌ها یاد می‌شود، نقش

مورد بررسی، شدت رقابت شرکت‌ها و محیط اقتصادی کشورها باشد.

در مورد متغیر میانجی لازم به ذکر است که یادگیری راهبردی به عنوان یک فرآیند سازمانی اساسی، جهت‌گیری‌های راهبردی را به عملکرد تجاری‌سازی محصولات جدید تفسیر و تبیین می‌کند. به عبارت دیگر، استارت‌آپ‌های ورزشی برای اجرای بهتر جهت‌گیری‌های راهبردی نیاز به کمک یادگیری راهبردی دارند. بنابراین در نظر گرفتن یادگیری راهبردی می‌تواند به مدیران و کارآفرینان ورزشی در بهبود جایگاه رقابتی کسب‌وکار، کمک شایانی نماید. در همین رابطه، ویلسون (2019) اشاره می‌کند که یادگیری راهبردی، یک اقدام تک بعدی است که فرهنگ سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد و اقدامات راهبردی بعدی ناشی از شکست شرکت را پشتیبانی می‌کند. جانتون و همکاران (2008) نیز بیان کردند که گرایش به یادگیری، محور اساسی برای ارتقای عملکرد شرکت می‌باشد.

بنابراین نتایج بررسی این پژوهش نشان می‌دهد که برای کاربست دانش و تجاری‌سازی دستاوردهای پژوهشی، جهت‌گیری‌های راهبردی عامل مهمی است؛ زیرا محیط بازار و نیازهای مشتریان مدام در حال تغییر است. اگر صاحبان ایده و کسب‌وکارهای دانش‌بنیان به طور مستمر نیازها و خواسته‌های مشتریان را شناسایی کنند، قادر به استفاده بهتر از فناوری نوآورانه و تولید انواع جدیدی از محصولات خواهند بود و این کار را با نوآوری، ریسک‌پذیری و پیشگامی، عملیاتی می‌کنند. این امر منجر به ایجاد محصولات نو به بازارهای فعلی یا جدید خواهد شد و فعالیت‌های بازاریابی و کارآفرینی را به موفقیت نزدیک خواهد کرد. علاوه بر این، با پیش‌بینی نیازهای آتی مصرف‌کنندگان، فناوری و یا محصولات پژوهشی جدید توسط آنها به شیوه کارآفرینانه توسعه پیدا می‌کنند و دیگر منسوخ نمی‌شوند. بنابراین، برای دستیابی به تجاری‌سازی موفقیت‌آمیز، استفاده از جهت‌گیری‌های راهبردی اهمیت بسزایی دارد. افزون بر این، استارت‌آپ‌های ورزشی باید به طور پیوسته در جستجوی دانش جدید و کاربرد آن در مراحل مختلف تولید محصول جدید باشند و اگر در این مسیر به موفقیت نرسند، از شکست خود درس گرفته و جهت‌گیری‌های راهبردی خود را برای اقدام بعدی منسجم و یکپارچه نمایند.

### نتیجه گیری

به طور کلی، حوزه کارآفرینی ورزشی به ویژه بخش کسب‌وکارهای نوپا در ایران، جوان و نوظهور می‌باشد اما موفقیت و دانش نظری زیادی در این رابطه حاصل گشته است. برای نمونه، پژوهش‌های زیادی با محوریت ویژگی‌های روان‌شناختی و رفتاری کارآفرینان، کارآفرینی سازمانی و عوامل موفقیت و شکست کارآفرینی انجام گرفته و نسبت به گذشته، اکنون اطلاعات بیشتری در دسترس است اما دستاوردهای پژوهشی در خصوص استارت‌آپ‌های ورزشی

جهت‌گیری‌های راهبردی پیش روی شرکت‌ها (بویژه شرکت‌های نوپای ورزشی) گشوده است. بر همین اساس زمانی می‌توان از مزایای کامل این جهت‌گیری‌ها بهره‌مند شد که به تمامی ابعاد، شاخص‌ها و سطوح مختلف شکل‌دهنده آن توجه شود.

این پژوهش به صورت نوآورانه و با رویکردی چندسوینگر، جهت‌گیری راهبردی شرکت‌ها را در کنار یکدیگر و به صورت چندگانه بررسی کرد. نتایج حاصل از اجرای معادلات ساختاری نشان داد که برازش مدل کلی پژوهش، بسیار قوی و مناسب است ( $GOF=0/54$ ) و قدرت پیش‌بینی بالایی دارد؛ از اینرو، جهت‌گیری‌های راهبردی به صورت جمعی، نتایج و اثرگذاری مثبتی بر عملکرد تجاری‌سازی محصولات جدید کسب‌وکارهای نوپای ورزشی دارند و موفقیت کلی استارت‌آپ‌ها و تحقق اهداف شرکت‌های دانش‌بنیان ورزشی را رقم خواهند زد. در همین رابطه، هالاکا (2011) نیز نشان داد که جهت‌گیری‌های بازار، فناوری، کارآفرینی و یادگیری به عنوان اصولی شناخته می‌شوند که فعالیت‌های یک شرکت را هدایت و تحت تأثیر قرار می‌دهند و رفتارهایی را برای اطمینان از ماندگاری و عملکرد آن ایجاد می‌کنند. تانگ و بلکمن (2018) اذعان کردند که یکی از ویژگی‌های مهم رهبری استارت‌آپ‌های ورزشی، برخورداری از راهبردهای مداوم و استراتژیکی است که رهبران برای موفقیت شرکت‌های نوپا اتخاذ می‌کنند. آدامز و همکاران (2019) نیز بیان کردند که عملکرد شرکت‌هایی که از ترکیب جهت‌گیری‌های راهبردی استفاده کردند، بهتر از شرکت‌هایی بود که تنها از یک جهت‌گیری راهبردی استفاده کرده‌اند.

میزان اثرگذاری جهت‌گیری‌های راهبردی نشان داد که اهمیت و اولویت هر یک از آنها در عملکرد تجاری‌سازی محصولات جدید چقدر است و با چه عناصری می‌توان شاهد سوددهی، سرعت ورود به بازار، کیفیت و رضایت مشتری در کسب‌وکارهای نوپای ورزشی در عرصه ارزش‌آفرینی و ثروت-آفرینی علم و فناوری بود. هم‌چنین مقادیر  $R^2$  که نشان‌دهنده میزان تبیین تغییرات سازه‌ها توسط یکدیگر می‌باشد نیز نشان داد که در حدود 55 درصد از تغییرات متغیر عملکرد تجاری‌سازی محصولات جدید ورزشی توسط جهت‌گیری‌های راهبردی تبیین می‌شود. در این رابطه، آدامز و همکاران (2019) به این نتیجه رسیدند که جهت‌گیری فناوریانه اثرگذاری بیشتری نسبت به سایر جهت‌گیری‌های راهبردی دارد. در این پژوهش، میزان اثرگذاری گرایش فناوریانه بر عملکرد تجاری‌سازی استارت‌آپ‌ها در رتبه دوم قرار داشت. ژو، ییم و سی (2005) نشان دادند که بازارگرایی و گرایش کارآفرینانه، تأثیر چشمگیری بر نوآوری‌های شرکت و مزیت رقابتی و عملکرد آن دارند و در عوض، گرایش فناوریانه تأثیر معنی‌داری بر نوآوری‌ها ندارد. جانتون و همکاران (2008) بیان کردند که گرایش کارآفرینانه و یادگیری راهبردی بر عملکرد بین‌المللی شرکت‌ها اثرگذار هستند. به طور کلی، پژوهش‌های زیادی به انواع جهت‌گیری‌های راهبردی پرداخته و به نظر می‌رسد اختلاف میزان اثرگذاری هر یک از آنها به دلیل تفاوت حوزه‌های



- Halac, D. S. (2015). Multidimensional Construct of Technology Orientation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 1057–1065.
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic management journal*, 20 (2), 195-204.
- Iacobucci, D., & Duhachek, A. (2003). Mediation analysis-round table 2003. Presentation at the round table of the ACR conference, Toronto. The Impacts of Team Management on Customer Service.
- Jantunen, A., Nummela, N., Puumalainen, K., & Saarenketo, S. (2008). Strategic orientations of born globals—Do they really matter? *Journal of World Business*, 43(2), 158–170.
- Kilic, K., & Ince, M. L. (2015). Use of Sports Science Knowledge by Turkish Coaches. *International journal of exercise science*, 8(1), 21-37.
- Kohli, A., & Jasworki, B.J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54, 1-19.
- Lumpkin, G. & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Narver, J.C., & Slater, S.F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54, 20-35.
- Pazhouhesh Jahromi, A. (2017). Modeling the Factors Influencing Commercialization of Academic Research Achievements: Mixed Method (Case study: Engineering Faculties of State Universities in Tehran). *Industrial Management Journal*, 9(2), 265-286.
- Pyne, D. (2014). Improving the Practice of Sports Science Research. *International Journal of Sports Physiology and Performance*, 9(6), 899.
- Ratten, V. (2019). Sport entrepreneurial ecosystems and knowledge spillovers. *Knowledge Management Research & Practice*, 1-10.
- Sirén, C., & Kohtamäki, M. (2016). Stretching strategic learning to the limit: The interaction between strategic planning and learning. *Journal of Business Research*, 69, 653–663.
- Sutanto, E. M. (2017). The influence of organizational learning capability and organizational creativity on organizational innovation of universities in East Java Indonesia. *Asia Pacific Management Review*, 22(3), 128–135.
- Tang, W., & Blackman, R. (2018). Startup Leadership in Sports. *The sport journal*, 21, 1-15.
- Theodosiou, M., Kehagias, J., & Katsikea, E. (2012). Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: An empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations. *Industrial Marketing Management*, 41(7), 1058–1070.
- Webb, J. W., Ketchen, D. J., & Ireland, R. D. (2010). Strategic entrepreneurship within family-controlled firms: Opportunities and challenges. *Journal of Family Business Strategy*, 1(2), 67–77.
- Wilson, G. A. (2019). Failure learning orientation and technology start-up performance. *The Journal of High Technology Management Research*, 30(2), 1-9.
- Withers, S. R., Sewabu, K. and Richardson, S. (2017). Talanoa: A Contemporary Qualitative Approach for

انگشت شمار می‌باشد و نمی‌تواند هدایت‌شونده، منسجم و یکپارچه باشد و هنوز توسعه مفهومی و شناخت کافی در این بخش صورت نگرفته و چارچوب‌های پژوهشی مورد توافقی نیز به دست نیامده است. از سوی دیگر، این پژوهش مانند هر پژوهش دیگری بدون محدودیت نبود. انتظار می‌رود پژوهش‌های بعدی به مؤلفه‌های دیگری همچون شبکه‌سازی و سرمایه مالی که نقش مهمی در ایجاد و ارتقای عملکرد کسب‌وکارهای ورزشی دارند، بپردازند. محدودیت دیگر پژوهش، حجم نمونه نسبتاً پایین بود که البته این موضوع، ضرورت ایجاد پایگاه اطلاعاتی کسب‌وکارهای ورزشی و نقش پُرنگ‌تر شرکت‌های دانش‌بنیان ورزشی را در سطح جامعه نشان می‌دهد.

## منابع

- Adams, P., Bodas Freitas, I. M., & Fontana, R. (2019). Strategic orientation, innovation performance and the moderating influence of marketing management. *Journal of Business Research*, 97, 129–140.
- Altuntas, G., Semerciöz, F., & Eregez, H. (2013). Linking Strategic and Market Orientations to Organizational Performance: The Role of Innovation in Private Healthcare Organizations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 413–419.
- Cockayne, D. (2019). What is a startup firm? A methodological and epistemological investigation into research objects in economic geography. *Geoforum*, 107, 77-87.
- Davari, A., & Rezazadrh, A. (2013). Structural Equation Modeling with PLS. *ahade Daneshgahi*, Third Edition. Tehran, Iran.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Franco, M., & Heiko, H. (2013). Firm Resources and Entrepreneurial Orientation as Determinants for Collaborative Entrepreneurship. *journal of Management Decision*, 51(3), 12.
- Fullagar, H. H. K., McCall, A., Impellizzeri, F. M., Favero, T., & Coutts, A. J. (2019). The Translation of Sport Science Research to the Field: A Current Opinion and Overview on the Perceptions of Practitioners, Researchers and Coaches. *Sports Medicine*, 49(6), 1-8.
- Gatignon, H. & Xuereb, J. M. (1997). Strategic orientation of the firm new product performance. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 77-90.
- Gomes, G., & Wojahn, R. M. (2017). Organizational learning capability, innovation and performance: study in small and medium-sized enterprises (SMES). *Revista de Administração*, 52(2), 163–175.
- Hakala, H. (2011). Strategic orientations in management literature: Three approaches to understanding the interaction between market, technology, entrepreneurial and learning orientations. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 199–217

technology- and market-based breakthrough innovations. Journal of Marketing, 69, 4, 42– 60.

Sport Management, Sport Management Review, 20 (1), 55-68.

Zhou, K. Z., Yim, C. K. & Tse, D. K. (2005). The effects of strategic orientations on

**ارجاع:** رحیمی امیر، احسانی محمد، میری محمدرضا، رجبی احمد، مدل ساختاری جهت‌گیری‌های راهبردی و عملکرد تجاری‌سازی محصولات جدید ورزشی، مجله علوم حرکتی و رفتاری، دوره 3، شماره 2، تابستان 1399، صفحات 209-218.