

## کاربرد نقش میانجی استراتژی تمایز در ارتقای عملکرد کسب و کار باشگاه‌های ورزشی

حسین براخاص\*، مهرعلی همتی نژاد\*\*، نوشین بنار\*\*\*

### چکیده

استراتژی تمایز از جنبه‌های موفقیت کسب و کارها است، برای حضور موفق و پایدار در بازار متغیر امروزی باید به دو جزء مهم دیگر به نام مدیریت دانش مشتری و بازاریابی صدای مشتری توجه کرد. با استفاده از روش توصیفی-همبستگی کاربرد نقش میانجی استراتژی تمایز در ارتقای عملکرد کسب و کار باشگاه‌های ورزشی با تأکید بر بازاریابی صدا و مدیریت دانش مشتری مورد بررسی قرار گرفته است. جامعه آماری را مدیران باشگاه‌های ورزشی شهر رشت تشکیل می‌دهند که به دلیل محدود بودن جامعه آماری، نمونه آماری به صورت تمام شمار در نظر گرفته شد (N=۷۵). ابزار پژوهش شامل چهار پرسشنامه مدیریت دانش مشتری (۳ بعد، ۱۳ سؤال)، عملکرد کسب و کار (۲ بعد، ۹ سؤال) بازاریابی صدای مشتری (۵ بعد، ۱۸ سؤال) [۲۰] و استراتژی تمایز (۴ بعد، ۱۱ سؤال) بود. رویی ابزار با استفاده از نظر متخصصان (۷ نفر - محتوایی) مورد تأیید قرار گرفت. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها و روابط بین متغیرها، از نرم‌افزار smart pls3 استفاده شد. یافته‌ها نشان داد که مدیریت دانش مشتری به ترتیب اثر معناداری بر بازاریابی صدای مشتری، استراتژی تمایز و عملکرد کسب و کار دارد و بازاریابی صدای مشتری اثر معناداری بر استراتژی تمایز و عملکرد کسب و کار دارد. همچنین استراتژی تمایز اثر معناداری بر عملکرد کسب و کار دارد. براساس یافته‌ها مشخص شد که مدیران باشگاه‌های ورزشی کشور با مفاهیمی مانند مدیریت دانش مشتری و راه‌های کسب عملکرد بهتر از طریق بازاریابی و جذب مشتری آشنایی چندانی ندارند، بنابراین لازم است از طرف ارگان‌های ذی‌ربط در جهت آموزش روش‌های بازاریابی بخصوص بازاریابی صدای مشتری و مدیریت دانش مشتری و ایجاد استراتژی‌هایی برای تمایز بیشتر برای مدیران و متصدیان ورزشی اقداماتی صورت گیرد.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت دانش مشتری؛ استراتژی تمایز؛ بازاریابی صدای مشتری؛ باشگاه ورزشی؛  
عملکرد کسب و کار

## ۱. مقدمه

پیشتازی در عرصه رقابتی کسب‌وکارها نیازمند پاسخگویی و واکنش به‌هنگام به هوشمندی‌های بازار و همچنین نوآوری سریع و انعطاف‌پذیر در تولید محصول و ارائه خدمت است. بهبود و گسترش ظرفیت‌های پاسخگویی سریع، شیوه مهمی برای غلبه بر چالش‌های رقابتی با استفاده از سرعت و انعطاف‌پذیری است. در شرایطی که محیط پویا است، به‌منظور تثبیت برتری در رقابت، سازمان باید به تجدید منابع باارزش خود پردازد و رویکردها و استراتژی‌های جدیدی برای تمایز با رقبا به‌کار گیرد و این امکان را فراهم می‌آورد تا بر این تغییرات مداوم تأثیرگذار باشند [۲۸].

جهانی شدن، تولید انبوه و ظرفیت مازاد در بیشتر بازارها، رقابت بر مبنای استراتژی‌های نوین، انبوه اطلاعات و کارایی ارتباطات و مدیریت دانش و نیز قدرت روزافزون مشتری، از ویژگی‌های اقتصاد و بازرگانی روزگار معاصر هستند که به یکپارچگی بازارهای جهانی، پیچیدگی این بازارها و البته پویایی محیط فراروی سازمان‌ها انجامیده‌اند [۱۴]. چارچوب نظری تعریف شده برای مسأله پژوهش این است که در شرایط امروزی بازار، رفتار مشتری چه ارتباطی با عملکرد کسب‌وکارها دارد و ابزارهای مناسب مدیریت کسب‌وکارها برای مداخله مثبت در این رابطه کدام هستند. که براساس مطالعه مبانی نظری نوین و پژوهش‌های اخیر در زمینه بازاریابی ۴ متغیر برای پاسخ به سؤالات مطرح شده پیرامون مسأله پژوهش انتخاب شدند: دانش و صدای مشتری از مقوله رفتار مشتری، رویکرد تمایز از مقوله استراتژی مداخله‌ای بازاریابی و عملکرد مالی و عملیاتی کسب‌وکار از منظر عملکرد کسب‌وکار.

در عصری که بیشتر کارآفرینان و مدیران حوزه کسب‌وکارها آن را عصر مشتری‌مداری می‌دانند و حتی بسیاری از آنان همیشه بر این تأکید دارند که حق بامشتری است و مشتری در دنیای کسب‌وکار پادشاهی می‌کند و رکود و رونق کسب‌وکارها بستگی مستقیم به مشتری و مدیریت دانش آنان دارد [۲۶]. علاوه بر موارد فوق، امروزه اهمیت نقش مشتری از کلیدی‌ترین عناصر در موفقیت سازمان‌ها بر کسی پوشیده نیست و نظریات بسیاری حول محور مشتری از سوی دانشمندان و متخصصین حوزه مدیریت در جهت کسب مزیت رقابتی مطرح شده است که از آن جمله می‌توان به مدل دلتا<sup>۱</sup> اشاره کرد. این مدل، از سوی آرنولد هکس<sup>۲</sup> و نیکولاس مجلوف<sup>۳</sup> در دانشگاه ام‌آی‌تی مطرح شد. این دو در کتاب مدل دلتا، مشتری و مدیریت دانش مشتری را محور اصلی فعالیت‌های کسب‌وکار معرفی می‌کنند [۵].

مدیریت دانش مشتری برای کسب‌وکارها این امکان را فراهم می‌آورد که با احتمال بیشتری مزیت رقابتی خود را در ارتباط با سایر کسب‌وکارها افزایش دهند. علاوه بر این، با توجه به نقش مهم دانش در کسب مزیت رقابتی در اقتصاد جهانی امروز، کسب‌وکارها بیش از گذشته به دانش مشتری اهمیت می‌دهند. فرض کنید که کسب‌وکارها در مورد خدمات خود دانش و اطلاعات مفید و قابل درکی به مشتریان ارائه دهند و از این روش نوین به‌منزله مزیت رقابتی استفاده کنند. به‌دلیل اینکه مدیریت دانش مشتری به‌دنبال کسب دانش و ارزش از مشتری است. می‌تواند تأثیر مثبتی بر روی عملکرد کسب‌وکارها داشته باشد [۴]. آشفتگی روند تجاری و افزایش رقابت در میان کسب‌وکارها، محیط پیرامون کسب‌وکارها را بسیار متفاوت‌تر از گذشته نموده است و شناخت مسیرهای آتی تجاری و حرکت در راستای آن‌ها به‌نحوی که بهبود در عملکرد را به همراه داشته باشد، ضرورت توجه به بازاریابی و به‌کارگیری استراتژی‌هایی برای تمایز شدن از رقبا را التزام می‌بخشد. بازاریابی به مفهوم ارتباط مدیریت و بازار است.

<sup>1</sup> Delta Model

<sup>2</sup> Arnold Hax

<sup>3</sup> Nicolas Majluf

در واقع وظیفه بازاریابی برقراری ارتباط میان سازمان و مشتری و انجام معاملات است که هم انجام معاملات را برای سازمان تسهیل می‌سازد و هم با انتقال نظرات مشتریان به داخل سازمان زمینه را برای اتخاذ تصمیمات راهبردی جهت بهبود عملکرد فراهم می‌کند، از این رو کسب و کارهای ورزشی می‌توانند با به‌کارگیری روش‌های بازاریابی جدید مثل بازاریابی صدای مشتری، استراتژی تمایز و مدیریت دانش مشتری در جهت هرچه بهتر عمل کردن عملکرد کسب و کار خود در هر دو بخش عملیاتی و مالی گام بردارند [۱۵].

استراتژی‌ها ابزاری هستند که شرکت می‌تواند برای مداخله بین ارتباط بهتر مشتریان با کسب و کارها در نظر داشته باشند. استراتژی‌های کسب و کارها می‌تواند به صورت گسترش دادن فعالیت در سطح جغرافیایی، تنوع بخشیدن به فعالیت‌ها، تولید و عرضه محصول، رسوخ در بازار و کاهش هزینه‌ها باشد [۴]. در مواجهه با نیروهای رقابتی، اصولاً سه نوع استراتژی عمومی برای پیشی گرفتن بر دیگر رقبا وجود دارد:

۱. استراتژی رهبری هزینه؛

۲. استراتژی تمرکز؛

۳. استراتژی تمایز.

تمایز ابزاری است که اگر کسب و کارها به آن دست یابد می‌تواند از آن به منزله یک استراتژی معتبر برای به دست آوردن بازدهی بالاتر از حد متوسط بهره بگیرد. همچنین تمایز می‌تواند به واسطه وفاداری مشتری به علامت تجاری محصول و در نتیجه حساسیت کمتر به قیمت، سپری محافظ در برابر رقبای چالش برانگیز ایجاد می‌کند. علاوه بر این، تمایز موجب افزایش حاشیه سود می‌شود که خود نیاز به موقعیت هزینه کم را از بین می‌برد. وفاداری مشتری و نیاز رقابت‌کننده به غلبه بر بی‌نظیر بودن رقیب، باعث ایجاد مانع ورود می‌شود [۱۶]. صدای مشتری آگاهی یا شناخت احتیاجات، نیازمندی‌ها، انتظارات و سطح رضایت‌مندی مشتری است که به وسیله روش‌های مختلفی از قبیل مصاحبه‌های مستقیم، بررسی گروه‌های متمرکز، بررسی خصوصیات مشتری، مشاهده داده‌های مجاز و گزارش‌های میدانی صورت می‌گیرد [۱۹].

پژوهش‌های پیشین متغیرهای کلاسیک مدیریت مشتری را با عملکرد کسب و کار مورد تأیید قرار داده‌اند. اما ارتباط متغیرهای نوین مانند دانش و صدای مشتری با عملکرد و نحوی مداخله در آن هنوز دارای چالش و ابهام است. از این رو مسأله اصلی پژوهش این است که با توجه به تحولات بازارهای امروز و ارتقای فزاینده نقش مشتری، کسب و کارها چگونه آن را ادارک و ارزیابی می‌کنند و چه استراتژی‌هایی را برای کسب و کارهای خود می‌اندیشند. علاوه بر این، از طرفی هم با به وجود آمدن فضای رقابتی میان کسب و کارها و عملکرد بهتر و بالاتر آنان در مقابل با رقبای دیگر و بازگشایی سریع انواع و اقسام کسب و کارهای خصوصی و نیمه خصوصی و ارائه خدمات گوناگون، توجه به مشتریان و ارضا نیازهای آن‌ها بیش از پیش احساس می‌شود. در محیطی که مشتریان آگاهی یافته‌اند و قدرت انتخاب می‌یابند، دیگر غفلت از نیازهای آن‌ها امکان‌پذیر نیست.

در چنین فضایی کسب و کارها باید به دنبال راه‌هایی جهت اطلاع یافتن مستمر از نیازها و خواسته‌های مشتریان باشند تا بتوانند با ارائه خدماتی نوآور و متناسب با نیازهای مشتریان، گامی در جهت متمایز کردن خود و پیشی گرفتن از رقبا بردارند و از این طریق عملکرد برتر خود را تضمین نمایند. کسب و کارهای خدماتی نسب به تولیدی بیشتر وابسته به مشتری هستند از این رو پویایی بیشتری در زمینه نوع متغیرها و روابط بین آن‌ها در این زمینه دارند. از این رو در این پژوهش کسب و کارهای خدمات سلامتی، تفریحی ورزشی مورد مطالعه قرار گرفت زیرا شواهد محیطی و علمی نشان‌دهنده مشهود بودن و شدت متغیرهای هدف در این کسب و کارها هستند. بنابراین به طور مشخص سؤال اصلی پژوهش این است که دانش و صدای مشتری چه اثری بر عملکرد دارند؟ و آیا رویکرد استراتژی تمایز می‌تواند این رابطه را تقویت و جهت‌دهی کند؟

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**استراتژی تمایز.** استراتژی است که شرکت در محصولات یا خدمات متمایز ارائه دهد. این اقدام باعث موقعیتی می‌شود که در کل صنعت منحصربه‌فرد است. تمایز، ابزاری است که اگر شرکت به آن دست یابد می‌تواند از آن به‌منزله یک استراتژی معتبر برای به‌دست آوردن بازدهی بالاتر از حد متوسط بهره‌گیرد. همچنین تمایز می‌تواند به‌واسطه وفاداری مشتری به علامت تجاری محصول و در نتیجه حساسیت کمتر به قیمت، سپری محافظ در برابر رقابت چالش‌برانگیز ایجاد کند علاوه بر این، تمایز موجب افزایش سود می‌شود که خود نیاز به موقعیت هزینه کم از بین می‌برد. وفاداری مشتری و نیاز رقابت‌کننده به غلبه بر بی‌نظیر بودن رقیب باعث ایجاد مانع ورود می‌شود. تمایز با میزان بالای حاشیه سود همراه است که می‌توان از آن برای کنار آمدن با توان تأمین‌کننده استفاده نمود. تمایز قدرت خریدار را نیز کاهش می‌دهد [۱۴]. زیرا خریداری هیچ محصول جایگزینی در اختیار ندارد و در نتیجه کمتر به قیمت حساسیت نشان می‌دهد و نهایتاً این شرکتی که برای جذب وفاداری مشتری خود را از بقیه متمایز کرده است نسبت به رقبای خود از موقعیت بهتری در برابر محصولات ماشین بهره‌مند است.

گاهی ممکن است ایجاد مانع باعث کسب سهم بالا از بازار شود. این امر نیازمند آگاهی از میزان انحصاری بودن و نیز تفاوتی است که با سهم بالای بازار قابل تطبیق باشد. ولی عموماً اگر اقدامات لازم برای تمایز و پژوهش فراوان، طراحی محصول، استفاده از مواد اولیه باکیفیت، هزینه‌بردار باشد برای دستیابی به تمایز باید بین آن و وضعیت هزینه نوعی توازن ایجاد شود. گاهی اوقات با اینکه تمامی مشتریان یک صنعت برتری شرکت متمایز را تأیید می‌کنند، بعضی از آن‌ها حاضر به پرداخت بهای بیشتر نیستند (اگرچه چنین مشتریانی بیشتر در صنایعی نظیر تولید ماشین‌آلات خاک‌برداری - جایی که شرکت کاتریپلار علی‌رغم قیمت بالا، سهم عمده‌ای از بازار را در کنترل دارد - دیده می‌شوند). در سایر کسب‌وکارها، ممکن است برخورداری از هزینه نسبتاً پایین و قیمت متفاوت از دیگر رقبا به ایجاد تمایز کمی نکند [۱۶].

**عملکرد کسب‌وکار.** عملکرد، مفهوم گسترده‌ای است که آنچه را سازمان تولید می‌کند و نیز حوزه‌هایی را که با آن‌ها در تعامل است در برمی‌گیرد. در واقع، عملکرد کسب‌وکار به چگونگی انجام مأموریت‌ها، وظایف و فعالیت‌های سازمانی و نتایج حاصل از آن‌ها اطلاق می‌شود [۴]. در تعریفی دیگر، عملکرد کسب‌وکار شامل دستیابی به اهداف سازمانی و اجتماعی یا فراتر رفتن از آن‌ها و انجام مسئولیت‌هایی که سازمان به عهده دارد. عملکرد در لغت یعنی حالت یا کیفیت کارکرد. بنابراین، عملکرد کسب‌وکار یک سازه کلی است که بر چگونگی انجام عملیات سازمانی اشاره دارد. معروف‌ترین تعریف عملکرد را نیلی و همکاران (۲۰۰۲) ارائه کرده‌اند: «فرآیند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته». مطابق این تعریف، عملکرد به دو جزء تقسیم می‌شود: (۱) کارایی که توصیف‌کننده چگونگی استفاده سازمان از منابع در تولید خدمات یا محصولات است، یعنی رابطه بین ترکیب واقعی و مطلوب درون‌دادها برای تولید برون‌دادهای معین؛ (۲) اثربخشی که توصیف‌کننده درجه نیل به اهداف سازمانی است. این اهداف معمولاً در قالب تناسب (درجه انطباق برون‌دادها با نیازهای مشتریان)، در دسترس بودن (جنبه‌هایی نظیر فراوانی، ارائه در میان گروه‌ها یا اولویت‌دار و فاصله فیزیکی)، و کیفیت (درجه تحقق استانداردهای مورد نیاز) تبیین می‌شوند [۲۷].

**مدیریت دانش مشتری.** ترکیبی از مدیریت دانش و تبادلات سازمانی با مشتریان که می‌تواند منجر به تدوین استراتژی‌های متناسب با کسب‌وکار گردد. امروزه اهمیت مشتریان در سازمان‌ها چنان بالا رفته که برای موفقیت در کسب‌وکار، سازمان‌ها باید هرچه بیشتر مشتری محور شوند و هرچه بیشتر دانش مربوط به مشتریان را مدیریت سازمان‌ها می‌توانند اکتساب دانش مشتریان تصمیمات هوشمندانه‌تری را اتخاذ نمایند، چرا که با کمک

این دانش، مشخص می‌شود که مشتریان از چه کانال‌هایی بهره می‌گیرند، چه محصولات و چه خدماتی فروخته می‌شود، و چگونه کسب و کار پیشرفت می‌کند [۴].

ابزارهای مدیریت دانش مشتری می‌توانند در این مسیر به سازمان‌ها یاری برسانند و منبع مهمی برای مزیت رقابتی آنان باشند امروزه سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا متناسب با خواسته‌های مشتریان با آن برخورد کنند و خدمت ارائه دهند که این به معنی مدیریت اثربخش دانش مشتری است. لذا سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا به‌صورت مستمر دانش مشتریان را ایجاد و به‌صورت مؤثری آن را مدیریت نمایند تا بتوانند به مزیت رقابتی برسند [۸].

**بازاریابی صدای مشتری:** شیوه نوینی در بازاریابی است که بر یک سیستم پنج مرحله‌ای استوار است و شامل: پژوهش‌های صدای مشتری، اتخاذ استراتژی‌های صدای مشتری محور مرتبط با نتایج پژوهش، ایجاد ترکیبی از کانال‌های صدای مشتری محور، به‌کارگیری رسانه اجتماعی صدای مشتری محور و سرمایه‌گذاری به‌منظور ارائه یک تجربه عالی خدماتی به مشتریان است [۲۴].

مرور و بررسی پژوهش‌های در رابطه با تأثیر به‌کار بردن استراتژی تمایز در بهبود عملکرد، اهمیت دادن به مدیریت دانش مشتری و حوزه جدید بازاریابی صدای مشتری خیلی محدود انجام شده و هیچ پژوهشی به اثرات این متغیرها بر روی عملکرد نپرداخته است؛ اما مطالعات محدودی در این زمینه داخل و خارج انجام شده است که در پژوهش‌های داخلی نظری و همکاران (۱۳۹۷) به بررسی تأثیر استراتژی تمایز محصول، بر عملکرد شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران پرداختند. نتایج نشان داد استراتژی تمایز محصول، تأثیر معناداری بر عملکرد شرکت‌هایی که از این استراتژی استفاده می‌کنند، دارد و همچنین کارایی تأثیر معناداری بر رابطه میان استراتژی تمایز محصول و عملکرد شرکت‌هایی دارد [۲۱]. آقابابایی و همکاران (۱۳۹۷) به شناسایی تأثیر رهبری و جهت‌گیری کارآفرینی بر عملکرد بانک‌ها با در نظر گرفتن نقش میانجی استراتژی تمایز پرداختند. نتایج حاکی از این است که رهبری و جهت‌گیری کارآفرینی بر عملکرد بانک‌ها از طریق استراتژی تمایز تأثیر دارد. سبک رهبری و جهت‌گیری کارآفرینی بر عملکرد بانک اقتصاد نوین تأثیر مثبت و معناداری دارد. استراتژی تمایز نقش میانجی بین سبک رهبری و عملکرد بانک اقتصاد نوین دارد. استراتژی تمایز نقش میانجی بین جهت‌گیری کارآفرینی و عملکرد بانک اقتصاد نوین دارد [۲].

یعقوبی و همکاران (۱۳۹۷) به بررسی نقش جهت‌گیری کارآفرینی بر عملکرد مالی شرکت‌های تولیدی با در نظر گرفتن متغیرهای میانجی استراتژی تمایز و عملکرد نوآورانه پرداختند. نتایج نشان داد که جهت‌گیری کارآفرینی به‌صورت مستقیم تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد مالی شرکت‌های تولیدی ندارد، همچنین نتایج نشان‌دهنده تأثیر مثبت و معنادار متغیرهای میانجی استراتژی تمایز و عملکرد نوآورانه است. همچنین نتایج تجزیه و تحلیل‌ها نشان داد که تأثیر نقش میانجی‌گری استراتژی تمایز و عملکرد نوآورانه است. همچنین نتایج نوآورانه مورد تأیید قرار نگرفت [۳۲]. فضلی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۷) به بررسی نقش بازاریابی و نوآوری در عملکرد مشتری با تأکید بر مدیریت داخلی برند و استراتژی تمایز پرداختند. نتایج نشان داد که برندسازی داخلی بر عملکرد مشتری به صورت مثبت اثرگذار است اما برندگرایی بر عملکرد مشتری اثر معناداری ندارد. همچنین در این پژوهش اثر استراتژی تمایز بر عملکرد مشتری نیز مورد تأیید قرار گرفته است.

پیشنهاد می‌گردد در بانک ملت به فرآیندهای بازاریابی و نوآوری توجه گردد و پیشنهادات نوآورانه مشتاقانه دنبال شود. همچنین با توجه به ماهیت خدمات در سیستم بانکی، تمرکز بر فرآیندهای برندسازی داخلی و برگزاری جلسات گروهی و توجیه کارکنان می‌تواند اثر مطلوبی بر عملکرد مشتری داشته باشد [۹]. شایسته و همکاران (۱۳۹۶) به بررسی تأثیر مدیریت دانش مشتری بر عوامل کلیدی موفقیت و عملکرد توسعه محصول جدید در حوزه فناوری صنعتی پرداختند. نتایج نشان داد که مدیریت دانش مشتری (شامل سه بعد دانش «از»،

«درباره» و «برای» (مشتري) با عملکرد توسعه محصول جديد و عوامل کليدي موفقيت محصول جديد با عملکرد آن رابطه مثبت و معناداري دارد.

همچنين، رابطه دانش «از» و دانش «درباره» مشتري با عوامل کليدي موفقيت محصول جديد تأييد اما دانش «براي» مشتري تأييد نشد. يافته‌ها نشان مي‌دهد، به کارگيري مدیریت دانش مشتري در توسعه محصول جديد حوزه فناوری صنعتي اثرگذاري زيادي در موفقيت و ارتقاي عملکرد اين محصولات دارد [۲۶].

ناصری و همکاران (۱۳۹۳) تأثیر بازاریابی صدای مشتری بر عملکرد بازار شرکت‌ها را بررسی کردند. بررسی و تحليل یافته‌ها حاکی از آن است که بازاریابی صدای مشتری به‌طور مستقیم بر مزیت رقابتی، جهت‌گیری استراتژیک و عملکرد بازار شرکت‌های کوچک و متوسط اثرگذار است و جهت‌گیری استراتژیک نیز بر عملکرد بازار تأثیر دارد [۲۰]. ملک اخلاق و همکاران (۱۳۹۳) نقش بازاریابی صدای مشتری در ایجاد مزیت رقابتی بنگاه‌های کوچک و متوسط را بررسی کردند. بازاریابی صدای مشتری شیوه نوینی در بازاریابی است که با ترکیب بازاریابی و استراتژی و تعامل با مشتریان، موجب ارائه بهترین محصولات خدمات به مشتریان می‌شود و از طریق ایجاد و افزایش رضایت و وفاداری مشتریان، تقویت نام و نشان تجاری و افزایش سود سازمان در بلندمدت موجب تمایز سازمان با رقیب می‌گردد [۱۸]. ملک اخلاق و همکاران (۱۳۹۲) بازاریابی صدای مشتری، نوآوری سازمان‌ها در ایجاد مزیت رقابتی را بررسی کردند. در عصر حاضر سازمان‌ها به‌صورت فزاینده‌ای با محیط‌های پویا و در حال تغییر مواجه‌اند بنابراین به‌منظور بقا و پویایی خود مجبورند که خود را با تغییرات محیطی سازگار نمایند به بیان دیگر در عصر حاضر سازمان‌های موفق و کارآمد محسوب می‌شوند که علاوه بر هماهنگی با تحولات جامعه امروزی بتوانند مسیر تغییرات و دگرگونی‌ها را نیز در آینده پیش‌بینی کرده و قادر باشند که این تغییرات را در جهت ایجاد تحولات مطلوب برای ساختن آینده‌ای بهتر هدایت کنند بنابراین سازمان‌ها به نوآوری برای ایجاد مزیت رقابتی نیازمند هستند، در این همسویی، مقاله حاضر به توضیح یک نوآوری سازمانی در عرصه بازاریابی به نام بازاریابی صدای مشتری در ایجاد مزیت رقابتی پرداخته است [۱۷].

در بخش پژوهش‌های خارجی ویشکایی‌نژاد و همکاران (۲۰۲۰) در بررسی نقش تعدیل‌کننده منابع دانش مشتری در رابطه بین توانایی مشارکت مشتری و عملکرد شرکت‌های خدماتی نشان دادند که توانایی مشارکت مشتری تأثیرات مستقیمی و غیرمستقیم بر عملکرد واحدهای خدماتی از طریق نوآوری دارد. تأثیر نقش تعدیل‌کننده بسیج منابع دانش مشتری بر رابطه بین توانایی مشارکت و نوآوری فرآیند و نوآوری خدمات نیز تأیید شد [۳۱]. چو و همکاران (۲۰۲۰) تأثیر جوامع عملی و سیستم‌های مدیریت دانش بر فعالیت‌های مدیریت دانش و نوآوری عملکرد را بررسی کردند. این یافته‌ها اهمیت پالایش و توسعه فرآیندهای دانش‌بنیان را برای هدایت یک سازمان به سمت عملکرد نوآوری بالاتر را نشان دادند [۶]. ایسلامی و همکاران (۲۰۲۰) در بررسی طراحی عملکرد سازمانی با استفاده از ابزارهای استراتژی تمایز نشان دادند که پیگیری استراتژی تمایز منجر به افزایش مزیت رقابتی و بهبود عملکرد سازمان می‌شود. همچنین، خاطر نشان شد که موفقیت سازمان‌های تولیدی با توانایی انعطاف‌پذیری آن‌ها در برنامه‌ریزی استراتژیک و ادغام عوامل محیط داخلی و صنعتی در ایجاد استراتژی تمایز تعیین می‌شود. این پژوهش به شفاف‌سازی یک مدل تمایز موفقیت‌آمیز در ادبیات استراتژیک کمک می‌کند تا متخصصان در افزایش توانایی و دانش پیروی از استراتژی تمایز کمک کنند [۱۱]. ساریانتو و آنگرایی (۲۰۲۰) در مقایسه استراتژی رهبری هزینه با استراتژی تمایز بر عملکرد شرکت‌های اسلامی در جاکارتا نشان دادند که اجرای یک استراتژی کم هزینه با توجه به شرایط افرادی که نسبت به قیمت حساس هستند و از تصمیم‌گیری در مورد محصولات برند چندان آگاه نیستند، به‌طور قابل توجهی مرتبط است. طراحی یک مدل کالای منحصر به فرد موفقیت در بازاریابی یک محصول را تعیین نمی‌کند، قیمت نسبی ارائه شده کاملاً بالاست و فقط در

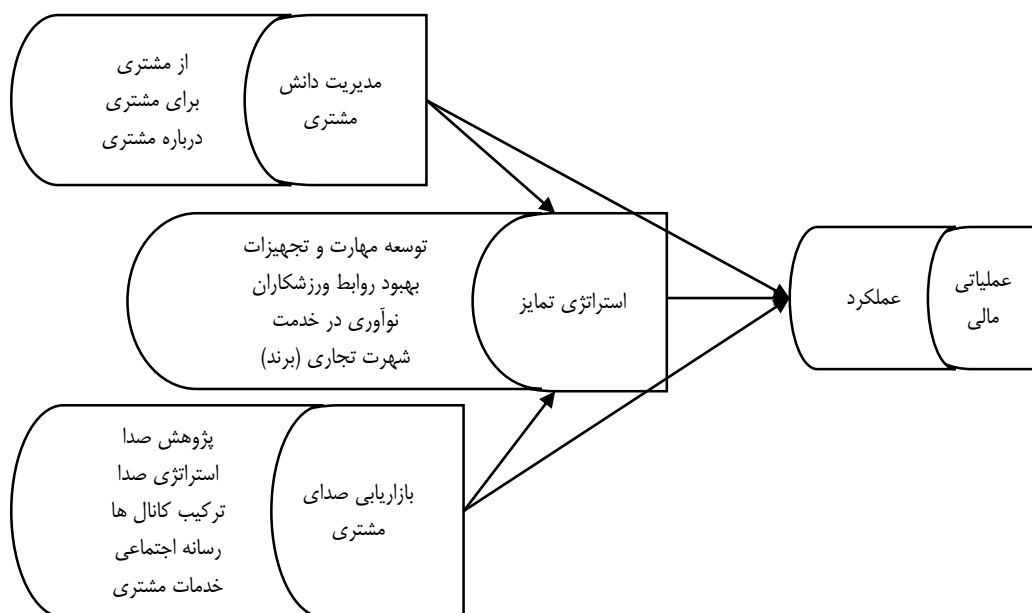
بخش‌های خاصی از بازار محصول مورد علاقه عمومی است. کیفیت کالاها با کمبود کالاها مغلوب می‌شود، مردم ترجیح می‌دهند کالای بیشتری از دوام محصولات مصرفی به دست آید [۲۸].

ابوبکر و همکاران (۲۰۱۹) در بررسی مدیریت دانش، سبک تصمیم‌گیری و عملکرد سازمانی نشان دادند که رابطه بین فاکتورهای توانمندسازی دانش (یعنی همکاری اعضای سازمان، مهارت‌های T شکل، یادگیری و پشتیبانی از IT) و عملکرد سازمانی و تأثیر واسطه‌گر فرآیند ایجاد دانش پشتیبانی می‌کند. مقاله همچنین پیشنهاد می‌کند که سبک تصمیم‌گیری (یعنی شهودی و / یا منطقی) رابطه بین فرآیند ایجاد دانش و عملکرد سازمان را تعدیل کند [۱]. زایم و همکاران (۲۰۱۹) در بررسی رابطه بین فرآیندهای مدیریت دانش و عملکرد با نقش استفاده از دانش در سازمان‌ها نشان دادند که دانش علاوه بر داشتن تأثیر واسطه‌ای از طریق استفاده از دانش، بر عملکرد مدیریت دانش تأثیر می‌گذارد. نتایج همچنین پشتیبانی از رابطه فرضی را ارائه می‌دهد که نشان می‌دهد تأثیر تولید دانش و به اشتراک‌گذاری دانش در استفاده از دانش توسط جذب دانش واسطه می‌شود [۳۳].

تسنگ (۲۰۱۶) در بررسی تأثیر توانایی مدیریت دانش و شکاف دانش مشتری بر عملکرد شرکت نشان داد که KMC عامل اصلی افزایش کارایی شرکت‌هاست و CKG پیشنهاد کرد که یک عامل مداخل مهم بین KMC و عملکرد شرکت‌ها باشد [۳۰]. سیو و وو (۲۰۱۶) (۷) در بررسی تأثیر دخالت مشتری بر عملکرد محصول جدید با استفاده از دانش مشتری در نوآوری نشان دادند که تأثیر دخالت مشتری بر عملکرد محصول به توانایی تکنولوژیکی شرکت وابسته است و تأثیر احتمالی آن نیز در انواع مختلف درگیر شدن مشتری متفاوت است [۷]. این یافته‌ها پیامدهای مهم نظری و همچنین راهنمایی‌های عملی برای اتخاذ و مدیریت دخالت مشتری در نوآوری را ارائه می‌دهد.

### توسعه فرضیه‌ها و الگوی مفهومی پژوهش

در این پژوهش مدل مفهومی پژوهش با توجه به مبانی و پیشینه، در شکل ۱ آورده شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (برگرفته از منابع [۴، ۱۲ و ۲۰])

بر مبنای مدل شکل ۱، فرضیات پژوهش شامل:

H<sub>1</sub>: مدیریت دانش مشتری بر عملکرد کسب و کار اثر معناداری دارد.

- H2: مدیریت دانش مشتری بر استراتژی تمایز اثر معناداری دارد.  
 H3: مدیریت دانش مشتری بر بازاریابی صدای مشتری اثر معناداری دارد.  
 H4: بازاریابی صدای مشتری بر عملکرد کسب‌وکار اثر معناداری دارد.  
 H5: بازاریابی صدای مشتری بر استراتژی تمایز اثر معناداری دارد.  
 H6: استراتژی تمایز بر عملکرد کسب‌وکار اثر معناداری دارد.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

روش از نظر نوع توصیفی- همبستگی، از نظر استراتژی فرآیندی، از نظر هدف کاربردی، از نظر روش جمع‌آوری داده‌ها میدانی بود به‌صورتی که با مراجعه حضوری به باشگاه‌های ورزشی شهر رشت، پرسشنامه در اختیار مدیران قرار داده شده است. این مطالعه به جهت شرایط و پیش‌فرض‌های مربوط به متغیرهای پژوهش و روابط بین آن‌ها بر روی مدیران باشگاه‌ها انجام گرفته است. جامعه آماری شامل کلیه مدیران باشگاه‌های ورزشی شهر رشت بود. نمونه آماری به‌دلیل محدودیت در دسترسی به جامعه آماری، ۱۰۰ نفر برآورد گردید. از بین پرسشنامه‌های دریافتی ۷۵ پرسشنامه که به‌صورت کامل و مناسب پاسخ داده شده بودند برای تحلیل انتخاب گردید. در جدول ۱، مشخصات فردی نمونه آماری آورده شده است.

جدول ۱. مشخصات فردی نمونه آماری

متغیر	زیرمجموعه	تعداد	درصد	متغیر	زیرمجموعه	تعداد	درصد
جنسیت	مرد	۵۶	۷۴/۷	میزان	دیپلم	۷	۹/۳
	زن	۱۹	۲۵/۳		کارشناسی	۵۵	۷۳/۳
وضعیت	مجرد	۱۶	۲۱/۳	تحصیلات	کارشناسی ارشد	۱۱	۷/۱۴
	متاهل	۵۹	۷۸/۷		دکتری	۲	۲/۷
سن (سال)	۲۲-۲۵	۶	۸	سابقه (سال)	کمتر از ۱۰	۴۶	۶۱/۳۳
	۲۶-۲۹	۲۶	۳۴/۷		بیشتر از ۱۰	۲۹	۳۸/۶۷
	۳۰-۳۳	۲۶	۳۴/۷				
	۳۳ به بالا	۱۷	۲۲/۶				

ابزارهای پژوهش با استفاده از مطالعه کتابخانه‌ای و پرسشنامه می‌باشد. پرسشنامه دارای مقیاس ۵ ارزشی لیکرت بود. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه ۶۰ سؤالی بر اساس طیف پنج ارزشی لیکرتی استفاده شد. پرسشنامه این پژوهش از دو قسمت تشکیل شده بود: قسمت اول، شامل چهار پرسشنامه مدیریت دانش مشتری (۳ بعد، ۱۳ سؤال)، عملکرد کسب‌وکار (۲ بعد، ۹ سؤال) طاهر پرور و همکاران (۱۳۹۲)، بازاریابی صدای مشتری (۵ بعد، ۱۸ سؤال) (ناصری و همکاران ۱۳۹۳) و استراتژی تمایز (۴ بعد، ۱۱ سؤال) باقر پور و همکاران (۱۳۹۲) بود. در مرحله روایی سنجی ۵ سؤال به‌دلیل پایین بودن مقدار آن‌ها از مقدار مینا حذف شدند.

جهت ارزیابی روایی محتوایی و صوری از اساتید مدیریت ورزشی (۶ نفر) و دانشجویان دکتری مدیریت ورزشی (۵ نفر) نظرخواهی شد. بعد از تأیید روایی محتوایی، ابتدا ابزار در یک مطالعه راهنما بین ۱۵ نفر از جامعه آماری توزیع شد که ضریب آلفای کرونباخ ( $\alpha=0/76$ ) محاسبه شد. پس از رفع اشکالات مربوط به سؤالات دارای آلفای پایین، سپس پرسشنامه در مرحله اصلی توزیع و جمع‌آوری گردید و ضریب آلفای کرونباخ این مرحله (نهایی) نیز  $0/84$  محاسبه شد. بر اساس آزمون کلموگروف-اسمیرنوف سطح معناداری تمام مؤلفه‌ها کمتر از  $0/05$  است، لذا توزیع تمام داده‌ها غیرنرمال است در نتیجه برای بررسی رابطه فرضیه‌های آماری از روش



مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار pls (رضازاده و داوری، ۱۳۹۶) و جهت بررسی روایی سازه از روش تحلیل عاملی-تأییدی و جهت تحلیل فرضیات اصلی پژوهش از روش تحلیل مسیر در نرم افزار pls استفاده گردید. در روش حداقل مربعات جزئی به منظور بررسی برازش مدل اندازه‌گیری از چندین معیار شامل روایی سازه، تشخیصی و همگرا و پایایی ترکیبی و در بخش مدل ساختاری از مقدار R2، Q2، GOF و T-Value استفاده شده است.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

یافته‌های پژوهش شامل دو بخش کلی روایی‌سنجی برازش مدل و تحلیل روابط بین متغیرهای بود. بررسی برازش مدل بیرونی: مدل یابی PLS در دو مرحله صورت می‌پذیرد: در مرحله اول، مدل اندازه‌گیری (مدل بیرونی) از طریق تحلیل‌های روایی و پایایی و تحلیل عاملی تأییدی بررسی می‌شود و در مرحله دوم، مدل ساختاری (مدل درونی) با برآورد مسیر بین متغیرها بررسی می‌شود. بارهای عاملی متغیرها در جدول ۲ و شکل ۲ و ۳ قابل مشاهده است.

جدول ۲. ضرایب بار عاملی پرسشنامه‌های پژوهش

مدیریت دانش مشتری		بازاریابی صدای مشتری		استراتژی تمایز		عملکرد کسب و کار	
ابعاد (بارعاملی)	بار	گویه	بار	گویه	ابعاد (بارعاملی)	بار	گویه
از مشتری (۰/۶۵)	۱	۰/۵۹	۱	توسعه	۰/۸۵	۱	۰/۶۶
	۲	۰/۶۲	۲	پژوهش	۰/۷۰	۲	۰/۶۹
	۳	۰/۸۸	۳	صدای مشتری	۰/۸۵	۱	۰/۶۱
	۴	۰/۷۷	۴	روابط (۰/۸۰)	۰/۷۰	۲	۰/۷۲
برای مشتری (۰/۸۸)	۱	۰/۷۲	۱	نوآوری در خدمات	۰/۶۸	۱	۰/۸۷
	۲	۰/۶۴	۲	استراتژی	۰/۶۹	۲	۰/۸۵
	۳	۰/۷۴	۳	صدای مشتری (۰/۷۷)	۰/۷۳	۳	۰/۵۴
	۴	۰/۷۹	۱	ترکیبی از	۰/۷۹	۱	
	۵	۰/۷۵	۲	کانال‌ها	۰/۷۳	۲	
	۶	۰/۶۹	۳	شهرت (۰/۸۶)	۰/۸۲	۳	
درباره‌ی مشتری (۰/۸۷)	۱	۰/۸۹	۱	رسانه	۰/۶۵	۱	
	۲	۰/۸۵	۲	اجتماعی	۰/۶۷	۲	
	۳	۰/۷۵	۳	خدمات مشتری (۰/۷۳)	۰/۷۴	۳	
							۰/۶۴
							۰/۸۶
							۰/۵۱

در مدل پژوهش حاضر، همان‌گونه که در جدول ۲ مشخص است، تمام اعداد ضرایب بارهای عاملی پرسش‌ها از ۰/۴ بیشتر است؛ یعنی واریانس شاخص‌ها با سازه مربوطه‌اش در حد قابل قبول بود که نشان‌دهنده مناسب بودن این معیار است (رضازاده و داوری، ۱۳۹۶). برای تأیید روایی ابزار اندازه‌گیری از سه نوع روایی

استفاده شد، روایی محتوا، روایی همگرا (AVE<sup>۱</sup>) و روایی واگرا. در جدولهای ۳ و ۴، نتایج پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا به طور کامل آورده شده است.

جدول ۳. ضرایب پایایی و روایی همگرا متغیرهای پژوهش

متغیرها	روایی همگرا	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	متغیرها	روایی همگرا	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
دانش از مشتری	۰/۵۱	۰/۸۱	۰/۷۷	پژوهش صدا	۰/۵۹	۰/۸۵	۰/۸۳
برای مشتری	۰/۵۴	۰/۷۸	۰/۷۳	استراتژی صدا	۰/۵۷	۰/۹۱	۰/۸۸
درباره‌ی مشتری	۰/۵۹	۰/۸۳	۰/۷۵	ترکیب کانال‌ها	۰/۶۶	۰/۸۹	۰/۸۲
توسعه مهارت‌ها	۰/۵۶	۰/۸۷	۰/۸۱	رسانه اجتماعی	۰/۵۸	۰/۸۰	۰/۷۵
بهبود روابط	۰/۵۸	۰/۸۵	۰/۸۳	خدمات مشتری	۰/۶۵	۰/۸۵	۰/۷۸
نوآوری در خدمت	۰/۶۲	۰/۸۲	۰/۷۶	عملکرد عملیاتی	۰/۶۳	۰/۸۷	۰/۸۱
شهرت تجاری	۰/۵۷	۰/۸۶	۰/۷۹	عملکرد مالی	۰/۶۱	۰/۷۹	۰/۷۴

جدول ۴. روایی واگرایی متغیرهای پژوهش

ماتریس	دانش از مشتری	دانش برای مشتری	دانش درباره‌ی مشتری	پژوهش صدای مشتری	استراتژی صدای مشتری	ایجاد ترکیبی از کانال‌ها	رسانه اجتماعی	خدمات مشتری محور	توسعه مهارت و تجهیزات	بهبود روابط با ورز شکاران	نوآوری در خدمت	شهرت تجاری (برند)	عملکرد عملیاتی	عملکرد مالی
دانش از مشتری	۰/۷۱													
دانش برای مشتری		۰/۵۵												
دانش درباره‌ی مشتری			۰/۵۹											
پژوهش صدا				۰/۵۵										
استراتژی صدا					۰/۵۷									
ترکیب کانال‌ها						۰/۵۹								
رسانه اجتماعی							۰/۳۲							
خدمات مشتری								۰/۴۰						
توسعه مهارت‌ها									۰/۵۶					
بهبود روابط										۰/۵۹				
نوآوری											۰/۶۰			
شهرت												۰/۶۴		

<sup>1</sup> Average variance extracted

تجاری													
عملکرد	۰/۵۸	۰/۳۲	۰/۵۳	۰/۵۹	۰/۳۶	۰/۶۸	۰/۵۴	۰/۶۴	۰/۴۷	۰/۶۱	۰/۶۱	۰/۶۷	۰/۷۹
عملیاتی													
عملکرد مالی	۰/۶۶	۰/۲۳	۰/۴۷	۰/۳۲	۰/۴۰	۰/۶۱	۰/۶۵	۰/۵۸	۰/۵۶	۰/۶۳	۰/۵۹	۰/۵۲	۰/۵۷

بر اساس این مطالب و نتایج خروجی‌های نرم‌افزار در جدول‌های ۳ و ۴، ابزار اندازه‌گیری از روایی (محتوا، همگرا و واگرا) و پایایی مناسب برخوردارند. بررسی برازش مدل درونی: مدل درونی بیانگر ارتباط بین متغیرهای مکنون پژوهش است. با استفاده از مدل درونی می‌توان فرضیه‌های پژوهش را بررسی کرد. در جدول ۵ و شکل ۲ و ۳، نتایج برازش مدل درونی مشاهده می‌شود.

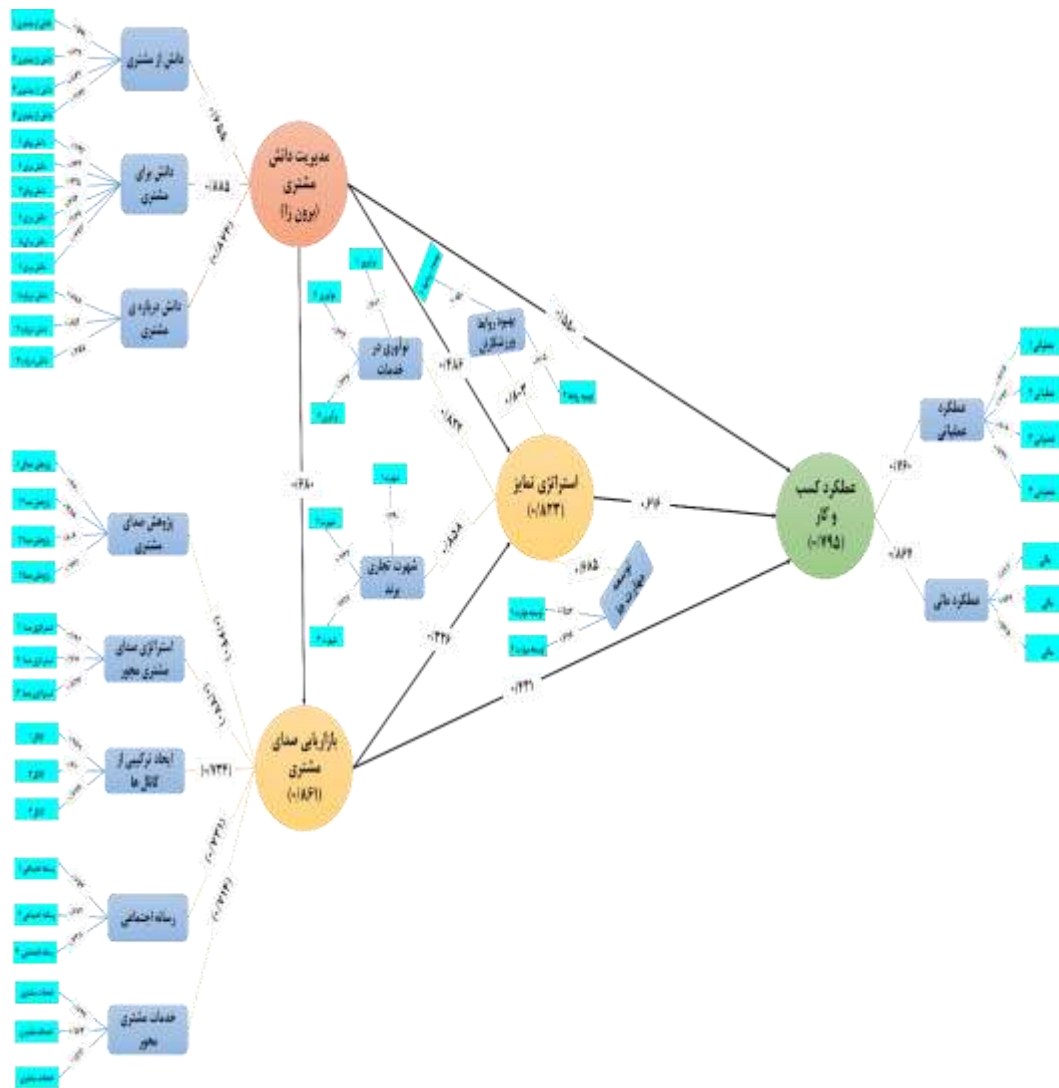
جدول ۵. نتایج برازش مدل درونی

معیار R <sup>2</sup>	معیار Q <sup>2</sup>	سازه‌ها
برون‌زا	۰/۶۲	مدیری دانش مشتری
۰/۸۶	۰/۴۸	بازریابی صدای مشتری
۰/۸۲	۰/۴۱	استراتژی تمایز
۰/۷۹	۰/۴۴	عملکرد

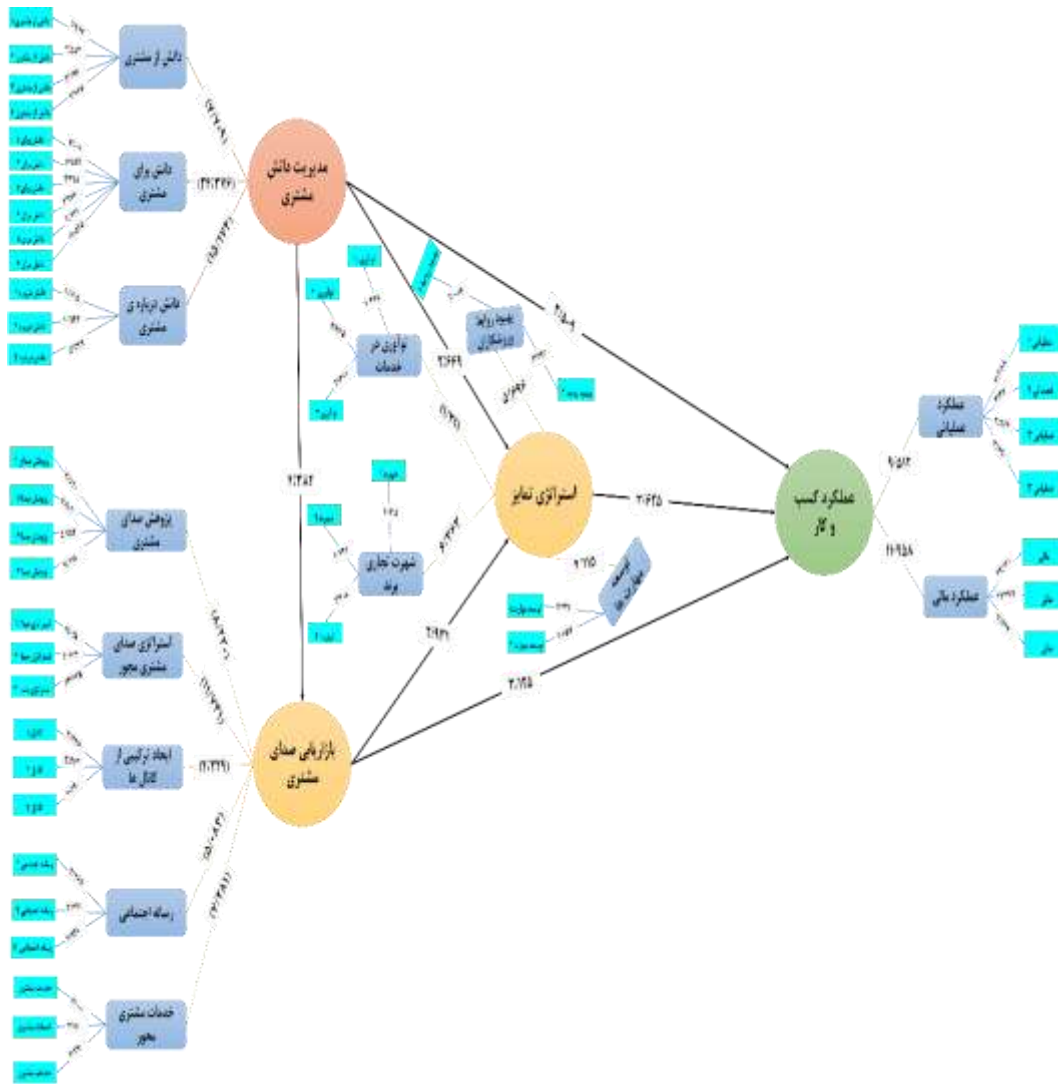
در نهایت با استفاده از جدول ۷ برازش کلی مدل آورده شده است. سه مقدار ۰/۳۶، ۰/۲۵، ۰/۰۱ به منزله مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای این معیار معرفی شده است. برازش کلی مدل با توجه به مقدار ۰/۷ در سطح قوی برآورد شد [۲۲]. برای برازش مدل کلی پژوهش در معادلات ساختاری از معیار GOF استفاده می‌شود.

$$GOF = \sqrt{\text{communalities} \times R^2} = \sqrt{0.61 \times 0.75} = 0.67$$

با توجه به اینکه مقدار GOF مدل ۰/۶۷ به دست آمده است، برازش کلی مدل قوی مورد تأیید است. برای معنادار بودن ضریب مسیر لازم است مقدار t هر مسیر از عدد ۱/۹۶ بیشتر باشد.



شکل ۲. نتایج برازش مدل مشهود درونی



شکل ۳. مدل آزمون شده پژوهش (معناداری مقادیر تی)

بر اساس جدول ۶ نتایج ضرایب مسیر و سطح معناداری مدل پژوهش آورده شده است.

جدول ۶. نتایج ضرایب مسیر و سطح معناداری مدل پژوهش

متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب مسیر	معناداری (آماره t)
مدیریت دانش مشتری	عملکرد کسب و کار	۰/۵۵	۲/۵۱
مدیریت دانش مشتری	بازاریابی صدای مشتری	۰/۶۸	۴/۳۸
مدیریت دانش مشتری	استراتژی تمایز	۰/۴۸	۲/۶۷
بازاریابی صدای مشتری	استراتژی تمایز	۰/۳۲	۲/۹۳
بازاریابی صدای مشتری	عملکرد کسب و کار	۰/۴۳	۳/۱۲
استراتژی تمایز	عملکرد کسب و کار	۰/۶۱	۳/۶۲
فرضیات میانجی			
مدیریت دانش مشتری	بازاریابی صدا	عملکرد کسب و کار	۲/۲۶
	استراتژی تمایز	کار	۴/۳۳
بازاریابی صدا	استراتژی تمایز		۳/۵۶
		VAF	۰/۷۳
		Sobel test	۰/۶۳
			۰/۶۹

در عامل مدیریت دانش مشتری، ابعاد دانش برای مشتری (۰/۸۸)، دانش درباره‌ی مشتری (۰/۸۷) و دانش از مشتری (۰/۶۵) به ترتیب نقش معناداری در تبیین مدیریت دانش مشتری داشتند. در بازاریابی صدای مشتری، ابعاد استراتژی صدای مشتری محور (۰/۷۷)، رسانه اجتماعی (۰/۷۳)، ترکیب کانال‌های ارتباطی (۰/۷۳)، خدمات مشتری محور (۰/۷۱) و پژوهش صدای مشتری (۰/۶۴) به ترتیب اثر معناداری در تبیین بازاریابی صدای مشتری داشتند. در عامل استراتژی تمایز، ابعاد شهرت تجاری (برند) (۰/۸۶)، نوآوری در خدمت (۰/۸۲)، بهبود روابط ورزشکاران (۰/۸۰) و توسعه مهارت‌های مربیان و تجهیزات ورزشی (۰/۶۸) به ترتیب بیشتر میزان اثر و معناداری را در تبیین استراتژی تمایز داشتند. در بخش عملکرد کسب‌وکار، ابعاد عملکرد مالی (۰/۸۷) و عملکرد عملیاتی (۰/۷۶) به ترتیب دارای نقش معناداری بیشتری در عملکرد کسب‌وکار بودند. براساس تحلیل مسیر (شکل ۲ و جدول ۶) مشخص شد که مدیریت دانش مشتری ۶۸ درصد بر بازاریابی صدای مشتری، ۴۸ درصد بر استراتژی تمایز و ۵۵ درصد بر متغیر عملکرد کسب‌وکار اثر مستقیم و معنادار دارد. بازاریابی صدای مشتری نیز ۳۲ درصد بر استراتژی تمایز و ۴۳ درصد بر متغیر عملکرد کسب‌وکار اثر مستقیم و معنادار دارد. در نهایت، متغیر استراتژی تمایز ۶۱ درصد بر عملکرد کسب‌وکار اثر مستقیم و معنادار دارد. آزمون سوبل در تحلیل روابط میانجی نشان داد که اثر غیرمستقیم مدیریت دانش مشتری بر عملکرد کسب‌وکار از هر دو مسیر میانجی بازاریابی صدای مشتری (۰/۷۳) و استراتژی تمایز (۰/۶۳) از اثر مستقیم آن بیشتر است. هم چنین اثر غیرمستقیم بازاریابی صدای مشتری بر عملکرد کسب‌وکار از مسیر استراتژی تمایز (۰/۶۹) از اثر مستقیم آن بیشتر است.

#### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

هدف از این پژوهش کاربرد نقش میانجی استراتژی تمایز در ارتقای عملکرد کسب‌وکار باشگاه‌های ورزشی از طریق بازاریابی صدا و مدیریت دانش مشتری بود. این پژوهش، یک راهنما یا چهارچوبی جهت افزایش تمایز و نوآوری و در نتیجه شنیدن خواست و نیاز مشتریان و حفظ عملکرد بهتر در صنعت باشگاه‌داری ورزشی را فراهم می‌آورد. از سویی دیگر مطالعه حاضر بر مبنای اهمیت استراتژی تمایز به منزله فرآیند پویایی بهبود کیفیت، خدمات و نوآوری در سازمان، مدیریت دانش مشتری به منزله داشتن اطلاعات مهم و ضروری سازمان، بازاریابی صدای مشتری بخشی از بلوغ بازاریابی در باشگاه‌های ورزشی و عملکرد کسب‌وکار وجهه اصلی اثربخشی و بهره‌وری سازمانی به تبیین و تعیین ارتباط بین این متغیرها در صنعت خدمات ورزشی پرداخت. علی‌رغم وجود مطالعات نسبتاً مشابه در حوزه غیر ورزشی در کشور، پژوهش حاضر جزء تازه‌ترین پژوهش‌ها در حوزه خدمات ورزشی است که ارتباط بین این متغیرها را مورد بررسی قرار داد. به‌طور کلی آزمون مدل مفهومی پژوهش نشان داد که بر مبنای مدیریت دانش مشتری و با میانجی بازاریابی صدای مشتری و استراتژی تمایز باشگاه‌های ورزشی، می‌توان به پیش‌بینی عملکرد کسب‌وکار آن‌ها پرداخت. کلیات نتایج این پژوهش توسط مطالعات قبلی (ویشکایی نژاد و همکاران، ۲۰۲۰، چو و همکاران، ۲۰۲۰، اسلامی و همکاران، ۲۰۲۰، اسماعیل پور و همکاران، ۱۳۹۵، ناصری و همکاران، ۱۳۹۴ و باقر پور و همکاران، ۱۳۹۲) مورد تأیید و حمایت قرار گرفت.

تحلیل عاملی نشان داد که ابعاد دانش برای مشتری، دانش درباره‌ی مشتری و دانش از مشتری به ترتیب دارای نقش معناداری در تبیین مدیریت دانش مشتری بودند. در تفسیر این یافته‌ها می‌توان گفت امروزه در باشگاه‌های ورزشی ارائه دانش جدید به مشتریان همچون ارائه اطلاعات جدید تمرینی، تغذیه‌ای، سلامت و تندرستی اهمیت زیادی پیدا کرده است به همین دلیل دانش و اطلاعات درباره مشتری و گرفتن اطلاعات از مشتری اهمیت دارد. به‌منظور برقراری رابطه با مشتریان ضروری است که ارتباط سازمان و مشتریان با روشی مطلوب و رضایت‌بخش باشد و عرضه کالاها در بازار با توجه به احتیاجات در حال تغییر مشتریان که نیازمند مدیریت سنجیده دانش مشتری است، باشد [۳].

سازمان‌های پیشرو دریافته‌اند که اساساً با به‌کارگیری دانش مشتری و مدیریت صحیح آن می‌توانند موفق‌تر باشند. چنین سازمان‌هایی نه فقط دانش ارزشمند مشتری را در اختیار خود داشتند بلکه، توانستند برای اتخاذ تصمیمات سازمانی و تجاری، آن را تحت کنترل خود درآورند و مدیریت روابط با مشتری را با مدیریت دانش یکپارچه ساختند زیرا به این نتیجه رسیدند که مدیریت دانش نقش کلیدی در فرآیند مدیریت ارتباط با مشتری بازی می‌کند و از این طریق ایجاد ارزش نموده و عملکرد سازمانی را بهبود دادند [۲۵].

در این پژوهش استراتژی صدای مشتری محور، رسانه اجتماعی، ترکیب کانال‌های ارتباطی، خدمات مشتری محور و پژوهش صدای مشتری به ترتیب اثر معناداری در تبیین بازاریابی صدای مشتری داشتند. توجه به صدای مشتری، به‌کارگیری استراتژی مبتنی بر صدای مشتری، استفاده از رسانه‌های اجتماعی متنوع و ترکیب کردن کانال‌های ارتباطی برای تبلیغ باشگاه، می‌تواند زمینه جذب مشتری و سود بیشتر را فراهم کند. امروزه برنامه صدای مشتری به بخشی مهم از استراتژی سازمان‌های پیشرو و مشتری مدار تبدیل شده است. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که آن دسته از مدیران بازاریابی که دارای بالاترین میزان موفقیت در عملکرد خود هستند، ۶۸ درصد بیشتر از سایرین از برنامه‌های صدای مشتری استفاده می‌کنند. اکثر شرکت‌ها فکر می‌کنند که نیازها و انتظارات مشتریان خود را به خوبی می‌دانند اما معمولاً اطلاعات آن‌ها ناقص و حتی نادرست است. بدیهی است که این اطلاعات ناقص، تأثیرات منفی زیادی بر طراحی محصول، ارتباطات بازاریابی، عملکرد فروش، ارائه خدمات و در نهایت تجربه مشتری خواهد داشت [۱۰].

یافته‌ها حاکی از آن بود که شهرت تجاری (برند)، نوآوری در خدمت، بهبود روابط ورزشکاران و توسعه مهارت‌های مربیان و تجهیزات ورزشی به ترتیب بیشتر میزان اثر و معناداری را در تبیین استراتژی تمایز داشتند. برند شدن در دنیای رقابتی امروز از ملاک‌های اساسی در ارتباط با برتری با رقبا در دنیای رقابتی امروزه به حساب می‌آید. از طرفی دیگر نیز ایجاد نوآوری در خدمات و ارائه برنامه تمرینی و وجود امکانات و خدمات جدید و به روز هم از مهم‌ترین ملاک‌ها برای برتری در دنیای رقابتی باشگاه‌های ورزشی است که وجود این موارد می‌تواند زمینه برتری و دستیابی به سود بیشتر را فراهم می‌کند. از سویی دیگر ارتباط خوب و صمیمی مربیان و ورزشکاران در باشگاه‌های ورزشی می‌تواند زمینه تمایز باشگاه را در برابر رقبا فراهم کند، چون داشتن بهبود روابط صمیمی مربیان و ورزشکاران از جنبه‌های بسیار مهمی که مشتریان و ورزشکاران باشگاه‌ها به آن توجه می‌کنند. علاوه بر این وجود مربیان با دانش روز و سطح علمی بالا و هم چنین وجود تجهیزات و امکانات به روز برای ایجاد تمایز در بازار رقابتی که امروزه بین باشگاه‌های ورزشی به وجود آمده است، از اهمیت بالایی برخوردار است [۱۳].

در این پژوهش عملکرد مالی و عملکرد عملیاتی به ترتیب نقش معناداری بیشتری در عملکرد کسب و کار داشتند. در عصر کنونی تحولات شگرف دانش مدیریت وجود نظام مالی قدرتمند را اجتناب‌ناپذیر کرده است در صورتی که سازمان‌ها عملکرد مالی مطلوبی نداشته باشند شکست خواهند خورد. موضوع ارزیابی عملکرد مالی می‌تواند ضامن اجرای اهداف سازمان و توسعه و پیشرفت آن باشد. شرایط جدید در اقتصاد جهانی باعث شده است تا شکل‌گیری اهداف و انتظارات متناقض اقتصادی در سازمان ایجاد شود. عملکرد مالی، موضوعی اصلی در تمامی تجزیه و تحلیل‌های سازمانی است و تصور سازمانی که شامل ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد نباشد، مشکل است. ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد مالی موجب هوشمندی سیستم و برانگیختن افراد در جهت رفتار مطلوب می‌شود و بخش اصلی تدوین و اجرای سیاست سازمانی است. به همین دلیل داشتن عملکرد مالی خوب می‌تواند باشگاه‌های ورزشی را در رقابت با رقابای خود در وضعیتی بهینه قرار داده و باشگاه‌ها بتوانند در ابعاد مختلفی پیشرفت کرده و به رقابت بپردازند. در واقع همان‌طور که در این پژوهش هم نشان داده شده علاوه بر اهمیت

خوب عمل کردن در زمینه مالی، داشتن عملکرد عملیاتی خوب و بهره‌ور نیز، نیاز هر سازمان و به‌خصوص کسب‌وکار و باشگاه‌های ورزشی برای رقابت در بازار رقابتی امروز به‌شمار می‌رود [۱۴].

تحلیل مسیر نشان داد که مدیریت دانش مشتری دارای اثر مستقیم و معناداری بر استراتژی تمایز، بازاریابی صدای مشتری و عملکرد کسب‌وکار باشگاه‌های ورزشی است. آزمون سوبل در تحلیل روابط میانجی نشان داد که اثر غیرمستقیم مدیریت دانش مشتری بر عملکرد کسب‌وکار از هر دو مسیر میانجی استراتژی تمایز و بازاریابی صدای مشتری نیز معنادار است اما از اثر مستقیم آن بیشتر است. پس می‌توان گفت با توجه به نتایج پژوهش حاضر و اثر بیشتر مدیریت دانش مشتری بر عملکرد کسب‌وکار باشگاه‌های ورزشی از طریق بازاریابی صدای مشتری و استراتژی تمایز مدیران باشگاه‌های ورزشی باید بیشتر از همه بر دانش برای مشتری تأکید داشته باشند و با دادن دانش جدید به مشتریان اطلاعات لازم را در مورد باشگاه و داشته‌های خود به مشتری و با فراهم کردن نیاز آن‌ها باعث وفاداری مشتری و بازگشت مجدد آنان و در نتیجه عملکرد بهتر باشگاه در مقایسه با دیگر رقبا شود.

از سویی دیگر، در بخش دانش از مشتری و ایجاد ترکیبی از کانال‌های ارتباطی باید با ایجاد روابط دوستانه و صمیمی با مشتریان وفادار خود روابط خود را با آن‌ها بهبود ببخشد؛ دعوت از مریبان و مشتریان وفادار و داشتن جلسات خصوصی و استفاده از نظرات و پیشنهادهای آن‌ها، استفاده از نظرات و پیشنهادهای مشتریان خود برای ایجاد و فراهم کردن امکانات و برنامه‌های موردنظر مشتریان به‌عنوان عنصر مفید برای جامعه و صنعت ورزش، مهم‌ترین مواردی است که باید به آن توجه داشته باشند [۱۳]. اسماعیل‌پور و همکاران (۱۳۹۵) گزارش کردند که دانش از مشتری، مهم‌ترین منبع ایده‌های نوآورانه و مزیت رقابتی، تأثیر مثبتی بر سرعت و کیفیت نوآوری و همچنین عملکرد عملیاتی و مالی بانک‌ها دارد. لئونیدو و همکاران (۲۰۱۳) نشان دادند که منابع مالی و فیزیکی در دستیابی به استراتژی‌های بازاریابی مؤثر بوده و قابلیت‌های فناوری منجر به توسعه استراتژی‌های بازاریابی شده و اتخاذ چنین استراتژی‌هایی موجب ایجاد مزیت رقابتی و دستیابی به عملکرد بازار و عملکرد مالی برتر می‌گردد.

این موضوع اهمیت جریان دانش از مشتری در صنعت باشگاه‌داری را نشان می‌دهد. باشگاه‌ها با به‌کارگیری جریان دانش از مشتری می‌توانند از ایده‌های بیرون از سازمان سریع‌تر مطلع شوند و در نتیجه سریع‌تر از رقبا اقدام به نوآوری کنند. به‌علاوه، جریان دانش از مشتری با در اختیار قرار دادن ایده‌های جدید، موجب ارتقای کیفیت در زمینه نوآوری می‌شود. همچنین، به‌کارگیری جریان دانش از مشتری و عملی کردن ایده‌های حاصل از آن، به مشتریان اطمینان می‌دهد که نظرهایشان برای سازمان مهم است و این اطمینان زمینه لازم را برای رسیدن به نتایج عملیاتی بهتر فراهم می‌کند. علاوه بر این باشگاه‌های ورزشی باید از امکانات و تجهیزات معتبر و به‌روز (نرم‌افزار، سیستم اطلاع‌رسانی و وب‌سایت) استفاده کرده تا با مشتریان وفادار خود ارتباطات نزدیک‌تر و بهتری داشته باشند. همچنین توجه به نظرات مشتریان در وب‌سایت باشگاه ورزشی، تلاش مدیران باشگاه برای ایجاد تسهیلاتی بیشتر به مشتریان وفادار خود مواردی است که باید به آن توجه کرد.

از سویی دیگر، باشگاه‌های ورزشی باید با به‌کارگیری استراتژی‌های مالی و مشوق‌های قیمتی برای مشتریان وفادار خود موجب حفظ و نگهداری مشتریان شوند و ایجاد تصویر مناسب از باشگاه در اذهان عمومی، تخفیف‌های مالیاتی برای مشتریان وفادار می‌تواند باعث جذب مشتری بیشتر و عملکرد بهتر و با کیفیت‌تر باشگاه ورزشی شود و زمینه سودآوری بیشتر باشگاه را فراهم کند. باقرپور و همکاران (۱۳۹۲) نشان دادند که توجه به حیطه‌های بهبود خدمت‌رسانی، توسعه و تکوین محصولات جدید، جمع‌آوری دانش از طریق صحبت کردن با



مشتری و به دست آوردن اطلاعات از طریق تجربیات مشتری می‌تواند تمایز بین رقبای دیگر ایجاد کند و در برابر رقبا به برتری دست یافت.

همچنین نتایج تحلیل مسیر نشان داد که بازاریابی صدای مشتری بر عملکرد کسب و کار و استراتژی تمایز اثر مثبت و معناداری است. آزمون سوبل در تحلیل روابط میانجی نشان داد که اثر غیرمستقیم بازاریابی صدای مشتری بر عملکرد کسب و کار از مسیر میانجی استراتژی تمایز نیز معنادار است و از اثر مستقیم آن بیشتر است. پس با توجه به نتایج به دست آمده می‌توان گفت که مدیران باشگاه‌های ورزشی می‌تواند با به کارگیری برنامه‌های بازاریابی و داشتن یک تیم تخصصی بازاریابی برای بهتر جلوه دادن و اطلاع یافتن بهتر مشتریان از تجهیزات، برنامه‌ها و همه امکانات به خصوص که باشگاه دارد، باعث برتری و تمایز نسبت به باشگاه‌ها رقیب شوند. همچنین مدیران با شنیدن نیازها و خواست مشتریان می‌توانند با استفاده از دانش و اطلاعات مشتریان خود باعث نوآوری و تمایز در برنامه‌ها و به روز کردن امکانات باشگاه خود شوند چون بسیاری از مشتریان هستند که دارای اطلاعات به روز در مورد رشته ورزشی خود هستند.

بازاریابی را می‌توان یک وظیفه که نیازها و خواسته‌های ارضا نشده را شناسایی و توانایی سودآوری بالقوه تعریف کرد، تعیین بازارهای هدفی را که سازمان با بهترین شیوه می‌تواند در آن فعالیت داشته باشد؛ تصمیم‌گیری در مورد محصولات، خدمات و برنامه‌های مناسبی که برای خدمت به این بازارهای منتخب ضروری است را به کلیه کارکنان سازمان اعلام می‌کند که در مورد مشتریان و نحوه ارائه خدمات به آن‌ها فکر کنند [۲۴]. همچنین تمایز می‌تواند به واسطه وفاداری مشتری به علامت تجاری محصول و در نتیجه حساسیت کمتر به قیمت، سپری محافظ در برابر رقابت چالش برانگیز ایجاد کند. لذا اگر باشگاه‌های ورزشی با اولویت دادن به مشتریان وفادار و برآورده ساختن ارزش‌های مورد انتظار مشتری و توجه به آگاهی و نیاز آنان می‌توانند دید مثبت و تمایزی بهتر نسبت به رقبای دیگر در ذهن مشتری ایجاد کنند و باعث برتری در فضای رقابتی موجود شوند [۱۶].

بررسی پژوهشگر در محتوای کسب و کارهای ورزشی حاکی از آن است که مدیران کسب و کارهای ورزشی کشور با مفاهیمی مانند مدیریت دانش مشتری و راه‌های کسب عملکرد بهتر از طریق بازاریابی و جذب مشتری آشنایی چندانی ندارند، بنابراین لازم است از طرف ارگان‌های ذی‌ربط در جهت آموزش روش‌های بازاریابی به خصوص بازاریابی صدای مشتری و مدیریت دانش مشتری و ایجاد استراتژی‌هایی برای تمایز بیشتر برای مدیران و متصدیان ورزشی اقدام گردد. از سویی دیگر، کسب و کارهای ورزشی در بخش دانش از مشتری و ایجاد ترکیبی از کانال‌های ارتباطی باید با ایجاد روابط دوستانه و صمیمی با مشتریان وفادار خود روابط خود را با آن‌ها بهبود ببخشد؛ دعوت از مریبان و مشتریان وفادار و داشتن جلسات خصوصی و استفاده از نظرات و پیشنهادهای آن‌ها، استفاده از نظرات و پیشنهادهای مشتریان خود برای ایجاد و فراهم کردن امکانات و برنامه‌های مورد نظر مشتریان عنصر مفید برای جامعه و صنعت ورزش، مهم‌ترین مواردی است که باید به آن توجه داشته باشند.

علاوه بر این بررسی محقق در کسب و کارهای ورزشی حاکی از آن است که مدیران باشگاه‌های ورزشی کشور برای اداره بهتر و باکیفیت‌تر خود از برنامه‌های بازاریابی و تیم تخصصی بازاریابی استفاده مفیدی نمی‌کنند بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران باشگاه‌های ورزشی کشور از برنامه‌های بازاریابی و تیم تخصصی بازاریابی برای آشنا کردن و خوب جلوه دادن باشگاه خود در اذهان عمومی استفاده کنند. همچنین کسب و کارهای ورزشی باید با پیاده‌سازی سیستم مدیریت ارتباط با مشتری، هوشمندسازی فضاهای فیزیکی فروش، اجرای روش‌های تبلیغاتی و بازاریابی تمایز بخش و بازنگری سیستم حسابداری و ارزیابی عملکرد با رویکرد توجه به معیارهای تمایز در بازار و تعامل با مشتری کسب و کارهای خود را رونق بخشیده و سودآوری آن را بیشتر کنند.

باتوجه به نتایج، پژوهشگر پیشنهاد می‌کند که مدیریت دانش مشتری از عوامل مؤثر بر عملکرد کسب‌وکارهای ورزشی است همچنین با توجه به، اندازه‌گیری سه بعد (مدیریت دانش از مشتری، برای مشتری و درباره مشتری) در مدیریت دانش مشتری، پیشنهاد می‌شود ابعاد دیگر مدیریت دانش مشتری مورد بررسی قرار گیرد. علاوه بر این بر اساس یافته‌ها، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌ها علاوه بر مدیریت دانش مشتری، بازاریابی صدای مشتری و استراتژی تمایز سایر عوامل بازاریابی مؤثر بر عملکرد کسب‌وکارهای ورزشی (بازاریابی دهان‌به‌دهان، کیفیت ارتباط با مشتری (CRM)، استراتژی تبلیغاتی) بررسی شود و همچنین پیشنهاد می‌شود موانع و مشکلات مدیریتی مربوط به عملکرد کسب‌وکار در سازمان‌های ورزشی کشور مورد بررسی قرار گیرد.

## منابع

1. Abubakar, A.M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(2), 104-114.
2. Aghababaei, M., Foroughi, A., & Ranjbar, H. (2019). Identifying the impact of leadership and entrepreneurial orientation on banking performance considering the mediating role of differentiation strategy, MA Thesis, Rumi Institute of Higher Education. (In Persian).
3. Bagheri, S., Kusters, R.J., & Trienekens, J.J. (2019). Customer knowledge transfer challenges in a co-creation value network: Toward a reference model. *International Journal of Information Management*. 47, 198-214.
4. Bagherpour, A., Esmailpour, R., & Ramazanian, R. (2013). The role of customer knowledge management in private hospitals differentiation strategy, M.Sc., University of Guilan. 6(15), 52 – 113 (In Persian).
5. Bayrakdaroglu, A., & Yalçın, N. (2012). Strategic financial performance evaluation of the turkish companies traded on ISE/IMKB'de Islem Gören Türk Sirketlerinin Stratejik Finansal Performans Degerlendirmesi. *Ege Akademik Bakis*.12(4), 512-529.
6. Choi, H.J., Ahn, J. C., Jung, S.H., & Kim, J.H. (2020). Communities of practice and knowledge management systems: effects on knowledge management activities and innovation performance. *Knowledge Management Research & Practice*, 18(1), 53-68.
7. Cui, A. S., & Wu, F. (2016). Utilizing customer knowledge in innovation: antecedents and impact of customer involvement on new product performance. *Journal of the academy of marketing science*, 44(4), 516-538.
8. Davenport, T.H., Harris, J.G., & Kohli, A.K. (2001). How do they know their customers so well?. *MIT Sloan Management Review*, 42(2), 63-75.
9. Fazli nezhad, P., Asanloo, B., & Khodami, S. (2019). The role of market orientation and innovation in customer performance with emphasis on brand internal management and differentiation strategy, Kharazmi University. (In Persian).
10. He, W., Zhang, W., Tian, X., Tao, R., & Akula, V. (2019). Identifying customer knowledge on social media through data analytics. *Journal of Enterprise Information Management*. 4(10), 12-25.
11. Islami, X., Latkovikj, M.T., Drakulevski, L., & Popovska, M.B. (2020). Does differentiation strategy model matter? Designation of organizational performance using differentiation strategy instruments—an empirical analysis. *Business: Theory and Practice*, 21(1), 158-177.
12. Ismail pour, R., Doostar, M., & Taherparvar, N. (2016). Customer knowledge management and its role in continuous innovation and superior performance (Case Study: Private Banks in Guilan Province, *Business Management*. 8(1), 1-28. (In Persian).
13. Johansson, A.E., Raddats, C., & Witell, L. (2019). The role of customer knowledge development for incremental and radical service innovation in servitized manufacturers. *Journal of Business Research*. 98, 328-338.
14. Khan, S.Z., Yang, Q., & Khan, N.U. (2019). Impact of intellectual capital management on sustainable competitive advantage via business model innovation. In *Proceedings of the 2019 3rd International Conference on Management Engineering, Software Engineering and Service Sciences*. 5(6), 212-216.
15. Kim, Y., & Kyoum, T.G. (2011). A conceptual framework for understanding relationships between sport consumers and sport organizations: A relationship quality approach, *Journal of sport management*. 25- 57.

16. Mahdavia, N. (2011). The role of different types of competitive strategy in increasing the competitiveness of private organizations based on the porter model. M.Sc., Islamic Azad University, Sanandaj Branch, 6 (5), 111 – 149. (In Persian).
17. Malek Akhlaq, I., Naseri, S., & Al-Taha, H. (2014). The role of customer voice marketing in creating competitive media for small and medium enterprises, International Management Conference, Challenges and Solutions, Shiraz. (In Persian)
18. Malek Akhlaq, I., Naseri, S., & Norouzi Roudpashti, Z. (2013). Customer voice marketing, organizational innovation in creating competitive advantage, second meeting of research, Development and Technology Managers, Tehran, Parsian Trade Conference. (In Persian)
19. Mansouri, A., & Yavari, Z. (2003). QFD is a tool for conveying customer voice to the product design and development process. *Sheikh Baha'i Journal*. 5(9), 72-91. (In Persian)
20. Naseri, S., Malek Akhlaq, I., & Akbari, M. (2014). The impact of customer voice marketing on corporate market performance, M.Sc., University of Guilan. 33 – 76. (In Persian)
21. Nazari, T., Jafari Samimi, A., & Shirkodayi, M. (2019). The impact of product differentiation strategy on the performance of companies listed in tehran stock exchange, MSc Thesis, Institute of Higher Education, Babol University. (In Persian)
22. Rezazadeh, A., & Davari, A. (2017). Structural equation modeling with PLS software, Jihad Daneshgahi Publishing Organization, Second Edition.
23. Roman, E. (2010). *Voice-of-the-Customer Marketing: A Revolutionary 5-Step Process to creat Customer Who Care, and Stay*. Eds. McGraw-Hill
24. Shahikitas, M., Kazemi, M., & Amini, M. (2013). Investigating the relationship between our structure and individuals in the faran stock exchange, *The Domestic Prayer Prospectus*, 12(9), 5-21.
25. Sham Abadi, M., & Khodadad Hosseini, M. (2007). Export marketing of handmade carpets in Iran: investigation of effective factors and pathology. *Business Research Journal*, 43(1), 1 -34. (In Persian)
26. Shayesteh, A., Jalilian, H., & Shafqat, A. (2018). The impact of customer knowledge management on key success factors and performance of new product development in industrial technology. *Innovation Management*. 6 (1), 135-164. (In Persian)
27. Sheth, G.N. (1998). Antecedents and consequences of customer centric marketing, *Journal of the academy of Marketing Science*. 28(5), 55-66.
28. Suryanto, T., & Anggraini, E. (2020). Comparing cost leadership strategy with differentiation strategy towards firm performance on Jakarta Islamic Index. *The Winners*, 21(1).
29. Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*.
30. Tseng, S.M. (2016). The effect of knowledge management capability and customer knowledge gaps on corporate performance. *Journal of Enterprise Information Management*.
31. Veshkaei Nejad, S.S., Ebrahimpour, M., & Doustar, M. (2020). Investigating the moderating role of customer knowledge mobilization resources in the relationship between customer participation capability and service firms performance. *Journal of Business Management*, 11(4), 919-943.
32. Yaghoubi, P., Hedayatzadeh, H., & Abedi, R. (1979). Investigating the role of entrepreneurship orientation on financial performance of manufacturing companies considering the mediating variables of differentiation strategy and innovative performance, Faculty of Economics and Management, Urmia University (In Persian).

33. Zaim, H., Muhammed, S., & Tarim, M. (2019). Relationship between knowledge management processes and performance: critical role of knowledge utilization in organizations. *Knowledge Management Research & Practice*, 17(1), 24-38.