

Future Study of Influential Forces on Sportswear Brand in Iran with an Emphasis on Uncertainties in the horizon of 2035

Mehdi Tong Takabi¹, Elham Moshkelgosha^{2*}, Mina Mostahfezian³

Received: 22/12/2023

Accepted: 06/05/2024

صفحات: ۵۸-۳۹

دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۱۰/۰۱

پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۰۲/۱۷

Abstract

Not controlling uncertainties can lead to various problems and risks for leading sportswear brands in the future. Therefore, it is necessary to manage them through future-oriented foresight methods. Given that the pressure of the past and the pull of the future can carry images of the future, it is necessary to describe and recognize the future of sports brands with an emphasis on uncertainties in order to consciously confront them. However, since it has not been previously determined what forces will affect sportswear brands in the future, it is not possible to think about the future and identify and manage uncertainties. It is worth noting that thinking about the future lays the groundwork for proactive preparation for tomorrow's visible and hidden events and conditions and efforts to build a better future in the field of sportswear brands. Since the environment of sportswear brands in sports is an arena of tremendous changes and accelerated dynamics, and the changes in it are so surprising and lightning-fast that the slightest lack of attention to it ends at the high cost of strategic surprise. At the same time, its environment is full of change, instability, and full of uncertainties, it seems that the effort to architect the future of these brands in sports through futures research can provide the basis for success for its desired realization. Hence, the purpose of this future study was to investigate the influential forces on sportswear brands in Iran with an emphasis on uncertainties in the horizon of 2035. This research

1. PhD student in Sports Management, Department of Physical Education, Faculty of Accounting and Management and Physical Education, Mobarakeh Branch, Islamic Azad University, Mobarakeh, Isfahan, Iran
2. Assistant Professor in Sports Management, Department of Physical Education, Faculty of Accounting and Management and Physical Education, Mobarakeh Branch, Islamic Azad University, Mobarakeh, Isfahan, Iran
3. Associate Professor in Sports Management, Sport Medicine Research Center, Najafabad Branch, Islamic Azad University, Najafabad, Isfahan, Iran

* Emil Corresponding Author: Elham.Moshkelgosha@yahoo.com

utilized a qualitative-quantitative data collection method and employed a future study approach. The participants of this study included stakeholders in the sportswear brand domain (manufacturers, distributors, brand marketers, and sportswear brand creators). In the qualitative section, participant selection was carried out using purposive sampling and theoretical saturation, where 18 participants were interviewed. In the quantitative section, the sampling method was criterion-based, and based on the criteria chosen by the research group, 10 out of 18 participants were selected in the first stage as the strategic council for further work. For qualitative data collection, semi-structured interviews were conducted, and for quantitative data, a 51×51 matrix was utilized. To evaluate the validity and reliability of the results, the credibility, transferability, conformability, process audit trail, and within-subject agreement strategies were executed. In the analysis of the influence and direct influence map of the factors, it was determined that product standards, investment in research and development, production machinery and technology, sportswear production and design technology, international exhibitions and trade centers on a global scale, government policies (imposing heavy tariffs on clothing, supporting imports and exports), government political communications, international sanctions, increasing presence of foreign brands, responsive supply chain, supply of unofficial foreign brands, customer experience, consumer purchasing power, primary business communications, volume of buying and selling of sportswear in the market, cost-effectiveness of production, demand fluctuations, smuggling from illegal sources, economic fluctuations, large and growing consumer market, economic independence of manufacturers, entry of potential competitors, scarce supply and unorganized and miscellaneous sales network are independent forces (influencing).

It was also determined that the increasing demand for sustainable clothing, scattered activity of brands in the market, interactions between local store managers and manufacturers, e-commerce and consumer satisfaction with foreign sports brands are dependent forces. The findings illustrated that out of a total of 51 external and internal influential forces on sportswear brands in Iran, four forces, namely international competitiveness, access to raw materials, production capacity, and distribution network uncertainties, are the pivotal uncertainties facing sportswear brands. Therefore, the stewards of sportswear brands need to consider the impact of these forces in their planning and goal-setting, as they play the most significant role in shaping the future of sportswear brands in Iran.

Keywords: Future Study, Sportswear Brands, Future Imaging, Uncertainty Management

آینده‌پژوهی نیروهای تأثیرگذار بر برند پوشاک ورزشی در ایران با تأکید بر عدم قطعیت‌ها در افق ۱۴۱۴

مهدی تنگ تکابی^۱، الهام مشکل گشا^{۲*}، مینا مستحفظیان^۳

چکیده

کنترل نکردن عدم قطعیت‌ها می‌تواند به مشکلات و مخاطرات مختلفی برای برندهای پوشاک ورزشی در افق‌های پیش‌رو منجر شود، لذا لازم است از طریق آینده‌پژوهی مدیریت شوند. از این‌رو، هدف این مطالعه آینده‌پژوهی نیروهای تأثیرگذار بر برند پوشاک ورزشی در ایران با تأکید بر عدم قطعیت‌ها در افق ۱۴۱۴ بود. این پژوهش از منظر شیوه گردآوری داده‌ها کیفی- کمی و راهبرد آن رویکرد آینده‌پژوهی است. مشارکت‌کنندگان این پژوهش را صاحب‌نظران حوزه برندهای پوشاک ورزشی (تولیدکنندگان، توزیع‌کنندگان، بازاریابان برند و سازندگان برندهای پوشاک ورزشی) تشکیل می‌دادند. در بخش کیفی انتخاب مشارکت‌کنندگان با روش نمونه‌گیری هدفمند انجام شد و مبتنی بر اشباع نظری با ۱۸ نفر از آن‌ها مصاحبه شد. در بخش کمی روش نمونه‌گیری برحسب معیار بود و براساس معیارهایی که گروه تحقیق انتخاب کرد از بین ۱۸ مشارکت‌کننده مرحله اول ۱۰ شرکت‌کننده به عنوان شورای راهبردی برای ادامه کار انتخاب شدند. جهت گردآوری داده‌های کیفی از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و داده‌های کمی از ماتریس ۵۱×۵۱ استفاده شد. برای ارزیابی اعتبار و قابلیت اطمینان به نتایج راهبردهای قابلیت‌باورپذیری، انتقال‌پذیری، تأییدپذیری، مطالعه حسابرسی فرآیند و توافق درون موضوعی دو کدگذار اجرا شد. یافته‌ها نشان داد از مجموع ۵۱ نیروی تأثیرگذار خارجی و داخلی بر برندهای پوشاک ورزشی در ایران ۴ نیرو تحت عنوان توان رقابت‌پذیری بین‌المللی، دسترسی به مواد اولیه، ظرفیت تولید و شبکه توزیع عدم قطعیت‌های پیش روی برندهای پوشاک ورزشی هستند. براین اساس متولیان برندهای پوشاک ورزشی لازم است در برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری خود به اثرگذاری این نیروها توجه کنند، زیرا بیشترین نقش را شکل‌دهی به آینده برندهای پوشاک ورزشی در ایران دارند.

کلیدواژه‌ها: آینده‌پژوهی، برندهای پوشاک ورزشی، تصویرسازی از آینده، مدیریت عدم قطعیت

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، گروه تربیت‌بدنی، دانشکده حسابداری و مدیریت و تربیت‌بدنی، واحد مبارکه، دانشگاه آزاد اسلامی، مبارکه، اصفهان، ایران

۲. استادیار مدیریت ورزشی، گروه تربیت‌بدنی، دانشکده حسابداری و مدیریت و تربیت‌بدنی، واحد مبارکه، دانشگاه آزاد اسلامی، مبارکه، اصفهان، ایران

۳. دانشیار مدیریت ورزشی، مرکز تحقیقات طب ورزشی، واحد نجف آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، نجف آباد، اصفهان، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: Elham_Moshkelgosha@yahoo.com

مقدمه

تقریباً برای هفت دهه است که تحقیقات در زمینه برند انجام می‌شود و با گذشت هفت دهه تجزیه و تحلیل و کاوش، ما همچنان در حال پرسیدن سؤالاتی در مورد چگونگی درک بهتر برند، ارزش، توسعه و مدیریت آن هستیم (Manoli, 2022). برند یک نوع اصطلاح، نام، طرح، نماد یا هر شکل دیگری است که در جهت شناسایی و تمایز یک محصول از جمله کالا و خدمات استفاده می‌شود (Kusuma et al., 2020). علاوه بر این، برند یک علامت و نشانه است که با تولید معانی مختلف، تأثیرات عمل‌گرایانه بر موضوعات و اشیاء ایجاد می‌کند (Tawami et al., 2022).

در ورزش نیز برند با ارزش‌ترین دارایی یک نهاد ورزشی محسوب می‌شود، چرا که برندهای قوی ورزشی اعتماد مشتریان را به خرید غیرمحسوس و غیرقابل‌مشاهده افزایش می‌دهند (Kunkel & Biscia, 2022) و در کنار آن آورنده ارزش اقتصادی و راهبردی برای مالکانشان هستند (Qi et al., 2021)، ریسک مصرف‌کننده را کاهش می‌دهند و در هزینه‌های تصمیم‌گیری صرفه‌جویی می‌کنند (Wider et al., 2018). از این رو، تمام سازمان‌ها و بنگاه‌های تجاری به دنبال بهبود و پیشرفت برند خود از جهات مختلف هستند تا بدین ترتیب حداکثر بهره‌برداری را از این سرمایه ناملموس داشته باشند (Mousa et al., 2021).

برند ورزشی نمایشگر یک زبان واقعی جهانی با کلمات خود، رموزها، ارزش‌ها، منابع و نمایندگانشان هستند که همانند بعضی برندهای وسایل خانگی (برای مثال فلیپس) محصولات غذایی (مانند دانون) یا محصولات چندرسانه‌ای (مثل سامسونگ)، کاملاً با زندگی مردم ادغام شده‌اند و معمولاً در قالب برندهای باشگاهی (مثل منچستر یونایتد)، سازمانی/شرکتی (برای مثال نایک)، افراد مشهور (به مانند تایگر وودز)، رویداد (برای مثال سوپر بول)، رسانه (مانند اسکای اسپورت) معرفی و شناخته می‌شوند (Bouchet et al., 2013). در این بین یکی از برندهای شرکتی که همواره در کانون توجه قرار می‌گیرد و بخش مهمی از بازار محصولات ورزشی را در اختیار دارد، برندهای پوشاک ورزشی می‌باشند (Ko et al., 2012). چرا که در فعالیتهای ورزشی پوشاک ورزشی به عنوان یک ضرورت مطرح است از طرفی در بازار گسترده محصولات ورزشی بین برخی شرکت‌های بزرگ مانند نایک، آدیداس، پوما، ریبوک و غیره رقابت شدیدی برای گرفتن سهم بازار جهانی وجود دارد (Mamangkey et al., 2018). در داخل کشور نیز وضعیت مشابهی وجود دارد با این تفاوت که برندهای ورزشی داخلی آمادگی همراه شدن با تحولات بازار و ترجیحات مصرف‌کنندگان را ندارند در نتیجه بقایشان کوتاه و در اغلب موارد ورشکسته می‌شوند (Ghobadi et al., 2020).

در چنین شرایطی مدیران و سیاست‌گذاران برندهای ورزشی، نیاز دارند از تصمیم‌گیری یک باره و مبتنی بر قضاوت شهودی و تجربی اجتناب کنند و عدم قطعیت‌های پیرامون برند خود را که بیشترین نقش را در تغییر، ناکامی یا موفقیت آنها دارند، مدیریت کنند (Manoli, 2022). زیرا، مدیریت عدم قطعیت یکی از ارکان محوری سیاست‌گذاری صحیح است (Smith & Stren, 2011). همچنین مدیریت عدم قطعیت به معنای کنترل و مدیریت عواملی است که باعث عدم اطمینان (به معنای عدم داشتن اطمینان کامل در مورد یک موضوع یا پدیده است که نقش مهمی در شکل‌دهی آینده دارد) در یک سیستم می‌شوند (Milani et al., 2021؛ Saghebiyan, 2021). شایان ذکر است کنترل نکردن عدم قطعیت‌ها می‌تواند به مشکلات و مخاطرات مختلفی منجر شود (برای مثال شکست طرح‌ها، تصمیم‌های نادرست، افزایش خطاها، هزینه‌های اضافی، کاهش کیفیت خدمات، افزایش خطرات و تهدیدات) و به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر کیفیت و کارایی فعالیت‌ها و اقدامات تأثیر بگذارد (Ma et al., 2019; Fu et al., 2023). بنابراین، لازم است از طریق مدل‌های هوشمند و روش‌های بهینه، شناسایی، کنترل و مدیریت شوند (Kadkhodazadeh et al., 2022).

یکی از ابزارهای که به مدیریت عدم قطعیت‌ها کمک می‌کند، آینده‌پژوهی است (Hilderink & Moyeholz, 2022). آینده‌پژوهی بخش اساسی مدیریت و یک رویکرد مبتنی بر عمل برای ساختن تفکر آینده و پیش‌بینی آینده‌های در حال ظهور است (Kapoor & Wilde, 2023). همچنین دانش شکل بخشیدن به آینده، متناسب با امیال و آرمان‌های فرد و سازمان است که درصدد مشخص کند چه آینده‌هایی می‌توانند رخ دهند (ممکن)، چه آینده‌هایی با احتمال بیشتری شکل می‌گیرند (محتمل) و چه آینده‌هایی باید برپا شوند (مطلوب) (Shoaei, 2020). افزون بر این، مطالعه آینده شامل پرداختن

به عدم قطعیت‌های شناختی^۱ (فقدان دانش) و عدم قطعیت‌های هنجاری^۲ (تفاوت در هنجارها و ارزش‌ها) است (Hildrink & Muihulz, 2022) که در سال‌های اخیر به صورت هدفمند برای پاسخگویی به شرایط عدم قطعیت، پیچیدگی، درهم تنیدگی ابعاد مختلف موضوعات و ترسیم دورنمای آینده نظام‌ها (Izadi et al., 2021)، در زمینه‌های مختلف از جمله ورزش و برندهای ورزشی از آن استفاده شده است (Ferdosipur et al., 2022؛ Safari et al., 2023)، چون محیط ورزش و محیط برندهای ورزشی عدم قطعیت‌های بی‌شمار، پیچیده و پیوسته در حال تغییری دارد (Nazari & Shohuli, 2022؛ Safari et al., 2023). بنابراین در گذشته تلاش‌های زیادی صورت گرفته است که عدم قطعیت‌های محیط ورزش در سطوح و زمینه‌های مختلف شناسایی شود. علیرغم آن در حوزه برندهای ورزشی به طور خاص برندهای پوشاک ورزشی این تلاش‌ها محدود بوده است. هرچند که در تحقیقات گذشته به عوامل مؤثر بر توسعه و بالندگی برندهای پوشاک ورزشی اشاره شده است. برای مثال می‌توان به مطالعه Farahani et al (2022) با عنوان عوامل مؤثر بر رقابت‌پذیری برندهای پوشاک ورزشی ایرانی برای ورود به بازارهای بین‌المللی اشاره کرد که نشان داد تنظیم نرخ ارز و کنترل تورم توسط دولت، تولید محصولات منحصر به فرد و ایجاد ارتباط عاطفی با مشتری، توجه به فعالیت رقبا و افزایش توان رقابتی محصول توان رقابت‌پذیری برندهای پوشاک ورزشی را افزایش می‌دهد. Babaeinezhad et al (2021) نیز در پژوهشی با هدف تعیین عوامل مؤثر بر ارتقاء برند پوشاک ورزشی منتخب کیفیت خدمات، شهرت برند، تبلیغات شفاهی، شیوه بازاریابی، تجربیات پیشین، کیفیت و مدل پوشاک ورزشی، محیط فروشگاه و قیمت محصولات را گزارش کردند. این مطالعه همچنین نشان داد مهم‌ترین عامل در ارتقاء برندهای پوشاک ورزشی کیفیت محصولات و کم‌اهمیت‌ترین قیمت محصولات است. Ghobadi et al (2020) با تحلیل عوامل مؤثر بر توسعه برند پوشاک ورزشی به این نتیجه رسیدند که تنوع و نوآوری در تولید، برنامه‌ریزی راهبردی، انتخاب بازار هدف، رتبه‌بندی پوشاک ورزشی و طراحی متناسب با نیاز بازار در توسعه عمودی و به‌کارگیری فناوری روز در تولید محصولات در توسعه افقی برند پوشاک ورزشی داخلی اثرگذار هستند. همچنین Ghasem & Sadeghi (2019) در پژوهشی با عنوان تحلیلی بر برندها و عوامل مؤثر بر بازاریابی برند پیراهن ورزشی نشان داد که عوامل ملموس بر عوامل ناملموس برند در بازار پیراهن ورزشی ارجحیت دارند. همچنین نام و لوگوی برند، ستارگان ورزشی، تبلیغات و بازاریابی جز عناصر مؤثر ملموسی به شمار می‌روند که بر مشتریان پوشاک ورزشی اثرگذار هستند. در معدود پژوهش‌های انجام گرفته که از رویکرد آینده‌پژوهی برای بررسی تحولات برندهای ورزشی استفاده شده است Safari et al (2023) به این نتیجه رسیدند که برندینگ مشترک، رقابت در بازار، سرمایه‌گذاری روی برند، برندهای الکترونیکی و تکنولوژی دیجیتال پیشران‌های هستند که آینده برندهای ورزشی شرکتی و سازمانی را دستخوش تغییر می‌کنند. علاوه بر این، Fenton et al (2023) در پژوهشی با هدف درک برندهای ورزشی و کارآفرینی با استفاده از نت‌نگاری^۳ و تحلیل شبکه‌های اجتماعی^۴ نشان دادند داده‌های حاصل از شبکه‌های رسانه‌های اجتماعی می‌تواند کارآفرینی و بهبود برند را در شرکت‌های کوچک و متوسط افزایش دهد. همزمان Fenton et al (2023) در پژوهشی با عنوان درک جوامع برند رسانه‌های اجتماعی ورزشی، مکان و سرمایه اجتماعی: نت‌نگاری طرفداران فوتبال کشف کردند که ظهور رسانه‌های اجتماعی و کانال‌های دیجیتال شیوه‌های ارتباطی را گسترش داده و همچنین فضاهای جدید و مجازی را ایجاد کرده است که طرفداران ورزشی می‌توانند در آن با هم تعامل داشته باشند و مستقیماً با یکدیگر و با باشگاه‌ها ارتباط برقرار کنند. این پژوهش همچنین نشان‌دهنده برندهای رسانه‌های اجتماعی برای توسعه حس جامعه و مکان در میان طرفداران ورزشی ظرفیت بالایی دارند. Reis et al (2023) در مطالعه‌ای تحت عنوان دل‌بستگی به برند و چابکی بازاریابی: پاسخی به همه‌گیری کووید-۱۹ در زمینه مد ورزشی گزارش کردند که برندهای سازگار با دوره همه‌گیری کووید-۱۹، به دلیل پلتفرم‌های آنلاین خود موفق به حفظ و حتی تقویت رابطه و ارتباط با مصرف‌کنندگان خود شده‌اند. Ho & Cho (2023) نیز با بررسی نقش هوش مصنوعی در ترجیح برند مصرف‌کنندگان پی بردند که تلاش‌های بازاریابی هوش مصنوعی بر تجربه

1. cognitive uncertainties

2. normative uncertainties

3. netnography

4. social network analysis

برند، ترجیح برند و قصد خرید مجدد تأثیر می‌گذارد؛ در میان تلاش‌های بازاریابی هوش مصنوعی، اطلاعات، دسترسی‌پذیری و سفارشی‌سازی تأثیرات زیادی بر تجربه برند دارند. سرانجام (Tang et al, (2022 در پژوهشی با محوریت مطالعه تطبیقی رقابت‌پذیری برندهای ورزشی دانش محور نشان دادند با توسعه سریع علم و فناوری، برندهای ورزشی به طور فزاینده‌ای به فناوری دانش محور تکیه می‌کنند. این پژوهش همچنین گزارش کرده است که رقابت‌پذیری اصلی برندهای ورزشی دانش‌محور نیازمند مدل نوآوری محور فناوری برند، محصول تحقیق و توسعه، ارزش دارایی ناملموس و توسعه برند است و رقابت برندهای ورزشی دانش محور نیاز به ترکیب با آخرین ابزار علمی و فن آوری برای تحقق بخشیدن به ادغام مارک‌ها و فن آوری اطلاعات، اینترنت و بیگ دیتا دارد.

آنچه از مرور ادبیات تحقیق استنباط می‌شود این است که تشخیص متغیرها و نیروهای اثرگذار بر تغییر در برندهای ورزشی به طور ویژه برندهای پوشاک ورزشی از اهمیت بالایی نزد پژوهشگران برخوردار است. همچنین تحقیقات گذشته نشان می‌دهند که عوامل مؤثر بر برندهای پوشاک ورزشی طیف گسترده و پراکنده‌ای را در بر می‌گیرند که توسعه و ارتقاء برندهای پوشاک ورزشی را امری مشکل و پیچیده می‌کنند. اما تحقیقی که به‌طور موردی مشخص کرده باشد تغییر برندهای پوشاک ورزشی در آینده تحت تأثیر چه نیروها و محرک‌هایی است انجام نشده است. سرانجام اینکه مشخص گردید خلاء دانش پیرامون آینده‌پژوهی در حوزه برندهای پوشاک ورزشی وجود دارد و اکثر قریب به اتفاق تحقیقات انجام شده در تبیین برندهایی ورزشی نگاه‌شان بیشتر به گذشته تا آینده معطوف بوده است.

این در حالی است که تصویرسازی از آینده برندهای پوشاک ورزشی با استناد به تحولات گذشته محقق نمی‌شود از طرفی نمی‌توان بر مبنای جهت‌گیری‌ها و یافته‌های گذشته تحولات پیش‌روی آنها را رصد کرد. چرا که تغییرات برندهای پوشاک ورزشی اساساً یک تغییر پیچیده و در عین حال چندوجهی است که تحت تأثیر نیروهای مختلفی قرار دارد و با تغییر در آنها عدم قطعیت‌های مختلفی خلق می‌شود که هر کدام به نحوی در شکل دهی به آینده نقش آفرینی می‌کنند. از طرفی با بررسی مسیر رشد و ترقی برندهای برتر جهانی می‌توان متوجه شد که توجه به عناصر سنتی لازم و بایسته مانایی است اما برای پیشرفت و توسعه کافی نمی‌باشد، چرا که روند تغییرات سرعت فزاینده‌ای دارد، بازارا نوسانات بالایی دارد و به موازات آن ترجیحات مصرف کنندگان برندها نیز دستخوش تغییر می‌شود، همچنین اینکه تغییرات گسترده برندهای پوشاک ورزشی در ایران به لحظه اکنون بر نمی‌گردد و شکل‌گیری وضعیت آن محدود به زمان حاضر نمی‌شود و از رویدادهای گذشته تأثیر پذیرفته است و مانایی و شکل‌گیری آن می‌تواند آغازگر جریان‌های بعدی باشد که شناختی پیرامون این جریان‌ها وجود ندارد.

نظر به اینکه فشار گذشته و کشش آینده می‌تواند حامل تصاویری از آینده باشد، لازم است آینده پیش‌روی برندهای ورزشی با تأکید بر عدم قطعیت‌ها به‌منظور رویارویی آگاهانه با آنها، توصیف و شناخته شود. اما چون پیش‌تر مشخص نشده است در آینده برندهای پوشاک ورزشی، متأثر از چه نیروهایی هستند امکان اینکه به آینده‌های پیش‌روی اندیشید و عدم قطعیت‌ها را شناسایی و مدیریت کرد وجود ندارد. شایان ذکر است اندیشیدن به آینده، زمینه‌ساز آمادگی پیش‌دستانه برای حوادث و شرایط پیدا و پنهان فردا و تلاش برای ساختن آینده بهتر در زمینه برندهای پوشاک ورزشی می‌شود و از آنجائی که محیط برندهای پوشاک ورزشی در ورزش عرصه تحولات شگرف و پویایی شتابنده است و تغییرات در آن چنان غافل گیر کننده و برق آسا است که کوچکترین کم توجهی به آن به بهای گزاف غافلگیری راهبردی تمام می‌شود و در عین حال محیط آن سرشار از تغییر و بی‌ثباتی و آکنده از عدم قطعیت‌هاست به نظر می‌رسد تلاش برای معماری آینده این برندها در ورزش از طریق آینده‌پژوهی بتواند زمینه موفقیت را برای تحقق مطلوب آن فراهم کند. منوط به اینکه با استفاده از رویکرد آینده پژوهی به این سؤال پاسخ داده شود که نیروهای تأثیرگذار بر برند پوشاک ورزشی با تأکید بر عدم قطعیت‌ها کدامند؟ شایان ذکر است با پاسخ به این سؤال اعضاء زنجیره تأمین پوشاک ورزشی، تولیدکنندگان برندهای پوشاک ورزشی، صاحبان برند و به‌طور کلی کنشگران فعال در این حوزه بهره‌مند می‌شوند و از طریق آن‌ها می‌توانند تحولات و تغییرات پیرامون برندهای ورزشی را رصد کرده و برای مواجهه با آن آماده شوند.

روش شناسی

پژوهش حاضر از منظر رویکرد استقرایی، از منظر جهت‌گیری بنیادی، از منظر شیوه گردآوری داده‌ها کیفی و کمی؛ از منظر استراتژی آینده‌پژوهی، از منظر پارادایم نظریه پیچیدگی است و افق مدنظر آن ۱۴۰۴ است. مطالعات آینده‌پژوهی معمولاً از سه شیوه برای مشخص نمودن افق زمانی استفاده می‌کنند: (۱) افق‌های مشخص در برنامه‌های توسعه هر کشور مانند ۱۴۰۴، ۱۴۲۰، ۲۰۳۰، ۲۰۵۰ و (۲) استفاده از نظر شوارتز^۱ (۲۰۱۳) که معتقد است برنامه‌های با افق کمتر از ۱۰ سال، برنامه‌های استراتژیک محسوب می‌شوند و معتقد به انتخاب بازه‌های زمانی بیشتر از ۱۰ برای پروژه‌های آینده‌پژوهی است و (۳) استفاده از نظر شونکر و والف^۲ (۲۰۱۳) که معتقد هستند برنامه‌های سناریونگاری ۲۰ ساله یا بیشتر، سازگاری با فرآیندهای برنامه‌ریزی استراتژیک ندارد و آن را توصیه نمی‌کنند. بر این اساس تیم تحقیق تصمیم به انتخاب افق زمانی برای سال ۱۴۱۴ گرفت. مشارکت‌کنندگان این پژوهش را صاحب‌نظران حوزه برندهای پوشاک ورزشی (تولیدکنندگان، توزیع‌کنندگان، بازاریابان برند و تأمین‌کنندگان موارد برندهای پوشاک ورزشی) تشکیل می‌دادند. در بخش کیفی روش نمونه‌گیری هدفمند بود و براساس اشباع نظری ۱۸ مصاحبه انجام شد. ذکر این نکته حائز اهمیت است که بعد از مصاحبه ۱۵ اشباع حاصل شد و برای اطمینان از اشباع داده‌ها تعداد ۳ مصاحبه دیگر انجام شد. در بخش کمی روش نمونه‌گیری برحسب معیار بود و براساس معیارهایی که گروه تحقیق انتخاب کرد از بین ۱۸ مشارکت‌کننده مرحله اول ۱۰ شرکت‌کننده به عنوان شورای راهبردی برای ادامه کار انتخاب شدند. این معیارها عبارت بودند از: (۱) در بخش کیفی پاسخ‌های که ارائه می‌کند بیشترین ارتباط را با موضوع تحقیق داشته باشد، (۲) تحصیلات کارشناسی ارشد و دکتری داشته باشد و (۳) بیش از ۱۰ سال سابقه فعالیت در حوزه برندهای ورزشی داشته باشند. در بخش کیفی جهت گردآوری داده‌ها از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. در این مصاحبه ۵ سؤال جمعیت‌شناختی و دو سؤال کلی که در ذیل آن سؤالات فرعی مختلفی قرار داشتند مطرح شد. برای مثال «نیروهای تأثیرگذار خارجی بر آینده برند پوشاک ورزشی ایران کدامند؟»، «نیروهای تأثیرگذار داخلی بر آینده برند پوشاک ورزشی ایران کدامند؟» در بخش کمی ابزار اندازه‌گیری ماتریس با ابعاد ۵۱×۵۱ و ۹×۹ بود. از این در بخش تحلیل ساختاری جهت شناسایی عدم قطعیت‌ها استفاده شد و شاخص‌های ماتریس براساس یافته‌های کیفی تنظیم شد. نحوه نمره‌دهی به ماتریس نامبرده بر مبنای دامنه نمرات صفر (بدون تأثیر)، ۱ (تأثیر ضعیف)، ۲ (تأثیر متوسط)، ۳ (تأثیر قوی) و P (تأثیر بالقوه) بود. برای ارزیابی اعتبار و قابلیت اطمینان به نتایج راهبردهای قابلیت‌باورپذیری (تأیید فرایند پژوهش توسط ۷ نفر از مشارکت‌کنندگان در پژوهش)، انتقال‌پذیری (استفاده از دو کدگذار جهت کدگذاری پاسخ مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی)، تأییدپذیری (بررسی نظرات سه صاحب‌نظر که در پژوهش مشارکت نداشتند)، مطالعه حساسیتی فرایند (ثبت مصاحبه‌ها) و توافق درون موضوعی دو کدگذار (تحلیل دو مصاحبه توسط محقق و یک تحلیل‌گر دیگر و برآورد توافق و عدم توافق و کسب میزان توافق ۸۸٪) اجرا شد. شیوه انجام مصاحبه به صورت حضوری بود. مصاحبه تا زمان دستیابی به اشباع نظری، یعنی کاهش یافتن افکار و ایده‌های نو و بدیع ادامه یافت. سپس هر متن هر یک از مصاحبه‌ها به صورت نوشته در آمد و در تحلیل پاسخ شرکت‌کنندگان از آن استفاده شد. علاوه بر این، در بخش کمی برای گردآوری داده‌ها پس از مشخص شدن نیروهای تأثیرگذار به شورای راهبردی مراجعه شد. نظر به اینکه این امکان وجود نداشت که همزمان شورای راهبردی در ارتباط با ماتریس مورد نظر نظر بدهند ماتریس‌های مورد نظر به صورت جداگانه در اختیار این افراد قرار گرفت و سپس برای جمع‌بندی پاسخ‌ها مبنا نما (مد) قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی از روش پیشنهادی Braun & Clarke, (2006) که شامل سه مرحله (تجزیه و توصیف متن، تشریح و تفسیر متن، ترکیب و ادغام) و شش گام است و با هدف انتخاب مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر طی سه مرحله کدگذاری باز، متمرکز و محوری انجام می‌شود استفاده شد. در بخش کمی نیز از روش تحلیل ساختاری با کمک نرم‌افزار MICMAC استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

¹ Schwartz

² Schwenker & Wulf

در مجموع ۱۸ نفر در این مطالعه شرکت کردند که اکثر آن‌ها مرد (۸۰ درصد)، تحصیلات کارشناسی ارشد (۴۸ درصد) و بین ۳۱ تا ۴۰ سال (۵۶ درصد) سن داشتند. شایان ذکر است بیش از نیمی از مشارکت کنندگان این مطالعه (۶۴ درصد) سابقه خدمت بین ۱۰ تا ۲۰ سال داشتند و بیشتر آن‌ها در صنف تولید کننده (۳۸/۹) بودند (جدول ۲).

جدول ۲. ویژگی مشارکت کنندگان در پژوهش

Table 1. Characteristics of participants in the research

متغیر Variable	طبقه‌بندی sort	فراوانی Frequency	درصد Percent
جنسیت gender/	زن / Female	4	22.2
	مرد / Male	14	77.8
تحصیلات education/	کارشناسی	3	16.7
	کارشناسی ارشد	9	50.0
	دکتری	6	33.3
سن / Age	کمتر از ۳۰ سال / Less than 30 years old	2	11.1
	۳۱ تا ۴۰ سال / 31 to 40 years old	11	61.1
	۴۱ تا ۵۰ سال / 41 to 50 years old	4	22.2
	بالاتر از ۵۰ سال / Over 50 years old	1	5.6
سابقه خدمت Years / of service	کمتر از ۱۰ سال / Less than 10 years old	2	11.1
	۱۰ تا ۲۰ سال / 10 to 20 years old	12	66.7
	بالاتر از ۲۰ سال / Over 20 years old	4	22.2
زمینه فعالیت در برند پوشاک	تولیدکننده / Producer	7	38.9
	توزیع کننده / Distributor	6	33.3
ورزشی / Years of service Field of activity in sportswear brand	بازاریابی و فروش برند / Brand marketing and sales	3	16.7
	تأمین کننده مواد / Material supplier	2	11.1

بر مبنای کدگذاری باز، متمرکز و محوری ۵۱ مضمون پایه که در ۹ مضمون سازمان دهنده و ۲ مضمون فراگیر نیروهای تأثیرگذار خارجی و نیروهای تأثیرگذار داخلی دسته‌بندی شدند، بر مبنای نظر خبرگان در ارتباط با موضوع پژوهش شناسایی شد (جدول ۳).

جدول ۳. نیروهای اثرگذار بر آینده برند پوشاک ورزشی در ایران

Table 3. Forces affecting the future of sportswear brands in Iran

مضامین فراگیر Overarching themes	مضامین سازمان دهنده Organizer themes	مضامین پایه Basic themes	معرف representative
نیروهای تأثیرگذار خارجی / External	عوامل سیاسی / Political factors	تحریم‌های بین‌المللی / International sanctions	P1, P4, P7, P9, P10, P15
		سیاست‌های دولت (وضع تعرفه‌های سنگین بر روی پوشاک، حمایت از واردات و صادرات) / Government policies (imposing heavy tariffs on clothing, supporting imports and exports)	P2, P3, P6

influencing forces	عوامل اقتصادی / Economic factors	The regulatory role of the government (the government's determination to deal with the smuggling of goods) / نقش نظارتی دولت (عزم دولت برای مقابله با قاچاق کالا)	P5, P8, P10, P24
		Government political communications / ارتباطات سیاسی دولت	P11, P14, P16
		Economic fluctuations / نوسانات اقتصادی	P5, P7, P8, P14, P16, P18
		Primary business communication / ارتباطات تجاری اولیه	P13, P18
		Electronic business / تجارت الکترونیک	P5, P7, P8
		Increase in import and decrease in export of sportswear / افزایش واردات و کاهش صادرات پوشاک ورزشی	P3, P6, P9, P10
		Cost-effectiveness of production / مقرون به صرفه بودن تولید	P2, P4, P9
		Investment in research and development / سرمایه گذاری در تحقیق و توسعه	P11
		Currency withdrawal from the country / خروج ارز از کشور	P8, P12
		Economic independence of producers / استقلال اقتصادی تولیدکنندگان	P1, P4, P9, P13
عوامل اجتماعی / social factors	عوامل اجتماعی / social factors	Bank facilities / تسهیلات بانکی	P2, P5, P6, P14
		Smuggling from illegal sources / قاچاق از مبادی غیرقانونی	P2, P4, P9, P16
		Labor in product production / نیروی کار در تولید محصول	P11
		International trends / روندهای بین المللی	P5, P6, P13
عوامل تکنولوژیکی / Technological factors	عوامل تکنولوژیکی / Technological factors	Machine and production technology / ماشین و تکنولوژی تولید	P7, P12
		Production of smart sportswear / تولید پوشاک ورزشی هوشمند	P2, P4, P8, P9, P14
		Sportswear production and design technology / فناوری تولید و طراحی پوشاک ورزشی	P2, P11, P12
نیروهای تأثیرگذار داخلی / Internal influencing forces	رقبا / Competitors	Entry of potential competitors / ورود رقبای بالقوه	P1, P6, P8, P10, P13
		Retail sector / بخش خرده فروشی	P3, P7, P10, P11, P15
		Inter-brand competition / هم رقابتی بین برندی	P10, P13
		International competitiveness / توان رقابت پذیری بین المللی	P6, P7, P11
		Intensive competition / رقابت فشرده	P17
		Increasing the presence of foreign brands / افزایش حضور برندهای خارجی	P13, P15
		The attractiveness of the Iranian market / جذابیت بازار ایران	P6
بازار / Market	بازار / Market	Large and growing consumer market / بازار مصرف بزرگ و رو به رشد	P5, P7, P8, P10, P18
		A gap in the market / شکاف در بازار	P16
		Fluctuations in demand / نوسانات تقاضا	P5
		The volume of buying and selling sportswear in the market / حجم خرید و فروش پوشاک ورزشی در بازار	P1, P4, P9, P12, P15, P17

مصرف کنندگان / Consumer market	رضایت مندی مصرف کنندگان از برندهای ورزشی خارجی / Consumer satisfaction with foreign sports brands	P10, P13
	ارجحیت خرید برندهای ورزشی خارجی نسبت به برندهای داخلی / Preference for buying foreign sports brands over domestic brands	P2, P5, P6, P11, P17
	تقاضای فزاینده برای پوشاک پایدار / Growing demand for sustainable clothing	P10
	تجربه مشتری / Customer experience	P15, P17
	تقاضای فزاینده برای محصولات سفارشی / Growing demand for custom products	P16
	توان خرید مصرف کنندگان / Consumers' purchasing power	P16
زیرساخت ها / Infrastructure	حمل و نقل و لجستیک / Transportation and logistics	P3
	نمایشگاه‌های بین المللی و مرکز تجاری در مقیاس جهانی / International exhibitions and trade center on a global scale	P9
	دسترسی به مواد اولیه / Access to raw materials	P3, P10, P13, P16
	عرضه برندهای خارجی غیررسمی / Supply of unofficial foreign brands	P1, P4, P7, P8, P12
	ظرفیت تولید / production capacity	P8, P14
	شفافیت و کنترل گردش کالا در سطح تولید و توزیع / Transparency and control of the circulation of goods at the level of production and distribution	P1, P4
زنجیره تأمین / supply chain	استاندارد محصول / Product standard	P9, P12
	تفاعلات مدیران فروشگاه‌های محلی و تولیدکنندگان / Interactions of local store managers and manufacturers	P14
	فعالیت پراکنده برندها در بازار / Scattered activity of brands in the market	P5, P9, P15
	زنجیره تأمین پاسخگو / Responsive supply chain	P7, P13, P14
	مدیریت توزیع / Distribution management	P11, P18
	عرضه کمیاب / Rare supply	P8, P14
	تنوع تولید / Variety of production	P1, P11
	شبکه توزیع / distribution network	P1, P2, P3, P6, P13, P14
	شبکه فروش سازمان نیافته و متفرقه / Unorganized and miscellaneous sales network	P4, P5, P10

سپس نیروهای اثرگذار با بهره‌گیری از روش تحلیل ساختاری بررسی و تحلیل شده‌اند. بر اساس تشکیل ماتریس 51×51 ، با محاسبه دو دور چرخش داده‌ها مشخص شد از مجموع ۱۹۷۴ رابطه تأثیرگذار و تأثیرپذیر ارزیابی شده ۶۲۷ رابطه دارای ارزش صفر (بدون تأثیر)، ۶۹۰ رابطه دارای ارزش ۱ (تأثیر کم)، ۷۵۰ رابطه دارای ارزش ۲ (اثرگذاری متوسط) و ۵۳۴ رابطه دارای ارزش ۳ (اثرگذاری شدید) می‌باشد. همچنین ضریب پرشدگی ماتریس برابر ۷۵/۸٪ بود که نشان از تأثیر نسبتاً زیاد و پراکنده نیروهای اثرگذار دارد (جدول ۴).

جدول ۴. تحلیل اولیه داده‌های ماتریس و تأثیرات متقاطع

Table 4. Preliminary analysis of matrix data and cross effects

شاخص‌ها	مقادیر حاصل از دو دور چرخش ماتریس
---------	-----------------------------------

The values obtained from two rounds of rotation of the matrix	Indicators
51	Matrix dimensions/ ابعاد ماتریس
2	Number of turns / تعداد چرخش
627	Number of zero / تعداد صفر
690	Number of one / تعداد یک
750	Number of two / تعداد دو
534	Number of three / تعداد سه
0	Number of P / P تعداد
1974	Total / جمع
75.8%	Degree of filling / درجه پرشدگی

همچنین مشخص شد ماتریس این پژوهش بر اساس متغیرهای مورد مطالعه با ۲ بار چرخش از مطلوبیت و بهینه‌شدگی ۱۰۰٪ درصد برخوردار است که حاکی از روایی بالای پرسشنامه و پاسخ‌های آن دارد. با تکمیل ماتریس، میزان اثرگذاری (نفوذ) و اثرپذیری (وابستگی) هر عامل به طور مجزاء توسط نرم افزار میک مک محاسبه شد (جدول ۵).

جدول ۵. میزان نفوذ و وابستگی نیروهای اثرگذار بر آینده برند پوشاک ورزشی در ایران

Table 5. The degree of influence and dependence of the influencing forces on the future of the sportswear brand in Iran

وابستگی dependency	نفوذ influence	نیروهای اثرگذار Effective forces	نماد(معرف) symbol
68	105	International sanctions / تحریم‌های بین‌المللی	V1
69	112	سیاست‌های دولت (وضع تعرفه‌های سنگین بر روی پوشاک، حمایت از واردات و صادرات) / Government policies (imposing heavy tariffs on clothing, supporting imports and exports)	V2
73	83	نقش نظارتی دولت (عزم دولت برای مقابله با قاچاق کالا) / The regulatory role of the government (the government's determination to deal with the smuggling of goods)	V3
66	105	ارتباطات سیاسی دولت / Government political communications	V4
61	91	نوسانات اقتصادی / Economic fluctuations	V5
74	80	ارتباطات تجاری اولیه / Primary business communication	V6
100	48	تجارت الکترونیک / Electronic business	V7
78	63	افزایش واردات و کاهش صادرات پوشاک ورزشی / Increase in import and decrease in export of sportswear	V8
72	74	مقرون به صرفه بودن تولید / Cost-effectiveness of production	V9
46	102	سرمایه گذاری در تحقیق و توسعه / Investment in research and development	V10
73	55	خروج ارز از کشور / Currency withdrawal from the country	V11

58	80	Economic independence of producers / استقلال اقتصادی تولیدکنندگان	V12
82	71	Bank facilities / تسهیلات بانکی	V13
62	85	Smuggling from illegal sources / قاچاق از مبادی غیرقانونی	V14
78	42	Labor in product production / نیروی کار در تولید محصول	V15
71	56	International trends / روندهای بین‌المللی	V16
44	100	Machine and production technology / ماشین و تکنولوژی تولید	V17
82	86	Production of smart sportswear / تولید پوشاک ورزشی هوشمند	V18
52	102	Sportswear production and design technology / فناوری تولید و طراحی پوشاک ورزشی	V19
64	77	Entry of potential competitors / ورود رقبای بالقوه	V20
77	45	Retail sector / بخش خرده‌فروشی	V21
78	44	Inter-brand competition / هم‌رقابتهی بین‌برندی	V22
109	110	International competitiveness / توان رقابت‌پذیری بین‌المللی	V23
86	83	Intensive competition / رقابت فشرده	V24
64	101	Increasing the presence of foreign brands / افزایش حضور برندهای خارجی	V25
59	48	The attractiveness of the Iranian market / جذابیت بازار ایران	V26
57	89	Large and growing consumer market / بازار مصرف‌بزرگ و رو به رشد	V27
73	49	A gap in the market / شکاف در بازار	V28
66	88	Fluctuations in demand / نوسانات تقاضا	V29
69	77	The volume of buying and selling sportswear in the market / حجم خرید و فروش پوشاک ورزشی در بازار	V30
87	47	Consumer satisfaction with foreign sports brands / رضایت‌مندی مصرف‌کنندگان از برندهای ورزشی خارجی	V31
69	58	Preference for buying foreign sports brands over domestic brands / ترجیح خرید برندهای ورزشی خارجی نسبت به برندهای داخلی	V32
115	50	Growing demand for sustainable clothing / تقاضای فزاینده برای پوشاک پایدار	V33
74	90	Customer experience / تجربه مشتری	V34
70	44	Growing demand for custom products / تقاضای فزاینده برای محصولات سفارشی	V35
80	89	Consumers' purchasing power / توان خرید مصرف‌کنندگان	V36

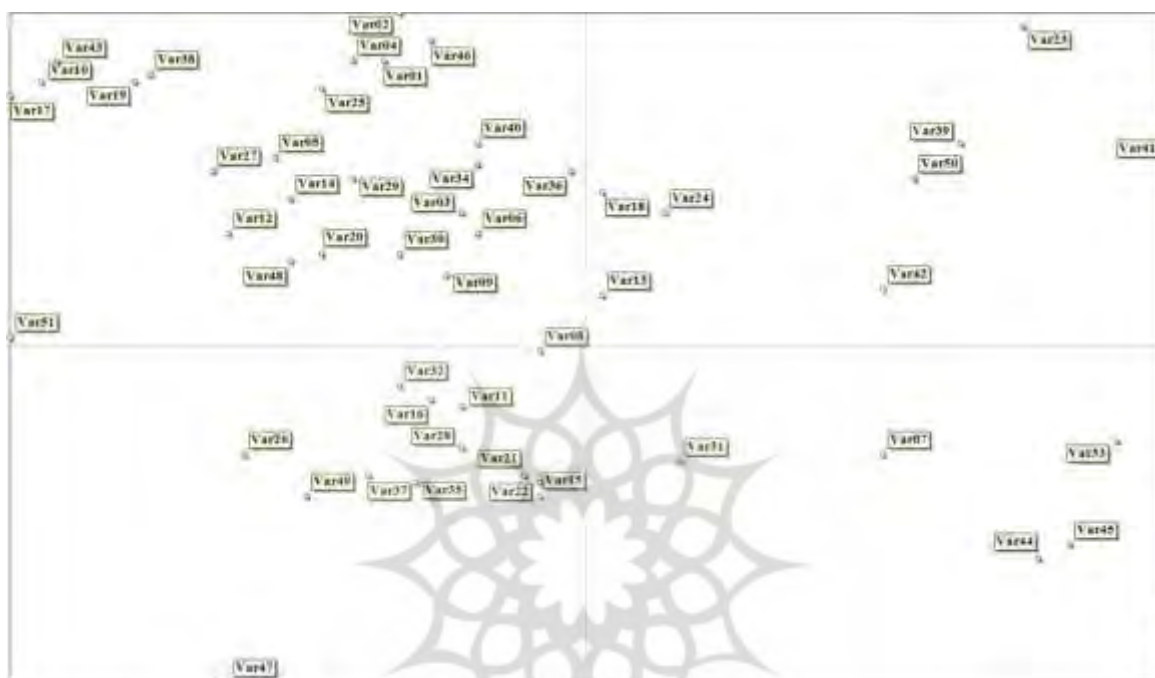
67	45	حمل و نقل و لجستیک / Transportation and logistics	V37
53	103	نمایشگاه‌های بین‌المللی و مرکز تجاری در مقیاس جهانی / International exhibitions and trade center on a global scale	V38
105	93	دسترسی به مواد اولیه / Access to raw materials	V39
74	93	عرضه برندهای خارجی غیررسمی / Supply of unofficial foreign brands	V40
118	90	ظرفیت تولید / production capacity	V41
100	72	شفافیت و کنترل گردش کالا در سطح تولید و توزیع / Transparency and control of the circulation of goods at the level of production and distribution	V42
47	105	استاندارد محصول / Product standard	V43
110	33	تعاملات مدیران فروشگاه‌های محلی و تولیدکنندگان / Interactions of local store managers and manufacturers	V44
112	35	فعالیت پراکنده برندها در بازار / Scattered activity of brands in the market	V45
71	108	زنجیره تأمین پاسخگو / Responsive supply chain	V46
58	15	مدیریت توزیع / Distribution management	V47
62	76	عرضه کمیاب / Rare supply	V48
63	42	تنوع تولید / Variety of production	V49
102	88	شبکه توزیع / distribution network	V50
44	65	شبکه فروش سازمان نیافته و متفرقه / Unorganized and miscellaneous sales network	V51
3792	3792	مجموع / Total	

در ادامه الگوی پراکندگی نیروهای اثرگذار بر آینده برند پوشاک ورزشی محاسبه و مشخص شد که وضعیت سیستم ناپایدار است. در تحلیل نقشه تأثیرگذاری و تأثیرپذیری مستقیم عوامل مشخص شد، استاندارد محصول، سرمایه گذاری در تحقیق و توسعه، ماشین و تکنولوژی تولید، فناوری تولید و طراحی پوشاک ورزشی، نمایشگاه‌های بین‌المللی و مرکز تجاری در مقیاس جهانی، سیاست‌های دولت (وضع تعرفه‌های سنگین بر روی پوشاک، حمایت از واردات و صادرات)، ارتباطات سیاسی دولت، تحریم‌های بین‌المللی، افزایش حضور برندهای خارجی، زنجیره تأمین پاسخگو، عرضه برندهای خارجی غیررسمی، تجربه مشتری، توان خرید مصرف کنندگان، ارتباطات تجاری اولیه، حجم خرید و فروش پوشاک ورزشی در بازار، مقرون به صرفه بودن تولید، نوسانات تقاضا، قاچاق از مبادی غیرقانونی، نوسانات اقتصادی، بازار مصرف بزرگ و رو به رشد، استقلال اقتصادی تولیدکنندگان، ورود رقبای بالقوه، عرضه کمیاب و شبکه فروش سازمان نیافته و متفرقه جزء نیروهای مستقل (تأثیرگذار) هستند.

همچنین مشخص شد تقاضای فزاینده برای پوشاک پایدار، فعالیت پراکنده برندها در بازار، تعاملات مدیران فروشگاه‌های محلی و تولیدکنندگان، تجارت الکترونیک و رضایت مندی مصرف کنندگان از برندهای ورزشی خارجی جزء نیروهای وابسته هستند.

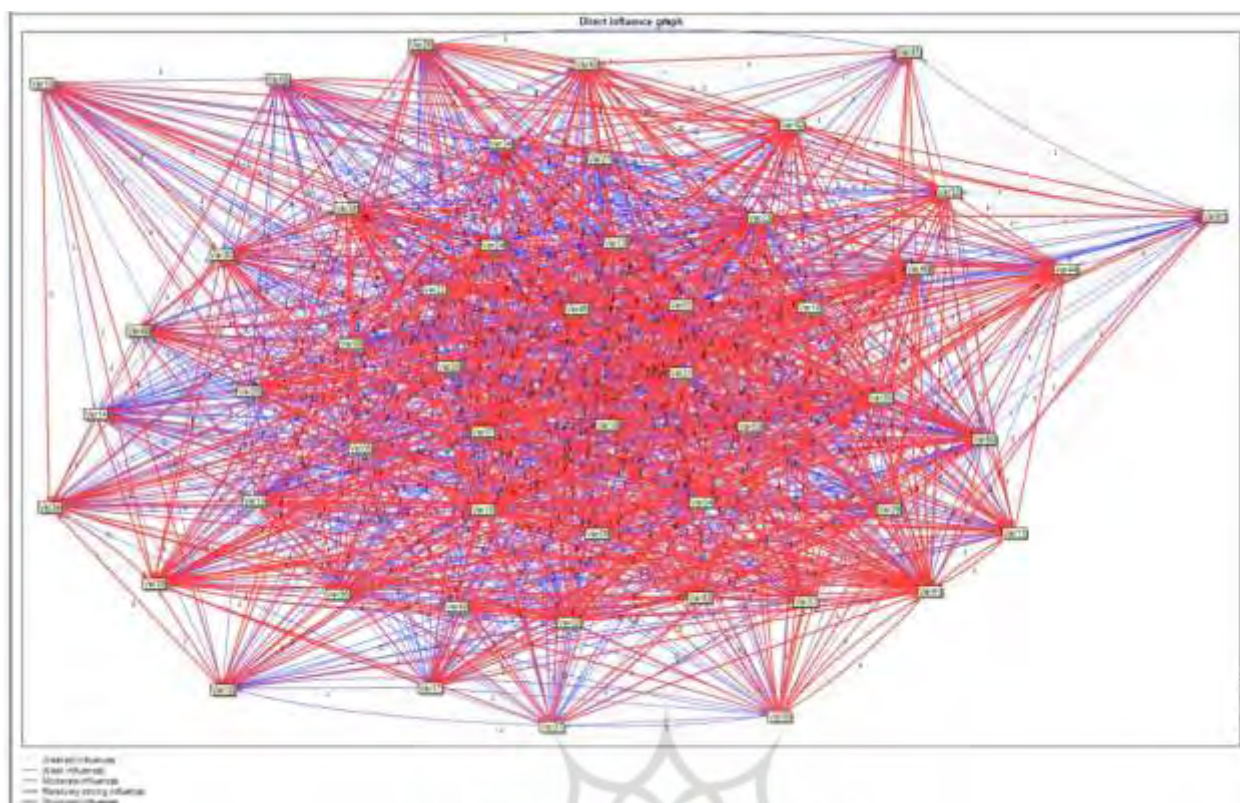
علاوه بر این مشخص شد، افزایش واردات و کاهش صادرات پوشاک ورزشی، تولید پوشاک ورزشی هوشمند، تسهیلات بانکی، رقابت فشرده، شفافیت و کنترل گردش کالا در سطح تولید و توزیع، شبکه توزیع، دسترسی به مواد اولیه، ظرفیت تولید و توان رقابت پذیری بین المللی جزء نیروهای پیوندی و ریسک هستند.

سرانجام مشخص شد روندهای بین المللی، ارجحیت خرید برندهای ورزشی خارجی نسبت به برندهای داخلی، خروج ارز از کشور، جذابیت بازار ایران، تنوع تولید، حمل و نقل و لجستیک، تقاضای فزاینده برای محصولات سفارشی، شکاف در بازار، بخش خرده فروشی، هم رقابتی بین برندی، نیروی کار در تولید محصول و مدیریت توزیع جزء نیروهای خودمختار هستند (شکل ۱).

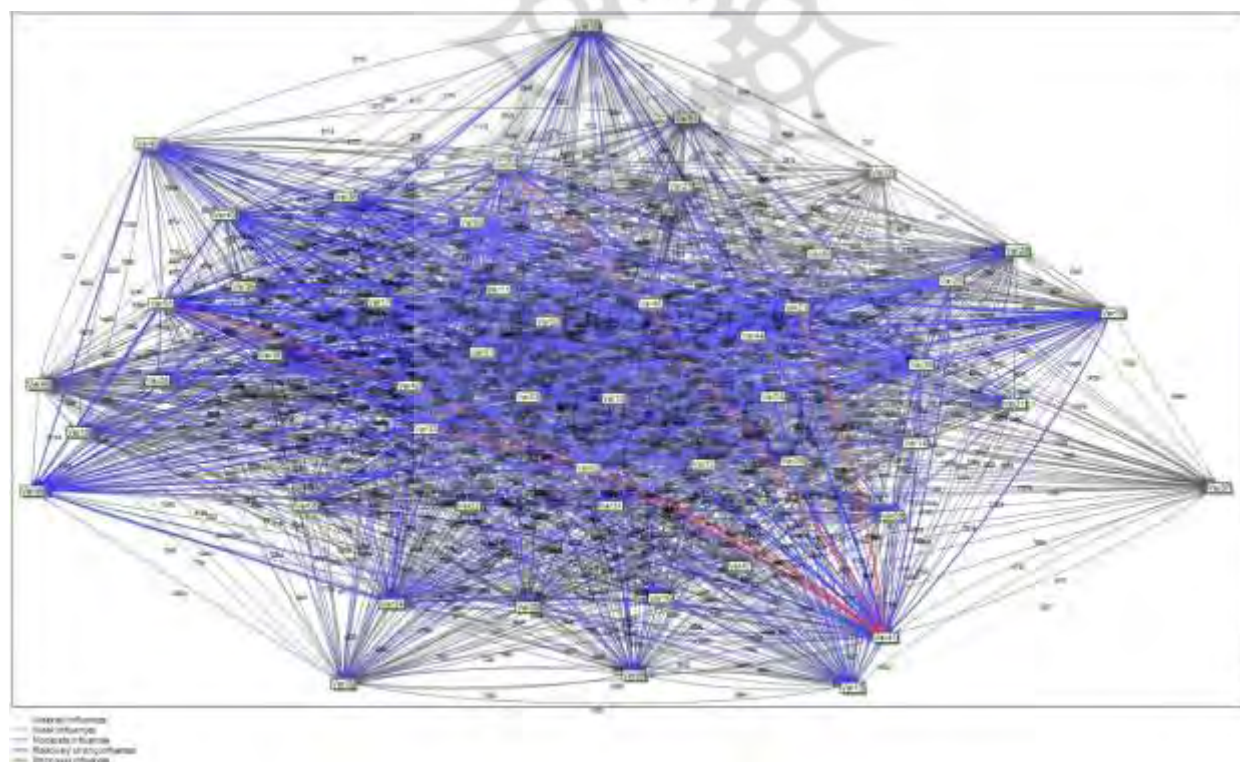


شکل ۱. شبکه مختصات نیروهای اثرگذار بر آینده برند پوشاک ورزشی در ایران

در ادامه برای تبیین بهتر نحوه تعامل بین نیروهای اثرگذار نمودار روابط مستقیم و غیرمستقیم آن‌ها در سطح ۷۵٪ که بر آن تأکید می‌شود ارائه شد. این نمودار به پژوهشگران، مدیران و تصمیم‌سازان کمک می‌کند تا یک تصویر کلی از ساختار کنش‌گیری موضوع و سیستم‌های مورد مطالعه فراهم آورند. در رابطه با نمودارها، این نمودارها شامل چهار نوع مختلف (اثرات مستقیم، اثرات غیرمستقیم، اثرات بالقوه مستقیم، اثرات بالقوه غیرمستقیم) هستند که در این مطالعه نمودار اثرات مستقیم (شکل ۲) و نمودار اثرات غیرمستقیم (شکل ۳) بررسی گردید.



شکل ۲. نمودار روابط مستقیم پیشران‌ها در سطح (۷۵٪)



شکل ۳. نمودار روابط غیر مستقیم پیشران‌ها در سطح (۷۵٪)

در نهایت با اقتباس از نتایج تحلیل میک‌مک، جمع بندی اثرات مستقیم و غیرمستقیم، تعامل بین نیروهای اثرگذار داخلی و خارجی، نقشه پراکنش اثرات و اولویت بندی نیروهای اثرگذار بر حسب میزان اثرگذاری مستقیم و غیرمستقیم

مشخص شد توان رقابت پذیری بین المللی (V23)، دسترسی به مواد اولیه (V39)، ظرفیت تولید (V41) و شبکه توزیع (V50) چهار عدم قطعیت پیش روی برندهای پوشاک ورزشی در آینده هستند (جدول ۶).

جدول ۶. عدم قطعیت‌های پیش روی برندهای ایرانی پوشاک ورزشی در آینده

Table 6. Uncertainties facing Iranian sportswear brands in the future

نوع نیرو Type of force	حوزه Area	تأثیر غیر مستقیم Indirect impact	تأثیر مستقیم Direct effect	عدم قطعیت Uncertainty	معرف Representative
تأثیرگذار داخلی Domestic influence	رقبا/ Competitors	287	290	توان رقابت پذیری بین المللی / International competitiveness	V23
	زیرساخت/ Infrastructure	276	245	دسترسی به مواد اولیه / Access to raw materials	V39
	زنجیره تأمین / supply chain	205	237	ظرفیت تولید / production capacity	V41
	زنجیره تأمین / supply chain	268	232	شبکه توزیع / distribution network	V50

بحث و نتیجه گیری

هدف این مطالعه آینده پژوهی نیروهای تأثیرگذار بر برند پوشاک ورزشی در ایران با تأکید بر عدم قطعیت‌ها بود. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد طیف مختلفی از نیروهای خارجی و داخلی بر برند پوشاک ورزشی در ایران اثر دارند. نیروهای خارجی عوامل کلان محیطی هستند که خارج از محیط داخلی برندها وجود دارند و از بیرون بر محیط درونی برندهای پوشاک ورزشی تأثیر می‌گذارند. این نیروها شامل عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژی است و پیش تر در مطالعات (2023) Farahani et al، (2022) Ghobadi et al، (2020) Safari et al، (2023) Fenton et al، (2023) Tang et al و (2022) به برخی از این نیروها اشاره شده است.

عوامل سیاسی شامل تحریم‌های بین المللی، سیاست‌های دولت به طور خاص وضع تعرفه بر روی پوشاک و حمایت از واردات و صادرات، نقش نظارتی و ارتباطات سیاسی دولت بود. در این بین گزاره‌ای که بیشتر مشارکت‌کنندگان در پژوهش بر آن تأکید داشتند تحریم‌های بین المللی بود. چرا که تحریم‌های بین المللی باعث شده است بسیاری از بانک‌ها و شرکت‌های خارجی با صنعت نساجی ایران همکاری نکنند. به این ترتیب انتظار می‌رود تأمین مواد اولیه به خصوص الیاف، پنبه، الیاف اکریلیک، پارچه، نخ، ماشین آلات و تجهیزات تحت تأثیر قرار گرفته و به ناچار تولیدکنندگان پوشاک ورزشی مجبور به واردات آنها از طریق واسطه‌ها و با صرف هزینه‌های بیشتر باشند.

عوامل اقتصادی شامل نوسانات اقتصادی، ارتباطات تجاری اولیه، تجارت الکترونیک، افزایش واردات و کاهش صادرات پوشاک ورزشی، مقرون به صرفه بون تولید، سرمایه گذاری در تحقیق و توسعه، خروج ارزش از کشور، استقلال اقتصادی تولیدکنندگان و تسهیلات است. در این بین گزاره‌ای که بیشتر مشارکت‌کنندگان در پژوهش بر آن تأکید داشتند نوسانات اقتصادی بود. این بدین دلیل است که در ایران نوسانات اقتصادی منجر به ناطمینانی در تولید پوشاک ورزشی انجامیده، لذا باعث کاهش سرمایه گذاری و در نتیجه کاهش رشد اقتصادی برندهای پوشاک ورزشی در بلندمدت می‌شود.

عوامل اجتماعی شامل قاچاق از مبادی غیرقانونی، نیروی کار در تولید محصول و روندهای بین المللی بود. گزاره‌ای که بیشتر مشارکت‌کنندگان در پژوهش بر آن تأکید داشتند قاچاق از مبادی غیرقانونی بود. این بدین دلیل است که قاچاق پوشاک به طور کلی و پوشاک ورزشی به طور جزئی معضلی محسوب می‌شود که بر عملکرد تمامی برندهای پوشاک ورزشی

در داخل کشور تأثیرگذار است. از سوی دیگر قاچاق آفت صنعت نسجی و بزرگترین مشکل تولیدکنندگان داخلی این صنعت است، مشکلی که کشور سال‌هاست با آن دست به گریبان بوده و همچنان ادامه دارد.

عوامل تکنولوژی نیز شامل ماشین و تکنولوژی تولید، تولید پوشاک ورزشی هوشمند و فناوری تولید و طراحی پوشاک ورزشی بود. گزاره‌ای که در بین عوامل تکنولوژی از جانب مشارکت‌کنندگان در پژوهش بیشتر مد نظر بود، تولید پوشاک ورزشی هوشمند است. این به بدین دلیل است که در طی دو دهه اخیر برندهای مطرح جهانی و شناخته شده از جمله نایک، آدیداس و پوما در تولید محصولات خود از تکنولوژی استفاده می‌کنند و به موازات آن با استقبال بازار و مصرف‌کنندگان برندهای ورزشی مواجه شده‌اند. در نتیجه تقاضا برای برندهای که تکنولوژی نامبرده در آن بکار رفته باشد بیشتر شده است. همچنین نیروهای داخلی عوامل عملیاتی هستند که در احاطه نیروهای خارجی قرار دارند و از آنها تأثیر می‌پذیرند اما بیشتر فنی و مرتبط به محیط خود برندهای ورزشی هستند. این نیروها شامل رقبا، بازار، مصرف‌کنندگان، زیرساخت‌ها و زنجیره تأمین است و پیش‌تر در مطالعات (Farahani et al, (2022)، (Babaeinezhad et al, (2021)، (Ghobadi et al, (2020)، (Safari et al, (2023) و (Ho & Cho, (2023) به برخی از این نیروها اشاره شده است.

رقبا به این دلیل یک نیروی اثرگذار بر برندهای پوشاک ورزشی به شمار می‌روند چون رقبا در هر حال به دسته بزرگی از مخاطبان هدف دسترسی دارند، هر یک از رقبا براساس عملکرد خود در بازار سهمی دارند و برندهای پوشاک ورزشی در چنین محیطی با هم به رقابت می‌پردازند. از این رو تحلیل رقبا یکی از کارهای مهمی است که برند پوشاک ورزشی آن را انجام می‌دهند. مشارکت‌کنندگان در پژوهش رقبا را از جنبه‌های ورود رقبا بالقوه، بخش خرده‌فروشی، هم‌رقابتی بین برندی، توان رقابت‌پذیری بین‌المللی، رقابت فشرده و افزایش حضور برندهای خارجی تفسیر می‌کنند.

در کنار رقبا بازار نیز یک نیروی اثرگذار داخلی به شمار می‌رود. چرا که برندهای پوشاک ورزشی وابسته به بازار هستند و با تحلیل روندهای بازار اقدام به برنامه‌ریزی، تولید و عرضه محصولات خود می‌کنند. از منظر مشارکت‌کنندگان در پژوهش جنبه‌هایی که در بازار منجر به تغییر در برندهای پوشاک ورزشی می‌شوند شامل جذابیت بازار ایران، بازار مصرف بزرگ و روبه‌رشد، شکاف در بازار، نوسانات تقاضا و حجم خرید و فروش پوشاک ورزشی در بازار است.

مصرف‌کنندگان سومین نیروهای اثرگذار داخلی است که به باور مشارکت‌کنندگان در پژوهش برندهای پوشاک ورزشی را در آینده دستخوش تغییر می‌کنند. گزاره‌ای که در ارتباط با مصرف‌کنندگان بیشتر مشهود است چون بیشتر مشارکت‌کنندگان در پژوهش بر آن تأکید داشتند، ارجحیت خرید برندهای ورزشی خارجی نسبت به برندهای داخلی است. شاید به این دلیل که ارزش دریافتی مشتری از برندهای پوشاک ورزشی خارجی بیشتر است. (Lee et al, (2009 اظهار داشتند ارزش از تقابل میان آن چه که مشتری دریافت می‌دارد (یعنی کیفیت، مزایا، سودمندی و تسهیلات) و آن چه که برای کسب مزایای مذکور از دست می‌دهد (قیمت، هزینه‌ها و از دست رفته‌ها) ناشی می‌شود و نقش مهمی در پیش‌بینی رفتار مشتری به طور خاص در انتخاب وی در آینده ایفا می‌کند و ترجیح مصرف‌کننده را شکل می‌دهد. به نظر می‌رسد با رقابتی شدن بازارها و تغییرات سریع این ترجیح برند نزد مصرف‌کنندگان در آینده برای برندهای ورزشی یک تهدید بالفعل باشد.

همچنین مشخص شد زیرساخت‌ها که در ذیل آن مضامین پایه حمل و نقل لجستیک، نمایشگاه‌های بین‌المللی و مرکز تجاری در مقیاس جهانی و دسترسی به مواد اولیه قرار دارند، اثرگذار بر برندهای پوشاک ورزشی در ایران هستند. بدین دلیل که زیرساخت‌ها جزء بسترهایی اولیه‌ای هستند که هر برند پوشاک ورزشی برای رقابت و حضور در بازار به آن نیاز دارد و بدون آن‌ها امکان عرضه یک برند به بازار وجود ندارد.

آخرین عامل تأثیرگذار داخلی که در این پژوهش شناسایی شد، زنجیره تأمین است. زنجیره تأمین، عبارت است از شبکه‌ای فرایندها به طوری که هدف نهایی آنها تأمین کالاها و خدمات مشتریان بوده و در برگیرنده تأمین‌کنندگان، تولیدکنندگان، توزیع‌کنندگان، عمده‌فروشان و خرده‌فروشان است که با هم به طور هماهنگ و منسجم در جهت تحقق اهداف همکاری می‌کنند.

علاوه بر این تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد توان رقابت‌پذیری بین‌المللی، دسترسی به مواد اولیه، ظرفیت تولید و شبکه توزیع چهار عدم قطعیت پیش روی برندهای پوشاک ورزشی در آینده هستند که با نتایج مطالعه (Safari et al

(2023) که جزء معدود تحقیقات انجام شده در زمینه آینده پژوهی برندهای ورزشی است ناهمخوان است. چرا که Safari et al (2023) برندینگ مشترک، رقابت در بازار، سرمایه گذاری روی برند، برندهای الکترونیکی و تکنولوژی دیجیتال را به عنوان عدم قطعیت ها گزارش کردند. این ناهمخوانی در نتایج بدین دلیل است که در مطالعه Safari et al (2023) برندهای شرکتی و سازمانی به طور کلی مورد توجه قرار گرفته است در مقابل در این پژوهش به طور اختصاصی به برندهای پوشاک ورزشی که جزء یکی از برندهای شرکتی به شمار می رود تمرکز شده است.

دلیل اینکه این عوامل جزء عدم قطعیت های آینده برندهای پوشاک ورزشی به شمار می روند این است که این عوامل تحت تأثیر نیروهای مستقل، قرار دارند و همزمان به عنوان نیروهای دوجویی و ریسک اثرگذار بر سایر نیروهای نقش آفرین در محیط برندهای پوشاک ورزشی هستند. ویژگی بارز نیروهای مستقل (دارای اثرگذاری زیاد و اثرپذیری کم) این است که بیشترین تأثیرگذاری را در سیستم دارند و به مثابه بحرانی ترین نیروها وضعیت سیستم و تغییرات آن وابسته به آنهاست و توسط برندهای پوشاک ورزشی چندان قابل کنترل نیستند. چرا که تأثیرپذیری آنها در موضوع پژوهش نسبتاً کم است و تغییر آنها وابسته به تغییر در سایر نیروها است.

نظر به اینکه استاندارد محصول، سرمایه گذاری در تحقیق و توسعه، ماشین و تکنولوژی تولید، فناوری تولید و طراحی پوشاک ورزشی، نمایشگاه های بین المللی و مرکز تجاری در مقیاس جهانی، سیاست های دولت (وضع تعرفه های سنگین بر روی پوشاک، حمایت از واردات و صادرات)، ارتباطات سیاسی دولت، تحریم های بین المللی، افزایش حضور برندهای خارجی، زنجیره تأمین پاسخگو، عرضه برندهای خارجی غیررسمی، تجربه مشتری، توان خرید مصرف کنندگان، ارتباطات تجاری اولیه، حجم خرید و فروش پوشاک ورزشی در بازار، مقرون به صرفه بودن تولید، نوسانات تقاضا، قاچاق از مبادی غیرقانونی، نوسانات اقتصادی، بازار مصرف بزرگ و رو به رشد، استقلال اقتصادی تولیدکنندگان، ورود رقبا بالقوه، عرضه کمیاب و شبکه فروش سازمان نیافته و متفرقه جزء نیروهای مستقل (تأثیرگذار) هستند و برندهای پوشاک ورزشی ایران نه به طور مثبت بلکه به طور منفی از آنها تأثیر می پذیرند، محتمل است در آینده دسترسی به مواد اولیه برای تأمین کنندگان پوشاک های ورزشی محدود شود، شبکه توزیع به جای این که اتصال یافته باشد شعاعی دنبال شود، توان رقابت پذیری برندهای ورزشی پوشاک ورزشی کاهش پیدا کند و به موازات آن ظرفیت تولید کم شود.

به طور کلی می توان گفت که در حوزه برندهای پوشاک ورزشی در ایران تغییرات بنیادین در حال وقوع است و تمرکز بر توان رقابت پذیری بین المللی، دسترسی به مواد اولیه، ظرفیت تولید و شبکه توزیع در آینده اهمیت بنیادین پیدا می کنند. شایان ذکر است این نیروها به شدت با آینده برندهای پوشاک ورزشی در هم تنیده اند و در شکل دهی به سناریوهای پیش روی برندهای مذکور نقش اصلی را ایفاء می کنند. براین اساس به مدیران، تولیدکنندگان، تأمین کنندگان و به طور کلی برندهای پوشاک ورزشی ایرانی پیشنهاد می گردد که براساس این عدم قطعیت ها اقدام به برنامه ریزی و سرمایه گذاری برای آینده بکنند و در چشم داشتن به افق های پیشرو این بدیل ها را مورد توجه قرار دهند تا هم در مواجهه با آینده غافل نشوند و هم واکنش فعالانه و سازگار نسبت به آن داشته باشند. در این راستا برای افزایش توان رقابت پذیری برندهای پوشاک ورزشی تمرکز بر تحقق و توسعه، ارائه محصولات با کیفیت بالا، توسعه بازارهای جدید و بهبود تجربه مشتری پیشنهاد می شود. همچنین جهت دسترسی به مواد اولیه همکاری و ارتباط بین اعضای زنجیره تأمین تولیدکنندگان پوشاک ورزشی و چابکی و انعطاف پذیری نسبت به تحولات پیشنهاد می شود. علاوه بر این، در راستای ظرفیت تولید به تولیدکنندگان پوشاک ورزشی بهینه سازی فرایندهای تولید در بلندمدت، افزایش خطوط تولید و بهبود زنجیره تأمین پیشنهاد می شود. در نهایت در راستای تقویت شبکه توزیع، پیشنهاد می شود برندهای پوشاک ورزشی به جای شبکه توزیع شعاعی شبکه توزیع اتصال یافته را به عنوان سیاست اصلی توزیع خود انتخاب کنند.

لازم به ذکر است این مطالعه با محدودیت های مواجهه بوده است که در تفسیر و تعمیم نتایج بایستی مورد توجه قرار گیرد. محدودیت اول اینکه برندهای پوشاک ورزشی ذینفعان داخلی و خارجی مختلفی دارند و نظرات آنها در ارتباط با برندهای ورزشی بی شک حائز اهمیت است، اما در این پژوهش صرفاً دیدگاه تولیدکنندگان، عرضه کنندگان، بازاریابان و تأمین کنندگان پوشاک های ورزشی منعکس شد. محدودیت دیگر اینکه برندهای پوشاک ورزشی به تنهایی از صنعت برندهای ورزشی نمایندگی نمی کنند، لذا نتایج این پژوهش قابل تعمیم به سایر اشکال برندهای ورزشی را ندارد. از این رو،

به پژوهشگران آینده پیشنهاد می‌شود نیروهای اثرگذار و عدم قطعیت‌های سایر اشکل برندهای ورزشی را با استفاده از رویکرد آینده‌پژوهی شناسایی و تحلیل کنند.

Reference

- Babaeinezhad, S., Atghia, N., Hosseini, S.E. (2021). Determining the factors affecting the promotion of the selected sports apparel brand of the country. *Journal of sport Marketing Studies*, 2(2), 21-48. [Persian]
- Bouchet, P., Hillairet, D., & Bodet, G. (2013). *Sport brands*. Routledge.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Farahani, A., Fallah Kazemi, M., Safania, A., Ghasemi, H. (2022). Factors Affecting the Competitiveness of Iranian Sportswear Brands to Enter International Markets. *Journal of Strategic Studies on Youth and Sports*, 22(60), 487-508. [Persian]
- Fenton, A., Keegan, B. J., & Parry, K. D. (2023). Understanding sporting social media brand communities, place and social capital: A netnography of football fans. *Communication & Sport*, 11(2), 313-333.
- Fenton, A., Parry, K. D., Ahmed, W., & Chadwick, S. (2023). Understanding sporting brands and entrepreneurship using netnography and social network analysis. *International Journal of Technology Transfer and Commercialisation*, 20(1), 141-162.
- Ferdosipour, A., Salimi, M., Rezayan, A. (2022). Identifying the future drivers of professional sports clubs in Iran (Case study: Foolad Mobarakeh Sepahan club). *Journal of Sport Management and Development*, Accepted Manuscript Available Online from 25 September 2022. [Persian]
- Fu, C., Sinou, J. J., Zhu, W., Lu, K., & Yang, Y. (2023). A state-of-the-art review on uncertainty analysis of rotor systems. *Mechanical Systems and Signal Processing*, 183, 109619.
- Ghasemy Yaghin, R., Sadeghi, M. (2019). Brand Evaluation and Selection in Sportswear Using a Fuzzy Multi-Criteria Decision-Making Approach. *Journal of Apparel and Textile Science and Technology*, 8(2), 5-13. [Persian]
- Ghobadi, A., Shetab Bushehri, N., Khatibi, A. (2021). Analysis of Factors Affecting the Development of Sport Apparel Brand. *Sport Management Journal*, 12(4), 979-995. [Persian]
- Hilderink, H., & Moye Holz, D. (2022). The inseparable relation between foresight and uncertainty: Henk Hilderink. *European Journal of Public Health*, 32(Supplement_3), ckac129-120.
- Ho, S. P. S., & Chow, M. Y. C. (2023). The role of artificial intelligence in consumers' brand preference for retail banks in Hong Kong. *Journal of Financial Services Marketing*, 1-14.
- Izadi, F., Ahmadi, A., Charehjoo, F. (2021). Future Studies of Kurdistan Province Development: Issues and Challenges. *Jgs*, 21 (62), 261-279. [Persian]
- Jadid Milani, P., Hamed, M.A. (2021). Study of the performance of the first and second order sliding mode controllers on trajectory tracking control of quadrotor in presence of uncertainty. *Journal of Mechanical Engineering*, 51(2), 25-34. [Persian]
- Kadkhodazadeh, M., Valikhan Anaraki, M., Morshed-Bozorgdel, A., & Farzin, S. (2022). A new methodology for reference evapotranspiration prediction and uncertainty analysis under climate change conditions based on machine learning, multi criteria decision making and Monte Carlo methods. *Sustainability*, 14(5), 2601.
- Kapoor, R., & Wilde, D. (2023). Peering into a crystal ball: Forecasting behavior and industry foresight. *Strategic Management Journal*, 44(3), 704-736.
- Ko, E., Taylor, C. R., Sung, H., Lee, J., Wagner, U., Navarro, D. M. C., & Wang, F. (2012). Global marketing segmentation usefulness in the sportswear industry. *Journal of Business Research*, 65(11), 1565-1575.
- Kunkel, T., & Biscaia, R. (2020). Sport brands: Brand relationships and consumer behavior. *Sport Marketing Quarterly*, 29(1), 3-17.
- Kusuma, A. H. P., Sudirman, A., Purnomo, A., Aisyah, S., Sahir, S. H., Rumondang, A. & Simarmata, J. (2020). *Brand Management: Esensi, Posisi dan Strategi*. Yayasan Kita Menulis.
- Lee, M. Y., Kim, Y. K., & Fairhurst, A. (2009). Shopping value in online auctions: Their antecedents and outcomes. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16(1), 75-82.

- Ma, G., Cai, Z., Xie, P., Liu, P., Xiang, S., Sun, Y., & Dai, G. (2019). A bi-level capacity optimization of an isolated microgrid with load demand management considering load and renewable generation uncertainties. *IEEE Access*, 7, 83074-83087.
- Mamangkey, C. M., Lapian, J. S. L., & Tumbuan, W. J. A. (2018). The influence of brand personality on consumer purchase intention of nike sportswear products in manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 6(1), 83-97.
- Manoli, A. E. (2022). Strategic brand management in and through sport. *Journal of Strategic Marketing*, 1-8.
- Mukhamedkhanova, A. B., Tulemetova, A. S., & Zhurynov, G. M. (2021). competitiveness of business structures in the innovation environment and definition of the concept of «innovation foresight» systematic approach. *Competitiveness of business*, (2), 125-132.
- Mousa, M., Sági, J., & Zéman, Z. (2021). Brand and Firm Value: Evidence from Arab Emerging Markets. *Economies*, 9(1), 1-13.
- Nazari, R., Shahvali, J. (2022). Strategic Scenarios of Health-Based Sport in Iran. *Sport Management Journal*, 14(1), 151-172. [Persian]
- Nikooye, M. (2020). Presenting an integrated framework for evaluating strategic foresight at the national level (case study: Land Survey Plan of the Islamic Republic of Iran). Ph.D. Thesis, Future Studies, Faculty of Social Sciences, Imam Khomeini International University. [Persian]
- Qi, Y., Chai, Y., & Jiang, Y. (2021). Threshold effect of government subsidy, corporate social responsibility and brand value using the data of China's top 500 most valuable brands. *Plos one*, 16(5), 1-11.
- Reis, R., Catarino, A. P., Sousa, B. B., Malheiro, A., & Santos, V. (2023). Brand Attachment and Agile Marketing: Responses to the (Post-) Pandemic Context in the Sports Fashion Context. In *Promoting Organizational Performance Through 5G and Agile Marketing* (pp. 42-54). IGI Global.
- Safari, M., Veisi, K., Aliabadi, S., Smaeili, M. (2023). Predict Iranian Sports Brands on the Horizon of 2031 with an Emphasis on Organizational and Corporate Brands. *Journal of Sport Management Studies*, 25(6). [Persian]
- Saghebian, S.M. (2021). Estimation of Suspended Sediment Load Using Integrated Intelligent Methods with Considering Model Uncertainty. *Journal of Water and Soil*, 35(4), 475-488. [Persian]
- Shahvali Kohshouri, J., Askari, A., Nazari, R., Naghsh, A. (2020). The Formulation Iranian Educational Sports Strategies: Scenario-based. *Journal of Resaerch on Educational Sport*, 8(21), 223-250. [Persian]
- Shirooyehpour, S., Fazli, S., Keshavarz Turk, E. (2022). Modeling the Effect of Strategic Foresight on Dynamic Capabilities: The Moderating Role of Environmental Uncertainty. *Journal of Iranian Academy of Management Science*, 17(65), 1-28. [Persian]
- Shoei, M., Moradiaesar, G., Azadfada, S., Rezayan, A. (2020). Identifying the Propulsion of uncertainty and future scenarios in the security of sports in the Islamic Republic of Iran. *Quarterly Journal Defenive Future Studies*, 5(19), 7-29. [Persian]
- Smith, L. A., & Stern, N. (2011). Uncertainty in science and its role in climate policy. *Philosophical Transactions of the Royal Society A: Mathematical, Physical and Engineering Sciences*, 369(1956), 4818-4841.
- Schwartz, P. (2013). *The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World*. By Amazon, Published April 15 th 2013 by Currency (First Published 1996).
- Schwenker, B. & Wulf, T. (2013). *Scenario-based Strategic Planning- Developing Strategies in an Uncertain World*. Roland Berger School of Strategy and Economics. Springer Gabler, eBook.
- Tang, Y., Zan, S., & Zhang, X. (2022). A comparative study on the competitiveness of knowledge-driven sports brands. *Wireless Communications and Mobile Computing*, 2022, 1-11.
- Tawami, T., Indrayani, L. M., Sobarna, C., Yuliawati, S., & Dilyard, J. (2022). Brand meaning and its social categories: A semiotic approach for future marketing. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 9(5), 865-873.
- Wider, S., Von Wallpach, S. & Mühlbacher, H. (2018), Brand management: Unveiling the delusion of control, *European Management Journal*, 36(3), 301-305.