

ORIGINAL ARTICLE**Development of a Structural-Interpretive Model of the Role of Start-Ups in Sports Businesses of Kermanshah Province**Hoora Hadian¹, Shirin Zardoshtian^{2*} , Hossein Eydi, Samaneh Almasi³

1. Msc Student, Department of Sports Management, Razi University, Kermanshah, Iran.

2. Associate Professor, Department of Sports Management, Razi University, Kermanshah, Iran.

3. Associate Professor, Department of Sports Management, Razi University, Kermanshah, Iran.

4. Ph.D, Department of Sports Management, Razi University, Kermanshah, Iran.

***Correspondence**

Shirin Zardoshtian

E-mail: zardoshtian2014@gmail.com

Received: 08/Sep/2023

Accepted: 05/Dce//2024

Published Online: 29/June//2025

How to cite

Hadian, H., Zardoshtian, Sh., Eydi, H., & Almasi, S. (2025). Development of a Structural-Interpretive Model of the Role of Start-Ups in Sports Businesses of Kermanshah Province. *Applied Research of Sport Management*, 14(1), 73- 92.

Extended Abstract**Introduction**

In today's -o- ietitie dordddpossessnm a strate--- -- d e-trepreneurial mindset is essential for business success. Entrepreneurship, by creating sustainable competitive advantages and contributing to wealth generation, plays a pivotal role in economic growth and employment development (1). In the knowledge-based economy, startups are regarded as one of the primary engines of innovation and economic growth, playing a significant role in job creation and economic development at national, regional, and industrial levels (2).

The sports industry, as one of the key economic sectors, accounts for approximately 1% of global GDP. With the expansion of sports startups, its economic impact has increased substantially. In this domain, startups have successfully attracted considerable investment; for example, USD 152 billion in capital and 24,000 new jobs have been generated (3). This trend, particularly in developing countries such as Iran, provides an excellent opportunity to leverage modern technologies and innovative business models.

However, Iranian sports startups face numerous challenges. Research has identified the main obstacles as insufficient financial support, strict regulations, shortage of skilled human resources, and managerial, socio-cultural, legal-regulatory, structural-commercial, and environmental barriers (4). Furthermore, most startups in the country are still in their early stages of operation, with over 90% having been active for less than three years.

Factors influencing the growth and success of startups can be categorized into three dimensions: individual, organizational, and environmental (5). Individual factors include entrepreneurial characteristics such as experience, education, and skills; organizational factors involve company structure, ownership, and resources; and environmental factors encompass market conditions, competition, and legal support. Studies have emphasized that the presence of appropriate strategies, competent human resources, technical and cultural infrastructure, financial provision, marketing, and customer satisfaction are among the most critical components of startup success. Due to their innovative nature and high flexibility, sports startups can provide creative solutions to the challenges faced in the sports sector. These challenges include lifestyle changes, reduced physical activity, and urbanization, all of which have increased the demand for modern sports services. Moreover, the absence of traditional competitors in certain segments of this market creates additional opportunities for entrepreneurial growth.

In Iran, and specifically in Kermanshah Province, the presence of a large number of unemployed sports graduates creates potential for the establishment and growth of sports startups. These businesses can utilize this specialized workforce to not only generate employment but also improve the economic situation and enhance the sports industry in the region. Overall, sports startups-owing to their high level of innovation, rapid growth potential, high return on investment, and capacity to create extensive job opportunities—can play a significant role in economic development. Nonetheless, realizing this potential requires addressing structural barriers, improving legal and financial support, and strengthening the

culture of sports entrepreneurship. Targeted investment and effective management can transform these ventures into a key driver of economic growth and innovation in the sports industry.

Methodology

The present research is exploratory in nature (qualitative and quantitative) and applied in purpose. In the qualitative phase, the study was conducted using thematic analysis-a method employed by social science and humanities researchers to identify qualitative patterns and develop related codes (6). The thematic analysis process consisted of three stages: identifying concepts, developing sub-themes, and formulating main themes. In the quantitative phase, Interpretive Structural Modeling (ISM) was used to illustrate the model levels and the relationships among the identified indicators.

The statistical population consisted of experts and specialists in sports management familiar with the research topic. A snowball sampling method was employed, and open-ended interviews were conducted with 14 participants until theoretical saturation was reached. To ensure the validity and reliability of the qualitative phase, the criteria of Guba and Lincoln (7) were applied:

Credibility: Selection of participants with diverse experiences, continued sampling until saturation, application of face validity through confirmation by supervisors and advisors, and participant review of codes, with revisions made in case of discrepancies.

Transferability: Report of characteristics of cases, interviews, data analysis processes to enable judgments about applicability in other contexts.

Dependability: Use of external auditing to increase the stability of results.

Confirmability: Full description of research steps and submission of the research process to several other researchers for verification.

In the quantitative phase, instrument validity was assessed through face and content validity. The initial questionnaire-developed based on the identified factors-was reviewed by eight faculty members in sports management to provide feedback on the wording and categorization of items. Following revisions based on the suggestions of supervisors and advisors, the final questionnaire was approved. The factors influencing the role of startups in sports businesses in Kermanshah Province were identified and compiled in a matrix questionnaire. Participants were then asked to complete the questionnaire using the ISM method. Finally, to determine the causal relationships between the indicators, an Interpretive Structural Model was constructed, illustrating the levels and interconnections among key factors affecting the development of sports startups in the province.

Findings

This study aimed to design an Interpretive Structural Model of the indicators influencing the role of startups in sports businesses in Kermanshah Province. First, the influential indicators were identified, and the research model was developed. To this end, in-depth interviews were conducted with the study sample, and the resulting data were analyzed using thematic analysis. The process included open coding of the interviews, yielding 87 initial concepts, which were grouped into 16 sub-themes and, ultimately, four main themes: market orientation enhancement, improvement of product and service quality, economic growth of sports businesses, and increased foresight and value creation.

The identified sub-themes included: needs assessment, market orientation, customer orientation, improvement of product and service quality, differentiation in products and services, globalization of products and services, improvement of the labor market for elites, sustainable job creation, increased return on investment, support for domestic products and services, development of the sports economy, strategic planning, reduction of uncertainty, strengthening business management, enhancement of competitive advantage, and promotion of innovation.

After identifying these sub-themes, their relationships were determined using the Structural Self-Interaction Matrix (SSIM) and expert opinions. Converting this matrix into the initial reachability matrix and applying transitivity yielded the final reachability matrix, enabling the calculation of each indicator's driving power. The findings showed that the highest driving power (16) belonged to sub-themes such as needs assessment, customer orientation, globalization of products and services, strategic planning, and strengthening business management. These indicators exert the greatest influence on other sub-themes and are considered foundational driving factors. Conversely, the lowest driving power (3) was associated with sustainable job creation, which functions primarily as an outcome dependent on the realization of other factors. The highest dependence was observed for improvement of the labor market for elites, indicating its strong susceptibility to other factors. According to the hierarchical structuring in the ISM model, highly dependent indicators-such as improvement of the labor market for elites and sustainable job creation-were positioned at the upper levels of the model, while high-driving indicators occupied the lower levels. Intermediate indicators-such as development of the sports economy, strategic planning, and reduction of uncertainty-played a dual role, acting as both influencers and influenced elements, thereby serving as a bridge between foundational and outcome factors.

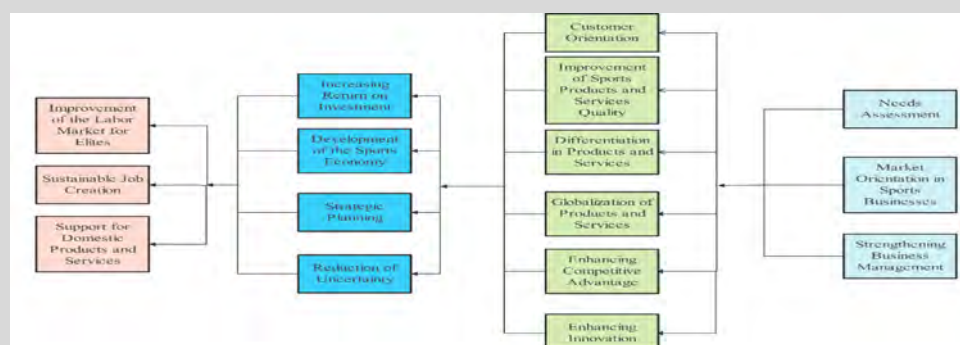


Figure 1. Interpretive Structural Model of the Role of Startups in Sports Businesses in Kermanshah Province

Discussion and Conclusion

The purpose of this research was to construct an Interpretive Structural Model outlining the role of startups in sports businesses in Kermanshah Province. The results revealed that these ventures can contribute across multiple dimensions, including market focus, quality enhancement, economic growth, foresight, and value creation.

In terms of market orientation, startups can, through precise needs assessments, identification of customer lifestyles and preferences, and recognition of existing market gaps, deliver products and services tailored to the needs of diverse groups—from the general public to professional athletes. This process, reinforced by customer orientation and market-driven approaches, fosters close engagement with target audiences, offers diverse and personalized services, and incorporates pricing strategies and after-sales services that lead to greater customer satisfaction and loyalty.

Regarding quality improvement, sports startups can leverage innovation to elevate product and service standards to a global level, introduce distinctive ideas, and avoid imitation. Adoption of cutting-edge technologies and alignment with international standards enable these businesses to compete in global markets. However, achieving this requires government support, removal of legal barriers, provision of technical infrastructure, and access to skilled human resources. Product diversification and creative service delivery not only enhance customer appeal but also strengthen competitive positioning.

Economic growth is another key outcome of sports startup activity. These ventures can generate employment for talented graduates, expand the private sector, increase self-sufficiency in production, reduce imports, and promote exports, thus playing a vital role in advancing the sports economy. Focusing on low-risk, market-driven ideas facilitates rapid return on investment and stimulates domestic business growth. Supporting local brands and bolstering domestic markets are additional benefits of this approach.

The foresight dimension in the model emphasizes strategic planning, reduction of uncertainty, and strengthening of business management. Startups that formulate precise, flexible, and data-driven plans can minimize operational risks and enhance business sustainability. Optimal resource utilization, organizational agility, and the ability to adapt strategies in dynamic market conditions are key characteristics. Furthermore, incorporating entrepreneurship and management skills training into universities and incubators can improve performance and ensure long-term success.

Finally, value creation—through enhancing competitive advantage and fostering innovation—emerges as a cornerstone of sports startup success. By delivering greater value to customers, offering reasonably priced and easily accessible products and services, and utilizing creative, interdisciplinary ideas, startups can discover new market opportunities and present innovative solutions to pressing problems. Cultivating an ideation culture and learning from successful domestic and international examples can foster sustainable development in this sector. With comprehensive support, sports startups can become a driving force for the development of the sports industry and the broader economic growth of the country.

KEY WORDS

Startup, Business, Sports, Structural-Interpretive.

Doi: [10.30473/arsm.2025.69171.3806](https://doi.org/10.30473/arsm.2025.69171.3806)

Copyright © 2025 The Authors. Published by Payame Noor University.



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International

license (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>). Non-commercial uses of the work are permitted, provided the original work is properly cited.

<https://arsmb.journals.pnu.ac.ir/>

پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی

سال چهاردهم، شماره یکم، پیاپی پنجاه و سه، تابستان ۱۴۰۴ (۹۲-۷۳)

doi: 10.30473/arsm.2025.69171.3806

E-ISSN: 2345-5551

P-ISSN: 2538-5879

«مقاله پژوهشی»

تدوین مدل ساختاری - تفسیری نقش استارت‌آپ‌ها در کسب‌وکارهای ورزشی استان کرمانشاه

حورا هادیان^۱، شیرین زردشتیان^{۲*} , حسین عیدی^۳، سمانه الماسی^۴

چکیده

هدف کلی این پژوهش تدوین مدل ساختاری-تفسیری نقش استارت‌آپ‌ها در کسب‌وکارهای ورزشی استان کرمانشاه بود. لذا پژوهش حاضر از نوع ترکیبی است. جامعه آماری این تحقیق خبرگان و صاحب‌نظران حوزه کارآفرینی ورزشی بودند که در هر دو بخش کیفی و کمی، ۱۲ نفر به‌عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. در بخش کیفی، تحلیل داده‌ها با استفاده از تحلیل مضمون و در بخش کمی تحلیل داده‌ها با استفاده از مدل‌سازی ساختاری-تفسیری انجام شد. جهت بررسی روایی و پایایی نتایج بخش کیفی تحقیق از معیارهای گویا و لینکلن (۱۹۸۹) و در بخش کمی پژوهش نیز از روایی صوری و مح‌توایی استفاده شد. نتایج بخش کیفی پژوهش نشان داد که نقش استارت‌آپ‌ها در کسب‌وکارهای ورزشی استان کرمانشاه دارای ۸۷ مفهوم، ۱۶ مضمون فرعی و ۵ مضمون اصلی (افزایش توجه به بازار، ارتقای سطح کیفی محصولات و خدمات، رشد اقتصادی کسب‌وکارهای ورزشی، افزایش آینده‌نگری و ارزش‌آفرینی) است. همچنین سطح‌بندی مضمون‌های فرعی نقش استارت‌آپ‌ها در کسب‌وکارهای ورزشی استان کرمانشاه نشان داد بهبود بازار کار برای نخبگان، اشتغال‌زایی پایدار و حمایت از محصولات و خدمات داخلی در سطح یک، افزایش بازده سرمایه‌گذاری، توسعه اقتصاد ورزشی، برنامه‌ریزی راهبردی و کاهش عدم اطمینان در سطح دوم، مشتری‌گرایی، بهبود کیفیت محصولات و خدمات ورزشی، تفاوت در محصولات و خدمات، جهانی‌سازی محصولات و خدمات، افزایش مزیت رقابتی و افزایش نوآوری در سطح سوم و نیازسنجی، بازارگرایی در کسب‌وکارهای ورزشی و تقویت مدیریت کسب‌وکار در سطح چهارم سطح‌بندی قرار داشتند.

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران.
۲. دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران.
۳. دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران.
۴. دکتری، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران.

*نویسنده مسئول: شیرین زردشتیان

رایانامه: zardoshtian2014@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۶/۱۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۹/۱۴

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۴/۰۸

استناد به این مقاله:

هادیان، حورا؛ زردشتیان، شیرین؛ عیدی، حسین و الماسی، سمانه (۱۴۰۴). تدوین مدل ساختاری - تفسیری نقش استارت‌آپ‌ها در کسب‌وکارهای ورزشی استان کرمانشاه. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۱۴ (۱)، ۹۲-۷۳.

واژه‌های کلیدی

استارت‌آپ، کسب‌وکار، ورزش، ساختاری-تفسیری.

حق انتشار این مستند، متعلق به نویسندگان آن است. ۱۴۰۴ ©. ناشر این مقاله، دانشگاه پیام نور است.

این مقاله تحت گواهی زیر منتشر شده و هر نوع استفاده غیرتجاری از آن مشروط بر استناد صحیح به مقاله و با رعایت شرایط مندرج در آدرس زیر مجاز است.

Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)<https://arsmb.journals.pnu.ac.ir/>

مقدمه

در دنیای رقابتی امروز، داشتن یک دیدگاه استراتژیک و کارآفرینانه برای موفقیت در تجارت بسیار مهم است و کسانی که این نوع دیدگاه را داشته باشند، توانایی بیشتری برای موفقیت خواهد داشت. بهره‌مندی از فرصت‌های کارآفرینی به تلاش‌های شرکت برای شکل دادن به مزیت رقابتی پایدار و ایجاد ثروت کمک می‌کند در نتیجه، کارآفرینی و مزیت جویی برای خلق ثروت ضروری است، در حالی که هیچ یک به‌تنهایی کافی نیستند (هورنزی و همکاران، ۲۰۱۸). کارآفرینی به‌عنوان موتور اصلی رشد اقتصادی و توسعه فرصت‌های اشتغال و کسب‌وکار می‌باشد (سی و همکاران، ۲۰۲۱) و در اقتصاد دانش‌بنیان، به یکی از بازیگران اصلی توسعه اقتصادی پایدار تبدیل شده است (عمری، ۲۰۱۸). در اقتصاد جدید جهانی، استارت‌آپ‌ها یکی از بازیگران اصلی در توسعه اقتصادی قلمداد شده‌اند. دلایل اهمیت آن‌ها، سهم آن‌ها در ایجاد شغل و رشد اقتصادی در سطوح منطقه‌ای، ملی و صنعتی است (تریپاتی و همکاران، ۲۰۱۹). اسپندر و همکاران (۲۰۱۷) گزارش کردند که شرکت‌های نوپا و جوان موتور قدرتمندی برای نوآوری هستند و نقشی اساسی در روند نوآوری دارند.

یکی از حوزه‌های پراهمیت در صنعت ورزش و به خصوص در کسب‌وکارهای ورزشی استارت‌آپ‌ها می‌باشند. استارت‌آپ رویکرد و مفهومی است که در کمتر از یک دهه توانسته است در دنیای کارآفرینی و کسب‌وکار، انقلاب بزرگی ایجاد کند (شهرایی و همکاران، ۱۳۹۸). در ورزش، کارآفرینان شامل ورزشکاران، صاحبان تیم‌های ورزشی، نمایندگان ورزشی و صاحبان صنایع و مشاغل ورزشی هستند (نیازی و همکاران، ۲۰۲۰). مطالعات نشان می‌دهد که صنعت ورزش حدود ۱ درصد از کل تولید ناخالص جهانی را تشکیل می‌دهد. این آمار نشان‌دهنده اهمیت روزافزون صنعت ورزش است (قربانی و وحدانی، ۱۳۹۵). در حوزه ورزش نیز نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد که استارت‌آپ‌ها ۱۵۲ میلیارد دلار در صنعت ورزش وارد کرده‌اند و باعث ایجاد ۲۴۰۰۰ شغل شده‌اند (تقوی رفسنجانی و همکاران، ۱۳۹۹). لذا یکی از حوزه‌های پراهمیت در صنعت ورزش و به خصوص در

کسب‌وکارهای ورزشی استارت‌آپ‌ها می‌باشند. استارت‌آپ رویکرد و مفهومی است که در کمتر از یک دهه توانسته است در دنیای کارآفرینی و کسب‌وکار، انقلاب بزرگی ایجاد کند (شهرایی و همکاران، ۱۳۹۸). اقتصاد یک کشور به‌ویژه کشورهای در حال توسعه نظیر ایران، با حرکت به سمت فناوری‌های نوین و ایجاد تغییرات در ترکیب محصولات و خدمات در قلمرو فعالیت‌های استارت‌آپی شکوفا می‌شود (شمس و همکاران، ۱۳۹۸).

کسب‌وکارهای نوپا که از آن به عنوان گوناگون همچون استارت‌آپ‌ها یاد می‌شود، مفهومی است که در کمتر از یک دهه توانسته است در دنیای کارآفرینی، انقلاب بزرگی ایجاد کند (بوکن و همکاران، ۲۰۲۱). استارت‌آپ‌ها شرکت‌های تازه تأسیس یا کارآفرین هستند که در مرحله تحقیق و توسعه بازار هستند (نجفی و همکاران، ۱۳۹۸). از طرفی ورزش به‌عنوان ششمین صنعت درآمدزای کشورهای توسعه‌یافته، توجه بسیاری از صاحبان ایده، کارآفرینان حوزه ورزش و مراکز شتاب‌دهنده، نوآور را به خود معطوف ساخته است (هاتینک و ویچرس، ۲۰۲۱). از این رو با پیشرفت‌های جدید مبتنی بر دانش و رشد استارت‌آپ‌های جهانی در حوزه ورزش روند سرمایه‌گذاری در این حوزه افزایش یافته است. در کشور ما نیز یکی از مهم‌ترین چالش‌های صنعت ورزش کشور در دهه حاضر، کارآفرینی فناورانه به‌واسطه استارت‌آپ‌های ورزشی است (مندعلی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۵).

از آنجا که مدت زیادی از فعالیت جدی کسب‌وکارهای نوپا در کشور نمی‌گذرد، نمی‌توان انتظار داشت تا استارت‌آپ‌ها قابلیت‌های خود را به‌خوبی نشان دهند. در حال حاضر وضعیت استارت‌آپ‌های کشور، به این صورت است که ۱۵/۶ درصد آن‌ها در مرحله نمونه اولیه قرار دارند، ۴۹ درصد از آن‌ها وارد بازار شده‌اند، ۲۳/۴ درصد آن‌ها به مرحله رشد و درآمد رسیده‌اند، ۱۱/۵ درصد آن‌ها در بازارهای جدید گسترش یافته‌اند و تنها ۰/۵ درصد به مرحله بلوغ ورود کرده‌اند. همچنین مدت عمر بیش از ۹۰ درصد استارت‌آپ‌ها در کشور زیر سه سال است و تنها ۸ درصد استارت‌آپ‌ها عمر بالای سه سال دارند (معاونت پژوهش‌های زیربنایی و امور تولیدی، ۱۳۹۸).

موانع و مشکلات راه‌اندازی و رشد کسب‌وکارهای نوپا

ویژگی‌های زیرساخت شرایط فرهنگی توسعه کیفیت استارت‌آپ در ورزش کشور مطابق با استانداردهای جهانی مؤثر هستند.

لی و همکاران (۲۰۲۳) بیان کردند پشتیبانی پلتفرم و پشتیبانی رسمی دپارتمان تأثیر مثبتی بر انگیزه استارت‌آپ آنلاین دانشجویان دوره عالی چینی دارد و مهارت‌های کارآفرینی که از دانشگاه‌ها آموخته‌اند برای ایجاد اعتماد به استارت‌آپ آنلاین برای آن‌ها مفید است. همچنین عباس و لیو (۲۰۲۲) عدم حمایت دولت و عدم آمادگی و انگیزه سازمانی را عواملی برشمردند که به‌طور قابل‌توجهی بر استارت‌آپ‌ها تأثیر می‌گذارد.

سرگلزایی و همکاران (۲۰۲۲)، نیز نشان داد که متغیرهای هولوگرافیک در استارت‌آپ‌های ورزشی تأثیر مستقیم مثبت و معناداری بر کارآفرینی سازمانی با رویکرد بداهه‌نگاری دارند. یعنی با افزایش متغیرهای عوامل انسانی، تسهیل‌کننده‌ها، عوامل رفتاری و عوامل محیطی، متغیر کارآفرینی سازمانی با رویکرد بداهه‌سازی نیز افزایش می‌یابد.

تورنیکوسکی و همکاران (۲۰۱۷)، عوامل اثرگذار بر رشد شرکت‌های دانش‌بنیان را در سه گروه فردی، شرکتی و محیطی تقسیم‌بندی کردند. عوامل فردی شامل جنسیت، سن، سطح تحصیلات، تجربه مدیریتی، سابقه کار، مهارت‌های عملیاتی، آموزش، تجربه‌های موفق و ناموفق، عوامل شرکتی شامل سن شرکت، وضعیت قانونی، اندازه، مالکیت و ویژگی‌های مدیریتی و عوامل محیطی شامل آشفتگی، عدم تجانس، خصومت و پویایی محیطی، ساختار مشتری، رقابت و انحصاری بودن شرکت و موقعیت مکانی شرکت است. اگر به‌خوبی بر روی استارت‌آپ‌ها سرمایه‌گذاری لازم صورت گیرد و اقدامات مدیریتی مناسب جهت پیشبرد آن انجام شود، می‌تواند به رشد و توسعه هرچه بیشتر جوامع منجر شوند. دارا بودن چشم‌انداز رشد، نوآوری بالا، خلق هزاران شغل، جلب استعدادها، جهانی، خلق درآمد سالانه بالا و بازگشت سرمایه بالا از ویژگی‌های استارت‌آپ‌ها به شمار می‌رود (جوادی و همکاران، ۱۴۰۱). با توجه به بحران اقتصادی فعلی، ایجاد و توسعه شرکت‌های مبتنی بر فناوری که تحت عنوان استارت‌آپ‌ها شناخته می‌شوند، می‌تواند جایگزین مناسبی برای توسعه

و شرکت‌های دانش‌بنیان متعدد و متنوع است. ظهور فناوری‌های جدید و شکل‌گیری زمینه‌های نو برای تشکیل و فعالیت کسب‌وکارها، نیازهای حمایتی و تسهیلگری جدیدی را ایجاد می‌کند (مکاری و همکاران، ۱۳۹۹). بر این اساس تحقیقات مختلفی در زمینه قابلیت‌ها و عوامل مؤثر بر استارت‌آپ‌های ورزشی انجام شده است.

پیرجمادی و همکاران (۱۴۰۱)، در پژوهش خود عنوان کردند که چالش‌های رشد کسب‌وکارهای نوپای ورزشی در ایران شامل نوآوری و ایده پردازی، سرمایه انسانی متخصص، جنبه‌ی سازمانی، فردی و واحد تخصصی استارت‌آپ‌های ورزشی کشور می‌باشند.

پرواز و عیدی (۱۴۰۱)، چالش‌های استارت‌آپ‌ها در حوزه کسب‌وکارهای ورزشی را عدم حمایت مالی از کسب‌وکارها، وجود قوانین و مقررات سخت و عدم وجود نیروی انسانی عنوان کردند. مندعلی‌زاده و همکاران (۱۴۰۱) هم عنوان کردند که موانع راه‌اندازی استارت‌آپ‌های ورزشی شامل موانع مدیریتی، موانع فرهنگی اجتماعی، موانع سرمایه انسانی، موانع حقوقی-قانونی، موانع ساختاری-تجاری و موانع محیطی می‌باشد. میرزازاده و همکاران (۱۴۰۰)، نیز در پژوهش خود عنوان کردند عوامل فردی مؤسس، محیط آموزشی دانشکده، اقتصادی دانشگاهی، تکنولوژی و ارتباطات، امکانات و تسهیلات و فرهنگی اجتماعی از عوامل مؤثر بر رشد استارت‌آپ‌های دانشجویان علوم ورزشی کشور است. خسروی‌پور و همکاران (۱۴۰۰)، نیز نشان دادند که ظرفیت‌های بازار استارت‌آپ‌ها و شبکه حمایت محیطی آن‌ها بر عملکرد تأمین مالی استارت‌آپ‌ها تأثیر معنی‌داری دارند، قابلیت‌های کسب‌وکاری استارت‌آپ‌ها بر کارایی مدیریت مالی آن‌ها و کارایی مدیریت مالی استارت‌آپ‌ها بر عملکرد تأمین مالی آن‌ها تأثیر معنی‌داری داشتند.

نورمحمد نصرآبادی (۱۳۹۹)، هم عنوان نمود استراتژی و سیاست‌گذاری، نیروی انسانی کارآمد، زیرساخت فنی و فرهنگی، مالی و بودجه، بازاریابی و فروش و رضایت مشتری در موفقیت استارت‌آپ‌ها مهم هستند. تقوی رفسنجانی و همکاران (۱۳۹۹) بیان کردند عوامل ورزشی، عوامل محیطی و ویژگی‌های شغلی، توان انسانی، ویژگی‌های مالی، ویژگی ایده، ویژگی‌های حقوقی و

الگوی کیفی باید سه مرحله شامل شناسایی مفاهیم، ساخت مضمون‌های فرعی و ساخت مضمون‌های اصلی را پشت سر بگذارد. در بخش کمی نیز با استفاده از مدل‌سازی ساختاری-تفسیری سطوح مدل و نحوه ارتباطات میان شاخص‌های شناسایی شده ترسیم شد. جامعه آماری تحقیق شامل خبرگان و متخصصان مدیریت ورزشی آشنا به موضوع تحقیق بودند. روش نمونه‌گیری به روش گلوله برفی بود و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه داشت بدین ترتیب ۱۴ نفر از کارشناسان و خبرگان مورد مصاحبه‌های باز قرار گرفتند. در این پژوهش، برای بررسی روایی و پایایی نتایج حاصل از بخش کیفی تحقیق از معیارهای گوبا و لینکلن (۱۹۸۹) استفاده گردید:

۱. جهت اطمینان از قابلیت اعتبار داده‌ها تلاش شد تا مشارکت‌کنندگان در این پژوهش با حداکثر تنوع تجربیات انتخاب شوند؛ نمونه‌گیری تا رسیدن داده‌ها به حد اشباع ادامه یافت و مناسب‌ترین واحد معنایی انتخاب شد. اعتبار داخلی از طریق روایی صوری ارزیابی شد. به منظور روایی صوری از تأیید استادان راهنما و مشاور برای حمایت از تولید مفهوم یا موضوعات کدگذاری و نیز بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان در پژوهش استفاده شد. به این منظور متن مصاحبه و کدهای استخراج شده به مشارکت‌کنندگان ارائه شد و آن‌ها درباره صحت و سقم آن اظهار نظر کردند و در صورت داشتن هر گونه مغایرت، مراتب مورد توجه و بررسی قرار گرفت. به علاوه نظرات تأییدی و تکمیلی استادان در کلیه مراحل کار در جهت پیاده‌سازی، کدگذاری و استخراج طبقات اولیه استفاده شد.

۲. جهت اطمینان از قابلیت انتقال داده‌ها سعی شد تا دیدگاه‌های گوناگون مشارکت‌کنندگان در پژوهش گزارش شود. همچنین نحوه انتخاب و ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان، جمع‌آوری داده و فرایند تحلیل به‌خوبی گزارش شد تا خواننده بتواند در مورد قابلیت کاربرد یافته‌ها در موقعیت‌های دیگر قضاوت نماید.

۳. جهت اطمینان از قابلیت اطمینان در این تحقیق از حسابرسی تحقیق یعنی بررسی دقیق داده‌ها توسط یک ناظر خارجی جهت افزایش میزان ثبات پژوهش استفاده گردید.

۴. در نهایت جهت اطمینان از قابلیت تأیید تشریح کامل مراحل تحقیق اعم از جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل و شکل‌گیری درون‌مایه‌ها به‌منظور فراهم نمودن امکان ممیزی پژوهش

اجتماعی و اقتصادی کشورها و جوامع باشد (دالمارکو و همکاران، ۲۰۱۷). پس می‌توان گفت، یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های استارت‌آپ‌ها، تأثیری است که بر اشتغال دارند. این کسب‌وکارها از طریق نوآوری و چابکی به پویایی اقتصاد کمک می‌کنند (سرآمد، ۱۳۹۷).

در سال‌های اخیر کسب‌وکارهای نوپا و اکوسیستم‌های استارت‌آپی بیشتر مورد توجه قرار گرفته‌اند. هدف این کسب‌وکارها، توجه به دستاوردهای علمی و فناوریانه از فرایند تولید تا بازار، پاسخگویی به نیازهای مخاطبان در محیط‌های اجتماعی-اقتصادی است. این کسب‌وکارها حول ایده‌های نوآورانه بنا می‌شوند. ریسک‌پذیری زیاد، توان بالا برای قابلیت رشد، بازگشت سریع سرمایه و هزینه راه‌اندازی کمتر از دیگر ویژگی‌های کسب‌وکارهای نوپا و اکوسیستم‌های استارت‌آپی می‌باشد و همچنین در روند روبه رشد و روزانه‌ای در استارت‌آپ‌های ورزشی دیده می‌شود. که با ارائه راه حل‌های خلاقانه، برای حل مسائل و چالش‌های حوزه ورزش مبتنی بر مدل‌های کسب‌وکار جدید، کمک‌های بزرگی می‌کند. افزایش چالش‌هایی مثل شهرنشینی و کاهش تحرک در کشور و احتمالاً نبود رقیب‌های سنتی در این کسب‌وکار، باعث ورود کارآفرینان و استارت‌آپ‌های ورزشی در این حوزه شده است. که موجب اثرات بیشتری بر اقتصاد و اشتغال در حوزه ورزش می‌شود. در استان کرمانشاه به علت وجود نیروهای دانش‌آموخته ورزشی که تعداد قابل‌توجهی از آنان بیکارند، کسب‌وکارهای نوپا ورزشی می‌تواند زمینه مناسبی برای ایجاد اشتغال فراهم آورد لذا این پژوهش محقق به دنبال پاسخگویی به این سؤال است که مدل ساختاری-تفسیری نقش استارت‌آپ‌ها در کسب‌وکارهای ورزشی استان کرمانشاه چگونه است؟

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ ماهیت از نوع پژوهش‌های آمیخته اکتشافی (کیفی و کمی) محسوب می‌شود و از نظر هدف از نوع کاربردی است. مرحله کیفی تحقیق بر مبنای رویکرد تحلیلی مضمون انجام گرفته است. تحلیل مضمون، یکی از روش‌های رایج کیفی است که پژوهشگران علوم اجتماعی و انسانی، غالباً از تحلیل مضمون جهت شناخت الگوهای کیفی و کلامی و تهیه کدهای مرتبط با آن‌ها استفاده می‌کنند (بویاتزیس، ۱۹۹۸). بر این اساس محقق به‌منظور تدوین

ماتریسی به صورت پرسشنامه تنظیم و در اختیار نمونه تحقیق قرار گرفت و از آنان درخواست شد براساس ISM پرسشنامه را تکمیل کنند. در ادامه برای تعیین روابط علی - معلولی شاخص‌ها، از روش مدل‌سازی ساختاری - تفسیری استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

به‌منظور ترسیم مدل ساختاری - تفسیری شاخص‌های نقش استارت‌آپ‌ها در کسب‌وکارهای ورزشی استان کرمانشاه در ابتدا شاخص‌های مؤثر بر نقش استارت‌آپ‌ها در کسب‌وکارهای ورزشی شناسایی شدند. طبق جدول ۱ شاخص‌ها شناسایی و سپس مدل تحقیق ترسیم شد.

توسط مخاطبین و خوانندگان صورت گرفت. همچنین فرایند انجام کار در اختیار چند تن از همکاران پژوهش قرار داده شد تا صحت نحوه انجام پژوهش تأیید گردد.

در مرحله کمی پژوهش نیز برای بررسی روایی ابزار پژوهش از روایی صوری و محتوایی استفاده شد. بدین منظور پرسشنامه‌های تدوین شده در اختیار ۸ نفر از اعضای هیئت‌علمی رشته مدیریت ورزشی دانشگاه‌های کشور قرار گرفت تا در مورد نحوه نگارش سؤالات و دسته‌بندی‌های صورت گرفته اظهارنظر کنند. در نهایت پس از انجام اصلاحات پیشنهادی با نظر استادان راهنما و مشاور پرسشنامه‌های پژوهش مورد تأیید قرار گرفت. پس از شناسایی عوامل مؤثر بر نقش استارت‌آپ‌ها در کسب‌وکارهای ورزشی استان کرمانشاه عوامل شناسایی شده در جدول

جدول ۱. روش شناسی شاخص‌های نقش استارت‌آپ‌ها در کسب‌وکارهای ورزشی

مراحل	اقدامات
مرحله اول	مصاحبه عمیق با نمونه تحقیق
مرحله دوم	تحلیل داده‌های حاصل از تحقیق با استفاده از روش تحلیل مضمون که شامل این مراحل بود: کدگذاری باز مصاحبه‌ها و شناسایی ۸۷ مفهوم شناسایی ۱۶ مضمون فرعی شناسایی ۴ مضمون اصلی شامل: افزایش توجه به بازار، ارتقای سطح کیفی محصولات و خدمات، رشد اقتصادی کسب‌وکارهای ورزشی و افزایش آینده‌نگری و ارزش‌آفرینی

سطح‌بندی شدند و روابط بین این مضمون‌ها تعیین گردید. مطابق با جدول شماره ۲ مضمون‌های فرعی شناسایی شده کدبندی شدند.

پس از شناسایی مضمون‌های فرعی مرتبط با نقش استارت‌آپ‌ها در کسب‌وکارهای ورزشی با استفاده از روش تحلیل مضمون با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری

جدول ۲. کدبندی مضمون‌های فرعی نقش استارت‌آپ‌ها در کسب‌وکارهای ورزشی استان کرمانشاه

کد	مضمون‌های فرعی
A	نیازسنجی
B	بازارگرایی در کسب‌وکارهای ورزشی
C	مشتری‌گرایی
D	بهبود کیفیت محصولات و خدمات ورزشی
E	تفاوت در محصولات و خدمات
F	جهانی‌سازی محصولات و خدمات
G	بهبود بازار کار برای نخبگان

ادامه جدول ۲. کدبندی مضمون‌های فرعی نقش استارت‌آپ‌ها در کسب‌وکارهای ورزشی استان کرمانشاه

کد	مضمون‌های فرعی
H	اشتغال‌زایی پایدار
I	افزایش بازده سرمایه‌گذاری
J	حمایت از محصولات و خدمات داخلی
K	توسعه اقتصاد ورزشی
L	برنامه‌ریزی راهبردی
M	کاهش عدم اطمینان
N	تقویت مدیریت کسب‌وکار
O	افزایش مزیت رقابتی
P	افزایش نوآوری

در جدول ۳، ماتریس خودتعاملی ساختاری به دست آمده با استفاده از نظر خبرگان قید شده است.

جدول ۳. ماتریس خودتعاملی ساختاری مضمون‌های فرعی نقش استارت‌آپ‌ها در کسب‌وکارهای ورزشی استان کرمانشاه

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
A	-	۲	۲	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۲	۱	۱	۱	۱
B	۲	-	۲	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	-۱	۱	۰	۱	۱
C	۲	۲	-	۱	۱	۲	۰	۱	۱	۰	۱	-۱	۱	۱	۱	۱
D	-۱	۰	-۱	-	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۲	۰	۰	۲	۰
E	-۱	-۱	-۱	۰	-	۱	۰	۱	۱	۰	۱	-۱	۰	۰	۲	-۱
F	۰	۰	۲	-۱	-۱	-	۱	۱	۱	۲	۱	۰	-۱	۰	-۱	-۱
G	۰	۰	۰	۰	۰	-۱	-	-۱	۰	۲	-۱	۰	۰	-۱	۰	۰
H	۰	۰	-۱	۰	-۱	-۱	۱	-	۰	-۱	-۱	۰	۰	-۱	-۱	۰
I	-۱	-۱	-۱	-۱	-۱	-۱	۰	۰	-	۰	۲	-۱	-۱	-۱	-۱	۰
J	۰	۰	۰	۰	۰	۲	۱	۱	۰	-	۲	۰	۰	-۱	۰	۰
K	-۱	۰	-۱	-۱	-۱	-۱	۱	۱	۲	۲	-	۲	۲	۰	-۱	-۱
L	۲	۱	۱	۲	۱	۰	۰	۱	۰	۲	-	-	۱	-۱	۱	۱
M	-۱	-۱	-۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۲	-۱	-	-۱	-۱	-۱
N	-۱	۰	-۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	-	۱	۱
O	-۱	-۱	-۱	۲	۲	۱	۰	۱	۱	۰	۱	-۱	۱	-۱	-	۲
P	-۱	-۱	-۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	-۱	۱	-۱	۲	-

یک جایگزین اعداد ۱ و ۲ و عدد صفر جایگزین اعداد -۱ و ۰ در ماتریس خود تعاملی ساختاری شود. پس از تبدیل تمام سطرها، نتیجه حاصل شده ماتریس دریافتی اولیه نامیده می‌شود.

با توجه به ماتریس خودتعاملی به دست آمده، ماتریس دسترسی اولیه به شرح جدول شماره ۳ است. ماتریس دریافتی از تبدیل ماتریس خود تعاملی ساختاری به یک ماتریس دو ارزشی صفر و یک حاصل می‌گردد. برای استخراج ماتریس دریافتی، باید در هر سطر ماتریس، عدد

جدول ۴. ماتریس دسترسی اولیه

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
A	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱
B	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱
C	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱
D	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۰
E	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰
F	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰
G	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰
H	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
I	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰
J	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰
K	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰
L	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱
M	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰
N	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱
O	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱
P	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱

می‌آید. با توجه به ماتریس دریافتی نهایی، سطوح مؤلفه‌ها تعیین می‌شود. مؤلفه‌هایی که دارای وابستگی زیادی هستند در بالای نقشه و مؤلفه‌های که دارای قدرت نفوذ بالایی هستند در پایین‌ترین سطح قرار می‌گیرند.

نتایج این ماتریس نشان می‌دهد بیشترین تأثیر از بین مضمون‌های فرعی نقش استارت‌آپ‌ها در کسب‌وکارهای ورزشی استان کرمانشاه مربوط به مضمون‌های فرعی نیازسنجی، مشتری‌گرایی، جهانی‌سازی محصولات و خدمات، برنامه‌ریزی راهبردی و تقویت مدیریت کسب‌وکار با قدرت تأثیرگذاری ۱۶ (میزان تأثیر هر یک از مضمون‌های فرعی نقش استارت‌آپ‌ها در کسب‌وکارهای ورزشی استان کرمانشاه بر سایر مضمون‌های فرعی را نشان می‌دهد) و کمترین آن نیز به مضمون اشتغال‌زایی پایدار با قدرت تأثیرگذاری ۳ تعلق دارد.

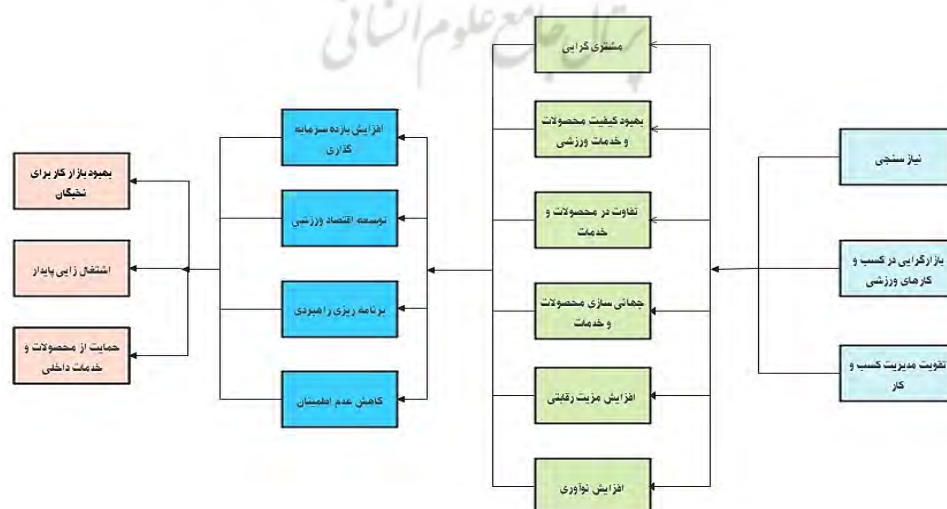
از روی ماتریس دسترسی اولیه در ادامه ماتریس دریافتی نهایی ارائه می‌شود. نتایج این ماتریس به شرح جدول شماره ۴ است. ماتریس دریافتی نهایی از اعمال روابط تعدی بین مؤلفه‌ها به دست می‌آید. رابطه تعدی به صورتی است که اگر مؤلفه i منجر به مؤلفه j شود و مؤلفه j منجر به مؤلفه k گردد پس می‌توان نتیجه گرفت که i منجر به k می‌گردد؛ و معمولاً این علامت در ماتریس دریافتی اولیه با * مشخص می‌گردد. علاوه‌بر این، میزان وابستگی و قدرت نفوذ هر مؤلفه مشخص می‌شود. قدرت نفوذ، میزان تأثیر بر اهداف دیگر است که برای هر مؤلفه از جمع اعداد هر سطر در ماتریس دریافتی نهایی به دست می‌آید و میزان وابستگی؛ تأثیرپذیری از مؤلفه‌های دیگر را نشان می‌دهد که برای هر مؤلفه از جمع اعداد هر ستون در ماتریس دریافتی نهایی به دست

جدول ۵. ماتریس دسترسی نهایی

تأثیرگذاری	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	
A	۱	۱	۱	۱	۱	*۱	*۱	*۱	۱	*۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۶
B	۱	۱	۱	*۱	۱	*۱	۰	*۱	۱	۰	*۱	*۱	۱	*۱	۱	۱	۱۴
C	۱	۱	۱	۱	۱	۱	*۱	۱	۱	*۱	۱	*۱	۱	۱	۱	۱	۱۶
D	*۱	*۱	*۱	۱	*۱	۱	*۱	*۱	۱	*۱	۱	۱	*۱	۰	۱	*۱	۱۵
E	۰	۰	*۱	*۱	۱	۱	*۱	۱	۱	*۱	۱	*۱	*۱	۰	۱	*۱	۱۳
F	*۱	*۱	۱	*۱	*۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	*۱	*۱	*۱	*۱	*۱	۱۶
G	۰	۰	۰	۰	۰	*۱	۱	*۱	۰	۱	*۱	۰	۰	۰	۰	۰	۵
H	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	*۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۳
I	۰	۰	۰	۰	۰	۰	*۱	*۱	۱	*۱	۱	*۱	*۱	۰	۰	۰	۷
J	۰	۰	*۱	۰	۰	۱	۱	۱	*۱	۱	۱	*۱	*۱	۰	۰	۰	۹
K	*۱	*۱	*۱	*۱	*۱	*۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	*۱	*۱	۱۵
L	۱	۱	۱	۱	۱	*۱	*۱	*۱	۱	*۱	۱	۱	۱	*۱	۱	۱	۱۶
M	۰	۰	*۱	۰	۰	۱	*۱	*۱	۱	*۱	۱	*۱	۱	۰	۰	۰	۹
N	*۱	*۱	*۱	*۱	*۱	*۱	۱	۱	۱	۱	*۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۶
O	۰	۰	*۱	۱	۱	۱	*۱	۱	۱	*۱	۱	*۱	۱	۰	۱	۱	۱۳
P	۰	۰	*۱	*۱	۱	۱	*۱	*۱	*۱	*۱	۱	*۱	۱	۰	۱	۱	۱۳
تأثیرپذیری	۸	۸	۱۳	۱۱	۱۱	۱۴	۱۵	۱۶	۱۴	۱۵	۱۵	۱۴	۱۴	۶	۱۱	۱۱	

ساختاری تفسیری (ISM) نقش استارت‌آپ‌ها در کسب‌وکارهای ورزشی استان کرمانشاه در قالب شکل شماره ۱ ارائه شده است.

سرانجام از روی ماتریس دسترسی نهایی سطح‌بندی مضمون‌های فرعی نقش استارت‌آپ‌ها در کسب‌وکارهای ورزشی استان کرمانشاه انجام می‌شود. در ادامه مدل



شکل ۱. مدل ساختاری تفسیری نقش استارت‌آپ‌ها در کسب‌وکارهای ورزشی استان کرمانشاه

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام تحقیق حاضر تدوین مدل ساختاری - تفسیری نقش استارت‌آپ‌ها در کسب‌وکارهای ورزشی استان کرمانشاه بود. نتایج حاصل از سؤال اول تحقیق نشان داد عناصر و اجزای مدل ساختاری - تفسیری نقش استارت‌آپ‌ها در کسب‌وکارهای ورزشی استان کرمانشاه شامل ۵ مضمون اصلی افزایش توجه به بازار (نیازسنجی، بازارگرایی در کسب‌وکارهای ورزشی و مشتری‌گرایی)، ارتقای سطح کیفی محصولات و خدمات (بهبود کیفیت محصولات و خدمات ورزشی، تفاوت در محصولات و خدمات و جهانی‌سازی محصولات و خدمات)، رشد اقتصادی کسب‌وکارهای ورزشی (بهبود بازار کار برای خبگان، اشتغال‌زایی پایدار، توسعه اقتصاد ورزشی، افزایش بازده سرمایه‌گذاری و حمایت از محصولات و خدمات داخلی)، افزایش آینده‌نگری (برنامه‌ریزی راهبردی، کاهش عدم اطمینان و تقویت مدیریت کسب‌وکار) و ارزش‌آفرینی (افزایش مزیت رقابتی و افزایش نوآوری) بودند.

یکی از مضامین اصلی شناسایی شده **افزایش توجه به بازار** بود که شامل مضامین فرعی نیازسنجی، بازارگرایی در کسب‌وکارهای ورزشی و مشتری‌گرایی بود. نیازسنجی خود شامل مفاهیم ارائه کالا و خدمات بر اساس سبک زندگی اقبال مختلف مردم، ارائه کالا و خدمات بر اساس خواسته‌های اختصاصی مشتریان، ارائه کالا و خدمات بر اساس نیازهای هرم جمعیتی، ارائه کالا و خدمات بر اساس نیازهای تأمین نشده بازار، ارائه کالا و خدمات بر اساس مشکلات مشتریان ورزشی، ارائه کالا و خدمات بر اساس کمبودهای خدمات و محصولات موجود بود. در رابطه با این نتیجه باید بیان داشت با توجه به ماهیت استارت‌آپ‌های ورزشی و اینکه این‌گونه کسب‌وکارهایی که بر این اساس شکل می‌گیرند براساس نیازهای ارضا نشده بازار هستند و یا براساس سلاقی خاص مشتریان. چیزی که طبق نتایج این پژوهش حاصل شد این بود که استارت‌آپ‌ها می‌توانند افزایش توجه به بازار از طریق نیازسنجی شوند و طی آن در کسب‌وکارها، کالا و خدماتی را ارائه دهند که نیاز کل جامعه بوده و یا مورد نیاز گروه خاصی از جامعه است. در این باره پیرجمادی و همکاران (۱۴۰۱)، بیان کردند کسب‌وکارهای نوپای

ورزشی در ایران می‌توانند به اشتغال‌زایی، توسعه ورزش، رشد و احیای استارت‌آپ‌های ورزشی در شرایط تحریم کمک شایانی نماید. لذا می‌توان بیان نمود نیازسنجی حاصل از استارت‌آپ‌ها می‌تواند به رشد کسب‌وکارهای داخلی و نیز تأمین نیازهای داخلی بر این اساس کمک کند. یکی دیگر از مضامین فرعی افزایش توجه به بازار، مضمون فرعی بازارگرایی در کسب‌وکارهای ورزشی بود که شامل مفاهیم ارائه محصول و خدمات متناسب با سبک‌های زندگی مختلف، ارائه خدمت و محصول برای سنین مختلف، شناسایی کمبودهای موجود در بخش کالا و خدمات، تحقیق و شناسایی مشکلات مشتریان ورزشی، ارائه محصولات و خدمات با توجه به شرایط بازار و برطرف نمودن نیازها با توانایی و امکانات موجود بود. نیازسنجی و بازارگرایی ارتباط نزدیکی با یکدیگر دارند. استارت‌آپ‌ها کمک می‌کنند تا کسب‌وکارهای ورزشی محصولاتی را ارائه دهند که متناسب با سبک‌های مختلف زندگی مردم باشد و یا حتی می‌توانند کسب‌وکارها را با ایده‌های نوآورانه بر اساس سن و نیز مشکلات مشتریان طبقه‌بندی کنند و به‌طور کلی با توجه به شرایط بازار و امکانات موجود و در دسترس کسب‌وکارهای ورزشی را شکل دهند. در این باره پیرجمادی و همکاران (۱۴۰۱)، بیان کردند واحد تخصصی استارت‌آپ‌های ورزشی کشور به‌عنوان عوامل زمینه‌ای می‌توانند در رشد کسب‌وکارهای نوپای ورزشی در ایران نقش داشته باشند. در واقع این‌چنین وضعیتی یعنی نیازسنجی و بازارگرایی می‌تواند منجر به گرایش به نیاز مشتری و یا مشتری‌گرایی شود. در این راستا مضمون دیگر از مضامین فرعی افزایش توجه به بازار، مشتری‌گرایی بود که شامل مفاهیم ارائه مشوق‌هایی با هدف ایجاد انگیزه در مشتریان، احترام و ارزش قائل شدن برای مشتری و نیازها و منافع او، تولید کالا و ارائه خدمات طبق نیاز مشتری، تولید کالا و ارائه خدمات براساس علایق مشتری، تناسب محصول و خدمات با نیاز بازار، قیمت‌گذاری براساس درآمد و قدرت خرید مشتریان، بهبود خدمات پس از فروش در کالاهای ارائه شده، افزایش ارتباط بین مشتریان و کسب‌وکارهای ورزشی، ارائه محصولات و خدمات با توجه به تمایل و توانایی مشتری بود. به دلیل سنجی و بازارگرایی حاصل از نقش

استارت‌آپ‌ها در کسب‌وکار ورزشی می‌توان شاهد این باشیم کسب‌وکارهای ورزشی می‌توانند با پاسخ به نیاز مشتریان باعث ایجاد انگیزه در آنان شده و ارزش را به مشتریان القا کند. در این راستا می‌توان به‌جای تولید انبوه به روش استارت‌آپ و تمرکز بر نیازهای فردی کالا و خدمات را تولید نمود و این‌چنین ارتباط نزدیکی را با مشتریان برقرار نمود تا نیازهای بعدی آنان پایه‌ای برای استارت‌آپ و شکل‌گیری خدمات و کالا براساس آن باشد. در این باره احمدی (۱۳۹۸)، بیان کرد کسب‌وکارهای نوپا (استارت‌آپ‌ها) در حوزه ورزش با اشاره به اهمیت کسب‌وکارهای نوپا و وابستگی آن‌ها به تکنولوژی روز دنیا به فرایند تولید تا بازار، پاسخگویی به نیازهای مخاطبان در محیط‌های اجتماعی-اقتصادی استارت‌آپ‌ها توجه می‌کند. همچنین او به شناخت مخاطب‌های استارت‌آپ‌های ورزشی به‌عنوان بازار هدف تأکید می‌کند که عبارت‌اند از: عموم مردم، ورزشکاران مبتدی، ورزشکاران حرفه‌ای، مربیان، طرفداران ورزشی، باشگاه‌داران، مدیران ورزشی و نهادهای سیاست‌گذار. لذا مشتری‌گرایی حاصل از استارت‌آپ‌ها در کسب‌وکارهای ورزشی باید به‌گونه‌ای باشد که عموم مردم و سطوح ورزشکاران از مبتدی تا حرفه‌ای را پوشش دهد. در واقع همان‌گونه که ونسا (۲۰۱۲)، بیان کرده است توسعه کارآفرینی در ورزش تحت تأثیر عواملی هم چون مسائل حاکمیتی، عوامل محیطی، تغییر شیوه‌های تحقیق و روی آوردن به شناسایی فرصت‌های کارآفرینی در ورزش، توجه به عرصه‌های بین‌المللی و نحوه کارآفرینی آنان، توجه به نیازهای ورزشی سازمان‌ها و نوآوری در راستای رفع آن، عوامل سازمانی و عوامل فردی می‌باشد.

یکی از مضامین اصلی شناسایی شده ارتقای سطح کیفی محصولات و خدمات بود که شامل مضامین فرعی بهبود کیفیت محصولات و خدمات ورزشی، تفاوت در محصولات و خدمات و جهانی‌سازی محصولات و خدمات بود. بهبود کیفیت محصولات و خدمات ورزشی که یکی از مضامین فرعی ارتقاء سطح کیفی محصولات و خدمات بود شامل مفاهیم بهبود در کیفیت کالاها و خدمات ورزشی، افزایش شایستگی‌های فنی در تولیدات ورزشی و تولید کالا و خدمات با کیفیت جهانی بود.

استارت‌آپ‌های ورزشی کمک می‌کنند تا کسب‌وکارهای ورزشی سطوح بالاتری از کیفیت را داشته باشند. از آنجا که این استارت‌آپ‌ها اصولاً مبنای نوآورانه در ارائه کالا و خدمات قبلی با شیوه‌ای مبتکرانه هستند می‌توانند به توسعه کسب‌وکار در سطوح جهانی نیز کمک کنند. به‌عنوان مثال تولید یک لباس سنسوردار ورزش‌های رزمی بر پایه علم بیومکانیک و نوآوری در تولید سبک و حساس بودن این لباس که می‌تواند یک کسب‌وکار بر پایه استارت‌آپ را ایجاد کند هم در داخل و هم در خارج از کشور می‌تواند مشتریان خود را داشته باشد. کما اینکه در این تحقیق حاضر یکی از پاسخ‌دهندگان که بر روی این موضوع کار می‌کرد سال‌ها مطالعه کرده بود تا بتواند این محصول را با کیفیت تولید کند، یک تولید داخلی؛ اگرچه نمونه‌های مشابه خارجی آن وجود دارد اما استارت‌آپ‌ها این قابلیت را دارند که کسب‌وکارهای ورزشی موجود را به‌گونه‌ای نوآورانه ارائه دهند که نتیجه آن بهبود کیفیت آن محصول خواهد بود. اما همان‌گونه که پرواز و عیدی (۱۴۰۱)، بیان کردند در رابطه با چالش‌های استارت‌آپ‌ها در حوزه کسب‌وکارهای ورزشی عدم آموزش مناسب و عدم حمایت مالی از کسب‌وکارها، وجود قوانین و مقررات سخت و عدم وجود نیروی انسانی وجود دارد که باید به این مورد توجه ویژه نمود. حمایت از کسب‌وکارهای بر پایه استارت‌آپ از طریق فراهمی مواد اولیه موردنیاز نوآوران و یا کارآفرینان توسط دولت و حمایت از آنان به‌جای قوانین سخت و دست و پاگیر کمک می‌کند شاد کیفیت بیشتری در کالا و خدمات ورزشی داخلی باشیم. در این باره نورمحمد نصرآبادی (۱۳۹۹)، بیان کردند استراتژی و سیاست‌گذاری، نیروی انسانی کارآمد، زیرساخت فنی و فرهنگی، مالی و بودجه، بازاریابی و فروش و رضایت مشتری به همراه ۲۴ معیار در موفقیت استارت‌آپ‌ها مهم هستند. همچنین در بین معیارها نیز به بیان آن‌ها نیروی انسانی ماهر، بهره‌گیری از تیم قوی برای مذاکره، تبلیغات هدفمند، کار تیمی، وجود فضای دوستانه، داشتن علاقه به زمینه فعالیت و درک مشتری به ترتیب بیشترین وزن را به خود اختصاص دادند. لذا کار تیمی، تبلیغات، علاقه و درک مشتری که همه از زیربنای کسب‌وکارهای استارت‌آپی هستند کمک می‌کند تا شاهد چنین مواردی در

کسب‌وکارهای ورزشی نیز باشیم. یکی دیگر از مضامین فرعی ارتقاء سطح کیفی محصولات و خدمات، مضمون فرعی تفاوت در محصولات و خدمات بود که شامل مفاهیم پرهیز از تقلید و کپی‌برداری در ارائه کالا و خدمات ورزشی، متمایز بودن ایده‌های ارائه کالا و خدمات نسبت به رقبای پاسخگویی به خواسته‌های مشتریان به شکل متفاوت، تنوع‌بخشی به محصولات و خدمات در بازار و جایگزینی کالاها و خدمات موجود با کالاها و خدمات جدیدتر بود. همان‌گونه که بیان شد نوآوری اساسی استارت‌آپ‌ها است لذا این مورد سبب می‌شود تا شاهد ایده‌هایی در تولید محصولات ورزشی باشیم که تقلیدی و کپی‌برداری نیست و این خود سبب تمایز در ارائه کالا و خدمات نسبت به رقبای می‌شود. اگرچه کسب‌وکارهای ورزشی بر این پایه ممکن است توسط دیگران نیز ارائه شود اما تفاوت در نوآوری آن‌ها سبب پاسخگویی به خواسته‌های مشتریان به شکل متفاوت می‌شود و این یعنی تنوع‌بخشی به محصولات و خدمات در بازار و جایگزینی کالاها و خدمات موجود با کالاها و خدمات جدیدتر. به همین دلیل باید از کسب‌وکارهای نوآورانه ورزشی حمایت‌های لازم صورت گیرد در این زمینه مندرج‌زاده و همکاران (۱۴۰۱)، بیان کردند از موانع راه‌اندازی استارت‌آپ‌های ورزشی موانع حقوقی- قانونی و موانع ساختاری-تجاری است که می‌بایست با رفع آن توسط مسئولان و دولتمردان زمینه تولید محصولات ورزشی نوآورانه و پیرو آن ایجاد کسب‌وکارهای ورزشی نوآورانه را تسهیل نمایند. مضمون دیگر از مضامین فرعی ارتقاء سطح کیفی محصولات و خدمات، جهانی‌سازی محصولات و خدمات بود که شامل مفاهیم همگام بودن با تغییرات جهانی در ارائه خدمات و محصول، ارائه خدمات و محصول با استفاده از فناوری‌های روز دنیا، نگاه وسیع به محیط کسب‌وکار و عدم نگاه محدود و بسته، برخورداری از نگاهی جهانی همراه با اقدامات محلی و تطبیق کسب‌وکار با تغییرات محیطی بود. بدون توجه به استانداردهای جهانی عملاً استارت‌آپ‌های ورزشی با شکست مواجه می‌شوند چون نیازهای به‌روز مشتریان، وجود کالاها و خدمات مشابه جهانی با کیفیت و به‌روز و نیز توجه به بحث فناوری در عصر حاضر سبب می‌شود اگر

کسب‌وکاری از این موارد به دور باشد متحمل شکست شود. لذا استفاده از کسب‌وکارهایی که بر پایه استارت‌آپ هستند کمک می‌کند فرد ایده‌های نوآورانه خود را با نمونه‌های استاندارد جهانی مقایسه و حتی سعی در بهبود آن و تولید محصول با کیفیت‌تر می‌کند این به‌نوبه خود مجدداً سبب این می‌شود آن محصول در سطح جهانی نیز مطرح شود. زیرا دیدگاه یک فرد استارت‌آپی محدود به یک منطقه نیست اغلب آن‌ها دیدگاهی جهانی برای ارائه محصولات خود دارند و محصولی که طبق استاندارد و برطرف‌کننده نیاز مردم به شکل نوآورانه باشد قطعاً راه خود به بازار جهانی پیدا خواهد کرد. در این زمینه همان‌گونه که مندرج‌زاده و همکاران (۱۴۰۱)، بیان کرده است باید موانع فرهنگی و اجتماعی در این زمینه برطرف گردد و برای راه‌اندازی استارت‌آپ‌های ورزشی این موانع را به حداقل رساند زیرا بدون در نظر گرفتن شرایط فرهنگی و اجتماعی و موانع آن عملاً جهانی‌شدن کسب‌وکارها با مشکلاتی مواجه می‌گردد.

یکی از مضامین اصلی شناسایی شده **رشد اقتصادی کسب‌وکارهای ورزشی** بود که شامل مضامین فرعی بهبود بازار کار برای نخبگان، اشتغال پایدار، توسعه اقتصاد ورزشی، افزایش بازده سرمایه‌گذاری و حمایت از محصولات و خدمات داخلی بود. بهبود بازار کار برای نخبگان که یکی از مضامین فرعی رشد اقتصادی کسب‌وکارهای ورزشی بود شامل مفاهیم کاهش فارغ‌التحصیلان بیکار، خلق و توسعه فرصت‌های شغلی ورزشی، توسعه بخش خصوصی در ورزش، توسعه خوشه‌های صنعتی مرتبط با ورزش، افزایش کسب‌وکارهای کوچک و متوسط (SME) و ایجاد بازارهای جدید در ورزش بود. امروزه دولت‌ها توانایی ایجاد اشتغال برای همه افراد و خصوصاً افراد تحصیل‌کرده را ندارند لذا وجود استارت‌آپ‌ها به‌عنوان یک پل نجات‌دهنده برای افراد تحصیل‌کرده می‌باشد که سبب بهبود بازار کار برای نخبگان شده است که بر اساس آن نخبگان می‌توانند به اشتغال پایدار برسند و پیرو آن به توسعه اقتصاد ورزشی کشور نیز کمک کنند. از طرفی چون استارت‌آپ‌ها بر پایه نیازهای موجود شکل می‌گیرند و در پی برطرف کردن آن با ایجاد کسب‌وکارهای نوآورانه

است به‌منظور رشد استارت‌آپ‌های دانشجویان علوم ورزشی کشور محیط آموزشی دانشکده، اقتصادی دانشگاهی، تکنولوژی و ارتباطات، امکانات و تسهیلات و فرهنگی اجتماعی اثرگذار هستند لذا باید بستر توسعه کسب‌وکارهای ورزشی استارت‌آپی در دانشگاه برای نخبگان و در سطح جامعه برای دیگر افراد نوآور فراهم باشد. همان‌گونه که خسروی پور و همکاران (۱۴۰۰)، بیان کردند بررسی تأمین مالی استارت‌آپ‌های ورزشی نشان می‌دهد ظرفیت‌های بازار استارت‌آپ‌ها و شبکه حمایت محیطی آن‌ها بر عملکرد تأمین مالی استارت‌آپ‌ها تأثیر معنی‌داری دارند. کما اینکه مراکز رشد و پارک‌های علم و فناوری این‌چنین کسب‌وکارهایی را از ابتدای ایده پردازی تا ورود به بازار کار حمایت می‌کنند. دیگر مضمون شناسایی شده از مضامین فرعی رشد اقتصادی کسب‌وکارهای ورزشی، افزایش بازده سرمایه‌گذاری بود که شامل مفاهیم کاهش ریسک سرمایه‌گذاری، تسریع در روند تجاری‌سازی ایده‌های ورزشی، تسریع در روند بازگشت سرمایه و کمک به شرکت‌های نوپای ورزشی بود. یکی از عوامل اساسی برای ادامه هر گونه کسب‌وکاری بازگشت سرمایه است و بدون آن عملاً کسب‌وکار با شکست مواجه می‌شود.

طبق نتایج این تحقیق کسب‌وکارهای استارت‌آپی افزایش بازده سرمایه‌گذاری دارند و طی آن به علت تمرکز بر حل مشکل و تولید محصول بر پایه آن ریسک کمتری را در فروش محصول خود دارند که این خود منجر به فروش محصول و تسریع در بازگشت سرمایه می‌شود. همچنین استارت‌آپ و نوآوری در تولید محصول به سبب حمایت‌هایی که امروزه در دانشگاه و دولت از آن می‌شود منجر به توسعه سریع‌تر در روند تجاری‌سازی و کمک به رشد شرکت‌های نوپا در این زمینه شده است. در این زمینه یاراحمدی و همکاران (۱۴۰۰)، بیان کردند ایجاد زیرساخت‌های فیزیکی و تکنولوژیکی، قوانین و مقررات، بازار و شرایط آن و دانشگاه و صنعت و تعامل میان آن‌ها در ایجاد اکوسیستم‌های کارآفرینانه مؤثر است. لذا همان‌گونه که رضائی و همکاران (۱۴۰۰)، بیان کردند منابع مالی موتور محرکه کسب‌وکارهای ورزشی است. و چنانچه کارآفرینان برای رشد و توسعه کسب‌وکار با

هستند مشتریان هدف خود را دارند لذا افزایش بازده سرمایه‌گذاری در این‌گونه کسب‌وکارها بیشتر است. همچنین استارت‌آپ‌های داخلی به راه‌اندازی کسب‌وکارهای ورزشی داخلی کمک می‌کنند که این نیز سبب رشد اقتصادی در داخل کشور خواهد شد. اما در رابطه با اشتغال‌زایی حاصل از کسب‌وکارهای ورزشی بر پایه استارت‌آپ باید بیان داشت که یکی دیگر از مضامین فرعی رشد اقتصادی کسب‌وکارهای ورزشی، مضمون فرعی اشتغال‌زایی پایدار بود که شامل مفاهیم افزایش اشتغال‌زایی، افزایش امنیت شغلی، فعال شدن کسب‌وکارهای بخش خصوصی و رونق کسب‌وکارهای تخصصی مرتبط با ورزش است. از آنجا که این‌گونه کسب‌وکارها بر اساس نوآوری است می‌تواند توسط شخص حقوقی به صورت خصوصی نیز راه‌اندازی شود و سبب رونق‌بخش خصوصی نیز می‌شود. همان‌گونه که پیرجمادی و همکاران (۱۴۰۱)، بیان کردند رشد کسب‌وکارهای نوپای ورزشی در ایران شناخته شدند که می‌توانند به اشتغال‌زایی کمک شایانی داشته باشند. لذا نخبگان دانشگاهی می‌توانند با استفاده از امکاناتی که دانشگاه در اختیارشان قرار می‌دهد مانند مراکز رشد و خدمات آن به راه‌اندازی کسب‌وکار استارت‌آپی خود مشغول شوند و علاوه بر اشتغال‌زایی برای خود و دیگران به سود اقتصادی برسند هم برای خود و هم برای دانشگاه و نیز جامعه. مضمون دیگر از مضامین فرعی رشد اقتصادی کسب‌وکارهای ورزشی، توسعه اقتصاد ورزشی بود که شامل مفاهیم رشد صنعت ورزش، افزایش خودکفایی در تولید محصولات ورزشی، کاهش واردات محصولات ورزشی، افزایش صادرات کالاها و خدمات ورزشی و ایجاد کسب‌وکارهای جدید در ورزش بود. رشد اقتصادی حاصل از رونق کسب‌وکارهای استارت‌آپی ورزشی ناشی از افزایش خودکفایی در تولید محصولات ورزشی و حتی صادر کردن این محصولات است که می‌تواند ارزآوری خوبی برای کشور داشته باشد. همچنین کمک می‌کند ورزش که یک صنعت بزرگ در کشورهای پیشرفته است در داخل کشور ایران نیز توسعه خوبی پیدا کند و از وضعیت کنونی فراتر برویم. در این زمینه همان‌گونه که میرزازاده و همکاران (۱۴۰۰)، بیان نموده

موجود و ارائه محصول برای رفع آن برنامه‌ریزی راهبردی برای خود تعیین می‌کنند زیرا آنان مجبورند با عواقب کار خود مواجه شوند لذا نوآوری و کسب‌وکار استارت‌آپی کمک می‌کند با داشتن برنامه عواقب ناشی از ریسک‌پذیری کاهش یابد لذا فرد به تدوین و به‌کارگیری طرح و نقشه کسب‌وکار دقیق روی می‌آورد که منجر به در نظر گرفتن استانداردها به‌روز بودن تولیدات و انعطاف‌پذیری در تولید خواهد شد. در این باره قربانی و جعفرلو (۱۳۹۹)، بیان کردند راهبردهای توسعه کمی و کیفی مشاغل ورزشی شامل (حمایت برنامه‌ای و قانونی، توسعه ساختاری، توسعه دانش، توسعه مالی، توسعه تعاملات و توسعه انگیزش کارآفرینی) می‌باشد. با این حمایت‌ها کسب‌وکارهای استارت‌آپی ورزشی می‌توانند به صورت دقیق‌تری برنامه‌ریزی راهبردی داشته باشند و نهایتاً محصولات استاندارد و با کیفیت‌تری ارائه دهند. یکی دیگر از مضامین فرعی افزایش آینده‌نگری، مضمون فرعی کاهش عدم اطمینان بود که شامل مفاهیم کاهش عدم اطمینان و ریسک‌های موجود در کسب‌وکار، کاهش زیان‌های مالی و زمانی در کسب‌وکار، افزایش دوام و ثبات در کسب‌وکار، بهبود مستمر فرآیندها، استفاده بهینه و حداکثری از منابع موجود، تخصصی شدن کسب‌وکارهای مرتبط با ورزش، استراتژی محور شدن فعالیت‌ها، همراه شدن با دانش روز دنیا و کاهش هزینه‌های جاری در کسب‌وکار بود. در واقع باید بیان داشت کاهش عدم اطمینان همان‌گونه که تانگ و بلکمن (۲۰۱۸)، بیان کردند ناشی از ویژگی رهبری استارت‌آپی در ورزش است و حفظ چشم‌انداز روشن و اولویت‌بندی برای روشن نگه داشتن آن چشم‌انداز و توجه به استراتژی برای استراتژی‌سازی مستمر برای موفقیت از ویژگی رهبری استارت‌آپی در ورزش است. استارت‌آپ و ویژگی ماهیت آن کمک می‌کند تا سبب کاهش زیان‌های مالی و زمانی در کسب‌وکار، افزایش دوام و ثبات در کسب‌وکار، بهبود مستمر فرآیندها و استفاده بهینه و حداکثری از منابع موجود برای تولید محصول منحصر به فرد شود. همچنین افراد صاحب استارت‌آپ ورزشی با تعریف استراتژی برای فعالیت‌هایشان بر پایه دانش روز دنیا منجر به کاهش ریسک سرمایه‌گذاری می‌شوند. همچنین کمک‌هایی که در زمینه

مواردی مانند (بروکراسی‌های شدید اداری، فقدان دانش کارآفرینی، ارتباطات در جامعه و تسهیلات بانکی با سود بالا) مواجه باشند، رونق به محیط کسب‌وکارهای ورزشی باز نمی‌گردد. آخرین مضمون شناسایی شده از مضامین فرعی رشد اقتصادی کسب‌وکارهای ورزشی، حمایت از محصولات و خدمات داخلی بود که شامل مفاهیم افزایش برندهای ورزشی داخلی، تقویت بازارهای داخلی و حمایت از تولیدکنندگان ورزشی بود. در نهایت باید بیان داشت در مقوله رشد اقتصادی، حمایت از محصولات ورزشی داخلی حاصل کسب‌وکارهای استارت‌آپی است زیرا طی آن ما شاهد تولید برندهای ورزشی داخلی و در پی آن تقویت بازار داخلی خواهیم بود که به خودی خود منجر به حمایت دولت و دانشگاه از افراد نوآور در این زمینه می‌شود. همان‌گونه که فرهمندفر و همکاران (۱۴۰۰)، بیان کردند اکوسیستم کارآفرینی ورزشی در کشور با چالش‌های زیادی مواجه است و تنها در صورت توجه همه‌جانبه به محیط کارآفرینانه، سرمایه انسانی، زیرساخت‌های کارآفرینی، رهبری کارآفرینانه و تأمین مالی در یک چارچوب جامع است که می‌توان شرایط مناسب برای توسعه فعالیت‌های کارآفرینانه (ایجاد، حفظ و بقا) در صنعت ورزش و پیرو آن رشد اقتصادی در سایه حمایت از محصولات داخلی را به وجود آورد. در این باره قربانی و جعفرلو (۱۳۹۹)، بیان کردند رشد اقتصادی، پایداری ورزش، ارتقای عملکرد ورزش، نهادینه‌سازی سبک زندگی فعال و توسعه اجتماعی-فرهنگی پیامدهای مثبت توسعه مشاغل ورزشی در ایران است که طبق نتایج تحقیق حاضر با شکل‌گیری کسب‌وکارها بر پایه استارت‌آپ می‌توان به آن رسید.

یکی دیگر از مضامین اصلی شناسایی شده **افزایش آینده‌نگری** بود که شامل مضامین فرعی برنامه‌ریزی راهبردی، کاهش عدم اطمینان و تقویت مدیریت کسب‌وکار بود. برنامه‌ریزی راهبردی که یکی از مضامین فرعی افزایش آینده‌نگری بود شامل مفاهیم تدوین و به‌کارگیری طرح و نقشه کسب‌وکار دقیق، به‌روز و انعطاف‌پذیر، نگاه بلندمدت به کسب‌وکار با تدوین دقیق برنامه و هدف و بهره‌مندی از برنامه‌ریزی‌های دقیق و منطقی در زمینه سرمایه‌گذاری در کسب‌وکار بود. افراد نوآور به سبب تمرکز بالا بر شناسایی و حل مشکلات

عالی چینی دارد و مهارت‌های کارآفرینی که از دانشگاه‌ها آموخته‌اند برای ایجاد اعتماد به استارت‌آپ آنلاین برای آن‌ها مفید است. لذا توصیه این است تقویت مهارت‌های مدیریت کسب‌وکاری جزو برنامه درسی نخبگان در همه رشته‌ها و خصوصاً رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی باشد و در ادامه در مراکز رشد و پارک‌های علم و فناوری آموزش آن تقویت گردد. تونیکوسکی و همکاران (۲۰۱۷)، نیز تجربه مدیریتی، سابقه کار، مهارت‌های عملیاتی، آموزش، تجربه‌های موفق و ناموفق را از عوامل اثرگذار بر رشد شرکت‌های دانش‌بنیان برشمرده است. لذا می‌توان بیان داشت مهارت مدیریت کسب‌وکار که به‌واسطه بنیان کسب‌وکار استارت‌آپی می‌تواند ایجاد گردد نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت کسب‌وکار ورزشی دارد.

آخرین مضمون اصلی شناسایی شده **ارزش‌آفرینی** بود که شامل مضامین فرعی افزایش مزیت رقابتی و کارآفرینی بود. افزایش مزیت رقابتی که یکی از مضامین فرعی ارزش‌آفرینی بود شامل مفاهیم ایجاد ارزش بیشتر برای مشتریان، ایجاد مزیت‌های رقابتی بیشتر در خدمات و محصولات، ارائه خدمات و محصولات با قیمت مناسب‌تر و دسترسی آسان به محصولات و خدمات بود. مزیت رقابتی به‌واسطه نوآوری شخصی از ویژگی‌های بارز استارت‌آپ‌ها است. در این زمینه داروغه عارفی و همکاران (۱۴۰۱)، بیان داشتند فرصت‌های بازار و کیفیت فضای کسب‌وکار از عوامل ناشی از اکوسیستم کارآفرینی در ورزش ایران است. همچنین مارکز و فریرا (۲۰۰۹) بیان کردند سرمایه‌گذاری در R & D و ظرفیت‌های نوآورانه منجر به بهبود عملکرد و مزیت رقابتی در بنگاه‌های کوچک و متوسط می‌شود. لذا با توجه به اینکه استارت‌آپ‌ها زمینه R & D را در خود دارند منجر به بهبود مزیت رقابتی در کسب‌وکارهای ورزشی می‌شوند. اما همان‌گونه که عباس و لیو (۲۰۲۲)، بیان کردند عدم حمایت دولت و عدم آمادگی و انگیزه سازمانی به‌طور قابل‌توجهی بر نوآوری اقتصادی مقتصدانه استارت‌آپ‌ها تأثیر می‌گذارد. شواهد تجربی مشکلات مربوط به اکوسیستم کسب‌وکار را نشان می‌دهند و مسائل سازمانی داخلی نیز به چالش‌هایی که استارت‌آپ‌ها برای دستیابی

دانشگاه و دولت امروزه از این‌گونه کسب‌وکارها می‌شود. سبب کاهش هزینه‌های جاری در کسب‌وکار می‌شود. مضمون دیگر از مضامین فرعی افزایش آینده‌نگری، تقویت مدیریت کسب‌وکار بود که شامل مفاهیم بهبود مهارت مدیریت کسب‌وکار، بهبود مهارت حفظ منابع تجاری، ورود به بازار با ریسک کمتر، ارائه محصول و خدمات طبق مدل کسب‌وکار آینده‌نگرانه، چابک شدن کسب‌وکارهای ورزشی، افزایش قابلیت تغییر استراتژی کسب‌وکارهای ورزشی و استفاده بهینه از فرصت‌های موجود بود. افراد نوآور که خواهان راه‌اندازی کسب‌وکار استارت‌آپی ورزشی هستند با تحقیق و جست‌وجو در زمینه نحوه عملی کردن ایده‌های خود به صورت محصول به آینده‌نگری و توجه به آموزش دیدن در زمینه کسب‌وکار به تقویت مهارت‌های کسب‌وکار و حفظ منابع تجاری روی می‌آورند این خود ورود به بازار را با ریسک کمتری برای آنان رقم می‌زند. چنین مدیریتی در کسب‌وکار سبب ارائه محصولاتی می‌شود که به‌عنوان نیاز آینده مشتریان و یا نیاز کنونی آنان پیش‌بینی شده است. چنین دیدگاهی در تولید محصولات ورزشی صاحبان کسب‌وکارهای استارت‌آپی ورزشی را به تکاپو در تولید محصولات بر پایه فناوری روز دنیا وامی‌دارد و این یعنی چابک‌سازی در کسب‌وکارهای ورزشی و افزایش قابلیت تغییر استراتژی کسب‌وکارهای ورزشی و استفاده بهینه از فرصت‌های موجود. در این باره یاراحمدی و همکاران (۱۴۰۰)، بیان کردند عوامل اقتصادی و مالی، بازار و شرایط و نیز جاذبه‌های طبیعی-توریستی ورزشی منجر به ایجاد اکوسیستم کارآفرینی ورزشی می‌شود لذا افراد کارآفرین می‌توانند با توجه به این عوامل به مدیریت کسب‌وکار استارت‌آپی خود بپردازند. از طرفی قربانی و جعفرلو (۱۳۹۹)، بیان کردند ضعف در تفکر کارآفرینی و حمایت مدیریتی، نفوذ ناکافی ورزش در جامعه از عوامل مداخله‌گر در توسعه مشاغل ورزشی است لذا می‌بایست توسعه دانش، توسعه مالی، توسعه تعاملات و توسعه انگیزش کارآفرینی به‌منظور ورود کم ریسک به بازار با بازدهی بازگشت بالای سرمایه پرداخت. همچنین لی و همکاران (۲۰۲۳)، بیان کردند هم پشتیبانی پلتفرم و هم پشتیبانی رسمی دپارتمان تأثیر مثبتی بر انگیزه استارت‌آپ آنلاین دانشجویان دوره

کارآفرینانه و درون‌آفرینی، به‌ویژه در رابطه با نوآوری، اهمیت دیدگاه سیاسی کارآفرینی در ورزش و تدوین برنامه‌های آموزشی رفتاری برای کارآفرینان داخلی است. لذا توجه به پرورش تفکر نوآورانه در برنامه‌های آموزشی رفتاری به‌واسطه استارت‌آپ‌ها امری است که نیازمند توجه و رسیدگی مسئولان ذی‌ربط دارد و باید بیش از پیش بدان پرداخته شود. از طرفی اسکالیم‌فاجاردو و همکاران (۲۰۱۹)، بیان کردند بین ابعاد جوسازمانی (آموزش، آموزش، نظارت، منابع، ایمنی و کلی) و نوآوری همبستگی مثبت وجود دارد. ابعاد جوسازمانی که بالاترین پیش‌بینی نوآوری را در باشگاه‌های ورزشی دارد، آموزش و انگیزش در باشگاه‌های ورزشی با سطح رقابت منطقه‌ای-محلی و بین‌المللی-ملی است. لذا پیشنهاد می‌شود صاحبان کسب‌وکارهای ورزشی با الگوبرداری از استارت‌آپ‌های موفق ورزشی و غیرورزشی و روی آوردن به نوآوری در این زمینه به رونق کسب‌وکار خود کمک کنند.

با توجه به نتایج تحقیق پیشنهاد می‌شود که:

کسب‌وکارهای ورزشی بر پایه استارت‌آپ‌های ورزشی به نیازسنجی از بازار، مشتریان و گروه‌های سنی هدف خود بپردازند و بر پایه نیازسنجی، علایق و مشکلات این افراد به ارائه خدمات و کالاهای خود بپردازند.

کسب‌وکارهای ورزشی بر پایه استارت‌آپ‌های ورزشی در ارائه محصولات و خدمات خود به اصولی چون تمایز و تنوع در ارائه محصول و خدمات توجه نمایند و به شکلی متفاوت به خواسته‌های مشتریان جواب دهند.

کسب‌وکارهای ورزشی بر پایه استارت‌آپ‌های ورزشی با تسریع در روند تجاری‌سازی ایده‌های مربوط به خدمات و کالاهای ورزشی ریسک کسب‌وکار را در بازار به حداقل برسانند و از این طریق به اشتغال‌زایی پایدار، توسعه صنعت ورزش و بهبود بازار کار برای فارغ‌التحصیلان رشته تربیت بدنی و سایر رشته‌های دیگر کمک نمایند.

کسب‌وکارهای ورزشی بر پایه استارت‌آپ‌های ورزشی با تدوین و به‌کارگیری طرح و نقشه کسب‌وکار دقیق، به‌روز و انعطاف‌پذیر در کنار آینده‌نگری و نگاه بلندمدت به کسب‌وکار، ریسک و عدم اطمینان را در کسب‌وکار خود به حداقل برسانند تا زیان‌های مالی و هزینه‌های جاری در کسب‌وکار به حداقل برسد.

به موقعیت رقابتی در صنعت با آن مواجه هستند، کمک می‌کند. لذا صاحبان کسب‌وکارهای استارت‌آپی می‌توانند با ایجاد مزیت‌های رقابتی بیشتر در خدمات و محصولات، ارائه خدمات و محصولات با قیمت مناسب‌تر و دسترسی آسان به محصولات و خدمات در کسب‌وکار خود بر پایه ایجاد مزیت رقابتی موفق‌تر عمل کنند. یکی دیگر از مضامین فرعی ارزش‌آفرینی، مضمون فرعی افزایش نوآوری بود که شامل مفاهیم افزایش فرهنگ ایده‌پردازی در کسب‌وکارهای ورزشی، افزایش نوآوری در تولید کالا و خدمات ورزشی، تقویت روحیه نوآوری، توجه بیشتر به کسب‌وکارهای نوین ورزشی، بهره‌گیری از ایده‌های غیرورزشی و تطبیق آن با بازار ورزشی، آشکارسازی و پیدا نمودن فرصت‌های جدید در کسب‌وکار، ارائه راه‌حل‌های جدید برای مشکلات موجود و حل مشکلات از بهترین و آسان‌ترین راه بود. افزایش نوآوری اساسی‌ترین ویژگی استارت‌آپ‌های ورزشی است که می‌تواند به تنهایی منجر به تولید محصولاتی شود که نیاز اصلی مشتریان حقیقی است.

چنانچه تقوی رفسنجانی و همکاران (۱۳۹۹)، بیان کردند به‌منظور توسعه بومی کیفیت استارت‌آپ در ورزش کشور مطابق با استانداردهای جهانی توان انسانی، عوامل محیطی و ویژگی‌های شغل، مؤلفه ویژگی‌های شخصیتی توانایی‌های فردی و فکری، ویژگی بازار و ریسک موجود در ایده اثرگذار هستند. لذا می‌توان بیان کرد استارت‌آپ‌ها و نوآوری فرد در آن منجر به توجه بیشتر به کسب‌وکارهای نوین ورزشی، بهره‌گیری از ایده‌های غیرورزشی و تطبیق آن با بازار ورزشی، آشکارسازی و پیدا نمودن فرصت‌های جدید در کسب‌وکار و ارائه راه‌حل‌های جدید برای مشکلات موجود و حل مشکلات از بهترین و آسان‌ترین راه خواهد شد. در این راستا سرگلزایی و همکاران (۲۰۲۲)، از بداهه‌پردازی سخن می‌گویند و بیان می‌کند متغیرهای هولوگرافیک در استارت‌آپ‌های ورزشی تأثیر مستقیم مثبت و معناداری بر کارآفرینی سازمانی با رویکرد بداهه‌نگاری دارند. یعنی با افزایش متغیرهای عوامل انسانی، تسهیل‌کننده‌ها، عوامل رفتاری و عوامل محیطی، متغیر کارآفرینی سازمانی با رویکرد بداهه‌سازی نیز افزایش می‌یابد.

همچنین لارا بوکانگرا و همکاران (۲۰۲۲)، بیان کردند کاستی‌هایی در تحقیقات در زمینه پیش‌آیندهای رفتار

کسب‌وکارهای ورزشی بر پایه استارت‌آپ‌های ورزشی جهت بهبود بازار کار برای نخبگان، اشتغال‌زایی پایدار و حمایت از محصولات و خدمات داخلی بر متغیرهای اثرگذار در این حوزه شامل نیازسنجی، بازاریابی در کسب‌وکارهای ورزشی و تقویت مدیریت کسب‌وکار تمرکز نمایند.

References

- Abbass, S. M., & Liu, Z. (2022). Orchestrating frugal eco-innovation: the plethora of challenges and diagnostics in lean startups of emerging economies. *Innovation & Management Review*, 19(4), 339-367. <https://doi.org/10.1108/INMR-11-2020-0171>
- Azimi, M. R., Zohrehvandian, K., & Zohrehvandian, K. (2022). Identifying barriers to launching sports startups and providing solutions (Case study: Hamadan Province). *Sport Management and Development*, 12(3), 144-169. (In Persian) [doi:10.22124/jsmd.2022.19627.2558](https://doi.org/10.22124/jsmd.2022.19627.2558).
- Bocken, N., & Snihur, Y. (2020). Lean Startup and the business model: Experimenting for novelty and impact. *Long Range Planning*, 53(4), 1-30. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101953>
- Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development*. sage. <https://psycnet.apa.org/record/1998-08155-000>
- Dalmarco, G., Maehler, A. E., Trevisan, M., & Schiavini, J. M. (2017). The use of knowledge management practices by Brazilian startup companies. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 14(3), 226-234. <https://doi.org/10.1016/j.rai.2017.05.005>
- Effat Shams, Mohsen Moradi, Seyyed Morteza Ghayour Baghbani, (2020). Futures Scenario of Iran Start-ups in 1404 Horizon, *Journal of Iran Futures Studies*, 4(2), 55-79. [DOI: 10.30479/jfs.2020.10525.1047](https://doi.org/10.30479/jfs.2020.10525.1047)
- Ghorbani, M. H., & Safari Jafarloo, H R. A. (2021). Model for Development of Sport Careers in Iran, *New Approaches in Sports Management*, 8(31), 55-72. [10.30473/ARSM.2024.66649.3740](https://doi.org/10.30473/ARSM.2024.66649.3740)
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). Fourth generation evaluation. Sage.
- Hattink, B., & Groen, A. (2021). A system innovation related to sports entrepreneurship. In *Innovation and Entrepreneurship in Sport Management*". Edward Elgar Publishing, 1- 192. <https://doi.org/10.4337/9781783473960.00011>
- Hornsby, J. S., Messersmith, J., Rutherford, M., & Simmons, S. (2018). Entrepreneurship everywhere: Across campus, across communities, and across borders. *Journal of Small Business Management*, 56(1), 4- 10. DOI: [10.1111/jsbm.12386](https://doi.org/10.1111/jsbm.12386)
- Javadi, E., Alizadeh Aghdam, M. B., & Abbaszadeh, M. (2022). The effect of science and technology parks on entrepreneurship of Tabriz university students with emphasis on the role of startups.. *Popularization of Science*, 13(1), 114-139. [doi: 10.22034/popsoci.2022.324377.1159](https://doi.org/10.22034/popsoci.2022.324377.1159)
- khosravipoor, Z., Reihani, M., & Taslimi, Z. (2021). Survey the Financing of Sports Startups. *Sport Management Studies*, 13(69), 1-32. [doi: 10.22089/smrj.2021.10184.3335](https://doi.org/10.22089/smrj.2021.10184.3335)
- Li, L., Kang, K., & Sohaib, O. (2023). Investigating factors affecting Chinese tertiary students' online-startup motivation based on the COM-B behaviour changing theory. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 15(3), 566-588. <https://doi.org/10.1108/JEEE-08-2021-0299>
- Mirzazadeh, Z., Keshtidar, M., Rahmanpour, A. (2020). Identifying and prioritizing factors affecting the growth of sports science student startups in the country using network analysis technique (ANP). *Scientific quarterly of applied research in sports management*, 9(4), 71-90. (In Persian) [10.30473/ARSM.2021.7625](https://doi.org/10.30473/ARSM.2021.7625)
- Mokari, H., mirarab bayegi, S. A., & Azarioun, A. (2021). Investigating the Role of Asset Characteristics, Entrepreneurship and Information in Analyzing the Financial Structure of Startups. *Journal of Investment Knowledge*, 10(37), 335-371. (In Persian)

- Mondalizade, Z., Ehsani, M., & Honari, H. (2016). Developing Sustainable Entrepreneurship Model in Sport Based on the Grounded Theory. *Sport Management Journal*, 8(5), 709-725. (In Persian) doi: [10.22059/jsm.2016.60443](https://doi.org/10.22059/jsm.2016.60443)
- Najafi, F., Irandoost, M., Soltanpanah, H., & Sheikhhahmadi, A. (2020). A Model for relationship management with fintech and financial startups in banking industry. *Commercial Strategies*, 16(13), 1-18. (In Persian) doi: [10.22070/cs.2020.2418](https://doi.org/10.22070/cs.2020.2418)
- Niazy, P., Nazari, R., & azimzade, m. (2020). Developing the Model of Sustainable Development of Sport Entrepreneurship in Iran from the Perspective of Strategic Thinking Based on the Grounded Theory. *New Trends in Sport Management*, 8(29), 87-103. doi: [10.22059/JSM.2021.324323.2729](https://doi.org/10.22059/JSM.2021.324323.2729)
- Nur Mohammad Nasrabadi, G.H. (2020). Identification and Prioritizing Success Factors of startups (Case of health Sector). *Financial and Economic Management Studies*, 02(02), 20-46. (In Persian) doi: [10.22059/JED.2023.359337.654193](https://doi.org/10.22059/JED.2023.359337.654193)
- Omri, A. (2018). Entrepreneurship, sectoral outputs and environmental improvement: International evidence. *Technological Forecasting and Social Change*, 128, 46-55. doi: [10.1016/j.techfore.2017.10.016](https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.10.016)
- Parvaz, M., & Eydi, H. (2023). Identifying and Analyzing the Challenges of the Startups in the Field of Sports Businesses with a Thematic Analysis Approach. *Sport Management Journal*, 15(2). doi: [10.22059/jsm.2022.338091.2894](https://doi.org/10.22059/jsm.2022.338091.2894)
- Pirjamadi, S., Henry, H., Kargar, Gh., & Shabani Bahar, Gh. (2021). The challenges of growing new sports businesses in Iran. *Scientific quarterly of applied research in sports management*, 10(4), 11-25. doi: [10.30473/arism.2022.8955](https://doi.org/10.30473/arism.2022.8955)
- Sargolzaei, N., Razavi, S. M. H., Amirnejad, S., & Mohammadi, N. (2022). Designing a model for establishing holographic concept in sport startups. *Sport Sciences for Health*, 1-8. DOI: [10.1007/s11332-022-00921-4](https://doi.org/10.1007/s11332-022-00921-4)
- Sarmad (Economy and Management Strategic Policy Institute). (2017). Challenges and opportunities of startups in the country. *Publications of Payamersan Hekmat and Andisheh Institute*. (In Persian)
- Shahrabi, B., Ashrafi, M., & Abbasi, E. (2019). Modeling Factors Affecting Startups Financing Using DEMATEL Technique. *Financial Management Strategy*, 7(2), 61-89. (In Persian) doi: [doi:10.22051/JFM.2019.21525.1753](https://doi.org/10.22051/JFM.2019.21525.1753)
- Shahrabi, B., Ashrafi, M., & Abbasi, E. (2019). Modeling Factors Affecting Startups Financing Using DEMATEL Technique. *Financial Management Strategy*, 7(2), 61-89. doi: [10.22051/jfm.2019.21525.1753](https://doi.org/10.22051/jfm.2019.21525.1753)
- Si, S., Ahlstrom, D., Wei, J., & Cullen, J. (2021). Introduction: Business, entrepreneurship and innovation toward poverty reduction. In *Business, entrepreneurship and innovation toward poverty reduction* (pp. 1-20). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003176107>
- Spender, J.-C., Corvello, V., Grimaldi, M., & Rippa, P. (2017). Startups and open innovation: A review of the literature. *European Journal of Innovation Management*, 20(1), 4-30. doi: [10.1108/EJIM-12-2015-0131](https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2015-0131)
- Taghavi Rafsanjani, E., Hakakzadeh, M., & Manochehri Negad, M. (2020). Develop strategies for developing student startups in the country's sports. *Journal of Business Management*, 12(48), 39-53. (In Persian)
- Tornikoski, E. T., Rannikko, H., & Heimonen, T. P. (2017). Technology-based competitive advantages of young entrepreneurial firms: Conceptual development and empirical exploration. *Journal of Small Business Management*, 55(2), 200-215. DOI: [10.1111/jsbm.12315](https://doi.org/10.1111/jsbm.12315)
- Tripathi, N., Seppänen, P., Boominathan, G., Oivo, M., & Liukkunen, K. (2019). Insights into startup ecosystems through exploration of multi-vocal literature. *Information and Software Technology*, 105, 56-77. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2018.08.005>
- Vice President of Infrastructure Research and Production Affairs. (2018). *Islamic Council Research Center*, 23-1.