



Success in the process of sports businesses

Javad Gholamian, Assistant Professor, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

Moslem Ramezanzade, MA Graduated, Sanabad Higher Education Institute, Golbahar, Iran

Ahmad Mahmoudi *, Assistant Professor, University Of Tehran, Tehran, Iran

Bahador Azizi, PhD, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

Received Date: 29.11.2021

Accepted Date: 19.03.2022

Abstract

Introduction: In today's world, change and dynamism of organizations is one of the basic principles that managers according to the principle must modify the systems in such a way as to be compatible with environmental conditions. Process automation and the use of standard methodologies for process design in large organizations lead to the achievement of strategic business goals such as reducing total costs, controlling risk and protecting intellectual property. The business process management system is presented with the aim of automating the workflow of organizational processes and the possibility of creating monitoring and management of processes. These systems try to manage the entire life cycle of processes from definition and modeling to execution and optimization under IT-based tools. The risky nature of business process management requires a careful examination of the key factors of success and failure. As the name implies, the goal of any key success approach is to identify the set of factors that the manager has considered for his or her success. The key success factors identified for business process management are often specific. The key to the success of a country's or an industry's operating companies is seldom acknowledged by other countries. Organizations have many potential technologies and operational factors that can play an important role in the success and failure of business process management projects. Limiting this set of factors, which are crucial, is necessary to reduce the complexities of decision-making and management. Given these complexities, organizations need to focus on key success factors, especially to implement business process management. By better understanding the key success factors of the business process, an organization can easily identify similar solutions to eliminate or prevent the most common causes of implementation failure. According to what was stated, in this study, we tried to identify the key factors of success in the process of sports businesses in Iran and then provide a model for classifying these factors so that Iranian sports businesses can use it specifically to implement the process management system. Evaluate the business in your organization and in addition, due to the lack of extensive and correct use of this system in organizations, this model can be a guide for suppliers and users in the country.

Methodology: This research is applied in terms of purpose and due to the combination of qualitative and quantitative research is part of mixed research. The interviewees in the study included managers, marketing professors, business owners, startups, and sports entrepreneurs across the country. The statistical population was a small part of the same people in addition to graduate students in the field of physical education and the final questionnaire was given to them. 275 questionnaires were answered correctly.



In this research, grounded theory was used. Data analysis was performed in two sections: descriptive statistics and inferential statistics using Smart PLS and SPSS software.

Results and Discussion: The data were divided into 10 concepts by examining open codes and analyzing them. These concepts include infrastructure and supportive (5 codes), business plan (7 codes), access to capital (4 codes), legality (5 codes), branding (3 codes), networking (5 codes), entrepreneurship readiness (3 codes), technology (4 codes), demanding (5 codes) and advertising and marketing (5 codes). The results of confirmatory factor analysis showed that the research model has a good fit and its validity and reliability were confirmed and the key factors of success in sports businesses derive from the identified components. Finally, the results of Friedman ranking test showed that there is a significant difference among the components of key factors of success of sports businesses, and the highest average and 1st rank is related to access to capital and the lowest average and 10th rank is related to technology.

Conclusion: From the research sample point of view, the existence of capital is the most important factor for the development and success of a sports business; This result also seems logical because despite the initial and large capital, the development of businesses is accelerating, and on the other hand, many sports businesses require high initial costs that are beyond the ability of everyone. So this finding is justified. The second priority is related to the business plan. In all the findings, it was directly stated that a sports startup without a preliminary plan is a useless and already failed task, because despite today's volatile market, one cannot succeed without planning and business plan. So it is not surprising that the second priority from the perspective of the research sample is related to this factor. The third priority is related to the component of legality. As in the results of the confirmatory factor analysis, legitimacy was highly correlated with the success of sports businesses; it is also a priority here. Legality specifically refers to sports business owners making sure that they have the right to own their idea, that the rules are not rigid, that they prevent corruption, and that they contribute to success in general. The fourth priority was the networking component, which ensures the long-term success of a sports business. Networking must be embedded in all the principles of a sports business in order to envision operational plans for the future and lead to the development of the sports business. Therefore, this component should be one of the most important priorities. The fifth priority is related to the advertising and marketing component. It is obvious that many of the products and services consumed are due to modern advertising and marketing practices. Therefore, advertising and marketing for any sports business should be one of their main programs that can be successful in its shadow. Next, the priority was related to the components of demanding, entrepreneurship readiness, infrastructure and supportive, branding and technology, each of which in turn has a great impact on the success of sports businesses.

Keywords: Sports business, Key factors, Infrastructure, Model explanation, Success.



موفقیت در فرآیند کسب و کارهای ورزشی

جواد غلامیان، استادیار، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

مسلم رمضان زاده، دانش آموخته کارشناسی ارشد، موسسه آموزش عالی سناباد، گل بهار، ایران

احمد محمودی*، استادیار، دانشگاه تهران، تهران، ایران

بهادر عزیزی، دکتری، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۲/۲۸

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۹/۰۸

چکیده

هدف پژوهش حاضر، ارائه زیرساخت‌های موفقیت در فرآیند کسب و کارهای ورزشی است. این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و به دلیل ترکیب تحقیق کیفی و کمی جزء تحقیقات آمیخته محسوب می‌شود. افراد مورد مطالعه در این تحقیق شامل مدیران، اساتید بازاریابی، صاحبان کسب و کارها و استارت‌آپ‌ها و کارآفرینان ورزشی در سطح کشور بودند. جامعه آماری در بخش کمی همان افراد به‌علاوه دانشجویان تحصیلات تکمیلی رشته تربیت‌بدنی بودند و پرسشنامه نهایی در اختیار آن‌ها قرار گرفت. تعداد ۲۷۵ پرسشنامه به‌صورت صحیح پاسخ داده شد. در این تحقیق، از نظریه داده بنیاد استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو بخش توصیف آماری و آمار استنباطی با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS و SPSS انجام پذیرفت. داده‌ها با بررسی کدهای باز و تحلیل آن‌ها در ۱۰ مفهوم تقسیم‌بندی شدند. این مفاهیم شامل زیرساختی و حمایتی (۵ کد)، طرح کسب و کار (۷ کد)، دسترسی به سرمایه (۴ کد)، قانون‌مندی (۵ کد)، برندسازی (۳ کد)، شبکه‌سازی (۵ کد)، آمادگی کارآفرینی (۳ کد)، فناوری (۴ کد)، تقاضامندی (۵ کد) و تبلیغات و بازاریابی (۵ کد) بود. در ادامه نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که مدل پژوهش از برازش خوبی برخوردار بوده و روایی و پایایی آن مورد تأیید قرار گرفت و عوامل کلیدی موفقیت در کسب و کارهای ورزشی از مؤلفه‌های شناسایی شده نشأت می‌گیرند.

کلیدواژه‌ها: کسب و کار ورزشی، عوامل کلیدی، زیرساخت‌ها، تبیین مدل، موفقیت.

۱. مقدمه

در دنیای امروز، تغییر و پویایی سازمان‌ها، از اصول اولیه‌ای است که مدیران با توجه به این اصل باید سامانه‌های مورد نظر را طوری تعدیل و اصلاح کنند که با شرایط محیطی سازگار باشند. خودکارسازی فرآیندها و استفاده از روش‌شناسی استاندارد برای طراحی فرآیندها در سازمان‌های بزرگ، منجر به دستیابی به اهداف راهبردی کسب‌وکار نظیر کاهش هزینه کل، کنترل ریسک و حفاظت از مالکیت‌های ذهنی می‌گردد [۸]. سیستم مدیریت فرآیند کسب‌وکار با هدف خودکارسازی گردش کار فرآیندهای سازمانی و امکان ایجاد پایش و مدیریت فرآیندها ارائه شده است. این گونه از سامانه‌ها سعی دارند بر فناوری اطلاعات مدیریت کنند [۱۰، ۱۶].

ماهیت مخاطره‌انگیز مدیریت فرآیند کسب‌وکار، بررسی زیرساخت‌های تا تمام چرخه حیات فرآیندها را از زمان تعریف و مدل‌سازی تا زمان اجرا و بهینه‌سازی تحت ابزارهای مبتنی دقیق از زیرساخت‌های موفقیت و شکست را ایجاد می‌کند [۱]. همان‌طور که از نام آن پیداست، هدف هر رویکرد موفقیت، شناسایی مجموعه عواملی است که مدیر آن‌ها را برای موفقیت خود در نظر گرفته است [۹]. زیرساخت‌های موفقیتی که برای مدیریت فرآیند کسب‌وکار شناسایی شده است، اغلب برای موارد خاص می‌باشند. زیرساخت‌های موفقیت شرکت‌های عملیاتی یک کشور یا یک صنعت، به‌ندرت توسط سایر کشورها مورد تایید قرار می‌گیرند [۱۳]. سازمان‌های بالقوه، فناوری‌ها و فاکتورهای عملیاتی استراتژیکی زیادی دارند که می‌توانند نقش مهمی در موفقیت و شکست پروژه‌های مدیریت فرآیند کسب‌وکار داشته باشند. محدود کردن این مجموعه از عوامل که بسیار کلیدی هستند برای کاهش پیچیدگی‌های تصمیم‌گیری و مدیریت، ضروری می‌باشند. وجود این پیچیدگی‌ها موجب می‌شود که سازمان‌ها، به تمرکز بر عوامل کلیدی موفقیت، به‌خصوص برای پیاده‌سازی مدیریت فرآیند کسب‌وکار نیاز داشته باشند. از طریق درک بهتر عوامل کلیدی موفقیت در فرآیند کسب‌وکار، یک سازمان به‌آسانی می‌تواند راه‌حل‌های مشابه را برای حذف یا جلوگیری از متداول‌ترین دلایل شکست پیاده‌سازی، تعیین نماید [۴].

در این پژوهش سعی بر شناسایی زیرساخت‌های موفقیت در فرآیند کسب‌وکارهای ورزشی در ایران و به دنبال آن، ارائه‌ی مدلی برای دسته‌بندی این عوامل بوده تا با استفاده از آن، کسب‌وکارهای ورزشی ایرانی بتوانند به‌طور ویژه وضعیت پیاده‌سازی سیستم مدیریت فرآیند کسب‌وکار را در سازمان خود مورد ارزیابی قرار داده و به‌علاوه، با توجه به عدم به‌کارگیری زیاد و صحیح این سیستم در سازمان‌ها، این مدل می‌تواند راهنمایی برای تأمین‌کنندگان و به‌کارگیرندگان آن در کشور به‌حساب آید.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مدیریت فرآیند کسب‌وکار. یکی از ویژگی‌های دنیای کسب‌وکار کنونی، تغییر مداوم و نسبتاً سریع در نیازهای مشتریان است. در تجارت پرقابلیت امروز، سازمانی شانس بقا دارد که سازوکارهای لازم برای آگاهی سریع از این تغییرات را داشته و توانایی پاسخگویی سریع به آن‌ها را نیز دارا باشد، در غیر این صورت، شانس چندانی برای باقی ماندن در عرصه رقابت نخواهد داشت. سازمان‌ها، به‌مرور زمان و در اثر تجربه دریافته‌اند که رویکرد وظیفه‌ای در کسب‌وکار، انعطاف و پویایی را از بین می‌برد. سازمان‌های وظیفه مدار به‌سختی می‌توانند در برابر تغییرات محیطی از خود انعطاف نشان دهند و با محیط سازگار شوند. رویکردی که در مقابل رویکرد وظیفه‌ای به سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود، رویکرد فرآیندی است. فرآیند، عبارت است از یک سری فعالیت‌های مرتبط به هم که برای رسیدن به هدفی خاص انجام می‌شوند. فرآیند را می‌توان یک زنجیره ارزش دانست که هر مرحله (هر دانه زنجیره)، ارزشی به مرحله قبل می‌افزاید. بنابراین، فرآیندهای کسب‌وکار، فعالیت‌های اساسی در سازمان است که محدود به مرزهای وظیفه‌ای نیستند و منابع انسانی، مهارت‌های مدیریتی و فناوری را به‌منظور تمرکز سازمان بر استراتژی ایجاد ارزش برای ذینفعان به‌خصوص مشتریان به هم مرتبط می‌کنند. فرآیندهای

کسب و کار با فرآیندهای کاری فرق دارند. فرآیندهای کاری، فعالیت‌هایی هستند که کاملاً در کنترل یک بخش خاص بوده و در واقع، در مرزهای وظیفه‌ای محدود شده‌اند. مدیریت فرآیندمحور، شناخت مدیریت فرآیندهای کسب و کاری است که هدفشان، برآورده ساختن نیازهای مشتریان است [۱۶]. به همین ترتیب، راوستین و بانتیورگ (۲۰۱۰)، مدیریت فرآیند کسب و کار را رویکردی نظام‌مند و ساختاریافته برای تجزیه و تحلیل، بهبود، کنترل و مدیریت فرآیندها با هدف بهبود کیفیت محصولات و خدمات می‌داند [۱۷]. الداهمش و السلیم (۲۰۱۳)، نیز مدیریت فرآیند کسب و کار را یک رویکرد ساختاریافته برای تجزیه و تحلیل و بهبود مستمر فعالیت‌های کلیدی از قبیل تولید، بازاریابی ارتباطات و دیگر عناصر اصلی عملیات یک شرکت، معرفی می‌کند. در این رابطه، باید دانست که سیستم مدیریت فرآیندمحور، بر جریان کار در طول سازمان، تمرکز می‌کند [۲]. این جریان کار، با خواسته‌های مشتریان آغاز شده و با تأمین رضایت مشتری به پایان می‌رسد که کالاها یا خدمات با کیفیتی را با قیمت مناسب و به موقع دریافت کرده است. در سیستم مدیریت فرآیندمحور، همواره اشتیاق برای بهبود مستمر در سازمان وجود دارد. در این سازمان‌ها، چون کارکنان یک فرآیند کامل را انجام می‌دهند و نه یک جزء کوچک را، رضایت بیشتری دارند [۸].

مدیریت فرآیند کسب و کارهای ورزشی. با توجه به اینکه امروزه شاهد روی آوردن به منابع مالی جدید در توسعه اقتصاد ملی و بهره‌گیری از صنعت ورزش برای درآمدزایی به صورت عام و استقلال مالی بخش ورزش جامعه به صورت خاص هستیم، در این راستا، ایجاد و موفقیت کسب و کارهای ورزشی یکی از کانال‌های بسیار مهم جهانی در توسعه سهم صنعت ورزشی از تولید ناخالص ملی محسوب می‌گردد و از طرفی، افزایش نیروهای تحصیل کرده ورزشی و تنوع نیازها و علاقه‌مندی‌های مردم، وجود کسب و کارهای ورزشی را توجیه می‌نماید [۲۰]. در ۱۵ سال گذشته، بسیاری از کشورها به دنبال راه‌هایی هستند که از استعداد جوانان خود برای شروع کسب و کارها استفاده کنند [۱۹]. شین و همکاران (۲۰۱۲) تأیید می‌کنند که موفقیت کسب و کارهای جدید، به آمادگی جوانان برای تبدیل ایده‌های خود به کسب و کار بستگی دارد. به عبارت دیگر، کشف فرصت‌ها و قابلیت استفاده از آنها، به طور عمده به آمادگی جوانان برای انجام فعالیت‌های کارآفرینی بستگی دارد.

عوامل حیاتی موفقیت مدیریت فرآیند کسب و کار. مدیریت فرآیند کسب و کار، وقتی موفق است که به اهداف از پیش تعیین شده هم در کوتاه‌مدت (در چارچوب پروژه) و هم در بلندمدت دست پیدا کند. بر اساس گزارش‌ها، ۶۰ الی ۸۰ درصد اقداماتی که در راستای مدیریت فرآیند کسب و کار شروع می‌شوند، ناموفق می‌مانند. در حقیقت، عدم درک مفهوم مدیریت فرآیند کسب و کار و کاربرد نادرست این واژه، یکی از اصلی‌ترین دلایل شکست مدیریت فرآیند کسب و کار بوده است [۴].

پیشینه پژوهش

در خصوص پژوهش‌های انجام‌شده‌ی مرتبط با عنوان پژوهش، پنجه شاهی (۱۳۹۹)، با شناسایی و اولویت‌بندی عوامل حیاتی موفقیت کسب و کارهای نوپای مالی، ۶ عامل، بازاریابی و فروش، تیم توسعه‌ی محصول، تکنولوژی، طراحی و تولید، توانایی سازمانی و درنهایت تجاری‌سازی را به ترتیب اولویت، شناسایی نمود [۱۴]. زاپاتا مارکز و همکاران (۲۰۱۹)، با معرفی عوامل کلیدی موفقیت در پیاده‌سازی فناوری اطلاعات در کسب و کارهای کوچک و متوسط، بیان می‌دارند که در سطح کسب و کار، استفاده‌ی مناسب از ابزارهای فناورانه، مزیت رقابتی بالایی را نسبت به سازمان‌هایی که از آن بهره‌مند نیستند، فراهم می‌آورد. همچنین، نتایج نشان داد که هفت عامل مؤثر بر پیاده‌سازی فناوری وجود دارد که از میان آن‌ها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: (۱) روابط داخلی (مطلوب، ۲) پذیرش، (۳) تصمیم‌گیری و (۴) هزینه [۲۱]. همچنین، کوکولاکیس (۲۰۱۸)، با بررسی عوامل حیاتی موفقیت و اجرای آن‌ها در سازماندهی و مدیریت رویدادهای ورزشی، عواملی همچون ارتباطات، حمایت دولتی و عمومی، مالی، سازمانی، جامعه‌ی ورزشی و ذینفعان، عوامل فنی و فناوری که می‌توانند بر موفقیت رویداد ورزشی تأثیر بگذارد را شناسایی و معرفی نمود [۱۱]. در همین رابطه، برتان (۲۰۲۰)، با بررسی عوامل

کلیدی موفقیت برای انجام تجارت در بالون سواری، دریافت که تجارت بالون سواری باید سطح رضایت، شادی و هزینه را برای مشتریانی که در آن شرکت می‌کنند، افزایش دهد [۶]. باربو و همکاران (۲۰۲۱)، نیز با بررسی عوامل کلیدی موفقیت که ارائه‌دهندگان خدمات فناوری اطلاعات را قادر می‌سازد به عملکرد سازمانی دست یابد، دریافتند که فرهنگ سازمانی، سطح نوآوری سازمانی، کیفیت خدمات و مهارت‌های کارکنان، از مهم‌ترین متغیرهایی هستند که می‌توانند بر عملکرد سازمانی ارائه‌دهندگان خدمات فناوری اطلاعات تأثیر بگذارند و در نتیجه به پایداری اقتصادی آن‌ها کمک کنند [۵]. علیشیری و همکاران (۲۰۱۸)، با شناسایی و رتبه‌بندی عوامل حیاتی موفقیت انکوباتور کسب‌وکار پارک‌های علم و فناوری، دریافتند که عامل «نیروی انسانی» با ارزش ۴/۱۹ در میان سایر عوامل و شاخص «حمایت از تجاری‌سازی نتایج تحقیقات» به‌عنوان بخشی از «پشتیبانی و خدمات انکوباتورها» با ارزش ۷/۹۴ در بین سایر شاخص‌ها، رتبه‌های اول را به خود اختصاص داده‌اند [۳]. در نهایت، لی و همکاران (۲۰۲۰)، با ارزیابی عوامل کلیدی موفقیت برای طراحی وب در تایوان، بیان می‌دارند که پنج عامل اصلی موفقیت عبارت‌اند از: شهرت خوب، امنیت معاملات، سهولت استفاده، تبلیغات و انتخاب‌های متنوع [۱۲]. در ادامه و در جدول ۱، نتایج این پژوهش‌ها به‌صورت خلاصه آورده شده است.

جدول ۱. مروری بر پژوهش‌های گذشته

منبع						عوامل کلیدی موفقیت
[۱۱]	[۳]	[۱۲]	[۶]	[۲۱]	[۱۴]	
*					*	فرهنگ سازمانی
					*	سطح نوآوری سازمان
				*	*	کیفیت خدمات سازمان
*	*			*	*	سطح مهارت کارکنان سازمان
		*			*	بازاریابی و فروش
					*	تیم توسعه محصول
					*	فناوری
*	*				*	تجاری‌سازی
*				*		روابط داخلی مطلوب
				*	*	سازگاری با محیط
				*	*	تصمیم‌گیری
*			*	*		هزینه
				*	*	عوامل مؤثر بر کاهش هزینه
				*	*	آموزش استفاده از فناوری اطلاعات
			*			افزایش میزان رضایت مشتریان سازمان
			*			فراهم آوردن شادی و نشاط برای مشتریان سازمان
		*				داشتن وجهه و اعتبار مناسب برای سازمان
		*				داشتن امنیت در معاملات سازمان
		*				سهولت در استفاده از خدمات سازمان
		*				ارائه انتخاب‌های گوناگون برای مشتریان سازمان
*						برخورداری از حمایت دولتی و مردمی
*						برخورداری از حمایت جامعه ورزشی

۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی می‌باشد که به دلیل ترکیب تحقیق کیفی و کمی جزء تحقیقات آمیخته محسوب می‌شود. روش انجام تحقیق در بخش کیفی، به صورت مصاحبه نیمه ساختاریافته و بررسی مبانی نظری تحقیق و در بخش کمی به صورت میدانی می‌باشد. افراد مورد مصاحبه در این تحقیق شامل مدیران ورزشی، اساتید مدیریت و بازاریابی ورزشی، صاحبان کسب و کارها و استارت‌آپ‌های ورزشی و کارآفرینان ورزشی در سطح کشور بودند. در این تحقیق بعد از مصاحبه یازدهم اثرات مقوله‌های محوری مشخص شد و در مصاحبه پانزدهم داده‌ها به اشباع نظری رسیدند. در بخش مصاحبه و کیفی، روش نمونه‌گیری به صورت گلوله برفی انجام شد. جامعه آماری در بخش کمی همان طیف بالا به علاوه دانشجویان تحصیلات تکمیلی رشته تربیت بدنی بودند و پرسشنامه نهایی در اختیار آن‌ها قرار گرفت. روش نمونه‌گیری در این قسمت به صورت دسترس انجام گرفت و پرسشنامه‌ها به صورت حضوری و الکترونیکی پخش شد. تعداد ۲۷۵ پرسشنامه به صورت صحیح پاسخ داده شد. در این تحقیق، از راهبرد تحقیقات کیفی و نظریه داده بنیاد استفاده شد.

به منظور شناسایی الگوی بسترسازهای موفقیت در کسب و کارهای ورزشی، علاوه بر مرور مبانی نظری و پیشینه موضوع، مصاحبه‌های کیفی و با طرح پرسش‌هایی باز با متخصصان علمی و آگاه از موضوع پژوهش انجام شد. با عنایت به مبانی نظری پژوهش‌های کیفی، هم‌زمان با انجام مصاحبه‌ها، تحلیل و کدگذاری آن‌ها نیز انجام شد. جهت اعتبار کدگذاری داده‌ها، از دو کدگذار مجزا استفاده شد و پس از کدگذاری هر دو محقق، محقق سوم بعد از شنیدن تمامی مصاحبه‌ها به دسته‌بندی و وارد کردن کدها با توجه به تعداد تکرار هر کد در هر مصاحبه پرداخت. در مرحله بعد و در بخش کمی، بر مبنای الگوی اولیه مفهومی استخراج شده مقیاس کمی ساخته شد و سپس در بین نمونه‌ها در طیف وسیع‌تری توزیع شد. با توجه به استفاده از روش پژوهش داده بنیاد و روش کمی، تحلیل داده‌ها در مرحله شناسایی مدل در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد تا در نهایت تکیه‌گاهی منطقی شکل گرفت. در این مراحل که به صورت پیوسته دنبال شد، مصاحبه‌ها به روش کدگذاری نظریه‌مبنایی با رویکرد ساخت‌گرا که توسط چارمز (۲۰۰۶) معرفی شده است، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. قابل ذکر است روایی صوری و محتوایی پرسشنامه قبل از توزیع توسط ۶ نفر از اساتید مدیریت ورزشی به تأیید رسید. همچنین با توجه به استفاده از آزمون تحلیل عاملی تأییدی، روایی سازه و پایایی تحقیق نیز مورد ارزیابی قرار گرفت. بخش کمی در دو قسمت مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در قسمت آمار توصیفی از میانگین، انحراف معیار و نمودارها و در بخش آمار استنباطی از مدلسازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی.ال.اس و SPSS استفاده شد. در این پژوهش از نرم‌افزار اسمارت پی ال اس که از مزایای بالاتری نسبت به نرم‌افزارهای نسل اول برخوردار است، استفاده گردید. مدلسازی معادلات ساختاری با این نرم‌افزار نسل دوم در مقایسه با روش‌های نسل اول که کواریانس محور بودند، دارای مزیت‌هایی می‌باشد. مهمترین دلیل برتری این روش برای نمونه‌های کوچک ذکر شده است. دلیل بعدی داده‌های غیرنرمال می‌باشد که برخی پژوهش‌های گران با آن رو به رو هستند. یکی دیگر از دلایل این است که با ۳ گویه و کمتر برای هر متغیر نیز قابل اجرا می‌باشد و در نهایت دلیل آخر استفاده از این روش، سرو کار داشتن با مدل سازنده است.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در جدول‌های ۲ و ۳، اطلاعات نمونه تحت بررسی بیان شده است.

جدول ۲. اطلاعات افراد مصاحبه‌شونده

مشارکت‌کنندگان	سطح تحصیلات	سمت	تخصص	سابقه شغلی
۱	دکتری	عضو هیئت‌علمی	مدیریت ورزشی	۸ سال
۲	دکتری	عضو هیئت‌علمی	مدیریت ورزشی	۱۳ سال
۳	لیسانس	کارآفرین ورزشی	تربیت‌بدنی	۵ سال
۴	فوق‌لیسانس	مدیر ورزشی	مدیریت بازاریابی	۶ سال
۵	فوق‌لیسانس	صاحب کسب‌وکار ورزشی	اقتصاد	۱۰ سال
۶	لیسانس	کارآفرین ورزشی	تربیت‌بدنی	۵ سال
۷	دکتری	عضو هیئت‌علمی	بازاریابی و برندسازی ورزشی	۱۱ سال
۸	دکتری	عضو هیئت‌علمی	بازاریابی و کارآفرینی ورزشی	۷ سال
۹	فوق‌لیسانس	صاحب کسب‌وکار ورزشی	فیزیولوژی ورزشی	۴ سال
۱۰	دکتری	مدیر ورزشی	مدیریت ورزشی	۶ سال
۱۱	لیسانس	صاحب کسب‌وکار ورزشی	مدیریت	۸ سال
۱۲	دکتری	عضو هیئت‌علمی	مدیریت ورزشی	۲۰ سال
۱۳	دکتری	عضو هیئت‌علمی	مدیریت راهبردی ورزشی	۲۴ سال
۱۴	فوق‌لیسانس	کارآفرین ورزشی	مدیریت بازاریابی ورزشی	۱۲ سال
۱۵	فوق‌لیسانس	مدیر ورزشی	حسابداری	۱۵ سال

همان‌طور که نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد، در بخش مربوط به افراد مصاحبه‌شونده، بیشترین فراوانی بر اساس تحصیلات مربوط به مقطع دکتری (۷ نفر) و کمترین فراوانی مربوط به مقطع لیسانس (۳ نفر) بود. بر اساس سمت و پست، بیشترین فراوانی مربوط به عضو هیئت‌علمی (۶ نفر) و کمترین فراوانی مربوط به مدیر ورزشی، صاحب کسب‌وکار ورزشی و کارآفرین ورزشی (۳ نفر) بود. بر اساس تخصص، بیشترین فراوانی مربوط به مدیریت ورزشی (۴ نفر) و کمترین فراوانی مربوط به سایر گزینه‌ها بود. در خصوص سابقه شغلی نیز، بیشترین سابقه مربوط به ۲۴ سال و کمترین سابقه مربوط به ۴ سال بود.

جدول ۳. اطلاعات افراد پرکننده پرسشنامه

ردیف	متغیر	معیار	فراوانی	درصد تقریبی
۱	سن	۲۰-۲۵ سال	۳۶	۱۳
		۲۶-۳۰ سال	۱۲۱	۴۴
		۳۱-۳۵ سال	۳۸	۱۴
		۳۶-۴۰ سال	۴۷	۱۷
۲	جنسیت	مرد	۱۹۵	۷۱
		زن	۸۰	۲۹
۳	مدرک تحصیلی	کارشناسی	۵۸	۲۱
		کارشناسی ارشد	۱۴۸	۵۴
۴	شغل	دکتری	۶۹	۲۵
		کارآفرین و صاحب کسب‌وکار ورزشی	۵۲	۱۹
		دانشجوی تحصیلات تکمیلی	۱۷۳	۶۳
		عضو هیئت‌علمی	۳۰	۱۱
		مدیران ورزشی	۲۰	۷
	جمع		۲۷۵	۱۰۰

همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، بیشترین فراوانی بر اساس سن، مربوط به ۲۶ الی ۳۰ سال (۴۴٪) و کمترین فراوانی مربوط به ۴۰ سال به بالا (۱۲٪) بود. بر اساس جنسیت، بیشترین فراوانی با (۷۱٪) مربوط به

آقایان و کمترین فراوانی با (۲۹٪) مربوط به بانوان بود. بر اساس مدرک تحصیلی نیز، بیشترین فراوانی مربوط به مقطع کارشناسی ارشد (۵۴٪) و کمترین فراوانی مربوط به مقطع کارشناسی (۲۱٪) می‌باشد. بر اساس شغل نیز بیشترین فراوانی مربوط به دانشجوی تحصیلات تکمیلی (۶۳٪) و کمترین فراوانی مربوط به مدیران ورزشی (۷٪) بود.

جدول ۴. مفاهیم و نمونه کدهای حاصل از تحلیل داده‌ها در مرحله کدگذاری انتخابی

مفهوم	فراوانی تکرار عامل‌ها	کد
زیرساختی و حمایتی	۷	وجود مراکز رشد و شتاب‌دهنده کسب و کارهای ورزشی
	۸	وجود دانشگاه‌ها و مراکز خصوصی مولد علم در کسب و کارهای ورزشی
	۴	وجود زیرساخت‌های سیاست‌گذاری کلان کشور در جهت حمایت از استارت‌آپ‌های ورزشی
	۵	وجود مراکز متخصص برای عملیاتی کردن ایده
طرح کسب و کار	۶	تخفیف‌های مالیاتی برای کسب و کارهای ورزشی نوپا
	۵	ایجاد فضای کسب و کارهای خارجی
	۴	بهبود راه‌های ارتباط سریع تیم‌های کاری متخصص برای عملیاتی کردن ایده‌ها
	۶	علمی بودن مسیر تبدیل ایده به کسب و کار
	۴	وجود چشم‌انداز و اهداف روشن برای کسب و کارهای ورزشی
	۸	وجود ثبات در مسیر پیشرفت استارت‌آپ‌های ورزشی
دسترسی به سرمایه	۷	شناسایی بازار هدف برای کسب و کارهای ورزشی
	۳	وجود کمپین فروش قوی
	۴	وجود صندوق‌های سرمایه‌گذاری ریسک‌پذیر
سرمایه	۵	ایجاد فضای کسب و کار سرمایه‌پذیر به جای سرمایه‌گریز
	۱۰	رفتن به سمت خصوصی‌سازی و کاهش سهم دولت در کسب و کارهای ورزشی
	۵	تأمین مالی برای گسترش کسب و کار ورزشی
قانون‌مندی	۵	مالکیت معنوی و حق ثبت ایده
	۱۰	کاهش فساد در کسب و کارها و جلوگیری از رانت‌ها
	۸	وجود قوانین حقوقی برای حمایت مادی و معنوی از کارآفرینان ورزشی
	۸	حذف قوانین دست‌وپا گیر
برندسازی	۳	عدم مداخلات غیرقانونی در مناقصات و مزایده‌های ورزشی
	۷	برند شدن کسب و کارهای ورزشی
	۴	ایجاد هویت سازمانی برای استارت‌آپ‌های ورزشی
شبکه‌سازی	۳	نام و شمایل ظاهری کسب و کار ورزشی
	۶	عدم نگرش تنها به کسب سود بلکه وجود نگرش سازنده در استارت‌آپ‌های ورزشی
	۷	سعی در به وجود آوردن رضایت و وفاداری مشتریان
	۴	وجود استارت‌آپ‌ها در نمایشگاه‌های برجسته ورزشی و غیرورزشی
آمادگی کارآفرینی	۹	مدیریت ارتباط مشتری در کسب و کارهای ورزشی
	۳	ایجاد تجربه‌های خاص و به‌یادماندنی
فناوری	۸	وجود دانش کارآفرینی در بین صاحبان کسب و کار
	۵	خلاقیت کارآفرینی
	۵	سخت‌کوشی و اعتمادبه‌نفس صاحبان کسب و کار
	۳	توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و فاوا
	۴	حذف واسطه‌ها از طریق توسعه فناوری جدید
تقاضامندی	۷	وجود رسانه‌های تشویق‌کننده استارت‌آپ‌ها
	۳	وجود سواد اطلاعاتی در کارآفرینان یا شرکت‌های استارت‌آپ
	۴	تمرکزگرایی به جای تنوع‌طلبی در شروع کسب و کار
	۹	تناسب بین عرضه و تقاضا
۸	بازار قابل توسعه به سایر کشورها	
۸	بزرگ‌تر شدن ابعاد کسب و کار ورزشی بر اساس تقاضای عموم	

مفهوم	فراوانی تکرار عامل ها	کد
	۶	وجود و ایجاد کسب و کارهای مربوط به تفریح و تناسب اندام
	۶	استفاده از تبلیغات اصولی
تبلیغات و بازاریابی	۱۱	استفاده مفید از فضای مجازی
	۴	عدم انحصار در ورزش و کسب و کارهای نوپا
	۹	وجود شفافیت مالی
	۴	سیاست‌های پیش برنده اقتصادی دولت

در جدول ۴، پس از تعیین مفاهیم و نمونه کدهای حاصل از تحلیل داده‌ها در مرحله کدگذاری انتخابی، ۱۰ مفهوم زیرساختی و حمایتی، طرح کسب و کار، دسترسی به سرمایه، قانونمندی، برندسازی، شبکه‌سازی، آمادگی کارآفرینی، فناوری، تقاضامندی و تبلیغات و بازاریابی شناسایی گردیدند.

جدول ۵. نتایج کدگذاری انتخابی

مفهوم	مقاله
اقتصادی	طرح کسب و کار
	دسترسی به سرمایه
	تقاضامندی
	تبلیغات و بازاریابی
محیطی	فناوری
	قانون مندی
	زیرساختی و حمایتی
شخصی	آمادگی کارآفرینی
	برندسازی
	شبکه‌سازی

جدول ۵، کدها و مفاهیم به دست آمده در این مرحله را آشکار می‌کند. البته باید ذکر کرد که در این جدول فقط به عناوین کدها اشاره شده و فراوانی هر یک از این کدها با یکدیگر تفاوت دارد. در ادامه، در این پژوهش با تلفیق مقولات به دست آمده، مدل تحقیق در «خانواده کدگذاری نوع» قرار گرفت و به صورت زیر ترسیم شد (شکل ۱).



شکل ۱. الگوی برخاسته از نظریه داده بنیاد

جدول ۶. اولویت‌بندی عوامل بستر ساز موفقیت در کسب و کارهای ورزشی

رتبه	میانگین رتبه‌ها	میانگین	عوامل بستر ساز موفقیت در کسب و کارهای ورزشی
۲	۷/۶	۴/۴۳	طرح کسب و کار
۱	۸/۰۳	۴/۴۳	دسترسی به سرمایه
۵	۵/۶۱	۴/۲۵	تبلیغات و بازاریابی
۴	۶/۳۷	۴/۳۰	شبکه‌سازی
۳	۶/۷۰	۴/۳۴	قانون‌مندی
۱۰	۳/۱۰	۳/۸۷	فناوری
۹	۳/۵۹	۳/۸۸	برندسازی
۶	۵/۱۴	۳/۹۹	تقاضامندی
۷	۴/۵۹	۳/۹۴	آمادگی کارآفرینی
۸	۴/۲۶	۳/۹۳	زیرساختی و حمایتی

با توجه به نتایج آزمون فریدمن در جدول ۶، بیشترین میانگین و کسب رتبه ۱ (اولویت اول) مربوط به دسترسی به سرمایه و کمترین میانگین و کسب رتبه ۱۰ (اولویت آخر) مربوط به فناوری می‌باشد.

جدول ۷. ضرایب مسیر مدل ساختاری و اثر کل متغیرها

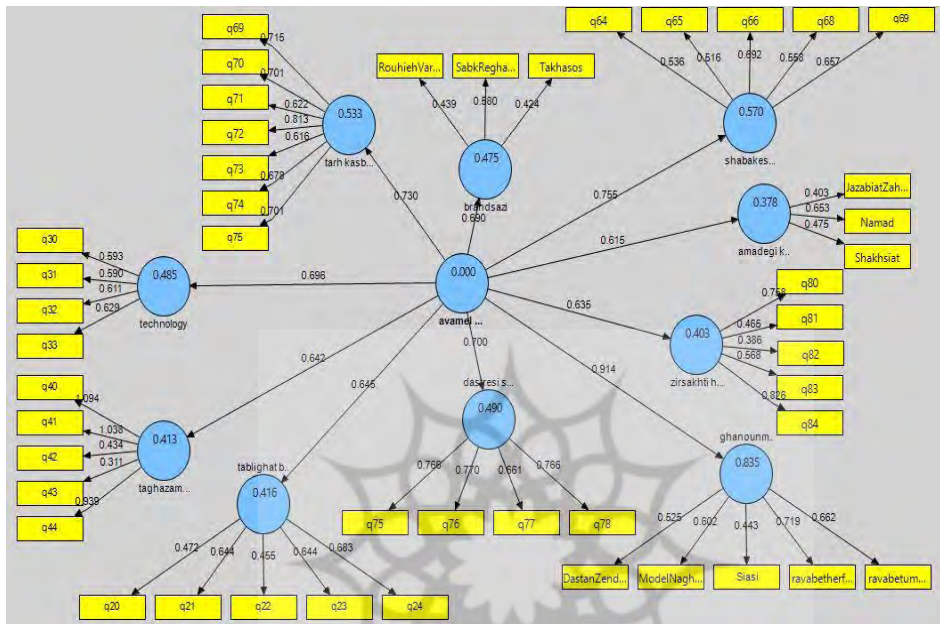
t-value	ضریب اثر استاندارد	مسیر
۲۲/۷۰۱	۰/۶۹۰	عوامل کلیدی موفقیت به برندسازی
۳۱/۵۷۹	۰/۷۵۵	عوامل کلیدی موفقیت به شبکه‌سازی
۱۵/۱۰۳	۰/۶۱۵	عوامل کلیدی موفقیت به آمادگی کارآفرینی
۱۹/۱۳۲	۰/۶۳۵	عوامل کلیدی موفقیت به زیرساختی و حمایتی
۷۸/۸۷	۰/۹۱۴	عوامل کلیدی موفقیت به قانون‌مندی
۲۲/۷۵۴	۰/۷۰۰	عوامل کلیدی موفقیت به دسترسی به سرمایه
۱۶/۳۴۰	۰/۶۴۵	عوامل کلیدی موفقیت به تبلیغات و بازاریابی
۱۷/۲۷۰	۰/۶۴۲	عوامل کلیدی موفقیت به تقاضامندی
۱۹/۵۹۱	۰/۶۹۶	عوامل کلیدی موفقیت به فناوری
۲۲/۰۳۲	۰/۷۳۰	عوامل کلیدی موفقیت به طرح کسب و کار

جدول ۸. برآورد پارامترهای مدل ساختاری

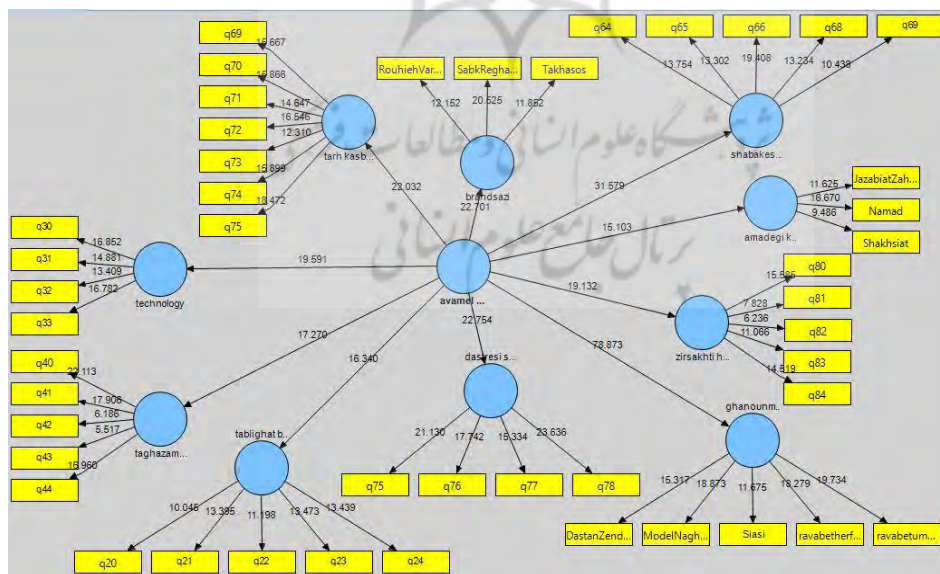
متغیر	شاخص اشتراکی	شاخص افزونگی
تقاضامندی	۰/۶۹	۰/۱۶
آمادگی کارآفرینی	۰/۹۱	۰/۰۵
عوامل کلیدی موفقیت	۰/۸۵	---
برندسازی	۰/۷۵	۰/۰۵
دسترسی به سرمایه	۰/۶۵	۰/۱۶
قانون‌مندی	۰/۶۹	۰/۲۱
شبکه‌سازی	۰/۸۴	۰/۱۳
تبلیغات و بازاریابی	۰/۷۱	۰/۲۴
طرح کسب و کار	۰/۶۳	۰/۱۷
فناوری	۰/۵۱	۰/۱۹
زیرساختی و حمایتی	۰/۴۹	۰/۲۲

$$GOF = \sqrt{\text{Communalities}} * R^2 = \sqrt{0.70 * 0.48} = 0.48$$

همان‌طور که از جدول ۷ استنباط می‌شود، تمام مسیرها معنادار می‌باشند و ضرایب همه بالا هستند. در این بخش برازش مدل اندازه‌گیری با شاخص اشتراکی، برازش مدل ساختاری با شاخص افزونگی و برازش کلی با نیکویی برازش (GOF) اندازه‌گیری می‌شود. شاخص افزونگی (جدول ۸) فقط برای متغیرهای درون‌زا (متغیر ملاک) محاسبه می‌گردد و مانند شاخص اشتراکی باید مقدار آن مثبت باشد. از نظر آمار سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ نشانگر مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF هستند. در شکل ۲ و ۳، ترسیم آماری الگوی پیشنهادی تحقیق برای مدل ارائه شده است.



شکل ۲. مدل تحقیق در حالت تخمین استاندارد



شکل ۳. مدل تحقیق در حالت شاخص‌تی

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

یافته‌های پژوهش، در بخش اول نشان داد که ۴۶ کد به‌دست آمده در ۱۰ مفهوم کلی جای می‌گیرند که در ادامه هرکدام از کدها و عوامل به‌طور جداگانه بحث و تحلیل می‌شود.

مفهوم اول: زیرساختی و حمایتی. این مفهوم نشان داد که برای موفقیت در کسب و کارهای ورزشی، یکی از عواملی که نقش مهمی دارد، در ابتدا زیرساخت‌هایی است که باید وجود داشته باشد تا فرد کارآفرین یا فردی که قصد راه‌اندازی کسب و کار ورزشی خود را دارد، بتواند از امکانات موجود استفاده کند. همچنین حمایت‌هایی باید به شکل‌های مختلف وجود داشته باشد تا بتوان از طریق آن، شروع کسب و کار ورزشی را تسهیل و به موفقیت آن کمک کرد. این نتیجه با تحقیق برئورز و همکاران (۲۰۱۵) [۱۶] همسو بود. در ادامه هر عامل به‌طور جداگانه بررسی شد.

اولین کد «وجود مراکز رشد و شتاب‌دهنده کسب و کارهای ورزشی» بود. این مراکز از آنجایی که هدف آن‌ها توسعه کسب و کارهای ورزشی است یک عامل حمایتی ویژه محسوب می‌شود که افراد برای راه‌اندازی استارت‌آپ‌های خود به سمت این مراکز پیش روند. دومین کد «وجود دانشگاه‌ها و مراکز خصوصی مولد علم در کسب و کارهای ورزشی» می‌باشد. دانشگاه‌ها، مراکز خصوصی و دولتی، مراکز آموزش عالی و ... همگی نقش مهمی در زیرساخت‌های موجود در یک جامعه دارند. از طرفی کسب و کارهای ورزشی نیازمند علم، تجربه و تخصص است. از این‌رو، یکی از زیرساخت‌ها، باید وجود چنین مراکزی باشد که با تولید علم و متخصص به موفقیت کسب و کارهای ورزشی کمک کنند. سومین کد «وجود زیرساخت‌های سیاست‌گذاری کلان کشور در جهت حمایت از استارت‌آپ‌های ورزشی» بود. سیاست‌های کلان یک کشور تأثیر مستقیم و شدیدی بر موفقیت کسب و کارها دارد که ورزش از آن مستثنا نیست. سیاست‌ها می‌توانند یک عامل پیش برنده محسوب شوند و حتی بالعکس نتیجه منفی و بازدارنده از خود نشان دهند. از این‌رو، مهم است که برای موفقیت در کسب و کارهای ورزشی زیرساخت‌های سیاست‌گذاری به سمت پیشبرد و توسعه باشد. چهارمین کد «وجود مراکز متخصص برای عملیاتی کردن ایده» می‌باشد. در بسیاری از مواقع، افراد با ایده‌های خوب نیز نمی‌توانند ایده خود را به فرصت و در نهایت به کارآفرینی منجر کنند، زیرا که خود توانایی یا امکانات عملیاتی کردن آن ایده را ندارند. در اینجا نقش مراکز متخصص برای عملیاتی کردن ایده‌ها دوچندان و حیاتی می‌شود. از آنجایی هم که ایده‌ها معمولاً هزینه‌بر هستند، نقش این مراکز کتمان‌نشده است. پنجمین کد در این مفهوم «تخفیف‌های مالیاتی برای کسب و کارهای ورزشی نوپا» است که یک عامل حمایتی برای موفقیت و کاهش هزینه‌های اولیه برای کسب و کارهای ورزشی نوپا می‌باشد.

مفهوم دوم: طرح کسب و کار. طرح کسب و کار، یک مفهوم اقتصادی است که بیان می‌کند برای موفقیت باید طرح اولیه و برنامه‌ریزی شده وجود داشته باشد تا بتوان موفقیت آن را تضمین کرد، در غیر این صورت، یک کسب و کار (چه ورزشی چه غیرورزشی) محکوم به شکست است. این نتیجه، در تحقیق رضایی (۱۳۸۹)، به شکل مشابه بود که با این نتیجه مطابقت دارد. در ادامه، در مورد هر یک از کدها به‌طور جدا بحث و تحلیل شد.

اولین کد «ایجاد فضای کسب و کارهای خارجی» است که بیان می‌کند که برای موفقیت باید دیدگاه بین‌المللی داشت و از نگاه داخلی خارج شد تا بتوان با برنامه‌ریزی درست طرح را توسعه داد. دومین کد به‌دست‌آمده «بهبود راه‌های ارتباط سریع تیم‌های کاری متخصص برای عملیاتی کردن ایده‌ها» می‌باشد که اشاره به این نکته دارد که ایده‌ها اگر سریع عملیاتی نشوند، یا تکراری خواهند شد که موفقیت آن‌ها سخت می‌شود یا از بین خواهند رفت و به فرصت تبدیل نمی‌شوند. از این‌رو، برای عملیاتی کردن ایده‌ها و ایجاد طرح کسب و کار باید تیم‌های متخصص سریع به وجود بیایند و ارتباط با فرد ایده‌پرداز شکل بگیرد. سومین کد «علمی بودن مسیر تبدیل ایده به کسب و کار» است که نشان‌دهنده اهمیت تخصص و دانش می‌باشد. چهارمین کد «وجود چشم‌انداز و اهداف روشن برای کسب و کارهای ورزشی» است. با تعیین چشم‌انداز و اهداف در ابتدای هر کسب و کاری، مشخص می‌شود که سازمان چه برنامه‌هایی دارد و برای رسیدن به برنامه‌ها چه وظایفی را باید

دنبال کند، در نتیجه، موفقیت شکل سریع‌تری به خود خواهد گرفت و حتی تا حدودی تضمین موفقیت در آینده نیز می‌باشد و می‌توان گفت ایده‌ها حتی اگر عملیاتی شوند، اما اهداف و چشم‌انداز آن‌ها مشخص نباشد، محکوم به شکست هستند. پنجمین کد «وجود ثبات در مسیر پیشرفت استارت‌آپ‌های ورزشی» است. ثبات، نقش مهمی دارد که یک کسب‌وکار ورزشی بتواند در بدترین شرایط حداقل‌ها را حفظ کند. ششمین کد «شناسایی بازار هدف برای کسب‌وکارهای ورزشی» می‌باشد که اهمیت بسیار زیادی در موفقیت کسب‌وکارهای ورزشی دارد. بازار هدف اگر به‌درستی انتخاب نشود، حتی با وجود داشتن برنامه و اهداف مشخص نمی‌توان به سود رسید و عملاً انرژی و هزینه سازمان از بین خواهد رفت. آخرین کد در این مفهوم «وجود کمپین فروش قوی» می‌باشد.

مفهوم سوم: دسترسی به سرمایه. برای کسب موفقیت اولین پیش‌نیاز، داشتن سرمایه اولیه است. پس این مفهوم می‌تواند نقش مهم یا حتی مهم‌ترین نقش را در موفقیت کسب‌وکار ورزشی داشته باشد. اولین کد در این مفهوم «وجود صندوق‌های سرمایه‌گذاری ریسک‌پذیر» است. در صورت وجود صندوق‌هایی حامی از کسب‌وکارهای مختلف و با ریسک بالا، امکان اینکه افراد بتوانند ایده‌های خود را به مرحله ظهور برسانند، بیشتر است. از این‌رو، وجود این صندوق‌ها می‌تواند یک عامل کلیدی موفقیت محسوب شود. دومین کد «ایجاد فضای کسب‌وکار سرمایه‌پذیر به‌جای سرمایه‌گریز» می‌باشد. در کشور ما شرایط طوری است که برخی کسب‌وکارها زود به اشباع می‌رسند و برخی کارها در همان ابتدا از بین می‌روند. وجود این ویژگی، نتیجه منفی و سرمایه‌گریز را در پی دارد. اما، اگر فضای کسب‌وکار به شکلی باشد که رقابت عادلانه وجود داشته باشد، سرمایه‌گذاران ترغیب خواهند شد که حضور پیدا کنند و در نتیجه، این موتور محرک (سرمایه‌گذار) تأثیر مثبتی در موفقیت کسب‌وکارهای ورزشی خواهد گذاشت. سومین کد «رفتن به سمت خصوصی‌سازی و کاهش سهم دولت در کسب‌وکارهای ورزشی» است. اگر سرمایه‌گذاری‌ها توسط بخش خصوصی اداره شود، هم استقبال صاحبان سرمایه و ایده بیشتر است، هم زمینه حضور بیشتر مردم فراهم می‌شود. زیرا، بخش دولتی در صورت متولی بودن، ایده‌ها را از بین برده و فرصت را از کارآفرینان خواهد گرفت. چهارمین کد در این مفهوم «تأمین مالی برای گسترش کسب‌وکار ورزشی» است که نقش واضح و معلومی در موفقیت کسب‌وکارهای ورزشی دارد.

مفهوم چهارم: قانون‌مندی. این مفهوم، اشاره مستقیم به قوانین و مقررات دارد که اگر قوانین تسهیل‌کننده باشند، سبب موفقیت بیشتر و اگر بازدارنده باشند، موجب عدم موفقیت می‌شوند. از این منظر، جزء عوامل بسترساز موفقیت کسب‌وکار محسوب می‌شود. در این مفهوم، ۵ کد شناسایی شد. اولین کد «مالکیت معنوی و حق ثبت ایده» بود. این قانون به افراد اجازه می‌دهد که از ایده خود بهره‌مند شوند و به راحتی ایده، کسب‌وکار یا خلاقیت آن‌ها مورد سوء استفاده قرار نگیرد. از این‌رو، اگر این قانون وجود داشته باشد، موفقیت کسب‌وکارهای ورزشی حاصل می‌گردد. دومین ایده «کاهش فساد در کسب‌وکارها و جلوگیری از رانت‌ها» بود که در صورت عملیاتی شدن، افراد انگیزه بیشتری برای خلاقیت، راه‌اندازی کسب‌وکار و استارت‌آپ‌های ورزشی دارند. سومین کد «وجود قوانین حقوقی برای حمایت مادی و معنوی از کارآفرینان ورزشی» می‌باشد. این قوانین به افراد اطمینان خاطر می‌دهد که حق مالکیت و ثبت کسب‌وکار ورزشی آن‌ها محفوظ است و سوء استفاده از آن میسر نیست. چهارمین کد در این مفهوم «حذف قوانین دست‌وپا گیر» است که تأثیر مهمی در موفقیت کسب‌وکارهای ورزشی دارد. آخرین کد شناسایی شده در این مفهوم «عدم مداخلات غیرقانونی در مناقصات و مزایده‌های ورزشی» می‌باشد که در سلامت و عدالت کسب‌وکارهای ورزشی تأثیر دارد. از این نظر، زیرمجموعه مفهوم قانون‌مندی می‌باشد.

مفهوم پنجم: برندسازی. نقش برند در این زمینه، معرفی و متمایز ساختن محصول و تسهیل فرآیندهای دادوستد برای مشتری‌هاست. علاوه بر آن، برند به شرکت کمک می‌کند تا بتواند به صورت حقوقی از داشته‌ها و ویژگی‌های منحصر به فرد محصول در عرصه رقابت محافظت کند. بنگاه‌ها از طریق برندها قادرند دارایی‌های فکری خود را بهتر حفظ کنند و از نظر حقوقی از آزادی عمل بیشتری برخوردار شوند. در عصری که کسب و کارها جایگاه ویژه‌ای در میان مردم جهان پیدا کرده‌اند و اغلب افراد می‌خواهند کسب و کار خود را داشته باشند، بسیار مهم است که هر شخص در ابتدا نقش و اهمیت برندینگ یا همان برندسازی را در کسب و کار خود بداند. کسب و کارهای نوپا و کوچک، دارای یک ذهنیت اشتباه در مورد اهمیت برندینگ بوده و گمان می‌کنند که برندسازی تنها ویژه کسب و کارهای بزرگ با سرمایه‌های زیاد است که اغلب مردم آن‌ها را به خوبی می‌شناسند. هر کسب و کاری، به برندینگ احتیاج دارد و این روزها اهمیت برندینگ در هر حوزه‌ای و با هر اندازه‌ای که فعالیت داشته باشید، بسیار بالا است. در شرایط پر رقابت امروز، اینکه کسب و کارها تصور کنند با دید سنتی و بدون داشتن یک استراتژی دقیق می‌توانند سرپا بمانند و سهم خود را در بازار حفظ کنند، یک دیدگاه کاملاً سهل‌انگارانه است. غفلت از بحث‌های روز بازاریابی می‌تواند کسب و کارها را به نابودی سوق داده و کلیه اهداف مؤسسان و سهام‌داران آنان و امید کارکنان را به یاس تبدیل کند. از این‌رو، باید کاملاً مقولاتی چون برندینگ در بازاریابی که برای پایداری کسب و کارها یک الزام به شمار می‌رود را جدی گرفت. در این خصوص، ۳ کد شناسایی شد که اولین کد «برند شدن کسب و کارهای ورزشی» بود که در مورد آن صحبت شد. «ایجاد هویت سازمانی برای استارت‌آپ‌های ورزشی» و «نام و شمایل ظاهری کسب و کار ورزشی» از کدهای دیگری هستند که به موفقیت در کسب و کارهای ورزشی مربوط می‌باشند.

مفهوم ششم: شبکه‌سازی. اگر بخواهید توانایی خود را برای یک فرصت کاری ارائه کنید و یا محصول یا خدمتی را عرضه نمایید، به گروهی از افراد مختلف و شبکه‌سازی نیاز است. از نظر برابان تریسی، یکی از بهترین راه‌های ارتقای سطح زندگی و کسب و کار، ایجاد ارتباط و شبکه‌سازی مداوم با افراد حوزه کاری می‌باشد. منظور از شبکه‌سازی در عوامل کلیدی موفقیت کسب و کارهای ورزشی این است که می‌توان با ایجاد ارتباط مؤثر، مسیر رشد و موفقیت را سریع‌تر از دیگرانی که صرفاً به تلاش و فعالیت تخصصی مشغول هستند، طی کرد. شبکه‌سازی، انتقال سریع و آسان اطلاعات را مهیا می‌کند، از این‌رو، یکی از عوامل مهم در موفقیت کسب و کارهای ورزشی است. «عدم نگرش تنها به کسب سود بلکه وجود نگرش سازنده در استارت‌آپ‌های ورزشی، سعی در به وجود آوردن رضایت و وفاداری مشتریان، وجود استارت‌آپ‌ها در نمایشگاه‌های برجسته ورزشی و غیرورزشی، مدیریت ارتباط با مشتری در کسب و کارهای ورزشی و ایجاد تجربه‌های خاص و به‌یادماندنی» از کدهای مفهوم شبکه‌سازی می‌باشند. با در نظر گرفتن هر یک از این عوامل، مفهوم شبکه‌سازی اتفاق خواهد افتاد، رضایت مشتری ایجاد می‌شود، بر اثر رضایت مشتری، وفاداری ایجاد خواهد شد و مدیریت ارتباط با مشتری بهبود پیدا خواهد کرد.

مفهوم هفتم: آمادگی کارآفرینی. امروزه، کسب و کارهای ورزشی از طریق اتخاذ گرایش کارآفرینانه، عملکرد خود را بهبود می‌بخشند و به‌منظور کسب مزیت رقابتی، سعی در آمادگی خود برای اتخاذ استراتژی صحیح بازاریابی دارند. در این زمینه، کسب و کارهای نوپای ورزشی برای رشد سریع، نیازمند اقدامات کارآفرینانه به‌منظور ارتقای ظرفیت هوشمندی خود در بازار هستند. در محیط‌های کسب و کار امروزی که دارای تغییرات

سریع هستند، کسب‌وکارها مدام در جست‌وجوی فرصت‌های جدیدند، بنابراین، می‌توانند از به‌کارگیری گرایش کارآفرینانه سود ببرند. بدین منظور، به‌طور روزافزون نوآوری می‌کنند، در توسعه محصول و نوع بازار خود ریسک‌پذیرند و با پیش‌بینی تقاضا و توسعه محصولات یا خدمات جدید، عملکرد خود را بهبود می‌دهند. ۳ کد در این مفهوم شناسایی شد. «وجود دانش کارآفرینی در بین صاحبان کسب‌وکار» اولین کد می‌باشد. اگر صاحبان استارت‌آپ‌های ورزشی از اطلاعات کارآفرینی آگاهی داشته باشند تا حدودی موفقیت آن‌ها نسبت به شخصی که مهارت‌های کارآفرینانه ندارد، تضمین شده است. دومین کد «خلاقیت کارآفرینی» و «سخت‌کوشی و اعتمادبه‌نفس صاحبان کسب‌وکار» آخرین کد این مفهوم است که همگی سبب خواهند شد که موفقیت کسب‌وکارهای ورزشی بهبود یابد.

مفهوم هشتم: فناوری. با افزایش دانش بشر و به کار گرفتن تجربیات خود در ارتقاء سطح زندگی، کسب‌وکار نیز دست‌خوش تغییرات زیادی شده و استفاده از فناوری‌های جدید موجب آسانی و ایجاد فضای متفاوتی نسبت به گذشته شده است. از این‌رو، فناوری تأثیر مهمی بر روی فعالیت‌های اقتصادی و توسعه کسب‌وکارهای ورزشی دارد. با استفاده از فناوری در کسب‌وکارهای ورزشی می‌توان در زمینه‌های فرهنگی و امنیت و روابط کاری، پیشرفت و اطمینان به وجود آورد. یکی از مهم‌ترین نقش‌های فناوری بر روی کسب‌وکار و تجارت امروزی، ایجاد ارتباط قوی با مشتری است. صرف‌نظر از وسعت کسب‌وکار، فناوری می‌تواند در پاسخگویی به مشتریان کمک دهنده باشد. امروزه، ارتباط سریع و جامع با مشتری یکی از نیازهای مهم در کسب‌وکار است. از این‌رو، در این مفهوم ۴ کد «توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و فواید، حذف واسطه‌ها از طریق توسعه فناوری جدید، وجود رسانه‌های تشویق‌کننده استارت‌آپ‌ها و وجود سواد اطلاعاتی در کارآفرینان یا شرکت‌های استارت‌آپ» شناسایی شد. همه این عوامل نقش زیادی در موفقیت کسب‌وکارهای ورزشی دارد که زیرمجموعه فناوری می‌باشد.

مفهوم نهم: تقاضامندی. «تمرکزگرایی به‌جای تنوع‌طلبی در شروع کسب‌وکار، تناسب بین عرضه و تقاضای بازار قابل توسعه به سایر کشورها، بزرگ‌تر شدن ابعاد کسب‌وکار ورزشی بر اساس تقاضای عموم و وجود و ایجاد کسب‌وکارهای مربوط به تفریح و تناسب‌اندام»، کدهای شناسایی‌شده در مفهوم تقاضامندی بود. مفهوم تقاضا همیشه از مهم‌ترین فاکتورهای یک کسب‌وکار محسوب می‌شود. تقاضا همان نیاز و خواست است، موقعی که با قدرت خرید پشتیبانی می‌شود. نیاز، احساس محرومیتی است که از نداشتن یک چیزی به انسان دست می‌دهد. اما خواست، احساس لذتی است که به‌واسطه کالا یا خدمت به وجود می‌آید، اما برای رسیدن به آن احساس لذت، مشتری می‌بایست متقاضی خرید محصول از شرکت بشود و انجام این فرآیند، بخش مهم عملیات یک شرکت است. با این تفاسیر باید توجه ویژه‌ای داشت که کسب‌وکار ورزشی عرضه شود که مورد تقاضای مردم باشد یا به عبارت دیگری ضرورت‌مند محسوب شود. از این‌رو، تقاضامندی که یکی از زیرمجموعه‌های عوامل اقتصادی نیز بود، نقش مهم و اولیه‌ای در شروع کسب‌وکارهای ورزشی و موفقیت آن در ادامه دارد.

مفهوم دهم: تبلیغات و بازاریابی. در حال حاضر، نقش تبلیغات و تأثیرات آن در بازاریابی روی فروش محصولات شرکت‌ها برای همه اثبات شده است. همه آگاهی به این موضوع دارند که فقط تولید و فروش کالا و خدمات ورزشی نمی‌تواند برای موفقیت کسب‌وکارهای ورزشی در حال حاضر کافی باشد، حتی در صورتی که محصول از سطح کیفی بالایی برخوردار باشد، باز ضروری است تا از روش‌های مختلف مردم از وجود چنین

محصولی آگاه شوند. در حقیقت، شرکت‌های موفق به دنبال یافتن راهکاری مؤثر جهت به‌کارگیری در سیستم‌های بازاریابی خود هستند. در این راه باید با انواع سبک تبلیغات از جمله تبلیغات اینترنتی، تبلیغات محیطی، تبلیغات رسانه‌ای آشنا شد. «استفاده از تبلیغات اصولی، استفاده مفید از فضای مجازی، عدم انحصار در ورزش و کسب و کارهای نوپا و وجود شفافیت مالی» از مهم‌ترین کدهای شناسایی شده در این مفهوم است که به‌طور خاص برای موفقیت در کسب و کارهای ورزشی مورد استفاده قرار بگیرد.

در ادامه، با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری از طریق نرم‌افزار اسمارت پی ال اس، نتایج حاکی از برازش مناسب مدل تحقیق بودند که در ادامه پیرامون مدل تحقیق بحث و نتیجه‌گیری می‌شود. ابتدا به ارزیابی مدل اندازه‌گیری تحقیق پرداخته شد و در این قسمت پایایی متغیرهای پرسشنامه از طریق ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی و روایی و اگر به روش فورنل لارکر بررسی شد. یافته‌ها نشان داد که تمامی متغیرهای پرسشنامه از پایایی بالایی برخوردار بودند و مجذور واریانس استخراج شده بالاتر از ۰/۵ بود که نشان‌دهنده روایی و اگرایی پرسشنامه بود. این یافته، بدین معنی است که پیش‌فرض مدلسازی معادلات ساختاری طبق پرسشنامه و متغیرهای پژوهش برقرار است. در ادامه، مدل ساختاری تحقیق ارزیابی شد. در ارزیابی مدل ساختاری شاخص‌های متعددی وجود دارد که از جمله می‌توان به ضریب تعیین (R^2) و ضرایب مسیر اشاره کرد. ضریب تعیین، معیار اساسی برای ارزیابی متغیرهای مکنون درون‌زا می‌باشد. مقادیر R^2 برابر ۰/۱۸ و ۰/۵۲ در مدل‌های مسیری PLS به ترتیب ضعیف و قابل توجه توصیف می‌شود. از آنجا که ضریب تعیین همه متغیرها بالاتر از ۰/۳۳ بود نیز نشان‌دهنده هر متغیر مستقل مشاهده شده در مدل است که تغییرات موجود در متغیر وابسته را تبیین می‌کند. بنابراین، درصد نشان داده شده توسط این شاخص با فرض تأثیر همه متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته می‌باشد. این شاخص، بیانگر میزان تغییرات هر یک از متغیرهای وابسته مدل است که به‌وسیله متغیرهای مستقل تبیین می‌شود. علاوه بر ضریب تعیین که توضیح داده شد، برای ارزیابی مدل ساختاری باید ضرایب مسیرها را بررسی کرد که بحث و تحلیل در مورد مدل تحقیق، حول محور این موضوع می‌چرخد. نتایج مدل تحقیق نشان داد که مسیر عوامل کلیدی موفقیت به قانون مندی با ضریب مسیر استاندارد ۰/۹۱۴ بیشترین ارتباط و همپوشانی را دارد. همان‌طور که در هدف قبلی بررسی شد، قانونمندی می‌تواند این تضمین را برای فرد صاحب کسب و کار ایجاد کند که ایده و خلاقیت آن در اختیار خودش باشد و امکان سوء استفاده از آن نباشد. همچنین، قانون می‌تواند نقش بازدارنده نیز ایفا کند، از این‌رو، واضح است که نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت کسب و کارهای ورزشی داشته باشد. مسیر عوامل کلیدی موفقیت به شبکه‌سازی نیز با ضریب مسیر استاندارد ۰/۷۵۵ نیز ارتباط زیادی داشت. از آنجا که کسب و کارهای ورزشی نیازمند ارتباط دائمی با مشتریان خود و در قدم اول حفظ مشتریان دارند، شبکه‌سازی به آن‌ها کمک می‌کند تا تبلیغات دهان‌به‌دهان به سود آن‌ها افزایش یابد و مهارت‌های CRM نیز خود نقش اساسی در موفقیت آن‌ها دارد. از این‌رو، جای تعجب نیست که شبکه‌سازی ارتباط زیادی دارد. مسیر عوامل کلیدی موفقیت به طرح کسب و کار نیز با ضریب مسیر استاندارد ۰/۷۳۰ نیز بالا و معنادار بود. طرح کسب و کار، یک مفهوم اقتصادی است که برای موفقیت یک کسب و کار ورزشی ضرورت دارد، زیرا در صورتی که یک کسب و کار بدون طرح و برنامه‌ریزی اولیه بنا شده باشد، احتمال شکست در آن بسیار بالا می‌باشد. به همین دلیل جزء مؤلفه‌های با اهمیت زیاد می‌باشد. در ادامه، مسیرهای عوامل کلیدی موفقیت به دسترسی سرمایه با ضریب مسیر استاندارد ۰/۷۰۰، به فناوری با ۰/۶۹۶، به برندسازی با ۰/۶۹۰، به تبلیغات و بازاریابی با ۰/۶۴۵، به تقاضامندی با ۰/۶۴۲، به زیرساختی و حمایتی با ۰/۶۳۵ و به آمادگی کارآفرینی با ۰/۶۱۵ معنادار و قوی بود که در مورد شدت و اولویت هر یک از این مؤلفه‌ها در هدف بعدی بحث و تحلیل شد.

منابع

1. Abdolvand, N. Albadvi, A., & Ferdowsi, Z. (2008). Assessing readiness for business process reengineering. *Business Process Management Journal*, 14(4), 497-511. [In Persian]
2. Al-Dahmash, A., & Al-Saleem, S. (2013). Evaluating phase level for critical success factors of BPM-system implementation: a case study in a Saudi government organization. *Training*, 17(16), 15.
3. Alishiri, M.J., Makvandi, P., & Khamesh, A. (2018). Identification and ranking the critical success factors of business incubator of science and technology parks – a case study: business incubator of Baqiyatallah University of Medical Sciences. *J Appl Biotechnol Rep*. 5(2),64-69.
4. Bandara, W. Alibabaei, A., & Aghdasi, M. (2009). Means of achieving business process management success factors. *Paper presented at the Proceedings of the 4th Mediterranean Conference on Information Systems*.
5. Barbu, A., Militaru, G., Deselnicu, D.C., & Catanã, S.A. (2021). Key success factors that enable it service providers to achieve organizational performance: evidence from Romania. *Sustainability*, 13, 1-20.
6. Bertan, S. (2020). Key success factors for doing business in hot air balloon riding. *Journal of Tourism and Services*, 20(11), 124-131.
7. Brouwers, J., Popi, S., & VeerleDe, B. (2015). Sport-specific policies and factors that influence international success: The case of tennis. *Sport Management Review*. 18(3), 343-358.
8. Chang, J.F. (2005). *Business process management systems: strategy and implementation*, CRC Press.
9. Dadashzadeh, M. (1989). Teaching MIS Concepts to MBA students: a critical success factor approach. *Journal of Information Systems Education*, 1(4): 11-16. [In Persian]
10. Jeston, J., Nelis, J., & Davenport, T. (2008). Business process management: practical guidelines to successful implementations. *NV: USA: Butterworth-Heinemann (Elsevier Ltd)*.
11. Kokolakis, S. (2018). Critical success factors and their implementation in sports events organisation and management. Submitted for the degree of Doctor of Philosophy, Faculty of Health Sciences and Sport, *University of STIRLING*, Scotland UK.
12. Lai, I.S., Huang, Y.F., Siang, J.H., & Weng, M.W. (2020). Evaluation of key success factors for web design in Taiwan's bike case study. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(11), 927-937.
13. Lu, X.H. Huang, L.H., & Heng, M. S. (2006). Critical success factors of inter-organizational information systems - A case study of Cisco and Xiao Tong in China. *Information & Management*, 43(3), 395-408.
14. Panjeshahi, M. (2020). Identify and prioritize critical success factors for financial start-ups (Study of financial start-ups in Tehran province). *Quarterly Journal of Management and Accounting Studies*, 6(2), 114-145. [In Persian]
15. Ramezani, M.R., & Pourbakhsh, H. (2007). New organizational structures and process management. *Tadbir Journal*, 187. [In Persian]
16. Pant, K. & Juric, M. B. (2008). *Business process driven SOA using BPMN and BPEL: From business process modeling to orchestration and service oriented architecture*, UK: Packt Publishing Ltd.
17. Ravesteyn, P. & Batenburg, R. (2010). Surveying the critical success factors of BPM-systems implementation. *Business Process Management Journal*, 16(3), 492-507.
18. Rezaei, M. (2010). Investigating the structural barriers to the development of entrepreneurship and business in sports from the perspective of sports managers and entrepreneurs in Mazandaran province. *The first entrepreneurship student conference in the country*. [In Persian]
19. Satar, M.S., & John, S. (2016). A conceptual model of critical success factors for Indian social enterprises. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 12(2), 113-138.
20. Taghavi Rafsanjani, E., Hakakzadeh, M., & Manouchehri Nejad, M. (2020). Developing strategies for the development of student startups in the country's sports. *Business Management Quarterly*, No. 48, 39-53. [In Persian]
21. Zapata Márquez, N.A., Medina Quintero, J.M., Morales Sáenz, F.I., & Abrego Almazán, D. (2019). Critical success factors in implementing IT in MSMEs. *Cuadernos de Administración*, 35(63), 3-14.