



## Identifying and Analyzing the Factors Affecting the Entry of Sports Startups into Domestic and Foreign Markets Using an Effectuation Approach

Hormat Al-Sadat Burhani<sup>1</sup>, Mohammad Hami<sup>2\*</sup> , Vahid Shujaei<sup>3</sup>

1. PhD Student in Sports Management, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran.
2. Department of Sport Management, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran.
3. Department of Sport Management, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran.

**Received:** 13/01/2022, **Revised:** 05/07/2022, **Accepted:** 05/07/2022

### Abstract

The aim of the present study was to explain and identify the marketing methods in sports startups using an effectuation entrepreneurial approach. This study is qualitative research which is exploratory in terms of purpose, fundamental and applied in terms of results, and postmodernist in terms of research paradigm. The statistical population of the study included experts in the field of marketing and sports management and top entrepreneurs of sports startups. The research samples were selected through the purposive sampling method. The semi-structured, open-ended questionnaires of the research for in-depth interviews with experts were developed by studying researches related to sports start-ups and entrepreneurial approaches and effectuation marketing, and identifying the main and effective components of it. Interviews continued until theoretical saturation was achieved. In order to identify the effective factors of entry of sports startups into domestic and foreign markets and to present the model of factors affecting the entry of sports startups into domestic and foreign markets, the grounded theory was adopted. Data analysis was done by MAXQDA version 2020. The results showed that there are 4 main categories of public environment, operational environment, organizational factors and individual factors as effective factors on the entry of sports startups into domestic and foreign markets. Finally, a paradigm model (tree diagram) of the factors affecting the entry of sports startups into domestic and foreign markets was designed. Following this model and paying special attention to the categories and indicators expressed in the model, managers and entrepreneurs in sports startups can provide contexts for success of entering into domestic and foreign markets.

**Keywords:** Sports Startups, Entrepreneurial Marketing, Effectuation, Domestic Market, Foreign Market.

\* Corresponding Author: Mohammad Hami, Tel: +98-9123218709, E-mail: [Mohammadhami@iausari.ac.ir](mailto:Mohammadhami@iausari.ac.ir)

**How to Cite:** Burhani, H; Hami, M; V; Mahmoudi; (2023). Identifying and Analyzing the Factors Affecting the Entry of Sports Startups into Domestic and Foreign Markets Using an Effectuation Approach. *Sport Management Studies*, 15(81), 39-68. In Persian.



## Extended Abstract

### Background and Purpose

Nowadays, the research on manufacturing companies and small entrepreneurial enterprises has provided solutions for development and increasing investment (Baines, Bigdeli, Bustinza, Shi, Baldwin, Ridgway, 2017). Many manufacturing companies are searching the different opportunities of various marketing methods to improve profit margin and increase market competitiveness (Artto, Valtakoski & Kärki, 2015). In the present study, the researcher intends to identify these dimensions and benefits from the these constructs and components in the form of interviews with entrepreneurs in domestic markets to quantify the discovered categories and finally explore the factors affecting entry into domestic markets. Designing a model of the effect of feasibility logic on marketing methods, this study aims to answer the following question: What are the factors affecting the entry of sports startups into domestic and foreign markets? The aim of the present study was to explain and identify the marketing methods in sports startups with an effectuation entrepreneurial approach (Charmaz, 2006).

### Materials and Methods

This study is qualitative research which is exploratory in terms of purpose, fundamental and applied in terms of results, and postmodernist in terms of research paradigm. The statistical population of the study included experts in the field of marketing and sports management and top entrepreneurs of sports startups. Sampling was done by purposive sampling method. The semi-structured, open-ended questionnaires of the research for in-depth interviews with experts was acquired by studying researches related to sports start-ups and entrepreneurial approaches and effectuation marketing, and identifying the main and effective components of it. Interviews continued until theoretical saturation was achieved. In order to identify the effective factors of entry of sports startups into domestic and foreign markets and finally to present the model of factors affecting the entry of sports startups into domestic and foreign markets, the grounded- theory was used. The data analysis was done by MAXQDA version 2020.

### Findings

After analyzing and fragmenting the significant units, 105 initial codes was discovered, which irrelative, repeated and vague codes were removed from the code set by reviewing the text and applying the opinion of the experts. At the end, 85 initial propositions with a total of 326 frequencies were prepared to categorize and form categories. 4 main categories and 19 concepts in the section of factors affecting the entry of sports startups into domestic and foreign markets were discovered and counted. The main category of public environment includes legal political concepts, technology, socio-cultural and economic concept. Additionally, the main category of operational environment including the concepts of technological power, competitiveness and innovation and market power, the main category of organizational including human resources, research and development, finance and accounting, marketing and management, and individual factors including the concepts of skill, success, internal control center, creativity, independence, ambiguity tolerance, risk-taking were identified. In the main category of public environment, the economic concept with a significance coefficient of 27 and the political and legal concept with a significance coefficient of 21 have the highest frequency. In the main category of operational environment, the concept of competitiveness and innovation with a coefficient of significance of 22 has the highest frequency. In the main category of organizational, the concept of management and human resources with significance coefficients of 20 and 19, respectively have the highest significance coefficient. In the main category of individual factors, the concepts of skill and success with coefficients of significance of 18 had the highest frequency among the concepts. Indicators of attitude into the relationship, reward, effort, innovation in the idea of products and services, acceptance of failure responsibility, consulting with others in decision making, interest in new and unknown topics, tax protection policies, personal backgrounds and experiences of idea owners, hard work, ability in innovation, research and

development, and export and import facilities and support have been identified as indicators with high significance coefficients among the factors affecting the entry of sports startups into domestic and foreign markets.

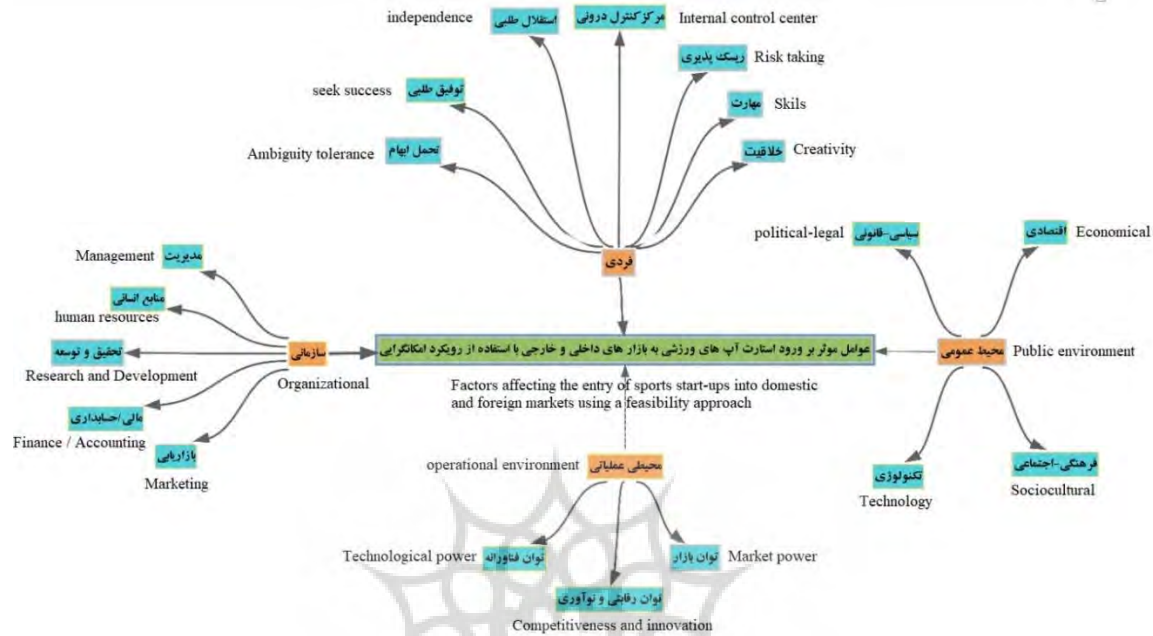


Fig- The model of entry of sports start-ups into the domestic and foreign markets using the possibility

## Discussion and Conclusion

It is obvious in today's world that technology and its increasing advances affect all aspects of human life, including businesses. Without sufficient attention and keeping up with up-to-date technologies, business success cannot be simply guaranteed. This is especially important in the field of startups (sports), which are based primarily on the technologies of the web world. To this end, entrepreneurs interested in the area of sports start-ups need to be familiar with topics such as e-commerce and marketing, technological advances in sports products, technological advances in information and research, and technological advances in communication in order to be able to keep up with the technologies in this field. Finally, there is the economic component that can severely affect the general environment of sports startups. Hence, it is necessary for entrepreneurs to pay special attention to capital market policies and regulations (monetary and fiscal policies), inflation rate control, GDP, export and import facilities, tax protection policies and exchange rate fluctuation control. They should monitor effective economic contexts of their desired start-ups and, if this platform is available, establish or develop their own sports start-ups. Therefore, it is suggested that entrepreneurs and those interested in sports start-ups, in order to increase their chances of success, always monitor issues related to the political-legal, technological, cultural-social and economic components and enter into this industry by proper evaluation.

**Keywords:** Sports Startups, Entrepreneurial Marketing, Effectuation, Domestic Market, Foreign Market.


## Reference

1. Artto, K., Valtakoski, A., & Kärki, H. (2015). Organizing for solutions: How project-based firms integrate project and service businesses. *Industrial Marketing Management*, 45: 70–83.
2. Baines, T., Bigdeli, A. Z., Bustinza, O. F., Shi, V. G., Baldwin, J., & Ridgway, K. (2017). Servitization: revisiting the state-of-the-art and research priorities. *International Journal of Operations & Production Management*. 37(2): 256-278.
3. Charmaz, K., 2006. *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis*. Sage, London.





## شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر بر ورود استارت آپ‌های ورزشی به بازارهای داخلی و خارجی با استفاده از رویکرد امکانگرایی

حرمت السادات برهانی<sup>۱</sup>، محمد حامی<sup>۲\*</sup> , وحید شجاعی<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران،
۲. گروه مدیریت ورزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران،
۳. گروه مدیریت ورزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران،

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۲۳، تاریخ اصلاح: ۱۴۰۱/۰۴/۱۴، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۴/۱۴

### چکیده

تحقیق پیش رو با هدف کلی تبیین و شناسایی روش‌های بازاریابی در استارت‌آپ‌های ورزشی با رویکرد کارآفرینانی امکانگرایی انجام گرفت. روش پژوهش حاضر روش کیفی است که از لحاظ هدف در زمره تحقیقات اکتشافی، از لحاظ نتیجه جزء تحقیقات بنیادی و کاربردی و بر مبنای پارادایم از نوع تحقیقات پست‌مدرنیسم قرار دارد. جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان حوزه بازاریابی و مدیریت ورزشی و کارآفرینان برتر در راه اندازه استارت‌آپ‌های ورزشی بود و نمونه‌گیری با روش نمونه‌گیری هدفمند انجام شد. جهت تهیه ابزار اولیه تحقیق، محقق با مطالعه پژوهش‌های مرتبط با موضوع استارت‌آپ‌های ورزشی و رویکردهای کارآفرینی بازاریابی امکانگرایی پرداخت و با شناسایی مؤلفه‌های اصلی و تأثیرگذار بر آن، پرسشنامه‌ای نیمه ساختاریافته باز پاسخ جهت انجام مصاحبه عمیق با خبرگان تهیه نمود و مصاحبه‌ها تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. به منظور شناسایی عوامل مؤثر ورود استارت‌آپ‌های ورزشی به بازارهای داخلی و خارجی و در نهایت ارائه مدل عوامل مؤثر بر ورود استارت‌آپ‌های ورزشی به بازارهای داخلی و خارجی از نظریه داده بنیاد استفاده شد و تحلیل داده‌ها توسط نرم‌افزار مکس کیو.دا و ویرایش ۲۰ انجام گرفت. نتایج تحلیل داده‌های تحقیق نشان داد که ۴ مقوله اصلی محیط عمومی، محیط عملیاتی، عوامل سازمانی و عوامل فردی به عنوان عوامل مؤثر بر ورود استارت‌آپ‌های ورزشی به بازارهای داخلی و خارجی وجود دارد. در نهایت، مدل پارادایمی (نمودار درختی) عوامل مؤثر بر ورود استارت‌آپ‌های ورزشی به بازارهای داخلی و خارجی طراحی شد تا با تبعیت از این مدل، مدیران و کارآفرینان حوزه استارت‌آپ‌های ورزشی بتوانند با توجه ویژه به مقولات و شاخص‌های بیان شده در مدل، زمینه‌ها و بسترهای موفقیت در ورود به بازارهای داخلی و خارجی را مهیا سازند. واژگان کلیدی: استارت‌آپ‌های ورزشی، بازاریابی کارآفرینانه، امکان‌گرایی، هدف‌گرایی، بازار داخلی، بازار خارجی

\* Corresponding Author: Mohammad Hami, Tel: +98-9123218709, E-mail: [Mohammadhami@iausari.ac.ir](mailto:Mohammadhami@iausari.ac.ir),

**How to Cite:** Burhani, H; Hami, M; V; Mahmoudi; (2023). Identifying and Analyzing the Factors Affecting the Entry of Sports Startups into Domestic and Foreign Markets Using an Effectuation Approach. *Sport Management Studies*, 15(81), 39-68. In Persian.



## مقدمه

توسعه استارت‌آپ در ورزش کشور می‌تواند آثار مثبتی در حوزه‌های فردی، ورزشی و فکری داشته باشد و این مساله ضرورت فعالیت‌های اجرایی در این حوزه را بیش از پیش مهم تلقی می‌نماید (تقوی رفسنجانی، هکاک زاده و منوچهری نژاد<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). امروزه تحقیقات موجود در زمینه شرکت‌های تولیدی و نگاه‌های کوچک کارآفرین، به ارائه راه‌حل‌های توسعه و افزایش سرمایه‌گذاری پرداخته است (باینس، بیگدلی، بوستینزا، شی، بالدوین و ریدگای<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷، ۲۵۶). بسیاری از شرکت‌های تولیدی در حال بررسی فرصت‌های مختلف روش‌های متعدد بازاریابی برای بهبود حاشیه سود و افزایش رقابت بازار هستند (آرتو، والتاکوسکی و کارکی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵، ۷۰). با تمام این حساسیت‌های موجود، بسیاری از این استارت‌آپ‌ها نمی‌توانند سود کنند و یا بهتر از رقبا عمل نمایند (ویندler، جوتنر، مایکل، ماکلان و مکدونالد<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷، ۱۷۳). علاوه بر این ممکن است منجر به بدتر شدن عملکرد مالی شوند (بوهم، اگرت و تیسبرومل<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷، ۱۰۱)؛ که این مقوله منجر به شکست ارائه خدمات می‌گردد؛ حتی ورشکستگی (بندتینی، سوینک و نیلی<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷، ۱۱۲). این باعث شده تا بسیاری از تولیدکنندگان استراتژی عدم خدمت‌گرایی را در پیش گیرند (کوالوسکی، گبوئر، کامپ و پاری<sup>۷</sup>، ۲۰۱۷، ۴). با افزایش سطوح خدمت‌رسانی و روش‌های متعدد بازاریابی، اکثر شرکت‌های تولیدی نیازمند توسعه و تغییر مدل کسب و کار خود به‌منظور دستیابی به مطابقت با نیازهای مشتریان توسط ارائه‌دهندگان محصول هستند (وایسنجیک، نلی و جوانویچ<sup>۸</sup>، ۲۰۱۸، ۴۶). از طرفی با تغییر استراتژی بازار و مدل کسب و کار، شرکت‌های تولیدی اغلب با خطر افزایش عدم قطعیت و تغییر الگوهای ریسک در بازار مواجه می‌شوند (ضیائی بایگدلی، بوستینزا، وندرل و بانیز<sup>۹</sup>، ۲۰۱۸، ۲۱۶۹)؛ و همچنین با رشد مشکلات برای مدیریت، کنترل ریسک، در سطوح راهبردی، سازمانی و عملیاتی مواجه می‌شوند (نورداهاف، کیریاکوپولوس، مورمن، پاولز و دلار<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۱، ۳۴). در واقع رفتار کارآفرینی بر اقداماتی که توسط کارآفرینان در فرصت‌های شناسایی و بهره‌برداری انجام می‌شود منعکس می‌گردد (شان و وانکترامان<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۰، ۲۱۷). تحقیقات موجود به‌طور ویژه بر ریسک‌های روش‌های مختلف بازاریابی اشاره می‌کنند و نشان می‌دهند که می‌بایست به‌دقت محیط‌های داخلی و خارجی را بررسی کرده و فعالیت‌های سازمانی را بر اساس پیش‌بینی بررسی کنند (چوی، سو، فنگ هرترز<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۹، ۱۵). استارت‌آپ رویکرد و مفهومی است که در کمتر از یک دهه توانسته است در دنیای کارآفرینی و کسب‌وکار، انقلاب بزرگی ایجاد کند اینکه بتوان بر اساس یک ایده درآمدزا، سیستم و یا سازمانی را متولد کرد و به آستانه رشد و سرمایه‌گذاری رساند. استارت‌آپ یا معادل فارسی آن رویداد شتاب، رویدادی است که به‌منظور راه‌اندازی استارت‌آپ‌ها و کمپانی‌های نوپا برگزار می‌شود. بنا به تعریف متخصصان، استارت‌آپ یک کمپانی نوپا است که

1 Taghavi Rafsanjani, Hakakzadeh, & Manochehri Nejad

2. Baines, Bigdeli, Bustinza, Shi, Baldwin, Ridgway

3. Artto, Valtakoski & Kärki

4. Windler, Jüttner, Michel, Maklan & Macdonald

5. Bohm, Eggert & Thiesbrummel

6. Benedettini, Swink & Neely

7. Kowalkowski, Gebauer, Kamp & Parry

8. Visnjic, Neely & Jovanovic

9. Ziaee Bigdeli, Bustinza, Vendrell-Herrero & Baines

10. Noordhoff, Kyriakopoulos, Moorman, Pauwels & Dellaert

11. Shane & Venkataraman

12. Cui, Su, Feng & Hertz

راه‌حلی نوین را برای یک مسئله ارائه می‌کند؛ درحالی‌که تضمینی برای موفقیت کمپانی از طریق راه‌حل ارائه شده وجود ندارد. به‌رحال استارت آپ به‌عنوان یک سرمایه‌گذاری کارآفرینانه به‌منظور یک کسب‌وکار جدید به‌صورت یک استارت آپ نوپا ظهور می‌کند. باین‌حال برای راه‌اندازی و توسعه این استارت آپ‌ها نیاز به ارزیابی و تجزیه‌وتحلیل و توسعه ایده خود دارند (سونندا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷، ۲۳۲۱). استارت آپ‌های ورزشی شکل خاصی از سرمایه‌گذاری تجاری جدید هستند که به‌سرعت وارد بازار می‌شوند. امروزه در فضای کسب و کار جهانی به دلیل نیاز به سرمایه‌گذاری در نوآوری‌ها به‌ویژه انواع دیجیتال آن، تأکید بیشتری بر استارت آپ‌های ورزشی شده است. افزایش رقابت‌پذیری صنعت ورزش به‌منزله نیاز استارت آپ‌ها برای پر کردن شکاف‌های موجود در بازار است؛ که در نتیجه آن، کارآفرینان بیشتری به استارت آپ‌های ورزشی علاقه‌مند شده‌اند (راتن<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). محیط ورزش به دلیل نیاز به تغییر و سازگاری مداوم یک محیط طبیعی برای کارآفرینی است (جونز، جونز، ویلیامز و راتن<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷) از آنجاکه کارآفرینی ورزشی احتمالاً بر سایر بخش‌های اقتصاد تأثیر خواهد گذاشت بنابراین، کارآفرینی ورزشی می‌تواند به‌نوعی تغییر در سیستم تولید باشد (سرانو<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰، ۱). کارآفرینی در ورزش را می‌توان به‌عنوان راهی برای حل مشکلات موجود و ارائه خدمات بهتر تعریف کرد. می‌توان، از طریق ایجاد برنامه‌های کاربردی تجارت تلفن همراه تا ادغام فناوری جدید در مشاغل موجود پی به ورود کارآفرینی در عرصه صنعت ورزش برد (کورنیوس<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹، ۱). این مطالعه در صدد است تا روش‌های نوظهور که مرتبط با کارآفرینی است را به‌عنوان یک راهبرد در روش‌های متفاوت بازاریابی ارائه دهد. نظریه‌های مختلفی درباره فعالیت‌های کارآفرینی هستند که به‌عنوان تئوری‌های هدف‌گرایی و امکان‌گرایی معرفی می‌گردند (شان و وانکترامان، ۲۰۰۰، ۲۱۷). مطالعات بازاریابی کارآفرینانه عمدتاً تعریف خود را از امکان‌گرایی برای مطالعه در کسب‌وکارهای کوچک تأکید می‌کنند (ویراکون، گالز و مک‌مورای<sup>۶</sup>، ۲۰۱۹، ۱۹۵). تصمیمات امکان‌گراییانه کمک می‌کند تا کارآفرینان چگونه با تصمیم‌سازی‌های خود در شرایط عدم قطعیت در بازارهای داخلی و خارجی تصمیم‌سازی کنند (سارازواتی، کومار، یورک و باقاواتولا<sup>۷</sup>، ۲۰۱۴، ۷۱). نگاهی که توسط این رویکرد دنبال می‌شود یک منطق تصمیم‌گیری قوی برای ایجاد یک بینش دقیق جهت ورود در بازارهای مختلف داخلی و خارجی است. امکان‌گرایی فرایندی است که در آن مجموعه‌ای از روش‌ها در نظر گرفته می‌شود که بر اساس آن کارآفرین را مجاب به انتخاب اثربخش‌ترین روش احتمالی متمرکز می‌کند (سارازواتی، ۲۰۰۱، ۲۴۳). در واقع رویکرد امکان‌گراییانه کارآفرینان را تشویق به ایده‌های خلاقانه و رویارویی با چالش‌های جدید و کلیدی می‌نماید؛ و نتایج مؤثری را در خصوص توسعه کسب و کار فراهم می‌سازد که می‌بایست فرایندهای ساختاری را به‌خوبی درک کند (رایت و مارلو، ۲۰۱۲). منطق امکان‌گراییانه یک دیدگاه نظری را ارائه می‌دهد که اقدام کارآفرینی را در آغاز کار یک استارت آپ و یا بنگاه کارآفرینانه اجتماعی توضیح می‌دهد؛ و یک استراتژی نوآورانه به کارآفرین می‌دهد. سارازواتی (۲۰۰۱، ۲۴۳) رویکرد امکان‌گرایی را معرفی نموده است تا بیان کند که کارآفرینان به‌هنگام خلق یک کسب و کار چگونه رفتار می‌کنند. درحالی‌که فرایند هدف‌گرایی یک هدف را اتخاذ می‌نماید و بر انتخاب امکاناتی که آن هدف را خلق

- 
1. Sunonda
  2. Ratten
  3. Jones, Jones, Williams-Burnett & Ratten
  4. Serrano
  5. Koronios
  6. Weerakoon, Gales & McMurray
  7. Sarasvathy, Kumar, York & Bhagavatula

کرد متمرکز می‌شود. سازمان‌هایی که از رویکرد امکان‌گرایی بهره می‌برند، تصمیم‌گیری‌هایشان بر مبنای امکانات، شناخت دانش و شبکه در اختیار صورت می‌گیرد (سارازواتی، دو، ولاموری و ونکاترامان<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳، ۱۴۱). امروزه تحقیقات زیادی در حوزه کارآفرینی و به‌طور ویژه رویکرد امکان‌گرایانه در دنیا انجام شده است. به‌طور مثال در برزیل ماچادو سیلوا<sup>۲</sup> (۲۰۱۶، ۸۵) نشان دادند که بین ساختارهای کارآفرینانه و جنسیت ارتباط وجود دارد. کما اینکه در طرح‌ها و پژوهش‌های دیگر بین‌المللی شائو<sup>۳</sup> (۲۰۱۲)، فریگوتو و واله<sup>۴</sup> (۲۰۱۸، ۴۱۲) هم رابطه بین جنسیت و ایجاد کسب و کار را بررسی کردند. چتی، اوجالا و لپاوه<sup>۵</sup> (۲۰۱۵، ۱۴۳۶) در تحقیقی ورود شرکت‌های کارآفرین بر بازارهای خارجی را با رویکرد امکان‌گرایی مورد واکاوی قرار داد. آن‌ها دریافتند که کارآفرینان در طی فرآیند بین‌المللی سازی خود بین انتخاب بازار خارجی و ورود به بازار خارجی تمایز قائل می‌شوند. آن‌ها اظهار داشتند که به‌طور بالقوه با استفاده از فرآیندهای تصمیم‌گیری متفاوت. تمایل بر این است که منطق‌های امکان‌گرایانه و هدف‌گرایانه را به‌عنوان جایگزین در تصمیم‌گیری خود انتخاب کنند. طالبی و همکاران در تحقیق خود تحت عنوان «طراحی مدل و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری استارت‌آپ‌های ورزشی» اظهار داشتند مدل نهایی استارت‌آپ‌های ورزشی در ایران بر پایه ۴ عامل مدیریتی، تجاری، محیطی و فنی استوار است (طالبی، نوربخش، زارعی و نوربخش<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰).

داش و رانجان<sup>۷</sup> (۲۰۱۹، ۱۰۱) در تحقیق خود با بررسی رویکردهای امکان‌گرا-هدف‌گرا در سازمان‌های بین‌المللی هندی بیان کردند که بازیابی کارآفرینانه بر اساس رویکردهای امکان‌گرا بازارهای چالش‌برانگیز را تبدیل به فرصت می‌کنند و با استقبال شگفت‌انگیزی از کارآفرینان برخوردار هستند؛ اما در ایران بنگاه‌های کوچک و کارآفرینان شرکت‌های کوچک از الگوهای داخلی علمی و مدل‌هایی که بتوانند بر اساس آن منطق امکان‌گرایی و یا هدف‌گرایی را به‌عنوان روشی برای ورود بر بازارهای داخلی و خارجی تبیین و تشریح کنند یا وجود نداشته و یا بسیار اندک بوده است. هرچند که در این حوزه میر واحدی (۲۰۱۸) و میرواحدی و پیرا (۲۰۱۷) با تحقیقی تحت عنوان بررسی روش‌های ورود استارت‌آپ‌های کارآفرینانه به بازارهای خارجی با توجه به رویکرد امکان‌گرایی و هدف‌گرایی مبادرت به شناسایی مؤلفه‌ها و ابعاد رویکردهای امکان‌گرایانه و هدف‌گرایانه جهت ورود به بازارهای بین‌المللی قدم‌های مؤثری را برداشته‌اند.

بدین ترتیب محقق در صدد است تا به شناسایی این ابعاد و بهره بردن از تحقیق فوق این سازه‌ها و مؤلفه‌ها در قالب مصاحبه با کارآفرین‌ها در بازارهای داخلی مبادرت به کمی‌سازی مقولات کشف شده نماید و در نهایت با اکتشاف عوامل مؤثر بر ورود بر بازارهای داخلی توسط استارت‌آپ‌های ورزشی با رویکرد امکان‌گرایانه مبادرت به طراحی مدل تأثیر منطق امکان‌گرایانه بر روش‌های بازیابی نماید تا با بهره‌گیری از این مدل به پرسش زیر پاسخ داده شود که:  
عوامل اثرگذار بر ورود استارت‌آپ‌های ورزشی به بازارهای داخلی و خارجی کدامند؟

1 Sarasvathy, Dew, Velamuri & Venkataraman

2. Machado & Silva

3. Shao

4. Frigotto & Valle

5. Chetty, Ojala, & Leppäaho

6 Talebi, Nourbakhsh, Zarei & Noorbakhsh

7. Dash and Ranjan



## روش تحقیق

این تحقیق بر مبنای پارادایم از نوع تحقیقات پست‌مدرن محسوب می‌گردد. رویکرد تحقیق رویکردی کیفی است تحقیق حاضر از استراتژی گردن‌تئوری و رویکرد چارمز<sup>۱</sup> (۲۰۰۶)، گلایزر و استراوس<sup>۲</sup> (۱۹۶۷) پیروی می‌کند. لذا تحقیق حاضر از ماهیت اکتشافی برخوردار است. شیوه اجرای تحقیق به‌صورت مطالعات بنیادی است. فرمت داده‌ها به شکل متن و صوت بوده و محقق با استفاده از روش مصاحبه عمیق و نیمه ساختار یافته با متخصصان حوزه مدیریت ورزشی و صاحب‌نظران حوزه بازاریابی و مدیریت ورزشی و کارآفرینان برتر در راه‌اندازی استارت آپ‌های ورزشی مبادرت به جمع‌آوری داده‌ها نموده است. روش نمونه‌گیری در تحقیق به‌صورت هدفمند می‌باشد. تعداد ۱۵ نفر از اعضاء جامعه به‌عنوان حجم نمونه در نظر گرفته شد و محقق پس از اشباع نظری به مصاحبه‌ها پایان داد. برای مصاحبه‌ها هیچ برآورد دقیقی از تعداد متخصصان این حوزه وجود ندارد، لذا نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند انجام شد. در این راستا گوبا و لینکلن (۱۹۹۴) بیان داشتند که در یک مطالعه که با دقت هدایت شده است و در آن انتخاب نمونه به‌صورت تکاملی و تعاقبی بوده است، با حدود ۱۲ شرکت‌کننده به نقطه اشباع نظری خواهد رسید و احتمالاً این تعداد بیشتر از ۲۰ نفر نخواهد شد. بورگو، موگلاس و آملینک<sup>۳</sup> (۲۰۰۹، ۵۳) در مطالعه خود بیان نمود که در مصاحبه‌های عمیق قبل از رسیدن به نقطه اشباع به ۲۵ نفر شرکت‌کننده نیاز داریم. در عمل، مفاهیم اشباع نظری و بازده نزولی که در نمونه‌گیری کیفی مدنظر هستند بایستی با محدودیت‌های زمان، پول و سایر عوامل در نقطه تعادل قرار گیرند (بورگو، موگلاس و آملینک، ۲۰۰۹، ۵۳). تاکتیک مورد استفاده جهت تحلیل مصاحبه‌های انجام شده تحلیل محتوی پنهان بوده و از روش کدگذاری باز، محوری و گزینشی استفاده گردید. کدگذاری توسط نرم‌افزار مکس کیو دا<sup>۴</sup> ویرایش ۲۰۲۰ انجام گرفت. در مرحله اول به‌منظور دست‌یابی به روایی شاخص‌ها و کدهای اکتشاف شده، چند تن از مشارکت‌کنندگان در مصاحبه که از اساتید هیئت‌علمی دانشگاه بودند و دارای مرتبه استادیاری بودند، فرایند کدگذاری‌ها را مورد بازبینی قرار دادند و دیدگاهشان در خصوص مراحل کدگذاری اعمال شد. همچنین از ۲ تن از اساتید مدیریت ورزشی (اساتید راهنما و مشاور) به بررسی یافته‌ها و اظهارنظر درباره مراحل مختلف کدگذاری پرداختند. در این تحقیق از روش پایایی باز آزمون جهت تعیین ضریب پایایی استفاده شد. به‌منظور محاسبه پایایی باز آزمون از میان مصاحبه‌های انجام‌گرفته چند مصاحبه به‌عنوان نمونه انتخاب شد و هرکدام از آن‌ها در یک فاصله زمانی مشخص مجدداً کدگذاری شد (جدول ۱). از بین مصاحبه‌های انجام‌گرفته، به‌صورت تصادفی ۲۰ درصد مصاحبه‌ها که شامل ۴ مصاحبه بود؛ انتخاب شد و هرکدام از آن‌ها دو بار در یک فاصله زمانی ۳۰ روزه (یک ماه) توسط پژوهشگر دیگر از تیم پژوهش کدگذاری شدند. در این راستا استملر<sup>۵</sup> (۲۰۰۱)، در پژوهش خود میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد را مورد تأیید و قابل قبول بیان نمود (استملر، ۲۰۰۶). نتایج حاصل از بازکدینگ (کدگذاری مجدد) در جدول شماره ۱ آمده است:

- 
1. Charmaz
  2. Glazer and Strauss
  3. Borrego, Douglas, Amelink
  4. Maxqda
  5. Stemler

جدول ۱- محاسبه ضریب پایایی باز آزمون کدهای استخراج شده و شاخص‌های اکتشاف شده

Table 1- Calculation of open test coefficient of extracted codes and explored indices

پایایی باز آزمون Open Test Reliability	تعداد عدم توافقات Number of Disagreements	تعداد توافقات Number of Agreements	تعداد کدهای استخراجی Number of Extraction Codes	مصاحبه‌شوندگان Interviewees
0.88	13	92	105	مصاحبه اول The First Interview
0.88	14	99	113	مصاحبه دوم Second Interview
0.88	26	102	128	مصاحبه سوم Third Interview
0.88	11	80	91	مصاحبه چهارم Fourth Interview
85.5 %	64	373	437	مجموع Total

همان‌طور که در جدول شماره ۱، مشاهده می‌شود تعداد کل کدها در دو فاصله زمانی ۳۰ روزه برابر ۴۳۷، تعداد کل توافقات بین کدها در این دو زمان برابر ۳۷۳ کد بود. پایایی بازگدینگ (کدگذاری مجدد) مصاحبه‌های انجام گرفته در این پژوهش با استفاده از فرمول اسکات، برابر ۸۵/۵ درصد است. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است (استملر، ۲۰۰۶). قابلیت پایایی کدگذاری‌ها مورد تأیید و قابل قبول است.

## یافته‌ها

یافته‌های توصیفی بخش کیفی تحقیق در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲- یافته‌های توصیفی مشارکت‌کنندگان در تحقیق

Table 2 - Descriptive findings of research participants

ردیف Row	سن Age	سطح تحصیلات Level of Education	رشته تحصیلی Field of Study	سابقه فعالیت (سال) Activity History (year)
P1	50	دکتری	مدیریت ورزشی	15
P2	62	دکتری	مدیریت ورزشی	5
P3	44	کارشناسی ارشد	مدیریت دولتی	11
P4	51	دکتری	مدیریت ورزشی	12
P5	28	کارشناسی ارشد	مهندسی صنایع	14
P6	42	دکتری	مدیریت ورزشی	13
P7	41	کارشناسی ارشد	مدیریت بازرگانی	22
P8	42	کارشناسی ارشد	بازاریابی	22
P9	41	کارشناسی ارشد	مدیریت بازرگانی	20

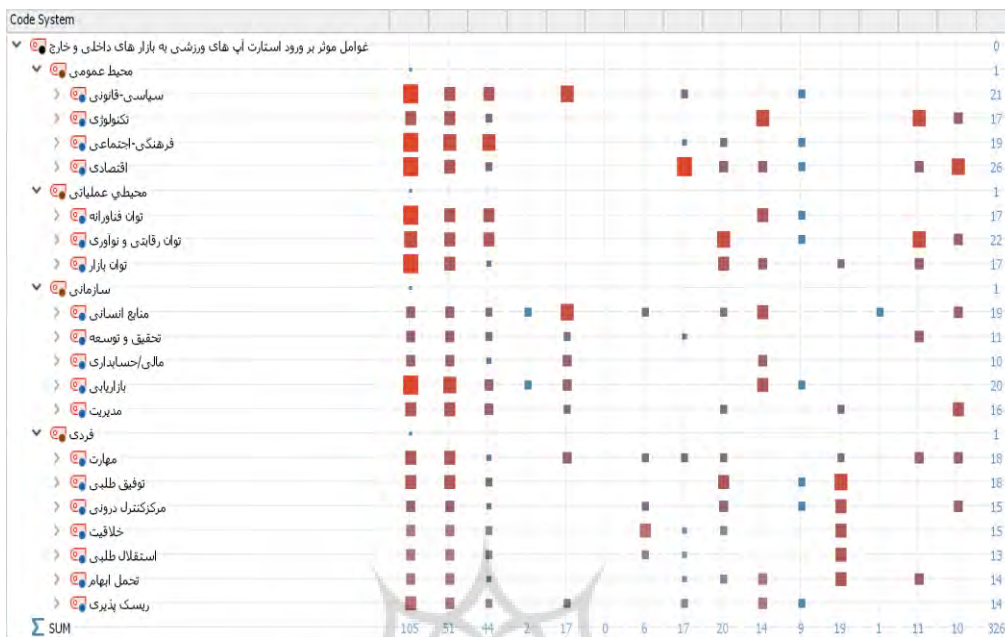
جدول ۲- یافته‌های توصیفی مشارکت‌کنندگان در تحقیق

Table 2 - Descriptive findings of research participants

ردیف Row	سن Age	سطح تحصیلات Level of Education	رشته تحصیلی Field of Study	سابقه فعالیت (سال) Activity History (year)
P10	52	دکتری	مدیریت ورزشی	20
P11	47	دکتری	مدیریت ورزشی	13
P12	51	دکتری	مدیریت دولتی	25
P13	60	دکتری	مدیریت ورزشی	40
P14	31	کارشناسی	مدیریت بازرگانی	12
P15	34	کارشناسی ارشد	حسابداری	16

پس از تجزیه و تحلیل و خرد کردن واحدهای معنادار تعداد گزاره‌های اولیه ۱۰۵ کد اولیه بوده که با بررسی پی‌درپی متن و اعمال نظر استاد راهنما و مشاور کدهای با مضامین تکراری و مبهم و نیز نامربوط از مجموعه کدها حذف گردید و در نهایت ۸۵ گزاره اولیه با مجموع ۳۲۶ فراوانی آماده دسته‌بندی و تشکیل مقولات شد. مقوله یا دسته مطابق با نظر چارمز (۲۰۰۶) در حقیقت همان دسته‌بندی کدهای اولیه در قالب واحدهای انتزاعی با درجه بالاتر از که می‌تواند با فرارگیری چند کد اولیه در قالب یک نام جدید و یا تمرکز یافتن چند کد اولیه در ذیل کل اولیه انتزاعی دیگری ایجاد شود. با توجه به ماتریس شنون شماره (۱)، ۴ مقوله اصلی و ۱۹ مفهوم در بخش عوامل مؤثر بر ورود استارت آپ‌های ورزشی به بازارهای داخلی و خارجی کشف و احصاء گردید. مقوله اصلی محیط عمومی شامل مفاهیم سیاسی قانونی، تکنولوژی، فرهنگی اجتماعی و مفهوم اقتصادی، همچنین مقوله اصلی محیطی عملیاتی شامل مفاهیم توان فناورانه، توان رقابتی و نوآوری و توان بازار، مقوله اصلی سازمانی شامل مفاهیم منابع انسانی، تحقیق و توسعه، مالی و حسابداری، بازاریابی و مدیریت، مقوله اصلی فردی شامل مفاهیم مهارت، توفیق طلبی، مرکز کنترل درونی، خلاقیت، استقلال طلبی، تحمل ابهام، ریسک‌پذیری کشف و احصاء گردید. شکل زیر بیانگر تعداد مفاهیم، فراوانی‌ها و پراکندگی مفاهیم و کدهای اولیه در بین مصاحبه‌ها می‌باشد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۱- ماتریس ضریب فراوانی و اهمیت شنون عوامل مؤثر بر ورود استارت آپ های ورزشی به بازارهای داخلی و خارجی  
 Figure 1- The matrix of frequency coefficient and importance of factors affecting the entry of sports start-ups into domestic and foreign markets

ماتریس فوق نشان می دهد در بخش مقوله اصلی محیط عمومی مفهوم اقتصادی با ضریب اهمیت ۲۷ و مفهوم سیاسی و قانونی با ضریب اهمیت ۲۱ دارای بیشترین فراوانی، در بخش مقوله اصلی محیطی عملیاتی مفهوم توان رقابتی و نوآوری با ضریب اهمیت ۲۲ دارای بیشترین فراوانی، در بخش مقوله اصلی سازمانی مفهوم مدیریت و منابع انسانی به ترتیب با ضرایب اهمیت ۲۰ و ۱۹ دارای بیشترین ضریب اهمیت، در بخش مقوله اصلی فردی مفاهیم مهارت و توفیق طلبی با ضرایب اهمیت ۱۸ دارای بیشترین فراوانی در بین مفاهیم احصاء شده قرار داشتند. همان طور که قبلاً ذکر شد مجموع فراوانی کدهای احصاء شده در بخش عوامل مؤثر ورود استارت آپ های ورزشی به بازارهای داخلی و خارجی برابر با ۳۲۶ می باشد. در جدول ۳ کدهای اولیه، مفاهیم و مقولات اصلی عوامل مؤثر بر ورود استارت آپ های ورزشی به بازارهای داخلی و خارجی ارائه گردیده است.

جدول ۳- کدهای اولیه، مفاهیم و مقولات اصلی عوامل مؤثر ورود استارت آپ‌های ورزشی به بازارهای داخلی و خارجی

**Table 3- Basic codes, concepts and main categories of effective factors for the entry of sports startups into domestic and foreign markets**

مقوله اصلی Initial Propositions / Codes	مفاهیم Concepts	گزاره/کدهای اولیه Main Category
محیط عمومی Public Environment	سیاسی-قانونی Political-Legal	اصلاح قوانین زمان‌بر و هزینه‌بر در اخذ مجوزهای لازم از مراجع ذی ربط، سهم بودجه اختصاصی دولت به فعالیت‌های ایده محور، مقررات و قوانین مرتبط با نام تجاری و حقوق مالکیت در کشور، توافقنامه‌های تجاری، منطقه‌ای و دوجانبه، سیاست‌ها و مقررات حامی رقابت و تصویب قوانین ضد انحصاری، حمایت از استارت آپ‌های ورزشی در قوانین دولتی،
	تکنولوژی Technology	تجارت و بازاریابی الکترونیک، پیشرفت تکنولوژی در زمینه تولیدات ورزشی، پیشرفت تکنولوژی در زمینه کسب اطلاعات و تحقیقات، پیشرفت تکنولوژی در زمینه برقراری ارتباطات
	فرهنگی-اجتماعی Sociocultural	فرهنگ مصرف تولیدات داخلی، سرانه بالای ورزشی خانوار، نوع مصرف و قدرت خرید مردم، سرمایه اجتماعی ورزش، همیت جامعه به کارآفرینی و استارت آپ‌های ورزشی، نگرش سرمایه‌گذاران به شرکت‌های استارت آپی در ورزش،
محیطی عملیاتی Operational Environment	اقتصادی Economical	سیاست‌ها و مقررات بازار سرمایه (سیاست‌های پولی و مالی)، کنترل نرخ تورم، تولید ناخالص ملی، تسهیلات و حمایت‌های صادرات و واردات، سیاست‌های حمایتی مالیاتی، کنترل نوسان نرخ ارز،
	توان فناورانه Technological Power	توسعه مهارت آی تی و دیجیتال صاحبان استارت آپ‌های ورزشی، توسعه شبکه اجتماعی کسب و کار، توسعه پهنای باند و شبکه ملی اطلاعات، تمایل مشتریان ورزشی به محصولات و خدمات نوین و فناورانه، تمایل مشتریان به خرید الکترونیک در ورزش، تمایل مشتریان ورزشی به فضای آنلاین،
	توان رقابتی و نوآوری Competitiveness and Innovation	توان تجاری‌سازی در نوآوری، نوآوری در ایده تولیدات و خدمات، مدیریت کیفیت جامع در فرایند ساخت و تولید و بهبود کیفیت خدمات، توانمندی در نوآوری و تحقیق و توسعه، سیستم‌های حمایتی مانند شتاب‌دهنده‌ها، منتورها و غیره
سازمانی Organizational	توان بازار Market Power	توجه به تقاضای بازارهای منطقه‌ای، ملی و محلی، توجه به تغییرات مدام در ذائقه مشتریان، قابلیت دسترسی به اطلاعات بازار برای استارت‌آپ‌ها، مایل سرمایه‌گذاران استارت‌آپی به ایده‌های ورزشی، توجه به نیاز مشتری در ارائه محصول جدید، ایجاد اطمینان در بازار و مشتری نسبت به محصولات ایده محور،
	منابع انسانی Human Resources	علاقه تیم به آن کسب و کار، کار تیمی، گزینش و به‌کارگیری تیم کاری متخصص و مکمل در استارت آپ، برگزاری دوره‌های آموزش و مشاوره‌ای برای اعضای تیم استارت آپ، توانمندسازی تیم استارت آپ،
	تحقیق و توسعه Research and Development	رقابت برای بالا بردن کیفیت، اهمیت به ایده‌ها و تأکید بر سرعت در به‌کارگیری ایده‌ها، حمایت از فعالیت‌های تحقیقاتی،

جدول ۳- کدهای اولیه، مفاهیم و مقولات اصلی عوامل مؤثر ورود استارت آپ‌های ورزشی به بازارهای داخلی و خارجی  
**Table 3- Basic codes, concepts and main categories of effective factors for the entry of sports startups into domestic and foreign markets**

مقوله اصلی Initial Propositions / Codes	مفاهیم Concepts	گزاره/کدهای اولیه Main Category
فردی Individual	مالی/حسابداری Finance / Accounting	تأمین مالی و نقدینگی برای ایده، به کارگیری متخصص مالی در تیم استارت‌آپی، شفافیت در حسابداری و امور مالی کسب کار، شناسایی و ایجاد بازار برای ارائه ایده، استفاده از استراتژی مناسب قیمت‌گذاری، بازاریابی و تبلیغات مؤثر، شناسایی ارزیابی و پیش‌بینی نیازهای مشتری، تناسب ایده، محصول و بازار، برند سازی و ایجاد جایگاه مطلوب برای برند و محصول در بازار،
	بازاریابی Marketing	ایجاد انگیزه در تیم و طراحی مناسب مدل کسب و کار، تقسیم کار منطقی و تفویض اختیار در تیم استارت آپ، نظارت، کنترل و ارزیابی مداوم در برنامه استارت آپ، توانایی مدیر استارت آپ در هدف‌گذاری بلندمدت و کوتاه مدت
	مدیریت Management	مهارت رهبری، سوابق و تجربیات شخصی صاحبان ایده، توانایی برقراری ارتباط، توانایی در تعیین اهداف بلندمدت و دید کلی، هوش کسب و کار، رقابت‌جویی، سخت‌کوشی، هدف‌داری، مسئولیت‌پذیری،
	مهارت Skill	نگرش نسبت به رابطه تلاش نتیجه پاداش، میزان پذیرفتن مسئولیت شکست، میزان اعتقاد به شانس،
	توفیق طلبی Success	داشتن فکری خلاق و لذت از تغییر مداوم، توجه به همه جزئیات در ارائه ایده، تمایل به خلق مداوم ایده،
	مرکز کنترل درونی Internal Control Center	کمک گرفتن از سایرین در هنگام بروز مشکل، همکاری در ارائه ایده‌های جدید و ترکیبی، مشورت با سایرین در مواقع تصمیم‌گیری،
	خلاقیت Creativity	تمایل به برقراری با افراد جدید، علاقه به انجام کارهای پیچیده، علاقه به موضوعات جدید و ناشناخته،
	استقلال طلبی Independence	بیمه ایده‌ها و تیم استارت آپ، شناسایی ریسک‌های بازار با استراتژی‌های فعلی و بالقوه، کاهش ترس از شروع کردن، مخفی نگه‌داشتن ایده تا قبل از تجاری‌سازی (استارت آپ نامرئی)
	تحمل ابهام Tolerance of Ambiguity	
	ریسک‌پذیری Risk-Taking	

در ادامه به منظور تبیین ضرایب اهمیت کدها و گزاره‌های احصاء شده در بخش عوامل مؤثر بر ورود استارت آپ‌های ورزشی با استفاده از رویکرد امکان‌گرایی جدول ۴ ارائه گردید.

جدول ۴. جدول ضرایب اهمیت و فراوانی شاخص‌های ورود استارت آپ‌های ورزشی به بازارهای داخلی و خارجی با استفاده از رویکرد امکان‌گرایی

**Table 4. Table of coefficients of importance and frequency of indicators of entry of sports startups into domestic and foreign markets using the feasibility approach**

درصد فراوانی معتبر Valid Frequency Percentage	درصد فراوانی Frequency	فراوانی Abundance	شاخص‌های ورود به بازارهای داخلی و خارجی Indices of Entry Into Domestic and Foreign Markets
21.43	20.00	3	استفاده از استراتژی مناسب قیمت‌گذاری Using the right pricing strategy
7.14	6.67	1	استقلال طلبی Independence
28.57	26.67	4	اصلاح قوانین زمان‌بر و هزینه‌بر در اخذ مجوزهای لازم از مراجع زی Amending the Time-Consuming and Costly Rules in Obtaining the Necessary Permits From the Authorities
7.14	6.67	1	اقتصادی Economical
28.57	26.67	4	اهمیت به ایده‌ها و تأکید بر سرعت در به‌کارگیری ایده‌ها The Importance of Ideas and Emphasis on the Speed of Applying Ideas
14.29	13.33	2	اهمیت جامعه به کارآفرینی و استارت آپ‌های ورزشی The Importance of Society to Entrepreneurship and Sports Startups
21.43	20.00	3	ایجاد اطمینان در بازار و مشتری نسبت به محصولات ایده‌محور Creating Confidence in the Market and Customers About Idea-Oriented Products
28.57	26.67	4	ایجاد انگیزه در تیم و طراحی مناسب مدل کسب و کار Motivating the Team and Designing the Appropriate Business Model
7.14	6.67	1	بازاریابی Marketing
21.43	20.00	3	بازاریابی و تبلیغات مؤثر Effective Marketing and Advertising
21.43	20.00	3	برند سازی و ایجاد جایگاه مطلوب برای برند و محصول در بازار Branding and Creating a Favorable Position For the Brand and Product in the Market
21.43	20.00	3	برگزاری دوره‌های آموزش و مشاوره‌ای برای اعضای تیم استارت آپ Holding Training and Consulting Courses for Startup Team Members
21.43	20.00	3	به‌کارگیری متخصص مالی در تیم استارت‌آپی Employing a Financial Expert in the Startup Team
28.57	26.67	4	بیمه ایده‌ها و تیم استارت‌آپی Ideas and Startup Team Insurance
21.43	20.00	3	تأمین مالی و نقدینگی برای ایده Funding and Liquidity for the Idea

جدول ۴. جدول ضرایب اهمیت و فراوانی شاخص‌های ورود استارت آپ‌های ورزشی به بازارهای داخلی و خارجی با استفاده از رویکرد امکان‌گرایی

**Table 4. Table of coefficients of importance and frequency of indicators of entry of sports startups into domestic and foreign markets using the feasibility approach**

درصد فراوانی معتبر Valid Frequency Percentage	درصد فراوانی Frequency	فراوانی Abundance	شاخص‌های ورود به بازارهای داخلی و خارجی Indices of Entry Into Domestic and Foreign Markets
28.57	26.67	4	تجارت و بازاریابی الکترونیک Electronic Business and Marketing
7.14	6.67	1	تحقیق و توسعه Research and Development
7.14	6.67	1	تحمل ابهام Tolerance of Ambiguity
35.71	33.33	5	تسهیلات و حمایت‌های صادرات و واردات Export and Import Facilities and Support
28.57	26.67	4	تقسیم کار منطقی و تفویض اختیار در تیم استارت آپ Logical Division of Work and Delegation of Authority in the Startup Team
28.57	26.67	4	تمایل به برقراری با افراد جدید Desire to Communicate With New People
28.57	26.67	4	تمایل به خلق مداوم ایده Willingness to Continuously Create Ideas
14.29	13.33	2	تمایل سرمایه‌گذاران استارت‌آپی به ایده‌های ورزشی The Willingness of Startup Investors to Sports Ideas
14.29	13.33	2	تمایل مشتریان به خرید الکترونیک در ورزش Customers' Willingness to Buy Electronics in Sports
14.29	13.33	2	تمایل مشتریان ورزشی به فضای آنلاین The Desire of Sports Customers to Go Online
14.29	13.33	2	تمایل مشتریان ورزشی به محصولات و خدمات نوین و فناورانه The Desire of Sports Customers For New and Technological Products and Services
28.57	26.67	4	تناسب ایده، محصول و بازار Suitability of Idea, Product and Market
21.43	20.00	3	توافقنامه‌های تجاری، منطق‌هایی و دوجانبه Commercial agreements, logics and bilateral
7.14	6.67	1	توان بازار Market Power
28.57	26.67	4	توان تجاری‌سازی در نوآوری The Power of Commercialization in Innovation
7.14	6.67	1	توان رقابتی و نوآوری Competitiveness and Innovation
7.14	6.67	1	توان فناورانه Technological Power



جدول ۴. جدول ضرایب اهمیت و فراوانی شاخص‌های ورود استارت آپ‌های ورزشی به بازارهای داخلی و خارجی با استفاده از رویکرد امکان‌گرایی

Table 4. Table of coefficients of importance and frequency of indicators of entry of sports startups into domestic and foreign markets using the feasibility approach

درصد فراوانی معتبر Valid Frequency Percentage	درصد فراوانی Frequency	فراوانی Abundance	شاخص‌های ورود به بازارهای داخلی و خارجی Indices of Entry Into Domestic and Foreign Markets
14.29	13.33	2	توانایی برقراری ارتباط Ability to Communicate
21.43	20.00	3	توانایی در تعیین اهداف بلندمدت و دید کلی Ability to Set Long-Term Goals and Overview
28.57	26.67	4	توانمندسازی تیم استارت آپ Empowering the Startup Team
35.71	33.33	5	توانمندی در نوآوری و تحقیق و توسعه Capability in Innovation and Research and Development
14.29	13.33	2	توجه به تغییرات مدام در ذائقه مشتریان Paying Attention to the Constant Changes in Customers' Tastes
21.43	20.00	3	توجه به تقاضای بازارهای منطقه‌ای، ملی و محلی Attention to the Demand of Regional, National and Local Markets
14.29	13.33	2	توجه به نیاز مشتری در ارائه محصول جدید Attention to Customer Needs in Providing New Products
42.86	40.00	6	توجه به همه جزئیات در ارائه ایده Paying Attention to all the Details in Presenting the Idea
21.43	20.00	3	توسعه شبکه اجتماعی کسب و کار Development of Business Social Network
28.57	26.67	4	توسعه پهنای باند و شبکه ملی اطلاعات Broadband Development and National Information Network
7.14	6.67	1	توفیق طلبی Seek Success
21.43	20.00	3	تولید ناخالص ملی Gross National Product
7.14	6.67	1	تکنولوژی Technology
28.57	26.67	4	حمایت از استارت آپ‌های ورزشی در قوانین دولتی Supporting Sports Startups in Government Laws
28.57	26.67	4	حمایت از فعالیتهای تحقیقاتی Supporting Research Activities
7.14	6.67	1	خلاقیت Creativity

جدول ۴. جدول ضرایب اهمیت و فراوانی شاخص‌های ورود استارت آپ‌های ورزشی به بازارهای داخلی و خارجی با استفاده از رویکرد امکان‌گرایی

**Table 4. Table of coefficients of importance and frequency of indicators of entry of sports startups into domestic and foreign markets using the feasibility approach**

درصد فراوانی معتبر Valid Frequency Percentage	درصد فراوانی Frequency	فراوانی Abundance	شاخص‌های ورود به بازارهای داخلی و خارجی Indices of Entry Into Domestic and Foreign Markets
28.57	26.67	4	داشتن فکری خلاق و لذت از تغییر مداوم Having a Creative Mind and Enjoying Constant Change
14.29	13.33	2	رقابت برای بالا بردن کیفیت Competition to Improve Quality
28.57	26.67	4	رقابت‌جویی Competition
7.14	6.67	1	ریسک‌پذیری Risk Taking
7.14	6.67	1	سازمانی Organizational
35.71	33.33	5	سخت‌کوشی Diligence
21.43	20.00	3	سرانه بالای ورزشی خانوار Per Capita Above Household Sports
28.57	26.67	4	سرمایه اجتماعی ورزش Social Capital of Sports
21.43	20.00	3	سهم بودجه اختصاصی دولت به فعالیت‌های ایده‌محور The Contribution of the Government's Dedicated Budget to Idea-Oriented Activities
35.71	33.33	5	سوابق و تجربیات شخصی صاحبان ایده Backgrounds and Personal Experiences of Idea Wwners
28.57	26.67	4	سیاست‌ها و مقررات بازار سرمایه (سیاست‌های پولی و مالی) Capital Market Policies and Regulations (Monetary and Financial Policies)
35.71	33.33	5	سیاست‌های حمایتی مالیاتی Tax Support Policies
21.43	20.00	3	سیاست‌ها و مقررات حامی رقابت و تصویب قوانین ضد انحصاری Pro-Competition Policies and Regulations and Adoption of Anti-Monopoly Laws
7.14	6.67	1	سیاسی-قانونی Political-Legal
28.57	26.67	4	سیستم‌های حمایتی مانند شتاب‌دهنده‌ها، منتورها و غیره Support Systems Such as Accelerators, Mentors, etc
21.43	20.00	3	شفافیت در حسابداری و امور مالی کسب کار Transparency in Business Accounting and Finance

جدول ۴. جدول ضرایب اهمیت و فراوانی شاخص‌های ورود استارت آپ‌های ورزشی به بازارهای داخلی و خارجی با استفاده از رویکرد امکان‌گرایی

Table 4. Table of coefficients of importance and frequency of indicators of entry of sports startups into domestic and foreign markets using the feasibility approach

درصد فراوانی معتبر Valid Frequency Percentage	درصد فراوانی Frequency	فراوانی Abundance	شاخص‌های ورود به بازارهای داخلی و خارجی Indices of Entry Into Domestic and Foreign Markets
21.43	20.00	3	شناسایی ارزیابی و پیش‌بینی نیازهای مشتری Identification, Assessment and Forecasting of Customer Needs
21.43	20.00	3	شناسایی ریسک‌های بازار با استراتژی‌های فعلی و بالقوه Identifying Market Risks With Current and Potential Strategies
21.43	20.00	3	شناسایی و ایجاد بازار برای ارائه ایده Identify and Create a Market for Presenting Ideas
28.57	26.67	4	علاقه به انجام کارهای پیچیده Interest in Complex Tasks
35.71	33.33	5	علاقه به موضوعات جدید و ناشناخته Interest in New and Unknown Topics
28.57	26.67	4	علاقه تیم به آن کسب و کار The Team's Interest in That Business
7.14	6.67	1	فردی Individual
21.43	20.00	3	فرهنگ مصرف تولیدات داخلی The Culture of Consumption of Domestic Products
7.14	6.67	1	فرهنگی-اجتماعی Sociocultural
28.57	26.67	4	قابلیت دسترسی به اطلاعات بازار برای استارت‌آپ‌ها Ability to Access Market Information for Startups
7.14	6.67	1	مالی/حسابداری Finance/Accounting
7.14	6.67	1	محیطی عملیاتی Operational Environment
7.14	6.67	1	محیط عمومی Public Environment
21.43	20.00	3	مخفی نگه‌داشتن ایده تا قبل از تجاری‌سازی (استارت آپ نامرئی) Keeping the Idea Secret Until Commercialization (Invisible Startup)
7.14	6.67	1	مدیریت Management
21.43	20.00	3	مدیریت کیفیت جامع در فرایند ساخت و تولید و بهبود کیفیت خدمات Comprehensive Quality Management in the Manufacturing and Production Process and Improving Service Quality

جدول ۴. جدول ضرایب اهمیت و فراوانی شاخص‌های ورود استارت آپ‌های ورزشی به بازارهای داخلی و خارجی با استفاده از رویکرد امکان‌گرایی

**Table 4. Table of coefficients of importance and frequency of indicators of entry of sports startups into domestic and foreign markets using the feasibility approach**

درصد فراوانی معتبر Valid Frequency Percentage	درصد فراوانی Frequency	فراوانی Abundance	شاخص‌های ورود به بازارهای داخلی و خارجی Indices of Entry Into Domestic and Foreign Markets
7.14	6.67	1	مرکز کنترل درونی Internal Control Center
28.57	26.67	4	مسئولیت‌پذیری Responsibility
35.71	33.33	5	مشورت با سایرین در مواقع تصمیم‌گیری Consult With Others When Making Decisions
21.43	20.00	3	مقررات و قوانین مرتبط با نام تجاری و حقوق مالکیت در کشور Regulations and Laws Related to the Brand Name and Property Rights in the Country
7.14	6.67	1	منابع انسانی Human Resources
7.14	6.67	1	مهارت Skill
21.43	20.00	3	مهارت رهبری Leadership Skills
28.57	26.67	4	میزان اعتقاد به شانس The Amount of Belief in Luck
35.71	33.33	5	میزان پذیرفتن مسئولیت شکست The Extent of Accepting Responsibility For Failure
21.43	20.00	3	نظارت، کنترل و ارزیابی مداوم در برنامه استارت آپ Continuous Monitoring, Control and Evaluation in the Startup Program
35.71	33.33	5	نوآوری در ایده تولیدات و خدمات Innovation in The Idea of Products and Services
21.43	20.00	3	نوع مصرف و قدرت خرید مردم Consumption Type and Purchasing Power of People
21.43	20.00	3	نگرش سرمایه‌گذاران به شرکت‌های استارت آپی در ورزش Attitude of Investors Towards Startup Companies in Sports
35.71	33.33	5	نگرش نسبت به رابطه تلاش نتیجه پاداش Attitude Towards the Effort-Reward Relationship
28.57	26.67	4	هدف‌داری Have a Purpose
21.43	20.00	3	همکاری در ارائه ایده‌های جدید و ترکیبی Collaboration in Presenting New and Combined Ideas

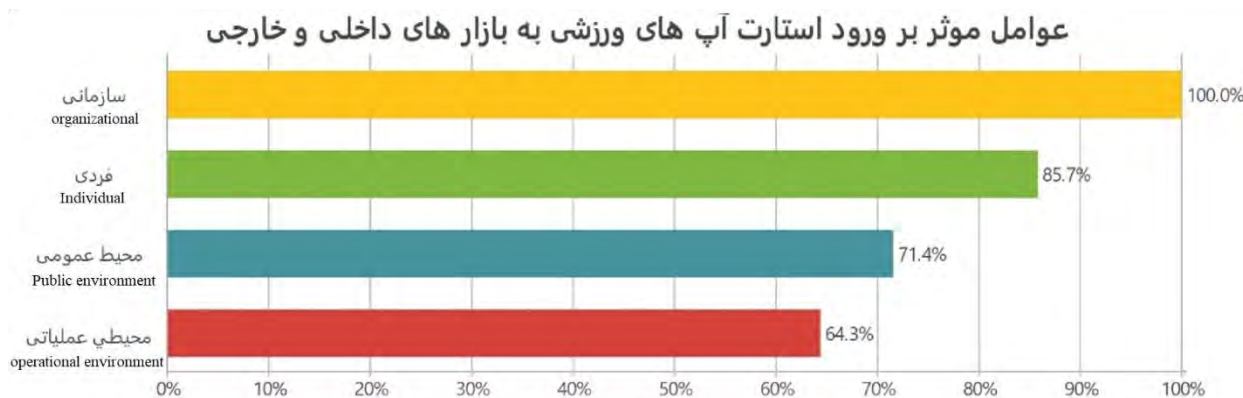
جدول ۴. جدول ضرایب اهمیت و فراوانی شاخص‌های ورود استارت آپ‌های ورزشی به بازارهای داخلی و خارجی با استفاده از رویکرد امکان‌گرایی

Table 4. Table of coefficients of importance and frequency of indicators of entry of sports startups into domestic and foreign markets using the feasibility approach

درصد فراوانی معتبر Valid Frequency Percentage	درصد فراوانی Frequency	فراوانی Abundance	شاخص‌های ورود به بازارهای داخلی و خارجی Indices of Entry Into Domestic and Foreign Markets
28.57	26.67	4	هوش کسب و کار Business Intelligence
28.57	26.67	4	توانایی مدیر استارت آپ در هدف‌گذاری بلندمدت و کوتاه مدت The Startup Manager's Ability to Set Long-Term and Short-term Goals
21.43	20.00	3	توسعه مهارت آی تی و دیجیتال صاحبان استارت آپ‌های ورزشی Development of IT and Digital Skills of Sports Startup Owners
28.57	26.67	4	پیشرفت تکنولوژی در زمینه برقراری ارتباطات Advancement in Communication Technology
28.57	26.67	4	پیشرفت تکنولوژی در زمینه تولیدات ورزشی Advancement of Technology in the Field of Sports Products
28.57	26.67	4	پیشرفت تکنولوژی در زمینه کسب اطلاعات و تحقیقات Advancement of Technology in the Field of Information Acquisition and Research
21.43	20.00	3	کار تیمی Team Work
21.43	20.00	3	کاهش ترس از شروع کردن Reduce the Fear of Getting Started
28.57	26.67	4	کمک گرفتن از سایرین در هنگام بروز مشکل Seeking Help From Others When Problems Arise
28.57	26.67	4	کنترل نرخ تورم Inflation Rate Control
28.57	26.67	4	کنترل نوسان نرخ ارز Control of Exchange Rate Fluctuations
28.57	26.67	4	گزینش و به‌کارگیری تیم کاری متخصص و مکمل در استارت آپ Selection and Employment of Expert and Complementary Work Team in Startup
100.00	93.33	15	DOCUMENTS with code(s)

همان‌طور که در جدول بالا مشاهده می‌شود شاخص‌های نگرش نسبت به رابطه تلاش نتیجه پاداش، نوآوری در ایده تولیدات و خدمات، میزان پذیرفتن مسئولیت شکست، مشورت با سایرین در مواقع تصمیم‌گیری، علاقه به موضوعات جدید و ناشناخته، سیاست‌های حمایتی مالیاتی، سوابق و تجربیات شخصی صاحبان ایده، سخت‌کوشی، توانمندی در نوآوری و تحقیق و توسعه و تسهیلات و حمایت‌های صادرات و واردات به‌عنوان شاخص‌های با ضرایب اهمیت بالا در بین گزاره‌های احصاء شده در

خصوص عوامل مؤثر بر ورود استارت آپ‌های ورزشی با رویکرد بازاریابی امکان‌گرایانه محاسبه شده‌اند. در ادامه به ضرایب اهمیت مقولات اصلی ورود استارت آپ‌های ورزشی به بازارهای داخلی و خارجی با استفاده از نظرات خبرگان تحقیق پرداخته شد.

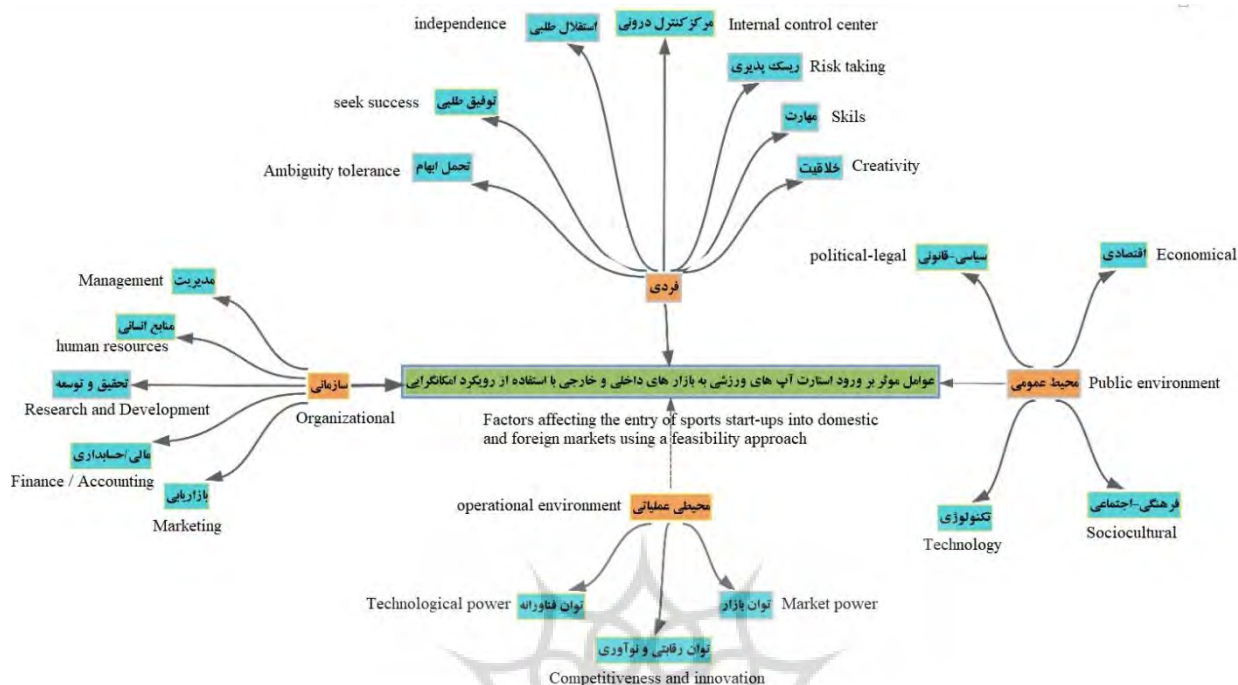


شکل ۲- درصد نظرات خبرگان تحقیق در خصوص ضرایب اهمیت مقولات اکتشاف شده تحقیق

**Figure 2- The percentage of opinions of research experts regarding the coefficients of importance of the categories discovered in the research**

همان‌طور که در شکل ۲ مشاهده می‌شود تمامی مشارکت‌کنندگان در تحقیق به مقوله سازمانی به‌عنوان مقوله اثرگذار بر ورود استارت آپ‌های ورزشی به بازارهای داخلی و خارجی اشاره کرده‌اند. پس از آن مقوله فردی با ۸۵/۷ درصد به‌عنوان عامل اثرگذار معرفی شد. مقوله محیط عمومی با ۷۱/۴ درصد مشارکت‌کنندگان در رتبه سوم و مقوله محیطی عملیاتی به‌عنوان مقوله احصاء شده نظرات خبرگان با ۶۴/۳ درصد نظرات مشارکت‌کنندگان در تحقیق قرار گرفت.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۳. مدل ورود استارت آپ‌های ورزشی به بازارهای داخلی و خارجی با استفاده از رویکرد امکان‌گرایی  
 Figure 3. The model of entry of sports start-ups into the domestic and foreign markets using the possibility approach

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج کدگذاری داده‌ها به‌منظور شناسایی عوامل مؤثر بر ورود استارت‌آپ‌های ورزشی به بازارهای داخلی و خارجی (سؤال اول تحقیق) نشان داد که به‌طور کلی ۱۹ مفهوم در قالب ۴ مقوله اصلی محیط عمومی (۴ مفهوم)، محیط عملیاتی (۳ مفهوم)، عوامل سازمانی (۵ مفهوم) و عوامل فردی (۷ مفهوم) به‌عنوان عوامل مؤثر بر ورود استارت‌آپ‌های ورزشی به بازارهای داخلی و خارجی وجود دارد. در واقع می‌توان بیان داشت که چهار عامل به‌عنوان عوامل مؤثر بر ورود استارت‌آپ‌های ورزشی به بازارهای داخلی و خارجی که هر یک از آن‌ها نیز از مؤلفه‌هایی تشکیل شده‌اند. در این رابطه لازم به توضیح است که کارآفرینان و فعالین حوزه استارت‌آپ‌های ورزشی بایستی با شناخت و اطلاعات کافی از عوامل مؤثر در این حوزه اقدام به ایجاد استارت‌آپ و در واقع ورود به حوزه استارت‌آپ‌های ورزشی نمایند چرا که بدون اطلاعات کافی بدون شک نمی‌توان به موفقیت در این حوزه رقابتی دست یافت. بر همین اساس، اولین عامل مورد بحث را عامل محیط عمومی تشکیل می‌دهد که خود از ۴ مفهوم یا مؤلفه شامل مؤلفه سیاسی-قانونی، مؤلفه تکنولوژی، مؤلفه فرهنگی-اجتماعی و مؤلفه اقتصادی تشکیل شده است. بایستی توجه داشت که برای ورود به هر کسب و کاری همواره موارد سیاسی-قانونی متعددی وجود دارد که شناخت و آگاهی کافی از آن‌ها می‌تواند در مسیر موفقیت در آن کسب و کار مؤثر باشد. در حوزه استارت‌آپ‌های ورزشی نیز همین قانون حکم‌فرماست و کارآفرینان و فعالین این حوزه لازم است با موارد سیاسی-قانونی همچون اصلاح قوانین زمان‌بر و هزینه‌بر در اخذ مجوزهای لازم از مراجع ذی ربط، سهم بودجه اختصاصی دولت به فعالیت‌های ایده‌محور، مقررات و قوانین مرتبط با نام

تجاری و حقوق مالکیت در کشور، توافقنامه‌های تجاری، منطق‌هایی و دوجانبه، سیاست‌ها و مقررات حامی رقابت و تصویب قوانین ضد انحصاری و حمایت از استارت‌آپ‌های ورزشی در قوانین دولتی آشنایی و تسلط کافی داشته باشند تا بتوانند در صورت ورود، با مشکلات احتمالی و روش‌های رفع و رجوع آن‌ها آشنا بوده و احتمال موفقیت خود را ارتقا بخشند. علاوه بر این، بر کسی پوشیده نیست که امروزه تکنولوژی و پیشرفت‌های روزافزون آن بر تمامی جنبه‌های زندگی انسان از جمله کسب و کارها تأثیرگذار بوده و بدون توجه کافی و همگام شدن با تکنولوژی‌های به روز نمی‌توان به سادگی موفقیت کسب و کار را تضمین نمود. این موضوع به‌ویژه در حوزه استارت‌آپ‌ها (ورزشی) که اساساً بر بستر تکنولوژی‌های دنیای وب استوار هستند، اهمیت بیشتری می‌یابد. به همین منظور، کارآفرینان علاقه‌مند به حوزه استارت‌آپ‌های ورزشی لازم است با موضوعاتی همچون تجارت و بازاریابی الکترونیک، پیشرفت تکنولوژی در زمینه تولیدات ورزشی، پیشرفت تکنولوژی در زمینه کسب اطلاعات و تحقیقات و پیشرفت تکنولوژی در زمینه برقراری ارتباطات آشنایی کافی داشته باشند تا بتوانند به نحو مطلوبی با تکنولوژی‌های این حوزه همگام شوند. در کنار مؤلفه‌های یاد شده، مؤلفه فرهنگی-اجتماعی نیز وجود دارد که می‌تواند بر موفقیت یا عدم موفقیت استارت‌آپ‌های ورزشی تأثیر بسزایی داشته باشد چرا که در صورت ناهماهنگی این مؤلفه با استارت‌آپ ورزشی، احتمال شکست آن بسیار بالا می‌رود. فرهنگ مصرف تولیدات داخلی، سرانه بالای ورزشی خانوار، نوع مصرف و قدرت خرید مردم، سرمایه اجتماعی ورزش، اهمیت جامعه به کارآفرینی و استارت‌آپ‌های ورزشی و نگرش سرمایه‌گذاران به شرکت‌های استارت‌آپی در ورزش مواردی هستند که در مؤلفه فرهنگی-اجتماعی بایستی مدنظر کارآفرینان حوزه استارت-آپ‌های ورزشی قرار گیرد. در نهایت، مؤلفه اقتصادی وجود دارد که می‌تواند محیط عمومی استارت‌آپ‌های ورزشی را به شدت تحت تأثیر قرار دهد. در این راستا، لازم است کارآفرینان با توجه ویژه به سیاست‌ها و مقررات بازار سرمایه (سیاست‌های پولی و مالی)، کنترل نرخ تورم، تولید ناخالص ملی، تسهیلات و حمایت‌های صادرات و واردات، سیاست‌های حمایتی مالیاتی و کنترل نوسان نرخ ارز، بسترهای اقتصادی مؤثر بر استارت‌آپ مورد نظرشان را تحت نظر قرار داده و در صورت مهیا بودن این بستر اقدام به تأسیس و یا توسعه استارت‌آپ‌های ورزشی خود نمایند؛ بنابراین، پیشنهاد می‌شود که کارآفرینان و علاقه‌مندان به حوزه استارت‌آپ‌های ورزشی به‌منظور افزایش احتمال موفقیت خود همواره موضوعات مربوط به مؤلفه‌های سیاسی-قانونی، تکنولوژی، فرهنگی-اجتماعی و اقتصادی را تحت نظر قرار داده و در صورت ارزیابی مناسب آن‌ها به این حوزه ورود نمایند. دیگر عامل مؤثر بر ورود استارت‌آپ‌های ورزشی به بازارهای داخلی و خارجی را عامل محیط عملیاتی تشکیل می‌دهد که متشکل از ۳ مفهوم یا مؤلفه توان فناورانه، توان رقابتی و نوآوری و توان بازار است. در توضیح این بخش بایستی توجه داشت که برای هر کسب و کاری، یک محیط عملیاتی وجود دارد که مدیران و کارآفرینان بایستی به‌طور واقع‌بینان آن را در نظر بگیرند چرا که ممکن است یک کسب و کار یا استارت‌آپ بر روی کاغذ و در مرحله برنامه‌ریزی موفق به نظر برسد درحالی‌که با ورود به محیط عملیاتی این موفقیت ممکن است به شکست منتهی شود؛ بنابراین، درک صحیح از محیط عملیاتی استارت-آپ‌های ورزشی و شناخت بازارهای داخلی و خارجی می‌تواند کارآفرینان حوزه استارت‌آپ‌های ورزشی را در مسیر دستیابی به موفقیت راهنمایی نماید. در این راستا، اولین مؤلفه شناسایی شده را توان فناورانه تشکیل می‌دهد. همان‌طور که پیشتر نیز بیان شد، امروزه تکنولوژی و فناوری‌های مختلف بر جنبه‌های مختلف زندگی انسان‌ها تأثیرگذار بوده و این موضوع در بحث استارت‌آپ‌ها شاید اهمیت بیشتری یابد چرا که این حوزه وابستگی بسیار زیادی به موضوع فناوری و تکنولوژی‌های روز دارد. لذا، کارآفرینان و صاحبان حوزه استارت‌آپ‌های ورزشی بایستی با توسعه مهارت‌آی‌تی خود، توسعه شبکه اجتماعی کسب و کار، توجه به توسعه پهنای باند و شبکه ملی اطلاعات، ارزیابی تمایل مشتریان ورزشی به محصولات و خدمات نوین و فناورانه،



ارزیابی تمایل مشتریان به خرید الکترونیک در ورزش و آگاهی از تمایل مشتریان ورزشی به فضای آنلاین، توان فناوری خود را ارتقا بخشند. همچنین، لازم است که توان رقابتی و نوآوری خود را در بازارهای داخلی و خارجی بر اساس مواردی مانند توان تجاری‌سازی در نوآوری، نوآوری در ایده تولیدات و خدمات، مدیریت کیفیت جامع در فرایند ساخت و تولید و بهبود کیفیت خدمات و توانمندی در نوآوری و تحقیق و توسعه و سیستم‌های حمایتی مانند شتاب‌دهنده‌ها، منتورها و غیره ارتقا بخشیده و احتمال موفقیت استارت آپ ورزشی طراحی شده را افزایش دهند. در نهایت، کارآفرینان و صاحبان استارت آپ‌های ورزشی باید با ارزیابی دقیقی از توان بازار به این نتیجه برسند که بازار توان حمایت از استارت آپ ورزشی آنان را دارد چرا که در صورت عدم کشف بازار، نمی‌توان به موفقیت استارت آپ ورزشی امیدوار بود. در این راستا، توجه به تقاضای بازارهای منطقه‌ای، ملی و محلی، توجه به تغییرات مداوم در ذائقه مشتریان، قابلیت دسترسی به اطلاعات بازار برای استارت آپ‌ها، تمایل سرمایه‌گذاران استارت آپی به ایده‌های ورزشی، توجه به نیاز مشتری در ارائه محصول جدید و ایجاد اطمینان در بازار و مشتری نسبت به محصولات ایده محور می‌تواند در ارزیابی توان بازار مفید باشد؛ بنابراین، پیشنهاد می‌شود که کارآفرینان و صاحبان استارت آپ‌های ورزشی برای کسب اطلاعات صحیح و واقع‌بینانه در رابطه با بازار موجود، به ارتقای توان فناوری خود و ارزیابی دقیق توان رقابتی و نوآوری و نیز توان بازار پرداخته و بر اساس آن‌ها نسبت به ورود یا توسعه ورزشی خود اقدام نمایند.

در ادامه مشخص شد که عوامل سازمانی نیز دیگر عامل مؤثر بر ورود استارت آپ‌های ورزشی به بازارهای داخلی و خارجی را تشکیل می‌دهد که متشکل از ۵ مفهوم یا مؤلفه منابع انسانی، تحقیق و توسعه، مالی / حسابداری، بازاریابی و مدیریت است. امروزه کارآفرینان و صاحبان استارت آپ‌های ورزشی می‌دانند که استارت آپ‌ها نیز مانند یک سازان از ساختار و منابع خاصی بهره می‌برد و لذا بایستی به‌مانند یک سازمان به‌درستی مدیریت شود تا بتواند بهترین بهره‌وری را داشته باشد. در این راستا، مدیریت صحیح و اصولی منابع انسانی توسط کارآفرین و صاحب استارت آپ می‌تواند بر احتمال موفقیت آن بیفزاید. لذا، ارزیابی علاقه تیم به آن کسب و کار، کار تیمی، گزینش و به‌کارگیری تیم کاری متخصص و مکمل در استارت آپ، برگزاری دوره‌های آموزش و مشاوره‌ای برای اعضای تیم استارت آپ و توانمندسازی تیم استارت آپ بایستی در دستور کار صاحبان یا مدیران استارت آپ‌های ورزشی قرار گیرد. همچنین، با تحقیق و توسعه بایستی قدرت رقابت استارت آپ برای بالا بردن کیفیت، اهمیت به ایده‌ها و تأکید بر سرعت در به‌کارگیری ایده‌ها و حمایت از فعالیت‌های تحقیقاتی، زمینه بهبود ارتقای روز افزون استارت آپ خود را فراهم نمایند. دیگر مؤلفه مورد بحث در عوامل سازمانی را مؤلفه مالی / حسابداری تشکیل می‌دهد که مانند یک سازمان رسمی بایستی کارآفرینان و صاحبان استارت آپ‌های ورزشی با تأمین مالی و نقدینگی برای ایده، به‌کارگیری متخصص مالی در تیم استارت آپی و شفافیت در حسابداری و امور مالی کسب کار، همواره منابع مالی خود را به‌درستی مدیریت نمایند. علاوه بر این، باید توجه داشت که استارت آپ‌های ورزشی نیز همانند سایر کسب و کارها نیازمند مدیریت بازاریابی و اتخاذ تصمیمات مناسب بازاریابی هستند تا بتوانند در بازار رقابتی امروزی توان رقابت با رقبای داشته باشند، لذا شناسایی و ایجاد بازار برای ارائه ایده، استفاده از استراتژی مناسب قیمت‌گذاری، بازاریابی و تبلیغات مؤثر، شناسایی ارزیابی و پیش‌بینی نیازهای مشتری، تناسب ایده، محصول و بازار و برند سازی و ایجاد جایگاه مطلوب برای برند و محصول در بازار می‌تواند در مدیریت مناسب بازاریابی، کارآفرینان و صاحبان استارت آپ‌های ورزشی را یاری رساند. در نهایت، با مدیریت اصولی تیم اجرایی استارت آپ از طریق ایجاد انگیزه در تیم و طراحی مناسب مدل کسب و کار، تقسیم کار منطقی و تفویض اختیار در تیم استارت آپ، نظارت، کنترل و ارزیابی مداوم در برنامه استارت آپ و توانایی مدیر استارت آپ در

هدف‌گذاری بلندمدت و کوتاه مدت، کارآفرینان و صاحبان استارت‌آپ‌های ورزشی می‌توانند به دستیابی به اهداف خود در راه‌اندازی یک استارت‌آپ ورزشی امیدوار باشند. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود که کارآفرینان و صاحبان استارت‌آپ‌های ورزشی با ارتقای نگرش سازمانی به استارت‌آپ‌های ورزشی تلاش نمایند تا با مدیریت صحیح تیم اجرایی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت مالی و مدیریت بازاریابی مناسب، بسترهای موفقیت استارت‌آپ‌های ورزشی را تسهیل نمایند.

در نهایت، آخرین عامل مؤثر بر ورود استارت‌آپ‌های ورزشی به بازارهای داخلی و خارجی را عوامل فردی تشکیل می‌دهد که از ۷ مفهوم یا مؤلفه شامل مهارت، توفیق طلبی، مرکز کنترل بیرونی، استقلال طلبی، تحمل ابهام و ریسک‌پذیری تشکیل شده است. بر کسی پوشیده نیست که کارآفرینی در هر حوزه‌ای از جمله استارت‌آپ‌های ورزشی نیازمند یک سری ویژگی‌های فردی است که هر کسی از آن‌ها برخوردار نیست و لذا چنانچه کارآفرینان و صاحبان استارت‌آپ‌های ورزشی دریابند که در این ویژگی‌ها از حد مناسبی برخوردار نیستند، بهتر است در جهت ارتقای وضعیت آن ویژگی‌ها اقدام نموده و یا اینکه به‌طور کلی از ورود به بازار استارت‌آپ‌های ورزشی صرف‌نظر کنند. یکی از این ویژگی‌ها را مهارت‌هایی از جمله مهارت رهبری، سوابق و تجربیات شخصی صاحبان ایده، توانایی برقراری ارتباط، توانایی در تعیین اهداف بلندمدت و دید کلی و هوش کسب و کار تشکیل می‌دهد که لازم است کارآفرینان و صاحبان استارت‌آپ‌های ورزشی خود را در این مؤلفه ارزیابی نمایند. همچنین، صفت توفیق طلبی به‌عنوان دیگر ویژگی فردی موردنیاز برای ورود به بازار استارت‌آپ‌های ورزشی بایستی مورد توجه قرار بگیرد. در این رابطه لازم است کارآفرینان و صاحبان استارت‌آپ‌های ورزشی میزان و درجه رقابت‌جویی، سخت‌کوشی، هدف‌داری و مسئولیت‌پذیری خود را مورد ارزیابی قرار دهند. علاوه بر این، ارزیابی مرکز کنترل درونی از طریق نگرش نسبت به رابطه تلاش نتیجه پاداش، میزان پذیرفتن مسئولیت شکست و میزان اعتقاد به شانس؛ ارزیابی درجه خلاقیت با در نظر گرفتن مواردی همچون داشتن فکری خلاق و لذت از تغییر مداوم، توجه به همه جزئیات در ارائه ایده و تمایل به خلق مداوم ایده؛ ارزیابی میزان ویژگی استقلال طلبی از طریق سنجش وضعیت فرد در کمک گرفتن از سایرین در هنگام بروز مشکل، همکاری در ارائه ایده‌های جدید و ترکیبی و مشورت با سایرین در مواقع تصمیم‌گیری؛ ارزیابی میزان تحمل ابهام در فرد کارآفرین یا صاحب استارت‌آپ توسط سنجش میزان تمایل به برقراری با افراد جدید، علاقه به انجام کارهای پیچیده و علاقه به موضوعات جدید و ناشناخته و در نهایت، سنجش میزان ریسک‌پذیری از طریق ارزیابی وضعیت فرد از لحاظ بیمه ایده‌ها و تیم استارت‌آپی، شناسایی ریسک‌های بازار با استراتژی‌های فعلی و بالقوه، کاهش ترس از شروع کردن و مخفی نگه‌داشتن ایده تا قبل از تجاری‌سازی (استارت‌آپ نامرئی) و ویژگی‌های فردی‌ای هستند که در صورت کسب نمرات بالا در آن‌ها، کارآفرینان یا صاحبان استارت‌آپ‌های ورزشی می‌توانند وضعیت ویژگی‌های فردی خود برای ورود به بازار استارت‌آپ‌های ورزشی را مثبت ارزیابی نموده و در کنار سایر توجه به عوامل، با خیالی راحت‌تر به ورود به بازار استارت‌آپ‌های ورزشی بیندیشند. با تمام این توصیفات، پیشنهاد می‌شود که کارآفرینان و صاحبان استارت‌آپ‌های ورزشی در صورت کسب نمرات مناسب در ارزیابی ویژگی‌های فردی خود از جمله مهارت، توفیق طلبی، مرکز کنترل بیرونی، استقلال طلبی، تحمل ابهام و ریسک‌پذیری وارد بازار استارت‌آپ‌های ورزشی شوند.

### تقدیر و تشکر

بدین وسیله از تمامی عزیزانی که ما را در به اتمام رساندن این مقاله کمک کرده اند و همچنین عوامل دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری سپاسگزاریم.

## منابع

1. Artto, K., Valtakoski, A., & Kärki, H. (2015). Organizing for solutions: How project-based firms integrate project and service businesses. *Industrial Marketing Management*, 45: 70-83.
2. Baines, T., Bigdeli, A. Z., Bustinza, O. F., Shi, V. G., Baldwin, J., & Ridgway, K. (2017). Servitization: revisiting the state-of-the-art and research priorities. *International Journal of Operations & Production Management*. 37(2): 256-278.
3. Benedettini, O., Swink, M., & Neely, A. (2017). Examining the influence of service additions on manufacturing firms' bankruptcy likelihood. *Industrial Marketing Management*, 60, 112-125.
4. Bohm, E., Eggert, A., & Thiesbrummel, C. (2017). Service transition: a viable option for manufacturing companies with deteriorating financial performance? *Industrial Marketing Management*, 60: 101-111.
5. Borrego, M., Douglas, E., Amelink, C. (2009). Quantitative, Qualitative, and Mixed Research Methods in Engineering Education. *Engineering Journal of Engineering Education*. 53-66.
6. Charmaz, K., 2006. *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis*. Sage, London.
7. Chetty, S., Ojala, A., & Leppäaho, T. (2015). Effectuation and foreign market entry of entrepreneurial firms. *European Journal of Marketing*. 49(9/10): 1436-1459.
8. Cui, L., Su, S. I. I., Feng, Y., & Hertz, S. (2019). Causal or effectual? Dynamics of decision-making logics in servitization. *Industrial Marketing Management*, 82: 15-26.
9. Dash, R., & Ranjan, K. R. (2019). An effectual-causal view of managerial decisions in the internationalization of Indian MNEs. *Journal of International Management*, 25(1): 101-120.
10. Frigotto, M. L., & Valle, N. D. (2018). Gender and the structuring of the entrepreneurial venture: an effectuation approach. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 10(4): 412-434.
11. Glazer, B., Strauss, A., 1967. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine, Chicago.
12. Guba, E.G., Lincoln, Y.S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. Major paradigms and perspectives. 105-117.
13. Jones, P., Jones, A., Williams-Burnett, N., & Ratten, V. (2017). Let's get physical: Stories of entrepreneurial activity from sports coaches/instructors. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 18(4): 219-230.
14. Koronios, K., Kriemadis, A., Dimitropoulos, P., & Papadopoulos, A. (2019a). A values framework for measuring the influence of ethics and motivation regarding the performance of employees. *Business & Entrepreneurship Journal*, 10(1): 1-19.
15. Kowalkowski, C., Gebauer, H., Kamp, B., & Parry, G. (2017). Servitization and deservitization: Overview, concepts, and definitions. *Industrial Marketing Management*, 60: 4-10.
16. Machado, H. P. V., da Silva Faia, V., & Domingues, J. (2016). Entrepreneurial alertness: Study of the influence of individual characteristics and entrepreneurship. *Brazilian Business Review*, 13(5): 85-107.
17. Mir Ahadi, Seyed Saeed (2018). Investigating the decision-making logic of Iranian entrepreneurs based on feasibility theory. *Journal of New Research in Decision Making*, Second Year, No. 4. (Persian).
18. Mir Ahadi, S., Pira, D. (2017). Investigating the methods of entrepreneurial companies entering foreign markets according to the feasibility and goal orientation approach. Master Thesis in Entrepreneurship, Organizational Orientation, Allameh Tabatabai University, Faculty of Management and Accounting. (Persian).
19. Noordhoff, C. S., Kyriakopoulos, K., Moorman, C., Pauwels, P., & Dellaert, B. G. 2011. The Bright Side and Dark Side of Embedded Ties in Business-to-Business Innovation. *Journal of Marketing*, 75(5): 34-52.
20. Ratten, V. (2020). Sport Startups: What are They?. In *Sport Startups: New Advances in Entrepreneurship*. Emerald Publishing Limited.
21. Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of management Review*, 26(2): 243-263.

22. Sarasvathy, S. D., Dew, N., Velamuri, S. R., & Venkataraman, S. (2003). Three views of entrepreneurial opportunity. In *Handbook of entrepreneurship research* (pp. 141-160). Springer, Boston, MA.
23. Sarasvathy, S., Kumar, K., York, J. G., & Bhagavatula, S. (2014). An effectual approach to international entrepreneurship: Overlaps, challenges, and provocative possibilities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1): 71-93.
24. Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1): 217-226.
25. Huertas Gonzalez-Serrano, M., Jones, P., & Llanos-Contrera, O. (2019). An overview of sport entrepreneurship field: A bibliometric analysis of the articles published in the web of science. *Sport in Society*, ahead of printing, 1-18.
26. Shao, C. (2012). Effectuation versus causation in entrepreneurial decision-making in Chinese context: consideration of impact of family business background and gender (Master's thesis, University of Twente).
27. Sternler, S. (2006). An Overview of Content Analysis Practical Assessment. *Research and Evaluation*.
28. Sunonda, K. (2017). "How to Start and Manage Startup Companies in India a Case Study Approach", Volume 5, Issue 4 | ISSN: 2321-9939.
29. Taghavi Rafsanjani, E., Hakakzadeh, M., & Manochehri Nejad, M. (2021). Background model of startup development in the country's sport. *Sport Management Studies*. (Persian).
30. Talebi, M., Nourbakhsh, P., Zarei, A., & Noorbakhsh, M. (2020). Designing a Model and Prioritizing the Factors Affecting the Formation of Sport Start-Ups. *Sport Management Studies*. (Persian).
31. Visnjic, I., Neely, A., & Jovanovic, M. (2018). The path to outcome delivery: Interplay of service market strategy and open business models. *Technovation*, 72: 46-59.
32. Weerakoon, C., Gales, B., & McMurray, A. J. (2019). Embracing entrepreneurial action through effectuation in social enterprise. *Social Enterprise Journal*. 15(2): 195-214.
33. Windler, K., Jüttner, U., Michel, S., Maklan, S., & Macdonald, E. (2017). Identifying the right solution customers: A managerial methodology. *Industrial Marketing Management*, 60: 173-186.
34. Wright, M., & Marlow, S. (2012). Entrepreneurial activity in the venture creation and development process. *International Small Business Journal*, 0(0):1-8.
35. Ziaee Bigdeli, A., Bustinza, O. F., Vendrell-Herrero, F., & Baines, T. (2018). Network positioning and risk perception in servitization: evidence from the UK road transport industry. *International Journal of Production Research*, 56(6): 2169-2183.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
 رتال جامع علوم انسانی

به نام خدا

صورتجلسه گروه تخصصی مدیریت ورزشی مورخه ۴ تیر ۱۳۹۸

در این جلسه، پروپوزال‌های دانشجویان دکتری تخصصی مدیریت ورزشی واجد ساری یا حضور اعضای گروه مذکور به تصویب رسید و اساتید راهنما، مشاور و داور به شرح ذیل تعیین گردید. ❖ لازم به ذکر است که انتخاب اساتید راهنما و مشاور با نظرسنجی از دانشجویان و اولویت بندی علاقمندی آنان انجام شد.

ردیف	دانشجو	استاد راهنمای اول	استاد مشاور	داور داخلی	داور خارجی ۱	استاد داور خارجی ۲	عنوان رساله
۱	پریچین اسفندیار رهاغی	محمد حامی	محمد شجاعی	محمد آرمین	دکتر بهاره سلیمانی نیه سرری	دکتر محمد سنایی	ارائه مدل جمعیت آمیوه در ورزشگاههای ایران. مطالعه موردی: مسابقات لیگ برتر و ملی ایران
۲	بهروز شمغنی	محمد حامی	وحید شجاعی	دکتر امین فرزانه حماری	دکتر جمشید سپارزاد	دکتر مرتضی دوستی پاشاکلاهی	نقش تعدیلگر ورزشهای الکترونیکی بر تأثیر ناگویی عیجانی، نتایج اجتماعی و پرخاشگری در دانش آموزان مقطع متوسطه خراسان رضوی
۳	پرتیان فلاحانگر اوشیپی	دکتر محمد حامی	دکتر وحید شجاعی	دکتر سیده باسمن اسدی ساوی	دکتر جمشید سپارزاد	دکتر مرتضی دوستی پاشاکلاهی	تحلیل سواد حرکتی و سلامت ورزشکاران جوانان و معلول در ایران
۴	رمضانعلی ایمان	دکتر وحید شجاعی	دکتر محمد حامی	دکتر سید عبدالله هاشم وزری	دکتر بهاره سلیمانی نیه سرری	دکتر محمد سنایی	آینده پژوهی در ورزش تربیتی ایران
۵	اسماعیل اسماعیل پور	دکتر وحید شجاعی	دکتر محمد حامی	دکتر هاجر عباس زاده	دکتر بهاره سلیمانی نیه سرری	دکتر محمد سنایی	تدوین الگوی کاربردی توسعه گردشگری ورزشی سالمندان با به کارگیری مدل لیدرگین
۶	امیر کیانی	دکتر وحید شجاعی	دکتر محمد حامی	دکتر پروین فرزانگی	دکتر جمشید سپارزاد	دکتر مرتضی دوستی پاشاکلاهی	

مدیر گروه

دکتر سید عبدالله هاشم وزری



امضاء

اعضای جلسه

دکتر محمد حامی



امضاء

دکتر وحید شجاعی



امضاء

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی