

ارائه مدل توسعه کسب و کارهای ورزشی با رویکرد استارت‌آپ‌ها بر اساس رویکرد داده بنیاد

اصغر شکری^۱، مجید سلیمانی^۲، عادل افکار^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد همدان، همدان، ایران.

۲. گروه تربیت بدنی، واحد ملایر، دانشگاه آزاد اسلامی، ملایر، ایران (نویسنده مسؤل).

۳. استادیار، گروه تربیت بدنی، واحد ملایر، دانشگاه آزاد اسلامی، ملایر، ایران.

Asghar shokri^۱, majid solaimani^۲, Adel Afkar^۳

- ۱- PhD Student in Sports Management, Islamic Azad University, Hamadan Branch, Hamadan, Iran.
- ۲- Associate Professor Department of Physical Education, Malayer Unit, Islamic Azad University, Malayer, Iran
- ۳- Assistant Professor, Department of Physical Education, Malayer Branch, Islamic Azad University, Malayer, Iran.

ارائه الگوی توسعه کسب و کارهای ورزشی با رویکرد استارت‌آپ‌ها با رویکرد نظریه داده بنیاد

چکیده

هدف از این پژوهش ارائه الگوی توسعه کسب و کارهای ورزشی با رویکرد استارت‌آپ‌ها با استفاده از نظریه داده بنیاد بود. روش تحقیق تحلیلی بوده که بدین منظور از روش‌شناسی کیفی استفاده شد. استراتژی تحقیق، استفاده از نظریه برخاسته از داده‌ها بار رویکرد اسشترائوس و کوربین بود. مشارکت‌کنندگان در تحقیق ۱۵ نفر شامل اساتید دانشگاه رشته مدیریت ورزشی، مدیران باشگاه ورزشی و فعالان در حوزه کسب و کارهای ورزشی بودند، و استراتژی نمونه‌گیری در بخش کیفی هدفمند و با حداکثر تنوع یا ناهمگونی بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از تحلیل محتوای مصاحبه‌ها و کدگذاری استفاده شد. ابزار تحقیق مصاحبه باز بود و نتایج بر مبنای سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی تحلیل شد. یافته‌ها نشان داد خط‌مشی‌های توسعه کسب و کار، عوامل قانونی حقوقی، نوآوری در استارت‌آپ‌ها، تحول و تغییر نگرش عوامل علی بودند. عوامل زمینه‌ای شامل زیرساخت‌های بصری مناسب، نیروی انسانی، شفافیت در اجرای استارت‌آپ، جلب و حفظ مشتری، وجود الگوهای موفقیت کسب و کار و ارائه آن بود. همچنین عوامل مداخله‌گر شامل عامل‌های فراهم کردن بسترهای استفاده از فناوری‌های نوین، تولید محتوای مرتبط، عوامل بازدارنده اقتصادی، بررسی تحرکات بازار بود. راهکارهای راهبردهای برگزاری استارت‌آپ‌های تخصصی، سیاست حمایتی از استارت‌آپ‌ها، تدوین و اجرای قوانین مرتبط با استارت‌آپ‌های ورزشی، زنجیره تامین، امکان‌سنجی، کارآفرینی از طریق استارت‌آپ‌ها را تشکیل دادند. در نهایت ارتقا و توسعه کسب و کار ورزشی، توسعه اقتصادی، ارتقای همکاری صنعت و دانشگاه، جذب مشتری در کسب و کار ورزشی پیامدهای حاصل از پژوهش حاضر را تشکیل دادند.

واژگان کلیدی: توسعه، کسب و کار، استارت‌آپ.

Designing a sports business development model with the startup approach based on the data foundation approach

A b s t r a c t

The purpose of this study was to design a model for the development of sports businesses with the approach of startups using data theory. The research method was analytical and qualitative methodology was used for this purpose. The research strategy was to use data theory. Participants in the study included ۱۵ university professors of sports management, sports club managers, and sports business activists, and the sampling strategy was qualitatively targeted with maximum diversity or heterogeneity. Content analysis of the interviews and coding were used to analyze the data. The research tool was open interview and the results were analyzed based on three stages of open, axial and selective coding. Findings showed that business development policies, legal factors, innovation in startups, change and change of attitude were the causal factors. Underlying factors included good visual infrastructure, manpower, transparency in startup implementation, customer acquisition and retention, business success patterns and presentation. Also, intervening factors included factors providing the basis for the use of new technologies, production of related content, economic deterrents, and the study of market movements. Strategies for holding specialized startups, support policies for startups, formulation and implementation of laws related to sports startups, supply chain, feasibility study, entrepreneurship through startups. Finally, the promotion and development of sports business, economic development, promotion of industry-university cooperation, customer attraction in sports business formed the consequences of the present study.

Keyword: Development, business, startup.

صنعت ورزش در دهه های اخیر دوران جدید و تازه ای را تجربه می نماید به طوری که ورزش به عنوان یک بخش اقتصادی در تولید کالاها و خدمات ورزشی و توسعه اقتصاد ملی کشورها، یکی از پردرآمدترین صنایع در قرن بیست و یکم به شمار می رود (الکراشی و همکاران^۱، ۲۰۲۰). به عبارت دیگر، ورزش و تفریحات سالم در کشورهای توسعه یافته، به عنوان یک صنعت جذاب متشکل از کسب و کارهای متنوع به عنوان بخش تأثیرگذار در رشد اقتصاد آن ها مورد توجه بوده قرار گرفته است (الهی، ۱۳۹۴). امروزه ورزش به صنعت بین المللی و درآمدزا تبدیل شده است. در عرصه تجارت جهانی، ورزش صنعتی منحصر به فرد است، زیرا مشتریانی دارد که در مقابل تماشای ورزش و نه خرید یا مصرف آن پول پرداخت می کنند (مندعلیزاده و همکاران، ۱۳۹۵). در حال حاضر ورزش پدیده ای است که مورد توجه عده زیادی از سیاستمداران، بازرگانان، متخصصان علمی و مردم عادی قرار گرفته است. در نگاه کلی محصولات ورزشی را می توان به کالا و خدمات تقسیم بندی کرد (ژو و همکاران^۲، ۲۰۱۹). اما به دلیل اینکه عمدتاً خدمات ورزشی در اختیار دولت بوده به صورت کاملی رشد پیدا نکرده است. کسب و کارهای ورزشی ایران بیشتر مربوط به تجهیزات ورزشی می شود (شاکرمی و همکاران، ۱۴۰۰). چرا که سایر بخش ها، هنوز ساختار کسب و کار پیدا نکرده اند. در حالت ایده آل، کارآفرین ورزشی بایستی فرصت های موجود، قابل ایجاد و یا کشف در زمینه ی ورزش را دریافته و از آن فرصت ها برای خلق فعالیت کارآفرینانه ی نوپا استفاده نماید. ورزش زمینه ای متعددی را شامل می شود که می تواند زمینه های تولیدی، خدماتی، توزیعی و یا سایر جنبه های فرعی مرتبط با ورزش را شامل شود (محمد کاظمی و همکاران، ۱۳۹۵). یک مدل کسب و کار مجموعه ای ست که نشان می دهد یک شرکت چه فعالیت هایی را به چه صورت و در چه زمانی انجام دهد تا با استفاده از منابع خود بتواند ارزش مازاد مشتری خلق کرده و موقعیت مناسبی برای خود کسب کند (آفواه و توسی^۳، ۲۰۱۳). یکی از پیامدهای مهم ورزش به وجود آمدن کسب و کارهای متعدد می باشد. همچنین کسب و کارهای ورزشی در رشد انواع ورزش بی تأثیر نیستند. با توجه به اینکه امروزه شاهد روی آوردن به منابع مالی جدید در توسعه اقتصاد ملی و بهره گیری از صنعت ورزش برای درآمدهای به صورت عام و استقلال مالی بخش ورزش جامعه به صورت خاص بوده و در این راستا ایجاد و موفقیت کسب و کارهای ورزشی یکی از کانال های بسیار مهم جهانی در توسعه سهم صنعت ورزشی از تولید ناخالص ملی محسوب می گردد و از طرفی افزایش نیروهای تحصیل کرده ورزشی و تنوع

^۱ AlQershi et al

^۲ Zhu et al

^۳ Afuah, & Tucci

نیازها و علاقمندی‌های مردم وجود کسب و کارهای ورزشی را توجیه می‌نماید. علاوه بر این موارد، محیط کاملاً رقابتی و افزایش رکودها و تورم، صاحبان کسب و کارهای ورزشی را به خروج داوطلبانه از بازار تشویق می‌کند (نوبخت ساریان و احسانی، ۱۳۹۵). شرایط بازار متغیر است و همین شرایط کسب و کارها را وادار می‌کند که با شرایط موجود انطباق یابند و کسب و کار خود را متناسب با فناوری‌های جدید و گزاره‌های ارزشی منحصر بفرد بازنویسی کنند. محیط بازار سازمانها یک محرک اصلی سازمان‌ها بمنظور رفتن به سمت تغییرات مداوم است. لازمه موفقیت سازمان‌ها در این بازارهای متغیر، ایجاد نوآوری در محصولات و خدمات قابل عرضه به مشتریان است. (دهقانی و همکاران، ۱۳۹۴). برای ایجاد نوآوری در کسب و کارها در سال‌های اخیر از رویکردهای مختلفی استفاده شد، که یکی از این موارد استارت‌آپ‌ها می‌باشد (شامس و همکاران^۱، ۲۰۲۰). استارت‌آپ، کسب و کاری است که بر اساس ایده‌های یک کارآفرین و یا یک بنیانگذار به صورت فردی شکل گرفته و این شرکت در جستجوی یک مدل کسب و کار تکرار شونده و مقیاس پذیر است. به بیانی دقیق‌تر، استارت‌آپ‌ها، مدلی از کسب و کار هستند که توسعه، جز لاینفک آنها به شمار رفته و این کسب و کارها به دنبال برطرف کردن نیاز مشتریان و حل مسئله هستند (ژو و همکاران، ۲۰۱۹). از این رو، میان مقوله استارت‌آپ و کارآفرینی قرابت و نزدیکی معنایی وجود دارد، با این تفاوت که کارآفرینی به هر کسب و کار برآمده از افکار و تلاش‌های یک کارآفرین مستقل اشاره دارد که کمتر با نیت گسترش فراگیر و شهرت‌افزایی شکل می‌گیرند، در حالیکه استارت‌آپ‌ها به کسب و کارهای جدیدی اطلاق می‌شود که تمایل به رهایی از فردیت داشته، کارکنان زیادی را به استخدام خود در آورده و داعیه گسترش و مقیاس‌پذیری دارند (ژن ژو و همکاران^۲، ۲۰۲۰). استارت‌آپ‌ها با عدم اطمینان محیطی بالایی مواجه بوده و همچنین نرخ شکست بالایی را نیز تجربه می‌کنند، اما اقلیتی که این سدها را پشت سر می‌گذارند، استعداد و ظرفیت بالایی برای رشد و اثرگذاری خواهند داشت (تاری و همکاران^۳، ۲۰۱۹). پس از به ثمر رسیدن یک کسب و کار نوپا، بر اساس موارد مهمی مانند بررسی هزینه‌های اولیه، شناخت رقبا، آینده کسب و کار نوپا و فرصت‌های پیش روی آن ارزش‌گذاری صورت می‌گیرد (طالب‌پور و همکاران، ۱۳۹۸). در سالهای اخیر توجه به و اکوسیستم‌های استارت‌آپی بیشتر مورد توجه قرار گرفته‌اند. هدف این کسب و کارها، توجه به دستاوردهای علمی و فناوریانه از فرایند تولید تا بازار، پاسخگویی به نیازهای مخاطبان در محیط‌های اجتماعی-اقتصادی است. این کسب و کارها حول ایده‌های نوآورانه بنا می‌شوند. ریسک‌پذیری زیاد، توان بالا برای قابلیت رشد و بازگشت سریع سرمایه و هزینه راه اندازی کمتر از

^۱ Shams et al

^۲ ZHen ZHu

^۳ Tari et al

دیگر ویژگی‌های کسب و کارهای نوپا هستند. با گسترده‌گی روز افزون صنعت ورزش، روند روبه رشدی در استارت‌آپ‌های ورزشی دیده می‌شود که با ارائه راه حل‌های خلاقانه برای حل مسائل و چالش‌های حوزه ورزش مبتنی بر مدل‌های کسب و کار جدید، کمک‌های بزرگی می‌کنند (سالفو^۱، ۲۰۲۰). در کشور ما به علت وجود نیروهای نیروهای دانش آموخته ورزشی که تعداد قابل توجهی از آنان بیکارند، کسب و کارهای نوپا ورزشی می‌توانند، زمینه مناسبی برای ایجاد اشتغال فراهم آورند. افزایش چالش‌هایی مثل شهرنشینی و کاهش تحرک در کشور و احتمالاً نبود رقیب‌های سنتی در این کسب و کار، ورود کارآفرینان و استارت‌آپ‌های ورزشی موجب اثرات بیشتری بر اقتصاد و اشتغال در حوزه ورزش می‌شوند. شناخت مخاطب‌های استارت‌آپ‌های ورزشی یکی از مهم‌ترین اقدامات برای شروع کار است تا برای پاسخ به نیازهای هر گروه از مخاطب‌ها، ایده‌های خلاقانه ارائه نمود (ریو او و همکاران^۲، ۲۰۱۹). نیازها و چالش‌های موجود، فرصت‌های کلیدی را برای توسعه در استارت‌آپ‌های ورزشی بوجود آورده‌اند. مخاطب‌های استارت‌آپ‌های ورزشی عبارتند از: عموم مردم، ورزشکاران مبتدی، ورزشکاران حرفه‌ای، مربیان، طرفداران ورزشی، باشگاه‌داران و مدیران ورزشی و نهادهای سیاست‌گذار (احمدی، ۱۳۹۸). از این رو مطالعات نشان داده است که از سال ۲۰۰۹ تا ۲۰۱۴ صنعت ورزش در دنیا هر ساله به طور متوسط هفت درصد رشد داشته است که این مقدار رشد از متوسط نرخ رشد اقتصادی در بسیاری از کشورها بالاتر است. بررسی‌های انجام شده بیانگر این است که صنعت ورزش در سال (۲۰۱۴) حدود ۷۰۰ میلیارد دلار درآمد داشته است و حدود یک درصد از کل تولید ناخالص جهانی را به خود اختصاص داده است. این آمار و ارقام نشان از اهمیت رو به رشد صنعت ورزش دارد. شایان ذکر است که موفقیت‌های موجود، جز با کارآفرینی و نوآوری میسر نمی‌باشد و در آینده نیز نوآوری و کارآفرینی به عنوان رکن اساسی موفقیت، صنعت ورزش هر کشور را به خود اختصاص خواهد داد و در صورت نیل به این مهم، صنعت ورزش از سهمی بزرگ در تولید ناخالص داخلی برخوردار خواهد بود. همچنین کسب و کارهای کوچک و متوسط به این دلیل که رشد اقتصادی را به مقیاس‌های کوچک و در حد منطقه‌ای و محلی انتقال می‌دهند اهمیت دارند. علاوه بر این، آنها نه تنها مشاغل جدید ایجاد می‌کنند که نیز کارکنان را برای کسب مهارت‌های ارزشمند و تجارب کاری، آماده می‌کنند (هانگ تیو^۳، ۲۰۱۹). در کل، این کسب و کارها، و به طور ویژه، ایجاد آنها نقش مهمی را در حفظ و همچنین، در ایجاد اقتصاد بازار دارند. و به طور ویژه، ابزاری هستند در جهت تحرک رقابت، ایجاد شغل و ترویج نوسازی اقتصاد (کسلر^۴، ۲۰۱۴). امروزه در اکثر کشورها، اعم از توسعه یافته و در حال

^۱ Salfo

^۲ Ruvio let a

^۳ Huong Thu

^۴ Kessler

توسعه، جایگاه بنگاه‌های کوچک و متوسط در اقتصاد مورد توجه سیاست‌گذاران اقتصادی قرار گرفته و تلاش می‌شود تا از پتانسیل‌های این گروه از بنگاه‌ها برای تحقق اهداف کلان اقتصادی استفاده گردد. تقویت روحیه رقابت و کارآفرینی در اقتصاد، افزایش بهره‌وری و ایجاد اشتغال سه ویژگی عمده بنگاه‌های کوچک و متوسط است که چنین جایگاهی به آنها بخشیده است. به طور کلی برخی از کارشناسان عقیده دارند، بنگاه‌های کوچک و متوسط از بنگاه‌های بزرگ دارای بهره‌وری بالاتری می‌باشند، ولی معضلات و موانع آنها در رابطه با تامین مالی از بازار مالی و سایر نهادهای مرتبط، می‌تواند مانع از رشد و توسعه آنها گردد. لذا برنامه‌های حمایتی دولت به خصوص در زمینه تامین مالی توسعه اقتصادی را ارتقاء دهد (ولتر^۱ و همکاران، ۲۰۰۱). در این رابطه نتایج پژوهش تقوی رفسنجانی و همکاران (۱۳۹۹)، نشان داد که مسائلی از جمله توان انسانی، ویژگی‌های مالی، ویژگی ایده، ویژگی‌های حقوقی و ویژگی‌های زیرساخت و شرایط فرهنگی به عنوان عوامل زمینه‌ای مشخص گردید. همچنین نتایج نشان داد که ویژگی‌های شخصی، توانایی‌های فردی، ویژگی بازار و ریسک موجود در ایده به عنوان عوامل مداخله‌گر در این حوزه مشخص می‌باشد. 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. در این رابطه طالبی و همکاران (۱۳۹۹)، بیان کردند عامل مدیریتی، تجاری، محیطی و فنی، عوامل مؤثر بر شکل‌گیری استارت‌آپ‌های ورزشی هستند. صالحیان و همکاران (۱۴۰۰)، به این نتیجه دست یافتند، مؤلفه‌های ماهیت نوآوران، شناخت بازار، سازمانی، فناورانه، محیطی، مدیریت تیم، فردی و انسانی، به ترتیب از عوامل مؤثر بر توسعه استارت‌آپ‌های ورزشی در ایران می‌باشد. در مورد شناسایی و تحلیل چالش‌های استارت‌آپ‌ها در حوزه کسب و کارهای ورزشی با رویکرد تحلیل مضمون پرواز و عیدی (۱۴۰۲)، به این نتیجه رسیدند که، شش مضمون فرعی (مالی و اعتباری، قانونی و حقوقی، کسب‌وکار و بازاریابی، سازمانی و اداری، سخت‌افزاری و نرم‌افزاری و عدم آموزش مناسب) در قالب سه مضمون اصلی (عدم حمایت مالی از کسب‌وکارها، وجود قوانین و مقررات سخت و عدم وجود نیروی انسانی) در رابطه با چالش‌های استارت‌آپ‌ها در حوزه کسب‌وکارهای ورزشی بود که در قالب یک مدل ارائه شدند. امینو و مارکی^۲ (۲۰۲۱) در پژوهشی با موضوع شکست یا موفقیت استارت‌آپ‌ها، وجود متغیرهایی مانند سرمایه‌گذاری صنعت، رقابتی اندازه شرکت تحصیلات مؤسس و سطح تحصیلات کارکنان را بر نوآوری استارت‌آپ‌ها و به بهبود عملکرد آنها مؤثر می‌دانند همچنین راتن^۳ (۲۰۲۰) به طور ویژه به موضوع نقش

^۱ Welter

^۲ Amino & Marchi

^۳ Ratten

شبکه‌سازی در استارت آپ‌های ورزشی پرداخت. او اذعان می‌کند که استارت آپ‌های ورزشی به عنوان یک سرمایه‌گذاری ورزشی جدید به سرعت وارد بازار شده اند که می‌توانند به شکل گیری انواع مشاغل منجر شوند. بوکن و نیهور^۱ (۲۰۱۹)، در تحقیقی با عنوان استارت‌آپ ناب و مدل کسب و کار آزمونی برای جدید بودن و تاثیرگذاری، دریافته‌اند که استارت‌آپ ناب نه تنها برای ایده پردازی، بلکه برای ارتقاء آزمون های تکراری جهت کاهش عدم اطمینان، مشارکت ذینفعان و یادگیری جمعی باید بکار گرفته شود. آنها پیشنهاد کرده اند که مدل های کسب و کار جدید، در طول آزمون می توانند پدیدار شوند. همچنین، آنها دید مثبت تری از فرصت های استارت‌آپ ناب و ارائه نموده و این نکته را یادآور می شوند که چگونه استارت‌آپ ناب می تواند نوآوری پایدار و اشتغال ذینفع را جهت جدید بودن و تاثیرگذاری بهتر، ایجاد نماید. در نهایت فرناندز و آفونسو^۲ (۲۰۱۸)، در تحقیقی با عنوان تغییر و بهبود مدل کسب و کار در استارت‌آپ های نرم افزاری، دریافته‌اند که مدل کسب و کار روندی پویاست که در طول زمان تکامل می یابد. همچنین، آنها دریافته‌اند که تغییرات در عناصر کسب و کاری که از ارزش پیشنهادی محصول حمایت می کنند (سمت چپ بوم مدل کسب و کار استر والدِر)، بر روی عناصری که ارائه ارزش پیشنهادی به مشتریان را توضیح می دهند، اثرگذار است.

در این میان مسئله حاضر در کسب و کارهای ورزشی، فقدان توجه کافی به نوآوری و راهبردهای نوآورانه در کسب و کارهای ورزشی است. از آنجائیکه اقتصاد کشورهای در حال توسعه همانند کشورهای توسعه یافته و پیشرفته، دانش بنیان و به اصطلاح نوآور محور نیست و در حال گذر از اقتصاد عامل محور است، در نتیجه نوآوری در بنگاه‌ها یا کسب و کارها چندان جستجو نمی‌شود. در این راستا، بر اساس تحقیق انجام شده نیز مدت استمرار کسب‌وکارهای ورزشی در طول زمان کاهش داشته است که یکی از دلایل برای عدم استمرار کسب‌وکارهای ورزشی می‌تواند فقدان عملکرد نوآورانه در این نوع کسب‌وکارها باشد که پیامد آن، محو شدن در رقابت‌های فشرده کنونی است (ملک محمودی، ۱۳۹۸). از سوی دیگر، نوآوری ورزشی برای سازمان‌ها، افراد و دولت‌ها به دلیل نقش مهمی که ورزش در بازار جهانی دارد با اهمیت است. علی‌رغم محبوبیت فزاینده نوآوری‌های مرتبط با ورزش، پیشرفت‌های اندکی در توسعه نظریه‌ای که به انسجام این رشته بیانجامد، وجود داشته است (رتن، ۲۰۲۰). لذا با توجه به اهمیت صنعت ورزش در دنیای کنونی و جذاب بودن و پرمخاطب بودن رویدادها و مسابقات ورزشی بین‌المللی و اهمیت خدمات این حوزه که از طریق کسب‌وکارهای ورزشی انجام می‌شود، بررسی موضوع استارت‌آپ‌ها در این صنعت و

^۱ Boken & Nihor

^۲ Fernandez & Alfonso

کسب و کارهای مرتبط به آن یکی از مقوله‌های مهمی است که پژوهش‌های علمی اندکی در این زمینه وجود دارد؛ بنابراین هدف اصلی پژوهش حاضر طراحی الگوی توسعه کسب و کارهای ورزشی با رویکرد استارت‌آپ‌ها می‌باشد. همچنین پژوهش حاضر در صدد است به این سؤالات پاسخ دهد که عوامل مؤثر (عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای حاصل از پژوهش حاضر) بر طراحی الگوی توسعه کسب و کارهای ورزشی با رویکرد استارت‌آپ‌ها کدام‌اند؟

روش‌شناسی تحقیق

روش انجام این پژوهش کیفی است. راهبرد تحقیق در این مطالعه تحلیل داده بنیاد روش اشتراوس و کوربین بود که بصورت سیستماتیک انجام گرفت. جامعه آماری اساتید دانشگاه رشته مدیریت ورزشی، مدیران باشگاه ورزشی و فعالان در حوزه کسب و کارهای ورزشی بودند. روش نمونه‌گیری به صورت نمونه‌گیری غیر احتمالی^۱، با انتخاب هدفمند و با حداکثر تنوع یا ناهمگونی استفاده شد. نمونه‌گیری تا رسیدن به کفایت نظری ادامه داشت. وقتی کفایت نظری حاصل شد هیچ نوع داده‌های اضافی نمی‌توان یافت که پژوهشگر به وسیله آن بتواند خواص یا ویژگی‌ها (مقوله‌ها) را تدوین کند. به موازاتی که داده‌های مشابه را جمع‌آوری می‌کند، از لحاظ تجربی اطمینان حاصل می‌کند که یک مقوله به کفایت رسیده است (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۸)، از این رو، تعداد مشارکت کنندگان در مصاحبه ۱۵ نفر بود. برای گردآوری اطلاعات ابتدا ادبیات و پیشینه تحقیق با استفاده از کتب، مجلات، پایان‌نامه‌های مربوط، آیین‌نامه و اسناد مرتبط و سایت‌های اینترنتی موردبررسی قرار گرفت. پس از تهیه راهنمای مصاحبه به نمونه آماری مراجعه شد و داده‌های موردنیاز با استفاده از مصاحبه‌های باز جمع‌آوری شد. طول مدت مصاحبه‌ها ۴۵-۶۰ دقیقه بود و مصاحبه‌ها توسط دستگاه ضبط دیجیتالی ثبت شد. قبل از مصاحبه با افراد به منظور حداکثر مشارکت متخصصان و استادان، نامه‌ای همراه با جزئیات اساسی اهداف مطالعه و سؤال‌ها مرتبط با آن توسط E-mail به مشارکت‌کنندگان ارسال شد و از آن‌ها جهت ملاقات حضوری درخواست شد. برای تحلیل مصاحبه‌ها از رویکرد ویرایشی^۲؛ تئوری مبتنی بر داده ۳ گلاسر و اشتراوس که یکی از رویکردهای تحلیل داده‌ها در مصاحبه‌ها است استفاده شد (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۸).

^۱ Non probability

^۲ Editing approach

^۳ Grounded Theory

لازم به ذکر است به جهت جنبه نو بودن تحقیق و محدودیت احتمالی داده‌ها، از رویکرد مثلث سازی^۱ استفاده شد. مثلث سازی به فرایند استفاده از رویکردها و منابع گوناگون جهت جمع‌آوری اطلاعات در تحقیق اطلاق می‌شود (اسکینر، ادواردز و کوربت^۲، ۲۰۱۴). با توجه به استفاده از شیوه مثلث سازی (استفاده از منابع چندگانه شامل منابع کتابخانه‌ای، گروه کانونی با کارشناسان و مصاحبه با متخصصان) در این تحقیق از موارد منابع متنوع به‌منظور جمع‌آوری اطلاعات استفاده شد. علاوه بر این، در پژوهش حاضر جهت سنجش روایی از معیارهای اسکینر، ادواردز و کوربت (۲۰۱۴) که در جدول شماره ۱ به آن اشاره شده است استفاده شد.

جدول ۱- روش‌های اطمینان از روایی

روش‌ها	نحوه اجرا در این پژوهش
درگیری طولانی مدت	افزایش حساسیت نظری، مشارکت عملی و ارتباط با مشارکت‌کنندگان برای ارزیابی برداشت‌های محقق
مشاهده پایدار	مشارکت عملی محقق و حضور در محیط مشارکت و اکتشاف جزئیات تجارب مشارکت‌کنندگان
بازرسی مجدد مسیر کسب اطلاعات	انجام بازرسی ادواری اطلاعات و کدهای به‌دست‌آمده به جهت پیشگیری از سوگیری و اطمینان از صحت، توسط محقق و یک همکار (دانشجوی دکتری) آشنا به موضوع موردپژوهش
چک کردن	بررسی اطلاعات به‌دست‌آمده به کمک گروه تحقیق و نظرسنجی از مصاحبه‌شوندگان در خصوص نتایج
مثلث سازی	استفاده از منابع متعدد برای جمع‌آوری داده‌ها
مقایسه مستمر	مقایسه داده‌های به‌دست‌آمده از منابع موردبررسی با سایر منابع به‌صورت مستمر در تمام طول تحقیق

برای محاسبه پایایی با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار، از یک متخصص مدیریت ورزشی که در مراحل انجام پژوهش حضورداشته و از آگاهی مناسبی در خصوص این پژوهش برخوردار بود، درخواست شد تا به‌عنوان همکار کدگذاری تحقیق شرکت کند. آموزش‌ها و تکنیک‌های لازم جهت کدگذاری به همکار تحقیق انتقال داده شد. سپس محققان به همراه همکار، به‌عنوان نمونه دو مورد از مصاحبه‌ها را کدگذاری کرده و درصد توافق درون موضوعی محاسبه شد که با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد:

$$\text{درصد توافق درون} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100\%$$

در جدول شماره ۲ مشاهده می‌شود، تعداد کل کدهای که به ثبت رسیده است معادل ۴۱ کد، تعداد کل توافقات بین کدها معادل ۱۵ می‌باشد. همچنین، پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام گرفته در این پژوهش معادل ۷۳ درصد

^۱.Triangulation

^۲ Skinner, Edwards, Corbet

است؛ لذا، با توجه به این که میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد می باشد، قابلیت اعتماد کدگذاری ها مورد تأیید بوده و می توان گفت که میزان پایایی تحلیل مصاحبه کنونی مناسب می باشد.

جدول ۲- محاسبه پایایی

ردیف	شماره مصاحبه	تعداد کل کدها	کدهای مورد توافق	کدهای عدم توافق	پایایی
۱	۳	۱۱	۴	۳	۰/۷۲
۲	۷	۱۳	۵	۳	۰/۷۶
۳	۱۴	۱۷	۶	۴	۰/۷۰
جمع		۴۱	۱۵	۹	۰/۷۳

یافته های تحقیق

جدول ۳- مشخصات افراد مصاحبه شونده

ردیف	سمت	رشته تحصیلی	تحصیلات	حوزه فعالیت
				اجرائی دانشگاهی
۱	هیئت علمی دانشگاه	مدیریت ورزشی	دکترای مدیریت ورزشی	✓
۲	هیئت علمی دانشگاه	مدیریت ورزشی	دکترای مدیریت ورزشی	✓
۳	هیئت علمی دانشگاه	مدیریت ورزشی	دکترای مدیریت ورزشی	✓
۴	هیئت علمی دانشگاه	مدیریت ورزشی	دکترای مدیریت ورزشی	✓
۵	هیئت علمی دانشگاه	بازاریابی ورزشی	دکترای بازاریابی ورزشی	✓
۶	عضو کارگروه اشتغال و کارآفرینی	کارآفرینی	دکترای کارآفرینی	✓
۷	عضو کارگروه اشتغال و کارآفرینی	کارآفرینی	دکترای کارآفرینی	✓
۸	کارآفرین ورزشی	مدیریت ورزشی	ارشد مدیریت ورزشی	✓
۹	کارآفرین ورزشی	مدیریت بازاریابی ورزشی	ارشد مدیریت بازاریابی ورزشی	✓
۱۰	مدیران سازمان ورزشی	مدیریت ورزشی	دکترای مدیریت ورزشی	✓
۱۱	کارآفرین	کارآفرینی	دکترای کارآفرینی	✓
۱۲	کارآفرین	کارآفرینی	دکترای کارآفرینی	✓
۱۳	کارآفرین	کارآفرینی	ارشد کارآفرینی	✓
۱۴	کارآفرین	کارآفرینی	ارشد کارآفرینی	✓
۱۵	مدیران سازمان ورزشی	مدیریت ورزشی	دکترای مدیریت ورزشی	✓

در این پژوهش از ۱۵ نمونه تا رسیدن به اشباع نظری مصاحبه شد. با انجام مصاحبه با این افراد، تشخیص محقق و گروه تحقیق این بود که اطلاعات گردآوری شده به نقطه اشباع رسیده و نیازی به انجام مصاحبه های بیشتر نیست.

در جدول شماره ۴، نتایج مربوطه به عوامل علی موثر بر الگوی توسعه کسب و کارهای ورزشی با رویکرد استارت‌آپ‌ها نشان داده شده است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، ۴ مولفه و ۱۹ کد نهایی شناسایی و مورد تأیید قرار گرفته‌اند.

جدول ۴- مفاهیم و کدهای نهایی عوامل علی

کد اولیه (باز)	کد محوری	کد گزینشی
هدف گذاری مشخص بر توسعه کسب و کارهای ورزشی	خط مشی‌های توسعه کسب و کار	
خلق و ارائه ایده‌های جدید در کسب‌وکارهای ورزشی		
توجه به نیروهای خلاق برای توسعه کسب‌وکارهای ورزشی		
ایجاد بسترهای رقابت بین نیروهای خلاق		
ترویج فرهنگ کسب و کار ورزشی	عوامل قانونی / حقوقی	
انجام فعالیت‌ها منطبق بر آئین نامه‌ها		
وجود قوانین حمایتی		
ثبت شرکت‌ها منطبق بر قانون تجارت کار		
دریافت مجوزهای لازم برای راه‌اندازی کسب‌وکار	عوامل علی	
ورود نوآوری به بازارهای کسب و کار ورزشی		
عملیاتی کردن نوآوری برای توسعه کسب و کار ورزشی		
رشد و توسعه نوآوری های نوین در کسب‌وکارهای ورزشی		
ارزش نهادن به نوآوری افراد در فضای کسب‌وکار ورزشی	تحول و تغییر نگرش	
توجه به تفکر خلاق برای توسعه کسب و کارهای ورزشی		
توجه به نگرش‌های جدید در کسب‌وکارهای ورزشی		
داشتن آزادی عمل در ایده پردازی در فضای کسب‌وکارهای ورزشی		
شجاعت برای ایجاد تغییر در فضای کسب‌وکارهای ورزشی		
حضور افراد ریسک‌پذیر در استارت‌آپ‌ها		
تحول و تغییر در کسب‌وکارهای ورزشی		

در جدول شماره ۵، نتایج مربوطه به عوامل زمینه‌ای موثر بر الگوی توسعه کسب و کارهای ورزشی با رویکرد استارت‌آپ‌ها نشان داده شده است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، ۵ مولفه و ۲۵ کد نهایی شناسایی و مورد تأیید قرار گرفته‌اند.

جدول ۵- مفاهیم و کدهای نهایی عوامل زمینه‌ای

کد اولیه (باز)	کد محوری	کد گزینشی
وجود استانداردها و مستندات سیستم اطلاعاتی مناسب	زیرساخت های بصری مناسب	عوامل زمینه ای
تولید محتوای جذاب و کارآمد		
وجود تحلیل گر سیستم ها در حوزه کسب و کار ورزشی		
بالا بودن امنیت شبکه‌های اطلاع رسانی		

نیروی انسانی	وجود آدرس اینترنتی (وب سایت سازمان) برای استارتاپ‌ها
	وجود امکان خدمات رسانی از طریق وب سایت
	وجود افراد متخصص علمی و تحصیل کرده
	وجود نیرو انسانی خلاق و ایده پرداز
	داشتن ساختار ذهنی از ایجاد و توسعه کسب و کار ورزشی
	داشتن توانایی به روز شدن
شفافیت در اجرای استارتاپ	توانایی انجام کار تیمی
	شفافیت کاری در حوزه استارتاپ
	محیط رقابتی سالم در فضای استارتاپ
	نظام حقوقی شفاف برای بهبود الگوی کسب و کارهای ورزشی
	شفافیت قوانین و مقررات کشور برای طراحی استارتاپ‌های ورزشی
جلب و حفظ مشتری	شفاف سازی در راه اندازی و مدیریت استارتاپ ورزشی
	محوریت مشتری مداری برای توسعه کسب و کارهای ورزشی
	ارائه ایده جدید به مشتری برای حفظ آن‌ها از طریق استارتاپ‌ها
	شناسایی نیاز مشتریان ورزشی از طریق استارتاپ‌ها
	حفظ مشتری‌های فعلی برای تثبیت کسب و کارهای ورزشی
وجود الگوهای موفقیت کسب و کار و ارائه آن	معرفی استانداردهای ورزشی در کسب و کارهای مربوطه در استارتاپ‌ها
	معرفی طرح‌های نو و جدید در کسب و کارهای جدید ورزشی
	فراهم ساختن امکان بهره‌برداری از طرح‌های مناسب در حوزه ورزش برای
	بهبود فضای کسب و کارهای ورزشی
	الگو سازی برای توسعه کسب و کارهای ورزشی
	معرفی الگوهای برتر و موفق کسب و کار ورزشی

در جدول شماره ۶، نتایج مربوطه به عوامل مداخله‌گر موثر بر الگوی توسعه کسب و کارهای ورزشی با رویکرد استارتاپ‌ها نشان داده شده است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود ۴ مولفه و ۲۱ کد نهایی شناسایی و مورد تأیید قرار گرفته‌اند.

جدول ۶- مفاهیم و کدهای نهایی عوامل مداخله‌گر

کد اولیه (باز)	کد محوری	کد گزینشی
ارتباط فعالیت پارک‌های علم و فناوری با استارتاپ‌ها	فراهم کردن بسترهای استفاده	عوامل مداخله‌گر
معرفی فناوری‌های نرم‌افزاری در کسب و کارهای ورزشی		
فراهم کردن بسترهای بهره‌گیری از تکنولوژی‌های نوین در کسب و کارهای ورزشی		

از فناوری های نوین	ارائه به اطلاعات روز دنیا در استارتآپ های کسب و کارهای ورزشی
	کمک به رشد تجهیزات و لوازم ورزشی در صنعت ورزش
تولید محتوای مرتبط	برگزاری کارگاه های آموزشی آنلاین
	ارائه فیلم های آموزشی برای صاحبان کسب و کار
	ارائه مطالب آموزشی بروز در حوزه کسب و کار ورزشی
	ارائه فیلم های آموزشی برای در جهت رفع نیازهای کسب و کار ورزشی
عوامل بازدارنده اقتصادی	بررسی نقش مسائل اقتصادی در افزایش تنش در کسب و کارهای ورزشی
	آمادگی برای تأمین منابع مالی برای طراحی کسب و کارهای ورزشی
	شناسایی تاثیرات تحریم های اعمال شد بر کسب و کارهای ورزشی
	شناسایی موانع مربوط به اخذ تسهیلات از بانک ها و مؤسسات مالی
	تأثیر محدودیت های ارتباطات بین المللی بر رشد کسب و کارهای ورزشی
	بررسی راه های ارتباطی با سرمایه گذاران خارجی در کسب و کارهای ورزشی
بررسی تحرکات بازار	تأثیر برخی رفتارهای اجتماعی در کسب و کارهای ورزشی
	شناسایی نیازهای بازار برای دستیابی به هدف های مناسب کسب و کار ورزشی
	بررسی نیازهای سازمان برای رشد و پیشرفت کسب و کار
	بررسی به سیاست های بازار در طراحی الگوی کسب و کار ورزشی
	چگونگی شناسایی توانایی های رقبا در کسب و کار ورزشی
	شناسایی نقاط ضعف بازار ورزش برای توسعه کسب و کار ورزشی مناسب
در جدول شماره ۷، نتایج مربوطه به راهبردهای موثر بر الگوی توسعه کسب و کارهای ورزشی با رویکرد استارتآپ ها نشان داده شده است. همان گونه که مشاهده می شود، ۶ مولفه و ۲۴ کد نهایی شناسایی و مورد تأیید قرار گرفته اند.	
جدول ۷- مفاهیم و کدهای نهایی راهبردها	
کد اولیه (باز)	کد محوری
کد گزینشی	

برگزاری استارت‌آپ‌های تخصصی	برگزاری استارت‌آپ‌های تخصصی در حوزه کسب و کار ورزشی
	شرکت کردن تیم‌های کاری در حوزه کسب و کار در استارت‌آپ‌ها
	دعوت از افراد کارآفرین در حوزه ورزش
	برگزاری استارت‌آپ‌های کسب و کار توسط دانشکده‌های تربیت بدنی
سیاست حمایتی از استارت‌آپ‌ها	حمایت دولت از استارت‌آپ‌ها در حوزه کسب و کار ورزشی
	تأسیس صندوق حمایت برای استارت‌آپ‌ها کسب‌وکارهای ورزشی
	تدوین سیاست‌های مالی، پولی و ارزی در حمایت از استارت‌آپ‌های ورزشی
	مؤثر
تدوین و اجرای قوانین مرتبط با استارت‌آپ‌های ورزشی	اجرای سیاست خصوصی‌سازی به شیوه مناسب در صنعت ورزش
	تهیه و تدوین و استاندارد نمودن قوانین و مقررات مربوط به استارت‌آپ‌های ورزشی
	در نظر گرفتن مجازات‌های سنگین جهت تخلفات در این زمینه
	تدوین قوانین باثبات جهت کاهش انواع ریسک‌ها و اجرای کامل قوانین تدوینی
زنجیره تامین	وضع قوانین و مقرراتی در زمینه اجرای استارت‌آپ‌های ورزشی
	استفاده از سیستم فناوری اطلاعات برای انتشار دانش
	طراحی استراتژی برون سپاری برای بهبود ادغام دانش در زنجیره تامین
	پذیرش برنامه‌های توسعه تامین کننده
امکان سنجی	تشکیل شرکت مجازی برای دستیابی به چابکی در زنجیره تامین
	شناخت وضعیت جاری مشکلات توسعه در بخش بسترهای قانونی، فرهنگی و فناوری
	انجام مطالعات لازم در تجارت با دیگر کشورها
	ترسیم وضعیت مطلوب قابل تحقق و چشم‌انداز طرح در کشور
کارآفرینی از طریق استارت‌آپ‌ها	ارائه جامع ابتکار عمل‌ها برای توسعه استارت‌آپ‌ها در سط ملی
	ایجاد رقابت از طریق تقویت بخش خصوصی
	تدوین استراتژی‌های کارآفرینی در استارت‌آپ‌ها
	تقویت اکوسیستم کارآفرینی در کسب‌وکارهای ورزشی
	تغییر رویکرد و سیاست در ارتباط با کارآفرینان در استارت‌آپ‌ها

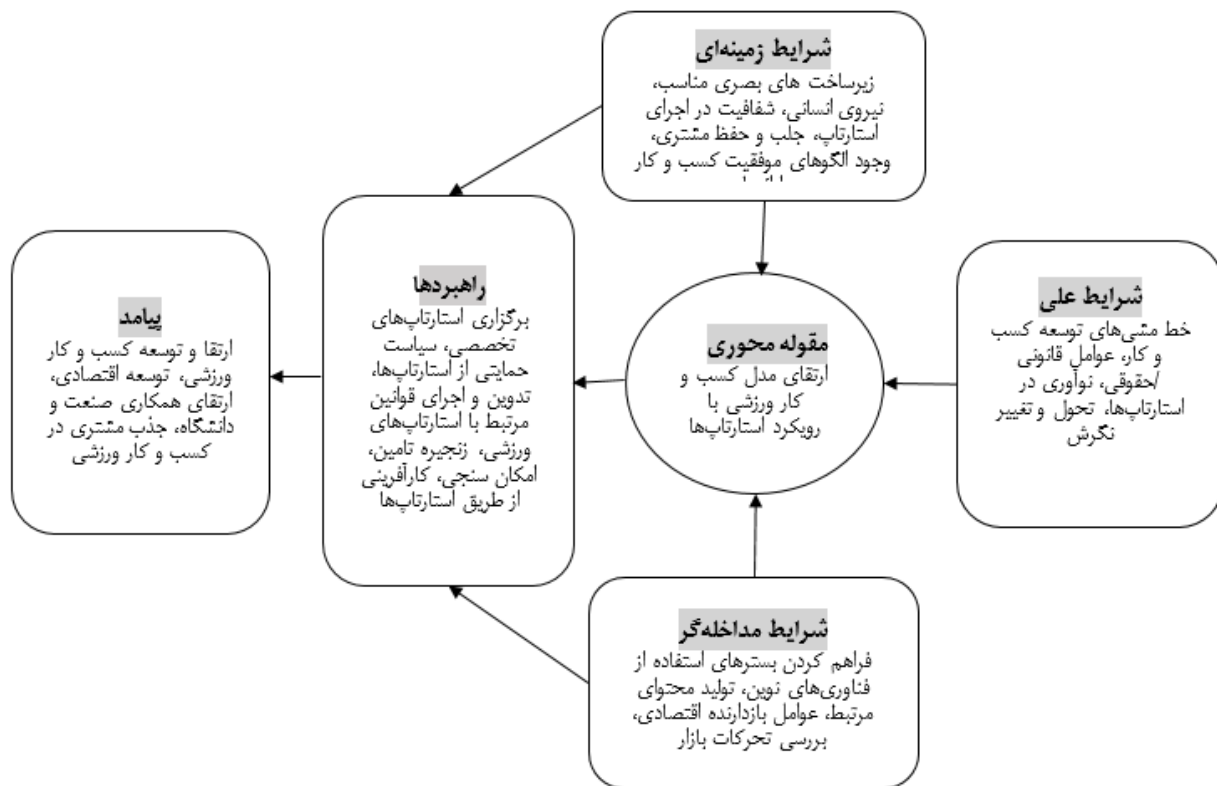
در جدول شماره ۸، نتایج مربوطه به پیامدهای موثر بر الگوی توسعه کسب و کارهای ورزشی با رویکرد استارت‌آپ‌ها نشان داده شده است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، ۴ مولفه و ۲۱ کد نهایی شناسایی و مورد تأیید قرار گرفته‌اند.

جدول ۸- مفاهیم و کدهای نهایی پیامدها

کد اولیه (باز)	کد محوری	کد گزینشی
ارتقای جایگاه کسب‌وکارهای ورزشی کشور		

ارتقا و توسعه کسب و کار ورزشی	معرفی هرچه بیشتر ماهیت و حوزه‌های مختلف صنعت ورزش در جامعه
	ارتقای جایگاه ورزش در بهبود سلامت جامعه
	رشد و توسعه ابعاد مختلف صنعت ورزش
	شناسایی و معرفی مشاغل ورزشی جدید
	اشتغال زایی در جامعه از طریق استارت‌آپ‌های ورزشی
توسعه اقتصادی	تنوع شغلی در صنعت ورزش و کسب‌وکارهای آن
	فرصت‌های تجاری جدیدی برای صنایع و بنگاه‌های بازرگانی در اثر رفع تبعیضات و تحصیل امتیازات تجاری حاصل از مذاکرات بین دولت‌ها، به وجود می‌آید.
	افزایش بهره‌گیری از منابع و تسریع رشد اقتصادی و توسعه‌ی پایدار
	ورود به بازارهای فرا منطقه‌ای در راستای نیل به بازاریابی جهانی
	افزایش ارائه خدمات ورزشی
ارتقای همکاری صنعت و دانشگاه	فعالیت دانشگاه در حوزه کارآفرینی در کسب‌وکارهای ورزشی
	توسعه و گسترش کسب‌وکارهای ورزشی
	توسعه فکری دانش‌آموختگان علوم ورزشی در کسب‌وکارهای ورزشی
	ارتقای سلامت عموم مردم از طریق صنعت ورزش
	ایجاد رقابت بیشتر در صنعت ورزش مبتنی بر فعالیت‌های دانش‌بنیان
پیامدها	بهبود فرآیندهای تجاری
	هزینه‌های پایین و افزایش بهره‌وری
	افزایش رضایت و حفظ مشتری
	افزایش درآمد و سهم بازار
	کاهش زمان بازاریابی و کسب مزیت رقابتی

الگوی نهایی پژوهش در شکل شماره ۱ نشان داده شده است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، الگوی پژوهش با اقتباس از نظریه داده بنیاد (رویکرد استراوس و کوربین) ترسیم گردید



شکل ۱- الگوی توسعه کسب و کارهای ورزشی با رویکرد استارت‌آپ‌ها

بحث و نتیجه گیری

هدف از این پژوهش ارائه الگوی توسعه کسب و کارهای ورزشی با رویکرد استارت‌آپ‌ها بود. به منظور ارائه یک مدل نظام مند و شماتیک از یافته‌های برخاسته از داده‌های کدگذاری شده، از رویکرد نظام‌مند نظریه داده بنیاد که توسط اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) ارائه شده، استفاده شد. مدل نظام‌مند از لایه‌های تفکیک شده‌ای حاصل شده است و براساس قرار گرفتن این لایه‌ها در کنار هم، مدل نهایی تحقیق ارائه می‌شود. در ادامه این لایه‌ها به تفکیک کدهای حاصل شده بررسی و تحلیل می‌گردد. منظور از شرایط علی، مقوله‌هایی مربوط به شرایطی است که بر مقوله محوری که همان توسعه کسب و کارهای ورزشی با رویکرد استارت‌آپ‌ها در بین مخاطبان این حوزه است تأثیر می‌گذارد (دانایی- فرد و امامی، ۱۳۸۶). در این رابطه می‌توان به مفاهیم خط مشی‌های توسعه کسب و کار، عوامل قانونی /حقوقی، نوآوری در استارت‌آپ‌ها، تحول و تغییر نگرش استخراج شده اشاره کرد. نگرش برای توسعه کسب و کار عاملی برای شروع فعالیتهای کسب و کار است، چنانکه اگر شخصی نگرش توسعه و کسب و کار و درآمدزایی نداشته باشد، به کسب و کار نمی‌پردازد، نگرش درآمدزایی در تحقیقات دیدبان جهانی کارآفرینی، به عنوان عاملی برای اندازه گیری فرایند کارآفرینی کشورها در نظر گرفته شده است. اهمیت این موضوع به حدی است که در رابطه با کسب و کارها، نقش کارآفرینان به عنوان رهبران و مدیران ارشد سازمان‌ها، در فرایند نهادی کردن بسیار مهم تلقی شده است، که این مورد می‌تواند یک عامل تسهیل کننده و یک انگیزه برای صاحبان کسب و کار ورزشی باشد که در توسعه کسب و

کارهای ورزشی گام‌های مثبتی بردارند. دیگر عامل شناسایی شده بحث خط مشی‌های توسعه کسب و کار می‌باشد که می‌تواند حاوی ایده‌های مناسبی مرتبط با پژوهش حاضر باشد. غالباً نوآوری به طور گسترده‌ای به پذیرش یک ایده یا رفتاری نسبت داده شده است که برای سازمان جدید است. ایده جدید نه تنها باید از طرف سازمان پذیرش شود بلکه باید به طور موفقیت‌آمیزی نیز به کار گرفته شود علاوه بر این سیاست‌ها و خط مشی‌های توسعه کسب و کار در استارت‌آپ‌ها برای شیوه‌های یکپارچه و ایجاد روابط قوی می‌تواند در توسعه کسب و کارهای ورزشی با رویکرد استارت‌آپ‌ها موثر باشد (رتن، ۲۰۲۰). صنعت ورزش فرصت‌های مختلفی مانند ایجاد راه‌هایی ممکن بر مبنای ارتباطات موجود کسب و کار به وجود می‌آورد (پرواز و عیدی، ۱۴۰۲)، در واقع این فرصت‌های گسترده در بازار ورزش است که زمینه بیشتری برای نوآوری در این عرصه ایجاد می‌کند. در این راستا، به نظر می‌رسد لازمه به کارگیری ایده‌های نوآورانه در دنیایی که فرصت‌های نوآورانه زیادی وجود دارد، خط‌مشی‌های کارآفرینانه و استقبال از نوآوری است که چنین سیاست‌ها و خط‌مشی‌هایی بر عملیاتی کردن ایده‌های نوآورانه در جهت توسعه کسب و کارهای ورزشی با رویکرد استارت‌آپ‌ها تاکید می‌کند.

منظور از شرایط زمینه‌ای، شرایط خاصی است که بر راهبردها تأثیر می‌گذارد (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶). عوامل زمینه‌ای در پژوهش حاضر از زیرساخت‌های بصری مناسب، نیروی انسانی، شفافیت در اجرای استارت‌آپ، جلب و حفظ مشتری، وجود الگوهای موفقیت کسب و کار تشکیل شده است. با توجه به تغییر دیدگاه جهانی در زمینه عوامل تأثیرگذار تمدن و قدرت جوامع، همچنین سیاست کشورهای در حال توسعه برای رهایی از اقتصاد تک محصولی، لازم است تا با روند تغییرات جهانی که به وجود آمده همسو شده و از فناوری اطلاعات استفاده شود. یکی از روشهای همسویی با این روند استفاده از تجارت الکترونیکی به جای شیوه‌های سنتی است، که این می‌تواند از زیر ساخت‌های نوین بصری که در عصر اینترنت وجود دارند استفاده و کرد و بهره لازم را برد. در واقع، در دنیای تجارت الکترونیک محصولات ورزشی پس از نرم افزارهای کامپیوتری بزرگترین افزایش حجم فروش را داشته است. یک نمونه از رشد تجارت الکترونیک در صنعت ورزش این است که، اکثر تیم‌های حرفه‌ای معاملات الکترونیکی را برای طرفدارانشان از طریق وب سایت خود فعال کرده اند (تاری و همکاران، ۲۰۲۰). همچنین نیروهای متخصص که نشأت گرفته از سرمایه‌ها انسانی است باید کارای لازم را داشته باشند که این مورد با به کارگیری افراد متخصص و آموزش دادن می‌تواند اثرگذار باشد. در ادامه می‌توان به الگوهای موفق اشاره کرد که می‌توان از این الگوها نیز در صورت امکان بهره لازم را برد و به یک الگوی واحد در جهت کسب موفقیت دست یافت. این عوامل ملزم یک مدیریت قوی و موفق است که باید از افرادی در رأس مدیریت قرار گیرند که از دانش لازم برخوردار باشد و تجربه کافی را در هدایت حوزه توسعه کسب و کار ورزشی از طریق استارت‌آپ‌ها داشته باشند و لازم است که افرادی که در حوزه مدیریت در این بخش‌ها فعالیت می‌کنند به صورت کاملاً شفاف فعالیت‌های خود را گزارش نمایند، چون شفافیت یک اصل مهم در مباحث مدیریتی است (آقامحمدی و همکاران، ۱۴۰۱). مدیریت موفق بدون بهره‌گیری از تکنولوژی امکان‌پذیر نخواهد بود. در واقع، مدیریت صحیح سرمایه انسانی نه تنها می‌تواند از علل ایجاد کسب و کار باشد بلکه مدیران

نهادهای مسئول در ورزش، چه نهادهای رسمی و چه نهادهای غیر رسمی می‌توانند نقش مهمی را در این زمینه ایفا کنند.

منظور از شرایط مداخله‌گر، شرایطی است که بر راهبردها تأثیر می‌گذارد (دانایی‌فرد و امامی، ۱۳۸۶). عوامل مداخله‌گر شامل فراهم کردن بسترهای استفاده از فناوری‌های نوین، تولید محتوای مرتبط، عوامل بازدارنده اقتصادی، بررسی تحرکات بازار بود. تکنولوژی در نیای امروزی یکی از عوامل پیش‌رنده مثبت است که در همه‌امو باعث استفاده بهینه و تسریع استفاده شده است. در بحث توسعه کسب و کار ورزشی از طریق استارت‌آپ‌ها هم بدون شک تکنولوژی اثرگذار است و فضای مناسبی برای صاحبان کسب و کار ورزشی ایجاد می‌کند که در حوزه کسب و کار ورزشی نیز فعالیت نمایند، چرا که برای این افراد ثابت خواهد شد صنعت ورزش نیز با فناوری روز دنیا در ارتباط است و همراه با این فناوری‌ها در حال حرکت است و کیفیت و پتانسیل نهفته‌ی که در ورزش وجود دارد برای کارآفرینان ورزشی و صاحبان کسب و کار روشن خود شد. مدیران جوان و توانمند با توجه به آشنایی آنها با فضاهای نوین بازاریابی طبیعتاً نسبت به دیدگاه سنتی مدیران در رسیدن به تغییرات تکنولوژی موفق خواهند بود. از آنجا که حرکت به سوی توسعه کسب و کار و استفاده از این فضا برای درآمدزایی در ورزش کشور فرایند بلندمدتی است، یکی از راه‌های غلبه بر مهمترین چالش پیاده‌سازی تجارت الکترونیک در ورزش کشور اتخاذ رویکرد راهبردی توسط مدیران ورزشی در بحث خدمات برای انجام تغییرات بنیادین است (طالبی و همکاران، ۱۳۹۹). همچنین کیفیت نهادی و از جمله مؤلفه‌های آن شامل هماهنگی نهادها، تعهد نهادها و کسب و کارهای ورزشی به اجرای قوانین و برنامه‌ها، حمایت نهادهای دولتی از استارت‌آپ‌های ورزشی، لزوم برنامه‌محوری و برنامه‌ریزی راهبردی و متناسب ساختن اهداف چنین برنامه‌هایی متناسب با نیازهای فرهنگی می‌تواند در ایجاد کسب و کار باشد. قوانین حمایتی وضع شده هم باید در جهت تقویت سیاست‌های این حوزه باشد که اثرات مثبتی داشته باشد. یکی از موارد مهم در زمینه کسب‌وکار یا در دیگر زمینه‌ها مباحث اقتصادی و موانع مرتبط در زمینه اقتصادی است. ورزش هم مانند دیگر صنعت‌های دنیا به اقتصاد وابسته است و از مهم‌ترین ارکان آن می‌باشد. موانع اقتصادی زیادی پیش روی کسب‌وکارهای ورزشی است که می‌توان به عدم همکاری بانک‌ها اشاره کرد که تسهیلات مناسبی در اختیار این حوزه قرار نمی‌دهند و یا نبود راهکارهای مناسب برای سرمایه‌گذاران خارجی در بخش کسب‌وکار ورزشی و حتی تحریم‌های اعمال‌شده نیز بر کسب‌وکارهای ورزشی نیز اثرگذار بوده است که باید این موارد ارزیابی قرار گیرند و با برنامه‌ریزی‌های درست درصدد رفع آن‌ها گام برداشته شود. قوانین حمایتی می‌تواند در زمینه‌های گفته‌شده مفید باشد و به صورتی که دولت یا ارگان‌های مرتبط بتوانند حمایت‌های لازم را داشته باشند بخش تولیدات ورزشی داخلی نیز رغبت لازم را برای ادامه کار خواهد داشت. منظور از راهبردها، کنش‌ها یا برهم‌کنش‌های خاصی است که از پدیده محوری منتج می‌شود (دانایی‌فرد و امامی، ۱۳۸۶). برگزاری استارت‌آپ‌های تخصصی یکی از مواردی بود که به عنوان راهبرد شناسایی شد. در این رابطه برگزاری استارت‌آپ‌های ورزشی هر ساله می‌تواند در توسعه کسب و کارهای ورزشی اثرگذار باشد. همچنین دعوت از افراد کارآفرین در حوزه ورزش در زمان برگزاری استارت‌آپ‌ها باید صورت گیرد تا بتوان در توسعه کسب و کارهای ورزشی

اثر مثبتی گذاشت. لازم است که از افراد تحصیل کرده با تحصیلات مرتبط مانند رشته‌ای بازاریابی ورزشی استفاده شود که دانش خود را در بهبود وضعیت کسب و کارهای ورزشی به کار گیرد. همچنین در جهت توانمندسازی کارکنان و مسئولین نیز باید اقداماتی مانند برگزاری دوره‌های آموزشی برگزار شود که این افراد بتوانند آموزش‌های لازم را ببینند (محمدکاظمی و همکاران، ۱۳۹۵). همچنین دوره‌هایی برگزار شود که افراد تحصیل کرده و علاقه‌مند جهت آموزش دیدن در آن‌ها شرکت نمایند. توجه به بحث برندینگ هم باید در دستور کار مسئولین قرار گیرد. باید به نحوی عمل کرد که برندهای متنوعی در کسب و کار ورزشی ایجاد شود. این کار زمانی شکل می‌گیرد که محصولاتی طبق نیازهای مشتری تولید شود و دارای کیفیت لازم باشد که اگر این امر محقق نگردد استقبال مناسبی از سوی مصرف‌کنندگان شکل نخواهد گرفت. البته در این رابطه تا زمانی که قانون کپی‌رایت رعایت نشود نمی‌توان به یک برند مورد اعتماد دست یافت و همچنین نبود قانون کپی‌رایت باعث شده که سرمایه‌گذاران هم ریسک کمتری کنند و در این حوزه سرمایه‌گذاری کنند. در این رابطه لازم است قوانین سختی تنظیم شود و به مرحله اجرا دربیاید تا کسب و کارهای ورزشی رونق لازم را داشته باشند. حمایت‌های دولتی را می‌توان در حمایت از تولید، اختصاص یارانه به تولید و ایجاد تسهیلات بانکی عنوان کرد. همچنین در نهایت می‌توان به آموزش و مدیریت منابع اشاره کرد که در این رابطه عواملی مانند کمک گرفتن از کارآفرینان در رویدادهای ورزشی توسط فدراسیونها اشاره کرد که کارآفرین راغب به فعالیت می‌کند و فرصت مناسبی برای توسعه کسب و کار در حوزه ورزشی از طریق استارت‌آپ‌ها ایجاد می‌شود. یکی از نقش‌های استارت‌آپ‌ها می‌تواند این باشد که نیاز سنجی در حوزه کسب و کار ورزشی را انجام دهد و از این طریق بتواند وضعیت مطلوب قابل تحقق و چشم‌انداز طرح در کشور در حوزه کسب و کار ورزشی ترسیم نماید.

منظور از پیامدها، خروجی حاصل از اجرایی کردن راهبردهای شناسایی شده است (دانایی‌فرد و امامی، ۱۳۸۶). همواره یکی از نقاط ضعف در اقتصاد کشور در هر حوزه‌ای عدم ارتباط و هم‌فکری صنعت با دانشگاه بوده است. در حوزه ورزش نیز این عدم ارتباط وجود دارد، ولی اگر بسترهای لازم فراهم شود که میان این دو عنصر مهم ارتباط برقرار شود بدون شک در حوزه اقتصادی و رونق کسب و کار در ورزش موفقیت‌های چشم‌گیری به دست خواهد آمد. در نهایت ارتقای کسب و کارهای ورزشی و ایجاد بازارهای جدید نیز یکی دیگر از پیامدهای حاصل بود که در این رابطه می‌توان گفت زمانی که کسب کارهای ورزشی داخلی رونق پیدا کند بدون شک می‌تواند با محصولات خارجی در داخل و حتی در منطقه نیز به رقابت بپردازد و یک بازار جدید داخلی برای کارآفرینان و سرمایه‌گذاران باشد. درواقع رونق کسب و کارهای ورزشی منجر به توسعه اقتصادی ورزش خواهد شد و از این طریق افرادی زیادی مشغول به کار خواهند شد و مشاغل جدیدی به وجود خواهند آمد که افراد در حیطه ورزش به فعالیت بپردازند و چرخ صنعت ورزش به حرکت درآید. در نهایت می‌توان به توسعه پایدار اشاره کرد که از طریق رونق گرفتن کسب و کارها به وجود می‌آید. ورزش به عنوان یکی از حوزه‌هایی که مخاطبین بسیار زیادی در تمامی نسل‌های جامعه دارد می‌تواند نقش مهمی در توسعه پایدار جامعه ایفا کند به نحوی که اگر درآمدی در حوزه ورزش باشد بدون شک به این دلیل که مخاطبین آن هرروز بیشتر خواهند شد این درآمد و توسعه هر روز پایدارتر خواهد شد و جذب سرمایه هر روز بیشتر

و بیشتر خواهد شد که این امر هم مستلزم بهره‌گیری از ایده‌های جدید و نو می‌باشد. با توجه به اینکه پیامدهای مهم ورزش به وجود آمدن کسب‌وکارهای متعدد می‌باشد و کسب‌وکارهای ورزشی در رشد انواع ورزش بی‌تأثیر نیستند. چون امروزه شاهد روی آوردن به منابع مالی جدید در توسعه اقتصاد ملی و بهره‌گیری از صنعت ورزش برای در آمدزائی به صورت عام و استقلال مالی بخش ورزش جامعه به صورت خاص بوده و در این راستا ایجاد و موفقیت کسب‌وکارهای 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 کسب‌وکارهای ورزشی را توجیه می‌نماید. علاوه بر این موارد، محیط کاملاً رقابتی و افزایش رکودها و تورم، صاحبان کسب‌وکارهای ورزشی را به خروج داوطلبانه از بازار تشویق می‌کند (نوبخت ساریان و همکاران، ۱۳۹۶). در پایان باید گفت هر پژوهشی دارای محدودیت‌های است، از جمله محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌توان اشاره کرد تعمیم دادن نتایج است، که حوزه ورزش انجام شده است و نمی‌توان نتایج آن را به دیگر حوزه‌ها تعمیم داد، لذا با توجه به محدودیت بیان شده توصیه می‌شود توسعه کسب و کار از طریق استارت‌آپ‌ها در دیگر حوزه‌ها مانند صنعت مختلفی که وجود دارد را، مورد بررسی و ارائه گردد. محدودیت دیگری که در پژوهش حاضر می‌توان به آن اشاره کرد، ارزیابی یافته‌های پژوهش حاضر که بصورت کیفی است که امکان ارزیابی آن در پژوهش حاضر بصورت کمی نبود، لذا پیشنهاد می‌شود دیگر محققان بعد از تایید روایی سازه‌های شناسایی شده، عوامل شناسایی شده و مورد تایید شده را مورد ارزیابی قرار دهند.

منابع

- الهی، علیرضا. (۱۳۹۴). بررسی وضعیت اقتصادی صنعت ورزش ایران در سالهای ۱۳۷۷ و ۱۳۸۰. مجله حرکت، شماره ۴۴، صص: ۲۴-۲۵.
- احمدی، علیرضا. (۱۳۹۸). کسب و کارهای نوپا (استارت آپ ها) در حوزه ورزش، پنجمین همایش ملی انجمن علمی مدیریت ورزشی ایران، تهران
- آقامحمدی، شیرین، خسروی زاده، اسفندیار، مندعلی زاده، زینب. (۱۴۰۱). طراحی الگوی نوآوری استراتژیک در کسب‌وکارهای ورزشی براساس رویکرد داده‌بنیاد. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۴ (شماره ۷۱)، پرواز، مهدیس، عیدی، حسین. (۱۴۰۲). شناسایی و تحلیل چالش‌های استارت‌آپ‌ها در حوزه کسب و کارهای ورزشی با رویکرد تحلیل مضمون. نشریه مدیریت ورزشی، ۱۵ (۲)، ۱۶۸-۱۸۱
- بهشتی، صمد. (۱۳۹۷). تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی با نرم افزار maxqda انتشارات متفرقه، چاپ سوم. تهران.
- تقوی رفسنجانی، احسان، حکاک زاده، مینا، منوچهری نژاد، محسن. (۱۳۹۹). مدل زمینه‌ای توسعه استارت آپ در ورزش کشور. مطالعات مدیریت ورزشی،

- دانایی فرد، حسن، الوانی، سید مهدی، آذر، عادل. (۱۳۸۸). روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع. تهران: انتشارات اشراقی، صفار
- دهقانی، مریم و عبدالمجید مصلح، (۱۳۹۴). نوآوری استراتژیک چیست؟، اولین کنفرانس بین المللی اقتصاد کاربردی و تجارت، تهران، شرکت دانش محور ارتاخه،
- شاکرمی، زهرا، شفیع رودپشتی، میثم، خسروی، ابوالفضل، صابری، علی. (۱۴۰۰). اقتصاد اشتراکی در کسب و کار های ورزشی. پژوهش های معاصر در مدیریت ورزشی.
- صالحیان، مسلم، بهرامی، شهاب، راسخ، نازنین، ریزوندی، آیه. (۱۴۰۰). ارائه مدل توسعه استارت آپ های ورزشی در ایران. پژوهش های معاصر در مدیریت ورزشی و
- طالب پور، مهدی. مودی، داود. (۱۳۹۸). کاربرد ماتریس ارزیابی اقدام و موقعیت استراتژیک (تحلیل space در کسب و کارهای ورزشی (مطالعه موردی: استخرهای شنا). پژوهش های کاربردی در مدیریت ورزشی، سال هفتم، شماره ۴ (۲۸ پیاپی)، صص: ۵۷-۶۶.
- طالبی، محبوبه، نوربخش، پیوش، زارعی، علی، نوربخش، مهوش. (۱۳۹۹). طراحی مدل و اولویت بندی عوامل مؤثر بر شکل گیری استارت آپ های ورزشی. مطالعات مدیریت ورزشی.
- محمدکاظمی، رضا. قربانی، محمدحسین. رجبی کیا، مجتبی. (۱۳۹۵). تأثیر مهارتهای ارتباطی کارآفرینانه مدیران کسبوکارهای ورزشی بر افزایش رضایت مشتریان دانشجوی (مطالعه موردی: باشگاههای ورزشی شهر کرج)، نشریه پژوهش در تربیت بدنی، شماره ۱۰، صص: ۱۱۵-۱۳۲.
- ملک محمودی، وحید. (۱۳۹۸). توضیح رابطه بین ابعاد قابلیت نوآوری و عملکرد نوآوری در باشگاه های ورزشی استان لرستان، کارشناسی ارشد پایان نامه، دانشکده علوم ورزشی، اراک، ایران.
- مندعلی زاده، زینب، احسانی، محمد، هنری، حبیب. (۱۳۹۵). طراحی مدل کارآفرینی در ورزش با استفاده از نظری برخاسته از داده ها، نشریه مدیریت ورزشی، دوره ۸، شماره ۵، صص: ۷۰۹-۷۲۵.
- نوبخت ساریان، فرزاد. احسانی، محمد. (۱۳۹۴). طراحی الگوی موفقیت کسب و کارهای متوسط و کوچک ورزشی با رویکرد کارآفرینانه، رساله دکترای تربیت بدنی و علوم ورزشی گرایش مدیریت ورزشی، دانشگاه تربیت مدرس.

- Afuah, A. & Tucci, C. (۲۰۱۳). Internet Business Models and Strategies. Boston: McGraw Hill.
- AlQershi, N., Abas, Z., & Mokhtar, S. (۲۰۲۰). The intervening effect of structural capital on the relationship between strategic innovation and manufacturing SMEs' performance in Yemen. Management Science Letters, ۱۱(۱), ۲۱-۳۰.
- Bocken, Nancy, and Yuliya Snihur. (۲۰۱۹). "Lean startup and the business model: Experimenting for novelty and impact." Long Range Planning. ۱۰۱۹۵۳
- Calof, J., Meissner, D., & Vishnevskiy, K. (۲۰۲۰). Corporate foresight for strategic innovation management: the case of a Russian service company. foresight.
- Fernandes, João M., and Paulo Afonso. (۲۰۱۸). "Changing and pivoting the business model in software startups." In International Conference of Software Business, pp. ۱۵۷-۱۷۱. Springer, Cham.
- Huong Thu, B. (۲۰۱۹). Foreigners establishing businesses in finland. Degree Programme in International Business, BS Thesis, Lahti University of Applied Sciences.

- Kessler, A. (۲۰۱۴). Success factors for new businesses in Austria and the Czech Republic, *Entrepreneurship & Regional Development*, ۱۹, ۳۸۱-۴۰۳.
- Ruvio, A., Rosenblatt, Z., & Lazarowiz, H.R (۲۰۱۹). Entrepreneurial leadership vision in nonprofit vs. for profit organizations, *Journal of the leadership quarterly*, ۲۱(۶): ۱۴۴-۱۵۸.
- Shams, S. R., Vrontis, D., Weber, Y., & Tsoukatos, E. (۲۰۲۰). Strategic innovation management: A cross-functional vision to be materialised. In *Business Models for Strategic Innovation* (pp. ۱-۱۰). Routledge
- Skinner, J., Edwards, A., & Corbett, B. (۲۰۱۴). *Research methods for sport management*. Routledge.
- Welter, R., (۲۰۰۱). Schumpeter's ghost: Is hypercompetition making the best of times shorter? *Strategic Management Journal*, ۲۲ (۱۰), ۸۸۷-۹۱۱.
- Zhu, X., Xiao, Z., Dong, M. C., & Gu, J. (۲۰۱۹). The fit between firms' open innovation and business model for new product development speed: A contingent perspective. *Technovation*, ۸۶, ۷۵-۸۵.
- Zhu, Zhen, Jing Zhao, and Ashley A. Bush. (۲۰۲۰). "The effects of e-business processes in supply chain operations: Process component and value creation mechanisms." *International Journal of Information Management* ۵۰: ۲۷۳-۲۸۵.
- Tari, G., & Porhelm, H. (۲۰۲۰). Structural Model of Factors Affecting Survival and Growth of Startups in Iran. *Journal of Executive Management*, ۱۲(۲۳), ۳۱۵-۳۴۱
- Aminova, M., & Marchi, E. (۲۰۲۱). The role of innovation on start-up failure vs. its success. *International Journal of Business Ethics and Governance*, ۴(۱), ۴۱-۷۲.
- Ratten, V. (۲۰۲۰a). Sport Startups: What Does the Future Hold? In *Sport Startups: New Advances in Entrepreneurship* (pp. ۱۰۵-۱۱۶). Emerald Publishing Limited