

چالش‌های رشد کسب و کارهای نوپای ورزشی در ایران

سحر پیرجمادی¹، حبیب هنری^{2*}، غلامعلی کارگر³، غلامرضا شعبانی بهار⁴

1. دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی (ره)، تهران، ایران.
2. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی (ره)، تهران، ایران.
3. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی (ره)، تهران، ایران.
4. استاد مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی (ره)، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: (1399/11/23) تاریخ پذیرش: (1400/08/08)

Growth Challenges Sport Start-up Businesses in Iran

S. Pirjamadi¹, H. Honari^{2*}, Gh. Ali kargar³, Gh. R. Shabani Bahar

1. Ph.D of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.
2. Associate Professor of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.
3. Associate Professor of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.
4. Professor of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

Received: (2021. Feb. 11)

Accepted: (2021. Oct. 30)

Abstract

The purpose of this study was to identify the growth challenges of sport start-up businesses in Iran. The study is an exploration research and is considered as qualitative. The research data were collected through subjective sampling and based on deep semi-structured interviews with experts in this field (all startups managers, science and technology parks, growth centers, university professors, elites in the field of sport entrepreneurship). The number of participants reached 21 using the theoretical saturation index and the findings were analyzed by grounded theory in coding process included three steps: open, axial and selective coding. Findings indicate that categories such as innovation and idea generation, specialist human capital, organizational and individual aspect, and the specialized unit of the country's sports startups as contextual factors and Categories such as structural and governmental, Hard infrastructure, Strategic and environmental factors and Entrepreneurship centers and sports start-up in federations and... as interferer factors were recognized for the growth of start-up sport businesses in Iran. That can help to employment creation, sport development, growth and revival of sport startups and the country's economic sustainable growth under sanction.

Keywords

Startup, Creativity, Knowledge management, Technological innovation, Sport.

چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی چالش‌های رشد کسب و کارهای نوپای ورزشی در ایران انجام شد. پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های اکتشافی و دارای ماهیت کیفی است. داده‌های پژوهش از طریق نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته با خبرگان این حوزه (مدیران استارت‌آپ‌ها، پارک‌های علم و فناوری، مراکز رشد، اساتید دانشگاه، نخبگان حوزه کارآفرینی ورزشی) جمع‌آوری شد. شمار مشارکت‌کنندگان با استفاده از شاخص اشباع نظری به 21 نفر رسید و تحلیل یافته‌ها به روش نظریه داده بنیاد در سه مرحله کدگذاری های باز، محوری و انتخابی انجام شد. یافته‌ها حاکی از آن است مقوله‌هایی همچون نوآوری و ایده پردازی، سرمایه انسانی متخصص، جنبه‌ی سازمانی، فردی و واحد تخصصی استارت‌آپ‌های ورزشی کشور به‌عنوان عوامل زمینه‌ای و مقوله‌هایی همچون ساختاری و دولتی، زیر-ساخت سخت، عوامل راهبردی، محیطی و مراکز کارآفرینی و استارت‌آپ ورزشی در فدراسیون‌ها و... به‌عنوان عوامل مداخله‌گر جهت رشد کسب و کارهای نوپای ورزشی در ایران شناخته شدند که می‌توانند به اشتغال‌زایی، توسعه ورزش، رشد و احیای استارت‌آپ‌های ورزشی و رشد پایدار اقتصادی کشور در شرایط تحریم کمک شایانی نماید.

واژه‌های کلیدی

استارت‌آپ، خلاقیت، مدیریت دانش، نوآوری فناورانه، ورزش.

*Corresponding Author Habib Honari

E-mail: honari_h@yahoo.com

* نویسنده مسئول: حبیب هنری

مقدمه

در دنیای پر تحول امروز، تکنولوژی با شتاب فزاینده‌ای در حال تغییر و تحول است. برای همراه بودن با چنین روند پر سرعتی، باید تکنولوژی‌های روز را پیوسته شناسایی و همگام با تغییر و تحولات گام برداشت (هایدک¹، 2020: 135) و یکی از اساسی‌ترین عوامل در گسترش تکنولوژی، توجه به دانش، نوآوری و ایده‌های فناورانه است (کوآن و همکاران²، 2019: 1). اقتصاد یک کشور به ویژه کشورهای در حال توسعه نظیر ایران، با حرکت به سمت فناوری‌های نوین و ایجاد تغییرات در ترکیب محصولات و خدمات در قلمرو فعالیت‌های استارت‌آپی شکوفا می‌شود (شمس و همکاران³، 1398: 55). کسب و کارهای نوپا که از آن به عنوان گوناگون همچون استارت‌آپ‌ها یاد می‌شود، مفهومی است که در کمتر از یک دهه توانسته است در دنیای کارآفرینی، انقلاب بزرگی ایجاد کند (بوکن و همکاران⁴، 2020: 1). از طرفی ورزش به عنوان ششمین صنعت درآمدزای کشورهای توسعه یافته، توجه بسیاری از صاحبان ایده، کارآفرینان حوزه ورزش و مراکز شتاب دهنده‌ی نوآور را به خود معطوف ساخته است (هاتینک و ویچرس⁵، 2021: 5). از این رو با پیشرفت‌های جدید مبتنی بر دانش و رشد استارت‌آپ‌های جهانی در حوزه ورزش روند سرمایه‌گذاری در این حوزه افزایش یافته است. در کشور ما نیز یکی از مهم‌ترین چالش‌های صنعت ورزش کشور در دهه حاضر، کارآفرینی فناورانه بواسطه استارت‌آپ‌های ورزشی است. پژوهش‌ها نشان داده که صنعت استارت‌آپی 152 میلیارد دلار در صنعت ورزش وارد کرده و سبب 24 هزار شغل شده است (مند علی زاده و همکاران⁶، 1395: 709). از طرفی امروزه چالش‌هایی مانند افزایش شهر نشینی، تغییر در الگوی مصرف و افزایش بهره‌گیری از فناوری‌های نوین در نوع خود پارادایم جدیدی از زندگی را رقم زده است که مملوء از فرصت‌ها و الگوهای نوین کسب و کار می‌باشد (برگ و همکاران⁷، 2020: 14). علوم ورزشی نیز به عنوان یک میان‌رشته که به مسائلی همچون سلامتی، تندرستی، رفتارها، سبک زندگی و... می‌پردازد، پیوسته با تغییرات فناوری، تحولات اجتماعی، نیازهای جدید مشتریان، تغییر معیارهای کیفیت زندگی و... روبروست (هاتینک و گروان⁸، 2021: 1). با گسترش کسب و کارهای نوپا و اکوسیستم

استارت‌آپی در سال‌های اخیر و توجه به حوزه‌هایی مانند ورزش که بازگشت سریع اقتصادی دارند و با مدل‌های کسب و کار جدید توانسته‌اند خدمات و ارزش‌های جدیدی را با بهره‌وری بالاتر و با قیمت پایین‌تر به مشتریان عرضه کنند، به صورت جهانی روند رو به رشدی از استارت‌آپ‌های ورزشی دیده می‌شود که با تمرکز بر حل مسائل کلیدی زندگی امروزی، علاوه بر ارائه راه‌حل‌های خلاقانه مبتنی بر مدل‌های کسب و کار جدید، به حل این مسائل و چالش‌ها کمک‌های بزرگی کرده‌اند (الیاسی، 1397: 9). امروزه ورزش به عنوان صنعتی رو به توسعه در جهان مطرح شده است که افزایش فرآیندهای کارآفرینی در آن موجب ایجاد ثروت، ارزش و فرصت‌های شغلی جدیدی شده است (والیس و همکاران⁹، 2020: 917) از این رو نگاه به کسب و کارها و استارت‌آپ‌های نوپای ورزشی اهمیت خاصی می‌یابد. لذا استارت‌آپ‌های ورزشی، الگوهای چابکی در مسیر راه اندازی کسب و کارهای جدید و محرک مهم ایجاد اشتغال و افزایش تولید ناخالص داخلی کشور هستند (راتن¹⁰، 2020: 59). بر اساس تعاریف متعدد، استارت‌آپ‌ها شرکت‌های تازه تأسیس یا کارآفرین هستند که در مرحله تحقیق و توسعه بازار هستند که در جریان آن، یک ایده‌ی خام، با تلاش یک گروه به تولید یک محصول می‌انجامد و زمینه‌ای برای فروش آن محصول فراهم می‌شود (نجفی و همکاران¹¹، 1398: 4). بر اساس تعریف استیو بلنک⁹ بزرگ‌ترین متفکر این حوزه، استارت‌آپ نهادی انسانی است که برای خلق محصول یا خدمتی نو در شرایط عدم قطعیت بسیار ساخته می‌شود. در تعریف دیگری از او، استارت‌آپ سازمانی تکرار پذیر و مقیاس پذیر و سود ده است (شهرابی و همکاران¹²، 1398: 66). استارت‌آپ‌های حوزه ورزش، نقش مؤثری در مدیریت واردات و صادرات در صنعت ورزش، شفاف سازی محیط کسب و کار ورزشی، سیاست‌های مالی، تنظیم قوانین و شکل‌گیری بازارهای جدید می‌توانند داشته باشند (راتن و تامپسون¹⁰، 2020: 565). به طور مثال در روند اجرایی برخی از استارت‌آپ‌های موفق ورزشی، استارت‌آپ ران کیپر¹¹ برای تناسب اندام، فروش بلیط رویدادهای ورزشی جهانی سیت گیك¹²، اسپانسری ورزش حرفه‌ای این اسپانسرشیپ¹³، برای تولید محتوای ورزشی اسپورت اسکیدا¹⁴ و غیره از جمله کسب و کارهای نوپا و استارت‌آپ‌هایی در این حوزه هستند که صنعت

9. Steve Blank
10. Ratten & Thompson
11. Runkeeper
12. SeatGeek
13. OpenSponsorship
14. Sportskeeda

1. Hayduk
2. Kwon et al
3. Bocken et al
4. Hattink & Wichers
5. Berg et al
6. Hattink & Groen
7. Wallis et al
8. Ratten

کسب و کار، دانش متخصصان و پیمایش فرصت‌های بازار در مسیر راه اندازی استارت‌آپ‌ها بوده اند. راتن (2020) نیز در پژوهش خود با عنوان جوامع نوآوری ورزشی و پیچیدگی مشکلات به این نتیجه رسید که برای پیشرفت استارت‌آپ‌های ورزشی، درک نقش خلاقیت و نوآوری ورزش در جامعه مهم است. در یکی از مطالعات اخیر، در مورد اینکه چگونه دانشمندان یا مخترعان استارت‌آپ‌های تیمی نوپا را راه اندازی می کنند، عواملی از قبیل دانش تجاری، ارتباطات شبکه و متخصصان از عوامل مؤثر بر راه اندازی استارت‌آپ‌های تیمی شناخته شد (زلمر بروهن و همکاران^{۱۶}، 2021: 16). همچنین سیلیتو و براسناو^{۱۷} (2021) در مورد تأثیرات سهولت ورود به بازار استارت‌آپ‌ها نشان دادند که دانشگاه، فرهنگ خلاقیت و نوآوری با سهولت ورود به بازار توسط شرکت‌های نوپای هندی ارتباط مثبت دارد اما کمک دولت مربوط به سهولت ورود به بازار قابل توجه نیست. در مطالعات داخلی مهم ترین و مرتبط ترین تحقیقات در زمینه کسب و کارهای نوپا و استارت‌آپ‌ها نیز شامل موارد زیر است: یافته‌های پژوهش ضیاء و طوطی فر طهران پور (1398) با عنوان بررسی تأثیر گرایش کارآفرینانه و آمادگی الکترونیک بر عملکرد کسب و کارهای نوپای ورزشی رابطه‌ی مثبت و معنادار بین گرایش کارآفرینانه، آمادگی الکترونیک و عملکرد کسب و کارهای نوپای ورزشی را تأیید کردند. در این زمینه کسب و کارهای نوپای ورزشی باید به رویکرد شبکه سازی و نوآوری باز در زمینه‌ی تحقیقات و بازاریابی مشترک محصولات و خدمات خود اهتمام ورزند. به علاوه یکی از عوامل مهم و مولد دانش و نوآوری، سرمایه‌های انسانی دانشکده‌های تربیت بدنی و علوم ورزشی در کشور است رحیمی و همکاران (1399) نیز به این مسأله اشاره کردند که کنشگران دانشگاهی در حوزه ورزش از منابع اصلی ایجاد مزیت رقابتی از طریق کارآفرینی دانشگاهی می باشند. در پژوهشی دیگر، رحیمی و خبیری (1399) به این نتیجه رسیدند که کارآفرینان ورزشی نیازمند نگرش‌ها و رفتارهای چند سویه هستند و بیش از همه بایستی به شیوه نوآورانه، پیشگامانه و سرسختانه، محصولات و خدمات خود را به بازار عرضه نمایند و انگیزه‌های لازم را برای استقرار فرهنگ کارآفرینانه و پیشبرد خلاقانه منابع در استارت‌آپ‌های ورزشی به کار گیرند. همچنین تازی و پرلحم (1399) عوامل مؤثر بر بقاء و رشد استارت‌آپ‌ها در ایران را منابع مالی، فرصت‌های بازار،

ورزش را متحول ساخته اند. در ایران نیز بر اساس استارت‌آپ‌های ورزشی ثبت شده در مرکز توانمندسازی و تسهیل‌گری فاوا^{۱۸}، استارت‌آپ‌هایی نظیر باشگاه ورزشی، ورزش غیر حضوری، دستگاه درد یاب آسیب‌های ورزشی، همفکر ورزشی، تی ورزش و... راه‌اندازی شده اند اما با این وجود استارت‌آپ‌های ورزشی در ایران، به صورت کمی و کیفی پیشرفت موفقی نداشته اند. در این نوع استارت‌آپ‌ها فرآیندهای نوآورانه و استفاده از فناوری‌ها و دستاوردهای پژوهشی جدید یکی از مهم‌ترین ملزومات می باشد. از نظر مکدوول و همکاران^{۱۹} (2018) نوآوری یک عامل کلیدی مهم برای کسب مزیت رقابتی، کسب و کارهای نوپا است (مکدوول و همکاران، 2018: 321). چالش‌ها و استراتژی‌های مؤثر در رشد، توسعه و موفقیت استارت‌آپ‌ها به ویژه استارت‌آپ‌های ورزشی با توجه به نوپا بودن، توجه گسترده‌ای را به خود جلب کرده است و بسیاری از پژوهشگران در تلاشند تا مسائل و راهبردهای موفقیت و عدم موفقیت استارت‌آپ‌ها را مشخص نمایند. مرور بر نتایج این مطالعات عواملی مرتبط با کارآفرینی، نقش دولت، کنشگران دانشگاهی، تأثیرات نهادی، محیطی، موقعیت جغرافیایی، تأمین مالی، راه اندازی، آینده کسب و کارهای نوپا، آینده توسعه رهبری، نوآوری و توسعه استارت‌آپ‌های ورزشی گردشگری، دیجیتال و الکترونیکی را ارائه نموده اند. در این راستا فرارو و دی فرانسسکو^{۲۰} (2018) در پژوهش خود با عنوان استارت‌آپ‌های ورزشی دیجیتال به این نتیجه دست یافتند که جنبه‌های جغرافیایی، فناوری و اقتصادی در توسعه استارت‌آپ ورزشی حائز اهمیت بوده و همچنین بسترهای نرم افزاری رایج ترین فناوری و به دنبال آن برنامه‌ها و پوشیدنی‌ها هستند. مازوکاتو^{۲۱} (2018) بیان می کند که استارت‌آپ‌های موفق در آمریکا، در مراحل اولیه رشد خود از حمایت‌های دولتی بهره مند شده بودند. همچنین در پژوهش‌های جدید، مطالعه بازار و ایده‌های تحقیقاتی نقش مهمی در اکوسیستم کارآفرینی در کاهش موانع نوآوری استارت‌آپ‌ها دارند (نولیا و روسالیا^{۲۲}، 2020: 7). در یکی از مطالعات که تانگ و بلک من^{۲۳} (2018) به منظور رهبری استارت‌آپ در ورزش انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که ویژگی‌های مدیریتی و رهبری، جذب منابع انسانی دانشی، چشم‌اندازها و استراتژی‌های مناسب به عنوان یکی از اجزای اصلی مدل کسب و کار استارت‌آپ در حوزه ورزش است. شفرود و گروبر^{۲۴} (2020) در پژوهش خود در جستجوی مدل

20. Tang & Blackman
21. Shepherd & Gruber
22. Zellmer-Bruhn et al
23. Scillitoe & Birasnav

16. McDowell et al
17. Ferraro & Di Francesco
18. Mazzucato
19. Noelia & Rosalia

ورزشکاران و ارائه دهندگان خدمات ورزشی (15٪)، تحلیل، مشاوره و ارائه راهکارهای بهبود به ورزشکاران (11٪)، آموزش و ارتقا بهره ورزشی (13٪)، فراهم کردن تجهیزات، اماکن و کلاس‌های ویژه‌ی افراد دارای معلولیت (1٪) و ارائه گجت‌های بهبود دهنده‌ی فعالیت‌های ورزشی (22٪) را به خود اختصاص می‌دهد و همان‌گونه که آمار جهانی نشان می‌دهد به صورت ملی و بین‌المللی فرصت‌های بی‌شماری در حوزه استارت‌آپ ورزشی به ویژه در حوزه مدیریت ورزشی، باشگاه‌داری و تجهیزات و اماکن ویژه‌ی افراد دارای معلولیت وجود دارد. لذا شرکت‌های استارت‌آپ ورزشی در حوزه دانش بنیان به دلیل ماهیت دانش محور برون، پویایی‌های رقابتی بازار، به وجود آمدن نیازهای جدید نیازمند سرعت در توسعه محصولات جدید در مسیر رشد و توسعه خود هستند. بنابراین با توجه به اهمیت موضوع و آنچه در ادبیات موضوع از نظر گذشت، این پژوهش به دنبال پاسخی برای این سؤالات است که مشکلات، چالش‌های رشد و توسعه کسب و کارهای نوپای ورزشی (استارت‌آپ‌ها) در ایران کدامند؟ شناسایی چالش‌های راه‌اندازی، رشد و توسعه استارت‌آپ‌های ورزشی در ایران می‌تواند زمینه‌ای را برای ورود به دنیای نوآوری‌های فناوری ورزشی فراهم نماید. بنابراین این پژوهش بر آن است تا با اتکا بر آموزه‌های برگرفته از آراء و پیشینه پژوهش و با استفاده از نظرات افراد کلیدی، چالش‌های رشد کسب و کارهای نوپای ورزشی کشور را روشن سازد تا بتواند در دراز مدت به موفقیت استارت‌آپ‌های ورزشی کشور کمک نماید.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های اکتشافی و دارای ماهیت کیفی بود که از روش نظریه داده بنیاد (گرند توری) استفاده شد. در این پژوهش سؤالات مصاحبه بر اساس مدل سیستماتیک و رهیافت نظامند استراوس و کوربین (1998) طراحی شده بود. بدین صورت که ابتدا از طریق مطالعات اسناد فهرستی از عوامل مؤثر با موضوع پژوهش شناسایی شد. فهرست مقدماتی به عنوان سؤالات مصاحبه و ابزار گردآوری داده‌ها مد نظر قرار گرفت، سپس راهنمای مصاحبه تدوین و پژوهشگر قبل از انجام مصاحبه، راهنمای مصاحبه را برای هر یک از صاحب‌نظران ارسال می‌کرد. در مرحله‌ی بعد، مصاحبه‌های کیفی، عمیق و نیمه ساختارمند با صاحب‌نظران از موضوع پژوهش به عمل آمد. مشارکت‌کنندگان و افراد کلیدی شامل مدیران استارت‌آپ‌ها، پارک‌های علم و فناوری، مراکز رشد، اساتید دانشگاه، فارغ‌التحصیلان دکتری مدیریت ورزشی و نخبگان حوزه کارآفرینی ورزشی بودند که احاطه و شناخت کاملی از محیط

هوش تجاری، نوآوری، R&D و قابلیت‌های بازاریابی معرفی نموده‌اند، ولی تأثیر دانش بازار و قابلیت‌های شبکه‌ای بر بقاء و رشد استارت‌آپ‌ها تأیید نشد. برای پرکردن این شکاف پژوهشی رحیمی و همکاران (2020) نشان دادند که دانش بازار مبتنی بر تجاری‌سازی تحقیقات علوم ورزشی منبع بالقوه‌ای برای ایجاد ارزش و مزیت رقابتی در شرکت‌های نوپا است که در نهایت چنین شرکت‌هایی را توسعه می‌دهد و به بهبود وضعیت کارآفرینی مبتنی بر فناوری این شرکت‌ها و ایجاد اشتغال در حوزه ورزش کمک می‌کند. بررسی پیشینه‌های انجام شده نشان می‌دهد علی‌رغم اینکه استارت‌آپ‌های ورزشی به عنوان مدل‌های کسب و کار جدید مطرح بوده و یک موضوع جهانی به شمار می‌روند، پژوهش در این زمینه کمتر مورد توجه قرار گرفته است؛ به گونه‌ای که نبود چنین پژوهش‌هایی محسوس است و ضرورت انجام این پژوهش را به عنوان حلقه واسط رشد علوم ورزشی و پیاده‌سازی آن‌ها در عمل دوچندان می‌کند. این در حالی است که این پارادایم جدید در حال رشد بوده و ناتوانی در ایجاد جذابیت بازار در حوزه ورزش‌های نوین و واردات کالاهای ورزشی همگی نیازمند توجه بیشتر در راستای جهت‌دهی و مدیریت صحیح هستند. در تحقیقات داخلی الگوهایی در این زمینه ارائه شده است که به دلیل ماهیت ورزش، تعمیم آن‌ها نیاز به مطالعات تکمیلی بیشتری دارد. مطالعات خارجی نیز هر چند به بررسی‌های بیشتری از استارت‌آپ‌ها با رویکرد ورزش پرداخته‌اند اما استفاده از آنها در کشور با توجه به بافت اسلامی و ایرانی نیاز به مطالعات بومی و تطبیقی دارد. از طرفی به دلیل عدم وجود اطلاعات، پژوهش‌ها و مدل‌ها در حوزه کسب و کارهای نوپا و استارت‌آپ‌های ورزشی، عدم اطمینان بالا، نیاز به تصمیم‌گیری‌های صحیح، مؤسسان استارت‌آپ‌های ورزشی با تکیه بر قوه ابتکاری و پیش‌فرض‌های خود در این مسیر گام برداشته و این امر سوء‌گیری‌های بسیاری را با خود به همراه دارد. لذا پژوهش حاضر ضمن کمک به جهت‌دهی مناسب کسب و کارهای نوپا و استارت‌آپ‌های نوین ورزشی در کشور، می‌تواند الگویی برای سایر پژوهش‌ها نیز باشد. از طرفی کسب و کارهای نوپا در حوزه ورزش در کشور ما به علت وجود نیروهای جوان و دانش‌آموخته در حوزه ورزش که البته تعداد قابل توجهی از آنان بیکارند، می‌توانند زمینه مناسبی را برای ایجاد اشتغال و حل مشکل بیکاری سیل عظیمی از فارغ‌التحصیلان را در این حوزه مرتفع نماید. بر اساس آخرین آمار معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری در خصوص فراوانی استارت‌آپ‌های جهانی صنعت ورزش، در حوزه فعالیت ترویج و توسعه ورزش (34٪)، بهبود فرآیندهای باشگاه‌داری و مدیریت ورزشی (4٪)، واسطه بین

یافته‌های پژوهش

بر اساس یافته‌های پژوهش، عوامل زمینه‌ای (بستر ساز) و عوامل مداخله‌گر (محیطی) رشد استارت‌آپ‌های ورزشی در ایران با استفاده از تحلیل همزمان و نیز فرآیند کدگذاری، حین و پس از انجام مصاحبه‌ها شناسایی شد. پس از پایان یافتن مصاحبه‌ها، 35 گزاره کلامی (کدگذاری باز) برای عوامل زمینه‌ای به دست آمد که در 8 مفاهیم (کدگذاری محوری) و 5 مقوله کلی (کدگذاری انتخابی) قرار گرفتند که در جدول 1 آورده شده است.

کارآفرینی ورزشی داشتند. مدت زمان مصاحبه‌ها متفاوت و مکان مصاحبه در محل مورد توافق مصاحبه شونده و پژوهشگر بود. مراحل پردازش یافته‌ها در پنج مرحله عبارتند از: انتخاب شرکت کنندگان، جمع‌آوری داده‌ها، منظم‌سازی یافته‌ها، تجزیه و تحلیل یافته‌ها و ارائه راهبردهای اجرایی بود (پیتنی و پاکر ۲۰۰۹: 63). با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی مصاحبه‌های کیفی انجام گرفت. این پژوهش پس از انجام 21 مصاحبه به اشباع نظری یا حد کفایت رسید. مصاحبه شوندگان شامل 7 نفر از مدیران و مؤسسان استارت‌آپ‌های ورزشی، 6 نفر از اعضای هیأت علمی متخصص در این حوزه، 4 نفر از مسئولان پارک علم و فناوری و مراکز رشد، 4 نفر از فارغ‌التحصیلان دکتری مدیریت ورزشی و نخبگان حوزه کارآفرینی ورزشی بودند. در پژوهش‌های کیفی به جای واژه‌ی اعتبار و روایی، از واژه‌های مقبولیت، انتقال پذیری و تأیید پذیری استفاده می‌شود. روش‌هایی برای افزایش مقبولیت پژوهش کیفی از جمله منابع داده‌ی متعدد، تحلیل‌گران متعدد و روش‌های متعدد است. در این پژوهش سعی شد تمامی موارد ذکر شده رعایت گردد. انتقال پذیری نتایج پژوهش، بیانگر تعمیم پذیری نتایج حاصل شده به سایر گروه‌ها و محیط‌های مشابه است. در این پژوهش با مرور متعدد مصاحبه‌ها سعی بر اجرای این توصیه شد و در نهایت تأیید پذیری نتایج پژوهش کیفی زمانی تحقق می‌یابد که سایر پژوهشگران بتوانند به روشنی، مسیر پژوهش و اقدامات انجام گرفته توسط پژوهشگر را دنبال کنند، که در این پژوهش سعی بر آن بود. با توجه به استفاده از نظریه داده بنیاد در این پژوهش، به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها از فرآیند کدگذاری سیستماتیک، شامل سه مرحله‌ی باز، محوری و گزینشی استفاده شد. در این پژوهش، پژوهشگر سعی نمود بر اساس نظرات مشارکت کنندگان و افراد کلیدی از پدیده مورد مطالعه، چالش‌های رشد، توسعه و موفقیت (عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر) کسب و کارهای نوپا و استارت‌آپ‌ها را در صنعت ورزش کشور شناسایی کند.

جدول 1. کدگذاری انتخابی، محوری و باز عوامل زمینه‌ای رشد استارت‌آپ‌های نوپای ورزشی در ایران

کدگذاری باز (گزاره‌های کلامی)	کدگذاری محوری (مفاهیم)	کدگذاری انتخابی (مقوله‌های کلی)
استفاده از فرصت‌های سازمانی و ورزشی در تولید محصولات فناورانه/ ایده پردازی و ایده محوری بر اساس نیازهای ورزشی کشور/ طوفان ذهنی ایده‌ها در دانشگاه‌ها و.../ ارتباط دادن ایده‌های نو	1. ایده پردازی ورزشی فناورانه	1. نوآوری و ایده پردازی
اجرای ایده بازار تخصصی مطابق با نیاز روز کشور در حوزه ورزش/ برگزاری رویدادهایی مانند ایده بازار تخصصی/ ایده بازار علمی- تخیلی/ ایده بازارهای سازمانی/ ایده بازار دانشجویی/ ایده بازار دانش آموزی/ رویداد سرآمدان/ برگزاری مسابقات یک پرسش یک ایده	2. همایش‌های ایده بازار	
استفاده از هیأت مؤسس با تخصص مربوطه/ تشکیل مؤسسان بر اساس توانایی/ مشاوره‌های تخصصی (اقتصادی، بازاریابی، بیمه، حقوقی)/ استفاده از اساتید ورزشی و نخبگان کشور	1. متخصصان، نخبگان و مشاوران	2. سرمایه انسانی متخصص، خلاق و نوآور
تسهیل دسترسی کارآفرینان فناور به سرمایه از طریق دولت/ دسترسی به سرمایه‌های ریسک پذیر	1. بودجه و برنامه‌ریزی مالی	3. جنبه‌ی سازمانی
ساختار غیرمتمرکز، رسمیت کم و بدون مرز	2. ساختار سازمانی مناسب و انعطاف پذیر	
تمرکز بر بخش R&D/ خود مدیریتی افراد و تیم‌ها/ پاداش در مقابل ارائه ایده، افکار و اندیشه‌های نو/ برون سپاری تولید/ ریسک پذیری/ تولید محصولات و فناوری-های پیشرفته با همکاری سایر حوزه‌های تولید (الکترونیک، فناوری زیست، فناوری نانو، فناوری اطلاعات، آزمایشگاهی، اپتیک، مهندسی پزشکی و...)/ توسعه یافتگی منطقه فعالیت شرکت/ استفاده از ظرفیت‌های مدیریتی سازمان‌ها و نهادها	3. مهارت‌ها، ویژگی‌ها و روش-های کار استارت‌آپ ورزشی	4. جنبه‌ی فردی
روحیه کارآفرینی مدیران استارت‌آپ‌های ورزشی/ توانایی فنی و تخصصی، ریسک پذیری، تجربه کاری، برون‌گرایی، داشتن هدف و تعهد به رشد، روحیه کار تیمی مدیران و...	1. عوامل فردی مدیران و کارآفرینان ورزشی	

کدگذاری باز (گزاره‌های کلامی)	کدگذاری محوری (مفاهیم)	کدگذاری انتخابی (مقوله‌های کلی)
برنامه ریزی، هماهنگی و نظارت جهت توسعه فعالیت‌های فناورانه استارت‌آپ‌های ورزشی کشور/ ایجاد اتاق فکر متشکل از متخصصان حوزه کارآفرینی ورزش کشور/ کمک به تأسیس استارت‌آپ‌های ورزشی دانشگاهی و مراکز تحقیقاتی/ پشتیبانی‌های سخت افزاری و نرم افزاری از استارت‌آپ‌های ورزشی/ تهیه گزارش‌های ملی از وضعیت استارت‌آپ ورزش کشور/ رتبه‌بندی و ارزیابی متخصصان حوزه فناوری و استارت‌آپی تربیت بدنی و علوم ورزشی	1. ایجاد واحد تخصصی نوآوری های ورزشی و ناظر به تمام فعالیت های استارت‌آپی ورزشی کشور	5. واحد تخصصی و ملی استارت‌آپ های ورزشی کشور

استارت‌آپ‌های ورزشی کشور بود که 53 گزاره کلامی شناسایی شده از کدگذاری باز در 12 مفاهیم دسته بندی شدند که در جدول 2 آورده شده است.

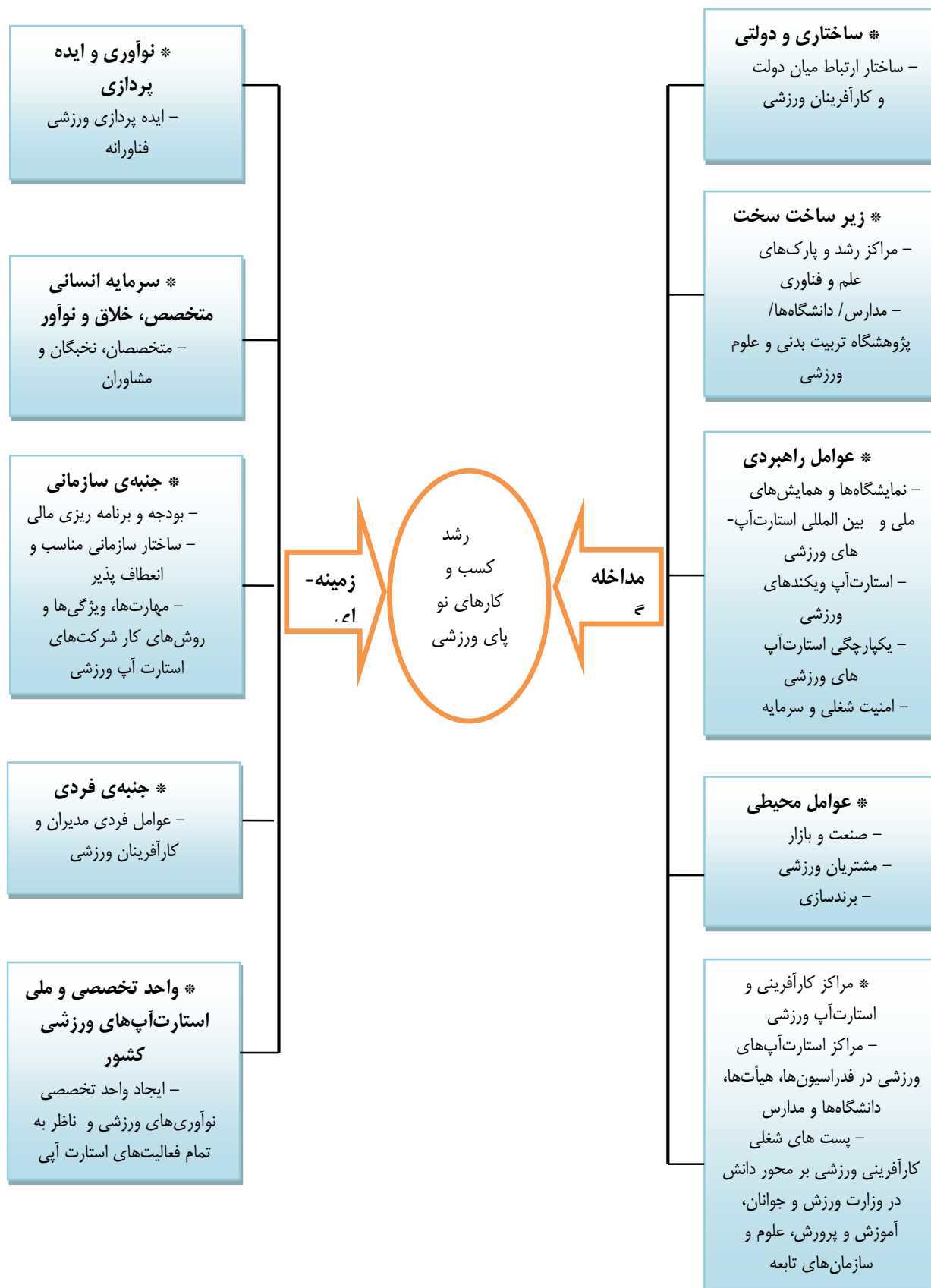
همچنین دسته‌بندی و گروه‌بندی کدهای محوری عوامل مداخله گر (محیطی) مؤثر در رشد استارت‌آپ‌های ورزشی کشور از طریق کدگذاری انتخابی انجام پذیرفت که مفاهیم حاصل از کدهای محوری در 5 مقوله کلی جای گرفتند. از دیگر نتایج این پژوهش، یافته‌های کدگذاری‌های مصاحبه نمونه‌های پژوهش در مورد عوامل مداخله گر مؤثر در رشد و توسعه

جدول 2. کدگذاری انتخابی، محوری و باز عوامل مداخله گر رشد استارت‌آپ‌های نوپای ورزشی در ایران

کدگذاری باز (گزاره‌های کلامی)	کدگذاری محوری (مفاهیم)	کدگذاری انتخابی (مقوله‌های کلی)
سیاست‌گذاری در یک شورای متشکل از وزارت خانه‌های مرتبط/ افزایش بودجه سرمایه گذاری در بخش علوم و تحقیقات/ مشوق های مالیاتی، بیمه ای، گمرکی/ سیاست‌های بومی‌سازی محصولات و فناوری‌های ورزشی وارداتی/ جایگاه و موقعیت استارت‌آپ‌های ورزشی در کشور/ سیاست‌ها و دستورالعمل های ابلاغی از سوی دولت/ تسهیل ضوابط و روابط ارائه تسهیلات/ ارتباط نهادهای دولتی مرتبط با ورزش/ حمایت از تحقیق و توسعه، کارآفرینی و نوآوری توسط دولت/ حمایت های لازم در مرحله پیش رشد	1. ساختار ارتباط میان دولت و کارآفرینان ورزشی	1. ساختاری و دولتی

<p>پشتیبانی راه‌اندازی مراکز رشد/ پارک‌های علم و فناوری ورزشی توسط دولت/ موقعیت مکانی استارت‌آپ‌های ورزشی (همجواری با دانشگاه‌ها)/ استقرار استارت‌آپ‌های ورزشی در مراکز رشد و پارک‌های علم و فناوری/ هم‌افزایی بین استارت‌آپ‌های مستقر در مراکز رشد و پارک‌های علم و فناوری</p>	<p>1. مراکز رشد و پارک‌های علم و فناوری</p>	<p>2. زیرساخت سخت</p>
<p>تشکیل کانون‌های استارت‌آپ‌های ورزشی در پژوهشگاه تربیت بدنی/ الزام آموزش‌های کارآفرینی ورزشی در برنامه درسی دانش آموزان و دانشجویان/ تعامل مدارس، دانشگاه‌ها و پژوهشگاه تربیت بدنی با بخش صنعت/ ایجاد معاونت فناوری در کنار معاونت پژوهشی در دانشگاه‌ها</p>	<p>2. پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی/ مدارس/ دانشگاه‌ها</p>	
<p>شرکت و عرضه محصولات در نمایشگاه‌های استارت‌آپ‌های تخصصی ورزشی ملی و بین‌المللی/ برگزاری نمایشگاه و همایش‌های استارت‌آپ‌های ورزشی با سطح پایین</p>	<p>1. نمایشگاه‌ها و همایش‌های ملی و بین‌المللی استارت‌آپ‌های ورزشی</p>	<p>3. عوامل راهبردی</p>
<p>برگزاری استارت‌آپ ویکند‌های تخصصی ورزشی به صورت دوره‌ای و مستمر</p>	<p>2. استارت‌آپ ویکند‌های ورزشی</p>	
<p>هم‌ردیف‌سازی اهداف و فرآیندهای کسب و کارهای نوپای ورزشی/ یکپارچگی عملیاتی و تاکتیکی تولید در استارت‌آپ‌های ورزشی</p>	<p>3. یکپارچگی استارت‌آپ‌های ورزشی</p>	
<p>نبود امنیت سرمایه‌گذاری بر ایده‌های شرکت/ توسعه شغلی و پیشرفت شغلی</p>	<p>4. امنیت شغلی و سرمایه‌گذاری</p>	
<p>ایجاد محصول جدید یا ارتقای کیفیت محصولات قبلی دارای مزیت‌های رقابتی/ بازار خارجی مناسب برای ایده‌ها و عدم وجود بازار داخلی مناسب/ رکود صنعت در بازارهای داخلی/ هوشمندی بازارهای خارجی/ ایجاد محیطی با قابلیت توانمندسازی صنعتی/ ایجاد محیط امن و سالم برای رقابت</p>	<p>1. صنعت و بازار</p>	<p>4. عوامل محیطی</p>

<p>آشنایی بیشتر با مشتریان حوزه ورزشی و نیازهای آنها/ آگاهی بازارهای مرتبط با صنعت ورزش/ شناسایی و توانمند کردن شرکای استراتژیک در حوزه‌های مختلف ورزشی/ نوآوری در محصولات و خدمات متناسب با نیاز روز مشتریان ورزشی/ ایجاد نیازهای جدید در مشتریان/ مدیریت ارتباط با مشتری CRM</p>	<p>2. مشتریان ورزشی</p>	
<p>نقش هویت و تعهد برند بر عملکرد برند/ برندسازی داخلی و خارجی/ ایجاد اعتماد و وفاداری به برندهای ورزشی داخلی/ نقش هویت و تعهد برند بر عملکرد برند/ ایجاد ارزش ویژه برند</p>	<p>3. برندسازی</p>	
<p>ایجاد مراکز استارت‌آپ ورزشی در فدراسیون‌ها به تفکیک رشته‌ها/ نیازسنجی متناسب هر رشته ورزشی/ ایده محوری در فدراسیون‌ها و هیأت‌های ورزشی به تفکیک رشته‌ها/ مراکز استارت‌آپ و زایشی در دانشگاه، مدارس</p>	<p>1. مراکز استارت‌آپ‌های ورزشی در فدراسیون‌ها، هیأت‌ها، دانشگاه‌ها و مدارس</p>	
<p>ارائه مشاوره‌های مالی و حقوقی به ایده‌پردازان و سرمایه‌گذاران توسط مشاوران مجرب ملی و بین‌المللی/ ایجاد بستری برای فعالیت سرمایه‌گذاران و کارآفرینان خطرپذیر جهت تسهیل و تسریع دسترسی به فناوری‌های نوین/ فعالیت‌های پژوهشی و شناسایی ایده‌پردازان و مخترعان برتر ملی و بین‌المللی/ تشکیل تیم‌های کاری و همکاری‌های بین‌فردی در شناسایی راه‌حل‌ها و به‌کارگیری دانش جدید</p>	<p>2. پست‌های شغلی کارآفرینی ورزشی بر محور دانش در وزارت ورزش و جوانان، آموزش و پرورش، علوم و سازمان‌های تابعه</p>	<p>5. مراکز کارآفرینی و استارت‌آپ ورزشی</p>



شکل 1. شناسایی عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر رشد کسب و کارهای نوپای ورزشی در ایران

بحث و نتیجه گیری

کسب و کارهای نوپا یا استارت‌آپ‌های ورزشی که پشتوانه اصلی صنعتی شدن و مهد تحول و نوآوری و پیشرو در ابداع فناوری‌های جدید هستند، برای اقتصادهای در حال توسعه بسیار مهم و ضروری اند. پژوهش حاضر که با هدف شناسایی چالش‌های رشد کسب و کارهای نوپای ورزشی در ایران صورت گرفت، یکی از اولین تلاش‌هایی است که با ارائه نگرشی چند جانبه و به منظور بررسی جهت‌گیری راهبردی استارت‌آپ‌های ورزشی در کنار یکدیگر و مقوله‌ی رشد استارت‌آپ‌های ورزشی به منظور ارتقای جایگاه کارآفرینی در حوزه ورزش انجام گردید. نتایج پژوهش بیانگر آن بود که نوآوری، ایده‌پردازی فناورانه ورزشی و برگزاری و حضور مؤسسان استارت‌آپ‌ها در همایش‌های ایده بازار از جمله عوامل زمینه ساز رشد استارت‌آپ‌های ورزشی نوپا در ایران است. چالش اصلی صاحبان دانش ورزشی این است که چگونه دانش و ایده نوین خود را به جریان بازده اقتصادی برای سرمایه‌گذاران تبدیل کنند. اهتمام هر چه بیشتر به موضوع ایده‌پردازی ورزشی از این جهت اهمیت دارد که کسب توانایی‌های شناسایی ایده‌های نوآورانه ورزشی و تبدیل آن به فناوری‌های نوآورانه می‌تواند یک کشور جهان‌سومی را به یک کشور پیشرفته دانش فنی-اقتصادی تبدیل کند. در این راستا استارت‌آپ‌های ورزشی، بایستی به طور مستمر با بررسی نیازهای ورزشی کشور و با استفاده از طوفان ذهنی ایده‌ها در پژوهشگاه‌ها، دانشگاه‌ها، شبکه‌های اجتماعی و... ارتباط دادن ایده‌های نو با یکدیگر و شرکت در همایش‌های دوره‌ای ایده بازار تخصصی، ایده‌بازارهای سازمانی، دانشجویی، دانش‌آموزی، سرآمدان و... به دنبال خانواده‌ی جدیدی از ایده‌های نوآورانه ورزشی، فرآیندها و محصولات نوین باشند. در همین رابطه، نولیا و روسالیا (2020) و زلمر بروهن و همکاران (2021) نیز نشان دادند که ایده‌های تحقیقاتی و دانش تجاری از عوامل مؤثر بر راه‌اندازی استارت‌آپ‌ها و نقش مهمی در اکوسیستم کارآفرینی دارند. همچنین سرمایه‌انسانی متخصص، خلاق و نوآور از عوامل زمینه ساز رشد استارت‌آپ در صنعت ورزش بود. تردیدی نیست که متخصصان، نخبگان و مشاوران علمی کشور، بسان مهم‌ترین ارکان شناسایی علم، نوآوری‌های جدید ورزشی، نیازها و انتظارات جامعه می‌باشند و نقش نخبگان علمی کشور نباید به تدریس در دانشگاه‌ها محدود شود. در این راستا، استفاده استارت‌آپ‌های ورزشی از اساتید و نخبگان دانشگاهی کشور و همچنین استفاده از مشاوره‌های تخصصی (اقتصادی، بازاریابی، بیمه، حقوقی) مدنظر این پژوهش قرار

گرفت. در همین راستا تانگ و بلک من (2018)، شفرد و گروبر (2020) و رحیمی و همکاران (1399) نیز بر این باورند که سرمایه‌های انسانی و متخصصان از منابع اصلی ایجاد مزیت رقابتی و یکی از اجزای اصلی مدل کسب و کار استارت‌آپ در حوزه ورزش است. از طرفی از نظر پاسخ دهندگان یکی از گره‌های اصلی در مسیر رشد استارت‌آپ‌های نوپای ورزشی ریشه در کمبود منابع مالی، ساختار سازمانی مناسب و مهارت‌های استارت‌آپ‌های ورزشی دارد و لذا فراهم نمودن سرمایه از طریق دولت، ساختار غیر متمرکز، تمرکز بر بخش R&D، برون سپاری تولید، تولید محصولات و فناوری‌های پیشرفته ورزشی با همکاری سایر حوزه‌های تولید (الکترونیک، فناوری زیست، فناوری نانو، فناوری اطلاعات، آزمایشگاهی، اپتیک، مهندسی پزشکی و...)، توجه به توسعه یافتگی منطقه فعالیت شرکت و استفاده از ظرفیت‌های مدیریتی سازمان‌ها و نهادها می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در توسعه و کارآفرینی استارت‌آپ‌های نوپا داشته باشد. که این نتایج با فرارو و دی فرانسکو (2018) و تاری و پرللم (1399) همخوانی دارد. فرارو و دی فرانسکو (2018) به این نتیجه دست یافتند که جنبه‌های جغرافیایی، فناوری و اقتصادی در توسعه استارت‌آپ ورزشی حائز اهمیت می‌باشد. از منظر تأثیر عوامل فردی مدیران و کارآفرینان ورزشی، نتایج پژوهش نشان داد که توجه به روحیه کارآفرینی، توانایی فنی و تخصصی، ریسک‌پذیری، تجربه کاری، تحمل ابهام، برون‌گرایی و... در مدیران استارت‌آپ‌های ورزشی نقش اساسی در جهت‌گیری‌های رو به موفقیت استارت‌آپ‌ها ایفا می‌کند. تانگ و بلک من (2018) نیز به این نتیجه رسیدند که ویژگی‌های مدیریتی و رهبری، جذب منابع انسانی دانشی به عنوان یکی از اجزای اصلی مدل کسب و کار استارت‌آپ در حوزه ورزش است. یکی دیگر از معضلات در رشد کسب و کارهای نوپای ورزشی که همه صاحب‌نظران به آن اذعان داشتند، نبود یک مرکز واحد تخصصی مادر در حوزه نوآوری ورزشی و ناظر به تمام استارت‌آپ‌های ورزشی کشور است. هرچند در چند ماه اخیر در این مسیر توسط پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی گام‌هایی برداشته شده ولیکن نتوانسته تمامی اهداف مورد نظر را پوشش دهد. لذا نبود یک مرکز تخصصی نوآوری ورزشی جهت برنامه‌ریزی، هماهنگی و نظارت جهت توسعه فعالیت‌های فناورانه استارت‌آپ‌های ورزشی کشور، ایجاد اتاق فکر متشکل از متخصصان حوزه کارآفرینی ورزش کشور، کمک به تأسیس استارت‌آپ‌های ورزشی دانشگاهی و مراکز تحقیقاتی، پشتیبانی‌های سخت

افزایی و نرم افزاری از استارت‌آپ‌های ورزشی، تهیه گزارش-های ملی از وضعیت استارت‌آپ ورزش کشور و رتبه‌بندی و ارزیابی متخصصان حوزه فناوری و استارت‌آپی تربیت بدنی و علوم ورزشی به شدت محسوس است که با پژوهش شهرابی و همکاران (1398) همخوانی دارد و با عنایت ویژه به این عامل شاهد اثر گذاری بیشتر در رشد و توسعه کسب و کارهای نوپای ورزشی (استارت‌آپ‌های ورزشی) خواهیم بود.

یکی دیگر از اهداف این پژوهش، شناسایی عوامل مداخله گر رشد کسب و کارهای نوپای ورزشی بود که نتایج این پژوهش کیفی بیانگر آن بود که سیاست‌گذاران، استارت‌آپ‌های ورزشی را به عنوان یک شعار، کلام، نماد پیشرفت مانند کشورهای توسعه یافته و نه یک صنعت مبتنی بر دانش می‌پندارند و لذا در این مسیر از سوی مدیران وزارت‌های مربوطه (ورزش و جوانان، آموزش و پرورش، علوم و...) تلاشی کاربردی صورت نمی‌پذیرد. لذا با توجه به اهمیت سیاست‌های حمایتی دولت لازم است که سیاستمداران و تصمیم‌گیران ارشد کشور در حوزه ورزش در تدوین لایحه حمایتی از تأسیس و توسعه‌ی استارت-آپ‌های ورزشی، به سیاست‌گذاری در زمینه توجه به مسائل استارت‌آپ‌های ورزشی در یک شورای متشکل از وزارت خانه-های مرتبط با ورزش، افزایش بودجه سرمایه‌گذاری در این حوزه، مشوق‌های مالیاتی، بیمه‌ای، گمرکی، سیاست‌های بومی‌سازی محصولات و فناوری‌های ورزشی وارداتی، تسهیل ضوابط و روابط ارائه تسهیلات به استارت‌آپ‌های ورزشی، هم-افزایی بین نهادهای دولتی مرتبط با ورزش، حمایت‌های لازم در مرحله پیش از رشد، رشد و پس از رشد عنایت نمایند. همچنین دولت باید نسبت به حمایت‌های مالی از استارت‌آپ‌ها استراتژی مناسبی را اتخاذ کند به طوری که در منحنی رشد شرکت‌ها و متناسب با هر مرحله از رشد منابع مالی به موقع و آسان در اختیار آنها قرار گیرد. در تأکید این موضوع، مندعلی زاده (1396) در پژوهش خود بیان داشت که عوامل ساختاری و مقررات دولتی نسبت به ورزش توانسته است توسعه کسب و کارهای ورزشی را تحت تأثیر قرار دهد. همچنین این نتایج با پژوهش‌های مازوکاتو (2018) همخوان است. مازوکاتو در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که استارت‌آپ‌های موفق در آمریکا در مراحل اولیه رشد خود از حمایت‌های دولتی بهره مند شده بودند. یکی از عواملی مهم دیگری که بر توسعه و رشد استارت‌آپ‌های ورزشی مؤثر است توجه به زیر ساخت-های سخت در حوزه ورزش است. دولت باید با ایجاد و پشتیبانی از زیر ساخت‌های حمایتی لازم برای این نوع از شرکت‌ها از

قبیل مراکز رشد، پارک‌های علم و فناوری، کانون‌های استارت-آپ‌های ورزشی در پژوهشگاه‌ها و مراکز پژوهشی ریسک آن را پایین آورد. این نوع مراکز از نظر کمی و کیفی در حوزه ورزش پیشرفت چندانی نداشته اند، لیکن لازم است دولت با همکاری نهادهای مربوطه (وزارت ورزش و جوانان، دانشگاه‌های سطح کشور، پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی، وزارت آموزش و پرورش و وزارت علوم و...) توجه بیشتری به آنها نموده و توسعه-ی کمی و کیفی، استقرار استارت‌آپ‌های ورزشی در این مراکز، ایجاد مراکز رشد و پارک‌های علم و فناوری ورزشی با توجه به گستردگی صنعت ورزش در دستور کار خود قرار دهد. از طرفی پیشنهاد می‌گردد طراحی مجدد در ساختار دانشگاه‌ها بر اساس بازنگری مجدد مأموریت‌ها، وظایف و نقش‌ها، برنامه‌ریزی برای تغییر محتوای دروس دانشگاهی مقطع کارشناسی، کارشناسی ارشد رشته تربیت بدنی متناسب با نیازهای صنعت و گرایش‌های کارآفرینی ورزشی، فناوری ورزشی در مقطع کارشناسی ارشد و دکتری در راستای تحقق دانشگاه کارآفرین صورت پذیرد. یافته‌های این بخش از پژوهش با یافته‌های سیلیتو و براسانو (2021) و رحیمی و همکاران (1399) همخوان و همسو است. از سوی دیگر همان‌گونه که اشاره شد، یکی از ضرورت‌های رشد استارت‌آپ‌های ورزشی ریشه در نوآوری و ایده پردازی خلاقانه دارد. از نظر مصاحبه‌شوندگان یکی از راهکارهای اساسی رسیدن به ایده‌های نوین و خلاقانه شرکت و عرضه محصولات در نمایشگاه‌ها و همایش‌های استارت‌آپ-های تخصصی ورزشی ملی و بین‌المللی، برگزاری استارت‌آپ-ویکندهای تخصصی ورزشی به صورت دوره‌ای و مستمر و... بود. الگوگیری در این زمینه می‌تواند در موفقیت بیشتر کارآفرینی فناورانه و بهره‌مندی از ظرفیت‌های فکری افراد به منظور فائق آمدن بر مشکلات و مسائل موجود در حوزه تربیت بدنی و علوم ورزشی با مشارکت صنایع مختلف، بخش خصوصی از جمله باشگاه‌های خصوصی، دانشگاه‌ها، اعضای هیأت علمی، دانشجویان و دانش‌آموزان صاحب ایده و سرمایه‌گذاران در تمامی گرایش‌ها (تجهیزات و امکانات ورزشی، تجهیزات آزمایشگاهی، تجهیزات توانبخشی، بیومکانیک، مهندسی و فناوری ورزشی، نرم افزارهای ورزشی، تغذیه ورزشی، گردشگری ورزشی، محیط زیست و ورزش، رسانه و ورزش، کسب و کارهای ورزشی) کمک نماید. راتن (2020) نیز در پژوهش خود به این نتیجه رسید که برای پیشرفت استارت‌آپ‌های ورزشی، درک نقش خلاقیت و نوآوری ورزش در جامعه مهم است. همچنین بر اساس نتایج پژوهش، هم-افزایی عملیاتی و تاکتیکی بین استارت‌آپ‌های ورزشی و استفاده

کارآفرینان خطر پذیر جهت تسهیل و تسریع دسترسی به فناوری‌های نوین، فعالیت‌های پژوهشی و شناسایی ایده‌پردازان و مخترعان برتر ملی و بین‌المللی، تشکیل تیم‌های کاری و همکاری‌های بین فردی در شناسایی راه حل‌ها و به‌کارگیری دانش جدید ضروری به نظر می‌رسد که با نتایج زلمر بروهن و همکاران (2021) همخوانی دارد. از طرفی با توجه به اینکه عامل اصلی ایجاد استارت‌آپ‌های ورزشی فناوری محور، فرد نخبه و فناوری است و به دلیل عدم حمایت‌های کافی از سوی مسئولین کشور در سال‌های گذشته، شاهد خروج نخبگان از کشور هستیم لذا در صورت حمایت دولت و ایجاد، توسعه کسب و کارهای نوپا در حوزه ورزش و سایر رشته‌ها و ایجاد ارتباط بین نخبگان صنایع مختلف، نیروهای نخبه و فناوری توان علمی خود را مصروف تولید محصولات و خدمات با تکنولوژی بالا کرده و هم خود و هم جامعه در شرایط تحریم منتفع شده و از خروج آنها از کشور جلوگیری می‌شود. همچنین بر اساس یافته‌های پژوهش به معاونت علم و فناوری ریاست جمهوری، مدیران و اساتید دانشکده‌های ورزشی، مدیران استارت‌آپ‌های ورزشی، وزارت ورزش و جوانان، آموزش و پرورش، علوم و سایر نهادهای مسئول در حوزه ورزش پیشنهاد می‌گردد با توجه به چالش‌های مطرح شده در این پژوهش نسبت به بازنگری چشم انداز، راهبردها، سیاست‌ها، برنامه‌ها، طراحی و اجرای نظام‌های مناسب اقدام نمایند و به سمت یک دولت جوان و استارت‌آپی حرکت نموده تا بدین‌وسیله ضمن ایجاد فضای کسب و کار مناسب برای فارغ التحصیلان ورزشی، زمینه ایجاد کسب و کار و تجارت جدید فراهم گردد و از این طریق راه رسیدن به اشتغال‌زایی در حوزه ورزش، رشد پایدار اقتصادی در شرایط تحریم، خلاقیت و نوآوری، افزایش ثروت ملی و سرمایه‌های اجتماعی با کاهش وابستگی بودجه و ثروت ملی کشور به درآمدهای نفتی و در نهایت رشد، احیا و تجدید حیات استارت-آپ‌های جوان ورزشی و توسعه همه جانبه ورزش کشور را هموار سازد.

مکمل از محصولات سایر شرکت‌ها، امنیت سرمایه گذاری از طریق صندوق‌های سرمایه گذاری خطر پذیر از دیگر لازمه‌های رسیدن به رشد و موفقیت کسب و کارهای نوپای ورزشی است. از طرفی محیط بازار و نیازهای مشتریان مدام در حال تغییر است. ضروری است صاحبان ایده به طور مستمر نیازها و خواسته‌های مشتریان، هوشمندی بازار داخلی و خارجی مناسب مرتبط با صنعت ورزش، شناسایی شرکای استراتژیک، ایجاد نیاز جدید در مشتریان و برندسازی داخلی و خارجی را مورد توجه قرار دهند، این امر منجر به ایجاد محصولات نو به بازارهای فعلی یا جدید خواهد شد و فعالیت‌های بازاریابی استارت‌آپ‌های ورزشی را به موفقیت نزدیک خواهد کرد. افزون بر این استارت-آپ‌های ورزشی باید به طور پیوسته در جست و جوی دانش جدید و کاربرد آن باشند و اگر در این مسیر به موفقیت نرسند از شکست خود درس گرفته و جهت گیری‌های خود را برای اقدامات بعدی منسجم نمایند. در همین رابطه، نولیا و روسالیا (2020)، شفرد و گرویر (2020) و تاری و پرللم (1399) عوامل مؤثر بر بقاء و رشد استارت‌آپ‌ها در ایران را فرصت‌های بازار، هوش تجاری، نوآوری، قابلیت‌های بازاریابی معرفی نموده اند. از سوی دیگر از نظر پاسخ‌دهندگان یکی از گره‌های مهم و اصلی بر رشد کسب و کارهای نوپای ورزشی ریشه در ایجاد مراکز استارت‌آپ ورزشی در فدراسیون‌ها، ایده محوری در فدراسیون‌ها و هیأت‌های ورزشی به تفکیک رشته‌ها، مراکز استارت‌آپ‌های ورزشی، شرکت‌های زایشی ورزشی در دانشگاه‌ها و مدارس دارد. از آنجا که فدراسیون‌ها هر کدام نیازهای ورزشی متفاوتی دارند ایجاد و استقرار مراکز استارت‌آپ ورزشی در هر فدراسیون منجر به شناسایی بهتر نیازها، ایده‌ها و در نهایت تعامل با کارآفرینان و سرمایه گذاران و منجر به تولید فناوری‌های ورزشی خواهد شد. از طرفی ایجاد پست‌های شغلی کارآفرینی ورزشی بر محور دانش، فناوری ورزشی در وزارت ورزش و جوانان، آموزش و پرورش، علوم و سازمان‌های تابعه به منظور ارائه مشاوره‌های مالی و حقوقی به ایده پردازان و سرمایه گذاران، ایجاد بستری برای فعالیت سرمایه گذاران و

REFERENCES

- Bocken, N., & Snihur, Y. (2020). "Lean Startup and the business model: Experimenting for novelty and impact". *Long Range Planning*, 53(4), 1-30.
- Elyasi, M., Mohammadi, M., Jafari, H., & Karami, P. (2019). "A review of the global experiences of startup companies in the field of sports and physical health". Tehran,
- Berg, V., Birkeland, J., Nguyen-Duc, A., Pappas, I. O., & Jaccheri, L. (2020). "Achieving agility and quality in product development-an empirical study of hardware startups". *Journal of Systems and Software*, 167(1), 1-63. Knowledge-based Technology Publications, 7-12. (Persian)
- Ferraro, P., & Di Francesco, A. (2018). "Digital sport startups: global trends and determinants

- of success". Politecnico, 4.
- Hattink, B., & Groen, A. (2021). "A system innovation related to sports entrepreneurship. In *Innovation and Entrepreneurship in Sport Management*". Edward Elgar Publishing, 1-192.
- Hattink, B., & Wichers, J. (2021). "Sports and entrepreneurship. In *World Encyclopedia of Entrepreneurship*". Edward Elgar Publishing, 1-512.
- Hayduk, T. (2020). "The Future for Sport Entrepreneurship". In *Sport Entrepreneurship and Public Policy*, 135-152.
- Kwon, S., Liu, X., Porter, A. L., & Youtie, J. (2019). "Research addressing emerging technological ideas has greater scientific impact". *Research Policy*, 48(9), 1-16.
- Mandalizadeh, Z., Ehsani, M., & Honari, H. (2017). "Designing a sustainable entrepreneurship model with grounded Theory". *Journal of Sport Management*, 8(5), 709-725. (Persian)
- Mazzucato, M. (2018). "Mission-oriented research & innovation in the European Union. European Commission", 1-36.
- Mcdowell, W. C., Peake, W. O., Coder, L., & Harris, M. L. (2018). "Building small firm performance through intellectual capital development: Exploring innovation as the "black box"". *Journal of Business Research*, 88, 321-327.
- Najafi, F., Irandoost, M., Soltanpanah, H., & Sheikhhahmadi, A. (2019). "A Model for relationship management with fintech and financial startups in banking industry". *Journal of Business Strategies*, 26(13), 1-18. (Persian)
- Noelia, F. L., & Rosalia, D. C. (2020). "A dynamic analysis of the role of entrepreneurial ecosystems in reducing innovation obstacles for startups". *Journal of Business Venturing Insights*, 1-12.
- Pitney, W. A., & Parker, J. (2009). "Qualitative research in physical activity and the health professions". *Champaign*, 63-65.
- Rahimi, A., Ehsani, M., Saffari, M., Norouzi Seyed Hoseini, R. (2020). "Role of Human Resource Management Practices and Knowledge Inertia in Academic Entrepreneurship Actions of Sport Science Students and Graduates". *Journal of Human Resource Management in Sport*, 7 (2), 421-438. (Persian)
- Rahimi, A., Norouzi Seyed Hoseini, R., Nazarian, A. (2020). "Can market knowledge lead to entrepreneurial opportunities and commercialization in sports startups". *International Journal of Physiology, Exercise and Physical Education*, 2(1), 14-20. (Persian)
- Rahimi, A., Khabiri, M. (2020). "Creating a role of entrepreneurial strategies in the growth of sport Startups". *Fifth International Conference on New Research in Sports Science and Physical Education, Lecture*, 1-15. (Persian)
- Ratten, V. (2020). "Sport Innovation Communities and Problem Complexity. In *Sport Startups: New Advances in Entrepreneurship*". Emerald Publishing Limited, 59-70.
- Ratten, V., & Thompson, A. J. (2020). "Digital sport entrepreneurial ecosystems". *Thunderbird International Business Review*, 62(5), 565-578.
- Ratten, V. (2020). "Sport Startups: What Does the Future Hold?. In *Sport Startups: New Advances in Entrepreneurship*". Emerald Publishing Limited, 1-15.
- Scillitoe, J. L., & Birasnav, M. (2021). "Ease of market entry of Indian startups: formal and informal institutional influences". *South Asian Journal of Business Studies*, 1-23.
- Shahrabi, B., Ashrafi, M., & Abbasi, I. (2019). "Modeling the factors affecting the financing of start-ups with the Demetel technique". *Financial Management Strategy*, 7 (2), 61-89. (Persian)
- Shams, E., Moradi, M., GH, M. (2020). "Future scenarios for Iranian start-up on the horizon of 1404". *Iranian Futurology*, 4(2), 55-79. (Persian)
- Shepherd, D. A., & Gruber, M. (2020). "The lean startup framework: Closing the academic-practitioner divide". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1-31.
- Tang, W., & Blackman, R. J. (2018). "Startup Leadership in Sports". *The Sport Journal*, 21, 1-14.
- Tari, Gh., Parhnam, H. (2020). "Structural model of factors affecting the survival and growth of startups in Iran". *Journal of Executive Management*, 12 (23), 315-341. (Persian)
- Wallis, L., Walmsley, A., Beaumont, E., & Sutton, C. (2020). "Just want to surf, make boards and party: how do we identify lifestyle entrepreneurs within the lifestyle sports industry?". *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(3), 917-934.
- Zellmer-Bruhn, M. E., Forbes, D. P., Sapienza, H. J., & Borchert, P. S. (2021). "Lab, Gig or Enterprise? How scientist-inventors form nascent startup teams. *Journal of Business Venturing*", 36(1), 1-24.

- Zia, B., & Toti far Tehran pur, M. (2019). "Investigating the effect of entrepreneurial orientation and e-readiness on the performance of start-up sports businesses". *Journal of Sports Management*, 11 (4), 705-721. (Persian)