

# Applied Research of Sport Management

Vol. 13(4), (Series 52): 19-32/ 2025

 Doi: [10.30473/arism.2024.70383.3857](https://doi.org/10.30473/arism.2024.70383.3857)

E-ISSN: 2345-5551 P-ISSN: 2538-5879

## ORIGINAL ARTICLE

### Designing the Lean Start-up Approach Model in Sports Start-up Companies in Iran

Sadegh Ramezanizadeh Neirizi<sup>1</sup>, Ahmad Torkfar<sup>2\*</sup>, Seyed Mohammadali Mir Hosseini<sup>3</sup>, Kamelia Abdi<sup>4</sup>

1. Ph.D Student, Department of Physical Education, Shiraz Branch, Islamic Azad University, Shiraz, Iran.
2. Professor, Department of Physical Education, Shiraz Branch, Islamic Azad University, Shiraz, Iran.
3. Assistant Professor, Department of Physical Education, Shiraz Branch, Islamic Azad University, Shiraz, Iran.
4. Assistant Professor, Department of Physical Education, Shiraz Branch, Islamic Azad University, Shiraz, Iran.

\*Correspondence: Ahmad Torkfar  
E-mail: [Ahmad.Torkfar@iau.ac.ir](mailto:Ahmad.Torkfar@iau.ac.ir)

Received: 25/Jan/2024  
Accepted: 09/Nov/2024  
Published Online: 27/ Mar/2025

#### How to cite

Ramezanizadeh Neirizi, S., Ahmad Torkfar, A., Mir Hosseini, S.M.A., & Abdi, K. (2025). Designing the Lean Start-up Approach Model in Sports Start-up Companies in Iran. *Applied Research of Sport Management*, 13(4), 19-32.

#### ABSTRACT

The purpose of the current research was to design a lean startup approach model in Sports start-up companies in Iran. This research is part of exploratory research in terms of its purpose, in terms of the result of an applied research and in terms of data type, it is a qualitative-quantitative research. In terms of the method, it is of a descriptive-survey type and based on the approach, inductive-comparative and its strategy is a combination of qualitative and quantitative approaches, which is practical in the design phase of the conceptual model, fundamental and in the test phase of the conceptual model in new sports companies. The statistical population in the qualitative section included 20 experts in the field of entrepreneurship and start-up, who were selected by a purposeful method of judgment; And in the quantitative part, based on Morgan's table, 317 CEOs, senior technology managers, sales managers, senior marketing managers, senior financial managers, public relations persons, business development managers, customer service representatives, who have expertise and executive experience and They were managerial or experienced in consulting and training in the field of new and start-up companies and were selected as a statistical sample using a stratified random method. The analysis of the findings of the qualitative part was based on the foundation data method with MAXQDA 2022 software, and the quantitative part was based on confirmatory factor analysis and structural equation modeling based on the SPSS 29 software. The results show that the strategic model design pattern has an important effect on the evaluated variables and the results are meaningful and the quantitative part confirmed all the qualitative parts based on the structural equation model pattern.

#### KEY WORDS

Lean Startup, Start-up Companies, Sports.



© 2025, by the author(s). Published by Payame Noor University, Tehran, Iran.

This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

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

## طراحی مدل رویکرد استارت‌آپ ناب در شرکت‌های نوپای ورزشی در ایران

صادق رمضانی‌زاده نیری<sup>۱</sup>، احمد ترک‌فر<sup>۲\*</sup>، سید محمدعلی میرحسینی<sup>۳</sup>، کاملیا عبدی<sup>۴</sup>

## چکیده

هدف از پژوهش حاضر طراحی مدل رویکرد استارت‌آپ ناب در شرکت‌های نوپای ورزشی در ایران بود. این پژوهش از نظر هدف، جزء پژوهش‌های اکتشافی، از نظر نتیجه یک پژوهش کاربردی و از منظر نوع داده، یک پژوهش کیفی-کمی است. از نظر روش، از نوع توصیفی-پیمایشی و براساس رویکرد، استقرایی-قیاسی و راهبرد آن ترکیبی از رویکردهای کیفی و کمی است که در مرحله طراحی مدل مفهومی، بنیادی و در مرحله آزمون مدل مفهومی در شرکت‌های نوپای ورزشی، کاربردی است. جامعه آماری در بخش کیفی شامل ۲۰ نفر از صاحب‌نظران و کارشناسان در حوزه کارآفرینی و استارت‌آپ بودند که به روش هدفمند قضاوتی انتخاب شدند و در بخش کمی براساس جدول مورگان ۳۱۷ نفر از مدیران عامل، مدیران ارشد فناوری، مدیران فروش، مدیران ارشد بازاریابی، مدیران ارشد مالی، اشخاص روابط عمومی، مدیر توسعه کسب‌وکار، نماینده خدمات مشتریان که دارای تخصص و سابقه اجرایی و مدیریتی و یا سابقه مشاوره و آموزش در حوزه شرکت‌های نوپا و استارت‌آپی بودند به‌عنوان نمونه آماری به روش تصادفی طبقه‌ای انتخاب گردیدند. تحلیل یافته‌های بخش کیفی براساس روش داده‌بنیاد با نرم‌افزار مکس کیو دی‌ای ۲۰۲۲ و بخش کمی براساس تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری بر پایه نرم‌افزار ای. پی. ای. اس. ای. اس انجام گرفت. نتایج نشان می‌دهد که الگوی طراحی مدل استراتژیک تأثیر مهمی در متغیرهای مورد ارزیابی دارد و نتایج حاصل از آن معنادار هستند و بخش کمی تمامی بخش‌های کیفی را براساس الگوی مدل معادلات ساختاری مورد تأیید قرار داد.

## واژه‌های کلیدی

استارت‌آپ ناب، شرکت‌های نوپا، ورزش.

۱. دانشجوی دکتری، گروه تربیت‌بدنی، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران.  
 ۲. استاد، گروه تربیت‌بدنی، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران.  
 ۳. استادیار، گروه تربیت‌بدنی، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران.  
 ۴. استادیار، گروه تربیت‌بدنی، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران.

نویسنده مسئول: احمد ترک‌فر

رایانامه: Ahmad.Torkfar@iau.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۲/۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۸/۱۹

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۱/۰۷

## استناد به این مقاله:

رمضانی‌زاده نیری، صادق؛ ترک‌فر، احمد؛ میرحسینی، سید محمدعلی و عبدی، کاملیا (۱۴۰۴). طراحی مدل رویکرد استارت‌آپ ناب در شرکت‌های نوپای ورزشی در ایران. فصلنامه علمی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۱۳(۴)، ۱۹-۳۲.



## مقدمه

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 شرکت‌ها و کمپانی‌های نوپا برگزار می‌شود. بنا به تعریف متخصصان، استارت‌آپ یک کمپانی یا شرکت نوپا است که راه‌حلی نوین را برای یک مسئله ارائه می‌کند؛ در حالی که تضمینی برای موفقیت کمپانی از طریق راه‌حل ارائه شده وجود ندارد. به هر حال استارت‌آپ به‌عنوان یک سرمایه‌گذاری کارآفرینانه، به‌منظور یک کسب‌وکار جدید به صورت یک شرکت نوپا ظهور می‌کند. با این حال برای راه‌اندازی و توسعه، این شرکت‌ها نیاز به ارزیابی و تجزیه و تحلیل و توسعه ایده خود دارند. برخی نیز استارت‌آپ را فرهنگ نوینی برای اندیشه‌های نو و خلاقیت پرفراز ایده‌های موجود می‌دانند که هدف از آن برطرف کردن مشکلات موجود در نقاط کلیدی است که به‌عنوان پاشنه آشیل راه‌حل‌های موجود شناخته می‌شوند (نوبخت ساریان، ۱۳۹۲).

مازوکاتو<sup>۱</sup> در کتاب دولت کارآفرینی خود بیان می‌کند که این سیاست‌گذاری‌های آینده‌نگر دولت است که می‌تواند منجر به ظهور شرکت‌های بسیار موفق چون گوگل، اپل و غیره شود (مازوکاتو، ۲۰۱۷). دولت می‌تواند از طرق مختلفی چون ایجاد پارک‌های علم و فناوری، مراکز رشد، اصلاح مقررات، کمک‌های مالی و غیره، در روند توسعه استارت‌آپ‌ها تأثیرگذار باشد. استارت‌آپ‌ها می‌توانند به دولت در بسیاری از پروژه‌های فناورانه و نوآورانه نیز کمک شایانی کنند (یارمحمدیان و همکاران، ۱۳۹۷). مسئله این است که اغلب سرمایه‌گذاری‌ها روی ایده‌های برتر در استارت‌آپ‌ها، برای سرمایه‌گذاران همواره با ریسک همراه می‌باشد. از یک طرف صاحبان ایده بر روی تفکر و ایده خود متعصب بوده و آن را بهترین گزینه برای سرمایه‌گذاری دانسته و از طرفی سرمایه‌گذاران روی

این ایده همواره به دنبال بیشترین نرخ بازده هستند و نیز به راحتی جذب ایده‌ای نمی‌شوند. همچنین توجه فعلی به رویکرد استارت‌آپ ناب را نمی‌توان غافلگیرکننده دانست. شرکت‌ها به دنبال راه‌هایی برای نوآوری و آزمایش هستند. امروزه سرعت نوآوری به قدری بالاست که منطقی نیست منتظر بمانیم تا مشتریان خودشان محصولات و خدمات نوآورانه را رؤیای‌پردازی کنند. در عوض، بیشتر شرکت‌ها براساس ایده‌ها و انتظارات خود برای نیازهای آینده و فرصت‌های احتمالی ابتکار عمل می‌کنند. با این حال، استفاده از رویکردهای سنتی تحقیقات بازار در مورد این ایده‌ها بسیار سخت است زیرا مطمئن نیست که بازار چیست، کجاست و چقدر بزرگ است. تحقیقات بازار سنتی برای ایجاد داده‌های واقعی و ارزشمند بسیار کند است. با چنین عدم قطعیت، آزمایش راه‌حل، بسیار بهتر و مؤثرتر و کارآمدتر به نظر می‌رسد. یک استراتژی خوب این است که نسخه‌های ساده یک محصول را بسازید و ابتدا آن را با مشتریان واقعی آزمایش کنید، قبل از سرمایه‌گذاری تا حد زیادی برای توسعه بیشتر. هدف روش استارت‌آپ ناب همه چیز در مورد یادگیری نحوه ایجاد یک کسب‌وکار و یک مدل کسب‌وکار کارآمد است. بنابراین، رویکرد مدیریتی جدیدی در استارت‌آپ ناب رخ داده است. رویکرد جدیدی که عدم قطعیت را در برمی‌گیرد و با آزمایش‌های دقیق با آن مقابله می‌کند. مدیریت برای انجام این کار در عمل بسیار مهم است، زیرا استارت‌آپ ناب رویکردی منظم، مبتنی بر سنجش و سخت‌کوش است. بنابراین در این تحقیق درصددیم مدلی را ارائه دهیم تا به رویکرد استارت‌آپ ناب در شرکت‌های نوپای ورزشی در ایران بپردازد.

نگاهی به وضعیت و موقعیت استارت‌آپ‌ها در جهان نشان‌دهنده استقبال، اهمیت و رشدی است که این گونه از کسب‌وکارها در حال حاضر داشته و بیانگر عمق تأثیری است که ظهور و بروز آن‌ها در آینده بشریت خواهد داشت (استارت‌آپ بیلینک<sup>۲</sup>). به‌طور مشابه در ایران نیز استارت‌آپ‌های متعددی شکل گرفته و توسعه یافته‌اند که با نگاهی نو به کسب‌وکار، نویددهنده ارتقای رفاه اجتماعی

بتوان با نظریه تکامل چارلز داروین<sup>۱۰</sup> مقایسه نمود، چرا که بر اساس این نظریه، موجودات اولیه در چرخه زندگی گونه خود، با تکامل تدریجی منطبق با محیط، به‌طور دائم در حال دریافت بازخورد از محیط و بهبود و تکامل برای بقا هستند و موجوداتی که این‌گونه عمل نکنند محکوم به نابودی و انقراض خواهند بود (کونتییجانی و لوبینتال<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۸).

در رویکرد استارت‌آپ ناب نیز، ایجاد یک کسب‌وکار یا تجاری‌سازی یک محصول، با ارائه تدریجی، توأم با دریافت بازخورد از بازار هدف صورت گرفته و فرآیند تکامل به صورت تدریجی انجام می‌شود. در نگاهی اجرایی‌تر، در این رویکرد، راه‌اندازی کسب‌وکار و یا ارائه محصول با ارائه نسخه اولیه قابل قبول و قابل بهره‌برداری به بخشی از بازار هدف، مورد آزمایش و اعتبارسنجی قرار می‌گیرد و با تکرار آزمایش واقعی در بازار و بهبود تدریجی حاصل از بازخوردهای دریافت شده از مشتریان، منجر به دستیابی به سطحی معتبر از یادگیری شده و بدین‌سان تکامل تدریجی شکل گرفته و به دنبال آن توسعه بازار و تولید انبوه در مراحل بعد انجام می‌شود (بلنک و دورف<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۲).

فلسفه استارت‌آپ ناب به دنبال حذف کارهای بی‌فایده و افزایش کارهای ارزش‌آفرین و همچنین استفاده بهینه از زمان در طی فاز ساخت محصول است. در این رویکرد، استارت‌آپ‌ها می‌توانند به‌جای سرمایه‌گذاری کلان بیرونی و تهیه طرح‌های کسب‌وکار مفصل و زمان‌بر و همچنین تمرکز بر تولید محصولی کامل و بی‌نقص، با تمرکز بیشتر بر شناخت عمیق نیاز مشتری و طراحی اولیه محصول قابل قبول از نظر مشتری با صرف کمترین هزینه و زمان از درجه بیشتری از موفقیت برخوردار شوند (ریس<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۰).

براساس دیدگاه اریک ریس در مدل استارت‌آپ ناب، روش‌های سنتی راه‌اندازی کسب‌وکار، دچار دگرگونی بنیادی شده‌اند. در مدل‌های سنتی ایجاد یک کسب‌وکار از

بیشتر و سهولت زندگی روزمره افراد جامعه می‌باشند. رویکرد و طرح‌های دولت محترم برای تشویق کارآفرینان و حمایت از توسعه کسب‌وکارهای نوپا و دانش‌بنیان در بخش خصوصی، مؤید همین مطلب است. (معاونت علمی و فناوری<sup>۱</sup>).

اما نگاه بسته و محدود به استارت‌آپ‌های موفق می‌تواند منجر به تورش بازماندگی گردد. واقعیت ناراحت‌کننده آن است که نرخ شکست استارت‌آپ‌ها بسیار بالاست! طبق آمار سال ۲۰۲۰ که توسط تارنمای رویو<sup>۲</sup> گردآوری شده است، نرخ شکست برای همه استارت‌آپ‌های جدید و نه فقط آن‌هایی که توسط سرمایه‌گذاری خطرپذیر<sup>۳</sup> حمایت می‌شوند، نزدیک به ۹۰٪ است. با توجه به گزارش سی‌بی‌اینسایت<sup>۴</sup> (۲۰۱۹)، پایگاه داده‌ای که درباره کسب‌وکارها و سرمایه‌گذاری‌های مختلف تحقیق می‌کند، کمبود نیاز بازار، دلیل اصلی شکست استارت‌آپ‌ها است که در ۴۲٪ موارد از مرگ ۱۰۱ استارت‌آپ شکست خورده ذکر شده است. عارضه مرگ زودرس در میان شرکت‌های نوپا و استارت‌آپی، به شرح رویکردی هوشمندانه می‌پردازد که براساس آن می‌توان به طول عمر بالاتری از این‌گونه خاص از سازمان‌ها، امیدوارتر بود. رویکردی که از آن به‌عنوان «استارت‌آپ ناب»<sup>۵</sup> یاد می‌شود. استارت‌آپ ناب، رویکردی برای تداوم بقا است (بلنک و دورف<sup>۶</sup>، ۲۰۱۲).

مفهوم و اصطلاح «ناب»<sup>۷</sup> برای اولین بار توسط مدیر تویوتا، تای ایچی اونو<sup>۸</sup> در دوره نوسازی ژاپن پس از جنگ جهانی دوم ارائه شد. این رویکرد بسیار موفق بود، به‌گونه‌ای که بسیاری از شرکت‌های جهان آن را به کار گرفتند (ریس<sup>۹</sup>، ۲۰۱۰). استارت‌آپ ناب، که برای اولین بار توسط اریک ریس مطرح شده، یک رویکرد و متدولوژی مدرن و حرفه‌ای در کارآفرینی است. شاید این رویکرد را

1. <https://isti.ir/>
2. Review42
3. Venture capital (VC)
4. CB Insights
5. Lean Startup
6. Blank & Dorf
7. Lean
8. Tai ichi Ohno
9. Reis

10. Charles Darwin

11. Contigiani & Levinthal

12. Blank & Dorf

13. Ries

کوچک است و فرضیه‌های مختلف در مورد محصول و مدل کسب‌وکار را آزمایش می‌کند تا بفهمد آیا مشتریان آن‌ها را تأیید می‌کنند یا خیر. استارت‌آپ ناب، بر روی آزمایش‌ها و روش‌های مبتنی بر فرضیه متمرکز است و اصل اساسی آن در یادگیری سریع از شکست است (ریس، ۲۰۱۷).

روش استارت‌آپ ناب به‌ویژه در میان استارت‌آپ‌های نرم‌افزاری محبوب است (پانتیوچینا و همکاران، ۲۰۱۷). با وجود این، پیاده‌سازی و به‌کارگیری روش استارت‌آپ ناب آسان نیست، زیرا توسط کارآفرینان مبهم و غیردقیق تلقی می‌شود (بوش و همکاران، ۲۰۱۳). از این رو با وجود فعالیت مراکز کارآفرینی و دیگر مراکز نوآوری کشورمان در سال‌های اخیر، نرخ رشد و بقای شرکت‌های نوپا و کسب‌وکارهای استارت‌آپی با رویکرد ورزشی اندک است. به نظر می‌رسد با توجه به دیدگاه‌های گوناگون، مسیر راه‌اندازی شرکت‌ها و کسب‌وکارهای نوپای ورزشی با چالش‌های گوناگونی از قبیل بررسی عوامل مؤثر بر مرگ، بقا و موفقیت استارت‌آپ در محیط غیرقطعی از یک سو و از سوی دیگر، ویژگی منحصر به فرد استارت‌آپ و دلایل شکست، روبه‌رو است. برای فائق آمدن بر این چالش‌ها به خصوص دلایل مرگ، شکست و عدم بقا، بررسی مواردی از قبیل: جلب رضایت مشتریان، قضاوت در مورد بازار برای یک محصول یا خدمات جدید، حذف حدس و گمان از استارت‌آپ، کاهش زمان و هزینه‌های توسعه در کنار ابزارهای مهندسی متمرکز بر مشتری، توسعه محصول بازار محور، تطابق محصول در حال توسعه با نیاز بازار، سازگاری محصول ارائه شده با نیاز مردم، استخراج دانش و خلاقیت از مصرف‌کنندگان و ذی‌نفعان، تبدیل فرضیه‌های استارت‌آپ به مدل کسب‌وکار ابطال‌پذیر، عدم قطعیت‌های مرتبط با استارت‌آپ‌ها، مانند تخصیص منابع و منابع مالی کمیاب به محصولات جدید بدون ارزیابی بازارهای بالقوه (نیازهای بازار، اندازه، نرخ رشد و غیره)، استقبال از تغییرات، یادگیری معتبر، نوسانات، پیچیدگی، ابهام و عدم قطعیت قابل توجه محیط، شناسایی ایده قابل اجرا، توسعه

طرح کسب‌وکار و ارائه آن به سرمایه‌گذاران برای جلب موافقت ایشان آغاز می‌گردد؛ حال آنکه در مدل استارت‌آپ ناب، کسب‌وکار، قبل از جذب سرمایه‌گذار وارد عرصه عمل شده و پس از مراحل اولیه نسبت به جذب سرمایه‌گذار اقدام می‌نماید و این موضع احتمال شکست را کاهش می‌دهد (مائوری، ۲۰۱۲). از سوی دیگر این رویکرد منجر به معرفی نگاهی جدید به روند تجاری‌سازی می‌شود و می‌تواند به میزان قابل توجهی بر موفقیت شرکت‌های نوپا و استارت‌آپ‌ها و یا کاهش اثرات مخرب شکست بر کارآفرینان اثرگذار باشد. (ریس، ۲۰۱۰).

روش و رویکرد استارت‌آپ ناب یکی از رایج‌ترین و قابل اعتمادترین روش‌های نوآوری و کارآفرینی توسط شرکت‌ها، شتاب‌دهنده‌های استارت‌آپی و سیاست‌گذاران آن تبدیل شده است (کوتیجیانی و لوینتال، ۲۰۱۸). از سوی دیگر، استارت‌آپ ناب ابزاری برای کاوش فرصت است (باکر و شپرد، ۲۰۱۷) که بر آزمایش‌های تکراری و بینش اولیه مشتری تأکید دارد و ابزارهایی مانند انواع بوم مدل کسب‌وکار، تحقیقات کیفی و کمی بازار و نمونه‌سازی را برای حمایت از اکتشاف فرصت‌ها به سمت یک سرمایه‌گذاری اقتصادی پایدار، پیشنهاد می‌کند (مائوری، ۲۰۱۲؛ ریس، ۲۰۱۱). اغلب اوقات، کارآفرینان از همان ابتدا عاشق محصول یا فناوری خود می‌شوند، بازخورد منفی مشتریان را نادیده می‌گیرند و در پایان، مدت‌ها زمان صرف ساختن محصولی براساس دیدگاهی می‌کنند که هیچ کس دیگری، آن را به اشتراک نمی‌گذارد (فور و آهلستروم، ۲۰۱۱).

کالینز و هانسن<sup>۵</sup> (۲۰۱۱) در کتاب خود با عنوان «عالی با انتخاب»، بیان می‌کنند که شرکت‌های با عملکرد برتر «قبل از شلیک گلوله‌های توپ، فشنگ شلیک می‌کنند». این می‌تواند به‌عنوان تفاوت بین برنامه‌ریزی تجاری سنتی و رویکرد استارت‌آپ ناب دیده شود. استارت‌آپ ناب، در مورد شلیک مداوم گلوله‌های

1. Maurya
2. Contigiani & Levinthal
3. Bakker & Shepherd
4. Furr & Ahlstrom
5. Collins & Hansen
6. Great by Choice

7. Reis

8. Pantuichina et al

9. Bosch et al

ارتباط اولیه با مصاحبه‌شوندگان از طریق ایمیل انجام شد که این ایمیل حاوی دعوت به همکاری، اهداف تحقیق و سؤالات کلی تحقیق بود. همچنین به آن‌ها اطلاعاتی در ارتباط با ضبط صدا و روند انجام کار داده شد. جهت جمع‌آوری اطلاعات از مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته<sup>۵</sup> استفاده گردید که تمامی آن‌ها به صورت دیجیتالی ضبط گردید. در مجموع ۲۰ مصاحبه اخذ شد. مدت‌زمان مصاحبه‌ها ۲۰ تا ۳۰ دقیقه بود براساس نظر کوال و برینکمن<sup>۶</sup> (۲۰۱۵)، برای کمک به اشتراک بهتر و راحت‌تر نظرات، سؤالات کوتاه و فاقد زبان آکادمیک بود. ابتدا از مصاحبه‌شوندگان سؤالاتی در ارتباط با ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و سابقه شغلی آن‌ها پرسیده شد. سپس سؤالات اصلی تحقیق در اختیار آن‌ها قرار می‌گرفت. با روش رهیافت نظام‌مند تحلیل نتایج انجام شد. این روش با جمع‌آوری داده‌ها آغاز شد و سپس به رونویسی، خواندن و بازخوانی، تجزیه و تحلیل و تفسیر داده‌ها ادامه یافت. برای انجام تجزیه و تحلیل موضوعی از روش شش مرحله‌ای استفاده شد. ۱. مصاحبه‌ها به صورت کامل رونویسی شد و نویسندگان برای آشنایی با متن، آن را دو بار مطالعه کردند؛ ۲. پس از مطالعه دقیق متون، در بخش دوم ما به ایجاد کدهای اولیه پرداختیم که این بخش به صورت نوشتن یادداشت بر روی متن و حواشی متن انجام پذیرفت؛ ۳. در بخش سوم کدهای اولیه در قالب مقوله مرتب شدند؛ ۴. سپس مقوله‌های به دست آمده از متن، در گروه‌های مشابه و منسجمی دسته‌بندی شدند؛ ۵. در گام پنجم، شبکه‌های مؤلفه‌ها رسم شده، بررسی و تجزیه و تحلیل شدند؛ ۶. در نهایت تحلیل و تدوین گزارش نهایی تحقیق صورت گرفت. جامعه آماری بخش کمی در جدول شماره ۱ آورده شده است.

یک مدل کسب‌وکار، که در کل در حوزه رویکرد استارت‌آپ ناب می‌گنجد، لازم و ضروری به نظر می‌رسد. از این رو پژوهشگر در پژوهش پیش روی تلاش کرده است تا به طراحی و تبیین مدل رویکرد استارت‌آپ ناب در شرکت‌های نوپای ورزشی در ایران بپردازد و مبادرت به شناسایی مؤلفه‌ها و ابعاد به‌کارگیری این رویکرد جهت تداوم بقا، کسب موفقیت و رهایی از مرگ زودرس استارت‌آپی و ورود به عرصه و بازار داخلی کند و قدم مؤثری را در این زمینه بردارد. بدین ترتیب پژوهشگر درصدد بوده است تا با شناسایی این ابعاد و با بهره‌گیری از سازه‌ها و مؤلفه‌ها در قالب مصاحبه با کارآفرین‌ها، نخبگان و افراد ذی‌ربط در کشور، مبادرت به طراحی مدل و سپس کمی‌سازی مقولات کشف شده بپردازد تا به پرسش‌های زیر پاسخ دهد که: به‌کارگیری رویکرد استارت‌آپ ناب، به چه نحو می‌تواند به تداوم بقا این شرکت‌های نوپای ورزشی کمک کند؟ و مانع مرگ و شکست سراسری آن‌ها شود؟ این رویکرد شامل چه شرایط و عواملی می‌باشد؟ گزینش کدام اولویت این رویکرد بر موفقیت و حضور پایدار شرکت‌های نوپای ورزشی کوچک و بزرگ در عرصه داخلی کشور مؤثر است؟

### روش‌شناسی پژوهش

هدف از تحقیق حاضر طراحی مدل رویکرد استارت‌آپ ناب در شرکت‌های نوپای ورزشی در ایران بود. با نظر به خلأهای موجود در ادبیات پژوهش، این تحقیق با رویکرد کیفی<sup>۱</sup> و اکتشافی<sup>۲</sup> انجام شد (کونینگ<sup>۳</sup>، ۱۹۹۴) و از روش رهیافت نظام‌مند استفاده شد. شرکت‌کنندگان در مصاحبه از طریق نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی<sup>۴</sup> انتخاب شدند. مصاحبه‌شوندگان متشکل از کلیه صاحب‌نظران با سابقه علمی (استادان مدیریت ورزشی)، اجرایی (مدیران و کارشناسان ورزشی صاحب‌نظر) خبرگان، استادان و فعالان، مدیران و مشاوران شرکت‌های فناور و نوپای ورزشی (متخصصان، مدیران شرکت‌ها و مسئولین مرتبط) بودند.

1. qualitative
2. exploratory
3. Koenig
4. Judgmental Purposeful Sampling

5. In-Depth Semi-Structured Interviews  
6. Kvale & Brinkmann

**جدول ۱.** جامعه و نمونه آماری بخش کمی پژوهش

تعداد	شرکت‌کننده‌ها
۳۲	مدیران عامل یا ارشد اجرایی (رؤیابداز)
۳۵	مدیران ارشد فناوری (مهندس)
۴۱	مدیران فروش (اغواکننده)
۳۱	مدیران ارشد بازاریابی (هکر رشد)
۲۱	مدیران ارشد مالی
۵۱	اشخاص روابط عمومی
۳۳	مدیر توسعه کسب و کار
۷۳	نماینده خدمات مشتریان دارای سابقه اجرایی و مدیریتی

**یافته‌های پژوهش**

تحصیلات، سابقه فعالیت و حوزه فعالیت آنان ارائه گردید.

در جدول شماره ۲، توصیف مختصری از ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه‌های پژوهش که در قالب سطح

**جدول ۲.** توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

سمت	مقطع تحصیلی	رشته تحصیلی	حوزه فعالیت
			اجرائی دانشگاهی
استادان و اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها	دکتری تخصصی	مدیریت ورزشی	*
	دکتری تخصصی	مدیریت کارآفرینی-فناوری	*
کارشناسان کارآفرین شتاب‌دهنده و سرمایه‌گذاران	دکتری تخصصی	مدیریت کارآفرینی-کسب و کار الکترونیکی	*
	کارشناسی ارشد	مدیریت بازرگانی-بازاریابی	*
	دکتری تخصصی	مدیریت بازرگانی-تجارت الکترونیکی	*
مدیران کارآفرین، منتور و سئوها	دکتری تخصصی	مدیریت بازرگانی-بازاریابی	*
	کارشناسی ارشد	مدیریت بازرگانی-داخلی	*
	دکتری تخصصی	مدیریت کارآفرینی-فناوری	*
	کارشناسی ارشد	مهندسی آی تی	*
دست‌اندرکاران فضای استارت‌آپی	کارشناسی ارشد	مهندسی مکانیک	*
	کارشناسی ارشد	مهندسی آی تی	*
	کارشناسی ارشد	مهندسی آی تی	*
پژوهشگران و علاقه‌مندان حوزه‌های بازاریابی بین‌الملل، کارآفرینی و داده‌کاوی دارای سابقه در حوزه مشاغل نوپا و استارت‌آپی	دکتری تخصصی	مدیریت بازرگانی-بازاریابی	*
	کارشناسی ارشد	مدیریت کارآفرینی-فناوری	*
	کارشناسی ارشد	مدیریت کارآفرینی-ترویج	*

عوامل مؤثر بر به‌کارگیری رویکرد استارت‌آپ ناب در شرکت‌های نوپای ورزشی در ایران نمایش داده شده است.

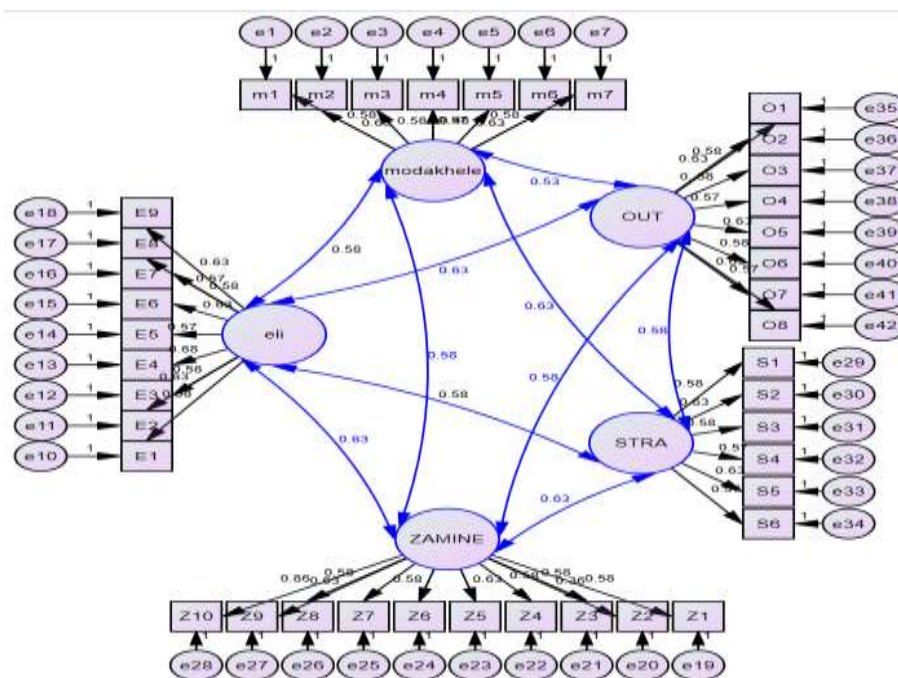
در جدول شماره ۳، تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش (مقوله فرعی، مقوله اصلی و مفهوم) در ارتباط با شناسایی

جدول ۳. نتایج عوامل محوری

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های محوری
۲. زیرساخت‌های تکنولوژیکی و فنی ۴. چابکی فرآیند و ساختار ۶. فرصت‌ها و نیاز بازار و مشتریان ۸. جذب و حمایت سرمایه	۱. ایده محوری ۳. مهارت و تعهد مدیریتی/ نیروی انسانی ۵. ویژگی‌های کارآفرینان ورزشی ۷. فرهنگ استارت‌آپی ۹. تفکر ناب
۱۱. سطح بلوغ تکنولوژی ۱۳. محیط سیاسی کسب‌وکار ۱۵. دسترسی به منابع ۱۷. محیط استارت‌آپی خرد و کلان ۱۹. سطح عرضه و تقاضای بازار	۱۰. مشارکت در سطوح مختلف ۱۲. محیط قانونی کسب‌وکار ۱۴. همگرایی ذی‌نفعان ۱۶. آموزش‌های همگانی ۱۸. ظرفیت و پتانسیل پذیرش
۲۱. حمایت نظام پولی مالی ۲۳. تحولات فرهنگی اجتماعی ۲۵. جامعه استارت‌آپی ۲۶. روندهای بازار	۲۰. همدلی بین اعضا ۲۲. پایداری و رشد اقتصادی ۲۴. تحقیق و توسعه کاربردی
۲۸. راهبرد بازارگرایی (تناسب محصول بازار) ۳۰. راهبرد یادگیری سازمانی ۳۲. راهبرد توسعه محصول/ خدمات جدید	۲۷. راهبرد فرآیندی (ساخت، اندازه‌گیری و یادگیری) ۲۹. راهبرد همسویی استراتژیک درون صنعتی (شبکه‌سازی) ۳۱. راهبرد بهبود مستمر
۳۴. انعطاف‌پذیری بالا ۳۶. توسعه محصول/ خدمات جدید ۳۸. رضایت مشتری ۴۰. جذب سرمایه پرتفولیو	۳۳. حداقل‌سازی ضایعات ۳۵. توسعه درآمدها ۳۷. بهینه‌سازی ساختاری هزینه و درآمد ۳۹. توسعه نوآوری
	عوامل علی
	عوامل زمینه‌ای (بستر)
	عوامل مداخله‌گر
	راهبردها
	نتایج مورد انتظار (پیامدها)

عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها قرار گرفت. این موارد در مفهوم عوامل مؤثر خلاصه شد.

همان‌طور که در شکل شماره ۱ مشاهده می‌شود، از تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی تعداد ۴۰ مقوله فرعی به دست آمد که در ۵ مقوله اصلی عوامل علی، عوامل زمینه‌ای،



شکل ۱. مدل اندازه‌گیری کلی رویکرد استارت‌آپ ناب



شماره ۴ گزارش شده است، شاخص کای دو به درجه آزادی ۲/۱۶۷ و RMSEA ۰/۰۷۵ بوده‌اند که به ترتیب کمتر از ۵ و ۱/۰ هستند. همچنین CFI و GFI و TLI به ترتیب ۰/۹۷۹ و ۰/۹۳۰ و ۰/۹۶۵ بوده‌اند که بیش از ۰/۹ هستند و AGFI نیز ۰/۸۷۲ بیش از ۰/۸ و در حد قابل قبول خود بوده است. بنابراین مدل با داده‌های جمع‌آوری شده از نمونه آماری پژوهش برازش خوبی داشته و تمام شاخص‌های نیکویی مدل در محدوده مورد پذیرش، واقع شده‌اند و مدل اندازه‌گیری نهایی استارت‌آپ ناب و نتایج حاصل از آن مورد پذیرش می‌باشد. بنابراین برازش مدل نیز مورد تأیید می‌باشد.

در جدول شماره ۴ مشاهده می‌شود بار عاملی تمامی مقوله‌های بیش از ۰/۵ و مناسب ارزیابی شده است. همچنین پی مقدار مربوط به تمامی مقوله‌های از ۰/۰۵ کمتر بوده بنابراین این نتیجه حاصل می‌شود که تمامی مقوله‌های مربوط به الگوی طراحی مدل رویکرد استارت‌آپ ناب و نتایج حاصل از آن نهایی تأثیر قابل توجه و معنی‌داری در اندازه‌گیری آن‌ها دارند. همچنین در شکل فوق مشاهده می‌شود که جهت بهبود شاخص‌های نیکویی برازش مدل الگوی طراحی مدل مصرف منزلتی اصلاح شده و بین برخی مقوله‌ها همبستگی لحاظ شده است. شاخص‌های نیکویی برازش مدل اندازه‌گیری که در جدول

جدول ۴. مدل اندازه‌گیری کلی رویکرد استارت‌آپ ناب

RMSEA	TLI	CFI	AGFI	GFI	chi-square/df
۰/۰۷۵	۰/۹۶۵	۰/۹۷۹	۰/۸۷۲	۰/۹۳۰	۲/۱۶۷

استارت‌آپ‌ها چه مؤلفه‌هایی به‌عنوان خروجی و یا شاخص‌های کلیدی عملکردی قابل تعریف می‌باشد. نتیجتاً در این بخش ۴۰ مقوله شناسایی گردید که در قالب این ابعاد اصلی دسته‌بندی شده‌اند. در بخش بعدی با تهیه پرسشنامه بر اساس مؤلفه‌های شناسایی شده از جامعه آماری بزرگ‌تری در قالب مدیران و کارشناسان و نخبگان استارت‌آپ‌های ورزشی مطابق با جامعه آماری فصل سوم، اقدام به بررسی برازش مدل استخراج شده از نظر خبرگان کردیم. نتیجه این بخش با بررسی شاخص‌های برازش همچون شاخص‌های کای دو بر درجه آزادی و همچنین ریشه مجذور مربعات به‌عنوان دو مؤلفه و شاخص مهم در برازش مدل‌های ساختاری، نتایج مؤید روایی مناسب مدل مفهومی بوده است. بنابراین در نهایت مدل استارت‌آپ ناب در قالب ابعاد اصلی علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر، راهبردها و نتایج مورد انتظار، حول پدیده محوری رویکرد استارت‌آپ ناب در قالب ۴۰ زیرمؤلفه شناسایی گردید. در ادامه به بیان جزئیات نتایج می‌پردازیم.

در این پژوهش بیان گردید که پدیده محوری رویکرد استارت‌آپ ناب در قالب مفاهیم پایه‌ای و رویکردی استارت‌آپ ناب که همان ناب بودن فرایندها و ساختارهای

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی این پژوهش تبیین مؤلفه‌ها و مقوله‌های رویکرد استارت‌آپ ناب در شرکت‌های نوپای ورزشی در ایران بوده است. استارت‌آپ‌های ورزشی به مانند بسیاری از استارت‌آپ‌ها به‌منظور توسعه فعالیت‌های خود می‌بایست رویکردهای نوین را در کسب‌وکارهای خود مدنظر قرار دهند. یکی از این رویکردها ناب بودن است. به صورتی که بتوانند با ترکیب چابکی و انعطاف‌پذیری در کنار تمرکز و سیستمی کردن فرایندهای خود از مزیت‌های ناب بودن استفاده نمایند.

این موضوع می‌تواند در نهایت اثرات بالایی بر عملکرد استارت‌آپ‌ها داشته باشد که در ادبیات پژوهش نیز به آن اشاره شده است. در این پژوهش از دو رویکرد کیفی و کمی به‌منظور تبیین مؤلفه‌های استارت‌آپ ناب استفاده گردید. در ابتدا با استفاده از مصاحبه و روش تحلیلی داده بنیاد شاخص‌ها و مؤلفه‌های مؤثر بر استارت‌آپ ناب در قالب عوامل مؤثر علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر شناسایی گردید. سپس راهبردهای استارت‌آپ ناب بیان شده است. در بخش‌های بعدی به بررسی نتایج مورد انتظار پرداخته‌ایم. در واقع در این بخش بیان کرده‌ایم که در صورت پیاده‌سازی این رویکرد در

باید تعطیل شوند. تأمین بودجه برای استارت‌آپ‌های نوپا اغلب با چالش همراه است. کمبود نقدینگی استارت‌آپ‌ها تنها یکی از مسائل در مسیر آن‌هاست. علاوه بر آن عدم حمایت مالی، قیمت‌گذاری نادرست، عدم توانایی پیش‌بینی درآمد و هزینه‌های غیرقابل پیش‌بینی نیز از دیگر مسائل و مشکلات مالی است.

### رقابت شدید

بازار ورزشی ممکن است رقابتی بسیار شدید داشته باشد. ورود به بازارهایی که توسط بزرگ‌ترین شرکت‌ها اشغال شده است، ممکن است موفقیت را دشوار کند. برای این کار می‌بایست مواردی از قبیل شناخت بخش خاص بازار خود، شناخت مزیت رقابتی خود و به رخ کشیدن آن، بیان جذاب محصولات و خدمات خود و برقرار کردن روابط وابسته کننده با مشتریان خود پس از ایجاد خدمات به مشتریان مناسب، رعایت شود.

### مشکلات حقوقی و مقرراتی

در بعضی موارد، استارت‌آپ‌های ورزشی با مشکلات حقوقی و مقرراتی روبرو می‌شوند که می‌تواند به نابودی و شکست آن‌ها منجر شود از جمله عدم تنظیم یک قرارداد مشخص مابین کسانی که استارت‌آپ را تأسیس کرده‌اند، عدم تنظیم قراردادهای استاندارد، زمانی که صاحبان استارت‌آپ اقدام به صدور سهام برای دوستان و آشنایان می‌کنند، نبود قرارداد استخدام و اسناد کافی، هنگام جذب افراد جدید به تیم، نداشتن توجه کافی به موضوع مالکیت معنوی هنگام عرضه یک محصول جدید و ایجاد یک استارت‌آپ جدید با نام و برندی که از لحاظ حقوقی، مشکل ثبتی دارد.

### نقدهای منفی

نقدها و انتقادهای از طریق رسانه‌ها و کاربران شبکه‌های اجتماعی می‌توانند به مشکلات استارت‌آپ‌های ورزشی افزوده شوند و باعث کاهش اعتماد عمومی به محصول یا خدمات آن‌ها شوند. استارت‌آپ‌های موفق به چیزی بیشتر از به دست آوردن مشتری فکر می‌کنند و سعی می‌کنند به سمت ایجاد انجمن‌های آنلاین پیشروند. آن‌ها قادر نیستند همانند هم‌تایانی که در صنعت خود پیشکسوت

اجرائی یک استارت‌آپ می‌باشد، تبیین شده است. در واقع پدیده محوری این پژوهش به‌کارگیری رویکرد ناب و ناب بودن استارت‌آپ‌های فعال در شرکت‌های نوپای ورزشی در ایران می‌باشد. ناب بودن و به‌کارگیری رویکرد استارت‌آپ ناب در استارت‌آپ‌های ورزشی به عوامل متعددی برمی‌گردد که ممکن است در این مورد تأثیرگذار باشند. در ادامه به برخی از این عوامل اشاره خواهیم کرد:

### تجزیه و تحلیل بازار

ارزیابی کمی و کیفی از شرایط فعلی بازار است. این به یک استارت‌آپ کمک می‌کند تا حجم، ارزش بازار، قوانین، بخش مشتریان بالقوه و رفتار خرید آن‌ها و محیط رقابتی که در صنعت وجود دارد را بهتر درک کند. یکی از دلایل مهم برای نابودی استارت‌آپ‌های ورزشی، نادیده گرفتن بازار و تجزیه و تحلیل نامناسب بازار موردنظر است. برای موفقیت، باید بازار را به‌خوبی بشناسید و به تحلیل رقبا، نیازهای مشتریان و فرصت‌های موجود تمرکز کنید. با شناخت عمیق از بازار، موقعیت بهتری برای توسعه محصولات خود خواهید داشت، عمیق شدن در بازار با چهارعنصر ساده شامل بررسی اجمالی صنعت، بازار هدف، رقابت، قیمت‌گذاری و پیش‌بینی رخ می‌دهد.

### مدیریت نامناسب

برخی استارت‌آپ‌ها به دلیل مشکلات در مدیریت عملیاتی و مالی ناکام می‌مانند. مدیریت افراد، منابع مالی و برنامه‌ریزی عوامل مهمی در موفقیت استارت‌آپ‌ها هستند. همچنین اگر مدیر به مواردی از قبیل تنظیم استانداردهای مدیریت پروژه، بیشتر و بیشتر کردن شناخت خود از مشتریان، غافل نشدن از ظرفیت بالای فضای مجازی، ایجاد فضای باز در محیط کسب‌وکار خود توجه نکند، در نهایت شکست را برای او به ارمغان می‌آورد.

### مشکلات مالی

مشکلات مالی کسب‌وکارها جزء جدایی‌ناپذیر دنیای استارت‌آپ‌ها محسوب می‌شوند؛ تأمین منابع مالی برای توسعه استارت‌آپ و پوشش هزینه‌ها مشکل می‌تواند باشد. بدون دسترسی به منابع مالی کافی، استارت‌آپ‌های ورزشی ممکن است دچار مشکلات مالی شوند و در نتیجه

مدل کسب‌وکار شمارا تشکیل می‌دهد که جوهره استراتژی، پیام‌رسانی و بازاریابی شما است. نتایج به دست آمده هم‌راستا با نتایج تحقیقات آنتونیو قزی و همکاران (۲۰۲۱)، فور و آهلستروم (۲۰۱۱)، بوکن و اسنیهور (۲۰۱۸)، شوئنستول و همکاران (۲۰۲۱)، برکلی (۲۰۱۴)، گاوتی و لوینتال (۲۰۰۰)، استروالدر و پیگنئور (۲۰۱۰)، سیلوا و قزی (۲۰۲۱)، ریس (۲۰۱۱) و بلنک و دورف (۲۰۱۲) می‌باشد.

آنتونیو قزی و همکاران (۲۰۲۱) اعلام داشتند که سرمایه‌گذاری‌های جدید فناوری با فعالیت‌های بهره‌برداری از فرصت‌ها - یعنی توسعه یک محصول یا خدمات، کسب منابع انسانی، جمع‌آوری منابع مالی، و راه‌اندازی سازمان با استفاده از ابزارها و شیوه‌های استارت‌آپ ناب برای اعتبارسنجی مدل کسب‌وکار مقابله می‌کنند.

بوکن و اسنیهور (۲۰۱۸) بیان داشتند که استارت‌آپ ناب برای ایده‌پردازی طراحی نشده است، بلکه برای تقویت آزمایش‌های تکراری برای کاهش عدم قطعیت، مشارکت سهامداران و ترویج یادگیری جمعی طراحی شده است.

شوئنستول و همکاران (۲۰۲۱) نشان دادند که رویکرد استارت‌آپ ناب بهتر از رویکرد سنتی عمل می‌کند و این روش نرخ موفقیت ایده‌های نوآوری را بهبود می‌بخشد و بنابراین از فلسفه یادگیری در شرکت‌های مستقر حمایت می‌کند. علاوه بر این، این آزمایش عملکرد برتر را به‌ویژه در رابطه با بازده مالی نشان داد.

بلنک و دورف (۲۰۱۲) و فور و آهلستروم (۲۰۱۱) استدلال می‌کنند که کارآفرین باید ابتدا به دنبال اعتبارسنجی راه‌حل از نظر کیفی و سپس بررسی کمی آن باشد. دلیل این توالی این است که بازخورد کیفی مشتری زمانی برتر است که اطلاعات کمی در مورد درک راه‌حل در ذهن مشتری وجود داشته باشد. همچنین بلنک و دورف (۲۰۱۲) معتقدند که یک حداقل محصول قابل دوام ارزان پیدا کنید زیرا "هیچ مدل کسب‌وکاری در اولین تماس با مشتریان زنده نمی‌ماند". فور و آهلستروم (۲۰۱۱) در مورد علت استفاده از رویکرد ناب معتقدند که

هستند رفتار کنند و به برنامه وفاداری برند که دهه‌ها زمان نیاز دارد تکیه کنند، در عوض آستین‌های خود را بالا زده و با بازار هدف خود از طریق این شبکه‌ها ارتباط برقرار می‌کنند. خوشبختانه امروز شبکه‌های مختلفی برای این منظور وجود دارد. به‌عنوان مثال از پلتفرم‌های اینستاگرام، تلگرام و کمی توئیتر می‌شود دنبال کنندگان زیادی به دست آورد و آن‌ها را به برند خود وفادار کرد.

### مشکلات فنی

مشکلات فنی می‌توانند توسعه محصول یا خدمات را کند کرده و به مشکلات مالی منجر شوند. عدم دسترسی به زیرساخت‌های فنی مناسب که از مهم‌ترین موضوعاتی که هر کسی از آن مطلع است، کیفیت نامناسب زیرساخت‌های ارتباطی مانند پهنای باند و سرعت اینترنت می‌باشد. علاوه بر این‌ها چنین خدماتی نسبت به کشورهای دیگر از نظر قیمت و هزینه نیز اصلاً وضعیت مناسبی ندارند و زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات هزینه‌های بسیار هنگفتی برای استارت‌آپ‌های جدید و تازه ایجاد می‌کنند. همچنین فناوری‌های جدید مانند رایانش ابری، اینترنت اشیا<sup>۱</sup> (IOT)، تحلیل داده‌های حجیم و ارتباطات سیار رشد کافی را در کشور نداشته‌اند.

### نبود مزیت رقابتی

اگر یک استارت‌آپ نتواند یک مزیت رقابتی یا هنر متمایز بودن قابل تشخیص ارائه دهد و با دیگران تفاوت خاصی نداشته باشد، ممکن است به‌سختی بتواند بازار را تصاحب کند و به‌سرعت دچار شکست شود. یک مزیت رقابتی شرکت را از رقبای خود متمایز می‌کند. این امر به بالا بردن قیمت، مشتریان بیشتر و وفاداری به برند کمک می‌کند. برای شرکت‌های نوپا، مزیت رقابتی فقط چیزی نیست که شما در صورت درخواست سرمایه‌گذاران بتوانید آن را نقل‌قول کنید، یا بتوانید آن را در یک قسمت بلند جلو دید همه قرار دهید. بلکه این یک قسمت اصلی از گام آسانسوری و به‌طور معمول پایه و اساس

1. Internet of things

۲. اصطلاح اینترنت اشیا به ارتباط بین دستگاه‌های محاسباتی، ماشین‌های مکانیکی و دیجیتال در بستر اینترنت بدون نیاز به دخالت انسان اشاره دارد.

برخی از مقوله‌ها با یکدیگر همبستگی‌های معنی‌داری دارند. این اقدامات باعث بهبود کیفیت مدل و توجیه مطلوب شاخص‌های نیکویی برازش مدل شده است.

### شاخص‌های نیکویی برازش مدل

- شاخص‌های نیکویی برازش مدل که در شکل گزارش شده است عبارت‌اند از:

- شاخص کای دو به درجه آزادی ( $\chi^2/df$ ): با مقدار ۲/۱۶۷ کمتر از ۵ است، که نشان می‌دهد مدل به خوبی به داده‌ها پاسخ می‌دهد.

- شاخص (Root Mean Square Error of Approximation) RMSEA: با مقدار ۰/۰۷۵ کمتر از ۰/۱ است، که نشان می‌دهد مدل با داده‌ها به خوبی همخوانی دارد و قابل قبول است.

- شاخص (Comparative Fit Index) CFI: با مقدار ۰/۹۷۹ بیشتر از ۰/۹۰ است.

- شاخص (Goodness of Fit Index) GFI: با مقدار ۰/۹۳۰ بیشتر از ۰/۹۰ است.

- شاخص (Tucker-Lewis Index) TLI: با مقدار ۰/۹۶۵ بیشتر از ۰/۹۰ است.

- شاخص (Adjusted Goodness of Fit Index) AGFI: با مقدار ۰/۸۷۲ بیشتر از ۰/۸۰ است. تمامی این شاخص‌ها نشان‌دهنده این هستند که مدل اندازه‌گیری نهایی با داده‌های جمع‌آوری شده به خوبی همخوانی دارد و نتایج حاصل از آن قابلیت پذیرش را دارا می‌باشند. بنابراین، برازش مدل به کلی تأیید شده و معتبر است.

در نتیجه، تحلیل مدل یابی معادلات ساختاری نشان داده است که مدل اندازه‌گیری نهایی الگوی طراحی مدل استراتژیک از نظر آماری معتبر و معنی‌دار است و با داده‌های جمع‌آوری شده به خوبی همخوانی دارد. این نتایج به تأیید و تقویت اعتماد به دقت مدل و نتایج حاصل از آن کمک می‌کند.

### سپاسگزاری

نویسندگان مقاله بر خود لازم می‌دانند از کلیه افرادی که در انجام پژوهش، پژوهشگران را همراهی کرده‌اند، تشکر و قدردانی نمایند.

با صرف نکردن منابع اضافی برای حداقل محصول قابل دوام، استارت‌آپ باید پول کافی برای امتحان ایده دوم خود داشته باشد (فور و آهلستروم، ۲۰۱۱).

در کل، موفقیت یا نابودی یک استارت‌آپ ورزشی به عوامل مختلفی بستگی دارد و نیاز به برنامه‌ریزی دقیق، مدیریت کارآمد، و شناخت عمیق از بازار دارد. همچنین، توانایی پیش‌بینی و مدیریت مشکلات احتمالی نیز بسیار مهم است.

در تحلیل مدل یابی معادلات ساختاری انجام شده، یک مدل آماری پیچیده به منظور بررسی ارتباطها و تأثیرات بین متغیرهای مختلف طراحی شده است. این مدل به وسیله معادلات ساختاری به تحلیل روابط بین متغیرها پرداخته و نتایج برای ارزیابی تأثیرات متغیرها بر یکدیگر استفاده شده است. در اینجا، به تشریح و توضیح نتایج حاصل از تحلیل مدل یابی معادلات ساختاری پرداخته می‌شود.

### بررسی بار عاملی

در ابتدا، معلوم شده است که بار عاملی تمامی مقوله‌ها بیش از ۰/۵ است. این نتیجه نشان می‌دهد که متغیرهای مورد مطالعه به خوبی و به درستی توسط مقوله‌های مدل نمایانگر شده‌اند و مطابق با مدل مفهومی هستند.

### پی مقدار (P-Value)

نتایج نشان داده‌اند که پی مقدار، برای تمامی مقوله‌ها کمتر از ۰/۰۵ است. این نتیجه نشان می‌دهد که تمامی مقوله‌ها در مدل اندازه‌گیری با اهمیت آماری معنی‌دار هستند.

### تأثیر قابل توجه مقوله‌ها

نتایج حاکی از این است که تمامی مقوله‌های مدل اندازه‌گیری نهایی تأثیر قابل توجهی در اندازه‌گیری متغیرهای مورد بررسی دارند. این نتیجه نشان می‌دهد که الگوی طراحی مدل استراتژیک تأثیر مهمی در متغیرهای مورد ارزیابی دارد و نتایج حاصل از آن معنادار هستند.

### بهبود شاخص‌های نیکویی برازش مدل

برای بهبود شاخص‌های نیکویی برازش مدل، الگوی طراحی مدل مصرف منزلی اصلاح شده است و همچنین

## References

- Adib Haj Bagheri, M. (2006). Grounded Theory Research Method. Tehran: Beshari Publications. (In Persian)
- Ahmadi, A. R. (2018). New Businesses (Start-Ups) in the Field of Sports, *1<sup>st</sup> National Conference of the Scientific Association of Sports Management of Iran*. (In Persian)
- Ahmadpour Dariani, M., & Moghimi, M. (2006). *Fundamentals of Entrepreneurship*. Tehran: Farandish Publishing House. (In Persian)
- Allen G. J. (2022). Conceptualize™: A New Contribution to Generate Real-Needs-Focussed, User-Centred, Lean Business Models. *Journal of innovation and entrepreneurship*, 11(1), 6. <http://dx.doi.org/10.1186/s13731-022-00198-4>
- Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2007). Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action. *Strateg. Entrep. J.* 1 (1-2), 11-26. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.900200>
- Amin Aghaei, Mehrnaz (2008). Investigating the effective factors on the employment rate of small economic enterprises in Iran. *Social Sciences*, 41, 87-124. (In Persian) <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.17351162.1387.15.41.4.2>
- Andries, P., Debackere, K., & Van Looy, B. (2013). Simultaneous experimentation as a learning strategy: Business model development under uncertainty. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7(4), 288–310. <http://dx.doi.org/10.1002/sej.1170>
- Ary, Donald, Jacobs, Lucy Cheser (2001). *Introduction to research in education*. translated by Vazgen Sarkisian, Mino Niko and Ima Saeedian. Tehran: Soroush Publishing House.
- Baker, T., & Nelson, R. (2005). Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 2005 50: 329. <http://dx.doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.329>
- Bakker, R. M., & Shepherd, D. A. (2017). Pull the Plug or Take the Plunge: Multiple Opportunities and the Speed of Venturing Decisions in the Australian Mining Industry. *Academy of Management Journal*, 60(1), 130–155. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.1165>
- Bazargan, A. (2008). *An Introduction to Qualitative and Mixed Research Methods: Common Approaches in Behavioral Sciences*. First Edition, Tehran: Didar publishing house,. (In Persian)
- Blank, S. (2010). Perfection by subtraction– The minimum feature set. *Zugriff am*, 28, 2020.
- Blank, S. (2020). *The four steps to the epiphany: successful strategies for products that win*. John Wiley & Sons.
- Blank, Steve (2012), Business model versus business plan <https://steveblank.com/category/business-model-versus-business-plan/>
- Blank, Steve (2012). What is a Startup. <https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>
- Broumand, M. R. (2011). *Designing a Strategic Pattern of Employment for Graduates of Physical Education and Sports Sciences in Iran*. PhD thesis, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, Gilan University. (In Persian)
- Charehkhahl, Ch., Fartosi, M. R., Malairi, M. (2013). *Investing in new businesses (start-ups); To look at the situation of the country and the region*. Tehran: Jam Jam Publications, review of the country's 2017 budget bill. (In Persian)
- Ebrahimpour, H., Habibiyani, S., Janalizade Chobusti, M., & Dehghani, A.R. (2012). A Comprehensive Model of Strategic Entrepreneurship in Start-Up Businesses. *National Conference on Entrepreneurship and Management of Knowledge-Based Businesses*, Babolsar. (In Persian)
- Jabari, Z. (2015). *Nopai Nab, 2<sup>nd</sup> national conference of management and humanities researches in Iran*. (In Persian)
- Jafarzadeh Zarandi, M., Razaghi Ibrahim, M., & Sharifian, I. (2014). Determining the validity and reliability of the Iranian version of the questionnaire on the role of information technology in the development of entrepreneurial opportunities in sports. *Information Management in Sports Media*, 2(6), 49-58. (In Persian) <https://dorl.net/dor/20.1001.1.23455578.1393.2.2.5.0>
- Javadian Saraf, N., & Shujie, R. (2008).

- Investigating the attitude of physical education students towards entrepreneurship obstacles and problems of starting a business after graduation, *Research in Sports Sciences*, 6(1), 81-96. (In Persian)
- Pirjamadi, S., Henry, H., Kargar, Gh. A., & Shabani Bahar, Gh.R. (2022). Challenges of Growing New Sports Businesses in Iran, *Scientific-Research Quarterly, Applied Researches of Sports Management*, 10(4), 11-25. (In Persian) <https://doi.org/10.30473/arism.2022.8955>
- Taqvi Rafsanjani, E., Hakakzadeh, M., & Manocheharinejad, M. (2019). Presenting the indigenous model of quality development of start-ups in sports of the country in accordance with global standards. *Standard and Quality Management*, 10(2), 107-125. (In Persian) <https://doi.org/10.22034/jsqm.2020.121768>
- Tari, M., Moradi, M., & Ebrahimpour, M. (2014). Investigating factors affecting the growth and success of knowledge-based companies. *Roshd-E-Fanavari*, 12(45), 36-44. (In Persian) Doi: [10.7508/jstpi.2016.01.005](https://doi.org/10.7508/jstpi.2016.01.005)
- Tojari, F., & Khodayari, A. (2006). A study of entrepreneurial readiness in sport: a preliminary analysis of the measurement scale of entrepreneurship in sport (ERI). *Research in Sports Science*, 4(10), 73-88. (In Persian)
- Zeraatpisheh, N., & Mahdizadeh, M., (2012). Development of the Makran Coasts and the Maritime Authority of the Islamic Republic of Iran with a Human Resources Approach - Educational and Research Opportunities and Marine Sciences. *National Conference on the Development of the Makran Coasts and the Maritime Authority of the Islamic Republic of Iran.*