



The consequences of using the lean start-up approach in sports Start-up companies in Iran

Sadegh Ramezanizadeh Neirizi

PhD student in Sports Management, Department of Physical Education, Shiraz Branch, Islamic Azad University, Shiraz, Iran

Ahmad Torkfar*

Professor, Department of Physical Education, Shiraz Branch, Islamic Azad University, Shiraz, Iran

Seyed Mohammad Ali Mir Hosseini

Assistant Professor, Department of Physical Education, Shiraz Branch, Islamic Azad University, Shiraz, Iran

Kamelia Abdi

Assistant Professor, Department of Physical Education, Shiraz Branch, Islamic Azad University, Shiraz, Iran

Abstract

The purpose of this research is to determine the consequences of using the lean start-up approach in new sports companies in Iran. This qualitative study was conducted using foundation data method and using in-depth semi-structured interviews with elites, experts, professors and managers of the country in the field of entrepreneurship and start-up. The interviews continued in a purposeful judgment until theoretical saturation. The data obtained from the interviews were analyzed using a systematic approach and through three stages of open, central and selective coding. In order to check the validity and reliability of the research instrument, content validity and retest reliability and intra-subject agreement method were used. The findings of the interviews in the dimension of consequences, in 8 main categories including categories: 1-waste minimization; 2-high flexibility; development of revenues; 3-Development of incomes; 4-New product/service development; 5-Cost and income structural optimization; 6-Customer satisfaction; 7-Development of innovation; 8-Investment portfolios were identified and categorized. Based on the findings of the research, the results of the lean startup approach can reduce the wastage of resources and optimize processes, adapt to rapid changes in the market, expand sources of income, respond to the needs of new customers, optimize costs and increase revenues for sports businesses, create a positive experience. For customers, progress and innovation and creating differentiation, attracting investors and providing financial resources and showing the high potential of return on investment, the role of reducing the risk of failure and helping the survival of start-up sports companies, should be very effective and helpful.

Key words: consequences, lean start-up, start-up.

* Corresponding Author: E-mail: a.torkfar@gmail.com

How to Cite: Ramezanizadeh Neirizi S., Torkfar A., Mir Hosseini S. M. A., Abdi K. The consequences of using the lean start-up approach in sports Start-up companies in Iran, Journal of Innovation in Sports Management, 2026; 5(1):143-156

Extended Abstract

Introduction

In recent years, the concept of the lean start-up approach has become an influential paradigm in entrepreneurial ecosystems worldwide. Within the sports sector, where market dynamics are rapidly evolving and uncertainty is high, start-ups face critical challenges such as limited infrastructure, scarce financial support, and high failure rates. The lean start-up methodology, introduced by Blank and Dorf (2012), emphasizes validated learning, rapid experimentation, and iterative development through minimal viable products (MVPs). This study aims to identify and categorize the consequences of implementing the lean start-up approach in Iranian sports start-ups, providing valuable insights into its role in improving agility, innovation, and sustainability within this emerging industry.

Methodology

This research adopted a qualitative grounded theory approach, relying on semi-structured in-depth interviews with industry experts, professors, entrepreneurs, and start-up managers active in the entrepreneurial and sports domains. A purposive (judgmental) sampling method was used until theoretical saturation was reached after 20 interviews. Data were analyzed using the systematic grounded theory method involving three stages: open coding, axial coding, and selective coding. To ensure the validity and reliability of the findings, content validity (CVR) and retest reliability were employed, achieving reliability scores of 0.76 and 0.80 respectively. The qualitative data were analyzed using MAXQDA 2022 software, facilitating the extraction and categorization of codes relating to the consequences of lean start-up adoption.

Findings

Data analysis led to the identification of 32 open codes, which were consolidated into 16 axial codes and subsequently grouped under eight main categories of consequences derived from the lean start-up approach:

1. Waste minimization – reducing the loss of resources and time through efficient processes and MVP iterations.
2. High flexibility – developing adaptive structures enabling quick responses to market changes.
3. Revenue development – identifying new income sources and investment opportunities.
4. New product/service development – fostering continuous innovation through research and customer feedback.
5. Cost and income structural optimization – enhancing productivity and profitability by managing financial resources effectively.
6. Customer satisfaction – improving customer experience and loyalty through better alignment with market needs.
7. Development of innovation – establishing supportive environments for creativity and experimentation.
8. Investment portfolio attraction – increasing the organization's ability to attract financial investors and build sustainable growth models.

These categories reflect a dynamic and integrated consequence model that links the lean start-up philosophy to organizational adaptability, innovation capacity, and long-term sustainability in sports-based ventures.

Discussion and Conclusion

The results highlight that applying the lean start-up approach provides substantial advantages for sports start-ups in Iran's volatile market environment. By focusing on iterative product development, validated learning, and minimizing waste, these firms can significantly reduce operational risks and resource misallocation, promoting sustainable growth. Flexibility and continuous improvement enable start-ups to adapt faster to shifting consumer demands and technology trends, thus improving competitive positioning.

Moreover, customer-centric experimentation accelerates innovation cycles and reinforces market learning, while structural optimization enhances both cost-efficiency and value creation. Investors are more inclined to support such start-ups due to demonstrated agility and measurable growth potential.

In conclusion, the lean start-up approach serves as a strategic management and innovation framework that can strengthen the resilience, creativity, and economic performance of start-up sports companies. It reduces the probability of failure, supports strategic adaptability, and fosters innovation-driven survival, ultimately contributing to sustainable entrepreneurial ecosystems within the sports industry in Iran.



پیامدهای حاصل از بکارگیری رویکرد استارت آپ ناب در شرکت های نوپای ورزشی در ایران

صادق رمضانی زاده نیری

ایران

دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز،

احمد ترک فر*

استاد، گروه تربیت بدنی، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران

سید محمد علی میرحسینی

استادیار، گروه تربیت بدنی، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران

کاملیا عبدی

استادیار، گروه تربیت بدنی، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران

چکیده

هدف این پژوهش تعیین پیامدهای حاصل از بکارگیری رویکرد استارت آپ ناب در شرکت های نوپای ورزشی در ایران می باشد. این مطالعه از نوع کیفی و به روش داده بنیاد و با استفاده از مصاحبه های عمیق نیمه ساختاریافته با نخبگان، متخصصان، اساتید و مدیران کشور در حوزه کارآفرینی و استارت آپ انجام شد. مصاحبه ها به صورت هدفمند قضاوتی تا اشباع نظری ادامه یافت. داده های حاصل از مصاحبه ها به روش رهیافت نظام مند و از طریق سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. به منظور بررسی روایی و پایایی ابزار تحقیق، از روایی محتوایی و پایایی بازآزمون و روش توافق درون موضوعی استفاده شد. یافته های حاصل از مصاحبه ها در بُعد پیامدها، در ۸ طبقه اصلی شامل مقوله های: ۱- حداقل سازی ضایعات؛ ۲- انعطاف پذیری بالا؛ ۳- توسعه درآمد ها؛ ۴- توسعه محصول/خدمات جدید؛ ۵- بهینه سازی ساختاری هزینه و درآمد؛ ۶- رضایت مشتری؛ ۷- توسعه نوآوری؛ ۸- جذب سرمایه پورتفولیو، شناسایی و دسته بندی شدند. بر اساس یافته های پژوهش، پیامدهای رویکرد استارت آپ ناب می تواند در کاهش هدررفت منابع و بهینه سازی فرآیندها، سازگاری با تغییرات سریع در بازار، گسترش منابع درآمدی، پاسخ به نیازهای مشتریان جدید، بهینه سازی هزینه ها و افزایش درآمدها برای کسب و کارهای ورزشی، ایجاد تجربه مثبت برای مشتریان، پیشرفت و نوآوری و ایجاد تمایز، جذب سرمایه گذاران و تأمین منابع مالی و نشان دادن پتانسیل بالای بازگشت سرمایه، نقش کاهش ریسک شکست و کمک به تداوم بقای شرکت های نوپای ورزشی، بسیار موثر و کمک کننده باشد.

واژه های کلیدی: پیامد، استارت آپ ناب، نوپا.

* نویسنده مسئول: E-mail: a.torkfar@gmail.com

مقدمه

استارت آپ رویکرد و مفهومی است که در کمتر از یک دهه توانسته است در دنیای کار آفرینی و کسب و کار، انقلاب بزرگی ایجاد کند (نوبخت ساربان، احسانی، امیری و کوزه چیان، ۲۰۱۲). مازوکاتو در کتاب "دولت کارآفرینی" خود بیان می‌کند که این سیاست گذاری‌های آینده نگر دولت است که می‌تواند منجر به ظهور شرکت‌های بسیار موفق چون گوگل^۱، اپل^۲ و غیره شود (مازوکاتو^۳، ۲۰۱۷). توسعه شرکت‌های نوپای ورزشی در کشورهای در حال توسعه به دلیل فقدان زیرساخت‌های مناسب، نبود حمایت‌های مالی کافی و چالش‌های فرهنگی و اجتماعی، با مشکلات گسترده ای مواجه است (حیدری و همکاران، ۲۰۲۲). تحلیل نوآوری و کارآفرینی در فوتبال نشان داده است که استفاده از فناوری‌های نوین می‌تواند به طور قابل توجهی بر موفقیت استارت آپ‌های ورزشی تأثیر بگذارد (اسکامیلا - فاجاردو و همکاران^۴، ۲۰۲۰). بررسی مدل‌های دینامیک سیستم‌ها برای توسعه اکوسیستم کارآفرینی ورزشی در ایران نشان داده است که عوامل متعددی از جمله سیاست‌های دولتی و زیرساخت‌های اقتصادی بر عملکرد این استارت آپ‌ها تأثیرگذار هستند (عارفی و همکاران، ۲۰۲۱). بررسی تأثیر کارآفرینی بر توسعه اقتصادی و اجتماعی در جوامع مختلف نشان داده است که استارت آپ‌های ورزشی می‌توانند به عنوان ابزاری برای ایجاد تغییرات اجتماعی مثبت و افزایش شمول اجتماعی عمل کنند (چاهین^۵، ۲۰۲۰). پدیده‌هایی مانند چاقی و پیری جامعه، ایمنی و امنیت غذایی در دهه‌های اخیر به مسائلی کلیدی برای بشر تبدیل شده‌اند که آینده و بقای افراد را تحت تأثیر خود قرار می‌دهند. این حوزه‌ها مملو از فرصت‌ها و الگوهای نوین کسب و کار می‌باشد (الیاسی، محمدی، جعفری و کرمی، ۲۰۱۸). ایجاد کسب و کارهای ورزشی برای حل مشکلات اجتماعی را می‌توان در حوزه "کارآفرینی ورزشی" تعریف کرد (شریفی فر و محمدیان، ۲۰۱۷). بر اساس یکی از الگوهای ارائه شده در سایت استارت آپ کامنز^۶ شکل گیری یک استارت آپ

دارای ۶ قدم می‌باشد که عبارتند از: ایده پردازی^۷، مفهوم سازی^۸، ایجاد تعهد^۹، اعتبار بخشی^{۱۰}، توسعه^{۱۱} و تثبیت^{۱۲}. اما نگاه بسته و محدود به استارت آپ‌های موفق می‌تواند منجر به تورش بازماندگی گردد. واقعیت ناراحت کننده آن است که نرخ شکست استارت آپ‌ها بسیار بالاست! با توجه به گزارش سی‌بی‌اینسایت^{۱۳} (۲۰۱۹)، پایگاه داده‌ای که درباره کسب و کارها و سرمایه‌گذاری‌های مختلف تحقیق می‌کند، کمبود نیاز بازار، دلیل اصلی شکست استارت آپ‌ها است که در ۴۲٪ موارد از مرگ ۱۰۱ استارت آپ شکست خورده ذکر شده است. عارضه مرگ زودرس در میان شرکت‌های نوپا و استارت آپی، به شرح رویکردی هوشمندانه برای افزایش طول عمر این گونه خاص از سازمان‌ها، به نام "استارت آپ ناب"^{۱۴} می‌پردازد. استارت-آپ ناب، رویکردی برای تداوم بقا است (بلنک و دورف^{۱۵}، ۲۰۱۲). مفهوم و اصطلاح "ناب"^{۱۶} برای اولین بار توسط مدیر تویوتا، تای ایچی اونو^{۱۷} در دوره نوسازی ژاپن پس از جنگ جهانی دوم ارائه شد. این رویکرد بسیار موفق بود، به گونه‌ای که بسیاری از شرکت‌های جهان آن را به کار گرفتند (ریس^{۱۸}، ۲۰۱۰). استارت آپ ناب، که برای اولین بار توسط اریک ریس مطرح شده، یک رویکرد و متدولوژی مدرن و حرفه‌ای در کارآفرینی است. شاید این رویکرد را بتوان با نظریه تکامل چارلز داروین^{۱۹} مقایسه نمود، چرا که بر اساس این نظریه، موجودات اولیه در چرخه زندگی گونه خود، با تکامل تدریجی منطبق با محیط، به طور 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 (کونتیجانی و لوینتال^{۲۰}، ۲۰۱۹). در این رویکرد، استارت آپ‌ها می‌توانند به جای

⁷ Ideating⁸ Concepting⁹ Committing¹⁰ Validating¹¹ Scaling¹² Stablising¹³ CB Insights¹⁴ Lean Startup¹⁵ Blank & Dorf¹⁶ Lean¹⁷ Tai ichi Ohno¹⁸ Reis¹⁹ Charles Darwin²⁰ Contigiani & Levinthal¹ Google² Apple³ Mazzucato⁴ Escamilla-Fajardo et al⁵ Chahine⁶ Startup Commons

ناب و جذب سرمایه گذاری های محلی و بین المللی، موفق به گسترش خدمات خود در سراسر کشور شده است (عارفی و همکاران، ۲۰۲۲). کالینز و هانسن^{۱۰} (۲۰۱۱) در کتاب خود با عنوان "عالی با انتخاب"^{۱۱}، بیان می کنند که شرکت های با عملکرد برتر "قبل از شلیک گلوله های توپ، فشنگ شلیک می کنند". این می تواند به عنوان تفاوت بین برنامه ریزی تجاری سنتی و رویکرد استارت آپ ناب دیده شود. استارت آپ ناب، در مورد شلیک مداوم گلوله های کوچک است و فرضیه های مختلف در مورد محصول و مدل کسب و کار را آزمایش می کند تا بفهمد آیا مشتریان آنها را تأیید می کنند یا خیر. استارت آپ ناب، بر روی آزمایش ها و روش های مبتنی بر فرضیه متمرکز است و اصل اساسی آن در یادگیری سریع از شکست است (ریس^{۱۲}، ۲۰۱۱، ۲۰۱۷). روش استارت آپ ناب به ویژه در میان استارت آپ های نرم افزاری محبوب است (رودریگوئز و همکاران^{۱۳}، ۲۰۱۲؛ پانتیوچینا و همکاران^{۱۴}، ۲۰۱۷). با این وجود، پیاده سازی و بکارگیری روش استارت آپ ناب آسان نیست، زیرا توسط کارآفرینان مبهم و غیر دقیق تلقی می شود (بوش و همکاران^{۱۵}، ۲۰۱۳). طالبی و نوربخش (۱۴۰۲)، اعلام داشتند که برای شکل گیری استارت آپ های ورزشی با تحلیل هر یک از عوامل، زمینه کاهش مشکلات و موانع احتمالی را فراهم نموده و احتمال موفقیت استارت آپ خود را ارتقا بخشند. تقوی رفسنجانی و حکاک زاده (۱۴۰۲)، اعلام داشتند که ویژگی های شخصیتی، توانایی های فردی، ویژگی بازار و ریسک موجود در ایده به عنوان عوامل مداخله گر در این حوزه مشخص می باشد. بلنک و اِکهارت^{۱۶} (۲۰۲۳)، در پژوهش خود اعلام داشتند که استارت آپ ناب و تئوری های منتخب کارآفرینی در مفروضات و چالش های اصلی سازگار هستند. اولک^{۱۷} (۲۰۲۳)، در پژوهش خود اعلام داشت که متدولوژی استارت آپ ناب اجازه می دهد تا ارزش ایجاد شده را قبل از معرفی به بازار آزمایش کنید و به لطف استفاده از

سرمایه گذاری کلان بیرونی و تهیه طرح های کسب و کار مفصل و زمانبر و همچنین تمرکز بر تولید محصولی کامل و بی نقص، 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^۱، ۲۰۱۰). روش و رویکرد استارت آپ ناب یکی از رایج ترین و قابل اعتمادترین روش های نوآوری و کارآفرینی توسط شرکت ها، شتاب دهنده های استارت آپی و سیاست گذاران آن تبدیل شده است (کونتجیانی و لوینتال^۲، ۲۰۱۹). از سویی، استارت آپ ناب ابزاری برای کاوش فرصت است (باکر و شپرد^۳، ۲۰۱۷) که بر آزمایش های تکراری و بینش اولیه مشتری تأکید دارد و ابزارهایی مانند انواع بوم مدل کسب و کار، تحقیقات کیفی و کمی بازار و نمونه سازی را برای حمایت از اکتشاف فرصت ها به سمت یک سرمایه گذاری اقتصادی پایدار، پیشنهاد می کند (مائوریا^۴، ۲۰۱۲؛ ریس^۵، ۲۰۱۱). اغلب اوقات، کارآفرینان از همان ابتدا عاشق محصول یا فناوری خود می شوند، بازخورد منفی مشتریان را نادیده می گیرند و در پایان، مدت ها زمان صرف ساختن محصولی بر اساس دیدگاهی می کنند که هیچ کس دیگری، آن را به اشتراک نمی گذارد (فور و آهلستروم^۶، ۲۰۱۱). یک شرکت نوپای ورزشی^۷ در هند که در زمینه فناوری های ورزشی فعالیت می کند، با استفاده از یک مدل کسب و کار ناب و نوآورانه و بهره گیری از زیرساخت های فناوری پیشرفته و با جذب تیمی مجرب و مدیریت کارآمد در هند، توانسته است به یکی از موفق ترین استارت آپ های ورزشی در این کشور تبدیل شود (اسکامیلا-فاجاردو و همکاران^۸، ۲۰۲۰). شرکت نوپای ورزشی^۹ دیگر در برزیل که در زمینه ارائه خدمات ورزشی به کودکان و نوجوانان فعالیت می کند، با حمایت های دولت برزیل و بهره گیری از زیرساخت های ورزشی موجود و با استفاده از مدل کسب و کار مناسب و

¹⁰ Collins & Hansen

¹¹ Great by Choice

¹² Reis

¹³ Rodriguez et al

¹⁴ Pantiuchina et al

¹⁵ Bosch et al

¹⁶ Blank & Eckhardt

¹⁷ Olek^a

¹ Ries

² Contigiani & Levinthal

³ Bakker & Shepherd

⁴ Maurya

⁵ Ries

⁶ Furr & Ahlstrom

⁷ Dream11

⁸ Escamilla-Fajardo et al

⁹ Fut Fanatics

دستورالعمل‌های توسعه مشتری که در آن، از طریق یک فرآیند تکراری ایجاد نوآوری، توسط گروهی از مشتریان بالقوه آزمایش می‌شود. راتن^۱ (۲۰۲۰)، در پژوهش خود بیان داشت که برای پیشرفت استارت آپ‌های ورزشی باید جوامع نوآوری وجود داشته باشند که استفاده از نوآوری را ترویج کنند. فرارو و فرانچسکو^۲ (۲۰۱۸)، در پژوهشی بیان داشتند که تجزیه و تحلیل برای آمریکای شمالی نشان می‌دهد که یک استارت‌آپ ورزشی دیجیتال موفق در ربع تجاری برای حرفه ای‌ها قرار می‌گیرد که به ویژه بر مدیریت طرفداران تمرکز می‌کنند. همبرش میت^۳ (۲۰۲۳)، در پژوهش خود اعلام داشت که شرکت‌ها با انتخاب مدل‌های کسب و کار مناسب و ناب ورزشی که توانایی جذب مشتریان و تولید درآمد پایدار را دارند، معمولاً در بازارهای در حال توسعه موفق تر هستند. با این وجود گرایش به کارآفرینی و افزایش استارت آپ‌ها در صنعت ورزش در سراسر دنیا رو به گسترش است. شرکت‌های استارت آپی در دنیا در حوزه‌های کسب و کارهای ورزشی، توسعه عملکرد ورزشکاران، بازی‌های الکترونیک ورزشی، محتوای آموزشی الکترونیک – اپلیکیشن موبایل و تجهیزات ورزشی فعالیت می‌نمایند. از نمونه شرکت‌های نوپای داخلی می‌توان به شرکت راهکارسازان افق، حالا ورزش^۴ با حوزه فعالیت بازارگاه‌های ورزشی و یا شرکت چالش گران ادراک ناب، نورو چلنج^۵ با حوزه فعالیت سامانه‌ها و گجت‌های بهبود دهنده و تجزیه و تحلیل ورزشی اشاره کرد و از نمونه شرکت‌های نوپای خارجی می‌توان به شرکت اوفو^۶ با حوزه فعالیت ترویج و توسعه ورزش در چین و شرکت گوالین^۷ با حوزه فعالیت تسهیل و بهبود فرآیندهای باشگاه داری و مدیریت ورزشی در کانادا اشاره کرد. به نظر می‌رسد با توجه به دیدگاه‌های گوناگون، مسیر راه اندازی شرکت‌ها و کسب و کارهای نوپای ورزشی با چالش‌های گوناگونی از قبیل بررسی عوامل موثر بر مرگ، بقا و موفقیت استارت آپ در محیط غیر قطعی از یک سو و از سویی، ویژگی منحصر به فرد استارت آپ و دلایل شکست، رو به رو است. برای فائق

¹ Ratten

² Ferraro & Francesco

³ Hammerschmidt

⁴ www.halavarzeshir

⁵ www.Neurochallengeir

⁶ ofo

⁷ goallin

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 استارت آپ، کاهش زمان و هزینه‌های توسعه در کنار ابزارهای مهندسی متمرکز بر مشتری، که در کل در حوزه رویکرد استارت آپ ناب می‌گنجد، لازم و ضروری به نظر می‌رسد. بدین ترتیب پژوهشگر در صدد بوده است تا با شناسایی این ابعاد و با بهره گیری از سازه‌ها و مولفه‌ها در قالب مصاحبه با کارآفرین‌ها، نخبگان و افراد ذی ربط در کشور، مبادرت به طراحی مدل و پاسخ به سؤالاتی از قبیل اینکه بکارگیری رویکرد استارت آپ ناب، به چه نحو می‌تواند به تداوم بقا شرکت‌های نوپای ورزشی کمک کند؟ و یا این رویکرد از نظر خبرگان ورزشی متعدد و مجرب شامل چه شرایط و عواملی می‌باشد؟

روش شناسی پژوهش

انواع پژوهش را به طور کلی می‌توان براساس سه معیار نتیجه، هدف و نوع داده از یکدیگر تفکیک نمود. پژوهش حاضر از حیث نتیجه، یک پژوهش کاربردی، از حیث هدف، یک پژوهش اکتشافی و از نظر نوع داده، یک پژوهش کیفی-کمی است. از نظر روش، از نوع توصیفی-پیمایشی و بر اساس رویکرد استقرایی-قیاسی و راهبرد آن ترکیبی از رویکردهای کیفی و کمی است. دستیابی به هدف اصلی پژوهش با به کارگیری رهیافت نظام مند نظریه داده بنیاد و سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی بود. همچنین به منظور طی کردن صحیح و روش مدار گام‌های پژوهش، از مدل پیاز پژوهش ساندرس و همکاران^۸ (۲۰۰۹) استفاده شد. جامعه آماری شامل ۲۰ نفر از خبرگان، اساتید و اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها، کارشناسان، مدیران، کارآفرینان، دست اندرکاران جامعه استارت آپی که دارای شرایطی از قبیل اطلاعات، سابقه کار اجرایی، سخنران همایش، مدرس دوره تخصصی، چاپ کتاب و مقاله و یا کار اجرایی و خبره در زمینه استارت آپی بودند که به صورت نمونه‌گیری هدفمند (قضاوتی) انتخاب شدند. ابزار مورد استفاده در مرحله کیفی مصاحبه نیمه

⁸ Saunders et al

ثانویه "حداقل سازی ضایعات؛ انعطاف پذیری بالا؛ توسعه درآمد ها؛ توسعه محصول/خدمات جدید؛ بهینه سازی ساختاری هزینه و درآمد؛ رضایت مشتری؛ توسعه نوآوری؛ جذب سرمایه پورتفولیو" و در نهایت کد انتخابی "پیامدها" ناشی از بکارگیری رویکرد استارت آپ ناب در شرکت های نوپای ورزشی در ایران ایجاد شد. شکل (۱) کدهای محوری اولیه استخراج شده از متن مصاحبه، دسته بندی و همچنین سلسه مراتب آنها در سازه کلی پیامدهای ناشی بکارگیری رویکرد استارت آپ ناب را بصورت شماتیک نشان می دهد.

بحث و نتیجه گیری

شرکت های نوپای ورزشی به مانند بسیاری از استارت آپ ها به منظور توسعه فعالیت های خود می بایست رویکردهای نوین را در کسب و کارهای خود مد نظر قرار دهند. یکی از این رویکردها ناب بودن است. به صورتی که بتوانند با ترکیب چابکی و انعطاف پذیری در کنار تمرکز و سیستمی کردن فرآیندهای خود از مزیت های ناب بودن استفاده نمایند.

- حداقل سازی ضایعات: در صنعت ورزش، کاهش هدررفت منابع و بهینه سازی فرآیندها بسیار مهم است. برای مثال، باشگاه های ورزشی می توانند با بهینه سازی استفاده از تجهیزات و کاهش ضایعات، هزینه ها را کاهش داده و سودآوری خود را افزایش دهند. همچنین شرکت های نوپای ورزشی با ارائه محصولات ابتدایی قوی، ضایعات خود را به حداقل برسانند. بورتولینی و همکاران^۲ (۲۰۲۱) مشخص کردند که روش استارت آپ ناب به فلسفه مدیریت ناب و تولید ناب اشاره دارد زیرا حداقل نمونه اولیه از عملکردهای یک محصول ایجاد شده است و به بازخورد مشتری مرتبط است. علاوه بر این، توسعه چابک، تفکر طراحی و توسعه مشتری را می توان به عنوان چارچوب های اساسی روش استارت آپ ناب شناسایی کرد. در نتیجه این مولفه با پژوهش اسکامیلا-فاجاردو و همکاران^۳ (۲۰۲۰) و عارفی و همکاران (۲۰۲۲) هم راستا است.

ساختار یافته عمیق با خبرگان بوده است. در این پژوهش تلاش شد زمانی که خصوصیات یک طبقه تئوریک به اشباع رسیده و یا داده دیگری که سبب توسعه، تعدیل و یا اضافه شدن به تئوری موجود خواهد شد، به پژوهش وارد نشد؛ و یا اگر داده جدیدی به پژوهش وارد می شد، طبقه بندی مقولات تحقیق را تغییر نمی داد و پیشنهادی برای ایجاد طبقه جدید ایجاد نمی کرد، دلیل بر سقف اشباع نظری در نظر گرفته شد. که این امر با ۱۶ مصاحبه انجام شد. با این وجود پس از آنکه پژوهشگر احساس کرد داده های بدست آمده در حال تکرار هستند، ۴ مصاحبه تکمیلی دیگر جهت تأیید اشباع نظری تا حد ۲۰ نفر انجام داد. جهت پیاده سازی مصاحبه ها از نرم افزار تحلیل داده های کیفی مکس کیو دی ای ۲۰۲۲^۱ استفاده شد. به منظور بررسی روایی ابزار پژوهش، به عبارتی روایی کدهای شناسایی شده، از روایی محتوایی CVR استفاده شد. همچنین از پایایی بازآزمون و روش توافق درون موضوعی برای محاسبه پایایی مصاحبه های انجام گرفته استفاده شد که به ترتیب اعداد ۰/۷۶ و ۰/۸۰ به دست آمد.

یافته های پژوهش

نتایج آمار توصیفی بخش کیفی پژوهش نشان داد که از لحاظ سِمَت افراد شرکت کننده، ۴۴٪ مدیران کل، ۳۷٪ مدیران عامل و ۱۹٪ کارشناس ارشد و از لحاظ سابقه کاری، ۱۳٪ دارای سابقه کاری بین ۵ الی ۱۰ سال، ۱۹٪ دارای سابقه کاری بین ۱۰ الی ۱۵ سال و ۶۸٪ نیز دارای سابقه کاری بالای ۱۵ سال بوده اند. جدول (۱) کدهای باز استخراج شده از متن مصاحبه نمونه های پژوهش را در سازه پیامدهای حاصل از بکارگیری رویکرد استارت آپ ناب در شرکت های نوپای ورزشی در ایران را نشان می دهد.

همانطور که جدول (۲) نشان می دهد، ۳۲ کد باز که از متن مصاحبه های نمونه های تحقیق استخراج شد و براساس نظریه داده بنیاد، ارتباط بین کدهای اولیه مورد بررسی قرار گرفت و ۱۶ کد محوری اولیه ناشی از بکارگیری رویکرد استارت آپ ناب ایجاد شد. همانطور که جدول (۳) نشان می دهد، در مرحله اول ارتباط بین ۱۶ کد محوری اولیه مورد بررسی قرار گرفت و ۸ کد محوری

² Bortolini et al

³ Escamilla-Fajardo et al

¹ MAXQDA 20228

جدول (۱) نمونه متن مصاحبه و کدهای باز استخراج شده از متن مصاحبه پیامدهای بکارگیری رویکرد استارت آپ ناب
 Table (1) Sample interview text and open codes extracted from the interview text. Consequences of applying the lean startup approach

نشانگر	متن مصاحبه	کدهای باز
P5	"پژوهش و نوآوری از اصول اساسی کار ماست و ما سعی داریم تکنولوژی‌ها و روش‌های نوین را برای بهبود تجربه ورزشی مشتریانمان به کار بگیریم."	پژوهش و نوآوری
P2	"جذب سرمایه‌گذاری‌های بانکی و شتابدهی ما را تحت فشار می‌گذارد تا استراتژی‌ها و نقاط قوتمان را به صورت جذابیت‌های مالی برای سرمایه‌گذاران ارائه دهیم."	جذب سرمایه‌گذاری‌ها

جدول (۲) کدگذاری محوری و دسته بندی کدهای باز مربوط به پیامدهای پیامدهای بکارگیری رویکرد استارت آپ ناب
 Table (2) Axial coding and classification of open codes related to the consequences of implementing the lean startup approach

نشانگر	کدهای باز	کدهای محوری اولیه
P8	بهبود مستمر در تولید	شناسایی و کاهش ضایعات مواد و منابع
P11	بهبود مستمر خطای زنجیره تامین	
P7	بهبود مستمر محصول و یادگیری	بهینه‌سازی فرآیندها برای کاهش هدررفت‌ها
P3	کاهش ضایعات و کیفیت بسیار بهبود یافته	
P9	مالکیت و هویت روانی و ایمنی روانی	ایجاد ساختارها و فرآیندهای انعطاف‌پذیر
P12	سوگیری‌های شناختی	
P6	غم و اندوه کارآفرینی	تجارب مشتری راهنما برای تغییرات و بهبودها
P5	استفاده از مفهوم خودکارآمدی چرخشی	
P10	دریافت دوره ای تامین مالی	تحلیل و شناسایی منابع جدید درآمد
P4	کاهش زمان و هزینه برای آزمایش راه اندازی	
P2	هم راستایی ایده کسب و کار با نیازهای مشتری	ارتقاء ارتباط با مشتریان و بازارهای جدید
P10	شناسایی مخاطبان هدف یا «مبلغان اولیه» برای دریافت بازخورد	
P5	یافتن و اولویت بندی فرصت‌ها	پژوهش و تحقیقات برای توسعه محصولات/خدمات جدید
P3	طراحی مدل‌های کسب و کار	
P8	فرضیه سازی و یادگیری معتبر	ارتقاء نوآوری و خلاقیت در فرآیند توسعه
P12	نمونه سازی و اشیاء مرزی برای ارتباط در قالب طرح تجاری	
P1	تعریف و طراحی حداقل محصول قابل دوام و فرضیه سازی	شناسایی و کاهش هزینه‌های غیرضروری
P16	تصمیمات فروش و بازاریابی ضعیف	
P7	تعیین و نوشتن مدل کسب و کار و درآمد و ساختار هزینه	ایجاد مدل‌های کسب و کار مؤثر و پایدار
P4	زمان بندی اشتباه و عدم آگاهی از رقبا و تغییر شرایط بازار	
P9	آزمایش و اعتبارسنجی و اشتیاق برای دریافت بازخورد مشتری	شناسایی و برآورد نیازها و خواسته‌های مشتریان
P4	آزمایش و تایید علمی فرضیه‌ها از طریق تعامل با مشتری	
P13	تعامل و ارتباط با مشتری برای ارتقا فرضیه‌ها (مبلغ اولیه)	ارتقاء کیفیت محصولات/خدمات و تجربه مشتری
P15	استفاده از حداقل محصول بادوام، در تولید اولیه محصولات	
P8	نوآوری‌های افزایشی و افراطی در مدل کسب و کار	ایجاد فضایی حامی برای نوآوری و خلاقیت
P2	توانایی شرکت برای پذیرش یک استراتژی منحصر به فرد	
P6	توانایی شرکت برای تغییرات اساسی در مدت زمان کوتاه	حمایت از تیم‌های نوآوری و پژوهش در سازمان
P5	فرآیند سیستماتیک نوآوری در حمایت از ایده‌های جدید	
P11	فرآیند آزمایش تکراری و مداوم برای کاهش عدم قطعیت	شناسایی و جذب سرمایه‌گذاران مؤثر و مناسب
P7	استفاده از فرآیند سرمایه گذاری‌های داخلی شرکتی	
P4	استفاده از فناوری جدید در محیط‌های به سرعت در حال تغییر	ایجاد راهبردها و فرصت‌ها برای سرمایه‌گذاری
P2	ترکیب رویکرد ناب با رویکردها و ابزارهای دیگر مانند نوآوری باز	

جدول (۳) کدگذاری انتخابی و دسته بندی کدهای محوری مربوط به پیامدهای بکارگیری رویکرد استارت آپ ناب

Table (3) Selective coding and classification of key codes related to the consequences of implementing the lean startup approach

کد انتخابی	کدهای محوری ثانویه	کدهای محوری اولیه	نشانگرها
پیامدها	حداقل سازی ضایعات	شناسایی و کاهش ضایعات مواد و منابع	p12, p5, p1, p7, p3, p8
		بهینه سازی فرایندها برای کاهش هدررفت ها	p3, p5, p14, p8, p11, p9, p2
	انعطاف پذیری بالا	ایجاد ساختارها و فرایندهای انعطاف پذیر	p1, p2, p7, p9
		تجارب مشتری راهنما برای تغییرات و بهبودها	p5, p13, p2
	توسعه درآمدها	تحلیل و شناسایی منابع جدید درآمد	p1, p5, p13, p7, p2
		ارتقاء ارتباط با مشتریان و بازارهای جدید	p10, p5, p8, p15
	توسعه محصول/خدمات جدید	پژوهش و تحقیقات برای توسعه محصولات/خدمات جدید	p4, p6, p11, p3, p9, p1
		ارتقاء نوآوری و خلاقیت در فرایند توسعه	p5, p4, p10
	بهینه سازی ساختاری هزینه و درآمد	شناسایی و کاهش هزینه های غیرضروری	p10, p2, p7, p6
		ایجاد مدل های کسب و کار مؤثر و پایدار	p11, p12, p16
	رضایت مشتری	شناسایی و برآورد نیازها و خواسته های مشتریان	p10, p2, p7, p6, p3
		ارتقاء کیفیت محصولات/خدمات و تجربه ی مشتری	p5, p1, p7
	توسعه نوآوری	ایجاد فضایی حامی برای نوآوری و خلاقیت	p11, p12, p4
		حمایت از تیم های نوآوری و پژوهش در سازمان	p15, p13
	جذب سرمایه پورتفولیو	شناسایی و جذب سرمایه گذاران مؤثر و مناسب	p1, p6, p9, p3
		ایجاد راهبردها و فرصت ها برای سرمایه گذاری	p11, p5, p2, p8

همانگ رمز موفقیت در این بخش است (چن و ژانگ^۲، ۲۰۱۷). در نتیجه این مولفه با نتایج ایزد فر و همکاران (۲۰۲۰) و حیدری و همکاران (۲۰۲۱) هم راستا است. توسعه محصول/خدمات جدید: ایجاد و ارائه محصولات یا خدمات جدید که به نیازهای مشتریان جدید یا موجود پاسخ دهند، می تواند به تنوع و رشد کسب و کارهای ورزشی کمک کند. برای مثال، توسعه اپلیکیشن های موبایلی برای تمرینات خانگی می تواند نیازهای ورزشکاران در دوران های محدودیت های اجتماعی را برطرف کند (چاهین^۳، ۲۰۲۰). قزی^۴ (۲۰۱۸) معتقد است که توسعه مشتری یکی از عناصر کلیدی استارت آپ ناب است زیرا فرمول بندی فرضیه های قابل آزمایش در راه اندازی فرایند استارت آپ ناب بسیار مهم است. در نتیجه این مولفه با نتایج دی کوک و همکاران، (۲۰۲۰) و حیدری و همکاران (۲۰۲۱) هم راستا است.

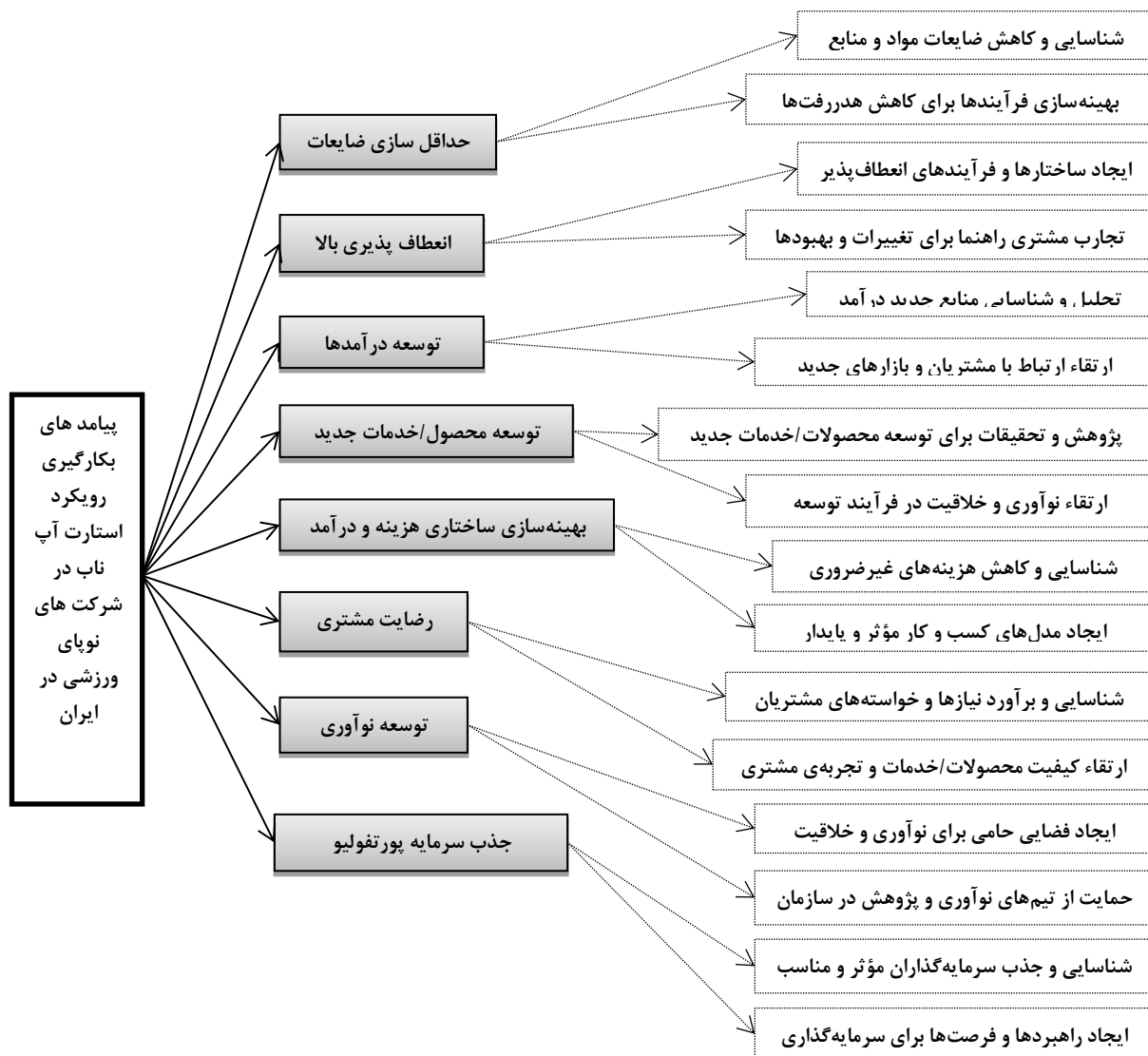
انعطاف پذیری بالا: استارت آپ های ورزشی باید توانایی سازگاری با تغییرات سریع در بازار و شرایط مختلف را داشته باشند. این شاخص به آن ها کمک می کند تا محصولات یا خدمات خود را به سرعت تغییر دهند و با نیازهای متغیر ورزشکاران و علاقه مندان به ورزش هماهنگ شوند و به اصلاح محصولات یا خدمات و تطابق با نیازهای مشتریان بپردازند. مدیریت کارآمد و استراتژیک نکته کلیدی است (اسکامیلا-فاجاردو و همکاران، ۲۰۲۰). در نتیجه این مولفه با نتایج چسبرو و توجی^۱ (۲۰۲۰) هم راستا است.

- توسعه درآمدها: به معنای گسترش منابع درآمدی شرکت های ورزشی می باشد. این شاخص ممکن است از طریق افزایش فروش محصولات و خدمات فعلی یا ورود به بازارهای جدید اتفاق بیفتد. گسترش منابع درآمدی برای باشگاه ها و استارت آپ های ورزشی بسیار حیاتی است. این امر می تواند از طریق افزایش فروش محصولات ورزشی، ارائه خدمات جدید یا ورود به بازارهای جدید مانند ورزش های الکترونیکی تحقق یابد. ترکیب تیمی کارآمد و

² Chen & Zhang

^۳ Chahine
^۴ Ghezzi

¹ Chesbrough & Tucci



شکل (۱) - نمودار پیامدهای بکارگیری رویکرد استارت آپ ناب در شرکت های نوپای ورزشی در ایران
Figure (1) - Diagram of the consequences of applying the lean startup approach in sports startups in Iran

مَتیک و همکاران^۳، (۲۰۲۲) و بلنک و دورف^۴، (۲۰۱۲) هم راستا است.

رضایت مشتری: از مهم ترین اهداف است. این شاخص به معنای ایجاد تجربه مثبت برای مشتریان و افزایش وفاداری آنها است. رضایت مشتریان و ورزشکاران از مهم ترین اهداف استارت آپ های ورزشی است. ایجاد تجربه مثبت برای مشتریان از طریق ارائه خدمات با کیفیت، امکانات مناسب و پشتیبانی قوی می تواند به افزایش وفاداری آنها و جذب مشتریان جدید منجر شود (همرش

- بهینه سازی ساختاری هزینه و درآمد: به معنای بهینه سازی هزینه ها و افزایش درآمدهای شرکت ها می باشد تا بهره وری بیشتری داشته باشند. بهینه سازی هزینه ها و افزایش درآمدها برای کسب و کارهای ورزشی از اهمیت بالایی برخوردار است (آبراهامیان^۱، ۲۰۲۳). بر اساس طرح طبقه بندی جارونیا^۲ (۲۰۱۴)، خطرات شناسایی شده برای شرکت با مسئولیت محدود (نوپا)، شامل فناوری، رقابت، توسعه، پذیرش، قیمت گذاری، اطلاع یا آگاهی می باشد. در نتیجه این مولفه با نتایج

³ Matić et al

⁴ Blank & Dorf

¹ Abrahamyan

² Järvenpää

برنامه‌ها و استراتژی‌های خاصی تعیین شوند و آنها به صورت مداوم پیگیری شوند. به عنوان پیشنهاد می‌توان مطرح نمود که:

- حداقل سازی ضایعات یک اقدام حیاتی برای کسب و کارهای ورزشی است، زیرا این کسب و کارها ممکن است با محدودیت‌های محیطی مواجه شوند و اثرات زیست محیطی آنها بر محیط زیست به چشم‌گیری مهم باشد. برای حداقل سازی ضایعات، می‌توانید به کاهش مصرف منابع، بازیافت مواد، بهینه‌سازی فرایندها، و استفاده از فناوری‌های پاک مانند انرژی خورشیدی و سیستم‌های مدیریت انرژی توجه کنید. ایجاد یک فرهنگ سازمانی مبتنی بر حفظ محیط زیست و آموزش کارکنان در مورد روش‌های حداقل سازی ضایعات نیز از اهمیت بالایی برخوردار است. این اقدامات نه تنها به صرفه‌جویی در هزینه‌ها کمک می‌کنند بلکه باعث افزایش تصویر برند و رضایت مشتریان نیز می‌شوند. در همین زمینه استارت آپ‌های ورزشی می‌توانند با پیاده سازی مفهوم و استانداردهای اقتصادی چرخشی در بدنه شرکت‌های خود در نهایت به منظور حداقل سازی ضایعات حرکت نمایند. این موضوع به عنوان یکی از محورهای ناب سازی در فرایندهای استارت آپی مطرح می‌باشد.

- راهبرد توسعه محصول جدید به عنوان یکی از راهبردهای محوری در استارت آپ‌های ناب مطرح شده است. برای دستیابی به این هدف، استارت آپ‌ها نیازمند شناخت و درک نیازهای نوآورانه بازار و جذب نیروی متخصص و حرفه‌ای هستند. با ایجاد یک محیط استراتژیک و اشتیاق برای ایجاد ایده‌های کاربردی، استارت آپ‌های ورزشی می‌توانند محصولات جدید و نوآورانه‌ای را به بازار عرضه کنند. در همین زمینه توسعه محصول جدید بدون درک و شناخت نیازهای نوآورانه بازار و همچنین جذب نیروی متخصص و حرفه‌ای امکان پذیر نمی باشد. همچنین پیشنهاد می‌شود تا با ایجاد طوفان مغزی در موضوعات مختلف ایده‌های کاربردی برای توسعه محصولات جدید را شناسایی و در راستای تولید و بازاریابی این ایده‌ها و محصولات قدم برداشت. تولید محصولات نوآورانه خود می‌تواند زمینه ساز تفکر و رویکرد ناب در استارت آپ‌های ورزشی باشد.

میت^۱، (۲۰۲۳). همچنین بلنک و دورف (۲۰۱۲) اعلام داشتند که به‌ویژه مرحله جستجوی فرآیند توسعه مشتری که شامل کشف مشتری و اعتبارسنجی مشتری می‌شود در این حوزه اثرگذار می‌باشد. در نتیجه این مولفه با نتایج گونزالز-سرانو و همکاران^۲، (۲۰۲۰) هم راستا است.

- توسعه و پیشرفت و نوآوری: در محصولات یا خدمات ورزشی می‌تواند استارت آپ‌های ورزشی را از رقبا متمایز کرده و بازار را تغییر دهد. به عنوان مثال، معرفی فناوری‌های جدیدی مانند لباس‌های هوشمند ورزشی که عملکرد ورزشکاران را مانیتور می‌کند، می‌تواند نوآوری چشمگیری در این صنعت باشد. با توجه به رقابت شدید و تغییرات سریع در صنعت ورزش، تعهد به نوآوری مستمر و پیگیری استراتژی‌های بهینه و تجاری می‌تواند موفقیت استارت آپ‌های ورزشی را تضمین کند. همچنین، توجه به مسائل اخلاقی و اجتماعی مرتبط با ورزش می‌تواند به ایجاد تعامل مثبت با جامعه ورزشی کمک کند و اعتبار برند را افزایش دهد (عارفی و همکاران، ۲۰۲۲). در نتیجه این مولفه با نتایج کاستا و میراگایا^۳، (۲۰۲۲) و پاندر^۴، (۲۰۱۹) هم راستا است.

- جذب سرمایه پورتفولیو: جذب سرمایه‌گذاران و تأمین منابع مالی برای توسعه و رشد بیشتر استارت آپ‌های ورزشی ضروری است. این امر می‌تواند از طریق ارائه چشم‌اندازهای جذاب و نوآورانه به سرمایه‌گذاران و نشان دادن پتانسیل بالای بازگشت سرمایه، تحقق یابد (حیدری و همکاران، ۲۰۲۲). چسبرو و توچی^۵ (۲۰۲۰) و دی کاک و همکاران^۶ (۲۰۱۹) همین هدف را از چارچوب‌های استارت آپ ناب و تولید ناب تأیید کرده‌اند. در نتیجه این مولفه با نتایج حیدری و همکاران (۲۰۲۲) و ستینکایا و هونکا^۷، (۲۰۱۹) هم راستا است.

این موارد اهداف مهم و چالش‌برانگیزی هستند که می‌توانند به کسب و کارهای نوپا کمک کنند تا رشد کرده و پایداری داشته باشد. بهتر است برای هر یک از این اهداف

¹ Hammerschmidt

² González-Serrano et al

³ Costa & Miragaia

⁴ Pounder

⁵ Chesbrough & Tucci

⁶ De Cock et al

⁷ Çetinkaya & Honça

می‌بایست منابع مورد نیاز خود را در این زمینه فراهم سازند و از طریق ایجاد چابکی در منابع و رشد فرصت‌های محیطی زمینه را برای تولید و بازاریابی ناب بر اساس منابع در دسترس خود ایجاد نمایند.

- استفاده از راهبرد شبکه‌سازی یک ابزار بسیار قوی برای کسب و کارهای ورزشی است، زیرا این امکان را فراهم می‌کند که بازاریابی، همکاری‌ها، و روابط تجاری را بهبود بخشیده و منابع و تجربیات را به اشتراک بگذارید. برای استفاده از این راهبرد، میتوان به شناسایی و برقراری ارتباط با افراد و سازمان‌هایی که در صنعت ورزشی فعالیت می‌کنند پرداخت، از جمله ورزشکاران، مربیان، کارشناسان تغذیه، تجهیزات و لوازم ورزشی، و حتی سازمان‌های حمایتی و انجمن‌های ورزشی. ایجاد روابط موثر با این افراد و سازمان‌ها می‌تواند به افزایش دسترسی به منابع، اطلاعات، و فرصت‌های جدید کمک کند. همچنین، فعالیت در شبکه‌های اجتماعی و حضور در رویدادها و کنفرانس‌های مرتبط با صنعت ورزشی نیز می‌تواند به ایجاد و توسعه روابط موثر کمک کند. با ایجاد یک شبکه‌ی قوی و موثر، می‌توانید به اشتراک‌گذاری تجربیات، ایده‌ها، و منابع، و در نهایت به افزایش رشد و موفقیت کسب و کار خود دست یابید. شرکت‌های نوپای ورزشی می‌بایست با ایجاد شبکه‌های درونی و بین صنعتی همچون انجمن‌های صنعتی و علمی با انتشار و اشتراک ظرفیت‌ها به سمت رویکرد ناب از طریق شبکه‌سازی حرکت نمایند.

منابع

- Abrahamyan, L. (2023). Key Drivers of the Evolution of the Sports Management Model Demonstrated by an Example of Armenia and EU Countries. *Retos*, 49, 739-746. <https://doi.org/10.47197/retos.v49.98520>
- Arefi, N. D., Bahrololoum, H., Andam, R., & Hasani, A. (2022). System Dynamics Model for Sports Entrepreneurship Ecosystem (Case study: Iran). *Kybernetes*, 52(12), 6395-6416. <https://doi.org/10.1108/k-03-2022-0453> (In Persian)##
- Bakker RM, Shepherd DA. (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*. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.1165##>

-در ایجاد چابکی در ساختار و فرآیندها، مدیران کسب و کارهای ورزشی می‌توانند به رویکردهای مختلفی توجه کنند. اولین گام این است که ساختار سازمانی را به گونه‌ای طراحی کنند که انعطاف‌پذیری و سرعت در تصمیم‌گیری‌ها و اجراها فراهم شود. برای این منظور، می‌توانند به تغییرات در ساختار سلسله‌مراتبی، توزیع مسئولیت‌ها، و افزایش اختیارات تصمیم‌گیری در سطوح مختلف سازمانی فکر کنند. در ادامه، مدیران می‌توانند به بهبود فرآیندهای کاری و کاهش تداخلات و زمان‌های انتظار در فرآیندها توجه کنند. این شامل استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی برای بهینه‌سازی فرآیندها، ایجاد فرآیندهای ساده و کوتاه‌مدت، و تشویق به همکاری و تعامل بین تیم‌ها و بخش‌های مختلف سازمانی می‌شود. با این رویکردها، می‌توان به ایجاد چابکی در ساختار و فرآیندهای سازمانی دست یافت و به سرعت و انعطاف‌پذیری بیشتری در مواجهه با تغییرات بازار و شرایط محیطی رسید. این اقدامات نه تنها به بهبود عملکرد و کارایی سازمان کمک می‌کنند بلکه به افزایش رضایت مشتریان و توانایی رقابتی کسب و کار نیز ارتقا می‌بخشند. همچنین پیشنهاد می‌شود تا استارت آپ‌های ورزشی به منظور دستیابی به رویکردهای ناب در ابتدا ساختارها و فرآیندهای خود را بر اساس استانداردهای چابکی باز طراحی نمایند و از این منظر زمینه را برای توسعه رویکرد ناب در شرکت خود فراهم سازند.

-برای دسترسی به منابع، مدیران کسب و کارهای ورزشی می‌توانند از رویکردهای متنوعی استفاده کنند. ابتدا، آن‌ها نیازهای مختلف خود را تحلیل می‌کنند و منابع مورد نیاز برای پیشرفت و رشد کسب و کار خود را شناسایی می‌کنند. سپس، با بررسی امکانات موجود از جمله سرمایه‌گذاری، وام‌ها، همکاری‌ها و ارتباطات صنعتی، آن‌ها استراتژی‌هایی را ترسیم می‌کنند تا بهترین راه برای دستیابی به این منابع را انتخاب کنند. از جمله این استراتژی‌ها می‌توان به جذب سرمایه‌گذاران، جذب نیروی کار متخصص، همکاری با شرکای تجاری، و استفاده از فرصت‌های ارتباطات عمومی اشاره کرد. این اقدامات، در بهبود دسترسی به منابع و ساماندهی منابع برای تحقق اهداف کسب و کار کمک می‌کنند. در واقع به منظور توسعه رویکرد ناب استارت آپ‌های ورزشی در ابتدا

- Blank, S. and Dorf, B. (2012) The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company. Book Baby, Pennsauken. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2526445##>
- Blank, S., & Eckhardt, J. T. (2023). The Lean Startup as an Actionable Theory of Entrepreneurship. *Journal of Management*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/01492063231168095##>
- Bortolini, R., Nogueira Cortimiglia, M., Danilevicz, A. and Ghezzi, A. (2021) "Lean Startup: a comprehensive historical review." *Management Decision*. Volume 59 Issue 8 p.1765-1783 <https://doi.org/10.1108/MD-07-2017-0663##>
- Bosch, J, H Holmström, J Björk and J Ljungblad (2013). The early stage software Startup development model: A framework for operationalizing lean principles in software startups. *Lecture Notes in Business Information Processing*, 167, 1–15. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-44930-7_1##
- Chahine, Y. (2020). The Impact of Entrepreneurship on Economic and Social Development. *Journal of Public Administration and Governance*, 10(2), 297. <https://doi.org/10.5296/jpag.v10i2.17206>
- Chen, C., & Zhang, B. (2017). Factor Analysis in Optimizing the Structure of the Sports Industry. <https://doi.org/10.1051/ncssc/201701013>
- Chesbrough, H. and Tucci C. (2020). "The Interplay between Open Innovation and Lean Startup, or, Why Large Companies are not Large Versions of Startups." *Strategic Management Review*. Vol. 1, No. 2, p. 277-303. <http://dx.doi.org/10.1561/111.00000013##>
- Collins, J., Hansen, M.T., (2011). *Great by Choice: Uncertainty, Chaos and Luck - Why Some Thrive Despite Them All*. Random House. <https://www.amazon.com/Great-Choice-Uncertainty-Luck-Why-Despite/dp/0062120999##>
- Contigiani, A., & Levinthal, D. A. (2019). Situating the construct of lean start-up: adjacent conversations and possible future directions. *Industrial and Corporate Change*, 28(3), 551-564. <http://dx.doi.org/10.1093/icc/dtz013##>
- Costa, Carla & Miragaia, Dina. (2022). A systematic review of women's entrepreneurship in the sports industry: has anything changed?. *Gender in Management: An International Journal*. 37. <http://dx.doi.org/10.1108/GM-04-2021-0101>
- De Cock, R., Bruneel, J. and Bobelyn, A. (2020). "Making the lean start-up method work: The role of prior market knowledge." *Journal of Small Business Management*. Vol. 58 Issue 5, p. 975-1002. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12506##>
- Eliasi, Mehdi; Mohammadi, Mahdi; Jafari, Hoda; Karmi, Parvez (2017). Examining the global experiences of start-up companies in the field of sports and physical health, *Danesh Banyan Fanawar*. <https://isti.ir/uploads/1/old/02jesmanii.pdf> (In Persian)##
- Escamilla-Fajardo, P., Núñez-Pomar, J., Ratten, V., & Crespo, J. (2020). Entrepreneurship and Innovation in Soccer: Web of Science Bibliometric Analysis. *Sustainability*, 12(11), 4499. <https://doi.org/10.3390/su12114499>
- Ferraro, P., & Di Francesco, A. (2018). "Digital sport startups: global trends and determinants of success". *Politecnico*, 4. <http://dx.doi.org/10.1201/9781003264958>
- Furr, N., Ahlstrom, P., (2011). *Nail it Then Scale it: The Entrepreneur's Guide to Creating and Managing Breaththrough Innovation*. Nathan Furr and Paul Ahlstrom. <https://www.amazon.com/Nail-then-Scale-Entrepreneurs-Breakthrough/dp/0983723605##>
- Ghezzi, A. (2018) "Digital startups and the adoption and implementation of Lean Startup Approaches: Effectuation, Bricolage and Opportunity Creation in practice." *Technological Forecasting and Social Change*. Vol.146, p. 945–960. <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2018.09.017##>
- González-Serrano, M. H., Sanz, V. A., & González-García, R. J. (2020). Sustainable Sport Entrepreneurship and Innovation: A Bibliometric Analysis of This Emerging Field of Research. *Sustainability*, 12(12), 5209. <https://doi.org/10.3390/su12125209>
- Hammerschmidt, J. (2023). Sport Entrepreneurship: The Role of Innovation and Creativity in Sport Management. *Review of managerial science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00711-3>
- Heydari, R., Keshtidar, M., Ramkissoon, H., M, E., & Asadollahi, E. (2022). Adoption of Entrepreneurial Behaviours in Sports Tourism in Developing Countries. *Highlights of Sustainability*, 1(2), 41-53. <https://doi.org/10.54175/hsustain1020004> (In Persian)##
- Heydari, R., Keshtidar, M., Ramkissoon, H., M, E., & Asadollahi, E. (2021). Emerging Industry: Identifying the Effective Institutional Factors on the Exploitation of Entrepreneurial Opportunities of Sports Tourism Industry in Developing Countries. <https://doi.org/10.20944/preprints202104.0211.v1> (In Persian)##
- <https://www.cbinsights.com/research/>
- Izadfar, V., Sharififar, F., & Mohammadkazemi, R. (2020). The Business Model of Sports Academies With an Emphasis on Value

- Proposition and Customer Segments. *Annals of Applied Sport Science*, 8(4), 0-0. <https://doi.org/10.29252/aassjournal.791> (In Persian)##
- Järvenpää, Tuukka (2014). Lean startup method in business model creation : managing data to minimise product launch risk case company Ltd <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2014091814059##>
- Matić, R., González-Serrano, M. H., Damnjanović, J., Maksimović, B., Papić-Blagojević, N., Milošević, I., & Vuković, J. (2022). Professional Competencies Development of Sports Science Students: The Need for More Entrepreneurship Education. *Management & Marketing*, 17(s1), 426-448. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2022-0024>
- Maurya, A. (2012). *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*, 2nd edition. O'Reilly Media, USA, pp. 4–10. ISBN-10: 1449305172. <https://www.amazon.com/Running-Lean-Iterate-Plan-Works/dp/1449305172##>
- Mazzucato, Mariana (2017). *The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths*. London UK: Anthem Press. ISBN 9781783085200. Retrieved 30 June 2016. https://en.wikipedia.org/wiki/The_Entrepreneurial_State#cite_ref-3##
- Nobakht Sarban, Farzad (2012). Presenting the success model of sports businesses with an entrepreneurial approach, doctoral thesis. <https://elmnet.ir/doc/10610865-1156> (In Persian)##
- Olek, Krystian. (2023). Startups and Lean Startup approach in building innovative companies creating unique market values – theoretical considerations. *Procedia Computer Science*. 225. 3745-3753. 10.1016/j.procs.2023.10.370. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.10.370##>
- Pantiuchina, J, M Mondini, D Khanna, X Wang and P Abrahamsson (2017). Are software startups applying agile practices? The state of the practice from a large survey. In *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming 18th Int. Conf.* https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-57633-6_11##
- Pounder, P. (2019). Examining Interconnectivity of Entrepreneurship, Innovation and Sports Policy Framework. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 8(4), 483-499. <https://doi.org/10.1108/jep-08-2019-111>
- Ratten, V. (2020), "Sport Startups: What Does the Future Hold?", Ratten, V. (Ed.) *Sport Startups: New Advances in Entrepreneurship*, Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 105-116. <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-081-420201008>
- Ries, E. (2010). *The Lean Startup*. Retrived from: <https://theleanstartup.com/##>
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses* (1st ed.). Crown Business. <https://www.amazon.com/Lean-Startup-Entrepreneurs-Continuous-Innovation/dp/0307887898##>
- Ries, E. (2017). *The startup way: Making entrepreneurship a fundamental discipline of every enterprise*. Random House Audio. <https://www.amazon.com/Startup-Way-Entrepreneurial-Management-Transforms/dp/0241197260##>
- Rodriguez, M., Peterson, R. M., & Krishnan, V. (2012). Social Media's Influence on Business-to-Business Sales Performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(3), 365–378. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134320306##>
- Saunders, M. N. K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students* (5th Edition). London: Pearson Education. https://www.researchgate.net/figure/The-Research-Onion-Saunders-et-al-2009-p108_fig1_343361530##
- Sharififar, Farida, & Mohammadian, Fariba. (2017). Intra-organizational factors affecting the entrepreneurship of sports organizations: a meta-analysis. *Contemporary researches in sports management*, 7(14), 53-64. <https://doi.org/10.22084/smms.2018.14757.2105> (In Persian)##
- Taghavi Rafsanjani, Ehsan, Hakakzadeh, Mina, & Manouchehrinejad, Mohsen. (2023). Contextual model of start-up development in sports of the country. *Sports Management Studies*, 15(78), 47-76. <https://doi.org/10.22089/smrj.2021.9059.3067> (In Persian)##
- Talbi, Mahbube; Noorbakhsh, Paryosh; Zarei, Ali; Noorbakhsh, Mahosh (2023). Model design and prioritization of factors affecting the formation of sports start-ups. *Sports Management Studies*, 15(78), 17-46. <https://doi.org/10.22089/smrj.2020.9341.3168> (In Persian)##