

Designing a Lean Start-up Causal Conditions Measurement Model In Sports Start-up Companies in Iran

Sadegh Ramezanizadeh Neirizi

Department of Sport Management, Sh.C., Islamic Azad University, Shiraz, Iran.. s.ramezanizadehneirizi@iau.ac.ir

Ahmad Torkfar

Department of Sport Management, Sh.C., Islamic Azad University, Shiraz, Iran (**Corresponding author**).

Ahmad.Torkfar@iau.ac.ir

Seyed Mohammad Ali Mirhosseini

Department of Sport Management, Sh.C., Islamic Azad University, Shiraz, Iran. Mirhosseini24@yahoo.com

Kamelia Abdi

Department of Sport Management, Sh.C., Islamic Azad University, Shiraz, Iran. Abdikamelia08@gmail.com

Abstract

Nowadays, the speed of entrepreneurship and innovation is so high that it is not logical to wait for customers to envision innovative products and services themselves. A startup is a human institution established to provide a new product or service under conditions of high uncertainty. Under such ambiguity and uncertainty, testing solutions appears to be much more effective, efficient, and practical. A good strategy is to build simple versions of a product and first test them with real customers before investing heavily in further development. The ultimate goal is to learn how to create a business and an efficient business model. Therefore, a new managerial approach in the startup domain, called the Lean Startup approach, has emerged. The purpose of the present research was to design a model for measuring

¹ Received: 2024/09/28; Revised: 2024/12/04; Accepted: 2025/02/08; Published online: 2025/04/09

Article type: Research Article

Publisher: Qom Islamic Azad University

© the authors

<https://doi.org/10.71865/jsports.2025.2401-1095>



the causal conditions of Lean Startup in sports startups in Iran. From the perspective of research purpose, it was an applied study, and in terms of variables, it was exploratory mixed-method research. Methodologically, it was descriptive-survey based on an inductive-deductive approach, combining both qualitative and quantitative strategies. At the stage of designing the conceptual model, the study was fundamental, while at the stage of testing the conceptual model in sports startups, it was applied. The statistical population in the qualitative section included 20 experts and specialists in the field of entrepreneurship and startups, selected through purposive judgmental sampling; the Strauss and Corbin systematic grounded theory method was used. Data collection was performed through semi-structured in-depth interviews. In the quantitative section, based on Morgan's table, 317 managers and specialists in the field of startups were selected as the sample using stratified random sampling. This population included: CEOs or senior executives; Chief Technology Officers; sales managers; Chief Marketing Officers; Chief Financial Officers; public relations personnel; business development managers; and customer service representatives with executive and managerial experience. They were selected from eight groups: (1) sports education, promotion, and development; (2) sports management; (3) sports marketplaces; (4) systems and gadgets for performance enhancement and analysis; (5) sports equipment; (6) sports for the disabled and sports supplements; (7) wellness assistants; and (8) accelerators and investors. The qualitative findings were analyzed using the grounded theory method with MAXQDA software, while the quantitative findings were analyzed using confirmatory factor analysis and structural equation modeling with AMOS software. To assess validity, Lawshe's content validity ratio (CVR=0.79) was used in the qualitative part, and construct validity was applied in the quantitative part. After analyzing the data (subcategories, main categories, and concepts) related to identifying causal factors influencing the adoption of the Lean Startup approach in Iranian sports startups, nine components were extracted: idea centrality; technological and technical infrastructure; managerial/human resource skills and commitment; agility of processes and structures; characteristics of sports entrepreneurs; market opportunities and customer needs; startup culture; investment attraction and support; and lean thinking. The factor loadings of all components were greater than 0.5 and were evaluated as appropriate. Moreover, the p-values for all components were less than 0.05, indicating that all components of the designed model for measuring the causal conditions of Lean Startup had a significant and considerable impact. The chi-square to degrees of freedom ratio was 2.965, and the RMSEA was 0.072, both below the acceptable thresholds of 5 and 0.08, respectively. Additionally, the CFI, GFI, and TLI indices were 0.948, 0.903, and 0.936, respectively, all above 0.9. The AGFI was 0.867, higher than 0.8 and within the acceptable range. Therefore, the model demonstrated a good fit with the data collected from the study sample, and all goodness-of-fit indices fell within acceptable ranges. Consequently, the final measurement model of causal conditions for Lean Startup and its results were validated and accepted. In general, it can be concluded that idea centrality refers to having a unique and attractive concept or product that solves existing problems in the sports market or enhances the sports experience. Using technology as the primary tool for delivering sports products and services is essential. A management team and human resources with diverse skills and strong commitment to startup growth and success are crucial. Agility and flexibility in business processes and structures help managers of sports startups respond quickly,

understand the market, and improve their products. Sports entrepreneurs should possess passion, motivation, belief in their mission, and dedication to achieving goals. They must carefully analyze the market and real customer needs to deliver products or services that add value. A startup culture includes values such as creativity, risk-taking, adaptability, and change management. To attract and secure investment, startups must be capable of drawing investor support or utilizing available financial resources, including attracting investors, obtaining loans, or other financing methods. Lean thinking requires innovative problem-solving through creative thinking and effective use of technology.

Keywords: Lean Startup, startups, sports.

طراحی مدل اندازه‌گیری شرایط علی استارت آپ ناب در شرکت‌های نوپای ورزشی در ایران

صادق رمضانی‌زاده نی‌ریزی

گروه مدیریت ورزشی، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران. s.ramezanizadehneirizi@iau.ac.ir

احمد ترک‌فر

گروه مدیریت ورزشی، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران (نویسنده مسئول). Ahmad.Torkfar@iau.ac.ir

سید محمدعلی میرحسینی

گروه مدیریت ورزشی، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران. Mirhosseini24@yahoo.com

کاملیا عبدی

گروه مدیریت ورزشی، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران. Abdikamelia08@gmail.com

چکیده

استارت آپ نهادی است انسانی که به منظور ارائه یک محصول یا خدمت جدید در شرایطی با ابهام بالا به وجود آمده است. با چنین ابهام و عدم قطعیت، آزمایش راه‌حل، بسیار بهتر و مؤثرتر و کارآمدتر به نظر می‌رسد. یک استراتژی خوب این است که نسخه‌های ساده یک محصول ساخته شده و ابتدا با مشتریان واقعی آزمایش گردد. هدف همه چیز در مورد یادگیری نحوه ایجاد یک کسب‌وکار و یک مدل کسب‌وکار کارآمد است. بنابراین، رویکرد مدیریتی جدیدی در حوزه استارت آپ به نام رویکرد استارت آپ ناب پدید آمده است. هدف پژوهش حاضر طراحی مدل اندازه‌گیری شرایط علی استارت آپ ناب در شرکت‌های نوپای ورزشی در ایران بود. پژوهش از نظر هدف جزء تحقیقات کاربردی بوده و از منظر متغیرها، یک پژوهش آمیخته اکتشافی است. از نظر روش، از نوع توصیفی-پیمایشی و براساس رویکرد، استقرایی-قیاسی بوده و راهبرد آن ترکیبی از رویکردهای کیفی و کمی است که در مرحله طراحی مدل مفهومی، بنیادی و در

^۱ تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۷/۰۷؛ تاریخ اصلاح: ۱۴۰۳/۰۹/۱۴؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۱/۲۰؛ تاریخ انتشار آنلاین: ۱۴۰۴/۰۱/۲۰



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 استارت آپ بودند که به روش هدفمند قضاوتی انتخاب شدند. برای این امر از روش رهیافت نظام‌مند اشتراوس و کوربین استفاده شده است. جهت جمع‌آوری اطلاعات از مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته استفاده گردید. در بخش کمی براساس جدول مورگان ۳۱۷ نفر از مدیران و متخصصان حوزه استارت آپ به عنوان نمونه آماری به روش تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. این جامعه شامل مدیران عامل یا ارشد اجرایی؛ مدیران ارشد فناوری؛ مدیران فروش؛ مدیران ارشد بازاریابی؛ مدیران ارشد مالی؛ اشخاص مرتبط با روابط عمومی؛ مدیر توسعه کسب‌وکار؛ و نماینده خدمات مشتریان دارای سابقه اجرایی و مدیریتی بودند که از گروه‌های هشت گانه: ۱-آموزش، ترویج و توسعه ورزش؛ ۲-مدیریت ورزشی؛ ۳-بازارگاه‌های ورزشی؛ ۴-سامانه‌ها و گجت‌های بهبود دهنده و تجزیه و تحلیل ورزشی، ۵-تجهیزات ورزشی؛ ۶-ورزش معلولان و مکمل‌های ورزشی؛ ۷-دستیاران تندرستی و ۸-شتاب دهنده‌ها و سرمایه‌گذاران انتخاب شدند. تحلیل یافته‌های بخش کیفی براساس روش داده‌بنیاد و با نرم‌افزار مکس کیو دی ای و در بخش کمی براساس تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری بر پایه نرم‌افزار ایموس انجام گرفت. در بخش کیفی به منظور بررسی روایی ابزار پژوهش، از روایی محتوایی لاوشه ($CVR=0/79$) و در بخش کمی از روایی سازه استفاده شد. بعد از تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش (مقوله فرعی، مقوله اصلی و مفهوم) در ارتباط با شناسایی عوامل علی مؤثر بر بکارگیری رویکرد استارت آپ ناب در شرکت‌های نوپای ورزشی در ایران، ۹ مؤلفه: ایده محوری؛ زیرساخت‌های تکنولوژیکی و فنی؛ مهارت و تعهد مدیریتی/ نیروی انسانی؛ چابکی فرآیند و ساختار؛ ویژگی‌های کارآفرینان ورزشی؛ فرصت‌ها و نیاز بازار و مشتریان؛ فرهنگ استارت آپی، جذب و حمایت سرمایه؛ تفکر ناب استخراج شدند که بار عاملی تمامی مقوله‌ها بیش از ۰/۵ و مناسب ارزیابی شد. همچنین پی مقدار مربوط به تمامی مقوله‌ها از ۰/۰۵ کمتر بوده است. بنابراین، تمامی مقوله‌های مربوط به الگوی طراحی مدل اندازه‌گیری شرایط علی استارت آپ ناب تاثیر قابل توجه و معنی‌داری در اندازه‌گیری آنها دارند. شاخص کای دو به درجه آزادی ۲/۹۶۵ و $RMSEA$ ۰/۰۷۲ بودند که به ترتیب کمتر از ۵ و ۰/۰۸ هستند همچنین شاخص‌های CFI و GFI و TLI به ترتیب ۰/۹۴۸، ۰/۹۰۳ و ۰/۹۳۶ بودند که بیش از ۰/۹ هستند و شاخص $AGFI$ نیز ۰/۸۶۷ و بیش از ۰/۸ و در حد قابل قبول بوده است. بنابراین، مدل با داده‌های جمع‌آوری شده از نمونه آماری پژوهش برازش خوبی داشته و تمام شاخص‌های نیکویی برازش مدل در محدوده مورد پذیرش واقع شده‌اند و مدل اندازه‌گیری نهایی شرایط علی استارت آپ ناب و نتایج حاصل از آن مورد پذیرش می‌باشد. بنابراین، برازش مدل نیز مورد تایید است. به عنوان بحث کلی می‌توان گفت که: ایده محوری بودن به معنای داشتن یک مفهوم یا محصول منحصر به فرد و جذاب است که مشکلات موجود در بازار ورزشی را حل کند، یا تجربه ورزشی را بهبود بخشد. استفاده از تکنولوژی به عنوان ابزار اصلی برای ارائه محصولات و خدمات ورزشی مهم است. تیم مدیریتی و نیروی انسانی با مهارت‌های متنوع و تعهد قوی، به رشد و موفقیت استارت کمک می‌کند. چابکی و انعطاف در فرآیندها و ساختارهای کسب‌وکار به مدیر شرکت نوپای ورزشی کمک می‌کند تا به سرعت واکنش نشان دهد و بازار را درک کند و محصولات خود را بهبود بخشد. کارآفرینان ورزشی باید اشتیاق، انگیزه، ایمان به مأموریت و تعهد به رسیدن به اهداف را داشته باشند. باید بازار و نیازهای واقعی مشتریان را به دقت تحلیل کرده و محصول یا

خدماتی ارائه دهند که برای آن‌ها ارزش افزوده داشته باشد. فرهنگ استارت آپی شامل ارزش‌هایی مانند خلاقیت، ریسک‌پذیری، انعطاف‌پذیری و توانایی مدیریت تغییر است.

کلیدواژه‌ها: استارت آپ ناب، شرکت‌های نوپا، ورزش.

پدیده‌هایی مانند چاقی و پیری جامعه، ایمنی و امنیت غذایی در دهه‌های اخیر به مسائلی کلیدی برای بشر تبدیل شده‌اند که آینده و بقای ما را تحت تاثیر قرار می‌دهند. با این وجود، این چالش‌ها در نوع خود پارادایم جدیدی از زندگی را رقم زده است که مملو از فرصت‌ها و الگوهای نوین کسب‌وکار می‌باشد (لیاسی و همکاران، ۱۳۹۷). بیماری‌های همه‌گیر از جمله کووید-۱۹ و عدم تحرک و عدم تمایل به خروج از خننه، پذیرش فناوری‌های دیجیتال در ورزش، مانند رویدادهای مجازی، ورزش‌های الکترونیکی و پلتفرم‌های تناسب اندام آنلاین را تسریع نموده (کرسپو و همکاران^۱، ۲۰۲۳) و طرز فکر کارآفرینانه‌تری را در صنعت ورزش نیز تقویت کرده است؛ زیرا سازمان‌ها و افراد به دنبال راه‌های جدیدی برای ایجاد درآمد و تعامل با طرفداران هستند (اسکمیلا-فاجاردو و همکاران^۲، ۲۰۲۰). ایجاد کسب‌وکارهای نوپای ورزشی برای حل مشکلات اجتماعی را می‌توان در حوزه کارآفرینی ورزشی^۳ تعریف کرد (شریفی‌فر و محمدیان، ۱۳۹۶). کارآفرینی در ورزش، حوزه‌ای منحصر به فرد است که شامل ایجاد و مدیریت کسب‌وکارها، نوآوری‌ها و سازمان‌ها در صنعت ورزش است (راتن^۴، ۲۰۲۲). امروزه سرعت کارآفرینی و نوآوری به قدری بالاست که منطقی نیست منتظر بمانیم تا مشتریان خودشان محصولات و خدمات نوآورانه را رویاپردازی کنند. 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. کارآفرینی ورزشی شامل شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌ها در زمینه ورزش است، جایی که کارآفرینان از دانش و اشتیاق خود به ورزش برای توسعه محصولات، خدمات یا مدل‌های تجاری جدید استفاده می‌کنند (راتن، ۲۰۲۳). کارآفرینی ورزشی محدود به کسب‌وکارهای سنتی نیست، بلکه شامل کارآفرینی اجتماعی نیز می‌شود که هدف آن پرداختن به مسائل اجتماعی از طریق ابتکارات مرتبط با ورزش است (چن و لین^۵، ۲۰۲۱). واژه استارت‌آپ^۶ از جمله واژگانی است که در سال‌های اخیر به وفور در حوزه‌های مختلف اقتصادی، مدیریتی، کسب‌وکار و حتی سیاست شنیده می‌شود. در فرهنگستان فارسی واژه نوآفرین به صورت رسمی به عنوان واژه معادل استارت آپ معرفی شده است. استارت آپ‌های ورزشی متمرکز بر فناوری تناسب اندام، سلامت روان و مشارکت اجتماعی، در سال‌های اخیر توجه قابل توجهی را به خود جلب کرده‌اند که نشان دهنده تقاضای رو به رشد برای راه‌حل‌های مسئولانه اجتماعی و نوآورانه در صنعت ورزش است (اسکمیلا-فاجاردو و همکاران، ۲۰۲۱). استارت آپ‌ها نه تنها فرصت‌های جدیدی برای ورزشکاران و متخصصان ورزشی ایجاد می‌کنند، بلکه به مسائل اجتماعی گسترده‌تری مانند سلامت، آموزش و شمول اجتماعی نیز می‌پردازند (همرشمیت و همکاران^۷، ۲۰۲۳).

¹- Crespo

²- Escamilla-Fajardo

³- Sports entrepreneurship

⁴- Ratten

⁵- Chen & Lin

⁶- Startup

⁷- Hammerschmidt

از دیدگاه اریک ریس^۱ که از بنیانگذاران و توسعه دهندگان این مفهوم در جهان می‌باشد، استارت آپ نهادی است انسانی که به منظور ارائه یک محصول یا خدمت جدید در شرایطی با ابهام بالا به وجود آمده است. با چنین ابهام و عدم قطعیت، آزمایش راه حل، 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. هدف همه چیز در مورد یادگیری، نحوه ایجاد یک کسب‌وکار و یک مدل کسب‌وکار کارآمد است. بنابراین، رویکرد مدیریتی جدیدی در حوزه استارت آپ به نام رویکرد استارت آپ ناب^۲ پدید آمده است. رویکرد جدیدی که عدم قطعیت را دربرمی‌گیرد و با آزمایش‌های دقیق با آن مقابله می‌کند. مدیریت برای انجام این کار در عمل بسیار مهم است؛ زیرا استارت آپ ناب رویکردی منظم، مبتنی بر سنجش و سخت کوش است. استارت آپ ناب، رویکردی برای تداوم بقاء است (بلنک و دورف^۳ ۲۰۱۲). روش و رویکرد استارت آپ ناب یکی از رایج‌ترین و قابل اعتمادترین روش‌های نوآوری و کارآفرینی توسط شرکت‌ها، شتاب دهنده‌های استارت‌آپی و سیاست‌گذاران آن تبدیل شده است (کونتجیانی و لوینتال^۴، ۲۰۱۹). در نگاهی اجرایی‌تر، در این رویکرد، راه‌اندازی کسب‌وکار و یا ارائه محصول با ارائه نسخ 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^۵ ۲۰۱۲). این رویکرد منجر به معرفی نگاهی جدید به روند تجاری‌سازی شده و می‌تواند به میزان قابل توجهی بر موفقیت شرکت‌های نوپا و کاهش اثرات مخرب شکست بر کارآفرینان اثر گذار باشد (ریس^۶، ۲۰۱۰). استارت آپ ناب ابزاری برای کاوش فرصت است (باکر و شپرد^۷، ۲۰۱۵) که بر آزمایش‌های تکراری و بینش اولیه مشتری تأکید دارد و ابزارهایی مانند انواع بوم مدل کسب‌وکار^۸، تحقیقات کیفی و کمی بازار و نمونه‌سازی را برای حمایت از اکتشاف فرصت‌ها به سمت یک سرمایه‌گذاری اقتصادی پایدار، پیشنهاد می‌کند (مائوریا^۹، ۲۰۱۲؛ ریس، ۲۰۱۱). با این وجود، پیاده‌سازی و بکارگیری روش استارت آپ ناب آسان نیست؛ زیرا توسط کارآفرینان مبهم و غیردقیق تلقی می‌شود (بوش و همکاران^۹، ۲۰۱۳). از این رو با وجود فعالیت مراکز کارآفرینی و دیگر مراکز نوآوری کشور در سال‌های اخیر، نرخ رشد و بقای شرکت‌های نوپا و کسب‌وکارهای استارت آپی 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 موثر بر مرگ، بقاء و موفقیت در محیط غیرقطعی روبه‌رو است.

^۱- Eric Ries

^۲- Lean Startup

^۳- Blank & Dorf

^۴- Contigiani & Levinthal

^۵- Ries

^۶- Bakker & Shepherd

^۷- Business Model Canvas

^۸- Maurya

^۹- Bosch

در دهه حاضر یکی از بزرگ‌ترین چالش‌ها و یکی از مهمترین مشکلات صنعت ورزش کشور کارآفرینی و اشتغال است (تجاری و خدایاری، ۱۳۸۵). ورزش به عنوان یک صنعت رو به توسعه، فرصت‌های کارآفرینی فراوانی را در دل خود جای داده است (جعفرزاده زرنندی و همکاران، ۱۳۹۳) و جنبه‌های گسترده اقتصادی در صنعت ورزش، امکان کارآفرینی را به عنوان حل مشکل بیکاری بیان کرده است؛ به نحوی که اشتغال و پیچیدگی‌های آن در جهان پرشتاب امروز توجه بسیاری از سیاست‌گذاران، دولتمردان و کارشناسان را به خود جلب کرده است (مندعلی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۱). اما مقوله بیکاری تنها به همین سادگی با کارآفرینی حل و فصل نمی‌گردد. رضایی و صالحی پور (۱۳۹۷) عقیده دارند که ایران به لحاظ قانونگذاری در صنعت ورزش، به ویژه سیاست‌های توسعه و ساختار ورزش، با ضعف‌های بسیاری روبه‌رو است. براساس اطلاعات مرکز آمار ایران در سال ۱۴۰۰، بررسی نرخ بیکاری فارغ‌التحصیلان آموزش عالی نشان می‌دهد ۱۳/۶٪ جمعیت فعال فارغ‌التحصیل آموزش عالی، بیکار بوده‌اند. سهم جمعیت بیکار فارغ‌التحصیل آموزش عالی از کل بیکاران، ۴۰/۳٪ بوده است. همچنین، نتایج گویای آن است که سهم جمعیت شاغل فارغ‌التحصیل آموزش عالی از کل شاغلان، ۲۵/۸٪ بوده است (وب سایت مرکز آمار ایران). از سوی دیگر، براساس گزارش اولین نشست مشترک کارگروه اشتغال در ورزش سال ۱۳۹۹، بیش از ۱۰۰ هزار فارغ‌التحصیل حوزه علوم ورزشی در کشور بیکار هستند و درصد بالایی از این آمار در کار و حرفه‌هایی غیر از رشته تحصیلی خود مشغول به کار می‌باشند (پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی). داشتن یک اکوسیستم پویا و حمایتی برای رشد کارآفرینی ورزشی، به ویژه در بازارهای نوظهور مانند ایران، اهمیت زیادی دارد. این اکوسیستم منابع، زیرساخت‌ها و حمایت‌های نهادی لازم را برای رشد کارآفرینان فراهم می‌کند. علاوه بر این، سیاست‌ها و مقررات دولتی نقش مهمی در تقویت یا تضعیف کارآفرینی ورزشی دارند. اکوسیستم کارآفرینی ورزشی شبکه‌ای پیچیده از بازیگران، از جمله کارآفرینان، سرمایه‌گذاران، سیاست‌گذاران و سازمان‌های ورزشی است که به طور جمعی توسعه صنعت ورزش را شکل می‌دهند (داروغه عارفی و همکاران، ۱۴۰۱).

با گسترش شرکت‌های نوپا (استارت آپ‌ها) و اکوسیستم‌های استارت آپی در سال‌های اخیر، علاوه بر توجه به حوزه‌هایی که بازگشت سریع اقتصادی داشته‌اند و با مدل‌های کسب‌وکار جدید توانسته‌اند خدمات و ارزش‌های جدیدی را با بهره‌وری بالاتر و با قیمت پایین‌تر به مشتریان عرضه کنند، روند روبه رشدی از استارت آپ‌هایی دیده می‌شوند که با تمرکز بر حل مسائل و چالش‌های کلیدی زندگی امروزی، علاوه بر ارائه راه‌حل‌های خلاقانه مبتنی بر مدل‌های کسب‌وکار جدید، به حل این مسائل و چالش‌ها کمک بزرگی کرده‌اند (معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری، ۱۳۹۶). شرکت‌ها و کسب‌وکارهای نوپا (استارت آپ‌ها)، موتور محرک اقتصاد جامعه به‌شمار می‌روند و الگوهای چابکی در مسیر راه‌اندازی کسب‌وکارهای جدید در صنعت ورزش هستند و به منظور حل مشکلات حاصل از محیط پیرامونی راه‌اندازی می‌شوند. همچنین می‌توانند ارزش افزوده را ایجاد کنند، ارزش جدید برای مخاطب داشته باشند، سرعت را بالا ببرند، کارها را ساده کنند، ارزیابی را دقیق‌تر نمایند، مشتری را بهتر شناسایی کنند، صرفه‌جویی در هزینه‌ها را فراهم سازند و انعطاف را بالاتر ببرند (غلامی و همکاران، ۱۳۹۶). خلق ایده، کارآفرینی، کسب‌وکارهای متنوع و جدید و مبتنی بر فناوری‌های نوآورانه، از ویژگی‌های یک شرکت استارت‌آپی بوده که می‌تواند فرصتی برای رشد هرچه بیشتر در اقتصاد به نسبت بسته کشورهای در حال توسعه ایجاد نماید. از سوی دیگر، امروزه با توجه به نامساعد

بودن محیط کسب و کار در ایران به منظور شکوفایی فعالیت‌های اقتصادی کارآفرینانه، شاهد نرخ بالای شکست کسب و کارهای موجود، به ویژه کسب و کارهای نوپا به صورت ضمنی و آشکار هستیم (محمدي الياسی و نوتاش، ۱۳۹۰)؛ زیرا کارآفرینان به صورت قابل توجهی در شناسایی فرصت‌های کارآفرینانه ماهر می‌باشند، اما کسب و کارهای جدید آنها پس از ورود به محیط عملی، با عدم اطمینان محیطی بالایی مواجه می‌شوند که این تلاطم محیطی می‌تواند به سرعت موجب فروپاشی فعالیت‌های اقتصادی کارآفرینانه آنها گردد؛ زیرا کمتر در حفظ و توسعه مزیت‌های رقابتی متناسب با فرصت‌های مورد نظر در طول زمان توانمند هستند (ابراهیم‌پور و همکاران، ۱۳۹۱).

در روش استارت‌آپ ناب^۱، به جای برنامه‌ریزی‌های دقیق، از آزمایش و به جای حدس و شهود تقاضای بازار، از بازخورد مشتری استفاده شده و تکرار در طراحی، نسبت به روش سنتی طراحی کامل اولیه، ترجیح داده می‌شود. با وجودی که روش یاد شده از قدمت زیادی برخوردار نیست، اما برخی مفاهیم آن نظیر کمینه نمودن محصول مورد پذیرش^۲ و چرخش^۳ با سرعت زیاد، در ادبیات مرسوم استارت‌آپ‌ها جای گرفته و بسیاری از مدارس کسب و کار از آن‌ها در سرفصل‌های درسی خود استفاده می‌نمایند (بلنک^۴، ۲۰۱۳). ناگزیر به دلایلی همچون:

الف) نوآوری: نوآوری‌ها دلیل اصلی پیشرفت اقتصادی و افزایش بهره‌وری در جوامع نوپا و دانش‌بنیان است و مناسب‌ترین شکل اجرایی این نوآوری‌ها و همچنین بهترین مکانیزم برای تجاری‌سازی ایده‌های نوآورانه و دیگر ایده‌ها می‌باشد.

ب) اشتغال‌زایی و رشد اقتصادی: شرکت‌ها و کسب و کارهای نوپا یک سهم بزرگی از اشتغال‌زایی را ایجاد کرده و به رشد اقتصادی کشور کمک می‌نمایند.

ج) ایجاد یک پویایی و رقابت جدید در سیستم اقتصادی: کسب و کارهای نوپا یک پویایی و رقابت افزون‌تری در نظام اقتصادی ایجاد می‌کنند و پویاترین سازمان‌های اقتصادی در بازار هستند.

د) ارتقاء سیستم تحقیق و نوآوری: یک کسب و کار نوپا و اکوسیستم کارآفرینی مناسب، شرکت‌ها و موسسات تحقیق و توسعه و همچنین شرکت‌ها و موسسات تحقیق و نوآوری را ارتقاء بخشیده و به جهت‌گیری کاربردی کارهای تحقیقاتی در دانشگاه‌ها و موسسات تحقیقی کمک فراوانی می‌نماید. ه) تزریق ارزش‌های فعالیت‌ها به جامعه: کارآفرینان کسب و کارهای نوپا، ارزش‌های یک جامعه را تغییر می‌دهند و ذهنیت جدیدی را در راستای ایجاد یک جامعه دانش‌بنیان و خلاق به وجود می‌آورند.

با توجه به اینکه به کارگیری رویکرد استارت‌آپ ناب در شرکت‌های نوپای ورزشی، ضمن کمک به بقاء آنها می‌تواند الگویی برای سایر کسب و کارهای نوپا در حوزه‌های دیگر ارائه دهد، و چون این رویکرد، حوزه‌ای نوپدید و کمتر مشخص و کاوش شده است و مرزهای آن با تئوری‌ها و استراتژی‌های تثبیت شده دیگر کارآفرینی و روش سنتی کسب و کارهای نوپا، درهم ریخته و مبهم است

¹ - Lean Startup

² - MVP

³ - Pivot

⁴ - Blank

و مدلی که آن را تبیین کند، یافت نشد، در فقدان زمینه تئوری لازم، پژوهشگر ناگزیر است تا روی طراحی و تبیین یک مدل کار کند و به تبیین و شناسایی مرزها و عناصر این مفهوم بپردازد و ماحصل آن را به ذی‌نفعان اعم از نوآوران، کارآفرینان، سرمایه‌گذاران و شاغلین حوزه کسب‌وکارهای نوپای ورزشی و حتی شاید سایر کسب‌وکارهای نوپا ارائه کند. از این‌رو پژوهش حاضر درصدد طراحی مدل رویکرد استارت آپ ناب و در بخشی از آن، مدل اندازه‌گیری شرایط علی در شرکت‌های نوپای ورزشی در ایران است تا از این طریق شناخت عمیق‌تری نسبت به مفهوم استارت آپ ناب، خاصه در کسب‌وکارهای نوپای ورزشی - به عنوان مفهومی مستقل و نوظهور - ایجاد شده و نهایتاً نتایج حاصل از پژوهش چراغ راهی برای کارآفرینان حوزه کسب‌وکارهای نوپای ورزشی کشور در راستای راه‌اندازی و تداوم کسب‌وکارهای کارآفرینانه باشد؛ به نحوی که در محیط پر تغییر و پر تلاطم و عدم اطمینان محیطی بالای شرکت‌ها و کسب‌وکارهای نوپای ورزشی امروزی، بتوانند با بهره‌مندی از نتایج حاصل از تحقیق حاضر، توان بقاء، حیات و موفقیت خود را هرچه بیشتر تقویت نمایند و دچار مرگ زودرس نگردند.

روش پژوهش

هدف پژوهش حاضر طراحی مدل اندازه‌گیری شرایط علی رویکرد استارت آپ ناب در شرکت‌های نوپای ورزشی در ایران بود. با توجه به خلأهای موجود در ادبیات پژوهش، این تحقیق با رویکرد کیفی و کمی^۱ و اکتشافی^۲ انجام شد که از روش رهیافت نظام‌مند^۳ اشتراوس و کوربین^۴ استفاده شده است. شرکت‌کنندگان در مصاحبه از طریق نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی^۵ انتخاب شدند. مصاحبه‌شوندگان متشکل از کلیه صاحب‌نظران با سابقه علمی (اساتید رشته مدیریت ورزشی)، اجرایی (مدیران و کارشناسان ورزشی صاحب‌نظر) خبرگان، اساتید و فعالان، مدیران و مشاوران شرکت‌های فناور و نوپای ورزشی (متخصصان، مدیران شرکت‌ها و مسئولین مرتبط) بودند. ارتباط اولیه با مصاحبه‌شوندگان از طریق ایمیل انجام شد که این ایمیل حاوی دعوت به همکاری، معرفی اهداف تحقیق و سؤالات کلی تحقیق بود. همچنین به آن‌ها اطلاعاتی در ارتباط با روند انجام کار داده شد. جهت جمع‌آوری اطلاعات از مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته^۶ استفاده گردید که تمامی آن‌ها به صورت دیجیتالی ضبط گردید. در مجموع ۲۰ مصاحبه اخذ شد. مدت زمان مصاحبه‌ها ۲۰ تا ۳۰ دقیقه بود. براساس نظر کوال و برینکمن^۷ (۲۰۱۵)، برای کمک به اشتراک بهتر و راحت‌تر نظرات، سؤالات کوتاه و فاقد زبان آکادمیک بودند. ابتدا از مصاحبه‌شوندگان سؤالاتی در ارتباط با ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و سابقه شغلی آن‌ها پرسیده شد. سپس سؤالات اصلی تحقیق در اختیار آن‌ها قرار گرفت. این روش با جمع‌آوری داده‌ها آغاز شد و سپس با رونویسی، خواندن، و بازخوانی، تجزیه و تحلیل و تفسیر داده‌ها ادامه یافت. برای انجام تجزیه و تحلیل موضوعی، ابتدا مصاحبه‌ها به صورت کامل رونویسی شدند؛ پس از مطالعه دقیق متون، در بخش دوم

1- Qualitative & quantitative

2- Exploratory

3- Systematic approach method

4- Strauss & Corbin

5- Judgmental purposive sampling

6- in-depth semi-structured interviews

7- Kvale & Brinkmann

کدهای اولیه ایجاد شدند که این بخش به صورت نوشتن یادداشت بر روی متن و حواشی متن انجام پذیرفت؛ در بخش سوم، کدهای اولیه در قالب مقوله‌ها مرتب شدند؛ سپس مقوله‌های به دست آمده از متن، در گروه‌های مشابه و منسجمی دسته‌بندی شدند؛ در گام بعدی، مقوله‌ها بررسی و تجزیه و تحلیل شدند؛ در نهایت مدل نهایی طراحی و ارائه گردید.

جامعه و نمونه آماری بخش کمی پژوهش شامل مدیران عامل یا ارشد اجرایی، مدیران ارشد فناوری، مدیران فروش، مدیران ارشد بازاریابی، مدیران ارشد مالی، روابط عمومی، مدیر توسعه کسب و کار، و نماینده خدمات مشتریان دارای سابقه اجرایی و مدیریتی بودند که از گروه‌های هشت‌گانه: ۱-آموزش، ترویج و توسعه ورزش؛ ۲-مدیریت ورزشی؛ ۳-بازارگاه‌های ورزشی؛ ۴-سامانه‌ها و گجت‌های بهبود دهنده و تجزیه و تحلیل ورزشی، ۵-تجهیزات ورزشی؛ ۶-ورزش معلولان و مکمل‌های ورزشی؛ ۷-دستیاران تندرستی و ۸-شتاب‌دهنده‌ها و سرمایه‌گذاران انتخاب شدند. در بخش کیفی به منظور بررسی روایی و پایایی ابزار پژوهش به ترتیب، از روایی محتوایی لاوشه^۱ و پایایی بازآزمون (برابر با ۰/۷۶) و روش توافق درون موضوعی (برابر با ۰/۸۰) برای مصاحبه‌های انجام گرفته استفاده شد. در بخش کمی به منظور بررسی روایی و پایایی ابزار پژوهش به ترتیب از روایی سازه (جدول ۱) و ضریب آلفای کرونباخ^۲ و پایایی ترکیبی^۳ (جدول ۲) استفاده شد. مقادیر این دو ضریب برای همه متغیرهای پژوهش بالای ۰/۷ به دست آمد که نشان‌دهنده پایا بودن ابزار اندازه‌گیری بود.

جدول ۱- مشخصات روایی پرسشنامه تحقیق

نام ابزار	تعداد سوالات	مقدار CVR	مقدار RMSEA	تایید / رد روایی
پرسشنامه محقق ساخته	۴۰	۰/۷۹	۰/۰۷۵	تایید

جدول ۲- ضریب میانگین واریانس استخراج شده و ضریب پایایی ترکیبی

مؤلفه	آلفای کرونباخ	CR	AVE	MSV	ASV
پدیده محوری	۰/۷۵	۰/۷۸	۰/۶۸	۰/۵۸	۰/۵۴
شرایط علی	۰/۷۴	۰/۸۵	۰/۶۲	۰/۶۰	۰/۵۵

^۱- Lawshe content validity

^۲- Cronbach's alpha

^۳- Composite Reliability (CR)

یافته‌های پژوهش

در جدول (۳) توصیف مختصری از ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه‌های پژوهش در قالب سن، سطح تحصیلات، سابقه فعالیت و حوزه فعالیت آنان آمده است.

جدول ۳- توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

ردیف	سمت	مقطع تحصیلی	رشته تحصیلی	حوزه فعالیت	
				اجرائی	دانشگاهی
۱	اساتید و اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها	دکتری تخصصی	مدیریت ورزشی	*	*
۲		دکتری تخصصی	مدیریت کارآفرینی-فناوری	*	*
۳		دکتری تخصصی	مدیریت کارآفرینی-کسب‌وکار الکترونیکی	*	
۴	کارشناسان کارآفرین شتاب‌دهنده و سرمایه‌گذاران	کارشناسی ارشد	مدیریت بازرگانی-بازاریابی	*	
۵		دکتری تخصصی	مدیریت بازرگانی-تجارت الکترونیکی	*	*
۶		دکتری تخصصی	مدیریت بازرگانی-بازاریابی	*	*
۷		کارشناسی ارشد	مدیریت بازرگانی-داخلی	*	
۸	مدیران کارآفرین متور و سئوها	دکتری تخصصی	مدیریت کارآفرینی-فناوری	*	*
۹		کارشناسی ارشد	مهندسی آی تی	*	
۱۰		کارشناسی ارشد	مهندسی مکانیک	*	
۱۱	دست‌اندرکاران فضای استارت آپی	کارشناسی ارشد	مهندسی آی تی	*	*
۱۲		کارشناسی ارشد	مهندسی آی تی	*	*
۱۳		کارشناسی ارشد	مدیریت کارآفرینی-فناوری	*	
۱۴	پژوهشگران و علاقه‌مندان حوزه‌های بازاریابی بین‌الملل، کارآفرینی و داده‌کاوی دارای سابقه در حوزه مشاغل نوپا و استارت آپی	دکتری تخصصی	مدیریت بازرگانی-بازاریابی	*	*
۱۵		کارشناسی ارشد	مدیریت کارآفرینی-فناوری	*	
۱۶		کارشناسی ارشد	مدیریت کارآفرینی-ترویج	*	

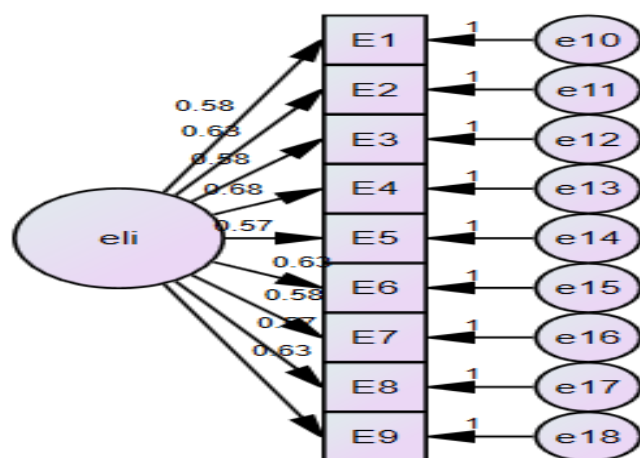
در جدول (۴) تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق (مقوله فرعی، مقوله اصلی و مفهوم) در ارتباط با شناسایی عوامل علی مؤثر بر بکارگیری رویکرد استارت آپ ناب در شرکت‌های نوپای ورزشی در ایران آمده است. همان‌طور که در جدول (۴) مشاهده می‌شود، از تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی تعداد ۹ گویه فرعی به‌دست آمد که در دسته مقوله اصلی عوامل علی قرار گرفتند.

جدول ۴- نتایج عوامل محوری (علی)

دسته کلی	مقوله‌های اصلی (انتخابی)
عوامل علی	۱. ایده‌محوری
	۲. زیرساخت‌های تکنولوژیکی و فنی
	۳. مهارت و تعهد مدیریتی / نیروی انسانی
	۴. چابکی فرآیند و ساختار
	۵. ویژگی‌های کارآفرینان ورزشی
	۶. فرصت‌ها و نیاز بازار و مشتریان
	۷. فرهنگ استارت آپی
	۸. جذب و حمایت سرمایه
	۹. تفکر ناب

مدل اندازه‌گیری شرایط علی استارت آپ ناب

شکل (۱) مدل اندازه‌گیری شرایط علی رویکرد استارت آپ ناب را نشان می‌دهد.



شکل ۱- مدل اندازه‌گیری شرایط علی رویکرد استارت آپ ناب

جدول ۵- بار عاملی گویه‌های عوامل علی رویکرد استارت آپ ناب

مفاهیم	نماد	بار عاملی	پی مقدار
ایده‌محوری	E1	۰/۵۸	<۰/۰۰۱
زیرساخت‌های تکنولوژیکی و فنی	E2	۰/۶۸	<۰/۰۰۱
مهارت و تعهد مدیریتی / نیروی انسانی	E3	۰/۵۸	<۰/۰۰۱
چابکی فرآیند و ساختار	E4	۰/۷۸	<۰/۰۰۱
ویژگی‌های کارآفرینان ورزشی	E5	۰/۶۹	<۰/۰۰۱
فرصت‌ها و نیاز بازار و مشتریان	E6	۰/۶۸	<۰/۰۰۱
فرهنگ استارت‌آپی	E7	۰/۵۸	<۰/۰۰۱
جذب و حمایت سرمایه	E8	۰/۸۴	<۰/۰۰۱
تفکر ناب	E9	۰/۶۳	<۰/۰۰۱

جدول ۶- شاخص‌های نیکویی برازش مدل اندازه‌گیری شرایط علی رویکرد استارت آپ ناب

RMSEA	TLI	CFI	AGFI	GFI	chi-square/df
۰/۰۷۲	۰/۹۳۶	۰/۹۴۸	۰/۸۶۷	۰/۹۰۳	۲/۹۶۵

در شکل (۱) و جدول (۵) مشاهده می‌شود که بار عاملی همه مقوله‌ها بیش از ۰/۵ و مناسب ارزیابی شده است. همچنین پی مقدار مربوط به تمامی مقوله‌ها از ۰/۰۵ کمتر بوده، بنابراین، تمامی مقوله‌های مربوط به الگوی طراحی مدل، شرایط علی استارت آپ ناب و نتایج حاصل از آن تاثیر قابل توجه و معنی‌داری در اندازه‌گیری آنها دارند. جهت بهبود شاخص‌های نیکویی برازش، مدل الگوی طراحی مصرف منزلتی اصلاح شده و بین برخی مقوله‌ها همبستگی لحاظ شده است. شاخص‌های نیکویی برازش مدل اندازه‌گیری که در جدول (۶) گزارش شده است، شاخص کای دو به درجه آزادی ۲/۹۶۵ و RMSEA ۰/۰۷۲ بوده‌اند که به ترتیب کمتر از ۵ و ۰/۰۸ هستند. همچنین شاخص‌های CFI و GFI و TLI به ترتیب ۰/۹۴۸ و ۰/۹۰۳ و ۰/۹۳۶ بوده‌اند که بیش از ۰/۹ هستند و شاخص AGFI نیز ۰/۸۶۷ و بیش از ۰/۸ و در حد قابل قبول بوده است. بنابراین، مدل با داده‌های جمع‌آوری شده از نمونه آماری پژوهش برازش خوبی داشته و تمام شاخص‌های نیکویی برازش مدل در محدوده مورد پذیرش واقع شده‌اند و مدل اندازه‌گیری نهایی شرایط علی استارت آپ ناب و نتایج حاصل از آن مورد پذیرش می‌باشد. بنابراین، برازش مدل نیز مورد تایید است.

نتایج حاصل از تحلیل مدلیابی معادلات ساختاری بخش عوامل علی

۱. بررسی بار عاملی: 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.
۲. پی مقدار (P-Value): 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.
۳. تأثیر قابل توجه مقوله‌ها: 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.
۴. بهبود شاخص‌های نیکویی برازش مدل: برای بهبود شاخص‌های نیکویی برازش مدل، الگوی طراحی مدل مصرف منزلتی اصلاح شده و همچنین برخی از مقوله‌ها با یکدیگر همبستگی‌های معنی‌داری دارند. این اقدامات باعث بهبود کیفیت مدل و توجیه مطلوب شاخص‌های نیکویی برازش مدل شده است.
۵. شاخص‌های نیکویی برازش مدل: شاخص‌های نیکویی برازش مدل عبارتند از: شاخص کای دو به درجه آزادی (χ^2/df): با مقدار ۲/۹۶۵ کمتر از ۵ است، که نشان می‌دهد مدل به خوبی به داده‌ها پاسخ می‌دهد. شاخص RMSEA^۱: با مقدار ۰/۰۷۲ کمتر از ۰/۰۸ است، که نشان می‌دهد مدل با داده‌ها به خوبی همخوانی دارد و قابل قبول است.

^۱ Root Mean Square Error of Approximation

شاخص CFI^۱: با مقدار ۰/۹۴۸ بیشتر از ۰/۹۰ است.

شاخص GFI^۲: با مقدار ۰/۹۰۳ بیشتر از ۰/۹۰ است.

شاخص TLI^۳: با مقدار ۰/۹۳۶ بیشتر از ۰/۹۰ است.

شاخص AGFI^۴: با مقدار ۰/۸۶۷ بیشتر از ۰/۸ است.

تمامی این شاخص‌ها نشان دهنده 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 مدل‌یابی معادلات ساختاری نشان داد 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.

نتیجه‌گیری

هدف اصلی این پژوهش طراحی مدل اندازه‌گیری شرایط علی رویکرد استارت آپ ناب در شرکت‌های نوپای ورزشی در ایران بوده است. استارت آپ‌های ورزشی مانند بسیاری از استارت آپ‌ها به منظور توسعه فعالیت‌های خود می‌بایست رویکردهای نوین را در کسب‌وکارهای خود مد نظر قرار دهند. یکی از این رویکردها، ناب بودن است. به صورتی که بتوانند با ترکیب چابکی و انعطاف‌پذیری در کنار تمرکز و سیستمی کردن فرآیندهای خود، از مزیت‌های ناب بودن استفاده نمایند. این موضوع می‌تواند در نهایت اثرات متعددی بر عملکرد استارت آپ‌ها داشته باشد. در این پژوهش از دو رویکرد کیفی و کمی به منظور تبیین مولفه‌های استارت آپ ناب استفاده گردید. ابتدا با استفاده از مصاحبه و روش تحلیلی داده‌بنیاد شاخص‌ها و مولفه‌های موثر بر استارت آپ ناب در قالب عوامل موثر علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر شناسایی شدند. در واقع بیان شد که در صورت پیاده‌سازی این رویکرد در استارت آپ‌ها، چه مولفه‌هایی به عنوان خروجی و یا شاخص‌های کلیدی عملکردی قابل تعریف می‌باشد. در این بخش و کل مدل، ۴۰ مقوله شناسایی گردید. در بخش بعدی با تهیه پرسشنامه براساس مولفه‌های شناسایی شده از جامعه آماری بزرگ‌تری در قالب مدیران و کارشناسان و نخبگان استارت آپ‌های ورزشی، اقدام به بررسی برازش مدل استخراج شده از نظر خبرگان شد. نتیجه این بخش با بررسی شاخص‌های برازش همچون شاخص‌های کای دو بر درجه آزادی و همچنین ریشه مجذور مربعات به عنوان دو مولفه و شاخص مهم در برازش مدل‌های ساختاری، مؤید روایی مناسب مدل مفهومی بوده است. در نهایت مدل استارت آپ ناب در قالب ابعاد اصلی علی با ۹ مؤلفه، زمینه‌ای با ۱۰ مؤلفه، مداخله‌گر با ۷ مؤلفه، راهبردها با ۶ مؤلفه و نتایج مورد انتظار با ۸ مؤلفه، حول پدیده محوری رویکرد استارت آپ ناب در شرکت‌های نوپای ورزشی در ایران شناسایی گردید. در ادامه مولفه‌های مدل اندازه‌گیری عوامل علی موثر در این مدل طراحی شده بررسی می‌شوند.

¹ Comparative Fit Index

² Goodness of Fit Index

³ Tucker-Lewis Index

⁴ Adjusted Goodness of Fit Index

۱. ایده محوری: ایده محوری بودن به معنای داشتن یک مفهوم یا محصول منحصر به فرد و جذاب است که مشکلات موجود در بازار ورزشی را حل کند یا تجربه ورزشی را بهبود بخشد. این ایده باید قابلیت جذب مشتریان و جذب سرمایه‌گذاران را داشته باشد.
 ۲. زیرساخت‌های تکنولوژیکی و فنی: استفاده از تکنولوژی به عنوان ابزار اصلی برای ارائه محصولات و خدمات ورزشی اساسی است. این مشخصه شامل استفاده از نرم‌افزارها، دستگاه‌های هوش مصنوعی، سنسورها و تکنولوژی‌های مرتبط با ورزش است.
 ۳. مهارت و تعهد مدیریتی/ نیروی انسانی: تیم مدیریتی و نیروی انسانی با مهارت‌های متنوع و تعهد قوی به رشد و موفقیت استارت آپ اساسی است. این مشخصه شامل توانایی مدیریت تیم، برنامه‌ریزی مالی و ارتباط با مشتریان است.
 ۴. چابکی فرآیند و ساختار: چابکی و انعطاف در فرآیندها و ساختارهای کسب‌وکار به شرکت نوپای ورزشی کمک می‌کند تا به سرعت واکنش نشان دهد و بازار را درک کرده و محصولات خود را بهبود بخشد.
 ۵. ویژگی‌های کارآفرینان ورزشی: کارآفرینان ورزشی باید اشتیاق، انگیزه، ایمان به مأموریت و تعهد در رسیدن به اهداف را داشته باشند. این ویژگی‌ها باعث می‌شوند که کارآفرینان به موفقیت دست یابند.
 ۶. فرصت‌ها و نیاز بازار و مشتریان: باید بازار و نیازهای واقعی مشتریان را به دقت تحلیل کرده و محصول یا خدماتی ارائه شوند که برای مخاطب ارزش افزوده داشته باشد.
 ۷. فرهنگ استارت آپ: ایجاد یک فرهنگ کارآفرینی در سازمان، اساسی برای موفقیت استارت‌آپی است. این فرهنگ شامل ارزش‌هایی مانند خلاقیت، ریسک‌پذیری، انعطاف‌پذیری و توانایی مدیریت تغییر است. با پرورش این ارزش‌ها در تیم‌ها، می‌توان برای رشد و توسعه پایدار استارت آپ ورزشی و ایجاد محیطی مثبت و الهام‌بخش کمک کرد.
 ۸. جذب و حمایت از سرمایه: رشد و توسعه استارت‌آپ ورزشی نیازمند منابع مالی قابل توجه است. برای تأمین این منابع، باید توانایی جذب سرمایه‌گذاران و یا استفاده از منابع مالی موجود وجود داشته باشد. این مشخصه شامل جذب سرمایه‌گذاران، اخذ وام، یا استفاده از روش‌های دیگر تأمین مالی است.
 ۹. تفکر ناب: تفکر نوآورانه و پیشروانه از اهمیت بسیاری برخوردار است. مدیر استارت آپ ورزشی باید توانایی حل مسائل به شکلی نوآورانه را داشته باشد و از روش‌های تفکر خلاقانه و استفاده از فناوری بهره‌برداری کند. این نوع تفکر می‌تواند کمک کند تا راه‌حل‌های جدید و کارآمدتری برای مشکلات بازار ارائه شده و به رقابتی‌تر شدن در صنعت کمک شود.
- نتایج به دست آمده در این بخش هم‌راستا با نتایج پژوهش ولتر و همکاران^۱ (۲۰۲۱)، لی و گئوم^۲ (۲۰۲۱)، بایرز و همکاران^۳ (۲۰۱۱)، محمدی الیاسی و نوتاش (۱۳۹۰)، ندافی و احمدوند (۱۳۹۶)، شِفرد و گروبر^۴ (۲۰۲۰)، غلامی و همکاران (۱۳۹۶)،

^۱- Welter

^۲- Lee & Geum

^۳- Byers

^۴- Shepherd & Gruber

آندریس و همکاران^۱ (۲۰۱۳) و شوئنستول و همکاران^۲ (۲۰۲۰) می‌باشد. نتایج تحقیق ولتر و همکاران (۲۰۲۱) نشان داد که صحبت با مشتریان، جمع‌آوری پیش‌سفارش‌ها و چرخش براساس بازخورد مشتری، جزء فعالیت‌های استارت‌آپ ناب هستند که با عملکرد مرتبط می‌باشند. همچنین نوشتن یک طرح کسب‌وکار تنها فعالیت برنامه‌ریزی تجاری است که با عملکرد مرتبط است. لی و گئوم (۲۰۲۱) نیز اعلام داشتند که برای پیاده‌سازی مفهوم استارت‌آپ ناب، یک شرکت باید محدوده حداقل محصول پذیرفتنی خود را تعریف کند، و مشخص کند که چند رویکرد عملی برای تعیین حداقل محصول پذیرفتنی، در عمل در دسترس است. ندافی و احمدوند (۱۳۹۶) که در تحقیقی به شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های توسعه کسب‌وکارهای نوپا پرداختند، اعلام کردند که سرعت عمل، تیم کاری، ذات ایده‌محوری و فرصت‌سنجی و تمرکز بر مشتری، رقبا، شریک سرمایه‌گذار و حمایت از ظرفیت‌های بالقوه، تأمین امنیت سرمایه‌گذاری و فرهنگ‌سازی کارگروهی در کسب‌وکارها، از شرایط علی به‌کارگیری این رویکرد می‌باشند. ولتر و همکاران (۲۰۲۱) استدلال می‌کنند که ترکیب فعالیت‌های کلیدی روش استارت‌آپ ناب و نوشتن یک طرح کسب‌وکار، شانس موفقیت یک استارت‌آپ را افزایش می‌دهد. در مقایسه، بلنک^۳ (۲۰۱۳) معتقد است که برنامه‌های کسب‌وکار به ندرت در اولین تماس با مشتریان زنده می‌مانند و به ندرت کسی نیاز به یک برنامه پنج ساله برای پیش‌بینی یک آینده ناشناخته کامل دارد. بایرز و همکاران (۲۰۱۱)، در پژوهشی با عنوان سرمایه‌گذاری فناوری، پیشنهاد می‌کنند که بهترین راه برای شناسایی یک فرصت خوب، آزمایش آن در بازار است، که به‌نوبه خود می‌تواند به اصلاح فرصت منجر شود.

از این‌رو برای فعالان و علاقه‌مندان و دانشجویان حوزه استارت‌آپی ورزشی می‌توان پیشنهاد داد که توجه به موارد ذیل را مد نظر داشته باشند:

- ایجاد چابکی در ساختار و فرآیندها: در ایجاد چابکی در ساختار و فرآیندها، مدیران کسب‌وکارهای 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. همچنین، مدیران می‌توانند به بهبود فرآیندهای کاری و کاهش تداخلات و زمان‌های انتظار در فرآیندها توجه کنند. این مشخصه 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 است. 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 افزایش رضایت مشتریان و توانایی رقابتی کسب‌وکار را نیز ارتقاء می‌بخشند.

¹- Andries

⁶- Scheuenstuhl

³- Blank

- استفاده از تکنولوژی روزآمد: استفاده از تکنولوژی روزآمد، به ویژه در حوزه‌های کنترل و مدیریت پروژه، می‌تواند به مدیران در پیاده‌سازی رویکرد نوآورانه در سازمان‌هایشان کمک نماید. این اقدام می‌تواند بهبود و بهینه‌سازی فرآیندها و کاهش هزینه‌ها را فراهم آورده و در نتیجه به توسعه استارت آپ‌ها کمک نماید. استفاده از تکنولوژی روزآمد از اهمیت بالایی برخوردار است، به ویژه برای کسب‌وکارهای ورزشی که قرار است در بازار رقابتی موفق عمل کنند. این مشخصه می‌تواند شامل به‌کارگیری نرم‌افزارها و اپلیکیشن‌های هوشمند برای مدیریت و رصد عملکرد، سیستم‌های تحلیل داده برای درک عمیق‌تر از رفتار مشتریان و بازار، و به‌روزرسانی فناوری‌های مرتبط با تجارب کاربری مانند واقعیت مجازی و افزودنی‌های هوشمند باشد. این اقدامات نه تنها می‌توانند به بهبود تجربه مشتریان و افزایش رضایت آن‌ها کمک کنند، بلکه همچنین می‌توانند به بهبود عملکرد داخلی و بهره‌وری در سازمان کمک نمایند. از طرف دیگر، استفاده از تکنولوژی به‌روز می‌تواند به کسب‌وکارها کمک کند تا بازاریابی و فروش خود را بهبود بخشیده و به سرعت به نوآوری و رقابتی بودن در بازار دست یابند.
- تأمین حمایت مالی: حمایت مالی از طریق سیستم‌های پولی و مالی می‌تواند به عنوان یکی از عوامل اساسی برای توسعه استارت آپ‌های ورزشی ناب مطرح شود. برای تسهیل دسترسی به منابع مالی، مدیران مراکز مالی و استارت آپ‌های ورزشی می‌توانند با سازمان‌های مالی و اعتباری مذاکره نمایند تا از این طریق تسهیلات بازپرداختی با شرایط مناسب و بازه زمانی بلندمدت برای استارت آپ‌ها فراهم شود. همچنین، ایجاد ارتباطات موثر با سرمایه‌گذاران و صندوق‌های سرمایه‌گذاری می‌تواند به عنوان منابع مالی جایگزین مفیدی برای استارت آپ‌ها عمل کند. برای تأمین حمایت مالی در استارت آپ‌های ورزشی، مدیران می‌توانند به رویکردهای متنوعی روی آورند. اولین گام مهم، تحلیل دقیق نیازهای مالی و تهیه یک طرح کسب‌وکار قوی است تا بتواند جذب سرمایه‌گذاران را تسهیل کند. برای جذب سرمایه‌گذاران، مدیران می‌توانند به دنبال توافقات همکاری و شراکت‌های مالی با شرکت‌های مرتبط در صنعت ورزش باشند. علاوه بر این، استفاده از پلتفرم‌های جمع‌آوری سرمایه مانند کمپین‌های جذب سرمایه از طریق اینترنت^۱ نیز یک راهکار موثر است.
- رصد و تحلیل مداوم شرایط فرهنگی، تغییرات اجتماعی و روندهای بازار هستند. به این منظور، توصیه می‌شود که این استارت آپ‌ها از سیستم‌های شرایط فرهنگی، تغییرات اجتماعی و روندهای بازار استفاده کنند تا بتوانند نیازها و ترجیحات جامعه را بهتر شناسایی کرده و محصولات و خدمات خود را در راستای این نیازها بهبود بخشند. این اقدام می‌تواند زیربنای توسعه رویکرد نوآورانه و بازاریابی در استارت آپ‌ها را فراهم کند. برای رصد و تحلیل مداوم شرایط فرهنگی، تغییرات اجتماعی و بازار در استارت آپ‌های ورزشی، مدیران باید از ابزارهای متنوعی استفاده کنند. اولین گام مهم، تعیین منابع اطلاعاتی است که مورد نیاز این تحلیلات هستند؛ این فرآیند شامل مطالعه روزنامه‌ها، گزارش‌های تحقیقاتی، وبسایت‌های مرتبط، و شبکه‌های اجتماعی است.

^۱- Crowdfunding

- توسعه منابع انسانی متناسب با رویکرد و تفکر ناب: در توسعه منابع انسانی متناسب با رویکرد ناب، مدیران کسب و کارهای ورزشی می‌توانند به رویکردهای متنوعی توجه کنند. اولین گام این است که نیازها و مهارت‌های مورد نیاز برای رویکرد ناب خود را شناسایی کنند. سپس، با توجه به این نیازها، می‌توانند به دنبال جذب و انتخاب نیروی کار متخصص و با تجربه بپردازند. برای توسعه منابع انسانی متناسب با رویکرد ناب، مدیران می‌توانند از روش‌هایی مانند ارتقاء دانش و مهارت‌های کارکنان از طریق دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های تخصصی، ارتقاء فرهنگ سازمانی به سوی رویکردی که به نوآوری، انعطاف‌پذیری و همکاری تمرکز دارد، و همچنین ایجاد شرایط محیطی که به افراد امکان می‌دهد بهترین خود را بیان کنند و بهره‌وری بالا داشته باشند، استفاده کنند.

سپاسگزاری

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

منابع

- ابراهیم پور، حبیب؛ حبیبیان، سجاد؛ جانعلی زاده چوبستی، معصومه؛ دهقانی، علیرضا (۱۳۹۱). *الگوی جامعی از کارآفرینی استراتژیک در کسب و کارهای نوپا*. در: بابلسر: کنفرانس ملی کارآفرینی و مدیریت کسب و کارهای دانش بنیان.
- الیاسی، مهدی؛ محمدی، مهدی؛ جعفری، هدی؛ کرمی، پرویز (۱۳۹۷). *بررسی تجربیات جهانی شرکت های استارت آپ در حوزه ورزش و سلامت جسمانی دانش بنیان فناوری*.
- تجّاری، فرشاد؛ خدایاری، عباس. (۱۳۸۵). *مطالعه آمادگی کارآفرینی در ورزش: تحلیل مقدماتی مقیاس اندازه گیری کارآفرینی در ورزش (ERI)*. پژوهش در علوم ورزشی، ۴ (۱۰)، ص ۷۳-۸۸.
- جعفرزاده زرنندی، محبوبه؛ رزاقی، محمد ابراهیم؛ شریفیان، اسماعیل (۱۳۹۳). *تعیین روایی و پایایی نسخه ایرانی پرسشنامه نقش فناوری اطلاعات در توسعه فرصت های کارآفرینی در ورزش. مدیریت ارتباطات در رسانه های ورزشی*، ۲ (۲)، ص ۴۹-۵۸.
- داروغه عارفی، ناهید؛ بحرالعلوم، حسن؛ اندام، رضا؛ حسنی، علی اکبر (۱۴۰۱). *شناسایی و تحلیل اکوسیستم کارآفرینی در ورزش ایران مبتنی بر مجموعه تئوری راف. کسب و کار در ورزش*، ۲ (۲)، ص ۲۲۹-۲۴۸.
- رضایی، شمس الدین؛ صالحی پور، مژگان (۱۳۹۷). *تحلیل عوامل مؤثر بر توسعه صنعت ورزش ایران با رویکرد داده بنیاد. مدیریت منابع انسانی در ورزش*، ۶ (۱)، ص ۸۹-۱۰۷.
- شریفی فر، فریده؛ محمدیان، فریبا (۱۳۹۶). *عوامل درون سازمانی اثرگذار بر کارآفرینی سازمان های ورزشی: یک فراتحلیل. تحقیق های معاصر در مدیریت ورزشی*، ۷ (۱۴)، ص ۶۴-۵۳.
- غلامی، علی نقی؛ زارع، علیرضا؛ قلاوند، اکبر؛ شیرالی، رضوان (۱۳۹۶). *بررسی عوامل مؤثر بر شکل گیری بنگاه های کوچک و متوسط در صنعت ورزش کشور. پژوهش های کاربردی در مدیریت ورزشی*، ۶ (۲)، ص ۵۷-۶۶.
- محمدی الیاسی، قنبر؛ نوتاش، هادی (۱۳۹۰). *شناسایی ریشه های شکست کارآفرینان کارکشته ایرانی: نگاهی روایتی گفتمانی. توسعه کارآفرینی*، ۴ (۳)، ص ۳۱-۵۰.
- مندعلی زاده، زینب؛ هنری، حبیب؛ شهلائی، جواد (۱۳۹۱). *تعیین موقعیت استراتژیک و وضعیت موجود و مطلوب کارآفرینی در ورزش کشور. پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی*، ۲ (۳)، ص ۱۵۴-۱۴۱.
- ندافی، راضیه؛ احمدوند، مصطفی (۱۳۹۶). *شناسایی و اولویت بندی پیشران های توسعه کسب و کارهای نوپا (استارت آپ ها) با استفاده از روش شناسی کیو. توسعه کارآفرینی*، ۱۰ (۳)، ص ۵۱۷-۵۳۴.

- Andries, P., Debackere, K. & van Looy, B. (2013). Simultaneous experimentation as a learning strategy: Business model development under uncertainty. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7(4), p. 288–310. <https://doi.org/10.1002/sej.1170>
- Bakker, R. & Shepherd, D. (2015). 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>
- Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard Business Review*, no. 91, p. 63–72. <https://www.researchgate.net/publication/303202036>
- Blank, S.G. & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. K&S Ranch Incorporated.
- Bosch, J., Holmström, H., Björk, J. & Ljungblad, J. (2013). The early-stage software startup development model: A framework for operationalizing lean principles in software startups. *Lecture Notes in Business Information Processing*, no. 167, p. 1–15.
- Byers, T.H., Dorf, R.C. & Nelson, A.J. (2011). *Technology ventures: From idea to enterprise*. (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Chen, C.-Y. & Lin, Y.-H. (2021). Social entrepreneurship in professional sports: Antecedents and outcomes from the consumer perspective. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su13031045>
- Contigiani, A. & Levinthal, D. (2019). Situating the construct of lean start-up: Adjacent conversations and possible future directions. *Industrial and Corporate Change*, no. 28. <https://doi.org/10.1093/icc/dtz013>
- Crespo, M., Botella-Carrubi, D., Jabaloyes, J. & Martínez-Gallego, R. (2023). How do International Olympic Sport Federations innovate? The use of crowdfunding and the impact of COVID-19. *International Journal of Sports Science & Coaching*. <http://dx.doi.org/10.1177/17479541221096922>
- Escamilla-Fajardo, P., Alguacil, M. & Gómez-Tafalla, A. (2021). Effects of entrepreneurial orientation and passion for work on performance variables in sports clubs. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su13052920>
- Escamilla-Fajardo, P., Núñez-Pomar, J.M., Ratten, V. & Hervàs, J. (2020). Entrepreneurship and innovation in soccer: Web of Science bibliometric analysis. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su12114499>
- Hammerschmidt, J., González Serrano, M., Pumalainen, K. & Calabuig, F. (2023). Sport entrepreneurship: the role of innovation and creativity in sport management. *Review of Managerial Science*. <http://dx.doi.org/10.1007/s11846-023-00711-3>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing*. (3rd ed.). Sage Publications.
- Lee, S. & Geum, Y. (2021). How to determine a minimum viable product in app-based lean start-ups: Kano-based approach. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(15–16), p. 1751–1767. <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1770588>

- Maurya, A. (2012). *Running lean: Iterate from Plan A to a plan that works*. (2nd ed.). O'Reilly Media.
- Ratten, V. (2022). The role of the diaspora in international sport entrepreneurship. *Thunderbird International Business Review*. <https://doi.org/10.1002/tie.22264>
- Ratten, V. (2023). Critiquing the social media scholarship in sport studies: A sport entrepreneurship analysis. *International Journal of Sport Communication*. <https://doi.org/10.1123/ijsc.2022-0198>
- Ries, E. (2010). *The lean startup*. URL= <http://theleanstartup.com>
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business.
- Scheuenstuhl, F., Bican, P. & Brem, A. (2020). How can the lean startup approach improve the innovation process of established companies? An experimental approach. *International Journal of Innovation Management*, 25(3). <https://doi.org/10.1142/S1363919621500298>
- Shepherd, D.A. & Gruber, M. (2020). The lean startup framework: Closing the academic-practitioner divide. *Entrepreneurship Theory and Practice*. <https://doi.org/10.1177/1042258719899415>
- Welter, C., Scrimshire, A., Tolonen, D. & Obrimah, E. (2021). The road to entrepreneurial success: Business plans, lean startup, or both? *New England Journal of Entrepreneurship*, 24(1), p. 21–42. <https://doi.org/10.1108/NEJE-08-2020-0031>