



## تدوین راهکارهای توسعه استارت‌آپ‌های دانشجویی در ورزش کشور

احسان تقوی رفسنجانی<sup>۱</sup>

مینا حکاک زاده<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۹۹/۰۳/۲۰ تاریخ پذیرش مقاله: ۹۹/۰۷/۰۹

محسن منوچهری نژاد<sup>۳</sup>

### چکیده

هدف این پژوهش تدوین راهکارهای توسعه استارت‌آپ دانشجویی در ورزش کشور بود. روش پژوهش ترکیبی اکتشافی دو مرحله‌ای از نوع ابزارسازی بود. در بخش کیفی با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند و تکنیک اشباع نظری (۱۶ نفر از خبرگان) برای شناسایی چارچوب راهکارهای توسعه استارت‌آپ دانشجویی در ورزش کشور انتخاب شده‌اند و با آنها مصاحبه انجام شد در بخش کمی روش پژوهش توصیفی-پیمایشی بود. جامعه آماری مورد مطالعه کلیه دانشجویان تربیت‌بدنی در کشور می‌باشد که براساس تخمین حجم نمونه بهینه ۲۸۱ نمونه قابل قبول در رسانه‌های اجتماعی گردآوری شد. ابزار مورد استفاده در بخش کمی، مقیاس محقق ساخته بر اساس روش دلفی بخش کیفی بود. برای بررسی روایی صوری از اساتید مدیریت ورزشی بهره گرفته شد و همچنین آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و مدل معادلات ساختاری برای بررسی برازش مدل پژوهش استفاده گردید. نتایج پژوهش در بخش کیفی نشان داد هفت عامل به عنوان چارچوب راهکارهای توسعه استارت-آپ دانشجویی در ورزش کشور پدید آمد. در بخش کمی مقدار تی مربوطه هر عامل تأثیر معناداری را دارند و تمامی چارچوب توسعه استارت‌آپ دانشجویی در ورزش کشور مورد تأیید قرار گرفت. همچنین نتایج نشان داد که مدل پژوهش از برازش مناسبی برخوردار می‌باشد.

### کلمات کلیدی

استارت‌آپ، ورزش حرفه‌ای، ایران

۱- گروه تربیت بدنی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران. ehsantaghavi1988@yahoo.com

۲- گروه تربیت بدنی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران. (نویسنده مسئول) hakakzadeh\_m@yahoo.com

۳- گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه شمال، آمل، مازندران، ایران. manochehrinejad\_m@yahoo.com

کسب و کارهای نوپا (استارت‌آپ)، به پروژه‌هایی گفته می‌شود که در جریان آن، یک ایده خام، به کمک تلاش و کوشش یک گروه به تولید یک محصول می‌انجامد و زمینه برای فروش آن محصول فراهم می‌شود (منصوری فر، ۱۳۹۷، ۷۴). ورزش، صنعت روبه‌رشد و گسترده‌ای است و از نظر جهانی ارزش آن ۶۰۰ میلیارد دلار برآورد شده است و توجه تمام جهان را به خود جلب کرده است. در دهه حاضر یکی از بزرگترین چالش‌ها و یکی از مهم‌ترین مشکلات صنعت ورزش کشور کارآفرینی و اشتغال است. ورزش به عنوان یک صنعت رو به توسعه، فرصت‌های کارآفرینی فراوانی را در دل خود جای داده است. جنبه‌های گسترده اقتصادی در صنعت ورزش، امکان کارآفرینی را به عنوان حل مشکل بیکاری بیان کرده است (مندعلی زاده و همکاران، ۱۳۹۵، ۱۴۷). استارت‌آپ‌ها الگوهای چابکی در مسیر راه‌اندازی کسب و کارهای جدید در صنعت ورزش هستند و به منظور حل مشکلات حاصل از محیط پیرامونی راه‌اندازی می‌شوند، در صنعت ورزش، در واقع استارت‌آپ‌ها نقش مؤثری در مدیریت واردات در صنعت ورزش، جلوگیری از قاچاق، سیاست‌های مالی صحیح، شفاف‌سازی محیط کسب و کار، تنظیم قوانین می‌توانند داشته باشند، به طور مثال در روند اجرایی برخی از استارت‌آپ‌های موفق برای تولید محتوای ورزشی استارت‌آپ اسپورت اسکیدا<sup>۱</sup>، تحلیل و پیشنهاد قیمت مکان‌های ورزشی و جذب حامیان مالی استارت‌آپ این اسپانسرشپیپ، اتصال جامعه ورزش با یکدیگر استیروا<sup>۲</sup>، رسیدن به تناسب‌اندام استارت‌آپ فیت بیت<sup>۳</sup>، فروش بلیط رویدادهای ورزشی استارت‌آپ سیت گیگ<sup>۴</sup> و غیره خلق شده‌اند (الیاسی و همکاران، ۱۳۹۷، ۶۵). استارت‌آپ‌ها می‌توانند ارزش افزوده را ایجاد کنند، ارزش جدید برای مخاطب داشته باشند، سرعت را بالا ببرند، کارها را ساده کنند، ارزیابی را دقیق‌تر کنند، مشتری را بهتر شناسایی کنند، صرفه جویی در هزینه‌ها را فراهم سازند و انعطاف را بالاتر ببرند برای فهم نتیجه و اهمیت توجه به این مقوله پژوهش‌های حاضر نشان داده که صنعت استارت‌آپی ۱۵۲ میلیارد دلار در صنعت ورزش ورود داده و سبب ۲۴ هزار شغل شده است، از سوی دیگر توسعه اقتصادی صنعت ورزش کشور می‌تواند در اقتصاد کل کشور سهم داشته باشد (مندعلی زاده و همکاران، ۱۳۹۵، ۱۴۷).

با توجه به اینکه امروزه شاهد روی آوردن به منابع مالی جدید در توسعه اقتصاد ملی و بهره‌گیری از صنعت ورزش برای درآمدزایی به صورت عام و استقلال مالی بخش ورزش جامعه به صورت خاص بوده و در این راستا ایجاد و موفقیت کسب و کارهای ورزشی یکی از کانال‌های بسیار مهم جهانی در توسعه سهم صنعت ورزشی از تولید ناخالص ملی محسوب می‌گردد و از طرفی افزایش نیروهای تحصیل کرده ورزشی و تنوع نیازها و علاقمندی‌های مردم وجود کسب و کارهای ورزشی را توجیه می‌نماید. علاوه بر این موارد،

## تدوین راهکارهای توسعه استارت‌آپ‌های.../تقوی رفسنجانی، حکاک زاده و منوچهری نژاد

محیط کاملاً رقابتی و افزایش رکودها و تورم، صاحبان کسب و کارهای ورزشی را به خروج داوطلبانه از بازار تشویق می‌کند. در ۱۵ سال گذشته، بسیاری از کشورها به دنبال راه‌هایی هستند که از استعداد جوانان خود برای شروع کسب و کارها استفاده کنند (منصوری فر، ۱۳۹۷، ۷۴). شین و همکارانش (۲۰۱۲) تأکید کردند که موفقیت کسب و کارهای جدید به آمادگی جوانان برای تبدیل ایده‌های خود به کسب و کار بستگی دارد و به عبارت دیگر کشف فرصت‌ها و قابلیت استفاده از آنها به طور عمده به آمادگی جوانان برای انجام فعالیت‌های کارآفرینی بستگی دارد. با گسترش شرکت‌های نوپا (استارت‌آپ‌ها) و اکوسیستم‌های استارت‌آپی در سال‌های اخیر، علاوه بر توجه به حوزه‌هایی که بازگشت سریع اقتصادی داشته‌اند و با مدل‌های کسب و کار جدید توانسته‌اند خدمات و ارزش‌های جدیدی را با بهره‌وری بالاتر و با قیمت پایین‌تر به مشتریان عرضه کنند، روند روبه‌رشدی از استارت‌آپ‌هایی دیده می‌شود که با تمرکز بر حل مسائل و چالش‌های کلیدی زندگی امروزی، علاوه بر ارائه راه‌حل‌های خلاقانه مبتنی بر مدل‌های کسب و کار جدید، به حل این مسائل و چالش‌ها کمک‌های بزرگی کرده‌اند (الیاسی و همکاران، ۱۳۹۷، ۶۵). در گذشته پژوهش اساسی در این زمینه در کشور انجام نشده است، لذا پژوهش حاضر ضمن کمک به کسب و کارهای کشور می‌تواند الگویی برای سایر پژوهش‌ها نیز باشد. از این رو احتمالاً با طراحی چنین مدلی صنعت ورزش می‌تواند با طراحی استارت‌آپ‌های جدید مسیر و مشکلات پیرامونی خود را بهتر و سریع‌تر حل نماید، از طرفی دیگر احتمالاً چنین مدلی بتواند مشکلات بیکاری، عدم وابستگی به نفت در قالب معرفی صنعت ورزش، توسعه پتانسیل‌های مالی، شفاف‌سازی سازمانی و مدیریت بهینه نیروی انسانی را ساده و هموار سازد.

### **مبانی نظری و پیشینه تحقیق**

شرکت نوپا یا نوآفرین یا استارت‌آپ به یک شرکت یا کسب و کار گفته می‌شود که معمولاً به تازگی و در نتیجه کارآفرینی ایجاد شده است، رشد سریعی دارد، و در جهت تولید راه‌حلی نوآورانه و دوام‌پذیر برای رفع یک نیاز در بازار شکل گرفته است. این شرکت‌ها معمولاً مبتنی بر ایده‌هایی ریسک‌پذیر هستند که مدل کسب و کارشان مشخص نیست و بازار هدفشان نیز در حد فرض است. شرکت‌های نوپا می‌توانند در هر حوزه‌ای ایجاد شوند، ولی اغلب به شرکت‌هایی گفته می‌شود که رشد سریعی دارند و در زمینه فناوری (تکنولوژی) فعالیت می‌کنند. شرکت‌های نوپا در دوره حباب دات کام محبوب شدند (منصوری فر، ۱۳۹۷، ۷۴). اگر بخواهیم به تاریخچه استارت‌آپ بپردازیم، مطمئناً می‌توان شروع آن را با شروع تمدن در بین انسانها و خرید و فروش محصولات مختلف گره زد. اما آغاز استفاده از مفهوم استارت‌آپ به سال حدود ۱۹۱۱ میلادی برمی‌گردد که آغاز آنها با شرکت‌های سیلیکون‌ویلی<sup>۵</sup> شروع شد. یکی از مهمترین

## فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و هشتم - زمستان ۱۳۹۹

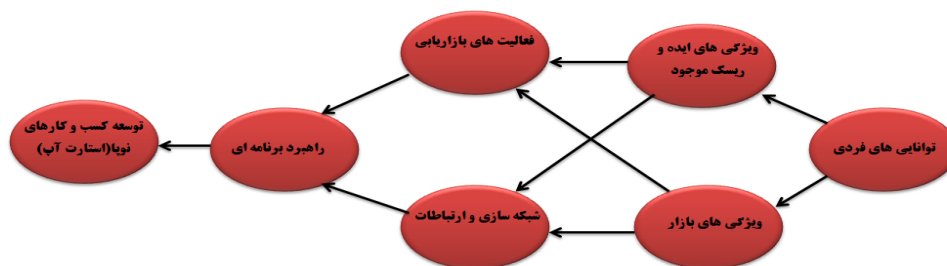
محصولات این شرکت، استارت آپ آی بی ام<sup>۶</sup> بود. این استارت آپ در سالیان بعد موفق شد که خود را به عنوان یکی از غول‌های تولید کننده نرم افزار در دنیا معرفی کند (الیاسی و همکاران، ۱۳۹۷، ۶۶). اولین استارت آپ در ایران مختص به فناوری اطلاعات و مخابرات بود که بین دهه ۷۰ تا ۸۰ شکل گرفت. بعد از این حوزه، بایوتکنولوژی وارد این عرصه شد و بعد از جنگ نیازهای اصلی مردم ایران را پوشش داد. اما این تازه شروع کار بود و سال ۹۰ اکوسیستم استارت آپ در ایران نقشه راه خود را پیدا کرد. از سال ۸۹ در کنار دانشگاه، توسط استادان و دانشجویان برجسته تیم‌سازی انجام شد. برخی از شرکت‌هایی که همه روزه از آن استفاده می‌کنید یا خریدهای خود را انجام می‌دهید قبلاً کسب و کارهای کوچک بودند که با شکست‌های جبران ناپذیری مواجه شدند و اکنون خدمات پیشرفته‌ای ارائه می‌دهند. در پایان سال ۸۹ کسب و کاری نوپایی به نام آپارات شروع به کار کرد که هیچ ایده‌ای از سرمایه و روند کار خود نداشت. در قدم اول آپارات با ایجاد سایت، تهیه نسخه اندروید و دو سال بعد نسخه IOS، در سال ۹۲ به نقطه اوج خود رسید و با همکاری شهرداری مراسم‌های مهمی را برگزار کرد (مندعلی زاده و همکاران، ۱۳۹۵، ۱۴۸). در تحقیقات مختلفی به توسعه استارت‌آپ‌های ورزشی و بهره‌گیری از اینترنت و فضای مجاری در حوزه ورزش اشاره شده است. کایو مندز سوزا (۲۰۱۹) پس از بررسی‌های خود دست یافت که اختلافات اصلی بین شرکت‌های بزرگ و راه‌اندازهای استارت‌آپ وجود دارد و نقش ساختار در حل این اختلافات بسیار مهم است در تجزیه و تحلیل ساختار عواملی مانند مبانی روابط، استراتژی و همکاری دانش نیز قابل اهمیت هستند. تارا و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهش خود اهمیت استارت‌آپ‌های حوزه سلامت را بیان نمود. کیلیپلینین و همکاران (۲۰۱۲) بیان نمود که استفاده از رسانه آموزشی و سایر راهکارهای یادگیری از راه دور، مزیت‌های مختلفی هم برای دانش‌آموزان و هم برای معلمان دارد؛ از جمله فرآیند مطالعه را شفاف می‌سازد، هم مشوق است و هم اصولی، و شایستگی دانش‌آموزان در فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات را ارتقاء می‌بخشد. پاراگاناس و همکاران (۲۰۱۷) نشان دادند که از رسانه‌های اجتماعی می‌توان برای حفظ و تقویت ارتباطات دوجانبه با طرفداران، آگاهی از نام‌های تجاری، ترویج و جذب حامیان و فعالیت‌های تبلیغاتی آنلاین بهره‌برداری نمود. ماهونی و همکاران (۲۰۱۹) پس از بررسی برخی خبرنگاران ورزشی در کشور آمریکا، پی بردند که استفاده از رسانه‌های اجتماعی و قابلیت‌های آن یکی از راهکارهای مهم و عملیاتی در مسیر بهبود صنعت ورزش می‌باشد. جاوید و همکاران (۱۳۹۱) نشان دادند مهم‌ترین نقش اینترنت و رسانه‌های نوین در بازاریابی گردشگری ورزشی مربوط به گویه‌های " بهره‌گیری مناسب و سریع‌تر از منابع مختلف اطلاعاتی و تبلیغاتی " در عامل بسته‌های گردشگری و " معرفی جاذبه‌ها به گردشگران ورزشی " در عامل تبلیغ جاذبه‌های گردشگری می‌باشد. راجی (۱۳۹۲) پس از بررسی‌های

## تدوین راهکارهای توسعه استارت‌آپ‌های.../ تقوی رفسنجانی، حکاک زاده و منوچهری نژاد

خود پی برد که شرکت‌های دارویی بواسطه بکارگیری رسانه‌های اجتماعی در تعاملات خود می‌توانند به مزیت‌های رقابتی منحصر بفردی دست یابند.

### مدل مفهومی تحقیق

با توجه به بررسی‌های کتابخانه‌ای و همچنین انجام بخش کیفی، در نهایت مدل مفهومی تحقیق ارائه گردید. شکل شماره ۱ مدل مفهومی تحقیق را به نمایش گذاشته است.



شکل ۱: مدل کیفی تحقیق (منبع: یافته‌های پژوهشگر)

### سوالات تحقیق

- ۱) راهکارهای توسعه استارت‌آپ‌های دانشجویی در ورزش کشور چه می‌باشد؟
- ۲) وضعیت برازش مدل تحقیق به چه صورت می‌باشد؟

### روش‌شناسی

با توجه اینکه هدف پژوهش حاضر مطالعه عمیق چارچوب مدل توسعه استارت‌آپ‌های دانشجویی در ورزش کشور است، طرح آن از طرح‌های ترکیبی است و روش آن، با توجه به اینکه از قبل الگویی وجود نداشته و پژوهشگر درصدد کشف این الگو بوده است، از مدل‌های ترکیبی اکتشافی متوالی (کیفی - کمی) است. روش پژوهش در بخش اول تحقیق کیفی است. هدف این پژوهش ارائه مدل توسعه استارت‌آپ‌های دانشجویی در ورزش کشور است. این کار با انجام پژوهش کیفی از نوع گراند تئوری که شیوه آن اکتشافی است، انجام شد. در این پژوهش از طریق بررسی ادبیات و مصاحبه اکتشافی نسبت به ارائه مدل توسعه استارت‌آپ‌های دانشجویی در ورزش کشور از روش برخاسته از داده‌ها و به شیوه گراند تئوری (کدگذاری واحد تحلیل، مقوله‌ها و واحد ثبت) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای انجام مصاحبه میدانی، مشارکت کنندگان پژوهش را اساتید برجسته حوزه مدیریت ورزشی متخصص در حوزه کسب و کار شامل می‌شوند که این افراد، به صورت هدفمند از نوع معیاری، برای مصاحبه‌های کیفی در موضوع پژوهش انتخاب

## فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و هشتم - زمستان ۱۳۹۹

گردید (۱۶ مصاحبه با ۱۶ نفر و تا حد اشباع نظری ادامه یافت). معیار انتخاب نمونه‌های پژوهش، میزان تخصص در امر کسب‌وکارهای ورزشی و میزان درگیری در امر تصمیم‌گیری ورزش بود. پس از تحلیل ادبیات و برای تکمیل شاخص‌های تحقیق، با ۱۶ نفر از مشارکت‌کنندگان مصاحبه شد تا فهرست شاخص‌های مدل بومی توسعه استارت آپ در ورزش کشور تکمیل گردد. با یک نفر از مصاحبه‌شوندگان (مصاحبه‌شونده نفر اول)، دو بار مصاحبه صورت گرفت چرا که در اولین مصاحبه صورت گرفته، مواردی از نگاه مصاحبه‌شونده جا افتاده بود که سعی شد در مصاحبه مجدد، آن موارد اصلاح گردد. همچنین از مصاحبه‌سیزدهم، داده جدیدی به دست نیامد ولی برای اطمینان، تا مصاحبه با نفر شانزدهم ادامه پیدا کرد. قبل از انجام دادن مصاحبه و به همراه سؤالات مصاحبه، نامه‌ای با امضای پژوهشگر مبنی بر تعهد اخلاقی در نگهداری مفاد مصاحبه و مشخصات مشارکت‌کنندگان و انتشار نکردن آن ارسال شد. همچنین، با اطلاع مشارکت‌کنندگان تمام مصاحبه‌ها ضبط و برای استخراج نکات کلیدی بررسی شد. پس از اعلام موافقت، مصاحبه‌ها با محوریت تلقی، برداشت و شاخص‌های مورد نظر برای شناسایی شاخص‌های مدل بومی توسعه استارت آپ در ورزش کشور و مهمترین شاخص‌ها، برگزار شد. در مصاحبه‌های انجام شده پاسخگویان به سوال مورد نظر در مورد ارائه مولفه یا شاخص جدید و یا تأیید مولفه‌ها و شاخص‌های گردآوری شده ابراز نظر کردند. برای تأمین روایی و پایایی مطالعه از روش ارزیابی لینکلن و گوبا استفاده شد. بدین منظور چهار معیار اعتبار (باورپذیری)، انتقال‌پذیری، اطمینان‌پذیری و تأییدپذیری برای ارزیابی در نظر گرفته شد و برای دستیابی به هریک از این معیارهای، اقدامات مورد نیاز با توجه به هر معیار انجام گرفت. پژوهشگر در حین انجام این پژوهش و در جریان کدگذاری مصاحبه‌ها چند مصاحبه را به عنوان نمونه در یک فاصله ۸ روزه مورد کدگذاری مجدد قرار داد. در بخش کمی از روش پژوهش توصیفی، از نوع همبستگی و روش اجرا به صورت میدانی است. هدف از انجام این مرحله، تدوین الگو چارچوب مدل توسعه استارت آپ‌های دانشجویی در ورزش کشور ایران در مرحله کیفی بوده است. جامعه آماری پژوهش را کلیه ورزشکاران حرفه‌ای و دانشجویان تربیت بدنی در سطح کشور تشکیل داده بودند. جهت برآورد حجم نمونه در معادلات ساختاری پژوهشگران دیدگاه‌ها و نظرهای متفاوتی دارند، محققان هنگام در نظر گرفتن اندازه نمونه، دستیابی به قدرت آماری کافی برای مشاهده روابط واقعی در داده‌ها را در اولویت قرار می‌دهند (ولف و همکاران، ۲۰۱۳). هیر و همکاران (۲۰۱۷) برای تعیین حجم نمونه بهینه از نرم‌افزارهای همچون جی‌پاور، سمپل پاور براساس مقادیر توان آماری، اندازه اثر و میزان آلفای در نظر گرفته استفاده نمایند. در این پژوهش برای تخمین حجم نمونه بهینه از نرم‌افزار اس‌پی‌اس‌اس سمپل پاور ۳ استفاده شده است. حجم نمونه بهینه با توجه به توان آماری ۰/۹؛ اندازه اثر ۰/۰۵

## تدوین راهکارهای توسعه استارت‌آپ‌های.../تقوی رفسنجانی، حکاک زاده و منوچهری نژاد

و آلفای ۰/۰۵ در نظر گرفته شده ۲۷۴ نمونه برآورد گردید. در این پژوهش ۲۸۱ نمونه قابل قبول مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است که با توجه به برآورد حجم نمونه در این پژوهش قابل قبول و مناسب می باشد. جهت بررسی روایی صوری پرسشنامه توسط ۵ تن اساتید مدیریت ورزشی بررسی و پس از اصلاحات انجام گرفته در بین جامعه مورد نظر پخش گردید. نحوه گردآوری داده‌ها؛ با استفاده از سایت اینترنتی پرس لاین، پرسشنامه به صورت آنلاین طراحی شد. سپس لینک پرسشنامه در گروه‌ها و کانال‌های تلگرامی و همچنین شبکه اجتماعی واتس‌آپ از دانشجویان خواسته شد که از طریق لینک ارائه شده به پرسشنامه پاسخ دهند. صرفه جویی در زمان جمع‌آوری داده‌ها، صرفه جویی در هزینه مالی و همچنین زمان کافی برای پاسخ‌دهندگان از جمله مزایایی پرسشنامه‌های آنلاین می باشد (مارتیکوت و آرکاند، ۲۰۱۷). همچنین آلفای کرونباخ متغییرها بالای ۰/۷ می باشد. تحلیل نتایج این مطالعه به روش معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار Amos 20 و SPSS20 انجام شده است.

### یافته‌های پژوهش

یافته‌های توصیفی مربوط به نمونه‌های آماری پژوهش حاضر در جدول ۱ به نمایش گذاشته شده است.

جدول ۱: یافته‌های توصیفی پژوهش (منبع: یافته‌های پژوهشگر)

ویژگی‌های جمعیت شناختی	گروه‌ها	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۴	۸۷,۵
	زن	۲	۱۲,۵
مرتبه علمی	دانشیار	۱۰	۶۲,۵
	استادیار	۶	۳۷,۵

نتایج توصیفی پژوهش نشان داد که نمونه‌های بخش کیفی پژوهش شامل ۸۷/۵٪ مرد و ۱۲/۵٪ زن بودند. همچنین از این میان نمونه‌های پژوهش افراد دارای مرتبه علمی دانشیار با ۶۲/۵٪ بیشترین تعداد را دارا می باشند. کدگذاری محوری، مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها را با توجه به ابعاد و مشخصات آنها با یکدیگر مرتبط می‌سازد. برای کشف نحوه ارتباط مقوله‌ها با یکدیگر از ابزار تحلیلی استراوس و کوربین استفاده شد. ابزار اصلی این ابزار تحلیلی شامل شرایط، عمل‌ها، عکس‌العمل‌ها و پیامدها می‌شود. داده‌های کیفی پژوهش از طریق فرایند کدگذاری، در روش دلفی تحلیل شد به عنوان چارچوب مدل بومی توسعه استارت‌آپ در ورزش کشور پدید آمد. جدول شماره ۲ مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط توسعه استارت‌آپ را به نمایش گذاشته است.

**فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و هشتم - زمستان ۱۳۹۹**

**جدول ۲: مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط توسعه استارت آپ (منبع: یافته‌های پژوهشگر)**

مفاهیم اصلی	مقوله فرعی	توسعه کسب و کارهای نوپا (استارت آپ)
خلاقیت، شهود، دستیابی به موفقیت (توفیق طلبی)، مرکز کنترل درونی، خطرپذیری، تحمل ابهام، نیاز به دستاوردهای شخصی، استقلال طلبی، رقابت طلبی، داشتن انگیزه قوی، سختکوشی، صداقت، کاریزما/ دوستانه بودن، ارتباطات، موقعیت و فرصت شناسی، قدرت تجزیه و تحلیل، یادگیری، آموزش، تجربه، دانش خاص، حفظ اسناد حسابداری، شبکه های درون سازمانی، شیوه انجام معاملات و همکاران، برنامه ریزی مناسب، مدیریت ریسک، مدیریت مالی، مدیریت	توانایی های فردی	
تعداد کالا، خدمات جایگزین، امکان ورود به بازار های جدید	ویژگی بازار	
امکان ورود به بازار های خارجی، پیش بینی تقاضا، وجود بازار هدف، دسترسی به تامین کنندگان	ویژگی ایده و ریسک موجود در ایده	
قابلیت تجاری سازی، ارزش ایده، قابلیت نوآوری، قابلیت تبدیل به کسب و کار، شرایط اقتصادی، تحریم ها، تورم، نوسانات ارزی	ویژگی ایده و ریسک موجود در ایده	
برندسازی، تبلیغات، ترویج، کانال توزیع، مدیریت اطلاعات، داشتن اطلاعات درباره مشتریان بالقوه، حفظ ارتباطات با مشتریان، خدمات دهی خوب به مشتریان، دوستی با مشتریان، صداقت، مهارت های اجتماعی، کیفیت محصول، برنامه ریزی عملیات بهبودیافته، تحقیق و توسعه، به روز کردن دانش در حوزه کاری کسب و کار	فعالیت های بازاریابی	
ایجاد اعتماد، ارتباطات (اجتماعی، نهادی/ با مشتریان، با دولت)، اینترنت، شبکه های اجتماعی، سرمایه اجتماعی، شبکه های درون سازمانی، شهرت به صداقت، ارائه خدمات خوب به مشتریان، دوستی با مشتری، کاریزما/دوستانه بودن	شبکه سازی و ارتباطات	
برنامه ایجاد تواناسازهای کسب و کارهای نوپا ایرانی • نقشه راه ملی صنایع نوپا • تدوین برنامه ارزشیابی برند کسب و کارهای ورزشی • برنامه ارتقا صنایع پشتیبان در ورزش • بازنگری برنامه ۱۴۰۴ در حوزه تولید و صادرات • تدوین مدل همکاری بلند مدت با سازندگان • برنامه بلند مدت زیرساخت های تکوین محصول جدید • تدوین برنامه جامع ارتقا سازندگان در سطح خارج از کشور • تدوین برنامه جامع خودکفایی • بهینه کاوی فنی و حقوقی با سایر صنایع • نقشه راه عدم موفقیت اقتصاد سیاسی در کسب و کارهای ایرانی • تدوین برنامه شناسایی رفتار مصرف کننده • تدوین برنامه شناسایی ریسکهای سیاسی و تکنولوژیکی حوزه توسعه محصول	راهبرد برنامه ای	



**تدوین راهکارهای توسعه استارت‌آپ‌های.../ تقوی‌رفسنجانی، حکاک‌زاده و منوچهری نژاد**

<p>• تدوین برنامه همکاری مشترک چند کشوری ایجاد مراکز تحقیقاتی مستقل تکنولوژی محور • مهندسی مجدد ساختار سازمانی • کمیته ملی نظارت بر رقابت و برنامه توسعه کسب و کارهای ایرانی در ورزش</p>	
<p>کمک به مدرنیزاسیون کسب و کارهای نوپا در ورزش و رقابت پذیری شرکت‌ها توسعه خوشه‌ها و شهرک‌های صنعتی در حوزه ورزش ایجاد سازمان‌ها و ساز و کارهای حمایت از کسب و کار تهیه امکانات لازم و تسهیلات مناسب برای شرکت‌های نوپا (آموزش، تحقیق و توسعه، فعالیت صادراتی، خرید تجهیزات مدرن) ثبات مقررات و عدم تغییرات بی‌مورد قوانین توسط وزارتخانه سهولت اخذ مجوزهای شروع و یا توسعه کسب و کار از وزارتخانه اجرای برنامه‌های ترویج کسب و کارهای نوپا در حوزه ورزش میزان انعطاف پذیری مشاغل افزایش میزان اعتماد به نفس کارکنان و صاحبان ایده میزان قضاوت کارکنان در مورد ظرفیت نقش آفرینی خود در راستای انجام وظایف مهم افزایش میزان مقاومت افراد در برابر مشکلات سازمانی پیشروی خود</p>	توسعه

به منظور انجام روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری ابتدا به تعیین ماتریس خود تعاملی ساختاری و ماتریس دستیابی اولیه پرداخته شد. خروجی این ماتریس‌ها منجر به تعیین سطوح متغیرها شد. جدول شماره ۳ نتایج مربوط به تعیین سطوح متغیرها را نشان می‌دهد.

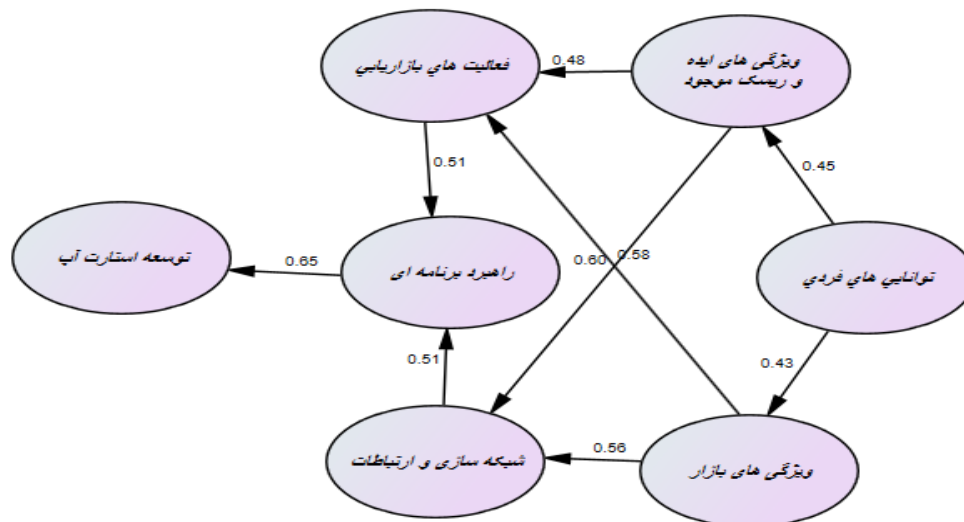
**جدول ۳: تعیین سطوح متغیرها (منبع: یافته‌های پژوهشگر)**

عوامل	ورودی	خروجی	مجموعه مشترک	سطح
۱ شبکه سازی و ارتباطات	۵-۴-۳-۲-۱	۷-۶-۵-۳-۲-۱	۵-۳-۲-۱	۳
۲ فعالیت‌های بازاریابی	-۴-۳-۲-۱	۷-۶-۳-۲-۱	۳-۲-۱	۳
۳ توسعه استارت‌آپ	۷-۶-۵-۳-۲-۱	-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۷-۶-۵-۳-۲-۱	۱
۴ راهبرد برنامه‌ای	-۵-۴-۳	۷-۶-۵-۴-۲-۱	۵-۴	۲
۵ توانایی‌های فردی	-۷-۶-۵-۴-۳-۱	-۶-۵-۴-۳-۱	-۶-۵-۴-۳-۱	۵
۶ ویژگی‌های بازار	۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۷-۶-۵-۳	۷-۶-۵-۳	۴
۷ ویژگی‌های ایده و ریسک موجود	۷-۶-۴-۳-۲-۱	۷-۶-۵-۳	۷-۶-۳	۴

جهت بررسی ساختار عاملی، مدل توسعه استارت‌آپ‌های دانشجویی در ورزش کشور ایران از روش تحلیل مسیر استفاده گردید. پس از محاسبه مقدار T مربوطه هر عامل مشخص گردید که تمامی چارچوب

## فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و هشتم - زمستان ۱۳۹۹

راهکارهای مدل توسعه استارت آپ های دانشجویی در ورزش کشور تأثیر معناداری را دارند. شکل شماره ۲ مدل آماری پژوهش حاضر را به نمایش گذاشته است.



شکل ۲: مدل پژوهش:  $P \leq 0.05$ ,  $P \leq 0.01$ , \* (منبع: یافته‌های پژوهشگر)

نتایج مربوط به شاخص های برازش نشان داد که مدل تحقیق از برازش مطلوبی برخوردار می باشد.

### بحث و نتیجه گیری

کسب و کارهای کوچک و نوپا نیروی اصلی توسعه در اقتصاد بازارهای توسعه یافته هستند. طبق نظر تارون (۲۰۱۱) در اکثر کشورهای توسعه یافته، درصد کسب و کارهای کوچک و متوسط از کل موسسات موجود، بالغ بر ۹۵ درصد برآورد شده است و حدود ۶۰ درصد از نیروی کار در دسترس در این مراکز مشغول به کار هستند. برای مثال در اتحادیه اروپا (۲۰۰۹) کسب و کارهای کوچک و متوسط ۹۹/۸ درصد کلیه کسب و کارها محسوب می شوند که از آن تعداد، شمار زیادی را کسب و کارهای کوچک تشکیل می دهند. این کسب و کارها شغل مورد نیاز ۶۷/۱ درصد نیروی کار را تامین می کنند و در ۵۷/۶ درصد ارزش افزوده کل سهیم هستند. این مسئله اهمیت نقش کسب و کارهای کوچک و نوپا را در به حرکت درآوردن چرخ های اقتصاد جوامع به روشنی نشان می دهد. وجود کسب و کار نوپا را می توان به عنوان راهکاری برای حل یک مشکل در نظر گرفت. تبدیل سرمایه گذاری های مالی در ایده های جدید به کسب و کارهای مخاطره آمیز جدیدی که بازده قابل توجهی را برای صاحبان سرمایه به دنبال دارند و نیازمند

## تدوین راهکارهای توسعه استارت‌آپ‌های.../تقوی رفسنجانی، حاکم زاده و منوچهری نژاد

اقتصاد گسترده‌تری برای رشد هستند. البته برخی از کسب و کارهای جدید توانایی مشارکت بیشتری در خلق شغل و نیز خلق و تجاری‌سازی ایده‌های باکیفیت‌تری در مقایسه با همکاری خود دارند (اونیوس، ۲۰۱۷). در این پژوهش، عوامل توانایی‌های فردی می‌تواند برمدل توسعه استارت‌آپ دانشجویی در ورزش کشور تأثیر می‌گذارد. این یافته‌ها با یافته‌های زیمرمن (۲۰۱۳)، پروث (۲۰۱۰)، چیتی تارون (۲۰۱۲) و استفانویچ (۲۰۱۰) همخوان می‌باشد. استفانویچ (۲۰۱۰) در پژوهش خود به این نتیجه رسید که دستیابی به موفقیت بیشتر در کسب و کار، داشتن استقلال، عوامل ذاتی و درونی، و امنیت شغلی. همچنین هفت فاکتور موثر در موفقیت کسب و کارهای کارآفرینانه شناسایی شدند: شغل و جایگاه در جامعه، مهارت‌های بین فردی، موافقت‌ها و حمایت‌ها، محصول/ خدمت رقابت پذیر، مهارت‌های رهبری، همواره در جریان امور بودن و شهرت کسب و کار از عوامل مهم می‌باشد. تارون (۲۰۱۱) در پژوهش خود پی برد ویژگی‌های کسب و کار، مدیریت و دانش فنی، محصولات و خدمات، مشتریان و بازار، طریقه فعالیت‌ها و همکاری‌ها، منابع و تامین مالی، استراتژی، و محیط خارجی از عوامل توسعه در بنگاه‌های کوچک و توسط می‌باشد. همچنین نتایج پژوهش زیمرمن (۲۰۱۳) حاکی از آن است که داشتن استقلال (رئیس خود بودن) و افزایش درآمد انگیزه‌های مهمی برای کارآفرینان و نزنوئلایی به حساب می‌آیند. رقابت، اقتصاد ضعیف و محدودیت‌های مبادلات خارجی از مشکلات آنان به شمار می‌روند؛ در حالیکه مهارت‌های بالای مدیریت عمومی، آموزش مناسب، ثبت دقیق یادداشت‌ها و بایگانی‌ها و مشارکت سیاسی جزو عوامل موفقیت شناسایی شده‌اند. در حالت کلی، افراد وجوه مثبت کارآفرینی را بسیار بیشتر از وجوه منفی آن در مسیر شغلی مورد انتخاب‌شان گزارش داده‌اند. هم چنین نتایج تحقیق نشان می‌دهند جنبه‌های غیرمالی فعالیت‌های کارآفرینی انگیزه‌های قدرتمندتری برای صاحبان آینده نگر کسب و کارهای جدید هستند و بنابر اظهارات کارآفرینان موفق، موفقیت به شدت به یک برنامه‌ریزی جامع و همه جانبه وابسته است. حجم بالای فارغ تحصیلات دانشگاهی ویژه در رشته‌های تربیت بدنی از سویی و دسترسی آسان و وسیع به نرم افزارها و فناوری‌های نوین، سطح قابل قبولی از دانش فنی و فناورانه و دسترسی و کاربری رسانه‌های دیجیتال را رقم زده است. با این همه متأسفانه کشور از نظر سهولت و فضای کارآفرینی قدرت ریسک جوانان و اعتمادبه‌نفس آنها برای آغاز کسب‌وکار جدید در رتبه جهانی بالایی قرار ندارد. همچنین با وجود بالا بودن توان ایده‌پردازی و جذابیت‌های این حوزه برای جوانان، سطح دانش مدیریت و بازاریابی و روحیه کار تیمی در میان جوانان مشتاق به کارآفرینی پایین است و به آموزش‌های متناسب و عمل‌گرا نیاز دارد. به نظر می‌رسد این نیروی عظیم جوانان کارآفرین است که با

### فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و هشتم - زمستان ۱۳۹۹

اقبال به این حوزه و پیگیری و جدیت می‌تواند شرایط را تغییر داده و زمینه رشد کسب و کارهای مبتنی بر ارثه آموزش‌ها و مشاوره‌های تخصصی در این حوزه را برای خود عملی کنند. بخش سرمایه در نگاه جوانان کارآفرین به یکی از موانع جدی پیگیری ایده‌ها تبدیل شده است. آموزه‌های حوزه استارت آپ نشان می‌دهد که چنین نیست و این رشد اعتماد به نفس و فعالیت نوپاها (استارت‌آپ) است که به ورود هرچه بیشتر سرمایه در پی تحقق هرچه بیشتر نمونه‌های موفق کمک خواهد کرد.

## تدوین راهکارهای توسعه استارت آپ‌های.../تقوی رفسنجانی، حکاک زاده و منوچهری نژاد

### منابع

- ۱) افشار، ابراهیم. (۱۳۹۸). پژوهش کیفی، فنون و مراحل تولید نظریه زمینه‌ای، انتشارات نشرنی، تهران.
- ۲) الیاسی، مهدی و محمدی، مهدی و جعفری، هدی و کرمی، پرویز، (۱۳۹۷). بررسی تجربیات جهانی شرکت های استارت آپ در حوزه ورزش و سلامت جسمانی، نشر دانش بنیان فناوری، ۱-۷۸.
- ۳) جاوید، مجید. اسدی، حسن. گوردزی، محمود. محمدی ترکمانی، احسان (۱۳۹۱). نقش اینترنت و رسانه های نوین در بازاریابی گردشگری ورزشی، پژوهش های کاربردی مدیریت علوم زیستی در ورزش، شماره ۳، ۴۳-۴۹.
- ۴) شریعتی فیض آبادی، مهدی و دستگردی، مهدی، (۱۳۹۷). کارآفرینی و ورزش با رویکرد کسب و کارهای نوپا، نشر طنین دانش، چاپ اول، ۱۳۵-۱۴۱.
- ۵) شریفی فر، فریده و محمدیان، فریبا. (۱۳۹۶). عوامل دوران سازمانی اثرگذار بر کارآفرینی سازمان - های ورزشی: یک فراتحلیل. پژوهشهای معاصر در مدیریت ورزشی، ۷(۱۴)، ۵۳-۶۴.
- ۶) راجی، سامان، (۱۳۹۲)، نقش و کارکردهای رسانه های اجتماعی در فضای کسب و کار نوین امروزی، کنفرانس بین المللی مدیریت، چالشها و راهکارها.
- ۷) مند علی زاده، زینب؛ احسانی، محمد و هنری، حبیب. (۱۳۹۵). طراحی مدل کارآفرینی پایدار در ورزش با استفاده از نظریه برخواسته از داده ها. مدیریت ورزشی، ۸(۵): ۷۰۹-۷۲۵.
- ۸) مندعلی زاده، زینب؛ هنری، حبیب و شهلایی، جواد. (۱۳۹۱). تعیین موقعیت استراتژیک و وضعیت موجود و مطلوب کارآفرینی ورزش، دوفصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی ۱۴۱-۱۵۴.
- ۹) منصوری فر، مهرا. (۱۳۹۷). استارتاپ چیست؛ مراحل راه اندازی استارتاپ و نمونه های موفق آن. <https://modireweb.com/what-is-the-startup>.

10) Atherton, A. (2012). "Cases of start-up financing: An analysis of new venture capitalisation structures and patterns". *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 18 (1), 28-47.

11) Aulet, B. (2013). *Disciplined entrepreneurship: 24 steps to a successful startup*. John Wiley & Sons.

12) Baker, S. & Krawiec, K. (2004). *The Economics of Limited Liability: An Empirical Study of New York Law Firms*. Unpublished Manuscript.

13) Baum, J. A., Calabrese, T., & Silverman, B. S. (2000). Don't go it alone: Alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology. *Strategic management journal*, 21(3), 267-294.

- 14) Bradford, A. (2015). Deductive Reasoning vs. Inductive Reasoning. Live Science [Retrieved 19 May 2016]. [Http://www.livescience.com/21569-deduction-vs-induction.html](http://www.livescience.com/21569-deduction-vs-induction.html).
- 15) Chittithaworn, Chuthamas, Islam, Md. Aminul, Keawchana, Thiyada, Dayang Hasliza Muhd Yusuf: Factors Affecting Business Success of Small & Medium Enterprises (SMEs) in Thailand; Asian Social Science; May 2011;Vol. 7; No 5; pp. 180 – 190
- 16) D'Angelo, E. (2018). Regulatory Compliance Management in the Professional Sport Industry: Evidence from the Italian Serie A. International Business Research, 11(3), 149-161.
- 17) Gasmann, E. A. (2016). Open Innovation: Transferrable to Startups? Master Thesis Centre for Entrepreneurship, UNIVERSITETET I OSLO. [Http://www.duo.uio.no](http://www.duo.uio.no).
- 18) Inessa, L. & María, S., & Martínez, P. (2015). "How Bank Competition Affects Firms' Access to Finance." World Bank Economic Review, 29(3), pp.413-48.
- 19) Ireland, R.D., Hitt, M.A., and Sirmon, D.G. (2003). A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. Journal of Management, 29 (6), 963-989.
- 20) Kilpeläinen, A., Päykkönen, K., & Sankala, J. (2011). The use of social media to improve social work education in remote areas. Journal of Technology in Human Services, 29(1), 1-12.
- 21) Mahoney, T. Q., Lovich, J., & Brady, L. (2019). Social Media Strategy in the Sporting Goods Industry: Potential Application for Brooks Sports, Inc.
- 22) Oliva, F. L., & Kotabe, M. (2019). Barriers, practices, methods and knowledge management tools in startups. Journal of Knowledge Management.
- 23) Onesun, S., Yoo, O., Huang, T., & Arifoglu, K. (2017). A Theoretical Analysis of the Lean Startup's Product Development Process.
- 24) Satar, M. S., & John, S. (2016). A conceptual model of critical success factors for Indian social enterprises. World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, 12(2), 113-138.
- 25) Souza, C. M. (2019). A framework for identification, selection and collaboration of Corporations with Start-ups within Open Innovation.
- 26) Souza, C. M. (2019). A framework for identification, selection and collaboration of Corporations with Start-ups within Open Innovation.
- 27) Stefanovic, Ivan, Prokic, Sloboda, Rankovic, Ljubodrag: Motivational and success factors of entrepreneurs: the evidence from a developing country; Original scientific paper; 2010; Vol.28; pp. 251 - 269.

تدوین راهکارهای توسعه استارت آپ‌های.../ تقوی رفسنجانی، حاکم زاده و منوچهری نژاد

28) Terra, N., Rodrigues, J. C., & Maia, C. (2019, June). Business model evolution in university startups of the healthcare sector. In 2019 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC) (pp. 1-9). IEEE.

29) Yearworth, Mike: Inductive Modelling of an Entrepreneurial System; Presented at the 28th International System Dynamics Conference, 26th July 2010

30) Zimmerman, Monica A., Chu, Hung Manh: Motivation, Success, and Problems of Entrepreneurs in Venezuela; 76 Journal of Management Policy and Practice; 2013; vol. 14(2)

یادداشت‌ها :

- 1) Skida sport
- 2) Stirwa
- 3) Fitbit
- 4) Cit Gig
- 5) Silicon Valley
- 6) IBM