



## Identifying Barriers to Launching Sports Startups and Providing Solutions (Case study: Hamadan Province)

Mohammad Reza Azimi<sup>1</sup>, Zeinab Mondalizadeh<sup>2\*</sup>, Karim  
Zohrevandian<sup>3</sup>

Received: May 15, 2021

Accepted: Nov 21, 2021

### Abstract

**Objective:** The purpose of this article was to identify barriers to launching sports startups and provide solutions.

**Methodology:** The present study was qualitative and applied in terms of purpose. Library studies, interviews and Delphi questionnaire were used to collect data. The statistical population was sports management professors, specialists in science and technology parks and sports start-ups in Hamadan province. Using purposive sampling method, 30 people participated in the Delphi panel. According to the Kendall coefficient, the Delphi approach ended in the third round.

**Results:** Findings showed that the barriers to launching sports startups can be summarized in 6 components; obstacles to starting sports startups included managerial barriers, socio-cultural barriers, lack of awareness and ignorance, legal barriers, human capital barriers and environmental barriers were mentioned. In accordance with the obstacles, management strategies, socio-cultural strategies, educational strategies, legal solutions and environmental solutions were mentioned.

**Conclusion:** It seems that the set of managerial, cultural and social factors, barriers to human capital, structural-commercial, legal-legal barriers and environmental conditions are among the barriers to start-up in a sports startup ecosystem and in this regard, according to solutions, support of organizations and institutions for startups seems necessary.

**Keywords:** Business Management, Sports Entrepreneurship, Start-ups, Strategies, Startup Challenges.

1.M.A , Department of Sport Management, Faculty of Sports Sciences, Arak University, Arak, Iran .2 Associate Professor, Department of Sport Management, Faculty of Sports Sciences, Arak University, Arak, Iran. 3. Assistant Professor, Department of Sport Management, Faculty of Sports Sciences, Arak University, Arak, Iran.

\* Corresponding author's e-mail address: [z-mondalizade@araku.ac.ir](mailto:z-mondalizade@araku.ac.ir)



## Extended Abstract

### Introduction and State of Problem

Today, there are many discussions about startup and their importance in employment and creativity. Sports startups are a new type of startup that quickly enters the global market and includes digital technological innovations in their business ideas (Ratten, 2020). The purpose of this article was to identify barriers to launching sports startups and provide solutions. What is important in sports is that there are no accurate statistics of sports startups that have not been able to continue operating in the face of obstacles, but this seems to be a problem for many people interested in starting a business. In addition, Hamadan province is one of the provinces that, according to the Science and Technology Park report, has a small number of sports startups, and the dispersion of startups is below average. Therefore, the research question is what are the obstacles to launching sports startups and their solutions?

### Methodology

The present study was qualitative and applied in terms of purpose. Library studies, interviews, and a Delphi questionnaire were used to collect data. The statistical population was sports management professors, specialists in science and technology parks, and entrepreneurs who have a sports startup in Hamadan province. Using a purposive sampling method, 30 people participated in the Delphi panel. According to the Kendall coefficient, the Delphi approach ended in the third round. In the first stage, through a questionnaire, the participants were asked to express their opinions based on the questions, and library studies were also used in this research. As a result of the extracted items, a questionnaire (with a 5-point Likert scale) was distributed among the Delphi panelists in the second round, and their opinions were obtained. In the second stage, after the corrections and feedback from the participants' answers, the questionnaire was redistributed to them. In this research, Kendall's coefficient of coordination was used to determine the degree of coordination and agreement between people. SPSS software was used to obtain Kendall's correlation coefficient. The amount of Kendall's coefficients in the third round was  $W=0.280$ ,  $\chi^2=235.591$ , and was significant ( $p \leq 0.001$ ). It showed a good level of agreement. Therefore, since the Delphi phase was repeated three times, agreement was reached among the panelists, which indicates a high level of

consensus. Since Kendall's correlation coefficient did not change significantly in the third round of the questionnaire and the significance level of this test was less than 0.01. As a result, the Delphi rounds were stopped. The amount of Kendall's coordination coefficient in the third round for the strategies of launching sports startups was  $W=0.297$ ,  $\chi^2=165.699$ , and was significant ( $p<0.001$ ). Therefore, the agreement was reached among the panelists, which indicates a high level of consensus.

## Results

Findings showed that the barriers to launching sports startups could be summarized in 6 components. Obstacles to starting sports startups included managerial barriers, socio-cultural barriers, lack of awareness and ignorance, legal barriers, human capital barriers, and environmental barriers. One of the obstacles to launching sports startups was barriers to management, including the macro management of sports institutions, lack of knowledge of managers about the concept of sports startups, the lack of support from officials for new ideas in sports, and the lack of academic support regarding the launch of sports startups. Socio-cultural barriers were related to social attitudes and motivations that hindered the establishment of new sports businesses. These obstacles were the media's failure to encourage the community to come up with ideas for sports businesses, the lack of social creativity in the context of society for creating sports ideas, the lack of people's awareness of their citizenship rights in creating sports startup ideas, the lack of support from sports startup associations for business ideas, and finally the lack of community acceptance of sports startup ideas. One of the obstacles to launching new sports startups was the human capital, such as the lack of knowledge and recognition, which has its roots in the education sector, the lack of holding classes and empowerment courses to understand the concept of sports startups, lack of holding group lessons and specialized conferences in direct ideation with investors, and entrepreneurs in sports, the lack of knowledge of the people from the operational processes of idea generation to the launch of start-up businesses in sports, lack of awareness of how to legally register their ideas and creativity in sports, and the lack of adequate and abundant research in idea generation solutions. Indeed, other human capital obstacles were the lack of capable human forces in the field of creative imagination in sports, the low number of skilled points in starting a new sports business, the lack of acceptable quality of services from some uninformed people in the steps of starting a new business, the lack of elite

forces and experts in sports startups in the steps of setting up startup businesses and the lack of serious consideration of creative ideas and opinions in startup businesses by sports officials and investors. Another obstacle for sports startups was the structural-commercial obstacles, which included factors such as high bank interest rates for starting new sports businesses, limited allocation of resources and bank credits to applicants for launching sports startups, the bureaucracy of banks' administrative affairs in order to obtain financial support for a new sports business, lack of support from bankers and investors for creative ideas due to high risk, non-payment of insurance, collateral damage by the Central Insurance Organization. The last obstacles for startups were legal obstacles, such as the lack of law to obtaining financial credits to establish intellectual capital. In accordance with the obstacles, management strategies, socio-cultural strategies, educational strategies, legal, and environmental solutions were mentioned.

### **Discussion and Conclusion**

One of the obstacles to launching sports startups was management obstacles. The results were consistent with the research of Talebi et al. (2020) and Salehian et al. (2021). It seems that the organization of setting up a startup business, as well as the support approaches, have been paid less attention by the managers. Socio-cultural barriers were related to social attitudes and motivations. The results were consistent with the research of Amiri et al. (2010), who mentioned attitudinal and cultural limitations in line with the limitations of starting businesses. It seems that people's attitudes and perceptions toward sports businesses effect on society according to the theory of symbolic interaction and encourage or discourage people from starting sports businesses. The surrounding environment and background conditions can create people's attitudes and perceptions toward the business environment. A person's attitude determines what he does, so it can be a determining factor in starting or preventing it. The lack of employing efficient human resources can be one of the obstacles to launching sports startups, which is consistent with the results of Amiri et al. (2010) and Rahmanseresht et al. (2019). It seems that human or individual factors were one of the factors that go back to the skills of stakeholders who are active in emerging sports businesses. In this regard, human resources are considered the most significant and most important capital for these countries. Another obstacle to sports startups was

structural-commercial obstacles. The research results were consistent with the investigations of Talebi et al. (2020) and Taghavi Rafsanjani et al. (2021). Scattered studies with various other topics also examined the administrative environment in order to facilitate business start-up, including the research of Amiri et al. (2010), in the field of managerial processes. It seems that the lack of agility of administrative approaches, and financial rules lead to a negative attitude towards the problems facing startups. Indeed, removing administrative bureaucracy and integrating the management system can be one of the most important incentives for investing in businesses. Finally, among other obstacles, there were environmental obstacles. The research results are consistent with the research of Mondalizadeh (2015) and Larija (2017). It seems that the economy of sports startups is not formed in a vacuum and is highly dependent on the economy and business environment. It seems that the set of managerial, cultural, and social factors, barriers to human capital, structural-commercial, legal-legal barriers, and environmental conditions were among the barriers to startup in a sports startup ecosystem. According to solutions, support of organizations, and institutions for startups seems necessary. Therefore, it seems that the set of managerial, cultural and social factors, human capital obstacles, structural-commercial, legal barriers, and environmental conditions were the constituent elements of a startup ecosystem, and the solutions to overcome the existing barriers should pay attention to these factors. It can be said that the sports industry is driven by an entrepreneur who can generate new ideas, improve communication and save costs.

**Keywords:** Business Management, Sports Entrepreneurship, Start-ups, Strategies, Startup Challenges.

## References

- Amiri, Hm, Zali, HMR, Hmjad, Hm. (2010). Limitations of Starting an Emerging Business, *Journal of Entrepreneurship Development*, 2 (1): 81-102. (Persian).
- La rija, M. S., Aziz, N., & Mian, S. A. (2017). How marketing capabilities shape entrepreneurial firm's performance? Evidence from new technology-based firms in turkey. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 7(1), 1-15.
- Mondalizadeh, Z. (2015). Designing and compiling a model and indicators of sustainable entrepreneurship in sports, PhD thesis, Faculty of Humanities, University of Physical Education. (Persian).
- Rahman Seresht, H, Dehdashti, Z, Khashei, V, Dostmohmmadian, Sh. (2019). Designing a resilience model for ICT-based startups with a mixed approach.

- Entrepreneurship Development, 4: 621-640. (Persian)
- Ratten, V. (2020). Sport Startups: What Does the Future Hold? In Sport Startups: New Advances in Entrepreneurship. Emerald Publishing Limited.
  - Salehian, M, Bahrami, Sh, Rasekh, N, Rizandi, A. (2021). The role of information and communication technology in the development of sports startups, applied research in sports management, online printing. (Persian).
  - Taghavi Rafsanjani, A, Hakakzadeh, M, Manochehrnejad, A. (2020). Background model of startup development in sports in the country. Sports Management Studies, Online Printing. (Persian)
  - Talebi, M, Norbaksh, P, Zarei, A, Norbaksh, M. (2020). Designing a model and prioritization of factors affecting the formation of sports startups, Sports management studies, Online prints. (Persian)
-



دانشگاه گیلان

فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش

سال دوازدهم، شماره سوم، پیاپی ۳۵

شناسه دیجیتالی: [10.22124/jcmd.2022.19627.2558](https://doi.org/10.22124/jcmd.2022.19627.2558)

مقاله پژوهشی

## شناسایی موانع راهاندازی استارت‌تاپ‌های ورزشی و ارائه راهکار (مطالعه موردی: استان همدان)

محمد رضا عظیمی<sup>۱</sup>، زینب مندعلی زاده<sup>۲\*</sup>، کریم زهره‌وندیان<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۲/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۸/۳۰

### چکیده

**هدف:** هدف مقاله حاضر، شناسایی موانع راهاندازی استارت‌تاپ‌های ورزشی و ارائه راهکار بود. **روش‌شناسی:** پژوهش حاضر کیفی و از نظر هدف، کاربردی بود. جهت گردآوری داده‌ها از مطالعات کتابخانه‌ای و پرسش‌نامه دلفی استفاده شد. جامعه آماری، اساتید مدیریت ورزشی، متخصصان در پارک علم و فناوری و استارت‌تاپ‌ها و صاحبان باشگاه‌های ورزشی در سطح استان همدان بودند. با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، ۳۰ نفر در پیل دلفی مشارکت کردند. با توجه به ضریب هماهنگی کندال، رویکرد دلفی در دور سوم خاتمه یافت.

**یافته‌ها:** نتایج نشان داد که موانع راهاندازی استارت‌تاپ‌های ورزشی شامل موانع مدیریتی، موانع فرهنگی اجتماعی، موانع سرمایه انسانی، موانع حقوقی-قانونی، موانع ساختاری-تجاری و موانع محیطی بود و در نهایت راهکارهای متناسب با موانع پیشنهاد شد.

**نتیجه‌گیری:** به نظر می‌رسد مجموعه عوامل مدیریتی، فرهنگی اجتماعی، موانع سرمایه انسانی، موانع ساختاری-تجاری، حقوقی-قانونی و شرایط محیطی از جمله موانع تشکیل‌دهنده راهاندازی در یک اکوسیستم استارت‌تاپی ورزشی را تشکیل دهد و در این راستا، با توجه به راهکارها، حمایت سازمان‌ها و نهادها از استارت‌تاپ‌ها ضروری به نظر می‌رسد.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت کسب‌وکار، کارآفرینی ورزشی، کسب‌وکار نوپا، راهبردها، چالش‌های استارت‌تاپی

۱. کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه اراک، اراک، ایران ۲. دانشیار، دانشکده علوم

ورزشی، دانشگاه اراک، اراک، ایران ۳. استادیار، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه اراک، اراک، ایران

نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: [z-mondalizade@araku.ac.ir](mailto:z-mondalizade@araku.ac.ir)



## مقدمه

اندازی و رشد این کسب‌وکارها است ( Elyasi et al, 2019).

استارت‌آپ‌ها نقش اساسی در اقتصاد ایفا می‌کنند و مرتبط با توانایی فرد به‌منظور شروع مخاطرات جدید کسب‌وکار خلق می‌شوند. اهمیت استارت‌آپ‌ها برای اقتصاد جهانی به دلیل عناصر اصلی آن شامل نوآوری، راهکارهای دیجیتالی و مقیاس‌پذیری است ( Teberga & olive, 2018). نوآوری به معنای وجود نوعی از تغییر منعکس‌شده در ماهیت استارت‌آپ است، که می‌تواند شامل راهکارهای دیجیتال به‌منظور ارائه خدمات یا ارتباطات آنلاین باشد. مقیاس‌پذیری به این ایده اشاره دارد که یک شرکت نوپا از نظر مدل‌های قابل تکرار کسب‌وکار منجر به موارد بزرگ‌تری خواهد شد. به عبارتی، مقیاس‌پذیر بودن به این معنا است که کسب‌وکار می‌تواند بر اساس تقاضای مصرف‌کننده در اندازه خود افزایش یابد (Ratten, 2020). استارت‌آپ می‌تواند به‌عنوان سازمان موقت که در جستجوی یک مدل کسب‌وکار قابل تکرار، مقیاس‌پذیر و سودآور است، تعریف شود (olive, 2018). این تعریف نیز بر ماهیت موقتی بودن یک استارت‌آپ تأکید دارد و دلیلی برای راهکار بلندمدتی نیست. تمایل استارت‌آپ‌ها ایجاد محصولات یا خدمات جدیدی برای دیده شدن و پذیرفته شدن در بازار است. در واقع هدف یک شرکت نوپا این است که محصولات یا خدمات جدیدی را آزمایش کند تا ببیند آیا آن‌ها در بازار پذیرفته‌شده‌اند یا خیر و در نتیجه راه را برای یک کسب‌وکار طولانی‌مدت تر در بازار هموار کند. استارت‌آپ‌ها به دنبال راهی برای حل خلأهای حال حاضر و آینده بازار به‌عنوان

امروزه مباحث زیادی پیرامون استارت‌آپ‌ها و اهمیت و جایگاه آن در اشتغال و خلاقیت وجود دارد. استارت‌آپ‌های ورزشی نوع جدیدی از استارت‌آپ‌ها هستند که به‌سرعت راهی بازار جهانی می‌شوند و دربرگیرنده نوآوری‌های فناورانه دیجیتال در ایده‌های جدید کسب‌وکار هستند. ایده پشت یک استارت‌آپ، ایده‌ای کارآفرینانه است که می‌تواند به‌سرعت به واقعیت تبدیل شود و منجر به فعالیت پایدار کسب‌وکار شود. بسیاری از نوآوری‌ها در صنعت ورزش نهادینه شده و مورد پذیرش جامعه قرار گرفته است و برای رقابت‌پذیری نیازمند معرفی این نوآوری‌ها است (Ratten, 2020). حوزه فعالیت استارت‌آپ‌های ورزشی گسترده و چندوجهی است. در این راستا، استارت‌آپ‌های ورزشی در حوزه تجهیزات و امکانات ورزشی، تجهیزات آزمایشگاهی، توان‌بخشی، بیومکانیک، نرم-افزارهای ورزشی، تغذیه ورزشی، گردشگری ورزشی، محیط‌زیست، رسانه و ورزش فعالیت می‌کنند. دسته‌بندی دیگری، استارت‌آپ‌های ورزشی را در حوزه‌های مختلفی از جمله ترویج و توسعه ورزش عمومی، تسهیل و بهبود فرایندهای باشگاه‌داری و مدیریت ورزشی، واسطه بین ورزشکاران و ارائه‌دهندگان خدمات، ارائه گجت‌های بهبوددهنده فعالیت‌های ورزشی، فراهم کردن تجهیزات، اماکن و کلاس‌های ویژه افراد دارای معلولیت، آموزش و ارتقای بهره‌وری ورزشی، تحلیل، مشاوره و ارائه راهکارهای بهبود به ورزشکاران شامل می‌شود. مسئله‌ای که در بین همه این انواع فرصت‌های استارت‌آپی در ورزش مشترک است فرایندهای مشابه برای راه-



تأمین کند، از دیگر رویکردهای شروع یک استراتاپ، انگیزه فرد، شخصیت فرد و ایده یابی و پایش محیطی است. به عبارتی، فرایند راه‌اندازی استراتاپ‌ها شامل شش مرحله است: ۱- ارتباط با مراکز توسعه تکنولوژی، ۲- حفاظت از مالکیت معنوی، ۳- جستجوی حامیان مالی و شبکه‌های ارتباطی، ۴- طرح کسب‌وکار، ۵- موافقت‌نامه همکاری، ۶- یافتن منابع مالی (Shahrabi et al, 2019). مراحل اصلی یک استراتاپ ورزشی شامل تصویرسازی قابلیت‌هایی است که از این کسب‌وکار حاصل می‌شود، ارزیابی عملکرد در بازار و سپس تنظیم برنامه استراتژیک استراتاپ برای آینده. این مراحل نیازمند کارآفرینان بانگیزه‌ای است که در استراتاپ‌ها به دلایل فردی، مالی و اجتماعی مشارکت کنند. دلایل اجتماعی بخشی از اکوسیستم کارآفرینانه است که منجر به مشارکت در استراتاپ‌ها می‌شود. افزایش دیده شدن کارآفرینان در شبکه‌های اجتماعی دلیل اولیه برای درگیر شدن و تمایل به راه‌اندازی یک استراتاپ می‌باشد. دلایل فردی شامل علاقه‌مندی به ایده‌های خاص کسب‌وکار بر اساس تجربیات قبلی افراد است. دلایل مالی شامل تقاضا برای رسیدن به موفقیت اقتصادی از طریق ایده‌های کسب‌وکار است. استقلال اقتصادی هدفی برای بسیاری از کارآفرینان جهت شروع یک کسب‌وکار است. درحالی‌که برخی از کارآفرینان از طریق استراتاپ‌ها به سود می‌رسند برخی در این راه با شکست مواجه می‌شوند (Ratten, 2020).

روشی برای مشارکت در اقتصاد هستند و برای رسیدن به این هدف، استراتاپ می‌تواند فرایندی وقت‌گیر و گران باشد. در تعریف عنوان‌شده، تکرارپذیر بودن به این معناست که ایده اولیه کسب‌وکار احتمالاً بتواند در زمینه‌های جغرافیایی دیگر قابل تکرار باشد. سودآوری نیز به این معناست که استراتاپ سهم مثبتی در درآمد مالی دارد (Ratten, 2020). بسیاری از استراتاپ‌ها به‌تازگی با راه‌اندازی ابتکارات نوآورانه در بازار موفق شده‌اند. این به معنی جایگزینی مدل کسب‌وکار سنتی نیست، بلکه این کارآفرینان برای ایجاد ارزش‌افزوده از مدل کسب‌وکار خود به روش جدیدی اقدام می‌کنند؛ بنابراین استراتاپ‌ها به شیوه‌ای معنادار و منحصربه‌فردی در اقتصاد جهانی مشارکت می‌کنند. استراتاپ‌ها می‌توانند منجر به نوآوری‌های اجتماعی شوند که به رشد و رفاه اقتصاد کمک می‌کند. برخلاف کسب‌وکارهای سنتی، استراتاپ‌ها در نحوه ورود به بازار از آزادی عمل بیشتری برخوردار هستند. این رویکرد، آن‌ها را به فعالیت‌های هدفمند که دربرگیرنده برخی از نوآوری‌هاست تشویق می‌کند (Ratten, 2020). دو مؤلفه در بحث استراتاپ‌ها، مرحله راه‌اندازی یا ایجاد و نیز مرحله رشد است. مرحله راه‌اندازی کسب‌وکارهای نوپا، اولین مرحله جهت ایجاد یک کسب‌وکار نوپا محسوب می‌شود. معمولاً مهم‌ترین مرحله در تجاری‌سازی یک ایده که می‌تواند موجب بقا یا نابودی یک استراتاپ شود مرحله ایجاد یا راه‌اندازی استراتاپ است. در این مرحله استراتاپ‌ها به دنبال منابعی هستند که برای آن‌ها سرمایه اندک اما حیاتی اولیه را

فرهنگ و اجتماع و عوامل فردی. Nadafi & Ahmadvand (2018) پیشران‌های توسعه کسب‌وکارهای نوپا را پرورش خلاقیت و ایجاد زمینه‌های بروز نوآوری‌ها در افراد مستعد از طریق آموزش، ایجاد بسترهای فرهنگی در جامعه، حمایت از ظرفیت‌های بالقوه، تأمین امنیت سرمایه‌گذاری و فرهنگ‌سازی کارگروهی در کسب‌وکارها عنوان کردند. Mohammadi (2011) Elyasi and Notash از ریشه‌های شکست کارآفرینان ایرانی را نداشتن دانش، تجربه و مهارت‌های کارآفرینی، چالش بازاریابی و فروش، مشکلات شراکت نامناسب، انعطاف‌ناپذیری در روش، مشکلات مالی، شیفتگی به مسیر خطا، نامساعد بودن محیط کسب‌وکار عنوان کردند. Amiri et al (2012) در مطالعه‌ای پیمایشی محدودیت‌های نگرشی و فرهنگی، محدودیت‌های آموزشی، محدودیت‌های حمایتی و زیربنایی، محدودیت‌های بازار و محیط کار و محدودیت‌های قانونی و اداری و محدودیت مالی را مهم‌ترین موانع راه‌اندازی کسب‌وکار مطرح کردند. Mansouri et al (2016) از جمله راهکارهای کارآفرینی در بنگاه‌های کوچک و متوسط را حمایت مالی، نهادهای اقتصادی و نظام حقوقی دانستند. Yadollahi Farsi et al (2012) میزان سرمایه‌گذاری زیربنایی دولت در ورزش، توجه به کیفیت محصولات و خدمات، میزان تشویق جو و فضای عمومی حاکم بر جامعه در راستای خلق و اجرای ایده‌های اجرایی، میزان رقابت در بازار ورزشی و زیرساخت‌های کسب‌وکار را از جمله موانع اصلی کارآفرینی در ورزش عنوان کردند. Talebi et

بر این اساس، ایجاد یک استارت‌آپ جدید و راه‌اندازی آن آسان نیست، بر اساس گزارش Forbs از هر ۱۰ استارت‌آپ، ۹ استارت‌آپ با شکست مواجه می‌شود (Forbs, 2015). دلایل زیادی برای شکست استارت‌آپ‌ها ذکر شده است از جمله دست کم گرفتن ایجاد یک استارت‌آپ موفق و نکته دیگر این است که تولید کالا و خدمات با استفاده از رویکردهای دیجیتالی زمان بر بوده و در این راستا، فرهنگ ممکن است روی کل روند تأثیر بگذارد. از سوی دیگر بسیاری از این کسب‌وکارهای نوپا کار درستی انجام می‌دهند ولی محیط و شرایط محیطی راه‌اندازی آن را با مشکل مواجه می‌کند. در هر صورت ایجاد یک استارت‌آپ موفق کار سختی است. اما حتی اگر تعداد زیادی از شرکت‌های نوپا شکست بخورند، روند جهانی راه‌اندازی استارت‌آپ‌ها به‌طور مداوم در حال افزایش است و روز به روز بر تعداد استارت‌آپ‌ها افزوده می‌شود. در سراسر جهان ۴۷۲ میلیون کارآفرین وجود دارد که این کارآفرینان هر سال ۱.۳۵ میلیون استارت‌آپ با تکنولوژی و ۱۰۰ میلیون کسب‌وکار راه‌اندازی می‌کنند. به‌طورکلی می‌توان روند رو به رشد شروع و ایجاد استارت‌آپ‌ها را مشاهده کرد (Ferraro & Di Francesco, 2018).

تحقیقات پراکنده‌ای به بررسی استارت‌آپ‌ها و نقش آن پرداخته‌اند؛ Kordeheidary et al (2020)، ۱۲ مؤلفه مهم و اثرگذار بر توسعه کسب‌وکارهای فناورانه نوپا را نتیجه گرفتند که از جمله آن؛ سیاست‌گذاران، موسسه‌های آموزش عالی و دانشگاه‌ها، حمایت گران بازارها، عوامل سازمانی، انکوباتورها، شتاب‌دهندگان، سرمایه‌گذاران، نهادها، بازیگران و ذی‌نفعان،

برنامه راهبردی، افراد تیم تشکیلاتی، مهارت بالا در فنون مذاکره نتیجه گرفت که در این میان عامل بازگشت سرمایه مهم‌ترین عامل و رشد اقتصادی کم‌ترین اهمیت را در حمایت مالی از استارت‌آپ‌های ورزشی داشت.

Alimohammadi (2017) از عوامل حیاتی موفقیت استارت‌آپ‌های مستقر در پارک علم و فناوری تهران را مهارت رهبری، عوامل انسانی، فرایند، شبکه، محیط و سازمان نتیجه گرفتند. Ziya and Toshi Far (2019) تأثیر مثبت و معناداری گرایش کارآفرینی و آمادگی الکترونیک بر عملکرد کسب‌وکارهای نوپای ورزشی را نتیجه گرفتند. Salehian et al (2021) بر اهمیت نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات در توسعه استارت‌آپ‌های ورزشی تأکید کردند. از طرفی دیگر، Salehian et al (2021) به ارائه مدل توسعه استارت‌آپ‌های ورزشی در ایران پرداختند و مؤلفه‌های ماهیت نوآورانه، شناخت بازار، عوامل سازمانی، فناوریانه، محیطی، مدیریت تیم، فردی و انسانی به ترتیب از عوامل مؤثر بر توسعه استارت‌آپ‌های ورزشی نتیجه‌گیری شد. Farahmanmehr et al (2017) شش حیطه اصلی در اکوسیستم کارآفرینی در ورزش شامل محیط کارآفرینانه، سرمایه‌های انسانی، رهبری کارآفرینانه، امکان، لوازم و خدمات ورزشی، تأمین مالی و زیرساخت‌های کارآفرینی بود. Gozel Zadeh et al (2020) از عوامل مؤثر بر رویش شرکت‌های دانش‌بنیان در حوزه ورزش را عوامل اقتصادی، تکنولوژیکی، بازاریابی، سازمانی و انسانی نتیجه گرفتند.

al (2020) چهار عامل مدیریتی، تجاری، محیطی و فنی را به‌عنوان عوامل مؤثر بر شکل‌گیری استارت‌آپ‌های ورزشی عنوان کردند. Taghavi Rafsanjani et al (2020) ارائه مدل زمینه‌ای توسعه استارت‌آپ‌ها در ورزش کشور پرداختند و توان انسانی، ویژگی‌های مالی، ویژگی‌های ایده، ویژگی حقوقی و ویژگی زیرساخت و شرایط فرهنگی و نیز ویژگی‌های شخصیتی، توانایی‌های فردی، ویژگی بازار و ریسک موجود در ایده به‌عنوان عوامل مؤثر بر توسعه استارت‌آپ‌ها در نظر گرفته شد. Mirzazadeh et al (2021) عوامل فردی مؤسس، محیط آموزشی دانشکده، اقتصادی دانشگاهی، تکنولوژی و ارتباطات، امکانات و تسهیلات و فرهنگی اجتماعی را از عوامل مؤثر بر رشد استارت‌آپ‌ها دانستند. Rahman Seresht et al (2019) در طراحی مدل تاب‌آوری استارت‌آپ‌های مبتنی بر فاوا، چالش‌هایی از جمله چالش محصول، تکنولوژی، تیم، مالی و قانونی، ارزش پیشنهادی، مشتری سازی ناب، ساخت پلتفرم، اقدام درونی و محیطی و مؤلفه‌های قابلیت‌های کلیدی تیم و نقش زیست‌بوم استارت‌آپ را مهم برشمردند. Fadaee Fathabadi (2017) از عواملی که در موفقیت استارت‌آپ‌ها نقش داشتند را عوامل مالی، بازاریابی، سرمایه انسانی، دولت، محصول و فناوری، فرهنگ و مؤسسات آموزشی نتیجه گرفت. Ghoreishi (2020) عوامل مؤثر بر حمایت مالی از استارت‌آپ‌های ورزشی را ایده‌های جذاب، اشتغال‌زایی، تضمین بازگشت سرمایه، کمک به رشد اقتصادی، پاسخ به نیازهای موجود، ارتباطات گسترده، نوشتن طرح، داشتن

نشان داد در حالی که استارت‌آپ‌ها در ابتدا با چالش‌هایی در مواجهه با بحران روبرو شدند اما کارآفرینان توانستند با اثرات بحران کنار بیایند و برای محافظت از سرمایه خود اقدام کنند. در این زمینه در حالی که استارت‌آپ‌ها با موفقیت از منابع موجود خود به‌عنوان اولین واکنش به بحران استفاده می‌کنند اما رشد و پتانسیل نوآوری آن‌ها در معرض خطر قرار می‌گیرد و بنابراین اقدامات و استراتژی‌ها نه تنها باید از طریق کاهش فشار ناشی از گردش پول نقد، کمک‌های اولویت‌داری را به شرکت‌های نوپا ارائه دهد، بلکه باید اقدامات طولانی‌مدت برای حمایت از این استارت‌آپ‌ها صورت پذیرد تا از بهبود و رشد سریع آن‌ها اطمینان حاصل شود. جمع‌بندی تحقیقات نشان می‌دهد که خلأ تحقیقات در زمینه استارت‌آپ‌ها دیده می‌شود و در این راستا تحقیقی به بررسی موانع راه‌اندازی استارت‌آپ‌های ورزشی پرداخته است. از سوی دیگر خیل جمعیت جوان کشور می‌تواند زمینه‌ساز ایجاد و راه‌اندازی فعالیت‌های استارت‌آپی و ایجاد ارزش و نوآوری باشد.

آنچه در زمینه استارت‌آپ‌های ورزشی قابل‌بحث است این است که به‌طور کلی همه استارت‌آپ‌ها با موانعی برای شروع شدن و راه‌اندازی سروکار دارند. در واقع اکثریت استارت‌آپ‌ها در همان مراحل اولیه با شکست روبرو می‌شوند. به عبارتی تعداد بی‌شماری از استارت‌آپ‌ها در نهایت شکست‌خورده و فراموش می‌شوند. طبق آمار ارائه شده در زیست‌بوم توسعه‌یافته ایالات‌متحده، بیش از ۵۰ درصد کسب‌وکارهای نوپا در سال اول راه‌اندازی شکست می‌خورند و حدود ۹۵ درصد آن‌ها در ۵ سال نخست راه‌اندازی با

(Khanmoradi et al 2019) به طراحی مدل تأسیس شرکت دانش‌بنیان در حوزه علوم ورزشی پرداختند و موانع، پیشران‌ها، ظرفیت‌های صنعت ورزش، بخش‌های کارآفرینی ورزشی، کارآفرینی ورزشی دانش‌بنیان و نتایج از مؤلفه‌های مؤثر نتیجه‌گیری شد.

(Ratten 2020) به بررسی نقش شتاب‌دهنده‌ها در توسعه استارت‌آپ‌های ورزشی پرداخت. شتاب‌دهنده‌ها در راستای تسهیل معرفی سریع ایده‌های جدید در بازار به کار گرفته می‌شود. از دیدگاه وی، توسعه دانش در زمینه ورزش به‌عنوان منبع قدرت در بازار ورزش معرفی شده است. (Ratten and Tajodin 2019) بر اهمیت فرصت‌های نوین در کارآفرینی ورزشی اشاره داشتند از جمله ورزش‌های الکترونیک، ارتباط بین هواداران و تیم‌های ورزشی و ورزش‌های نوین که چنین فرصت‌هایی در رویکردهای استارت‌آپی ورزشی خود را نشان داده است. (Raju et al 2020) از موانع در شروع استارت‌آپ‌ها در هند را مشکل در ایده اولیه و مسائل مالی عنوان کردند. (Chong & Luyue 2014) چالش‌های مالی برای

استارت‌آپ‌ها در چین را مورد بررسی قرار دادند و مشکل وثیقه، فقدان ضمانت اعتباری و مشکلات مدیریتی را از علل مشکلات مالی منجر به شکست استارت‌آپ‌ها در چین عنوان کردند. تأثیر مشکلات مالی بر روی استارت‌آپ‌ها در تولید محصولات یا خدمات جدید، توسعه بازار جدید، توسعه پروژه‌های جدید، به‌روزرسانی تکنولوژی و محصولات نوآورانه دانستند. (Kucketz et al 2020)، وضعیت استارت‌آپ‌ها را در زمان بحران کووید ۱۹ مورد بررسی قرار دادند و یافته‌ها

بخش کیفی شامل مشارکت‌کنندگان در پانل دلفی بود در بخش پانل دلفی ۳۰ نفر در هر سه دور دلفی در تحقیق مشارکت کردند که از این تعداد، ۷ نفر استاد دانشگاه، ۲ نفر صاحب استارتاپ، ۷ نفر کارشناس در پارک علم و فناوری و ۱۴ نفر صاحبان باشگاه‌های ورزشی بودند که این افراد، باشگاه‌های ورزشی مجازی با استفاده از پلتفرم اینستاگرام نیز داشتند. با توجه به تحلیل محتوای دور اول و نیز اینکه از مشارکت‌کننده ۲۵ به بعد مطالب تکراری بود. برای اطمینان بیشتر و نیز احتمال عدم مشارکت در دوره‌های بعدی، تعداد ۳۰ نفر مشارکت‌کننده در نظر گرفته شد. بعضی از متخصصین برای رویکرد دلفی متذکر می‌شوند که معمولاً ۳۰ نفر برای ارائه اطلاعات کافی است و با افزایش آن‌ها پاسخ‌ها تکراری شده و اطلاعات جدیدی اضافه نمی‌شود (Walker & Selfe, 1996, Landeta, 2006, Ahmai et al, 2012) در مرحله اول، طی پرسشنامه‌ای از مشارکت‌کنندگان خواسته شد تا بر اساس سؤالات مطرح‌شده نظرات خود را بیان کنند و علاوه بر این از مطالعات کتابخانه‌ای نیز در این زمینه استفاده شد و در نتیجه گویه‌های استخراج‌شده، طی پرسشنامه‌ای (با طیف ۵ امتیازی لیکرت) در دور دوم بین اعضای پانل دلفی توزیع شد و نظرات آنان به دست آمد. در مرحله دوم پس از اصلاحات و بازخورد حاصل از پاسخ مشارکت‌کنندگان (میانگین و نظر خود آنان) پرسشنامه دور سوم مجدداً بین آنان توزیع شد. روش دلفی عبارت است از بررسی و جمع‌آوری نظرات کارشناسان در زمینه‌های خاص از طریق پرسشنامه. اگر اتفاق آراء یا تبادل نظر در میان کارشناسان وجود نداشته باشد،

شکست مواجه می‌شوند (Shahrabie et al, 2019). این مسئله در ورزش نیز به نوبه خود مهم است. آمار دقیقی از استارتاپ‌های ورزشی که در مواجهه با موانع پیش رو نتوانسته‌اند به ادامه فعالیت بپردازند موجود نیست، اما به نظر می‌رسد این خود مشکلی برای بسیاری از افرادی است که علاقه‌مندند تا کسب‌وکار نوپایی را آغاز کنند. از سوی دیگر، تحقیقات اندکی به بررسی استارتاپ‌های ورزشی پرداخته است و خلاء تحقیقاتی در زمینه موانع راه‌اندازی استارتاپ‌های ورزشی وجود دارد، در واقع تحقیقی در فاز موانع راه‌اندازی استارتاپ‌ها ورزشی انجام نگرفته است. علاوه بر این، استان همدان از جمله استان‌هایی است که بر اساس گزارش پارک علم و فناوری، تعداد استارتاپ‌های ورزشی اندکی دارد و به طور کلی میزان پراکندگی استارتاپی زیر متوسط است. در نتیجه سؤال تحقیق این است که موانع راه‌اندازی استارتاپ‌های ورزشی و راهکارهای آن چیست؟

### روش‌شناسی پژوهش

تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر روش کیفی (رویکرد دلفی) بود. مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی شامل اساتید مدیریت ورزشی، متخصصان در پارک علم و فناوری و استارتاپ‌ها و کارآفرینان و صاحبان کسب‌وکارهای ورزشی در سطح استان همدان بود. روش نمونه‌گیری هدفمند بود. روش گردآوری اطلاعات در این پژوهش مطالعه کتابخانه‌ای و پرسشنامه دلفی بود. این پرسشنامه توسط محقق و بر اساس مطالعات قبلی و نیز تحلیل محتوای حاصل از توزیع پرسشنامه دور اول تنظیم و تدوین شد.

پرسشنامه تغییر قابل‌توجهی نداشته است و میزان معناداری این آزمون نیز کمتر از  $0/01$  بود در نتیجه دوره‌های دلفی متوقف گردید. میزان ضریب هم‌هنگی کندال در دور سوم برای بحث راهکارهای راه‌اندازی استارت‌آپ‌های ورزشی به میزان  $Kendall W = 0/297$ ،  $\chi^2 = 165/699$  و معنی‌دار ( $p \leq 0/01$ ) بود. در دور سوم برای بحث راهکارهای راه‌اندازی استارت‌آپ‌های ورزشی توافق بین اعضای گروه خبرگان حاصل شد و در نتیجه رویکرد دلفی خاتمه پیدا کرد.

مطالعه کیفی پیش از آن‌که روایی داشته باشد باید اعتماد‌پذیر باشد. یک مطالعه وقتی اعتماد‌پذیر است که افراد معقول بودن و درستی یافته‌ها را در زمینه اجتماعی خود تشخیص دهند. یکی از روش‌های اعتماد‌پذیری به کار بردن راهبردهای گوناگون مانند اجماع سه سویه<sup>۲</sup> (اجماع روش‌شناسی)، بررسی به‌وسیله اعضاء و کسب اطلاع از همگان است (Hooman, 2012)؛ بنابراین در این تحقیق به‌منظور تحقق این هدف از اجماع سه سویه در روش جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد که شامل مطالعات گذشته، و پرسشنامه دلفی بود. در واقع استفاده از پرسشنامه دلفی، به همراه استفاده از رویکرد دریافت نظرات توأم با حداقل دو نوع نمونه مستقل می‌تواند اعتماد‌پذیری را افزایش دهد (Loo, 2002). بر این اساس افراد درگیر در پانل دلفی، بیش از دو نوع و شامل استادان و متخصصان حوزه کسب‌وکار بودند که به‌صورت علمی و یا عملی با فرایند کارآفرینی ورزشی در ارتباط بودند. وابستگی و اتکاپذیری، جانشینی

محقق میانگین  $50\%$  نتیجه را به‌عنوان نظر جمعی انتخاب می‌کند. اگر این نتیجه با استاندارد همگرایی جور درنیاید، این بررسی و جمع‌آوری نظرات باید تکرار شود تا به استاندارد مطلوبی دست پیدا کرد (Wu & Fong, 2011).

در این تحقیق برای تعیین درجه هم‌هنگی و توافق بین افراد از ضریب هم‌هنگی کندال<sup>۱</sup> استفاده شد. این مقیاس برای مطالعات مربوط به بررسی دیدگاه خبرگان به‌ویژه دلفی مفید است. مقدار مقیاس بین  $0$  تا  $1$  است. مقدار مقیاس هنگام توافق کامل برابر یک و در زمان نبود کامل هم‌هنگی برابر صفر است، لازم به ذکر است برای اعضای پانل دلفی بیشتر از  $10$  نفر، حتی مقادیر بسیار کوچک این ضریب نیز معنی‌دار است (Wu & Fong, 2011). برای به دست آوردن ضریب هم‌هنگی کندال از SPSS استفاده شد. میزان ضرایب هم‌هنگی کندال در دور سوم برای بحث موانع راه‌اندازی استارت‌آپ‌های ورزشی به میزان  $Kendall W = 0/280$ ،  $\chi^2 = 235/591$  و معنی‌دار ( $p \leq 0/01$ ) بود که این مقیاس با توجه به تعداد اعضای دور سوم دلفی ( $30$  نفر) نشان‌دهنده‌ی میزان مناسبی از توافق است. به‌طور کلی از آنجایی که مرحله دلفی برای سه بار تکرار شد، در دور سوم توافق بین اعضای گروه خبرگان حاصل شد ( $W = 0/280$ ) که این میزان نشان‌دهنده سطح اجماع بالا در نظرات خبرگان جهت تعیین معیارهای استراتژی‌های مختلف در این تحقیق است. از آنجایی که ضریب هم‌بستگی کندال در دور سوم

## 1. Kendall's Coefficient of Concordance (W)

## 2. Triangulation



جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان در تحقیق نشان داده شده است.

### جدول ۱- یافته‌های جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان در تحقیق

متغیر	فراوانی
میزان تحصیلات	کاردانی ۳/۵٪ کارشناسی ۵۰٪
نوع رشته	کارشناسی ارشد ۳۰٪ دکتری ۱۶/۵٪
تجربه کاری	تربیت بدنی ۸۳/۵٪ غیر تربیت بدنی ۱۶/۵٪
	کمتر از ۱۰ سال ۲۰٪ بین ۱۱-۲۰ سال ۴۰٪ بین ۲۱-۳۰ سال ۳۰٪ بیشتر از ۳۱ سال ۱۰٪

نتایج تحلیل (میانگین) موانع در جدول ۲ (دور دوم و سوم دلفی در موانع راه‌اندازی استارت‌آپ-های ورزشی) نشان داده شده است.

برای پایایی است و مقصود آن است که خوانندگان گزارش پژوهشی می‌توانند مناسب و کفایت تحلیل را از طریق پیگیری فرایندهای تصمیم‌گیری ارزیابی کنند. درواقع اتکاپذیری تغییر تفکر درباره طرح سنتی‌تر و آزمایشی شدیداً کنترل‌شده تر است. طرح‌های آزمایشی بر کنترل یعنی تثبیت چیزها تأکید دارد، اما در دنیای واقعی که یک محیط طبیعی برای پژوهش کیفی است، انتظار تغییر وجود دارد و بنابراین تکرار پژوهش مسئله‌ساز خواهد بود (Hooman, 2012). به‌منظور حصول از اتکاپذیری، روش دلفی در سه دور اجرا شد.

### یافته‌های پژوهش

بخش کیفی شامل مشارکت‌کنندگان در پانل دلفی بود. بر این اساس افراد مشارکت‌کننده را کارآفرینان ورزش، استادان مدیریت ورزشی، مدیریت کارآفرینی و نیز صاحبان کسب‌وکارهای ورزشی مجازی تشکیل می‌داد. میانگین سنی افراد مشارکت‌کننده در تحقیق ۲۶/۵ با انحراف استاندارد ۵/۲ بوده است. جدول ۱ یافته‌های

### جدول ۲- نتایج تحلیل دور دوم و سوم دلفی (موانع راه‌اندازی استارت‌آپ‌های ورزشی)

گزینه‌های ذیل تا چه اندازه در بحث موانع راه‌اندازی استارت‌آپ‌های ورزشی حائز اهمیت است؟	میانگین نظرات دور دوم	میانگین نظرات دور سوم	رتبه
عدم آگاهی مسئولان از مفهوم استارت‌آپ‌های ورزشی	۳/۳۴	۳/۹۶	۱
عدم حمایت مسئولان ورزشی از ایده‌های جدید	۴/۲۹	۴/۴۶	۲
عدم وجود اتاق فکر در خصوص سیاست‌های اجرایی ایده‌های کارآفرین ورزشی	۴/۲۰	۴/۹۳	۳
عدم پشتوانه فکری در خصوص راه‌اندازی استارت‌آپ‌های ورزشی	۴/۲۹	۴/۴۳	۴
عدم تشویق جامعه توسط رسانه‌ها و هنرمندان و قهرمانان ملی ورزشی به ایده پردازی‌های کسب‌وکار	۴/۱۹	۴/۲۷	۵
عدم وجود خلاقیت اجتماعی در بستر جامعه به‌منظور ایده پردازی	۴/۳۸	۴/۲۳	۶
عدم شناخت مردم از حقوق شهروندی خود در راستای تسهیل ایده	۳/۳۱	۴/۵۳	۷

پردازی استارت‌آپ‌های ورزشی			
۳/۳۷	۳/۳۷	عدم‌حمایت انجمن‌های استارت‌آپ‌های ورزشی از ایده‌های کسب‌وکار	۸
۴/۷۰	۴/۵۳	عدم استقبال جامعه از ایده‌های استارت‌آپ‌های ورزشی به دلیل ریسک بالا	۹
۴/۶۳	۴/۲۶	عدم برگزاری کلاس‌ها و دوره‌های توانمندسازی شناخت مفهوم استارت‌آپ‌های ورزشی	۱۰
۴/۴۴	۴/۳۱	عدم برگزاری سمینارها و همایش‌های تخصصی در زمینه ایده پردازی مستقیم با سرمایه‌گذاران و کارآفرینان	۱۱
۴/۸۳	۴/۳۵	عدم شناخت مردم از پروسه‌های عملیاتی ایده پردازی تا راه‌اندازی کسب‌وکارهای نوپا	۱۲
۴/۵۲	۴/۸۳	عدم آگاهی جامعه از نحوه ثبت حقوقی ایده‌ها و خلاقیت‌های خود	۱۳
۴/۷۷	۴/۲۳	عدم انجام تحقیقات مناسب و فراوان در زمینه راهکارهای ایده پردازی یا عوامل مؤثر آن در خصوص استارت‌آپ‌های ورزشی	۱۴
۳/۵۳	۳/۱۱	کم بودن تعداد نیروهای ماهر در زمینه راه‌اندازی کسب‌وکار نوپا	۱۵
۴/۳۳	۳/۷۳	عدم کیفیت مناسب خدمات از سوی برخی منتورها یا مربیان استارت‌آپ-های ورزشی در مراحل راه‌اندازی کسب‌وکار نوپا	۱۶
۴/۴۳	۴/۲۰	عدم وجود نیروهای زبده و کارکنان امور استارت‌آپ‌های ورزشی در مراحل راه‌اندازی کسب‌وکارهای نوپا	۱۷
۴/۲۳	۴/۳۸	عدم وجود نیروهای انسانی توانمند در زمینه ایده پردازی خلاق	۱۸
۴/۷۰	۴/۵۳	عدم توجه جدی به ایده‌ها و نظرهای خلاقانه در زمینه کسب‌وکارهای نوپا توسط سرمایه‌گذاران	۱۹
۳/۳۱	۳/۲۵	بالا بودن نرخ بهره بانکی برای راه‌اندازی کسب‌وکارهای نوپای ورزشی	۲۰
۳/۲۲	۳/۰۰	محدودیت تخصیص اعتبارات و منابع بانکی به متقاضیان در راستای راه‌اندازی استارت‌آپ‌های ورزشی	۲۱
۴/۰۱	۳/۳۴	بروکراسی بودن امور اداری بانک‌ها جهت راه‌اندازی کسب‌وکار نوپا	۲۲
۴/۴۶	۴/۲۹	عدم‌حمایت بانکداران و سرمایه‌گذاران از برخی ایده‌ها به دلیل ریسک بالا	۲۳
۴/۴۳	۴/۲۹	تعلق نگرفتن بیمه و خسارت‌های جانبی توسط سازمان بیمه مرکزی ج.ا.ایران در مراحل راه‌اندازی استارت‌آپ ورزشی	۲۴
۴/۲۷	۴/۹۱	نبود قانون اخذ اعتبارات مالی جهت راه‌اندازی سرمایه‌های فکری	۲۵
۴/۶۳	۴/۲۶	عدم تخصیص دادن فضای مناسب برای ارائه تبادلات و اندیشه‌های استارت‌آپ‌های ورزشی توسط نهادهای دولتی	۲۶
۴/۳۲	۴/۳۱	عدم وجود فضای مناسب برای راه‌اندازی کسب‌وکارهای نوپا	۲۷
۳/۳۴	۳/۳۵	پائین بودن کیفیت محیط تعبیه‌شده برای راه‌اندازی استارت‌آپ‌های ورزشی	۲۸
۴/۵۲	۴/۸۳	نبود فضای مناسب برای ساخت برخی از باشگاه‌های ورزشی	۲۹

موانع سرمایه‌انسانی

موانع ساختاری-تجزیه‌ری

موانع قانونی-حقوقی

موانع زیرساختی

که نتایج این آزمون به‌صورت جدول ۳ ارائه‌شده است. بر اساس ضریب همبستگی کندال که نشان‌دهنده سطح اجماع بالا در نظرات خبرگان بود، دوره‌های دلفی متوقف می‌گردد.

بعد از اجرای روش‌های دوم و سوم در این پژوهش، اقدام به بررسی میزان تفاوت نظرات پاسخگویان در مرحله دوم با مرحله سوم با استفاده از آزمون همبستگی کندال شده است



**جدول ۳. نتایج آزمون ضریب کندال برای بررسی میزان اجماع حاصل از نظر خبرگان**

حجم نمونه	۳۰
ضریب کندال	۰/۲۸۰
کای اسکور	۲۳۵/۵۹۱
درجه آزادی	۲۸
درجه معناداری	۰/۰۰۱

**جدول ۴. نتایج تحلیل دلفی در مرحله دوم و سوم (راهکارهای راه اندازی استارت‌آپ‌های ورزشی)**

ردیف	موضوع	میانگین نظرات دور دوم	میانگین نظرات دور سوم
۱	راهکارهای مدیریتی	۳/۹۰	۴/۰۳
۲	راهکارهای مدیریتی	۳/۰۶	۳/۶۰
۳	راهکارهای مدیریتی	۴/۰۰	۴/۱۰
۴	راهکارهای مدیریتی	۴/۸۳	۴/۱۶
۵	راهکارهای اجتماعی	۴/۱۶	۴/۰۳
۶	راهکارهای اجتماعی	۴/۱۳	۴/۷۰
۷	راهکارهای اجتماعی	۳/۲۲	۳/۱۱
۸	راهکارهای مربوط به توسعه سرمایه انسانی	۴/۰۶	۴/۷۳
۹	راهکارهای مربوط به توسعه سرمایه انسانی	۴/۵۶	۴/۶۳
۱۰	راهکارهای مربوط به توسعه سرمایه انسانی	۴/۳۳	۴/۴۶
۱۱	راهکارهای مربوط به توسعه سرمایه انسانی	۴/۷۶	۴/۹۶
۱۲	راهکارهای مربوط به توسعه سرمایه انسانی	۴/۸۶	۴/۴۴
۱۳	راهکارهای مربوط به توسعه سرمایه انسانی	۴/۸۰	۴/۱۶
۱۴	راهکارهای مربوط به توسعه سرمایه انسانی	۴/۹۰	۴/۳۶
۱۵	راهکارهای مربوط به توسعه سرمایه انسانی	۳/۴۰	۳/۴۳
۱۶	راهکارهای مربوط به توسعه سرمایه انسانی	۴/۸۰	۴/۶۷
۱۷	راهکارهای ساختاری-تجزیه‌ای	۴/۶۰	۴/۵۶
۱۸	راهکارهای ساختاری-تجزیه‌ای	۴/۴۳	۴/۳۳
۱۹	راهکارهای حقوقی قانونی	۴/۸۰	۴/۳۴
۲۰	راهکارهای حقوقی قانونی	۴/۳۰	۴/۱۶
۲۱	راهکارهای حقوقی قانونی	۴/۳۲	۴/۶۷
۲۲	راهکارهای محیطی	۳/۸۰	۴/۸۰
۲۳	راهکارهای محیطی	۳/۶۶	۳/۳۳
۲۴	راهکارهای محیطی	۴/۳۳	۴/۵۰

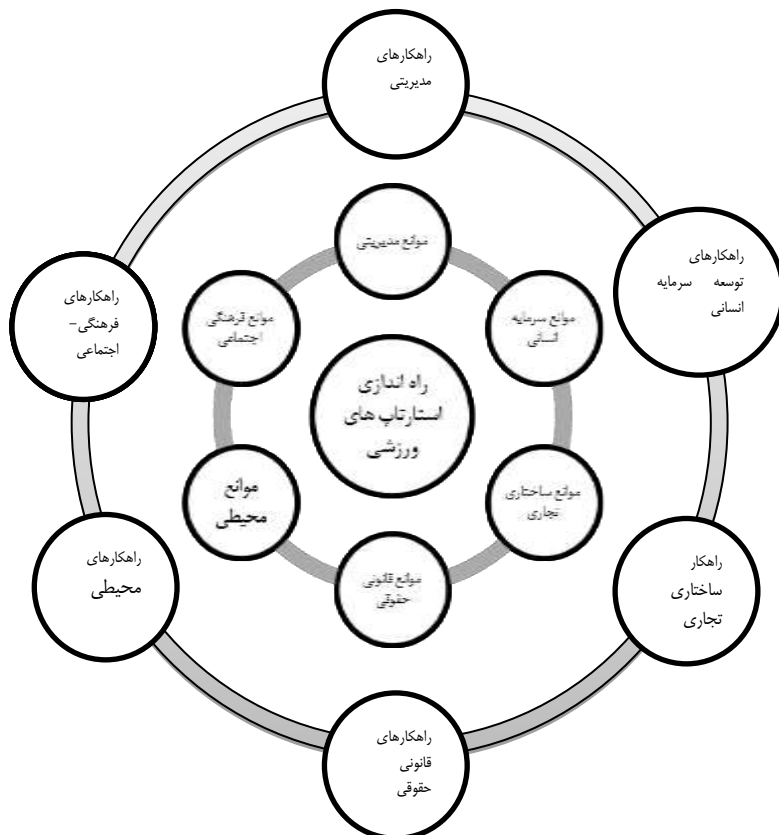


هماهنگی کندال دوره‌های دلفی متوقف می‌گردد.

آزمون ضریب کندال در بررسی میزان اجماع حاصل از نظر مشارکت‌کنندگان در جدول ۴ نشان داده شده است که بر اساس ضریب

#### جدول ۵. نتایج آزمون ضریب کندال برای بررسی میزان اجماع حاصل از نظر خبرگان

حجم نمونه	۳۰
ضریب کندال	۰/۲۹۷
کای اسکوئر	۱۶۵/۶۹۹
درجه آزادی	۲۳
درجه معناداری	۰/۰۰۱



شکل ۱. کلیات موانع راه‌اندازی استارت‌آپ‌های ورزشی و راهکارهای آن

**بحث و نتیجه گیری**

نیز در اولویت قرار نداشتن استارتاپ‌ها از سوی مدیران موانعی برای راه‌اندازی کسب‌وکارهای ورزشی است. علاوه بر این تصمیمات و سیاست‌های مدیران و سیاستمداران به صورت مستقیم و غیرمستقیم کسب‌وکارها و از جمله کسب‌وکارهای ورزشی نوپا را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در واقع دولت و سازمان‌های دولتی و مدیریت این نهادها نقش حمایتی برای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط دارند و همین‌طور نقش مهمی در توسعه نوآوری‌های باز و در نتیجه نوظهور بودن آن‌ها دارند. به‌عنوان مثال برخی از شرکت‌های اروپایی مانند انجمن استانداردسازی اروپایی در طراحی خدمات برای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط و ایجاد ارزش به‌منظور ایجاد نوآوری برای آن‌ها مشارکت می‌کنند. دولت یک ذی‌نفع قدرتمند در تعریف استانداردهای حمایتی است (Albates et al, 2020).

موانع فرهنگی-اجتماعی مربوط به نگرش و انگیزه‌های اجتماعی بود که مانع راه‌اندازی کسب‌وکارهای ورزشی نوپا می‌شود. از این موانع عدم تشویق جامعه توسط رسانه‌ها به ایده پردازی‌های کسب‌وکارهای ورزشی، عدم وجود خلاقیت اجتماعی در بستر جامعه به‌منظور ایده پردازی ورزشی، عدم شناخت مردم از حقوق شهروندی خود در زمینه ایده پردازی استارتاپ‌های ورزشی، عدم حمایت انجمن‌های استارتاپ‌های ورزشی از ایده‌های کسب‌وکار، عدم وجود اتاق فکر در خصوص سیاست‌های اجرائی ایده‌های کارآفرین در ورزش و در نهایت عدم استقبال جامعه از ایده‌های استارتاپ‌های ورزشی به دلیل ریسک بالا بود. به‌صورت متناظر

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده، موانع راه‌اندازی استارتاپ‌های ورزشی در شش مؤلفه جمع‌بندی گردید؛ از موانع راه‌اندازی استارتاپ‌های ورزشی موانع مدیریتی در بحث مدیریت کلان نهادهای ورزشی بود. عدم آگاهی مدیران از مفهوم استارتاپ‌های ورزشی، عدم حمایت مسئولان و سران مملکتی از ایده‌های جدید در ورزش و عدم پشتوانه فکری در خصوص راه‌اندازی استارتاپ‌های ورزشی از موانع بود. به‌صورت متناظر، با توجه به نتایج از راهکارهای مدیریتی مورد نظر برای راه‌اندازی استارتاپ‌های ورزشی عبارت بود از: تشکیل اتاق‌های فکر در سازمان‌ها و نهادهای ورزشی جهت حمایت از اکوسیستم کارآفرینی ورزشی استان همدان، ایجاد سیستم خود اظهاری به‌جای صدور مجوز در مراحل اولیه، برقراری ارتباط مؤثر بین دانشگاه‌ها، شرکت‌های دانش‌بنیان و مراکز رشد و شتاب‌دهنده‌ها در بخش ورزشی. نتایج با تحقیق (Amiri et al, 2010) که به بررسی محدودیت‌های راه‌اندازی کسب‌وکارها پرداختند همخوانی دارد. علاوه نتایج با تحقیقات (Mansouri et al, 2016), (2000) Talebi et al, Lange et al (2020) و Salehian et al (2021) همخوانی دارد. به نظر می‌رسد سازمان‌دهی راه‌اندازی یک کسب‌وکار نوپا و نیز رویکردهای حمایتی از سوی مدیران کمتر مورد توجه قرار گرفته است. سیاست‌ها و برنامه‌های روشنی برای تشویق به راه‌اندازی کسب‌وکارها در سازمان‌های ورزشی و نیز سایر سازمان‌ها و نهادهای زی ربط وجود ندارد. چنان‌که تمایل دولت به شرکت‌های بزرگ و

ضعف در انجام یک رفتار وابسته به نگرش افراد باشد (shahbazi et al, 2016). به عبارتی در توضیح رفتارهای کارآفرینانه نیز حاصل شکل-گیری نگرش‌ها در تحلیل و تفسیر موقعیت اجتماعی و برهم‌کنش افراد با یکدیگر باشد. نقش‌ها و رفتارهای کارآفرینانه ریشه در تعاملات اجتماعی دارد (Wagenschwanz, 2020). در واقع، فرایند توسعه کسب‌وکار می‌تواند مشروط به وجود منابع و از جمله فراهم بودن منابع مالی باشد (Ratten, 2020).

از موانع راه‌اندازی استارت‌آپ‌های ورزشی نوپا موانع سرمایه‌انسانی از قبیل عدم آگاهی و شناخت بود که ریشه در بخش آموزش دارد مانند عدم برگزاری کلاس‌ها و دوره‌های توانمندسازی شناخت مفهوم استارت‌آپ‌های ورزشی، عدم برگزاری درس گروهی‌ها و همایش‌های تخصصی در زمینه ایده پردازی مستقیم با سرمایه‌گذاران و کارآفرینان در ورزش، عدم شناخت مردم از پروسه‌های عملیاتی ایده پردازی تا راه‌اندازی کسب‌وکارهای نوپا در ورزش، عدم آگاهی جامعه از نحوه ثبت حقوقی ایده‌ها و خلاقیت‌های خود در ورزش و عدم انجام تحقیقات مناسب و فراوان در زمینه راهکارهای ایده پردازی یا عوامل مؤثر آن در خصوص استارت‌آپ‌های ورزشی می‌باشد. از سوی دیگر از موانع سرمایه‌انسانی دیگر عبارت بود از؛ عدم وجود نیروهای انسانی توانمند در زمینه ایده پردازی خلاق در ورزش، کم بودن تعداد نیروهای ماهر در زمینه راه‌اندازی کسب‌وکار نوپای ورزشی، عدم کیفیت مناسب خدمات از سوی برخی ناآگاهان در مراحل راه‌اندازی

از راهکارهای مطرح‌شده، شامل تشویق جامعه توسط رسانه‌ها، قهرمانان ملی ورزشی و هنرمندان به ایده پردازی کسب‌وکار، تشویق افراد به ایده پردازی و راه‌اندازی کسب‌وکارهای نوپا توسط رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی، ارتقای فرهنگ سخت‌کوشی در راه‌اندازی استارت‌آپ‌های ورزشی از طریق معرفی الگوهای موفق سخت‌کوشی از استارت‌آپ‌های ورزشی، ارتقای فرهنگ خطرپذیری و درآمدزایی توسط نهادهای مرتبط با استارت‌آپ‌ها از طریق ارتقای سیستم آموزش و پرورش بود. نتایج با تحقیق (Amiri et al (2010 که محدودیت‌های نگرشی و فرهنگی را در راستای محدودیت‌های راه‌اندازی کسب‌وکارها ذکر کرده بودند همخوانی دارد. علاوه بر این نتایج با تحقیقات Lange et Taghavi Rafsanjani et al (2000) و (2020) Mirzazadeh et al (2020) همخوانی دارد. به نظر می‌رسد نگرش و ادراک افراد نسبت به کسب‌وکارهای ورزشی می‌تواند با توجه به نظریه کنش متقابل نمادین<sup>۱</sup> در جامعه اثراتی داشته و افراد جامعه را نسبت به راه‌اندازی کسب‌وکارهای ورزشی تشویق یا مأیوس کند. شرایط محیط پیرامون و شرایط زمینه‌ای می‌تواند ایجادکننده نگرش و ادراکات افراد نسبت به محیط کسب‌وکار باشد. نگرش فرد تعیین‌کننده کارهایی است که وی انجام می‌دهد از این رو نگرش می‌تواند عامل تعیین‌کننده در راه‌اندازی یا مانع آن باشد. در واقع کنش متقابل نمادین اجتماعی بین افراد و جامعه و نتایج حاصل از آن می‌تواند علت انجام یک رفتار یا

## 1 . Symbolic Interactionism Theory



کسب‌وکارهای نوپا، عدم وجود نیروهای زبده و کارشناسان امور استارت‌اپ‌های ورزشی در مراحل راه‌اندازی کسب‌وکارهای نوپا و عدم جدی قرار گرفتن ایده‌ها و نظریات خلاقانه در زمینه کسب‌وکارهای نوپا توسط مسئولین و سرمایه‌گذاران ورزشی است. در این راستا راهکارهای آموزشی ارائه شد که عبارت بود از: ارائه آموزش‌های راه‌اندازی و مدیریت کسب‌وکار، تناسب آموزش‌ها به‌ویژه آموزش در دانشگاه‌ها با دوره‌های آموزشی کارآفرینانه، ارائه آموزش‌های راه‌اندازی و مدیریت کسب‌وکار تناسب آموزش‌ها، ارتقای دانش مدرسان کارآفرینی و حوزه استارت‌اپ در ورزش، بهینه‌سازی آموزش‌ها در مراکز آموزش عالی، ارتقای کیفیت آموزشی متناسب با نیازهای بازار کار. در واقع فقدان به‌کارگیری نیروی انسانی کارآمد می‌تواند یکی از موانع در راه‌اندازی استارت‌اپ‌های ورزشی باشد؛ که با نتایج Ahmed, Amiri et al, (2010), Tagahvi Rafsanjani, (2020), et al (2021) (2021) Alimohammadi (2017) و Farahman et al (2017) همخوانی دارد. به نظر می‌رسد عوامل انسانی یا فردی یکی از عواملی است که به مهارت‌های ذی‌نفعان فعال در عرصه کسب‌وکارهای ورزشی نوظهور برمی‌گردد. در این راستا در واقع نیروی انسانی بزرگ‌ترین و مهم‌ترین سرمایه برای این کشورها محسوب می‌شود به‌گونه‌ای که آموزش این نیروی انسانی به‌نوعی هزینه محسوب نشده بلکه نوعی سرمایه‌گذاری در نظر گرفته می‌شود.

یکی دیگر از موانع استارت‌اپ‌های ورزشی، موانع ساختاری-تجاری بود که شامل مؤلفه‌هایی همچون بالا بودن نرخ بهره بانکی برای راه‌اندازی

کسب‌وکارهای نوپای ورزشی، محدودیت تخصیص منابع و اعتبارات بانکی به متقاضیان جهت راه‌اندازی استارت‌اپ‌های ورزشی، بروکراسی بودن امور اداری بانک‌ها جهت به دست آوردن حمایت‌های مالی برای کسب‌وکار نوپای ورزشی، عدم حمایت بانکداران و سرمایه‌گذاران از ایده‌های خلاق به دلیل ریسک بالا، تعلق نگرفتن بیمه، خسارت‌های جانبی توسط سازمان بیمه مرکزی ج.ا. ایران در مراحل راه‌اندازی استارت‌اپ ورزشی و از دیگر موانع استارت‌اپ‌ها موانع قانونی حقوقی بود مانند نبود قانون اخذ اعتبارات مالی جهت راه‌اندازی سرمایه‌های فکری. از جمله راهکارهای حقوقی قانونی برای راه‌اندازی کسب‌وکارهای نوپا عبارت بود از: کاهش نرخ بهره بانکی برای راه‌اندازی کسب‌وکارهای نوپای ورزشی، کوتاه کردن زمان پروسه اخذ اعتبارات بانکی جهت راه‌اندازی استارت‌اپ‌های ورزشی اتخاذ راهکارهای قانونی به‌منظور حمایت از استارت‌اپ‌های ورزشی بازنگری و اصلاح قوانین و مقررات حاکم بر فضای کسب‌وکار، ارتقای شفافیت قانونی در ادارات و مسیرهای بانک‌ها به‌منظور تسهیل و حمایت از استارت‌اپ‌ها. نتایج تحقیق با پژوهش‌های Amiri et al (2010), Salehian et al (2021), Talebi et al و Rahmanseresht (2017) و al همخوانی دارد. تحقیقات پراکنده با موضوعات مختلف دیگری نیز به بررسی محیط اداری در راستای تسهیل راه‌اندازی کسب‌وکار پرداختند از جمله تحقیق Mahdih, Mondalizadeh and Honari, (2008), Yadollahi Farsi et al (2012), (2011),

ورزشی توسط نهادهای دولتی، پائین بودن کیفیت محیط و نامساعد بودن فضای کسب‌وکار برای راه‌اندازی استارت‌آپ‌های ورزشی و نبود فضای مناسب برای ساخت برخی از باشگاه‌های ورزشی در سطح استان همدان بود. در نهایت از راهکارهای محیطی در راه‌اندازی استارت‌آپ‌های ورزشی عبارت بود از: ارتقای هم‌افزایی نهادهای زی ربط به‌منظور حمایت از اکوسیستم استارت‌آپی، تقویت ارتباط بین صنعت و دانشگاه از طریق عقد قراردادهای همکاری با ضمانت اجرایی، بهبود سیاست‌های اقتصاد کلان. نتایج تحقیق با پژوهش‌های Mondalizadeh (2015)، Larija و Azimzadeh, (2015)، Talebi et al (2020) و Salehian et al (2021) همخوانی دارد. به نظر می‌رسد اقتصاد استارت‌آپ‌های ورزشی در خلأ شکل نمی‌گیرد و وابستگی زیادی به اقتصاد و محیط کسب‌وکار دارد و در این راستا محدودیت‌ها و معضلات در بخش محیطی و اقتصاد کلان و عقب‌ماندگی در تکنولوژی می‌تواند راه‌اندازی کسب‌وکارهای ورزشی نوپا را با مشکل مواجه کند. طبق نتایج مطالعه بانک جهانی یکی از دلایل بیکاری بلندمدت در ایران نامساعد بودن فضای کسب‌وکار است. چنان‌که به ادعان کارشناسان بانک جهانی تنها با انجام اصلاحات در شاخص‌های مربوط به وضعیت کسب‌وکار (اخذ مجوز، حمایت از سرمایه‌گذاران، استخدام نیروی کار، ثبت مالکیت و انحلال فعالیت) قادر خواهد بود، جایگاه خود را از وضعیت نامطلوب فعلی به نحو مطلوبی ارتقا دهد (Ahmadi, 2009).

و (Mohammadkazami, 2012) که در زمینه رویکردهای اداری و مالی با تحقیق حاضر همخوانی دارد. به نظر می‌رسد عدم چابکی رویکردهای اداری، قواعد و قوانین پیچیده مالیاتی و مالی منجر به نگرش منفی نسبت به مشکلات پیش روی راه‌اندازی استارت‌آپ‌ها می‌شود. از سوی دیگر حذف بروکراسی اداری و یکپارچه‌سازی سیستم مدیریت؛ یکی از مهم‌ترین مشوق‌های سرمایه‌گذاری در کسب‌وکارها می‌تواند باشد. امروزه، زمان به‌عنوان یکی از هزینه‌های اساسی برای سرمایه‌گذاران در بخش‌های مختلف اقتصادی بیان‌شده است. از این‌رو عملکردهایی که باعث کاهش زمان (حذف بروکراسی اداری) و چابکی سازمانی شود می‌تواند به‌عنوان یکی از استراتژی‌های نوآوری در بخش کسب‌وکار ورزشی لحاظ گردد. سهولت راه‌اندازی کسب‌وکار تا اندازه زیادی به حمایت مالی و چابکی اداری برمی‌گردد. چنان‌که بر اساس آخرین گزارش‌های بانک جهانی در ارتباط با سهولت راه‌اندازی کسب‌وکارها در سال ۲۰۲۰، ایران با کسب ۵۸/۶ امتیاز از ۱۰۰ امتیاز در میان ۱۹۰ کشور در رتبه ۱۲۷ جهان قرار گرفته است (World Bank Report, 2020) که حاکی از سخت‌تر و پیچیدگی زیاد و زیربنای نامناسب برای راه‌اندازی کسب‌وکار در ایران است که عمدتاً به حمایت‌ها و مسائل مالی برمی‌گردد. در نهایت از موانع دیگر، موانع محیطی بود که شامل عدم تخصیص دادن فضای مناسب برای ارائه تبدلات و اندیشه‌های استارت‌آپ‌های ورزشی توسط نهادهای دولتی، عدم وجود فضای مناسب برای راه‌اندازی کسب‌وکارهای نوپای

حمایتی. به عبارتی هماهنگی و همکاری تمامی این نهادها برای رسیدن به ایجاد و رشد استارت‌آپ‌ها لازم و ضروری است. نهادهایی مانند بانک‌ها می‌توانند در راستای تأمین منابع مالی بلندمدت و کم سود، مولد خوبی برای تشویق افراد برای مشارکت در بخش خدمات و تولیدات ورزشی باشد.

محدودیت تحقیق مربوط به جامعه‌ی آماری این پژوهش شامل مشارکت‌کنندگان در سطح شهر همدان است که برای تعمیم آن به سایر شهرستان‌ها، استان‌ها و مناطق کشور، بایستی احتیاط نمود. در نتیجه در این راستا برای تحقیقات آینده پیشنهاد می‌شود پژوهشی کمی به‌منظور تعمیم‌پذیری یافته‌ها انجام شود. علاوه بر این، اولویت‌بندی موانع و راهکارهای راه‌اندازی و رشد استارت‌آپ‌های ورزشی در ایران می‌تواند از عناوین پیشنهادی پژوهش‌های آتی باشد.

### منابع

- Ahmadi, S.W. (2009). A comparative study of business environment indicators in Iran and the world. Collection of Economic Research, Central Bank of the Islamic Republic of Iran. (Persian)
- Ahmadi, F, Nasiriani, Kh, Abazari, P. (2012). Delphi technique, a tool in research, Iranian Journal of Medical Education, 8 (1): 175-185. (Persian).
- Ahmadpour Dariani, M. (2004). Entrepreneurial experiences in selected countries, Tehran: Amirkabir Publications. (Persian)
- Ahmed, T., Chandran, V. G. R., Klobas, J. E., Liñán, F., & Kokkalis, P. (2020). Entrepreneurship education programmes: How learning, inspiration and resources affect

در واقع، شرایط اقتصادی خوب می‌تواند فرصت‌هایی باشد تا یک استارت‌آپ بتواند با برآورده کردن نیازهای جدید وارد بازار شود. این در توانایی استارت‌آپ برای عملکرد سریع و بدون محدودیت‌های رسمی منعکس می‌شود (Ratten, 2020).

در نتیجه‌گیری کلی به نظر می‌رسد، مجموعه عوامل مدیریتی، فرهنگی اجتماعی، موانع سرمایه انسانی، موانع ساختاری- تجاری، حقوقی- قانونی و شرایط محیطی از جمله عناصر تشکیل‌دهنده یک اکوسیستم استارت‌آپی را تشکیل دهد و راهکارهای گذر از موانع موجود توجه به این عوامل باشد. در واقع می‌توان گفت صنعت ورزش توسط کارآفرینی که می‌تواند به وجود آورنده ایده‌های جدید، بهبود ارتباطات و صرفه‌جویی در هزینه‌ها باشد هدایت می‌شود. کارآفرینی ورزشی متکی به ذی‌نفعان در مجموعه‌ای از یک اکوسیستم با یکدیگر در مورد ایده‌های نوآورانه است. یک اکوسیستم کارآفرینانه در بازار نوظهور شامل عناصر کلیدی از جمله: سیاست‌های دولت، چهارچوب قانونی، سرمایه‌گذاری، فرهنگ، منتورها، دانشگاه‌ها، آموزش، سرمایه انسانی و بازار جهانی است (Mazzarol & Rebound, 2020)، در نتیجه حمایت سازمان‌ها و نهادها از استارت‌آپ‌ها ضروری به نظر می‌رسد که از جمله نهادهای تأثیرگذار که نقش کلیدی در ایجاد و رشد استارت‌آپ‌های ورزشی دارند عبارت است از؛ پارک‌های علم و فناوری، سازمان‌های ورزشی، پژوهشگاه تربیت‌بدنی، آموزش عالی، سازمان‌های مربوط به امور مالیاتی و نهادهای قانون‌گذار در راستای حفظ مالکیت معنوی و تدوین قوانین

- startups, M.Sc. Thesis, Kharazmi University, Faculty of Sports Sciences. (Persian).
- Farahmanmehr, A, Sharifi Fard, F, nikbakhsh, r. (2017). Designing and explaining the framework of entrepreneurship ecosystem in sports, *Journal of Sports Management and Development*, 8 (1): 64-84 (Persian).
  - Ferraro, P., & DI Francesco, A. N. D. R. E. A. (2018). Digital sport startups: global trends and determinants of success. A thesis, Plitecnico, Milano.
  - Forbs (2015). 90% Of Startups Fail: Here's What You Need To Know About The 10%, from web site: <https://www.forbes.com/sites/neilpatel/2015/01/16/90-of-startups-will-fail-heres-what-you-need-to-know-about-the-10/?sh=6ba7e5586679>
  - Gorishi, A, (2020). Identifying the factors affecting the financial support of sports startups in the country, Master Thesis, Department of Accounting and Management, Islamic Azad University, Meshkinshahr Branch. (Persian).
  - Hooman, HA (2012). Practical Guide to Qualitative Research, (Fourth Edition), Tehran: Humanities Textbooks Study (SAMT). (Persian)
  - Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Reyes, C. A. M., Prochotta, A., ... & Berger, E. S. (2020). Startups in times of crisis—A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 13, e00169.
  - Kurd Heydari, R., Mansouri Moayed, F. Khodadad Hosseini, S.H. (2020). Transformation of Factors Affecting the Development of Emerging Technology Businesses in the Entrepreneurial Ecosystem, *Entrepreneurship development Journal*, 12 (1): 141-160. (Persian).
  - intentions for new venture creation in a developing economy. *The International Journal of Management Education*, 18(1), 100327.
  - Albats, E., Alexander, A., Mahdad, M., Miller, K., & Post, G. (2020). Stakeholder management in SME open innovation: interdependences and strategic actions. *Journal of Business Research*, 119, 291-301.
  - Alimohmmadi, Sh. (2015). Identifying the critical factors for the success of startups located in Tehran Science and Technology Park, Master Thesis in International Business Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabai University. (Persian).
  - Amiri, Hm, Zali, HMR, Hmjad, Hm. (2010). Limitations of Starting an Emerging Business, *Journal of Entrepreneurship Development*, 2 (1): 81-102. (Persian).
  - Azimzadeh, S.M. (2015). Analysis of Factors Affecting the Establishment of Small and Medium Businesses and Presenting an Appropriate Model, PhD Thesis, Faculty of Humanities, Tarbiat Modares University. (Persian).
  - Chong, Z. H. A. N. G., & Luyue, Z. H. A. N. G. (2014). The financing challenges of startups in China. *International business and management*, 9(2): 130-137.
  - Eliassy, M., Mohammadi, M., Jafari, H., Karami, P. (2019). A study of the global experiences of start-up companies in the field of sports and physical health. Series of reports reviewing the global experiences of start-up companies, Tehran: Daneshbanian Fanavar. (Persian).
  - Fadaee Fathabadi, M. (2015). Identifying and prioritizing the factors affecting the success of Iranian entrepreneurial ecosystem



- management. 4 (36): 71-90. (Persian).
- Mohammad Kazemi, R, Qasemi, H, Rustam Bakhsh, M.R. (2012). Identification and Analysis of Behavioral Barriers to Organizational Entrepreneurship in the Physical Education Organization (Ministry of Sports), Contemporary Research in Sports Management, 1 (2): 100-89. (Persian).
  - Mohammadi Eliassy, Gh, Notash, H. (2011). Identifying the Roots of Failure of Experienced Iranian Entrepreneurs: A Discourse Narrative Look. Entrepreneurship Development, 4 (13): 31-50. (Persian).
  - Mondalizadeh, Z, Honry, H. (2011). Investigating the Factors Affecting Entrepreneurship Development in Sport, Interdisciplinary Studies in Humanities, 2 (2): 113-136. (Persian)
  - Mondalizadeh, Z. (2015). Designing and compiling a model and indicators of sustainable entrepreneurship in sports, PhD thesis, Faculty of Humanities, University of Physical Education. (Persian).
  - Nadafi, R., Ahmadvand, M. (2018). Identify and prioritize the drivers of start-up business development using Q methodology. Entrepreneurship Development, 10 (3): 517-534. (Persian).
  - Raju, G. S., Kumar, N. S., & Nikkat, S. (2020). Technology based startups pivoting for sustainability: case study of startups. In IOP Conference Series: Materials Science and Engineering 981(2): 22-83. IOP Publishing.
  - Rahman Seresht, H, Dehdashti, Z, Khashei, V, Dostmohmmadian, Sh. (2019). Designing a resilience model for ICT-based startups with a mixed approach. Entrepreneurship
  - La rija, M. S., Aziz, N., & Mian, S. A. (2017). How marketing capabilities shape entrepreneurial firm's performance? Evidence from new technology based firms in turkey. Journal of Global Entrepreneurship Research, 7(1), 1-15.
  - Landeta J. (2006). Current validity of the Delphi method in social sciences. Technological Forecasting and Social Change, 73(5); 467-82.
  - Lange, T., Ottens, M., & Taylor, A. (2000). SMEs and barriers to skills development: a Scottish perspective. Journal of European industrial training. 24 (1): 5-11.
  - Loo, R. (2002). The Delphi method: a powerful tool for strategic management, an international journal of police strategic and management, 25 (4): 762-769.
  - Mahdiyeh, T. (2008) A Study of Business Process Management Technology in the Evolutionary Transition of e-Government, International Conference on Electronic City of Tehran: Tehran.(Persian).
  - Mansoori, A, Afshari, M, Arasteh, A (2016). Barriers to Entrepreneurship Development and Improving the Business Environment in SMEs. The First National Conference on Business Improvement, Development Entrepreneurship in the Context of Resistance Economy, Zanjan. (Persian)
  - Mazzarol, T., & Rebound, S. (2020). Small business management. Heidelberg: Springer.
  - Mirzazadeh, Z, Keshtidar, M, Rahmanpour, A. (2021). Identifying and prioritizing the factors affecting the growth of startups of sports science students in the country using network analysis technique. Applied research in sports

- studies, Online prints. (Persian)
- Teberga, P. M. F., & Oliva, F. L. (2018). Identification, analysis and treatment of risks in the introduction of new technologies by start-ups. *Benchmarking: An International Journal*. 25(5), 1363–1381.
  - Walker AM, Selfe J. (1996). The Delphi method: a useful tool for the allied health researcher. *Br J Ther Rehabil*, 3(12): 677-81.
  - Wagenschwanz, A. M. (2020). The Identity of Entrepreneurs: Providing Conceptual Clarity and Future Directions. *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 1-24.
  - World Bank group report. (2020). *Doing business 2020*. A report of the World bank, pp: 1-149.
  - Wu, C.H, Fong,W.C.(2011). "Combining the fuzzy analytic hierarchy process and the fuzzy Delphi method for developing critical competences of electronic professional manager's". *Qual Quant* 45:751-768.
  - Yadollahi Farsi, J, Gholami, N, Hamidi, M, Kanani, A. (2012). Study of Barriers to Entrepreneurship in Sports, *Entrepreneurship Development*, 3 (12): 105-124. (Persian).
  - Zeia, B, Totifard Tehranpour, M.M. (2017). The Impact of Entrepreneurial Orientation and Electronic Readiness on the Performance of Start-up Sports Businesses, *Journal of Sports Management*, 11 (4): 705-721. (Persian).
  - Development, 4: 621-640.(Persian)
  - Ratten, V. (2020). Sport Startups: What Does the Future Hold? In *Sport Startups: New Advances in Entrepreneurship*. Emerald Publishing Limited.
  - Ratten, V. (2020), "Accelerators as Knowledge Providers", Ratten, V. (Ed.) *Sport Startups: New Advances in Entrepreneurship*, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 45-58. <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-081-420201004>
  - Ratten, V., & Tajeddini, K. (2019). Entrepreneurship and sport business research: synthesis and lessons: introduction to the special journal issue. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 19(1/2), 1-7.
  - Salehian, M, Bahrami, Sh, Rasekh, N, Rizandi, A. (2021). The role of information and communication technology in the development of sports startups, applied research in sports management, online printing. (Persian).
  - Shahbazi, M., Salami.M. Sadeghi, M, Shirzadi, R. (2016). *Fundamentals of Sports Sociology*, 2ed Terhran: Bamdad Ketab Pubilication (Persian).
  - Shahrabi, B., Ashrafi, M. Abbasi, E. (2019). Modeling Factors Affecting Startups Financing Using DEMATEL Technique, *Journal of financial Management Strategy*, 7 (2): 61-89. (Persian).
  - Taghavi Rafsanjani, A, Hakakzadeh, M, Manochehrnejad, A. (2020). Background model of startup development in sports in the country. *Sports Management Studies*, Online Printing. (Persian)
  - Talebi, M, Norbaksh, P, Zarei, A, Norbaksh, M. (2020). Designing a model and prioritization of factors affecting the formation of sports startups, *Sports management*