



Identifying the damage of sports start-ups in order to remove the existing obstacles with a future research approach

Javad Gholamian¹, Parsa Baghal Salehi¹, Maedeh Mazdarani¹ Neda Saebi¹

1. Department of Sport Management, Faculty of Sport Science, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.

Received: 22/01/2026, **Accepted:** 17/06/2026, **Published:** 27/07/2026

* Corresponding Author: Javad Gholamian, E-mail: j.gholamian@ferdowsi.um.ac.ir.

How to Cite: Gholamian,J , Baghal Salehi,P , Mazdarani,M and Saebi,N . (2026). Identifying the damage of sports start-ups in order to remove the existing obstacles with a future research approach. Sport Management Studies, 18(97), 82-106. [In Persian]. DOI: 10.22089/smrj.2026.18922.4227

Extended Abstract

Background and Purpose

Sports start-ups have emerged as an important pillar of innovation and entrepreneurial development within the sports industry; however, the growing number of failed ventures indicates the presence of deep-rooted structural and managerial challenges. Many sports start-ups struggle to survive due to the absence of professional managerial practices, inadequate branding strategies, financial instability, and limited understanding of market dynamics. Given the inherently uncertain and competitive nature of the sports ecosystem, adopting a futures studies approach provides a valuable lens for identifying the systemic drivers that contribute to vulnerability in these businesses. Accordingly, the present study aimed to systematically identify the key damaging factors affecting sports start-ups in Iran and to analyze the dynamic interactions among these variables through cross-impact analysis. The purpose was to uncover the structure of interrelated challenges and provide insights that support strategic, future-oriented decision-making.

Methods

This study employed a mixed-methods design consisting of qualitative exploration followed by quantitative systemic analysis. In the qualitative phase, semi-structured interviews were conducted with nineteen experts, including university faculty members specializing in sport management, doctoral students studying sport entrepreneurship, founders of active sports start-ups, and



Copyright: © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

individuals with unsuccessful entrepreneurial experiences. Content analysis was used to extract sixty-three initial indicators, which were subsequently refined and categorized into forty-seven key indicators across eight major dimensions.

In the quantitative phase, an 8×8 cross-impact matrix was constructed to examine the mutual influence and dependence among the identified variables. MICMAC software was applied to analyze direct and indirect impact patterns, classify variables based on their strategic roles, and map the influence-dependence structure of the system. Through this method, factors were positioned within key systemic categories—drivers, dependent variables, linkage variables, and autonomous elements—enabling a comprehensive understanding of how each contributes to the vulnerability of sports start-ups.

Results

The results revealed a dense and interconnected network of relationships among the factors influencing the sustainability of sports start-ups. Three dimensions emerged as the strongest and most influential drivers of systemic vulnerability: lack of professionalism, branding deficiencies, and financial challenges. Lack of professionalism proved to be the most dominant variable, encompassing weaknesses such as the absence of a coherent business model, inadequate strategic planning, incomplete competitor analysis, limited networking capacities, improper consultation, and insufficient understanding of regulatory frameworks. These shortcomings not only directly weaken operational performance but also indirectly trigger other forms of dysfunction, including customer dissatisfaction, ineffective resource allocation, and poor market positioning.

Branding deficiencies appeared as another central factor and were characterized by the absence of clear branding strategies, weak identity formation, low product quality, limited innovation, and an inability to create perceived value for the target market. The analysis showed that branding occupies a sensitive systemic position, as it strongly influences marketing, customer engagement, and growth potential, while simultaneously being affected by managerial, organizational, and human-resource shortcomings. Financial challenges represented the third major driver. Limited access to capital, inability to attract investors, insufficient budgets for product development and marketing, and the lack of formal support structures consistently emerged as critical barriers.

MICMAC analysis demonstrated that financial challenge's function both as outcomes of deeper structural weaknesses and as amplifiers of those weaknesses, creating feedback loops that exacerbate vulnerability. Additional findings indicated that marketing-related issues, human-resource weaknesses, and customer-related problems serve as secondary contributors to systemic deterioration. Although they do not function as principal drivers, their interactions with the three core variables significantly increase the probability of failure. Individual-level factors—such as low motivation, lack of experience, fatigue, and impulsivity—appeared as contextual issues that, while not highly influential within the systemic model, have the potential to undermine team performance and stability.

Conclusion

The study concludes that the key vulnerabilities of sports start-ups in Iran arise primarily from internal structural deficiencies rather than external market pressures. The interconnected effects of lack of professionalism, branding deficiencies, and financial challenges form the core of the systemic problems that hinder long-term sustainability. Addressing these factors through professional capacity-building, strategic branding development, improved financial support mechanisms, and enhanced digital marketing can significantly reduce the likelihood of failure. By mapping the influence-dependence patterns of damaging factors, this research provides a future-

oriented framework for managers, policymakers, and entrepreneurs seeking to strengthen the resilience and competitiveness of sports start-ups.

Keywords: Sports Start-up, Pathology, Futures Studies, Branding, Matrix Analysis

Article Message

The overarching message of this study is that success in sports start-ups does not depend solely on innovative ideas. Rather, it requires professional managerial structures, strong branding foundations, financial stability, and a strategic, future-oriented mindset. Without these fundamental components, even promising start-ups are unlikely to withstand environmental challenges or achieve sustainable growth.

Ethical Considerations

All ethical guidelines were observed throughout the study. Participation in the interviews was voluntary, informed consent was obtained prior to data collection, and the confidentiality and anonymity of all participants were fully ensured. The data were used exclusively for research purposes and no identifying information was disclosed.

Authors' Contributions

All authors contributed equally to the conception and design of the study, data collection, analysis and interpretation of findings, drafting of the manuscript, and final approval of the submitted version. Each author accepts responsibility for the accuracy and integrity of the work.

Conflict of Interest

The authors declare that there is no conflict of interest, whether financial, institutional, or personal, related to the execution or publication of this study.

Acknowledgments

The authors express their sincere appreciation to the experts, managers, entrepreneurs, and academic colleagues who generously shared their experiences and insights. Their contributions were essential to the completion of this research. Appreciation is also extended to the academic institutions that supported the implementation of this study.



آسیب‌شناسی استارت‌آپ‌های ورزشی ایران مبتنی بر تحلیل اثرات متقاطع و رویکرد آینده‌پژوهی

جواد غلامیان^۱ , پارسا بقال صالحی^۱ , مائده مزدرانی^۱ , ندا صائبی^۱ 

۱. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۱۱/۰۲، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۲۷، تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۵/۰۵

*نویسنده مسئول: نام نویسنده مسئول، E-mail: j.gholamian@ferdowsi.um.ac.ir.

How to Cite: Gholamian, J., Baghal Salehi, P., Mazdarani, M. and Saebi, N. (2026). Identifying the damage of sports start-ups in order to remove the existing obstacles with a future research approach. Sport Management Studies, 18(97), 82-106. [In Persian]. DOI: 10.22089/smrj.2026.18922.4227

چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی آسیب‌های استارت‌آپ‌های ورزشی در ایران با رویکرد آینده‌پژوهی و ارائه راهکارهایی برای رفع موانع موجود انجام شد. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ ماهیت، تحلیلی-اکتشافی بود و به صورت ترکیبی (کیفی و کمی) انجام گرفت. داده‌های موردنیاز از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۹ نفر از متخصصان حوزه کسب‌وکار ورزشی شامل اساتید دانشگاه، دانشجویان دکتری، مدیران استارت‌آپ‌ها و کارآفرینان ناموفق گردآوری شد. برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل اثرات متقاطع و میک‌مک استفاده شد. نتایج نشان داد که مؤلفه‌هایی نظیر «فقدان برندینگ»، «حرفه‌ای نبودن» و «مشکلات مالی» بیشترین تأثیر را در بروز آسیب‌های استارت‌آپ‌های ورزشی دارند؛ بر این اساس، توانمندسازی مدیران استارت‌آپ‌ها در زمینه بازاریابی و برندینگ، ارتقای مهارت‌های مدیریتی و ایجاد ساختارهای حمایت مالی از مهم‌ترین اقدامات پیشنهادی برای بهبود عملکرد این کسب‌وکارها است.

واژگان کلیدی: استارت‌آپ ورزشی، آسیب‌شناسی، آینده‌پژوهی، برندینگ، تحلیل اثرات متقاطع.



مقدمه

یکی از مهم‌ترین سازمان‌هایی که امروزه از طریق تحریک نوآوری و افزایش اشتغال، تأثیر بسزایی بر رشد اقتصاد ملی همه کشورها دارد، کسب‌وکارهای تازه تأسیس یا استارت‌آپ‌ها هستند (الجمال^۱، ۲۰۲۰)؛ مؤسسه‌ای که توسط کارآفرینان برای کمک به ایجاد محصولات و خدمات جدید در شرایط عدم اطمینان فزاینده تأسیس شده‌اند (ویجسینگ^۲ و همکاران، ۲۰۲۱).

در دهه‌های اخیر، استارت‌آپ‌ها به‌عنوان موتور محرک نوآوری، اشتغال‌زایی و تحول دیجیتال در بسیاری از صنایع شناخته شده‌اند و نقشی فزاینده‌ای در رشد اقتصاد دانش‌بنیان ایفا می‌کنند (سازمان همکاری و توسعه اقتصادی^۳، ۲۰۲۵). به عبارت دیگر، استارت‌آپ‌ها با هدف تبدیل شدن به مدل کسب‌وکار تکرارپذیر، توسعه‌یافتنی و قابل‌مقایسه تأسیس می‌شوند، از طیف گسترده‌ای از نوآوری‌ها و اکتشافات علمی پیشرو بهره می‌برند، فناوری‌های موجود را در کاربردهای جدید و متفاوت به کار می‌گیرند و یک مدل کسب‌وکار جدید ایجاد می‌کنند که از طریق آن ارزشی را نشان دهند که قبلاً پنهان شده بود؛ به زبان ساده، کالاهای یا خدمات را به مناطق جغرافیایی جدید بیاورد. در تمام این موارد، نوآوری در قلب موفقیت سازمان قرار دارد (گوپتا^۴ و همکاران، ۲۰۲۱). ماهیت این کسب‌وکارها بر پایه چابکی، نوآوری و توانایی انطباق سریع با تغییرات بازار است، اما درمقابل نرخ شکست زیاد استارت‌آپ‌ها نشان می‌دهد که پایداری این کسب‌وکارها نیازمند عوامل فراتر از ایده و توان تکنولوژیک است (بتلندی^۵ و همکاران، ۲۰۲۵).

مطالعات و گزارش‌های بازار کارآفرینی بین‌المللی نشان می‌دهند که بخش درخورتوجهی از استارت‌آپ‌ها (بسته به صنعت، منطقه و مدل کسب‌وکار)، در چند سال نخست فعالیت با شکست مواجه می‌شوند و پایداری آن‌ها نیازمند ظرفیت‌هایی فراتر از صرفاً ایده و فناوری است (رسین^۶، ۲۰۲۲؛ زلسکی و هلد^۷، ۲۰۲۰)؛ به عنوان مثال، در ایالات متحده سالانه بیش از نیم میلیون استارت‌آپ شروع به کار می‌کنند و تقریباً به همین تعداد به فعالیت‌های تجاری خود پایان می‌دهند. اگرچه همه شرکت‌هایی که تعطیل می‌شوند شکست نمی‌خورند، دوسوم آن‌ها حداقل دو سال در بازار باقی می‌مانند و نیمی از آن‌ها نیز فقط چهار سال سرپا می‌مانند (بزرابورگز^۸ و همکاران، ۲۰۲۱)؛ با وجود این، استارت‌آپ‌ها با چالش‌هایی مواجه هستند که می‌توان به هزینه‌های زیاد تحقیق و توسعه، نیازهای ناشناخته بازار و مشتری، مقاومت و نبود اطمینان در مشتریان بالقوه، تهدید رقبا، نااطمینانی در موفقیت، ناسازگاری یک موضوع جدید با قوانین موجود و کانال‌های توزیع نامشخص در بازار

-
1. Al Jamal
 2. Wijesinghe
 3. Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)
 4. Gupta
 5. Bethlendi
 6. Ressin
 7. Zielske & Held
 8. Bezerra Borges

اشاره کرد (لوچ^۱، ۲۰۰۰؛ سکندو و کاپالدو^۲، ۲۰۲۰). همچنین محققان دریافته‌اند که عوامل موفقیت یا شکست از کشوری به کشور دیگر متفاوت است (یانگ^۳ و همکاران، ۲۰۱۹).

اکوسیستم استارت‌آپی ایران طی دهه اخیر رشد درخورتوجهی را تجربه کرده و توسعه فناوری‌های دیجیتال، گسترش اینترنت و حمایت از اقتصاد دانش‌بنیان، زمینه شکل‌گیری هزاران کسب‌وکار نوپا را فراهم آورده است (سلامزاده و کاواموریتا کیسیم^۴، ۲۰۱۷؛ برنامه توسعه سازمان ملل متحد^۵، ۲۰۲۲)؛ با این حال، بخش چشمگیری از این کسب‌وکارها در سال‌های اولیه فعالیت با مشکلات متعددی مواجه می‌شوند. نوسانات اقتصادی، تورم، محدودیت دسترسی به منابع مالی، دشواری جذب سرمایه‌گذار خطرپذیر، پیچیدگی‌های قانونی و مقرراتی، محدودیت‌های بین‌المللی، مهاجرت نیروی انسانی متخصص و ضعف زیرساخت‌های حمایتی از مهم‌ترین چالش‌های اکوسیستم استارت‌آپی ایران محسوب می‌شوند (خداقلی و همکاران، ۲۰۲۵؛ ولی‌بیگی و همکاران، ۲۰۲۰؛ توکل، ۲۰۲۰). این شرایط موجب شده است که نرخ شکست استارت‌آپ‌ها در کشور درخورتوجه باشد و بسیاری از کسب‌وکارهای نوپا پیش از رسیدن به مرحله رشد پایدار از بازار خارج شوند (سلامزاده و کاواموریتا کیسیم، ۲۰۱۷؛ برنامه توسعه سازمان ملل متحد، ۲۰۲۲). همچنین تأثیر تحریم‌های اقتصادی، بی‌ثباتی‌های کلان اقتصادی و مهاجرت نیروی انسانی متخصص، ظرفیت رشد و مقیاس‌پذیری استارت‌آپ‌ها را با محدودیت‌های جدی مواجه کرده است (لوداتی و پسران^۶، ۲۰۲۳).

در همین راستا، صنعت ورزش نیز طی سال‌های اخیر همسو با اقتصاد دیجیتال، دچار دگرگونی گسترده شده است و ظهور استارت‌آپ‌های ورزشی، فرصت‌های بی‌سابقه‌ای در حوزه‌های تحلیل داده، تجهیزات هوشمند، بازاریابی ورزشی، خدمات باشگاه‌داری، پلتفرم‌های دیجیتالی و تناسب‌اندام ایجاد کرده است (متفکری، ۲۰۲۵؛ چی^۷ و همکاران، ۲۰۲۴؛ هلیس^۸ و همکاران، ۲۰۲۴؛ راتن^۹، ۲۰۲۲)؛ اما با وجود این ظرفیت عظیم، شواهد جهانی نشان می‌دهد که استارت‌آپ‌های ورزشی به دلیل ویژگی‌های خاص بازار ورزش (مانند پیش‌بینی‌ناپذیر بودن رفتار مصرف‌کننده، وابستگی زیاد به برندهای معتبر، نوسانات شدید بازار و رقابت شدید) آسیب‌پذیری بیشتری نسبت به سایر صنایع دارند (همراشمیت^{۱۰} و همکاران، ۲۰۲۲). همچنین پویا بودن، ضرورت یا اغلب پاسخی مستقیم به‌منظور انطباق با محیط‌های رقابتی پر سرعت و تغییرات سریع با زمینه‌های مرتبط با کارآفرینی در ورزش است (لیچ^{۱۱} و همکاران، ۲۰۱۳؛ لئونارد-بارتون^{۱۲}، ۱۹۹۲؛ رنکو^{۱۳} و همکاران، ۲۰۱۵). ورزش به‌عنوان صنعت توسعه‌یافته‌ای در جهان ظاهر شده و رشد در فرایندهای کارآفرینی آن فرصت‌های شغلی جدیدی را فراهم کرده است (امینی روشن و همکاران، ۲۰۲۲)، اما از سوی دیگر از ویژگی‌های محیط پویا و در حال تغییر،

1. Loch

2. Secundo & Capaldo

3. Yang

4. Kawamorita Kesim

5. United Nations Development Programme

6. Laudati & Pesaran

7. Qi

8. Hlis

9. Ratten

10. Hammerschmidt

11. Leitch

12. Leonard-Barton

13. Renko

وجود تغییرات و ابهام است که تأثیر درخورملاحظه‌ای بر تصمیمات، برنامه‌ریزی و کنترل دارد (نظری‌پور و همکاران، ۲۰۲۲).

در ایران نیز طی یک دهه گذشته، تعداد استارت‌آپ‌های ورزشی رشد چشمگیری داشته است، اما بخش درخور توجهی از آن‌ها یا وارد مرحله رشد نشده‌اند یا پس از مدت کوتاهی فعالیت خود را متوقف کرده‌اند. نبود نظام حمایتی پایدار، فقدان ساختارهای مالی مناسب، مشکلات مدیریت منابع انسانی، ضعف بازاریابی و ناپختگی مدل‌های کسب‌وکار از دلایل مهم این وضعیت شناخته می‌شوند (غلامیان و همکاران، ۲۰۲۲؛ پرواز و عیدی، ۲۰۲۲). از سویی، مدیرانی که آینده برای آن‌ها مهم است، به مهارت‌هایی خارج از شایستگی و مهارت‌های مدیران گذشته نیاز دارند و آماده کردن این مدیران برای آینده، چیزی فراتر از ایجاد شایستگی‌های موردنیاز و مهارت‌های مهم برای کنترل کسب‌وکار است (غلامیان و همکاران، ۲۰۲۲). در این حوزه، ظهور استارت‌آپ‌های ورزشی فرصت‌های جدیدی در زمینه فناوری‌های ورزشی، سلامت دیجیتال، باشگاه‌داری هوشمند، بازاریابی ورزشی و خدمات مبتنی بر داده ایجاد کرده است، اما این کسب‌وکارها علاوه بر چالش‌های عمومی استارت‌آپ‌ها با مسائل اختصاصی صنعت ورزش نیز مواجه‌اند. این چالش‌ها در صنعت ورزش از اهمیت بیشتری برخوردار هستند. استارت‌آپ‌های ورزشی علاوه بر مواجهه با مشکلات عمومی استارت‌آپ‌ها، با چالش‌هایی نظیر ضعف تجاری‌سازی فناوری‌های ورزشی، محدودیت سرمایه‌گذاری در نوآوری‌های ورزشی، دشواری توسعه برند، فقدان بلوغ بازار محصولات ورزشی فناورانه و تغییرات سریع ترجیحات مصرف‌کنندگان نیز مواجه‌اند (راتن، ۲۰۲۰؛ همراشمیت و همکاران، ۲۰۲۲)؛ برای مثال، بسیاری از استارت‌آپ‌های فعال در حوزه رزرو آنلاین اماکن ورزشی، سامانه‌های مربی‌یابی، اپلیکیشن‌های پایش فعالیت بدنی، تجهیزات هوشمند ورزشی و پلتفرم‌های تحلیل داده‌های ورزشی، در مراحل اولیه فعالیت با مشکلاتی نظیر جذب مشتری، تأمین سرمایه، توسعه بازار و ایجاد مزیت رقابتی پایدار مواجه می‌شوند. در همین زمینه مطالعات داخلی نشان داده‌اند که ضعف مدل کسب‌وکار، کمبود سرمایه، مشکلات بازاریابی، ضعف منابع انسانی و فقدان حمایت‌های ساختاری از مهم‌ترین موانع توسعه استارت‌آپ‌های ورزشی در ایران هستند (پرواز و عیدی، ۲۰۲۲؛ غلامیان و همکاران، ۲۰۲۲)؛ تقوی رفسنجانی و همکاران، ۲۰۲۰)؛ بنابراین بررسی علمی و نظام‌مند آسیب‌ها، چالش‌ها و آینده‌پژوهی این استارت‌آپ‌ها، در کنار فعالیت‌های مربوط در فضای جدیدی که رقبا نمی‌توانند در آن حضور یابند، بسیار مهم است. از سوی دیگر، هنگام برنامه‌ریزی برای حرکت به سمت آینده بهتر، آنچه در درجه اول حائز اهمیت است، شناسایی آسیب‌های موجود و اجزای مؤثر در این آسیب‌های وارد شده به استارت‌آپ‌های ورزشی است؛ بر همین اساس، به‌کارگیری رویکرد آینده‌پژوهی و تحلیل اثرات متقاطع^۱ ضرورت می‌یابد؛ رویکردی که امکان شناسایی روابط علی، تعیین پیشران‌های اصلی، کشف حلقه‌های بازخورد و ارائه تصویری نظام‌مند از آسیب‌های کلیدی را فراهم می‌کند (روپونن^۲، ۲۰۲۴).

استفاده از نرم‌افزار میک‌مک^۳ نیز با ترسیم نقشه اثرگذاری و وابستگی، کمک می‌کند تا چالش‌های بنیادین که بیشترین نقش را در شکست یا آسیب‌پذیری استارت‌آپ‌ها دارند، شناسایی شوند و مبنایی برای سیاست‌گذاری، تصمیم‌گیری و مداخله مدیریتی فراهم شود؛ بنابراین پژوهش حاضر با هدف شناسایی نظام‌مند آسیب‌های استارت‌آپ‌های ورزشی ایران و

1. Cross-Impact Analysis

2. Roponen

3. MICMAC

تحلیل روابط علی و وابستگی بین آن‌ها با رویکرد آینده‌پژوهی و روش تحلیل اثرات متقاطع انجام شده است. این پژوهش با ارائه یک مدل سیستمی، می‌تواند علاوه بر روشن کردن ریشه‌های اصلی چالش‌ها، راهنمایی عملی برای مدیران، سرمایه‌گذاران، سیاست‌گذاران و طراحان اکوسیستم ورزش کشور نیز فراهم آورد.

روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ روش‌شناسی، مطالعه‌ای آمیخته^۱ (ترکیبی) با طرح اکتشافی متوالی است که در دو مرحله کیفی و کمی-سیستمی انجام شد. در مرحله کیفی، به‌منظور شناسایی آسیب‌ها و استخراج شاخص‌های مؤثر بر استارت‌آپ‌های ورزشی، از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق با خبرگان اکوسیستم استارت‌آپی ورزش استفاده شد. جامعه پژوهش شامل اساتید و پژوهشگران حوزه کسب‌وکارهای ورزشی، کارآفرینان ورزشی، بنیان‌گذاران و مدیران استارت‌آپ‌های ورزشی (موفق و ناموفق) و مشاوران اکوسیستم کارآفرینی ورزشی بود. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و با بهره‌گیری از روش گلوله‌برفی انجام شد. معیارهای ورود به پژوهش، برخورداری از حداقل سه سال تجربه تخصصی، سابقه مدیریتی در استارت‌آپ‌های ورزشی یا داشتن آثار پژوهشی مرتبط بودند. فرایند مصاحبه‌ها تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. درمجموع نوزده مصاحبه عمیق انجام شد و اشباع نظری زمانی تأیید شد که در سه مصاحبه متوالی، کد یا مضمون جدیدی استخراج نشد. پس از پیاده‌سازی کامل مصاحبه‌ها، داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون^۲ بررسی شدند. در این فرایند، ابتدا کدهای اولیه استخراج شدند و سپس در قالب مضامین فرعی و مضامین اصلی سازمان‌دهی شدند؛ در نتیجه، ۶۳ شاخص اولیه شناسایی شد که پس از بازبینی و ادغام موارد مشابه، به ۴۷ شاخص در قالب هشت بعد اصلی کاهش یافت. برای افزایش اعتبار و قابلیت اعتماد یافته‌های کیفی، از راهبردهای تثبیت داده‌ها^۳ از طریق تطبیق با اسناد ثانویه، پاسخ‌سنجی بازگشتی^۴، توافق بین کدگذاران^۵ با استفاده از ضریب کاپای کوهن^۶ و همچنین گزارش‌دهی مطابق با معیارهای COREQ استفاده شد.

در مرحله کمی-سیستمی، به‌منظور بررسی روابط متقابل میان ابعاد شناسایی‌شده، از روش تحلیل اثرات متقاطع و تحلیل ساختاری با بهره‌گیری از نرم‌افزار میک‌مک استفاده شد. در این مرحله، همان خبرگان در قالب یک پانل تخصصی مشارکت کردند و میزان تأثیر هریک از ابعاد بر سایر ابعاد را در قالب ماتریس اثرات متقاطع براساس طیف چهاردرجه‌ای شامل «بدون تأثیر (صفر)، تأثیر ضعیف (۱)، تأثیر متوسط (۲) و تأثیر قوی (۳)» تعیین کردند.

بر این اساس، ماتریس ۸×۸ اثرات متقاطع تشکیل و داده‌ها در نرم‌افزار میک‌مک وارد شد. این نرم‌افزار با محاسبه اثرات مستقیم و غیرمستقیم متغیرها، جایگاه آن‌ها را براساس میزان تأثیرگذاری و وابستگی مشخص کرده و متغیرها را در چهار

-
1. Mixed-methods
 2. Thematic Analysis
 3. Triangulation
 4. Member Checking
 5. Inter-Rater Reliability
 6. Cohen's Kappa Coefficient

گروه پیشران، وابسته، پیوندی و خودگردان طبقه‌بندی می‌کند. درنهایت، پیشران‌های کلیدی مؤثر بر آسیب‌های استارت‌آپ‌های ورزشی شناسایی شدند.

برای ارزیابی اعتبار و پایداری نتایج بخش کمی-سیستمی، از سه معیار استفاده شد: (۱) اعتبار محتوا از طریق بررسی و تأیید ماتریس اثرات متقاطع و دسته‌بندی متغیرها توسط پنج کارشناس مستقل؛ (۲) اعتبار سازه از طریق مقایسه نتایج تحلیل ساختاری با مضامین استخراج‌شده از مرحله کیفی؛ (۳) پایایی امتیازدهی از طریق محاسبه ضریب توافق میان خبرگان. همچنین برای بررسی استحکام نتایج، آزمون‌های حساسیت شامل تغییر ± 10 درصدی امتیازهای ماتریس، اجرای تحلیل با میانگین‌گیری وزنی بر اساس اعتبار خبرگان و مقایسه نتایج در مراتب مختلف اثرات غیرمستقیم (مرتبه‌های ۳ و ۵) انجام شد. در مواردی که نتایج به تغییرات حساس بودند، متغیرها و روابط دارای عدم قطعیت در گزارش نهایی مشخص شد و پیشنهاد انجام مطالعات تکمیلی ارائه شد.

نتایج

اطلاعات جمعیت‌شناختی نمونه پژوهش در جدول (۱) آورده شده است.

جدول ۱- مشخصات جمعیت شناختی مدیران موفق کسب‌وکارهای ورزشی نوپا

Table 1- Demographic characteristics of successful managers in emerging sports businesses

ردیف Row	سن Age	جنسیت Gender	تحصیلات Education	دارای ثبت اختراع Holding a patent	نوع مدرک تحصیلی Type of educational degree
1	29	مرد	کارشناسی ارشد	2 مورد	مرتبط با ورزش
2	34	مرد	دکتری	1 مورد	مرتبط با ورزش
3	37	مرد	کارشناسی ارشد	نیست	مرتبط با ورزش
4	51	مرد	کارشناسی	نیست	غیرمرتبط با ورزش
5	42	مرد	کارشناسی	نیست	غیرمرتبط با ورزش
6	33	مرد	دکتری	1 مورد	مرتبط با ورزش
7	36	زن	کارشناسی	2 مورد	مرتبط با ورزش
8	40	زن	کارشناسی ارشد	1 مورد	غیرمرتبط با ورزش
9	38	مرد	کارشناسی	نیست	غیرمرتبط با ورزش
10	41	مرد	دکتری	1 مورد	مرتبط با ورزش
11	34	مرد	کارشناسی	نیست	مرتبط با ورزش
12	37	مرد	کارشناسی ارشد	2 مورد	غیرمرتبط با ورزش
13	31	زن	دکتری	نیست	مرتبط با ورزش
14	44	زن	کارشناسی ارشد	1 مورد	مرتبط با ورزش
15	35	مرد	کارشناسی ارشد	2 مورد	غیرمرتبط با ورزش
16	44	مرد	دکتری	1 مورد	غیرمرتبط با ورزش

مرتبط با ورزش	نیست	کارشناسی ارشد	مرد	34	17
غیرمرتبط با ورزش	2 مورد	کارشناسی	مرد	40	18
مرتبط با ورزش	1 مورد	کارشناسی ارشد	زن	31	19

از طریق مصاحبه‌های عمیق و تفحص در پژوهش‌های انجام‌شده، ۶۳ شاخص برای شناسایی مهم‌ترین آسیب‌های استارت‌آپ‌های ورزشی در اختیار خبرگان قرار گرفت. تعداد ۱۶ شاخص ریزش کرد و درنهایت ۴۷ شاخص برای بررسی دوباره در اختیار نمونه بررسی شده قرار گرفت. درنهایت عوامل مؤثر در آسیب‌های استارت‌آپ‌های ورزشی در هشت بخش و ۴۷ شاخص کلیدی و ماتریسی با پهنای ۸×۸ مبتنی بر اثرات متقاطع تنظیم شد.

جدول ۲- مشخصات آسیب‌های استارت‌آپ‌های ورزشی

Table 2- Characteristics of challenges in sports startups

شاخص‌ها Indicators	عوامل Factors	ردیف Row
بازاریابی ضعیف استفاده نکردن از تبلیغات مرتبط کمبود مشاوران تخصصی در زمینه رسانه‌های تبلیغاتی سنجش نشدن اثربخشی کمپین‌های تبلیغاتی در ایران کمبود پژوهش‌های کافی در زمینه تحقیقات بازار رصد نشدن هر روزه بازار	مشکلات بازاریابی	1
نیاز نداشتن بازار به محصول بی‌توجهی به مشتری ایده نگرفتن از نظرات مشتری کاربرپسند نبودن محصول موقعیت مکانی نامناسب	مشکلات مربوط به مشتری	2
محصول بدون مدل کسب‌وکار قیمت گذاری اشتباه بر روی محصول مشورت کردن با افراد نادرست ارتباطات محدود نبود اعتماد به همدیگر برای اشتراک گذاری و تسهیم ایده فقدان استفاده از شبکه یا مشاور کم‌توجهی به مسائل قانونی مغلوب شدن به رقبا نداشتن اتاق فکر ایده‌های ناکارآمد	حرفه‌ای نبودن	3
فقدان استراتژی برندسازی اشتراکات ذهنی و ارزشی برند با محصول پایین بی‌توجهی به مطالعه و آموزش برندینگ تولید محصولات بی‌کیفیت بزرگ شدن و بلوغ زودرس	فقدان برندینگ	4

نبود خلاقیت در کار		
مدیریت ناکارآمد انتخاب اعضای نامناسب برای تیم ناسازگاری تیمی نبود توافق و یکپارچگی بین اعضای تیم و یا سهامداران نبود چارچوب علمی در طراحی کسب‌وکار	کمبود علم مدیریت	5
تیم ضعیف رهبری ضعیف و نبود رهبری نداشتن راهنما فقدان نیروی توانمند و علاقه‌مند	ضعف منابع انسانی	6
کمبود صبر در کادر تیمی نبود اشتیاق در کادر تیمی کمبود تمرکز در کادر تیمی نبود مهارت لازم برای برد فقدان مقاومت و ایستادگی کمبود انگیزه، تعهد کاری و علاقه خستگی بیش از حد غرور بیش از حد تجربه کافی نداشتن افراد تخلیه‌ی روحی افراد شتاب‌زدگی و عجله	مشکلات فردی	7
تمام شدن سرمایه نبود توافقات مالی کمبود بودجه جذب نشدن سرمایه‌گذار	مشکلات مالی	8

با تجزیه و تحلیل شاخص‌های کلیدی و داده‌های موردنیاز، ابعاد ماتریس 8×8 با نرم‌افزار میک‌مک و روش تحلیل اثرات متقاطع، درجه پرشدگی ماتریس ۷۵ درصد به دست آمد. از مجموع ۴۸ رابطه ماتریسی قابل‌ارزیابی، ۱۰ رابطه دارای اثرات متقاطع ۳ بودند؛ یعنی شاخص‌ها هم از یکدیگر تأثیرپذیر هستند و هم بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند. ۲۶ رابطه دارای اثرات متقاطع ۲ بودند؛ یعنی نقش تقویت‌کننده داشتند. ۱۲ رابطه دارای اثرات متقاطع ۱ بودند؛ یعنی بر دیگر شاخص‌ها تأثیر بیشتری گذاشتند. ۱۶ رابطه از اثرات متقاطع نیز، نه بر هم تأثیر گذاشته‌اند و نه از یکدیگر تأثیر پذیرفته‌اند (جدول ۳). در جدول (۴)، اطلاعاتی درمورد مجموع ردیف‌ها و ستون‌های ماتریس MDI آورده شده است.

جدول ۳- ماتریس MDI

Table 3- MDI Matrix

ابعاد	تکرار Repeti	بدون	تأثیرگذار	تقویت‌کننده	توانمندساز	درجه پرشدگی (%)	مجموع روابط Total
-------	-----------------	------	-----------	-------------	------------	-----------------	----------------------

دوماهنامه مطالعات مدیریت ورزشی، مرداد و شهریور ۱۴۰۵، دوره ۱۸، شماره ۹۷

relations	Degree of fullness (%)	(شدت ۳) Enabler (intensity 3)	(شدت ۲) Reinforcer (intensity 2)	(شدت ۱) Influence r (intensity 1)	تأثیر No effect	tion	ماتریس Matrix dimensi ons
48	75%	10	26	12	16	2	8×8

جدول ۴- مجموع ردیف و ستون ماتریس MDI

Table 4- Row and column sums of the MDI matrix

متغیر Variable	مجموع ستون‌ها (وابستگی) Column totals (dependency)	مجموع سطرها (تأثیرگذاری) Row totals (influence)	ردیف Row
ضعف منابع انسانی Human-resource weaknesses	8	14	1
فقدان برندینگ Branding deficiencies	14	15	2
مشکلات فردی Individual-related problems	10	10	3
مشکلات بازاریابی Marketing-related issues	11	12	4
کمبود علم مدیریت Lack of management knowledge	13	7	5
مشکلات مربوط به مشتری Customer-related problems	15	6	6
مشکلات مالی financial challenges	10	15	7
حرفه‌ای نبودن Lack of professionalism	13	15	8
کل	94	94	

Total			
-------	--	--	--

ماتریس تأثیرات غیرمستقیم^۱ (MII) مطابق با ماتریس تأثیرات مستقیم (MID) تعریف می‌شود که با ضرب‌های متوالی توان‌های بالاتر ماتریس MID حاصل می‌شود. این ماتریس، چارچوبی برای ارائه طبقه‌بندی جدیدی از متغیرها فراهم می‌کند که بر مهم‌ترین عوامل مؤثر در سیستم تأکید دارد؛ به بیان دیگر، با اعمال ضرب‌های متوالی ماتریس MID، تأثیرات غیرمستقیم متغیرها شناسایی می‌شود که در ماتریس تأثیرات مستقیم قابل مشاهده نیستند. این رویکرد امکان تحلیل انتشار تأثیرات از طریق مسیرها و حلقه‌های بازخورد با طول‌های مختلف (۱ تا N) را فراهم می‌کند؛ به گونه‌ای که برای هر متغیر، دو شاخص کلیدی محاسبه می‌شود: قدرت تأثیرگذاری که از تعداد و شدت مسیرها و حلقه‌هایی با طول ۱ تا N که از متغیر مذکور ناشی می‌شوند و وابستگی که از تعداد و شدت مسیرها و حلقه‌هایی با طول ۱ تا N که به متغیر مذکور ختم می‌شوند. معمولاً تحلیل ضرب‌های متوالی ماتریس MID تا مرتبه ۳، ۴ یا ۵ انجام می‌شود؛ زیرا پس از این مرتبه، نتایج تحلیل و طبقه‌بندی متغیرها به ثبات و پایداری درخور توجهی می‌رسد. جدول (۵) مجموع قدرت تأثیرگذاری (مجموع سطرهای ماتریس MII) و میزان وابستگی (مجموع ستون‌های ماتریس MII) را برای متغیرهای بررسی شده نشان می‌دهد.

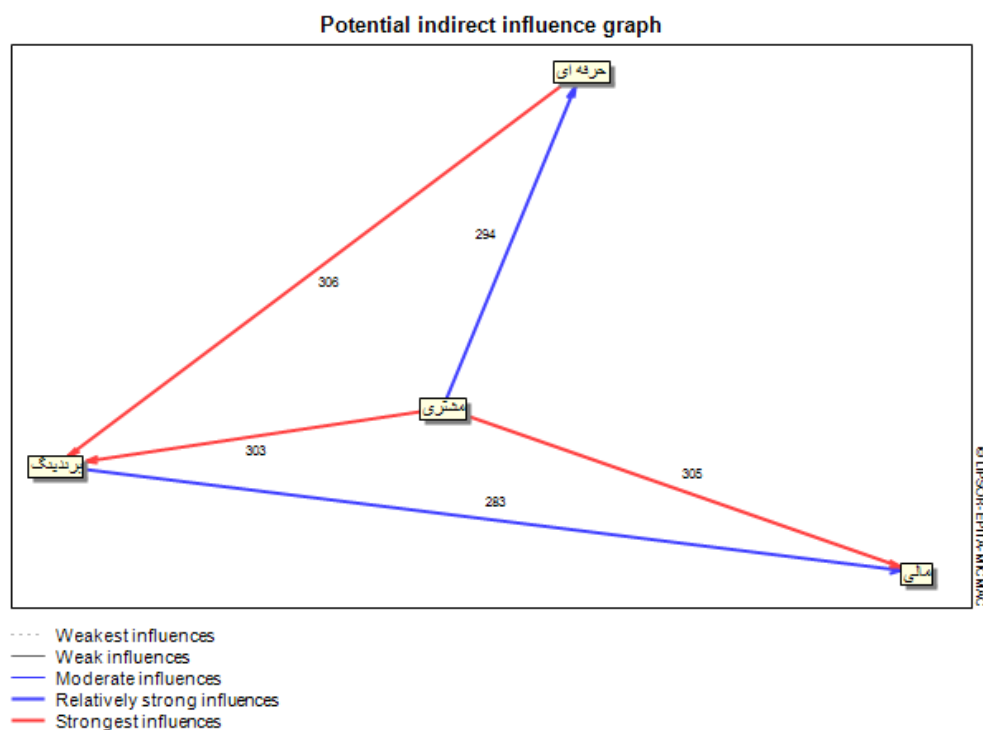
جدول ۵- مجموع ردیف‌ها و ستون‌های ماتریس تأثیرات غیرمستقیم (MII)

Table 5- Row and column sums of the indirect influence matrix (MII)

متغیر Variable	مجموع سطرها (قدرت تأثیرگذاری) Row totals (influence)	مجموع ستون‌ها (وابستگی) Column totals (dependency)	مجموع (R+C) Sum (R+C)	تفاوت (R- C) Difference (R-C)	نقش در سیستم Role in the system
ضعف منابع انسانی Human-resource weaknesses	1767	1139	2906	628+	تأثیرگذار زیاد Highly influential
فقدان برندینگ Branding deficiencies	1977	1819	3796	158+	وابسته و نسبتاً تأثیرگذار Dependent and moderately influential
مشکلات فردی Individual- related problems	1387	1357	2744	30+	نسبتاً متعادل Relatively balanced
مشکلات بازاریابی Marketing- related issues	1662	1437	3099	225+	نسبتاً تأثیرگذار Moderately influential
کمبود علم مدیریت Lack of	951	1692	2643	741-	تأثیرپذیر زیاد Highly dependent

1. Matrix of the Indirect Influences (MII)

management knowledge					
مشکلات مربوط به مشتری Customer-related problems	892	1949	2841	1057-	بسیار تأثیرپذیر Very highly dependent
مشکلات مالی Financial challenges	1931	1294	3225	637+	تأثیرگذار زیاد Highly influential
حرفه‌ای نبودن Lack of professionalism	1898	1784	3682	114+	وابسته و تأثیرگذار Dependent and influential

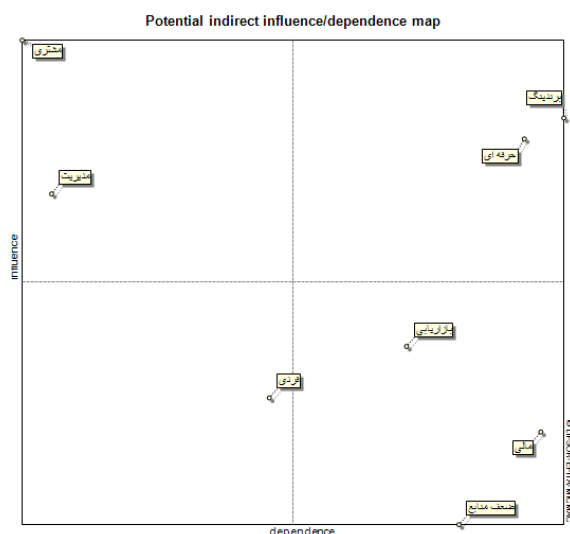


شکل ۱- نمودار تأثیر غیرمستقیم بالقوه

Figure 1- Potential indirect influence diagram

تحلیل اثرات متقاطع و جایگاه متغیرها در شکل (۱) نشان می‌دهد که برخی از متغیرها نظیر فقدان برندینگ، مشکلات مالی و حرفه‌ای نبودن، در زمره متغیرهای کلیدی سیستم قرار دارند و لازم است در برنامه‌ریزی‌های مدیریتی و مداخلاتی به

صورت ویژه مدنظر قرار گیرند. درمقابل، متغیرهایی مانند مشکلات مربوط به مشتری، بیشتر در نقش نتیجه‌پذیر ظاهر می‌شوند و بازتاب تحولات سایر مؤلفه‌های سیستم هستند.

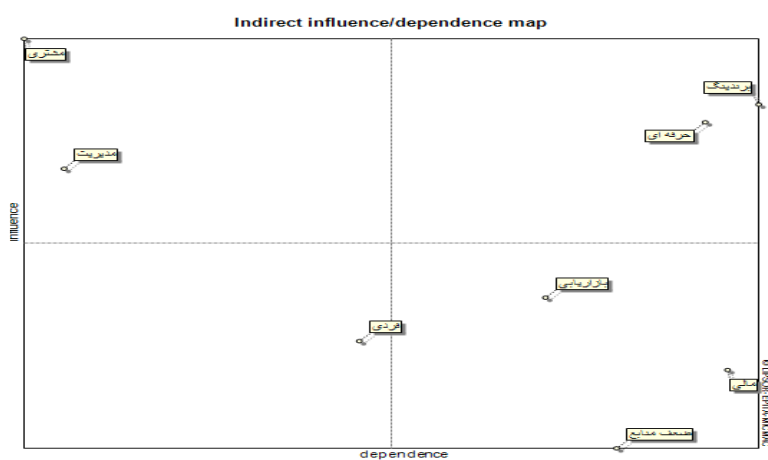
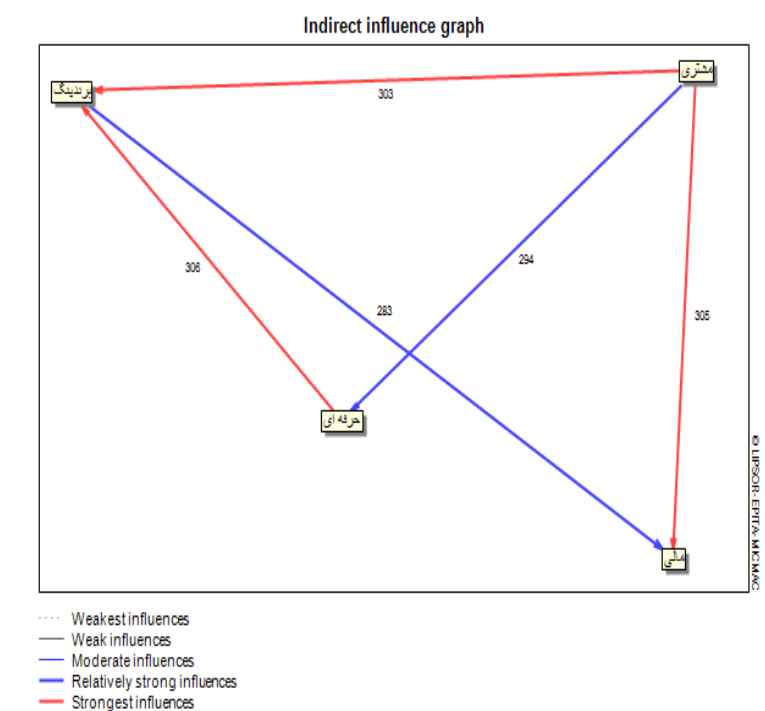


شکل ۲- نقشه نفوذ غیرمستقیم/وابستگی بالقوه

Figure 2- Indirect influence/potential dependence map

شکل‌های (۱) و (۲) با شروع ماتریس تأثیرات غیرمستقیم بالقوه MIIP تنظیم شده است. نمودار بالا، جایگاه عوامل مختلف را براساس میزان «تأثیرگذاری» و «وابستگی» آن‌ها به سایر عوامل نشان می‌دهد. با تقسیم نمودار به چهار ربع، می‌توان تحلیل زیر را ارائه داد: ۱- ربع بالا-چپ (تأثیر زیاد، وابستگی کم): عوامل: مدیریت، مشتری. این عوامل دارای تأثیرگذاری زیادی بر سایر بخش‌ها هستند، اما خود وابستگی کمی به دیگر عوامل دارند. این ویژگی آن‌ها را به‌عنوان عناصر راهبردی و اثرگذار در سیستم معرفی می‌کند؛ ۲- ربع بالا-راست (تأثیر زیاد، وابستگی زیاد): عوامل: برندینگ، تحقیق و توسعه. این دسته از عوامل هم تأثیر زیادی بر سایر اجزا دارند و هم خود تحت تأثیر عوامل دیگر قرار می‌گیرند. این وضعیت نشان‌دهنده جایگاه حساس آن‌ها در شبکه تعاملات سازمانی است؛ ۳- ربع پایین-چپ (تأثیر کم، وابستگی کم): عامل: فردی. این عامل کمترین میزان تعامل را با سایر عوامل دارد؛ نه تأثیر زیادی بر دیگران دارد و نه وابستگی زیادی به آن‌ها. ممکن است در این مرحله نقش کلیدی ایفا نکند، اما در برخی شرایط می‌تواند مستقل عمل کند؛ ۴- ربع پایین-راست (تأثیر کم، وابستگی زیاد): عوامل: مالی، ضعف منابع، تولید. این عوامل وابستگی زیادی به دیگر اجزا دارند، اما تأثیر اندکی بر آن‌ها دارند. چنین عواملی نیازمند توجه مدیریتی ویژه هستند تا از آسیب‌پذیری ناشی از وابستگی زیاد جلوگیری شود.

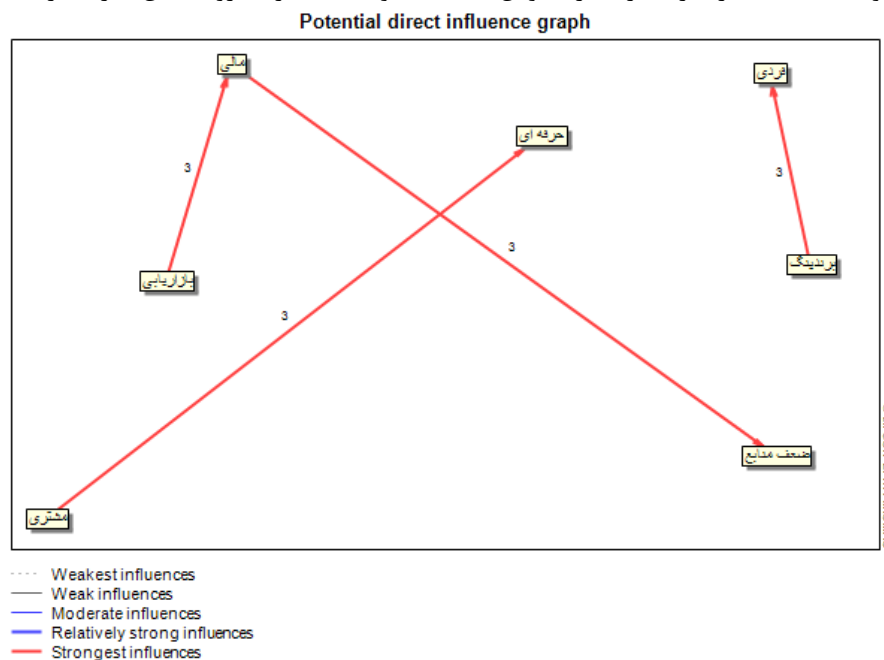
شکل ۳- نمودار تأثیرات غیرمستقیم
Figure 3- Indirect effects diagram



شکل ۴- نقشه نفوذ/وابستگی غیرمستقیم

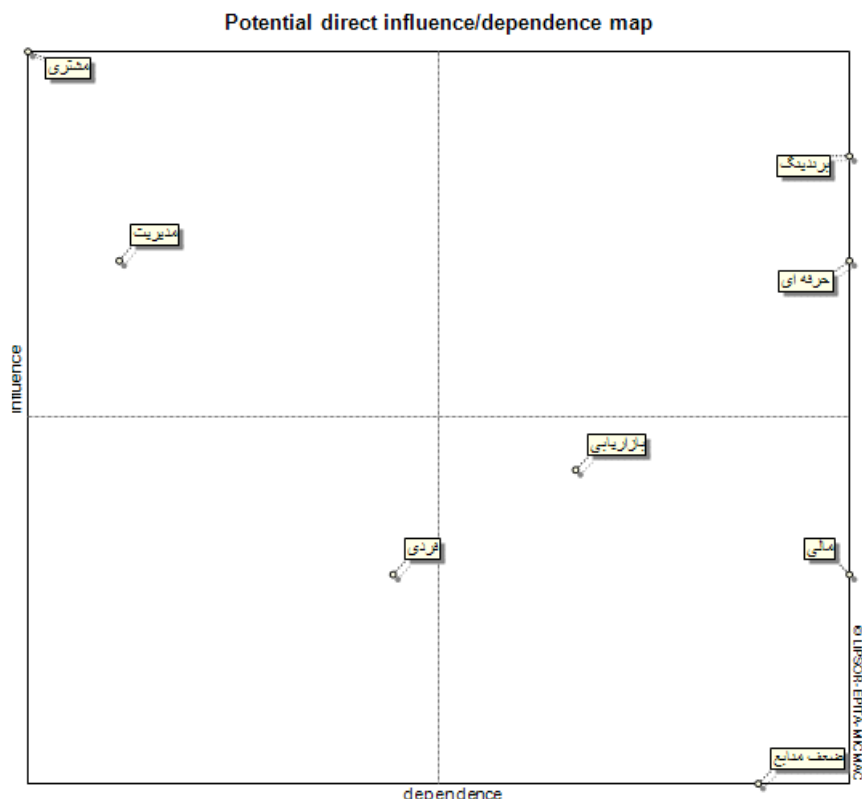
Figure 4- Indirect influence/dependence map

شکل‌های (۳) و (۴) با شروع از ماتریس تأثیر غیرمستقیم MII تنظیم شده‌اند. دو نمودار ارائه‌شده در شکل‌های مذکور، براساس تحلیل ماتریس تأثیر غیرمستقیم بین عوامل مختلف سازمانی شکل گرفته‌اند و مکمل یکدیگر در درک روابط سیستمی بین اجزا هستند. شکل (۳)، «نمودار تأثیر غیرمستقیم»، شدت و جهت روابط بین عوامل را به صورت گراف شبکه‌ای نمایش می‌دهد. در این نمودار، ارتباطات با رنگ‌های مختلف نشان‌دهنده سطوح متفاوتی از تأثیرگذاری (از ضعیف تا بسیار قوی) هستند؛ برای مثال، برندینگ تأثیر نسبتاً قوی‌ای بر مشتری و حرفه‌ای دارد و مشتری نیز تأثیر بسیار زیادی بر مالی می‌گذارد. نمودار دوم، «نقشه تأثیر/وابستگی غیرمستقیم»، جایگاه هر عامل را براساس دو محور «تأثیرگذاری» و «وابستگی» ترسیم می‌کند. در این نقشه، عواملی مانند برندینگ و تحقیق و توسعه در ربع بالا-راست قرار دارند که نشان‌دهنده تأثیرگذاری زیاد همراه با وابستگی زیاد است؛ در حالی که مشتری در ربع بالا-چپ قرار دارد که دارای تأثیر زیاد و وابستگی کم است. این دو نمودار با هم به مدیران کمک می‌کنند تا درک بهتری از نقش هر عامل در کل سیستم به دست آورند و بتوانند تصمیمات راهبردی تری درخصوص مداخله، تقویت یا مدیریت روابط بین اجزا بگیرند.



شکل ۵- نمودار نفوذ مستقیم بالقوه

Figure 5- Potential direct influence diagram



شکل ۶- نقشه نفوذ مستقیم/وابستگی بالقوه

Figure 6- Direct influence/potential dependence map

شکل (۵) و (۶) با شروع از ماتریس تأثیرات مستقیم بالقوه MPDI تنظیم شده‌اند. دو نمودار ارائه‌شده در شکل‌های مذکور، حاصل تحلیل ماتریس تأثیر مستقیم بین عوامل مختلف هستند و به طور مکمل، دید جامعی از روابط علت و معلولی در سیستم فراهم می‌کنند. شکل (۵) با عنوان «نمودار تأثیر مستقیم بالقوه»، تأثیر مستقیم برخی عوامل بر یکدیگر را با خطوط قرمز (نشان‌دهنده قوی‌ترین تأثیرات) نمایش می‌دهد؛ به عنوان مثال، «مشتری» به صورت مستقیم بر «مالی» اثرگذار است و همچنین «برندینگ» بر «فردی»، یا «تحقیق و توسعه» بر «متحد منابع» تأثیر می‌گذارد. در این شبکه، تنها روابط با بالاترین شدت نمایش داده شده‌اند و این موضوع بر اهمیت و نقش کلیدی این مسیرهای مستقیم تأکید دارد. نمودار دوم، «نقشه تأثیر/وابستگی مستقیم»، جایگاه هر عامل را براساس سطح تأثیرگذاری و وابستگی مستقیم آن‌ها مشخص می‌کند. براساس این نقشه، عواملی مانند «برندینگ» و «تحقیق و توسعه» در ربع بالا-راست قرار دارند که نشان‌دهنده هم تأثیرگذاری زیاد و هم وابستگی زیاد آن‌ها است؛ در حالی که «مشتری» و «مدیریت» در ربع بالا-چپ قرار دارند که تأثیرگذارند، اما وابستگی کمتری دارند. در مقابل، عواملی مانند «تولید»، «ضعف منابع» و «مالی» در ربع پایین-راست دیده می‌شوند که از نظر تأثیرگذاری ضعیف هستند، اما به شدت وابسته‌اند. ترکیب این دو نمودار به تصمیم‌گیرندگان کمک می‌کند تا نقاط کلیدی مداخله را شناسایی کنند و برنامه‌ریزی مؤثرتری برای بهینه‌سازی ساختار و عملکرد سیستم انجام دهند.

بحث و نتیجه‌گیری

در ایران استارت‌آپ‌های موفق و ناموفق زیادی وجود دارند، اما می‌توان گفت که نمونه‌های ناموفق در بخش ورزش بیشتر است. در حال حاضر استارت‌آپ‌ها به دلیل بحث‌هایی که در این مورد مطرح شده است، به چالش تبدیل شده‌اند؛ حتی در برخی موارد، تبلیغاتی علیه استارت‌آپ‌ها دیده می‌شود که افراد را از این حوزه دور کرده یا ورود آن‌ها را به این بخش با تردید مواجه می‌کند. نتایج پژوهش حاضر حاکی از آن بود که مشکلاتی همچون حرفه‌ای نبودن و فقدان برندینگ به‌عنوان آسیب بسیار مهم و کلیدی در استارت‌آپ‌های ورزشی نقش ایفا می‌کنند. این عوامل در آینده نیز گریبان‌گیر استارت‌آپ‌های ورزشی خواهند بود. از جمله مواردی که در حرفه‌ای نبودن استارت‌آپ‌های ورزشی دخیل هستند، می‌توان به ارائه محصول بدون مدل کسب‌وکار، قیمت‌گذاری اشتباه محصول، مشورت کردن با افراد نادرست، ارتباطات محدود، نبود اعتماد به یکدیگر برای اشتراک‌گذاری و تسهیم ایده، استفاده نکردن از شبکه یا مشاور، بی‌توجهی به مسائل قانونی، مغلوب رقبا شدن، نداشتن اتاق فکر و ایده‌های ناکارآمد اشاره کرد. در تأیید این موضوع می‌توان به پژوهش غلامیان و همکاران (۲۰۲۲) اشاره کرد. آن‌ها در تحقیق خود، ضمن تأکید بر اهمیت برندینگ در بازاریابی در این خصوص، کدهای «برند شدن کسب‌وکارهای ورزشی»، «ایجاد هویت سازمانی برای استارت‌آپ‌های ورزشی» و «نام و شمایل ظاهری کسب‌وکار ورزشی» را شناسایی کردند که در بحث برندینگ به موفقیت در کسب‌وکارهای ورزشی منجر می‌شود. تقوی رفسنجانی و همکاران (۲۰۲۰) نیز در پژوهشی همسو با پژوهش حاضر بیان کردند که برای حرفه‌ای شدن باید مدل زمینه‌ای توسعه استارت‌آپ در ورزش کشور ترسیم شود. همچنین نتایج آن‌ها نشان داد که ویژگی‌های شخصی، توانایی‌های فردی، ویژگی بازار و ریسک موجود در ایده، به‌عنوان عوامل مداخله‌گر در این حوزه هستند. از سوی دیگر، عامل مهم دیگر یعنی فقدان برندینگ در استارت‌آپ‌های ورزشی شامل مواردی همچون فقدان استراتژی برندسازی، فقدان اشتراکات ذهنی و ارزشی برند با محصول، بی‌توجهی به مطالعه و آموزش برندینگ، تولید محصولات بی‌کیفیت، بزرگ شدن و بلوغ زودرس و نبود خلاقیت در کار بود. نارجیلی و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی همسو با پژوهش حاضر به این نتیجه رسیدند که در شرایط پرقابته امروز، اینکه کسب‌وکارها تصور کنند با دید سنتی و بدون داشتن استراتژی دقیق می‌توانند سرپا بمانند و سهم خود را در بازار حفظ کنند، دیدگاهی کاملاً سهل‌انگارانه است؛ از این رو باید مقولاتی چون برندینگ در استارت‌آپ‌های ورزشی را که برای پایداری کسب‌وکارها الزام به شمار می‌رود، جدی گرفت. توسعه استارت‌آپ‌ها در ورزش کشور می‌تواند آثار مثبتی در حوزه‌های فردی، ورزشی و فکری داشته باشد و این مسئله ضرورت فعالیت‌های اجرایی در این حوزه را بیش‌ازپیش مهم تلقی می‌کند؛ از این رو این دو دسته عوامل در آینده استارت‌آپ‌های ورزشی نقش مهمی دارند.

همچنین نتایج پژوهش حاضر نشان داد که سه عامل مشکلات بازاریابی، ضعف منابع انسانی و مشکلات مالی در دسته دوم اهمیت قرار دارند و به‌عنوان عوامل تأثیرگذار در آسیب‌های استارت‌آپ‌های ورزشی شناسایی شدند. مشکلات بازاریابی شامل مواردی همچون بازاریابی ضعیف، استفاده نکردن از تبلیغات مرتبط، فقدان مشاوران تخصصی در زمینه رسانه‌های تبلیغاتی،

سنجش نشدن اثربخشی کمپین‌های تبلیغاتی در ایران، انجام نشدن پژوهش‌های بیشتری در زمینه تحقیقات بازار و رصد نکردن هر روزه بازار است. رشادت‌جو و ابراهیم‌پور (۲۰۲۰) در پژوهشی همسو با پژوهش حاضر بیان کردند که ابعاد بازاریابی کارآفرینانه با تأثیر بر رفتار مصرف‌کننده، بر درک بهتر استفاده از بازاریابی کارآفرینانه و خلاق در بین استارت‌آپ‌های حوزه فناوری نوین می‌تواند باعث افزایش رضایت، وفاداری و اعتماد در بین مصرف‌کنندگان شود همچنین استفاده از تکنیک‌های بازاریابی مختلف، برای پیشرفت کسب‌وکارهای نوپا اهمیت دارد. غلامیان و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان «ارائه مدل عوامل کلیدی موفقیت در فرایند کسب‌وکارهای ورزشی» عنوان کردند که غفلت از بحث‌های روز بازاریابی می‌تواند کسب‌وکارها را به نابودی سوق دهد و همه اهداف مؤسسان و سهام‌داران و امید کارکنان را به یأس تبدیل کند؛ به همین دلیل باید مقولاتی چون برندینگ در بازاریابی را که برای پایداری کسب‌وکارها الزام به شمار می‌رود، جدی گرفت (غلامیان و همکاران، ۲۰۲۲). عامل مهم دیگری که باید مدنظر قرار گیرد دسترسی به سرمایه است. در همین زمینه در تحقیق دیگری غلامیان و همکاران (۲۰۲۲) دسترسی به سرمایه را به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی در موفقیت کسب‌وکارهای ورزشی عنوان کردند و نقش آن را برای گسترش و موفقیت کسب‌وکار ورزشی بسیار واضح و مؤثر دانستند؛ به همین دلیل استارت‌آپ‌ها ملزم به استفاده از روش‌هایی برای بازاریابی هستند که هزینه‌های زیادی نداشته باشند. امروزه راه‌اندازی کمپین‌های بازاریابی دیجیتال هزینه‌های زیادی را به شرکت‌ها و کسب‌وکارها تحمیل نمی‌کند؛ به همین دلیل کارشناسان مربوط، به‌کارگیری این روش بازاریابی را توصیه می‌کنند. از دیگر مزایای بازاریابی دیجیتالی در استارت‌آپ‌ها، وجود پلتفرم‌ها و ابزارهای متنوع با توجه به اهداف متفاوت استارت‌آپ‌ها است. کسب‌وکارهای جدید می‌توانند با به‌کارگیری این ابزارها، پیام‌های تبلیغاتی خود را به گروه بزرگی از جامعه هدفشان منتقل کنند. آن‌ها قادر هستند تقریباً بدون هیچ محدودیت مکانی و زمانی، محصولات و خدمات خود را به مشتریان عرضه کنند؛ بدین ترتیب صاحبان کسب‌وکارها می‌توانند با کمک دیجیتال مارکتینگ سود خود را دوچندان کنند. براساس آنچه گفته شد، استفاده از بازاریابی دیجیتال برای استارت‌آپ‌ها و به‌خصوص آن‌هایی که در ابتدای راه هستند، بسیار ضروری است.

عامل بعدی شناسایی شده ضعف منابع انسانی بود که شامل تیم ضعیف، رهبری ضعیف و نبود رهبری، نداشتن راهنما، فقدان نیروی توانمند و علاقه‌مند است. عبدالله‌زاده (۲۰۱۸) در پژوهشی همسو با پژوهش حاضر بیان کرد که یکی از مهم‌ترین دلایل شکست شرکت‌های استارت‌آپ‌ها در دنیا، نپرداختن به موضوع مدیریت منابع انسانی در این کسب‌وکارها است. با اینکه بیشتر کارهای مدیریت منابع انسانی شاید برای استارت‌آپ‌ها ناچیز به نظر برسد، باید راه‌حل‌های مدیریت منابع انسانی از همان ابتدا در شرکت نوپا وجود داشته باشد. نقشی که منابع انسانی در استارت‌آپ‌ها دارند، به همان اندازه در شرکت‌های بزرگ اهمیت دارند؛ فقط با این تفاوت که اندازه شرکت کوچک‌تر است. با اینکه استارت‌آپ‌ها چندان به استخدامی نیاز ندارند، اما بسیار مهم است که بتوان بهترین نیروها را از همان ابتدا در شرکت داشت. یک مسئول منابع انسانی سخت‌کوش می‌تواند نقش‌های خالی شرکت را با بهترین کاندیدهای موجود پر کند. با سپردن کارهای استخدامی به

منابع انسانی، مدیریت یا صاحب شرکت زمان و پول زیادی ذخیره می‌کند و می‌تواند آن را در سایر بخش‌های مهم شرکت سرمایه‌گذاری کند.

عامل بعدی شناسایی‌شده، مشکلات مالی بود که شامل مواردی همچون تمام شدن سرمایه، نبود توافقات مالی، کمبود بودجه و جذب نشدن سرمایه‌گذار می‌شود. پرواز و عیدی (۲۰۲۲) نیز در پژوهشی همسو با پژوهش حاضر به این نتیجه رسیدند که فقدان حمایت مالی از کسب‌وکارها، وجود قوانین و مقررات سخت و نبود نیروی انسانی ازجمله عوامل کلیدی در توسعه استارت‌آپ‌های ورزشی هستند. نقص در زنجیره تأمین مالی طرح‌های نوآور و شرکت‌های نوظهور، نوپا بودن نهادهای مسئول در نظام مالی کشور، نبود زمینه‌های حقوقی برای سرمایه‌گذاری‌های پرریسک و بی‌توجهی به جنبه‌های اقتصادی در زمینه استارت‌آپ‌ها، باعث وارد نشدن جدی افراد به حوزه سرمایه‌گذاری استارت‌آپ‌ها شده است. چالش‌های حقوقی ازجمله حقوق مالکیت فکری و مسائل مرتبط به معافیت‌های مالیاتی، تورم بالا و پیچیدگی در مقررات کسب‌وکار باعث می‌شود که کارآفرینان به جای تمرکز بر فعالیت خود، بیشتر درگیر مالیات و مسائل بیمه‌ای بشوند.

در ادامه نتایج پژوهش نشان داد که مشکلات مربوط به مشتری و کمبود علم مدیریت در آسیب‌های استارت‌آپ‌های ورزشی جزء مواردی هستند که بیشتر تأثیرپذیر و کمتر تأثیرگذار هستند. ازجمله مشکلات مربوط به مشتری می‌توان به نیاز نداشتن بازار به محصول، بی‌توجهی به مشتری، ایده نگرفتن از نظرات مشتری، کاربرپسند نبودن محصول و موقعیت مکانی نامناسب اشاره کرد. جعفری و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی همسو با تحقیق حاضر نشان دادند که عوامل خرید مشتری (موانع تغییر، اعتماد، تعهد، کیفیت درک‌شده، همدلی با مشتری، تصویر ذهنی) بر وفاداری مشتریان تأثیرگذار هستند. مشتریان همچون خونی هستند که در شریان‌های کسب‌وکارها جاری می‌شوند و به آن‌ها حیات می‌بخشند. بدون داشتن استراتژی مناسب برای جذب و افزایش مشتری، حتی اگر بهترین محصولات و خدمات هم ارائه شوند، نتیجه‌ای جز شکست در انتظار نخواهد بود. اگر برنامه و روش مشخصی وجود نداشته باشد، بعد از صرف وقت و هزینه فراوان، استارت‌آپ به نتیجه دلخواه نمی‌رسد. بهبود رتبه در موتورهای جستجو با کمک گرفتن از استراتژی‌های سئو، به‌عنوان یک استراتژی جذب مشتری در استارت‌آپ‌ها، فرایندی است که با هدف متناسب‌سازی محتوای وبسایت برای بهبود رتبه در گوگل یا موتورهای جستجوی دیگر انجام می‌گیرد. از سوی دیگر مواردی مانند مدیریت ناکارآمد، انتخاب اعضای نامناسب برای تیم، ناسازگاری تیمی، نبود توافق و یکپارچگی بین اعضای تیم یا سهام‌داران و نبود چارچوب علمی در طراحی کسب‌وکار، از عوامل مؤثری هستند که به کمبود علم مدیریت مربوط‌اند. مدیر یک استارت‌آپ به‌عنوان رهبر استارت‌آپ است و نقش پررنگی در پیشبرد اهداف استارت‌آپ دارد. در شرح وظایف مدیر استارت‌آپ مسائل مختلفی دخیل هستند و بسته به نوع استارت‌آپ می‌تواند متغیر باشد. مدیران شرکت‌های استارت‌آپی معمولاً افرادی هستند که ایده را طراحی کرده‌اند و در همه مراحل تولید استارت‌آپ‌ها دخیل بوده‌اند، تاجایی که موفقیت بسیاری از استارت‌آپ‌ها مدیون همین مدیران است و بسیاری از استارت‌آپ‌ها به دلیل ضعف در مدیریت با شکست مواجه می‌شوند.

نتایج پژوهش نشان داد که مشکلات فردی از دسته عواملی بودند که در آینده استارت‌آپ‌های ورزشی نقش کلیدی نداشتند، اما نباید از آن‌ها غافل شد. این دسته عوامل شامل مواردی همچون کمبود صبر در کادر تیمی، نبود اشتیاق در کادر تیمی، کمبود تمرکز در کادر تیمی، نبود مهارت لازم برای برد، فقدان مقاومت و ایستادگی، کمبود انگیزه، تعهد کاری و علاقه، خستگی بیش از حد، غرور بیش از حد، تجربه کافی نداشتن افراد، تخلیه روحی افراد و شتاب‌زدگی و عجله بود. داشتن روش کارآمد منابع انسانی می‌تواند مانع از بروز مشکلات شود؛ البته حتی تا پیش از بروز یک مشکل بزرگ، احتمالاً تعداد زیادی مشکلات کوچک در استارت‌آپ‌ها وجود دارد که فرایند استخدام و نگه داشتن کارمندان را در تیم دشوار می‌کند. در فرهنگ استارت‌آپی معمول است که هرکسی مسئولیت‌های زیادی را بر عهده دارد. زمانی که نیاز است فردی استخدام شود، انتظار می‌رود که همه روی این کار متمرکز شوند و اقدام لازم را انجام دهند. در حالی که مهم است ذهنیت یک تیم را داشته باشند، باید هر کسی وظایف مشخص نیز داشته باشد. انجام این کار باعث می‌شود که امکان تفکیک مسئولیت‌ها فراهم شود؛ به‌ویژه زمانی که کسب‌وکار وارد مرحله رشد و تیم بزرگ می‌شود.

این پژوهش نیز همانند سایر تحقیقات با محدودیت‌هایی همراه بود: نخست، داده‌های پژوهش بر پایه نظرات خبرگان و فعالان اکوسیستم استارت‌آپ‌های ورزشی گردآوری شد؛ بنابراین نتایج تاحدی متأثر از قضاوت‌ها و برداشت‌های ذهنی مشارکت‌کنندگان است؛ دوم، به دلیل محدود بودن تعداد استارت‌آپ‌های ورزشی دارای سابقه فعالیت مستمر در کشور، دسترسی به برخی مدیران و بنیان‌گذاران با دشواری همراه بود؛ سوم، روش تحلیل اثرات متقاطع و نرم‌افزار میک‌مک ابزارهای مناسبی برای شناسایی پیشران‌های کلیدی محسوب می‌شوند، اما نتایج آن‌ها وابسته به کیفیت قضاوت خبرگان و نحوه امتیازدهی روابط میان متغیرها است؛ چهارم، پژوهش حاضر صرفاً بر اکوسیستم استارت‌آپ‌های ورزشی ایران متمرکز بود؛ از این‌رو تعمیم نتایج به سایر کشورها یا صنایع باید با احتیاط صورت گیرد. پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آینده از روش‌های کمی مبتنی بر نمونه‌های بزرگ‌تر، مدل‌سازی ساختاری و مطالعات طولی برای اعتبارسنجی بیشتر یافته‌های حاضر استفاده شود.

پیام مقاله

پیام اصلی پژوهش حاضر این است که موفقیت استارت‌آپ‌های ورزشی تنها به ایده‌های نوآورانه وابسته نیست، بلکه مستلزم برخورداری از ساختارهای مدیریتی حرفه‌ای، بنیان‌های مستحکم برندسازی، ثبات مالی و نگرشی راهبردی و آینده‌نگر است. بدون این مؤلفه‌های بنیادین، حتی استارت‌آپ‌های امیدبخش نیز بعید است بتوانند در برابر چالش‌های محیطی دوام آورند یا به رشد پایدار دست یابند.

ملاحظات اخلاقی

تمامی ملاحظات اخلاقی در سراسر اجرای پژوهش رعایت شد. مشارکت در مصاحبه‌ها داوطلبانه بود، پیش از گردآوری داده‌ها رضایت آگاهانه از مشارکت‌کنندگان اخذ شد و محرمانگی و ناشناس ماندن هویت تمامی مشارکت‌کنندگان به طور کامل تضمین شد. داده‌ها صرفاً برای اهداف پژوهشی استفاده شد و هیچ‌گونه اطلاعات هویتی افشا نشد.

مشارکت نویسندگان

تمامی نویسندگان به طور برابر در طراحی و تدوین پژوهش، گردآوری داده‌ها، تحلیل و تفسیر یافته‌ها، نگارش مقاله و تأیید نهایی نسخه ارسالی مشارکت داشتند. هریک از نویسندگان مسئولیت صحت و انسجام علمی این پژوهش را می‌پذیرند.

تعارض منافع

نویسندگان اعلام می‌کنند که هیچ‌گونه تعارض منافع اعم از مالی، سازمانی یا شخصی، در ارتباط با اجرای این پژوهش یا انتشار نتایج آن وجود ندارد.

تشکر و قدردانی

نویسندگان مراتب سپاس و قدردانی صمیمانه خود را از خبرگان، مدیران، کارآفرینان و همکاران دانشگاهی که با سخاوتمندی تجربیات و دیدگاه‌های خود را در اختیار پژوهشگران قرار دادند، ابراز می‌کنند. مشارکت آنان نقش اساسی در انجام این پژوهش داشت. همچنین از مؤسسات دانشگاهی که از اجرای این پژوهش حمایت کردند، قدردانی می‌شود.

منابع

1. Amini Roshan, Z., Gholamian, J., Mahmoudi, A., & Azizi, B. (2022). Providing a model of personality traits and entrepreneurial motivation on the intention to start small and medium sports businesses: The mediating role of entrepreneurial awareness. *Entrepreneurship Development*, 15(1), 41–60. <https://doi.org/10.22059/jed.2022.332949.653808> [In Persian].
2. Parvaz, M., & Eydi, H. (2023). Identifying and analyzing challenges of startups in sports businesses using thematic analysis. *Sport Management Journal*, 15(2), 168–181. <https://doi.org/10.22059/jsm.2022.338091.2894> [In Persian].
3. Taghavi Rafsanjani, E., Hakkakzadeh, M., & Manoucheri Nejad, M. (2020). Grounded model of sport startup development in Iran. *Sport Management Studies*, 15(78), 47–76. <https://doi.org/10.22089/smrj.2021.9059.3067> [In Persian].
4. Jafari, A., Chaghuei, Y., & Mihandoost Ghamsari, Z. (2020). The effect of customer purchasing factors on customer loyalty considering the mediating role of perceived value and customer satisfaction (Case study: IT startups in Tabriz). *Accounting and Management Outlook*, 3(32), 125–146. [In Persian].
5. Reshadatjou, H., & Ebrahimipoor, A. (2020). Modeling the effect of entrepreneurial marketing dimensions on consumer behavior in high-tech startups. *Marketing Management*, 15(49), 23–37. [In Persian].
6. Abdollahzadeh, F. (2018). Do startups need human resources? *Tadbir Management Monthly*, 29(310), 56–60. [In Persian].
7. Gholamian, J., Darabi, M., Mahmoudi, A., & Azizi, B. (2022). Analysis of key drivers in sports industry development using futures studies. *Iranian Journal of Futures Studies*, 7(1), 303–325. <https://doi.org/10.30479/jfs.2022.16473.1346> [In Persian].
8. Gholamian, J., Ramezanzadeh, M., Mahmoudi, A., & Azizi, B. (2022). Presenting a model of key success factors in sports business processes. *Strategic Management Studies Journal*, 14(55), 191–208. <https://doi.org/10.22034/SMSJ.2022.159249> [In Persian].
9. Narejili, M., Ghorbannia, B., & Moradnia, M. (2020). The role of branding in marketing and business success. *Organizational Improvement and Business Reconstruction*, 3612–3624. [In Persian].

10. Nazarpoori, A., Mohammadyari, Z., & Beiranvand, N. (2022). Investigating the effect of marketing dashboard on organizational competitiveness through the mediating role of marketing memory and competitive intelligence. *Modern Marketing Research Journal*, 12(1), 43–68. <https://doi.org/10.22108/nmrj.2021.129835.2511> [In Persian].
11. Al Jamal, A. (2020). The impact of the holographic principle on organizational performance. *Management Studies and Economic Systems*, 5(3–4), 127–136.
12. Bethlendi, A., Hegedüs, S., & Szöcs, A. (2025). What could we learn from startup failures? *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14, Article 35. <https://doi.org/10.1186/s13731-025-00493-w>
13. Bezerra Borges, D., Meyer Soares, P., & Santana Silva, M. (2021). Programs and instruments for promoting innovation with tech-based companies in Brazil. *Journal of Technology Management & Innovation*, 16(2), 28–40. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242021000200028>
14. Hliš, T., Fister, I., & Fister Jr., I. (2024). Digital twins in sport: Concepts, taxonomies, challenges and potentials. *Expert Systems with Applications*, 258, 125104. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2024.125104>
15. Hammerschmidt, J., Kraus, S., & Jones, P. (2022). Sport Entrepreneurship: Definition and conceptualization. *Journal of Small Business Strategy*, 32(2), 1–10. <https://doi.org/10.53703/001c.31718>
16. Gupta, V., Fernandez-Crehuet, J. M., Hanne, T., & Telesko, R. (2020). Requirements engineering in software startups: A systematic mapping study. *Applied Sciences*, 10(17), 6125. <https://doi.org/10.3390/app10176125>
17. Khodaghali, P., Sardar, S., Mousavi, S. A. A., & Mohamadzadeh Asl, N. (2025). Investigating the opportunities and threats of the Iranian startup ecosystem. *Journal of Resource Management and Decision Engineering*, 4(4), 1–11. <https://doi.org/10.61838/kman.jrmde.157>
18. Laudati, D., & Pesaran, M. H. (2023). Identifying the effects of sanctions on the Iranian economy using newspaper coverage. *Journal of Applied Econometrics*, 38(3), 271–294. <https://doi.org/10.1002/jae.2947>
19. Leitch, C., McMullan, C., & Harrison, R. (2013). The development of entrepreneurial leadership. *British Journal of Management*, 24(3), 347–366. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00808>
20. Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities. *Strategic Management Journal*, 13(5), 111–125. <https://doi.org/10.1002/smj.4250131009>
21. Loch, C. (2000). Tailoring product development to strategy. *European Management Journal*, 18(3), 246–258. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(00\)00007-4](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(00)00007-4)
22. OECD. (2025). OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2025. <https://doi.org/10.1787/5fe57b90-en>
23. Qi, Y., Sajadi, S. M., Baghaei, S., Rezaei, R., & Li, W. (2024). Digital technologies in sports. *Technology in Society*, 77, 102496. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102496>
24. Ratten, V. (2020). Sport startups: New advances in entrepreneurship. Emerald Publishing.
25. Renko, M., et al. (2015). Understanding entrepreneurial leadership style. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 54–74. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12086>
26. Ressin, M. (2022). Start-ups as drivers of economic growth. *Research in Economics*, 76(4), 345–354. <https://doi.org/10.1016/j.rie.2022.08.003>
27. Roponen, J. (2024). A probabilistic cross-impact methodology. *Futures & Foresight Science*. <https://doi.org/10.1002/ffo2.165>
28. Salamzadeh, A., & Kawamorita Kesim, H. (2017). The enterprising communities and startup ecosystem in Iran. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 11(4), 456–479. <https://doi.org/10.1108/JEC-07-2015-0036>
29. Secundo, G., & Capaldo, G. (2020). Facilitating Business Startup Launch: An Interpretative Framework Based on Project. In *Innovative entrepreneurship in action* (pp. 55–69). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-42538-8_5

30. Tavakol, M. (2020, February 7). Sanctions and domestic constraints cripple Iran's startups. Atlantic Council. Atlantic Council article.
31. Valibeigi, M., Mohammadi, A., & Valibeigi, M. (2020). Structural Challenges of Knowledge-Based Economy in Iran. *Eko-Regional: Jurnal Pengembangan Ekonomi Wilayah*, 15(2), 74–86.
<https://doi.org/10.20884/1.erjpe.2020.15.2.1574>
32. Wijesinghe, C., Hansson, H., & Ekenberg, L. (2021). Determinants of ICT innovations: Lessons Learned from Sweden and Sri Lanka. *Administrative Sciences*, 11(4), 1–13.
33. Zielske, M., & Held, T. (2020). Use of agile methods in logistics startups. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 17(6), 2050042.
<https://doi.org/10.1142/S021987702050042X>