Research in Sport Management and Motor Behavior, Volume 14 - Issue 28 / 2024

KHARAZMI UNIVERSITY

Research in Sport Management and Motor Behavior

Print ISSN: 2252-0716 - Online ISSN: 2716-9855

# Identifying And Analyzing Strategies Of The Entry Of Sports Startups Into Domestic And Foreign Markets Using An Effectuation And Causation Approach

Hormatosadat Borhani[1] Mohammad Hami i[2*] Vahid Shojaei[3]

1.Department of Sport Management, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran.
2.Department of Sport Management, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran.
3.Department of Sport Management, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran.

corresponding author: **Mohammad Hami, mohammadhami@yahoo.com**

**ARTICLE INFO**

**Article type**
Research Article

**Article history**
Received: 2024/04/21
Revised: 2024/09/30
Accepted: 2024/09/30

**KEYWORDS:**
Sports startups, Entrepreneurial Marketing, Effectuation, Domestic Market, Foreign Market.

**How to Cite:**
Hormatosadat Borhani, Mohammad Hami, Vahid Shojaei. **Identifying And Analyzing Strategies Of The Entry Of Sports Startups Into Domestic And Foreign Markets Using An Effectuation And Causation Approach,** *Research in Sport Management & Motor Behavior*, 2024: 14(28): 244-270

**ABSTRACT**

The present study aimed to comprehensively elucidate and identify the entrepreneurial and goal-oriented strategies of sports startups entering both domestic and international markets. The research employed a qualitative method, falling under the category of exploratory studies in terms of objectives, foundational and applied research regarding outcomes, and was grounded in the postmodernism paradigm. The research population comprised experts in marketing, sports management, and successful entrepreneurs with experience in launching sports startups. Purposeful sampling was employed for participant selection. To construct the initial research tool, the researcher, after reviewing relevant studies on sports startups, developed a semi-structured questionnaire for in-depth interviews with experts. The research strategy followed a phenomenological approach, and data analysis was conducted using MaxQDA software, version 20. The results of the data analysis unveiled eight key concepts within the entrepreneurial strategies section, pertaining to the entry of sports startups into domestic and international markets. These concepts encompass partners, stakeholders and customers, tolerable loss, flexibility and adaptability, experiences, uncertainty, service quality, available financial resources, and operational strategies. These concepts were derived from the interviews, contributing to theoretical saturation. Furthermore, in the section on goal-oriented strategies, five concepts were identified: exports, communications, market strategies, market research, and risk management.

Published by *Kharazmi University, Tehran, Iran*. Copyright(c) The author(s) This is an open access article under the CC BY-NC license (https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

[ DOR: 20.1001.1.22520716.1403.14.28.11.4 ]

پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی

دانشگاه خوارزمی

# شناسایی و تحلیل راهبردهای امکان گرایانه و هدف‌گرایانهٔ ورود استارت‌آپ‌های ورزشی به بازارهای داخلی و خارجی

حرمت السادات برهانی[۱] محمد حامی*[۲] وحید شجاعی[۳]

۱. گروه مدیریت ورزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ایران.
۲. گروه مدیریت ورزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ایران.
۳. گروه مدیریت ورزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ایران.

نویسنده مسئول: **محمد حامی** **mohammadhami@yahoo.com**

**اطلاعات مقاله:**

**نوع مقاله: علمی–پژوهشی**

دریافت: ۱۴۰۳/۲/۲

ویرایش: ۱۴۰۳/۷/۹

پذیرش: ۱۴۰۳/۷/۹

**واژه های کلیدی:**

استارت‌آپ‌های ورزشی، بازاریابی کارآفرینانه، امکان‌گرایی، هدف‌گرایی، بازار داخلی، بازار خارجی

**ارجاع:**

حرمت السادات برهانی، محمد حامی، وحید شجاعی. **شناسایی و تحلیل راهبردهای امکان گرایانه و هدف‌گرایانهٔ ورود استارت‌آپ‌های ورزشی به بازارهای داخلی و خارجی.** *پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی*، ۱۴۰۳: ۱۴(۲۸): ۲۴۴-۲۷۰

## چکیده

تحقیق پیش رو با هدف کلی تبیین و شناسایی راهبردهای امکان‌گرایانه و هدف‌گرایانهٔ ورود استارت‌آپ‌های ورزشی به بازارهای داخلی و خارجی انجام گرفت. روش پژوهش حاضر روش کیفی است که از لحاظ هدف در زمره تحقیقات اکتشافی، از لحاظ نتیجه جزء تحقیقات بنیادی و کاربردی و بر مبنای پارادایم از نوع تحقیقات پست‌مدرنیسم قرار دارد. جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان حوزه بازاریابی و مدیریت ورزشی و کارآفرینان برتر در راه‌اندازی استارت‌آپ‌های ورزشی بود و نمونه‌گیری با روش نمونه‌گیری هدفمند انجام شد. جهت تهیه ابزار اولیه تحقیق، محقق با مطالعه پژوهش‌های مرتبط با موضوع استارت‌آپ‌های ورزشی، پرسش‌نامه‌ای نیمه ساختاریافته باز پاسخ جهت انجام مصاحبه عمیق با خبرگان تهیه نمود و مصاحبه‌ها تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت استراتژی تحقیق پدیدار شناسانه بود و تحلیل داده‌ها توسط نرم‌افزار مکس‌کیودا ویرایش ۲۰ انجام گرفت. نتایج تحلیل داده‌های تحقیق نشان داد که ۸ مفهوم در بخش راهبردهای امکان گرایانه ورود استارت‌آپ‌های ورزشی به بازارهای داخلی و خارجی کشف و احصاء گردید. شرکا، ذی‌نفعان و مشتریان، ضرر قابل‌تحمل، انعطاف و انطباق، تجربیات، عدم قطعیت، کیفیت خدمات، منابع مالی موجود و راهبردهای عملیاتی از جمله مفاهیم مستخرج از مصاحبه‌ها است. همچنین در بخش مقوله راهبردهای هدف‌گرایانه ۵ مفهوم صادرات، ارتباطات، استراتژی‌های بازار، تحقیقات بازار، مدیریت ریسک احصا و اکتشاف گردید.



[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

[ DOR: 20.1001.1.22520716.1403.14.28.11.4 ]

## Extended Abstract

Nowadays, many manufacturing companies are exploring various marketing methods to improve profit margins and increase market competitiveness. Existing research on manufacturing companies and small entrepreneurial firms has offered solutions for development and increasing investment. The researcher aims to identify strategies for sports startups to enter domestic and international markets using effectual and goal-oriented approaches. The study intends to design a model that highlights the impact of these approaches on marketing methods, in order to answer the following question: What are the strategies for sports startups to enter domestic and international markets using effectual and goal-oriented approaches?

## Research Methodology

This research, based on its paradigm, is classified as postmodern research. The research follows a qualitative approach and adheres to grounded theory methodology with Glaser's approach, making it exploratory in nature. The research is conducted as fundamental studies, and the data format includes text and audio. The researcher collected data through in-depth and semi-structured interviews with experts in sports management, marketing professionals, and leading entrepreneurs in the field of sports startups. The sampling method used in the research is purposive, and 15 members of the community were selected as the sample size. Interviews were concluded after theoretical saturation was achieved. The analysis of the conducted interviews employed latent content analysis, and the coding was done using open, axial, and selective coding methods. Coding was performed using MAXQDA software, version 2020.

Table 1. Calculation of Test-Retest Reliability for Extracted Codes and Discovered Elements

| Interviewees | Extracted Codes | Agreements | Disagreements | Test-Retest Reliability % |
|---|---|---|---|---|
| Interview 1 | 55 | 47 | 8 | 0.85 |
| Interview 2 | 45 | 38 | 7 | 0.84 |
| Interview 3 | 47 | 40 | 7 | 0.85 |
| Interview 4 | 33 | 27 | 6 | 0.81 |
| **Total** | **187** | **152** | **28** | **81.5** |

After analyzing the content of the interviews in response to the main research question, which asked: "What are the effectual strategies for the entry of sports




[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

[ DOR: 20.1001.1.22520716.1403.14.28.11.4 ]

startups into domestic and international markets?" the qualitative results revealed that 67 initial propositions with a total frequency of 308 were identified across 15 expert interviews. In the section on effectual strategies for the entry of sports startups into domestic and international markets, 8 key concepts were extracted after reviewing and overlapping meaningful units and initial propositions. These concepts include partners, stakeholders and customers, affordable loss, flexibility and adaptability, experiences, uncertainty, service quality, available financial resources, and operational strategies.

Table 2. Initial Codes, Concepts, and Main Categories of Effectual Strategies for the Entry of Sports Startups into Domestic and International Markets

| Main Category | Concepts | Initial Codes |
|---|---|---|
| **Effectual strategies** | Partners, stakeholders, and customers | Encouraging consumer purchases rather than sellers, being customer-oriented, exploring reliable representatives in the market by attending exhibitions, customers' personal visits, leveraging customers to discover markets, honesty in dealing with customers, creating access to foreign customers, continuous evaluation of customers and building trust, selecting markets based on product-customer fit, being flexible with customer capabilities, addressing customer needs with high-quality production, pursuing customers to use products in target markets, getting help from friends and customers, building a network of friends and customers, using representatives to overcome obstacles and challenges |
| **Affordable loss** | Affordable loss | Outsourcing parts of the business, using affordable loss to develop markets, using deferred payments as affordable loss, learning from affordable loss experiences, tolerating affordable losses to enter export markets, accepting affordable loss due to market saturation |
| **Adaptation and flexibility** | Adaptation and flexibility | Using simple methods and making changes, focusing on expected returns, aligning resources with available opportunities, not being profit-oriented in the initial stages, offering incentive profits for retailers to sell products, being flexible in facing incidents, adapting to market needs through technical and design modifications, selecting markets based on product adaptation, modifying products for customers, complying with market requirements and needs |
| **Experiences** | Experiences | Diverse management experiences, clear mental structure of the founder for business creation, documenting experiences and presenting them to customers, using traditional and academic approaches intermittently, focusing on traditional approaches and business acumen, relying on mental planning and strong intuition, trial and error in product-market adaptation, establishing a knowledge management system and utilizing experiences, using previous experiences to manage risk-taking and caution, investing in experiences, learning from successful startups, leveraging local experiences and business |



[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

[ DOR: 20.1001.1.22520716.1403.14.28.11.4 ]

| Main Category | Concepts | Initial Codes |
|---|---|---|
| | | models |
| **Uncertainty** | Uncertainty | Predicting future changes, considering profitability prospects due to uncertainties, lack of scenario planning in facing uncertainties, not solely relying on forecasting and controlling events, being patient in the face of uncertainties, being flexible with uncertainties, using short-term methods due to uncertainties |
| **Service quality** | Service quality | Differentiation from competitors, unique services, service facilitation, offering interdisciplinary services, creativity and variety in services, organizing various sports events, extending the duration of service use, offering cheaper services than competitors, offering in-person sports services, virtual and online services, observing competitors' behavior to identify needs, focusing on attracting sports products, improving product quality, sensitivity towards high-quality production, focusing on customer service quality, using the best foreign parts to strengthen in the domestic market |
| **Available financial resources** | Available financial resources | Attracting investors, maintaining good credit with contracting organizations, using personal resources, leveraging available facilities, spending on finding customers, being cautious with loans, sufficient financial capacity and avoiding dependency on banking facilities, sufficient financial resources, relying on available resources and facilities |
| **Operational strategies** | Operational strategies | Technological infrastructure of the idea, producing and selling sports products, providing sports training consultations, offering free virtual consultations to customers, providing mental and physical health consultations, associating with a global brand, entering segments neglected by competitors, obtaining licenses and certifications, participating in exhibitions, conferences, and sports events, persistence and determination, acting proactively in the product domain |

Table 3. Initial Codes, Concepts, and Main Categories of Goal-oriented Strategies for the Entry of Sports Startups into Domestic and Foreign Markets

| Main Category | Concepts | Initial Codes |
|---|---|---|
| **Goal-oriented Strategies** | Export | Establishing representations in other countries, focusing on the export industry, allocating an export budget for each country, planning for exports, entering systematic exports, developing a long-term plan for continuous exports, being smart in reviving export customers considering sanctions, analyzing the market before exports, starting exports from neighboring countries, adapting to export market requirements |
| | Communications | Communicating with large organizations, two-way communication with customers, connection between universities and the market, establishing relationships with leverage and political connections, using capable representatives with strong connections in the target market, building business relationships with suppliers and customers, managing political relationships and collecting funds from friends, utilizing political connections and opportunities created in political junctures |

[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

[ DOR: 20.1001.1.22520716.1403.14.28.11.4 ]

| Main Category | Concepts | Initial Codes |
|---|---|---|
| | Market Strategies | Setting short and long-term goals, identifying strengths and weaknesses, supply monopolization, segmenting the target market, attracting customers through customer events, continuous innovation in all areas and considering feedback, training customers in life skills, targeting for success, planning for expected returns, predicting events and contingencies, applying similar laws in domestic and foreign sales, sending products for free to retailers for sale, managing the threats and risks of currency fluctuations, being opportunistic, considering market elasticity and volumes, recognizing and seizing available opportunities, using win-win strategies with stakeholders, focusing on online sales, analyzing the market and customer behavior, the role of branding in entering global markets, gaining information from commercial intermediaries in the target market, selecting markets based on existing conditions, choosing similar markets, learning from primary markets, maintaining the established market, adapting the startup to market requirements, modifying products to meet market needs, competing in global markets |
| | Market Research | Gathering information about consumers, conducting competitive analysis on competitors' products, considering employment generation as an ideology, research-oriented nature of sports startups, conducting market research and planning, increasing knowledge of the market, studying and analyzing competitors' products and understanding market needs, observing existing markets in the sports industry, studying demand, market volume in neighboring countries, utilizing international market research firms, information and knowledge flow in sports startups, being informed of legal and regulatory changes by representatives, gathering market information, research in academic market domains, systematic market research |
| | Risk Management | Avoiding debt at the beginning, the risk of presence in developed countries, accepting risk and alleviating risk from representatives, risk-taking nature of startups, using a less than 50% risk approach |

## Discussion and Conclusion

In this study, data coding identified five main concepts—export, communication, market strategies, market research, and risk management—as key factors for goal-oriented strategies for the entry of sports startups into domestic and foreign markets. These strategies help entrepreneurs analyze barriers and utilize targeted methods to improve the performance of their startups in these markets. In particular, emphasizing the use of structured export programs and adapting to



[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

[ DOR: 20.1001.1.22520716.1403.14.28.11.4 ]

the requirements of target markets facilitates success in entering foreign markets. Communication and market strategies also hold special significance; these strategies involve establishing effective communication with organizations and customers, accurately segmenting markets, and identifying available opportunities in target markets. Additionally, innovation-focused strategies that respond to customer needs can aid entrepreneurs in managing market risks and increasing growth opportunities. On the other hand, enabling strategies are based on eight concepts, including partners, stakeholders, customers, adaptability and flexibility, and available financial resources. These strategies assist entrepreneurs in executing creative and effective processes with flexibility and adaptation to new conditions in the face of market uncertainties. Emphasizing the establishment of trust between customers and business partners, as well as adopting appropriate financial strategies, are also critical aspects of this approach. Ultimately, the enabling approach encourages entrepreneurs to capitalize on existing opportunities and overcome barriers by focusing on experiences and risk management. By combining flexibility and adaptation to changing market conditions, this approach helps startups enter domestic and foreign markets with minimal risk and maximum efficiency, leading to success.

[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

[ DOR: 20.1001.1.22520716.1403.14.28.11.4 ]

## مقدمه

امروزه بسیاری از شرکت‌های تولیدی در حال بررسی فرصت‌های مختلف روش‌های متعدد بازاریابی برای بهبود حاشیه سود و افزایش رقابت بازار هستند (۱) و تحقیقات موجود در زمینه شرکت‌های تولیدی و بنگاه‌های کوچک کارآفرین، به ارائه راه‌حل‌های توسعه و افزایش سرمایه‌گذاری پرداخته است (۲). از دیگر سو بسیاری از شرکت‌های بزرگ در جهان علاقه فزاینده‌ای به سمت فعالیت به‌عنوان استارت آپ دارند. بااین‌حال، بیش از ۵۰ درصد پروژه‌های سرمایه‌گذاری استارت آپ‌ها به دلیل عدم وجود استراتژی مشخص توسعه پروژه، تیم حرفه‌ای متنوع، مهارت‌های نرم‌افزاری توسعه‌نیافته، نبود برنامه گام‌به‌گام برای جذب و استفاده از سرمایه‌گذاری، عدم وجود سیستم جامع تحلیل بازاریابی با شکست مواجه می‌شوند (۳). استارت‌آپ[1] رویکرد و مفهومی است که در کمتر از یک دهه توانسته است در دنیای کارآفرینی و کسب‌وکار، انقلاب بزرگی ایجاد کند اینکه بتوان بر اساس یک ایده درآمدزا، سیستم و یا سازمانی را متولد کرد و به آستانه رشد و سرمایه‌گذاری رساند (٤). استارت‌آپ، رویدادی است که به‌منظور راه‌اندازی استارت آپ‌ها و کمپانی‌های نوپا برگزار می‌شود. بنا به تعریف متخصصان، استارت آپ یک کمپانی نوپا است که راه‌حلی نوین را برای یک مسئله ارائه می‌کند؛ درحالی‌که تضمینی برای موفقیت کمپانی از طریق راه‌حل ارائه‌شده وجود ندارد. به‌هرحال استارت‌آپ به‌عنوان یک سرمایه‌گذاری کارآفرینانه به‌منظور یک کسب‌وکار جدید به‌صورت یک استارت آپ نوپا ظهور می‌کند. با این‌حال برای راه‌اندازی و توسعه این استارت آپ‌ها نیاز به ارزیابی و تجزیه‌وتحلیل و توسعه ایده خود دارند (۵). با افزایش سطوح خدمت‌رسانی و روش‌های متعدد بازاریابی، اکثر شرکت‌های تولیدی نیازمند توسعه و تغییر مدل کسب‌وکار خود به‌منظور دست‌یابی به مطابقت با نیازهای مشتریان توسط ارائه‌دهندگان محصول هستند (٦). به همین منظور استراتژی بازاریابی[2] یک عنصر حیاتی در سیستم مدیریت شرکت و فعالیت استارت آپ‌ها تلقی می‌شود. استراتژی‌ها و ابزارهای بازاریابی می‌توانند در درک فرآیند سرمایه‌گذاری مخاطره‌آمیز برای تعامل مؤثرتر با سرمایه‌گذاران کمک کننده باشند و همچنین اطلاعات دقیق مورد نیاز آن‌ها را برایشان فراهم آورد (۷). دو نمونه از شایع‌ترین استراتژی‌های بازاریابی و کارآفرینانه در شرکت‌ها و استارت‌آپ‌های رویکردهای امکان‌گرایی و هدف‌گرایی[3] هستند؛ درحالی‌که یافته‌ها حاکی از این است که این دو رویکرد در راستای هم در استارت آپ‌ها به کار می‌روند (۸). هدف‌گرایی (علیت) و امکان‌گرایی (اثر سازی) دو منطق تصمیم‌گیری است که کارآفرینان در انجام فعالیت‌ها بکار می‌گیرند. هدف‌گرایی و امکان‌گرایی دو چارچوب مجزا و کاربردی را برای ایجاد سرمایه‌گذاری جدید ارائه می‌دهند. اولی با برنامه‌ریزی دقیق و روابط علت و معلولی مشخص می‌شود، درحالی‌که دیگری بیشتر بر استراتژی‌های انعطاف‌پذیر، تطبیقی و تجربی متکی است (۹، ۱۰، ۱۱). کارآفرینانی که از رویکرد هدف‌گرایی پیروی می‌کنند، هدف خود را در فرآیند ایجاد سرمایه‌گذاری جدید و تنها پس از انتخاب ابزار مناسب برای دستیابی به آن هدف از پیش تعیین می‌کنند (۱۲).

1. Start UP
2. Marketing strategy
3. effectuation and causation approach



[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

[ DOR: 20.1001.1.22520716.1403.14.28.11.4 ]

تحقیقات موجود به طور ویژه بر ریسک‌های روش‌های مختلف بازاریابی اشاره می‌کنند و نشان می‌دهند که می‌بایست به‌دقت محیط‌های داخلی و خارجی را بررسی کرده و فعالیت‌های سازمانی را بر اساس پیش‌بینی بررسی کنند (۱۳). استارت‌آپ‌های ورزشی شکل خاصی از سرمایه‌گذاری تجاری جدید هستند که به‌سرعت وارد بازار می شوند. امروزه در فضای کسب‌وکار جهانی به دلیل نیاز به سرمایه‌گذاری در نوآوری‌ها به‌ویژه انواع دیجیتال آن، تأکید بیشتری بر استارت‌آپ‌های ورزشی شده است. افزایش رقابت‌پذیری صنعت ورزش به‌منزله نیاز استارت‌آپ‌های برای پر کردن شکاف‌های موجود در بازار است؛ که در نتیجه آن، کارآفرینان بیشتری به استارت‌آپ‌های ورزشی علاقه‌مند شده‌اند (۱٤) محیط ورزش به دلیل نیاز به تغییر و سازگاری مداوم یک محیط طبیعی برای کارآفرینی است (۱۵). همچنین کارآفرینی ورزشی در حوزه‌های کارآفرینی، مدیریت و ورزش محبوبیت بسیاری پیدا کرده است و اتخاذ یک رویکرد تفکر طراحی به‌منزله استراتژی در مورد نوآوری‌های بالقوه آینده در ورزش مؤثر است (۱٤). ازآنجاکه کارآفرینی ورزشی احتمالاً بر سایر بخش‌های اقتصاد تأثیر خواهد گذاشت بنابراین، کارآفرینی ورزشی می‌تواند به‌نوعی تغییر در سیستم تولید باشد (۱٦) کارآفرینی در ورزش را می‌توان به‌عنوان راهی برای حل مشکلات موجود و ارائه خدمات بهتر تعریف کرد. می‌توان، از طریق ایجاد برنامه‌های کاربردی تجارت تلفن همراه تا ادغام فناوری جدید در مشاغل موجود پی به ورود کارآفرینی در عرصه صنعت ورزش برد (۱۷).

نظریه‌های مختلفی درباره فعالیت‌های کارآفرینی هستند که به‌عنوان تئوری‌های هدف‌گرایی و امکان‌گرایی معرفی می‌گردند (۱۸). مطالعات بازاریابی کارآفرینانه عمدتاً تعریف خود را از امکان‌گرایی برای مطالعه در کسب‌وکارهای کوچک تأکید می‌کنند (۱۹). کارآفرینانی که از منطق امکان گرایانه پیروی می‌کنند، احتمالاً اهداف اولیه خود را در صورت لزوم تغییر داده و تنظیم می‌کنند، از پیش‌بینی و برنامه‌ریزی آینده اجتناب می‌کنند و با منابع و ابزارهای تحت کنترل خود کار می‌کنند (۲۰). تصمیمات امکان‌گرایانه کمک می‌کند تا کارآفرینان چگونه با تصمیم‌سازی‌های خود در شرایط عدم قطعیت در بازارهای داخلی و خارجی تصمیم سازی کنند (۲۱). نگاهی که توسط این رویکرد دنبال می شود یک منطق تصمیم‌گیری قوی برای ایجاد یک بینش دقیق جهت ورود در بازارهای مختلف داخلی و خارجی است. امکان‌گرایی فرایندی است که در آن مجموعه‌ای از روش‌ها در نظر گرفته می‌شود که بر اساس آن کارآفرین را مجاب به انتخاب اثربخش‌ترین روش احتمالی متمرکز می‌کند (۲۲). در واقع رویکرد امکان‌گرایانه کارآفرینان را تشویق به ایده‌های خلاقانه و رویارویی با چالش‌های جدید و کلیدی می‌نماید؛ و نتایج مؤثری را در خصوص توسعه کسب‌وکار فراهم می‌سازد که می‌بایست فرایندهای ساختاری را به‌خوبی درک کند (۲۳). منطق امکان گرایانه یک دیدگاه نظری را ارائه می‌دهد که اقدام کارآفرینی را در آغاز کار یک استارت آپ و یا بنگاه کارآفرینانه اجتماعی توضیح می‌دهد و یک استراتژی نوآورانه به کارآفرین می‌دهد (۲٤). سارازواتی[1] (۲۲) رویکرد امکان‌گرایی را معرفی نموده است تا بیان کند که کارآفرینان به هنگام خلق یک کسب‌وکار چگونه رفتار می‌کنند. درحالی‌که فرایند هدف‌گرایی یک هدف را اتخاذ می‌نماید و بر انتخاب امکاناتی که آن هدف را خلق کرد متمرکز می‌شود. سازمان‌هایی که از رویکرد امکان‌گرایی بهره می‌برند، تصمیم‌گیری‌هایشان بر مبنای امکانات، شناخت دانش و

1. Sarasvathy

[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

[ DOR: 20.1001.1.22520716.1403.14.28.11.4 ]

شـــبکه در اختیار صـــورت می‌گیرد (۲۵). امروزه تحقیقات زیادی در حوزه کارآفرینی و به‌طور ویژه رویکرد امکان‌گرایانه در دنیا انجام شـــده اســـت. چتی[1] و همکاران (۲۶) در تحقیقی ورود شـــرکت‌های کارآفرین بر بازارهای خارجی را با رویکرد امکان‌گرایی مورد واکاوی قرار داد. آن‌ها دریافتند که کارآفرینان در طی فرآیند بین‌المللی ســـازی خود بین انتخاب بازار خارجی و ورود به بازار خارجی تمایز قائل می‌شـــوند. آن‌ها اظهار داشـــتند که به‌طور بالقوه با اســـتفاده از فرآیندهای تصـــمیم‌گیری متفاوت. تمایل بر این اســـت که منطق‌های امکان‌گرایانه و هدف‌گرایانه را به‌عنوان جایگزین در تصمیم‌گیری خود انتخاب کنند. اورتگا[2] و همکاران (۲۷) درباره اســـتفاده از رویکرد امکان گرایانه و هدف‌گرایانه در توســـعه محصـــول جدید بیان می‌کنند که نتایج مطالعات در این زمینه نشـان دهنده ارتباط دو دیدگاه هنگام توضـیح فرآیند ایجاد و توسـعه محصـول جدید است، با وجود رفتار ترکیبی در همه پروژه‌ها، امکان‌گرایی به‌عنوان منطق غالب در توسعه محصول جدید در ارتباط با درجه بیشتری از نوآوری و عدم اطمینان است. استرو[3] و همکاران (۲۸) در بررسی خود به این دست یافتند که در استفاده از رویکرد امکان‌گرایی و هدف‌گرایی ترکیب مؤلفه‌های اشتیاق، خود کارآمدی کارآفرینانه و ادراک ریســـک مؤثر اســـت. ویلانی[4] و همکاران (۲۰) در بررســـی اســـتفاده از رویکرد امکان گرایانه و هدف‌گرایانه برای ایجاد یک سرمایه‌گذاری دانش محور به این نتیجه دست می‌یابند که توانایی برنامه‌ریزی و انعطاف‌پذیری بنیان‌گذاران شرکت نقش کلیدی را در استفاده از رویکردهای امکان‌گرایی و یا هدف‌گرایی ایفا می‌کند. همچنین آن‌ها اظهار می‌دارند که متغیرهای بســـیار دیگری در این راســـتا می‌توانند اثرگذار باشـــند که نیازمند بررســـی‌های بعدی اســـت. داش[5] و همکاران (۲۹) در تحقیق خود با بررســـی رویکردهای امکان گرا-هدف‌گرا در سازمان‌های بین‌المللی هندی بیان کردند که بازاریابی کارآفرینانه بر اساس رویکردهای امکان گرا بازارهای چالش‌برانگیز را تبدیل به فرصت می‌کنند و با استقبال شگفت‌انگیزی از کارآفرینان برخوردار هستند؛ اما در ایران بنگاه‌های کوچک و کارآفرینان شـــرکت‌های کوچک از الگوهای داخلی علمی و مدل‌هایی که بتوانند بر اســـاس آن منطق امکان‌گرایی و یا هدف‌گرایی را به‌عنوان روشـــی برای ورود بر بازارهای داخلی و خارجی تبیین و تشریح کنند یا وجود نداشته و یا بسیار اندک بوده است. هرچند که در این حوزه میراحدی (۳۰) و احدی و پیرا (۳۱) با تحقیقی تحت عنوان بررســـی روش‌های ورود اســـتارت‌آپ‌های کارآفرینانه به بازارهای خارجی با توجه به رویکرد امکان‌گرایی و هدف‌گرایی مبادرت به شـــناســـایی مؤلفه‌ها و ابعاد رویکردهای امکان گرایانه و هدف‌گرایانه جهت ورود به بازارهای بین‌المللی قدم برداشـــته‌اند. به‌طور ویژه اســـتارت‌آپ‌های ورزشـــی که در ســـالیان اخیر مورد توجه متخصـــصـــین بازاریابی ورزشـــی بوده‌اند هنوز از ظرفیت‌های استراتژی‌های امکان گرایانه و هدف‌گرایانه استفاده نکرده‌اند و تقریباً با این مفاهیم نا آشنا هستند. تحقیق در حوزه رویکردهای کارآفرینانه امکان‌گرایی و هدف‌گرایی در استارت‌آپ‌های ورزشی می‌تواند کمک

1. Chetty
2. Ortega
3. Stroe
4. Villani
5. Dash



[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

[ DOR: 20.1001.1.22520716.1403.14.28.11.4 ]

شـــایانی به کارآفرینان حوزه صـــنعت ورزش کند تا با بهره‌گیری از نتایج این تحقیق و درک مفاهیم جدید در حوزه کارآفرینی امکان‌گرایی و هدف‌گرایی قدم‌هایی مثبت و ســـازنده را در جهت رشـــد اســـتارت‌آپ‌های ورزشی و وردشان به بازارهای داخلی و خارجی داشته باشند.

بدین ترتیب محقق در صـدد اسـت تا به شـناسـایی راهبردهای ورود اسـتارت‌آپ‌های ورزشـی به بازارهای داخلی و خارجی با اســـتفاده از رویکردهای امکان‌گرایی و هدف‌گرایی مبادرت به طراحی مدل تأثیر منطق امکان‌گرایانه و هدف‌گرایانه بر روش‌های بازاریابی نماید تا با بهره‌گیری از این مدل به پر سش زیر پا سخ داده شـود که راهبردهای ورود اسـتارت‌آپ‌های ورزشـی به بازارهای داخلی و خارجی با اسـتفاده از رویکردهای امکان‌گرایی و هدف‌گرایی کدام‌اند؟

## روش تحقیق

این تحقیق بر مبنای پارادایم از نوع تحقیقات پســت‌مدرن محســوب می‌گردد (۳۲). رویکرد تحقیق رویکردی کیفی است تحقیق حاضر از استراتژی گراندد تئوری[1] و رویکرد گلیزر (۳۳) پیروی می‌کند. لذا تحقیق حاضر از ماهیت اکتشـافی برخوردار اسـت. شـیوه اجرای تحقیق به‌صـورت مطالعات بنیادی اسـت. فرمت داده‌ها به شکل متن و صوت بوده و محقق با استفاده از روش مصاحبه عمیق و نیمه ساختار یافته با متخصصان حوزه مدیریت ورزشـــی و صـــاحب‌نظران حوزه بازاریابی و مدیریت ورزشـــی و کارآفرینان برتر در راه‌اندازی اسـتارت‌آپ‌های ورزشـی مبادرت به جمع‌آوری داده‌ها نموده اسـت. روش نمونه‌گیری در تحقیق به‌صـورت هدفمند می‌باشد. تعداد ۱۵ نفر از اعضاء جامعه به‌عنوان حجم نمونه در نظر گرفته شد و محقق پس از اشباع نظری به مصاحبه‌ها پایان داد. تاکتیک مورد استفاده جهت تحلیل مصاحبه‌های انجام شده تحلیل محتوی پنهان بوده و از روش کدگذاری باز، محوری و گزینشـــی اســـتفاده گردید. کدگذاری توســـط نرم‌افزار مکس کیودا[2] ویرایش ۲۰۲۰ انجام گرفت. در مرحله اول به‌منظور دســـت‌یابی به روایی عناصـــر گراندد تئوری و کدهای اکتشاف شده، چند تن از مشارکت‌کنندگان در مصاحبه که از اساتید هیئت‌علمی دانشگاه بودند و دارای مرتبه استادیاری بودند، فرایند کدگذاری‌ها را مورد بازبینی قراردادند و دیدگاه‌شان در خصوص مراحل کدگذاری اعمال شد. همچنین از ۲ تن از اساتید مدیریت ورزشی (اساتید راهنما و مشاور) به بررسی یافته‌ها و اظهارنظر درباره مراحل مختلف کدگذاری پرداختند. در این تحقیق از روش پایایی باز آزمون جهت تعیین ضـــریب پایایی استفاده شد. به‌منظور محاسبه پایایی باز آزمون از میان مصاحبه‌های انجام‌گرفته چند مصاحبه به‌عنوان نمونه انتخاب شد و هرکدام از آن‌ها در یک‌فاصله زمانی مشخص مجدداً کدگذاری شد (جدول ۱). از بین مصاحبه‌های انجام‌گرفته، به صورت تصادفی ۲۰ درصد مصاحبه‌ها که شامل ٤ مصاحبه بود؛ انتخاب شد و هرکدام از آن‌ها دو بار در یک‌فاصـــله زمانی ۳۰ روزه (یک ماه) توســـط پژوهشـــگر دیگر از تیم پژوهش کُدگذاری شدند. در این راستا استملر[3] (۳٤)، در پژوهش خود میزان پایایی بیشتر از ٦۰ درصد را مورد تائید و قابل‌قبول بیان نمود (۳٤). نتایج حاصل از بازکُدینگ (کُدگذاری مجدد) در جدول شماره ۱ آمده است:

.1 Grounded Theory
.2 Maxqda
.3 Stermler

[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]
[ DOR: 20.1001.1.22520716.1403.14.28.11.4 ]

جدول ۱. محاسبه ضریب پایای باز آزمون کدهای استخراج‌شده و عناصر اکتشاف شده

| مصاحبه‌شوندگان | کدهای استخراجی | توافقات | عدم توافقات | پایایی باز آزمون ٪ |
|---|---|---|---|---|
| مصاحبه اول | ۵۵ | ٤٧ | ٨ | ۰/۸۵ |
| مصاحبه دوم | ٤٥ | ٣٨ | ٧ | ۰/۸٤ |
| مصاحبه سوم | ٤٧ | ٤٠ | ٧ | ۰/۸۵ |
| مصاحبه چهارم | ٣٣ | ٢٧ | ٦ | ۰/۸۱ |
| مجموع | ١٨٧ | ١٥٢ | ٢٨ | ٨١/٥ |

همان‌طور که در جدول شماره ۱، مشاهده می شود تعداد کل کُدها در دو فاصله زمانی ۳۰ روزه برابر ٤٣٧، تعداد کل توافقات بین کُدها در این دو زمان برابر ۳۷۳ کد بود. پایایی بازکُدینگ (کدگذاری مجدد) مصاحبه‌های انجام‌گرفته در این پژوهش با استفاده از فرمول اسکات، برابر ۸۱/۵ درصد است. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ٦٠ درصد است (٣٤). قابلیت پایایی کدگذاری‌ها مورد تائید و قابل‌قبول است. در ادامه نمونه‌ای از مصاحبه‌های انجام شده دررابطه‌با راهبردهای امکان‌گرایانه ی ورود استارت‌آپ‌های ورزشی به بازارهای داخلی و خارجی برای هر یک از مفاهیم آورده شده است. پاسخ‌های داده شده به هر یک از مفاهیم توسط متخصصین متفاوتی آورده شده است.

جدول ۲. نمونه پاسخ‌ها به مصاحبه توسط متخصصین حوزه مدیریت و بازاریابی ورزشی

| سؤال | پاسخ‌های متخصصین |
|---|---|
| **راهبردهای امکان‌گرایانه ورود استارت‌آپ‌های ورزشی به بازارهای داخلی و خارجی** | اولین گام اساسی، شناخت دقیق از نیازها و ترجیحات ذی‌نفعان و مشتریان است. برای مثال، با برگزاری گردهمایی‌ها و نظرسنجی‌ها با ورزشکاران، مربیان و انجمن‌های ورزشی، سعی می‌کنیم تا مهم‌ترین اولویت‌ها و انتظارات آن‌ها را درک کنیم. همچنین، برقراری ارتباط فعّال با باشگاه‌ها، ادارات ورزشی و حتی تیم‌های رقیب به ما این امکان را می‌دهد که از نقاط ضعف و قوت راهبردهای خود در بازار داخلی و خارجی آگاه شویم. |
| | اگر ورود به یک بازار خارجی همراه با هزینه‌ها و مشکلات مالی مرتبط شود، استفاده از این تجربه برای بهبود راهبردها و افزایش توانایی مالی در آینده بسیار حائز اهمیت است |
| | قابلیت سازگاری با تغییرات در بازارها و شناخت نیازهای مشتریان را داشته باشند. با ارائه محصولات و خدماتی که به‌سرعت بازخورد مشتریان را جذب می‌کنند و با تغییرات درخواست مشتریان هماهنگ می‌شوند، ما توانسته‌ایم با انعطاف و انطباق، در بازارهای داخلی و خارجی پایداری بیشتری داشته باشیم. |
| | تجربیات مشتریان نقش بسیار حیاتی در ارتقای راهبردهای امکان‌گرایانه دارد. با برنامه‌ریزی دقیق و برگزاری آزمایشات محصولات و خدمات، ما از تجربیات مثبت و منحصربه‌فرد مشتریان برای بهبود محصولات و خدمات خود استفاده می‌کنیم. |
| | باتوجه‌به عدم قطعیت در بازارها، راهبردهای امکان‌گرایانه باید قابلیت تطابق با شرایط متغیر را داشته باشند. تحلیل دقیق از ریسک‌ها و افتراق‌ها، به ما امکان می‌دهد تا با تغییرات ناگهانی در بازارها همگام شویم و بهترین واکنش را نشان دهیم؛ به‌عبارت‌دیگر، عدم قطعیت را به‌عنوان یک فرصت برای نوآوری و بهبود به شمار می‌آوریم. |
| | با ارائه خدمات با کیفیت بالا و پاسخگویی به نیازهای مشتریان، ما توانسته‌ایم رضایت مشتریان را جلب کنیم و اعتبار قابل‌توجهی در بازارهای داخلی و خارجی کسب کنیم. تحلیل مستمر از بازخوردها و بهبودهای لازم |



[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

[ DOR: 20.1001.1.22520716.1403.14.28.11.4 ]

| | |
|---|---|
| | در کیفیت خدمات، به ما این امکان را می‌دهد که همیشه در صدر رقابت باشیم. |
| | منابع مالی و موجودی می‌توانند نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت راهبردهای امکان‌گرایانه باشند. ایجاد شراکت‌های مالی و استفاده از منابع موجود در بازارهای هدف، به ما این امکان را می‌دهد که به‌صورت پایدار در فرایند ورود به بازارهای داخلی و خارجی حضور داشته باشیم. |
| | با اجرای یک سیستم عملیاتی کارآمد و اثربخش، ما توانسته‌ایم هزینه‌ها را به حداقل برسانیم و به بهینه‌ترین شکل از منابع استفاده کنیم. این تحلیل به ما این امکان را می‌دهد که راهبردها را با کیفیت بالا و با کمترین هزینه ممکن اجرا کنیم که در نهایت به موفقیت در بازارهای داخلی و خارجی منجر می‌شود. |

## یافته‌ها

یافته‌های توصیفی بخش کیفی تحقیق در جدول ۳ آمده است.

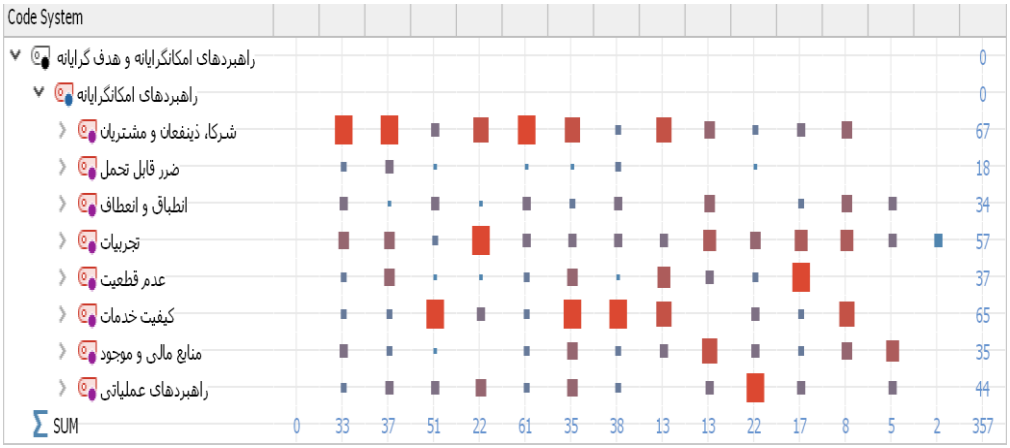
جدول ۳. یافته‌های توصیفی مشارکت‌کنندگان در تحقیق

| ردیف | سن | سطح تحصیلات | رشته تحصیلی | سابقه فعالیت (سال) |
|---|---|---|---|---|
| P1 | ۵۰ | دکتری | مدیریت ورزشی | ۱۵ |
| P2 | ٦۲ | دکتری | مدیریت ورزشی | ۵ |
| P3 | ٤٤ | کارشناسی‌ارشد | مدیریت دولتی | ۱۱ |
| P4 | ۵۱ | دکتری | مدیریت ورزشی | ۱۲ |
| P5 | ۲۸ | کارشناسی‌ارشد | مهندسی صنایع | ۱٤ |
| P6 | ٤۲ | دکتری | مدیریت ورزشی | ۱۳ |
| P7 | ٤۱ | کارشناسی‌ارشد | مدیریت بازرگانی | ۲۲ |
| P8 | ٤۲ | کارشناسی‌ارشد | بازاریابی | ۲۲ |
| P9 | ٤۱ | کارشناسی‌ارشد | مدیریت بازرگانی | ۲۰ |
| P10 | ۵۲ | دکتری | مدیریت ورزشی | ۲۰ |
| P11 | ٤۷ | دکتری | مدیریت ورزشی | ۱۳ |
| P12 | ۵۱ | دکتری | مدیریت دولتی | ۲۵ |
| P13 | ٦۰ | دکتری | مدیریت ورزشی | ٤۰ |
| P14 | ۳۱ | کارشناسی | مدیریت بازرگانی | ۱۲ |
| P15 | ۳٤ | کارشناسی‌ارشد | حسابداری | ۱٦ |

پس از تحلیل محتوی مصاحبه‌های انجام شده در پاسخ به سؤال اصلی تحقیق مبنی بر اینکه راهبردهای امکان‌گرایانه ورود استارت‌آپ‌های ورزشی به بازارهای داخلی و خارجی کدام‌اند نتایج کیفی تحقیق نشان داد ٦۷ گزاره اولیه با مجموع فراوانی ۳۰۸ در بین ۱۵ مصاحبه انجام شده با خبرگان تحقیق در بخش راهبردهای امکان‌گرایانه ورود استارت‌آپ‌های ورزشی به بازارهای داخلی و خارجی کشف و احصاء گردید. پس از بررسی و همپوشانی واحدهای معنادار و گزاره‌های اولیه ۸ مفهوم در بخش راهبردهای امکان‌گرایانه‌ی ورود استارت‌آپ‌های ورزشی به بازارهای داخلی و خارجی مستخرج شد که شامل مفاهیمی چون شرکا، ذی‌نفعان و مشتریان، ضرر قابل‌تحمل، انعطاف و انطباق، تجربیات، عدم قطعیت، کیفیت خدمات، منابع مالی موجود و راهبردهای عملیاتی هستند که در شکل ۱ نمایش داده می‌شود.

[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

[ DOR: 20.1001.1.22520716.1403.14.28.11.4 ]




شکل ۱. ماتریس ضریب فراوانی و اهمیت راهبردهای امکان‌گرایانه‌ی ورود استارت‌آپ‌های ورزشی به بازارهای داخلی و خارجی

همان‌طور که در ماتریس فوق مشاهده می‌گردد در بخش مقوله اصلی راهبردهای امکان‌گرایانه بیشترین ضرایب اهمیت به ترتیب برای مفاهیم شرکا، ذی‌نفعان و مشتریان با ٦٧ فراوانی، کیفیت خدمات با ٦٥ فراوانی، تجربیات با ٥٧ فراوانی و راهبرد های عملیاتی با ٤٤ فراوانی است. همچنین مجموع فراوانی راهبردهای امکان‌گرایانه برابر با ۳۵۷ است.

در ادامه به‌منظور تبیین کدهای اولیه، مفاهیم و مقوله اصلی راهبردهای امکان گرایانه ورود استارت‌آپ‌های ورزشی به بازارهای داخلی و خارجی جدول زیر ارائه می‌گردد.

جدول ٤. کدهای اولیه، مفاهیم و مقولات اصلی راهبردهای امکان‌گرایانه‌ی ورود استارت‌آپ‌های ورزشی به بازارهای داخلی و خارجی

| مقوله اصلی | مفاهیم | کدهای اولیه |
|---|---|---|
| راهبردهای امکان‌گرایانه | شرکا، ذی‌نفعان و مشتریان | ترغیب خرید مصرف‌کنندگان به‌جای فروشندگان، پیرو مشتری بودن، اکتشاف نمایندگان قابل‌اعتماد در بازار با شرکت در نمایشگاه‌ها، مراجعات حضوری مشتریان، کمک‌گرفتن از مشتریان جهت کشف بازار، صداقت در برخورد با مشتریان، ایجاد فضای دسترسی به مشتریان خارجی، ارزیابی مستمر مشتریان و ایجاد اعتماد و اتکا به آن‌ها، انتخاب بازار بر اساس انطباق محصول با نیاز مشتریان، منعطف بودن در برابر توان مشتریان، رفع نیازهای مشتریان با استفاده از کیفیت بالای تولید، تعقیب مشتریان جهت استفاده از محصولات در بازارهای هدف، کمک‌گرفتن از دوستان و مشتریان، ایجاد شبکه دوستان و مشتریان، استفاده از شبکه نمایندگان جهت رفع موانع و مشکلات |
| | ضرر قابل‌تحمل | برون سپاری بعضی از قسمت‌های مجموعه، استفاده از ضرر قابل‌تحمل جهت توسعه بازار، استفاده از پرداخت نسیه جهت ضرر قابل‌تحمل، یادگیری از تجربیات ضرر قابل‌تحمل، ضرر قابل‌تحمل جهت حضور در بازارهای صادراتی، پذیرفتن ضرر قابل‌تحمل در پی اشباع بازار داخلی |
| | انطباق و انعطاف | استفاده از روش عامی و ایجاد تغییرات، توجه به بازده مورد انتظار، مطابقت امکانات با فرصت‌های موجود، عدم تفکر سودمحور بودن در مراحل ابتدایی، درنظرگرفتن سود تشویقی برای مغازه‌دارها جهت |



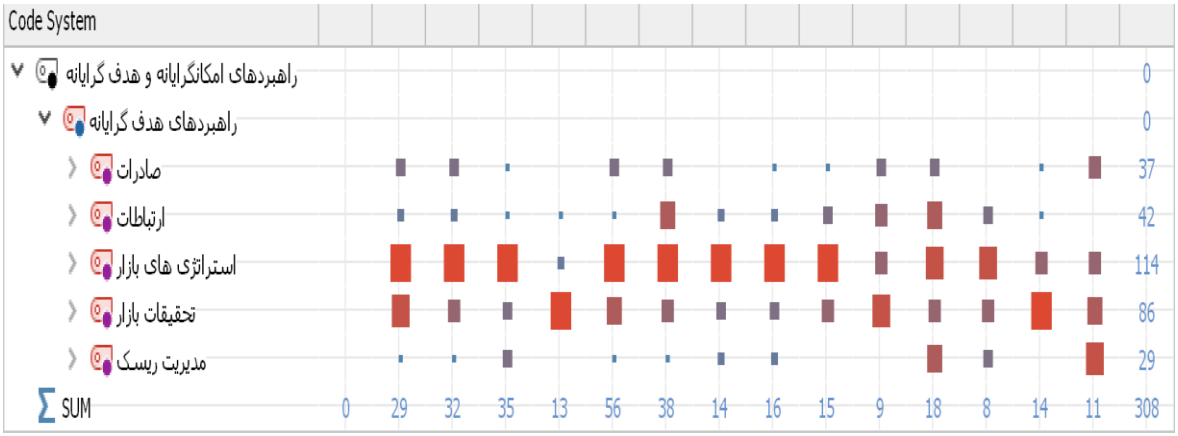
[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]
[ DOR: 20.1001.1.22520716.1403.14.28.11.4 ]

| مقوله اصلی | مفاهیم | کدهای اولیه |
|---|---|---|
| | | فروش محصولات، انعطاف‌پذیری در مقابل پیشامدها، انطباق با نیازهای بازار با اصلاحات فنی و طراحی، انتخاب بازار بر اساس انطباق محصول با آن اصلاح محصول برای مشتری، انطباق با الزامات و نیازهای بازار، |
| | تجربیات | تجربه‌های متنوع مدیریتی، ساختار ذهنی شفاف مؤسس از ایجاد کسب‌وکار، مستندسازی تجربیات و ارائه به مشتریان، استفاده از رویکردهای سنتی و آکادمیک به‌صورت مقطعی، توجه به رویکردهای سنتی و شم تجاری، استفاده از برنامه‌ریزی‌های ذهنی و حدس قوی و شم تجاری، آزمون‌وخطا در تطبیق‌دادن محصول با بازار، استقرار نظام مدیریت دانش و استفاده از تجربیات، استفاده از تجربیات پیشین جهت ریسک‌پذیر و محتاط بودن، استفاده از تجربیات شخصی استارت‌آپ‌های موفق، سرمایه‌گذاری روی تجربیات، استفاده از تجربیات و مدل کسب‌وکار داخلی |
| | عدم قطعیت | پیش‌بینی تغییرات آینده، توجه به چشم‌انداز سودآوری به دلیل عدم قطعیت‌ها، عدم سناریوپردازی در مواجهه با عدم قطعیت‌ها، عدم پیش‌بینی صرف و کنترل حوادث در مقابل عدم قطعیت‌ها، صبور بودن در مقابل عدم قطعیت‌ها، انعطاف در مقابل عدم قطعیت‌ها، استفاده از روش‌های کوتاه‌مدت به دلیل عدم قطعیت‌ها |
| | کیفیت خدمات | تمایز با رقبا، خاص بودن خدمات، تسهیل خدمات، خدمات بین‌رشته‌ای جدید، تنوع و خلاقیت در خدمات، خدمات برگزاری رویدادهای ورزشی متنوع، افزایش زمان استفاده از خدمات، خدمات ارزان‌تر از رقبا، استفاده حضوری از خدمات ورزشی، خدمات مجازی و آنلاین، توجه به رفتارهای رقبا جهت پی‌بردن به نیازها، متمرکز شدن روی جذب محصولات ورزشی، ارتقای کیفیت محصولات، حساسیت نسبت به تولیدات باکیفیت، متمرکز شدن روی کیفیت خدمات مشتریان، استفاده از باکیفیت‌ترین قطعات خارجی جهت تقویت در بازار داخلی |
| | منابع مالی و موجود | جذب سرمایه‌گذار، خوش‌حسابی با مجموعه‌های طرف قرارداد، استفاده از منابع شخصی، استفاده از امکانات موجود، صرف هزینه و اعتبار جهت پیداکردن مشتری، احتیاط در گرفتن وام، توانایی مالی لازم و دوری از وابستگی به تسهیلات بانکی، منابع مالی کافی، ایستادن روی منابع و امکانات موجود |
| | راهبردهای عملیاتی | وجود زیرساخت‌های تکنولوژیکی ایده، تهیه و فروش محصولات ورزشی، مشاوره تمرین ورزشی، مشاوره رایگان مجازی به مشتری، مشاوره سلامت روانی و جسمانی، الحاق به برند جهانی، ورود به بخش‌های مفعول مانده توسط رقبا، اخذ مجوزها و گواهی‌ها، شرکت در نمایشگاه‌ها، کنفرانس‌ها و رویدادهای ورزشی، سماجت و پشتکار، عمل‌کردن فعالانه در حوزه محصولات |

در ادامه و به‌منظور تبیین عناصر گراندد تئوری و مقولات مربوط به راهبردهای هدف‌گرا یا نه ورود استارت‌آپ‌های ورزشی به بازارهای داخلی و خارجی و پس از تحلیل محتوی متون نتایج نشان داد در بخش مقوله راهبردهای هدف‌گرایانه، ۸۵ گزاره اولیه با مجموع فراوانی ۳۵۷ شامل ۵ مفهوم صادرات، ارتباطات، استراتژی‌های بازار، تحقیقات بازار، مدیریت ریسک احصا و اکتشاف گردید. شکل ۲ ماتریس شنون مربوط به راهبردهای هدف‌گرایانه ورود استارت‌آپ‌های ورزشی به بازارهای داخلی و خارجی را نمایش می‌دهد.

[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

[ DOR: 20.1001.1.22520716.1403.14.28.11.4 ]




شکل ۲. ماتریس شنون مفاهیم و مقولات راهبردهای هدف‌گرایانه‌ی ورود استارت‌آپ‌های ورزشی به بازارهای داخلی و خارجی

همان‌طور که در ماتریس فوق مشـــاهده می‌گردد در بخش مقوله اصـــلی راهبردهای هدف‌گرایانه، مفهوم استراتژی‌های بازار با ضریب فراوانی ۱۱٤ بیشترین ضریب اهمیت را در بین دیگر مفاهیم داشت. پس از آن تحقیقات بازار با فراوانی ۸٦، ارتباطات با فراوانی ٤۲ بیشترین ضریب اهمیت را برخوردار بودند. لازم به ذکر است مجموع ضرایب اهمیت در بخش راهبردهای هدف‌گرایانه ۳۰۸ می‌باشد. در ادامه به‌منظور تبیین کدهای اولیه، مفاهیم، مقولات اصلی جدول ۵ ارائه می‌گردد.

جدول ۵. کدهای اولیه، مفاهیم و مقوله اصلی راهبردهای هدف‌گرایانه‌ی ورود استارت‌آپ‌های ورزشی به بازارهای داخلی و خارجی

| مقوله اصلی | مفاهیم | کدهای اولیه |
|---|---|---|
| راهبردهای هدف‌گرایانه | صادرات | ایجاد نمایندگی‌ها در ســایر کشــورها، توجه به صــنعت صــادرات، تعیین بودجه صــادرات برای هر کشــور، برنامه‌ریزی برای صادرات، ورود به صادرات نظام‌مند، تدوین برنامه بلندمدت برای صادرات مستمر، هوشمندی در احیاء مشــتریان صــادراتی باتوجه‌به تحریم‌ها، تحلیل بازار قبل از صــادرات، شــروع صــادرات از کشــورهای همسایه، انطباق با الزامات بازارهای صادراتی، |
| | ارتباطات | ارتباط با ســازمان‌های بزرگ، ارتباط دوســویه با مشــتریان، ارتباط بین دانشــگاه و بازار، ایجاد رابطه با اهرم‌ها و روابط ســیاســی، اســتفاده از نماینده‌های توانمند و دارای ارتباطات قوی در بازار هدف، ایجاد روابط تجاری با تأمین‌کنندگان و م شتریان، مدیریت روابط سیا سی و جمع‌کردن پول از دو ستان، ا ستفاده از روابط سیا سی و فرصت‌های ایجاد شده در بزنگاه‌های سیاسی، |
| | استراتژی‌های بازار | تعیین اهداف کوتاه و بلندمدت، شنا سایی نقاط قوت و ضعف، انحصار عر ضه، بخش‌بندی بازار هدف، جذب م شتری با برگزاری م شتری، نوآوری م ستمر در تمام بخش‌ها و توجه به بازخورد، آموزش مهارت‌های زندگی م شتریان، هدف‌گذاری جهت ک سب موفقیت، برنامه‌ریزی برای بازده مورد انتظار، پیش‌بینی وقایع و پی شامدها، استفاده از قوانین مشابه در فروش داخلی و خارجی، فرستادن محصولات به‌صورت رایگان به مغازه‌داران جهت فروش، مدیریت تهدید و ریسک نوسان ارز، کمین فرصت‌ها بودن، توجه به کشش بازار و حجم آن‌ها، شناخت و دریافت فرصت‌های موجود، استفاده از استراتژی برد، برد در مقابل ذی‌نفعان، توجه به فروش اینترنتی، بررسی بازار و رفتار مشــتری، نقش برند بر ورود به بازارهای جهانی، کســب اطلاع از واســطه‌های بازرگانی در بازار هدف، انتخاب بازار بر اســاس شــرایط موجود، انتخاب بازارهای مشــابه، یادگیری از بازارهای اولیه، حفظ بازار ایجاد شده، وفق‌دادن ا ستارت‌آپ با الزامات بازار، ا صلاح مح صولات منطبق بر نیاز بازار، رقابت در بازارهای |



[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]
[ DOR: 20.1001.1.22520716.1403.14.28.11.4 ]

| مقوله اصلی | مفاهیم | کدهای اولیه |
|---|---|---|
| | | جهانی، |
| | تحقیقات بازار | کسب اطلاعات در خصوص مصرف‌کنندگان، تجزیه‌وتحلیل رقابتی روی محصولات رقبا، توجه به مقوله اشتغال‌زایی به‌عنوان یک ایدئولوژی، تحقیق محور بودن استارت‌آپ‌های ورزشی، تحقیق در بازار و برنامه‌ریزی، افزایش دانش از بازار خود، مطالعه و آنالیز محصولات رقبا و شناخت نیاز بازار، مشاهده بازارهای موجود در صنعت ورزش، مطالعه تقاضا. حجم بازار در کشورهای همسایه، استفاده از شرکت‌های تحقیقات بازار بین‌المللی، گردش اطلاعات و دانش در استارت‌آپ‌های ورزشی، اطلاع از تغییرات قانونی و مقرراتی توسط نمایندگان، جمع‌کردن اطلاعات بازار، تحقیقات در حوزه بازار آکادمیک، تحقیقات بازار نظام‌مند |
| | مدیریت ریسک | مقروض نشدن در ابتدای کار، ریسک بودن حضور در کشورهای پیشرفته، قبول‌کردن ریسک و برداشتن ریسک از نمایندگان، ریسک‌پذیر بودن استارت‌آپ‌های، استفاده از رویکرد ریسک کمتر از ۵۰ درصد |

در ادامه به‌منظور تبیین ضرایب اهمیت ابعاد راهبردی رویکرد های امکان‌گرایی و هدف‌گرایی استارت‌آپ‌های ورزشی جهت ورود به بازارهای داخلی و خارجی از منظر خبرگان تحقیق جدول ۵ ارائه گردید. جدول زیر خروجی کمی کدهای احصاء شده به‌وسیله نرم‌افزار مکس کیودا است که ضرایب اهمیت هریک از واحدهای معنادار را از دیدگاه خبرگان تحقیق و تکرار این کدها از منظر نخبگان بیان کرده است. با این توضیح که این جدول صرفاً یک اطلاعات اضافه در خصوص کدهای اولیه احصاء شده ارائه می‌دهد؛ بنابراین کدهای انتخابی از نظر اساتید با ضرایب اهمیت و درصد فراوانی تکرارشان در جدول زیر آمده و کدهای زیر در واقع انتخابی از کدهای راهبردی مؤثر در ورود استارت‌آپ‌های ورزشی به بازارهای داخلی و خارجی هستند و کدهای دیگر حذف شده‌اند.

جدول ٦. ضرایب اهمیت و فروانی ابعاد راهبردی ورود استارت‌آپ‌های ورزشی به بازارهای داخلی و خارجی با استفاده از رویکرد امکان‌گرایی و هدف‌گرایی

| ابعاد راهبردی | ضرایب اهمیت | درصد فراوانی | درصد فراوانی معتبر |
|---|---|---|---|
| افزایش دانش از بازار خود | ۹ | ٦۰/۰۰ | ٦٤/۲۹ |
| گردش اطلاعات و دانش در استارت‌آپ‌های ورزشی | ۸ | ۵۳/۳۳ | ۵۷/۱٤ |
| استقرار نظام مدیریت دانش و استفاده از تجربیات | ۸ | ۵۳/۳۳ | ۵۷/۱٤ |
| ورود به صادرات نظام‌مند | ۷ | ٤٦/٦۷ | ۵۰/۰۰ |
| مشاهده بازارهای موجود در صنعت ورزش | ۷ | ٤٦/٦۷ | ۵۰/۰۰ |
| استفاده از روابط سیاسی و فرصت‌های ایجاد شده در بزنگاه‌های سیاسی | ۷ | ٤٦/٦۷ | ۵۰/۰۰ |
| قبول‌کردن ریسک و برداشتن ریسک از نمایندگان | ۷ | ٤٦/٦۷ | ۵۰/۰۰ |
| استفاده از شبکه نمایندگان جهت رفع موانع و مشکلات | ۷ | ٤٦/٦۷ | ۵۰/۰۰ |
| شناخت و دریافت فرصت‌های موجود | ۷ | ٤٦/٦۷ | ۵۰/۰۰ |
| سرمایه‌گذاری روی تجربیات | ۷ | ٤٦/٦۷ | ۵۰/۰۰ |
| توجه به چشم‌انداز سودآوری به دلیل عدم قطعیت‌ها | ۷ | ٤٦/٦۷ | ۵۰/۰۰ |
| ریسک‌پذیر بودن استارت‌آپ‌های | ٦ | ٤۰/۰۰ | ٤۲/۸٦ |
| استفاده از نماینده‌های توانمند و دارای ارتباطات قوی در بازار هدف | ٦ | ٤۰/۰۰ | ٤۲/۸٦ |
| مطابقت امکانات با فرصت‌های موجود | ٦ | ٤۰/۰۰ | ٤۲/۸٦ |
| اصلاح محصولات منطبق بر نیاز بازار | ٦ | ٤۰/۰۰ | ٤۲/۸٦ |
| تحقیقات در حوزه بازار آکادمیک | ٦ | ٤۰/۰۰ | ٤۲/۸٦ |

[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

[ DOR: 20.1001.1.22520716.1403.14.28.11.4 ]

| ابعاد راهبردی | ضرایب اهمیت | درصد فراوانی | درصد فراوانی معتبر |
|---|---|---|---|
| در کمین فرصت‌ها بودن | ٦ | ٤٠/٠٠ | ٤٢/٨٦ |
| عدم پیش‌بینی صرف و کنترل حوادث در مقابل عدم قطعیت‌ها | ٦ | ٤٠/٠٠ | ٤٢/٨٦ |
| متمرکزشدن روی جذب محصولات ورزشی | ٦ | ٤٠/٠٠ | ٤٢/٨٦ |
| سماجت و پشتکار | ٦ | ٤٠/٠٠ | ٤٢/٨٦ |
| ارتباط با سازمان‌های بزرگ | ٥ | ٣٣/٣٣ | ٣٥/٧١ |
| ریسک بودن حضور در کشورهای پیشرفته | ٥ | ٣٣/٣٣ | ٣٥/٧١ |
| انتخاب بازارهای مشابه | ٥ | ٣٣/٣٣ | ٣٥/٧١ |
| یادگیری از بازارهای اولیه | ٥ | ٣٣/٣٣ | ٣٥/٧١ |
| استفاده از رویکرد ریسک کمتر از ٥٠ درصد | ٥ | ٣٣/٣٣ | ٣٥/٧١ |
| اکتشاف نمایندگان قابل‌اعتماد در بازار با شرکت در نمایشگاه‌ها | ٥ | ٣٣/٣٣ | ٣٥/٧١ |
| مراجعات حضوری مشتریان | ٥ | ٣٣/٣٣ | ٣٥/٧١ |
| صداقت در برخورد با مشتریان | ٥ | ٣٣/٣٣ | ٣٥/٧١ |
| عمل‌کردن فعالانه در حوزه محصولات | ٣ | ٢٠/٠٠ | ٢١/٤٣ |
| استفاده از استراتژی برد، برد در مقابل ذی‌نفعان | ٢ | ١٣/٣٣ | ١٤/٢٩ |
| شناسایی نقاط قوت و ضعف | ٢ | ١٣/٣٣ | ١٤/٢٩ |
| افزایش زمان استفاده از خدمات | ٢ | ١٣/٣٣ | ١٤/٢٩ |
| انحصار عرضه | ٢ | ١٣/٣٣ | ١٤/٢٩ |
| مشاوره رایگان مجازی به مشتری | ٢ | ١٣/٣٣ | ١٤/٢٩ |
| توجه به صنعت صادرات | ٢ | ١٣/٣٣ | ١٤/٢٩ |
| توجه به بازده مورد انتظار | ١ | ٦/٦٧ | ٧/١٤ |
| راهبردهای عملیاتی | ١ | ٦/٦٧ | ٧/١٤ |
| تحقیقات بازار | ١ | ٦/٦٧ | ٧/١٤ |
| تعداد کل خبرگان | ١٥ | ١٠٠/٠٠ | ١٠٠/٠٠ |

همان‌طور که در جدول ٦ مشـــاهده می‌شـــود ابعاد افزایش دانش از بازار خود، گردش اطلاعات و دانش در اســتارت‌آپ‌های ورزشــی، اســتقرار نظام مدیریت دانش و اســتفاده از تجربیات، ورود به صــادرات نظام‌مند، مشاهده بازارهای موجود در صنعت ورزش، استفاده از روابط سیاسی و فرصت‌های ایجاد شده در بزنگاه‌های سیاسی، قبول کردن ریسک و برداشتن ریسک از نمایندگان، استفاده از شبکه نمایندگان جهت رفع موانع و مشــکلات، شــناخت و دریافت فرصــت‌های موجود، ســرمایه‌گذاری روی تجربیات و توجه به چشــم‌انداز ســودآوری به دلیل عدم قطعیت‌ها به‌عنوان ابعاد با ضــرایب اهمیت بالا در بین گزاره‌های احصــاء شــده در خصوص راهبردهای ورود استارت‌آپ‌های ورزشی با رویکرد بازاریابی امکان‌گرایانه و هدف‌گرایانه بیشترین ضرایب با اهمیت را در بین نظرات خبرگان تحقیق کسب کرده‌اند.

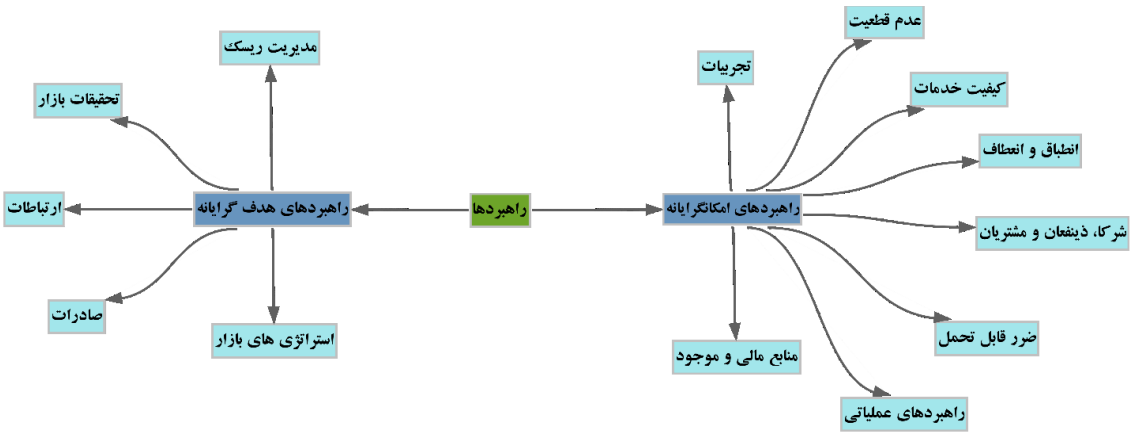
در نهایت با اســتخراج مفاهیم و گزاره‌های موجود در بحث راهبردهای امکان‌گرایانه و هدف‌گرایانه ورود اســتارت‌آپ‌های ورزشــی به بازارهای داخلی و خارجی نمودار درختی زیر به‌منظور تدوین و اشــاعه نظریه



[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

[ DOR: 20.1001.1.22520716.1403.14.28.11.4 ]

راهبردی در حوزه بازاریابی کارآفرینانه امکان‌گرایی و هدف‌گرایی در استارت‌آپ‌های ورزشی ایران مورد ارزیابی ارائه می‌گردد.




شکل ۳. نمودار درختی راهبردهای امکان‌گرایانه و هدف‌گرایانه‌ی ورود استارت‌آپ‌های ورزشی به بازارهای داخلی و خارجی

## بحث و نتیجه‌گیری

امروزه تحقیقات موجود در زمینه شرکت‌های تولیدی و بنگاه‌های کوچک کارآفرین، به ارائه راه‌حل‌های توسعه و افزایش سرمایه گزاری پرداخته است (۲) و بسیاری از شرکت‌های تولیدی در حال بررسی فرصت‌های مختلف روش‌های متعدد بازاریابی برای بهبود حاشیه سود و افزایش رقابت بازار هستند (۱). با تمام این حساسیت‌های موجود، بسیاری از این استارت‌آپ‌های نمی‌توانند سود کنند و یا بهتر از رقبا عمل نمایند (۳۵). علاوه بر این ممکن است منجر به بدتر شدن عملکرد مالی شوند (۳۶) که این مقوله منجر به شکست ارائه خدمات و حتی ورشکستگی (۳۷) می‌گردد و این موضوع سبب شده تا بسیاری از تولیدکنندگان، استراتژی عدم خدمت گرایی را در پیش گیرند (۳۹). حال‌آنکه، با افزایش سطوح خدمت‌رسانی و روش‌های متعدد بازاریابی، اکثر شرکت‌های تولیدی نیازمند توسعه و تغییر مدل کسب‌وکار خود به‌منظور دست‌یابی به مطابقت با نیازهای مشتریان توسط ارائه‌دهندگان محصول هستند (٦) که یکی از آن‌ها را رویکرد ایجاد و توسعه استارت‌آپ تشکیل می‌دهد که برای راه‌اندازی و توسعه این استارت‌آپ‌ها، نیاز به ارزیابی و تجزیه‌وتحلیل و توسعه ایده خود دارند (۵). کسب‌وکارهای ورزشی نیز از این قاعده مستثنا نبوده و لازم است تا با اقدام به ایجاد استارت‌آپ‌هایی، خدمات خود را در بستر روش‌های نوین بازاریابی ارتقا بخشند.

نتایج کدگذاری داده‌ها به‌منظور شناسایی راهبردهای هدف‌گرایانه ورود استارت‌آپ‌های ورزشی به بازارهای داخلی و خارجی (سؤال دوم تحقیق) نشان داد که ۵ مفهوم شامل صادرات، ارتباطات، استراتژی‌های بازار، تحقیقات بازار و مدیریت ریسک به‌عنوان راهبردهای هدف‌گرایانه ورود استارت‌آپ‌های ورزشی به بازارهای داخلی و خارجی وجود دارد. در توضیح نتیجه به دست آمده بایستی عنوان داشت که نتیجه فوق متأثر از سؤالات قبل بوده و نشان می‌دهد که روش‌های غلبه بر موانع مختلف موجود در پیش روی ورود استارت‌آپ‌های ورزشی به بازارهای داخلی و خارجی چیست و چگونه باید آن‌ها را از میان برداشت و با تعدیل عوامل مؤثر بر ورود استارت‌آپ‌های ورزشی به بازارهای داخلی و خارجی، زمینه ارتقای هرچه بیشتر عملکرد مثبت این استارت‌آپ‌های را موجب شد. به این منظور، لازم است که راهبردهای شناسایی شده

[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]
[ DOR: 20.1001.1.22520716.1403.14.28.11.4 ]

به‌صورت کامل‌تری مورد بحث قرار گیرد تا مشخص شود با استفاده از چه برنامه‌ها و عملیاتی می‌توان به ورود موفقیت‌آمیز استارت‌آپ‌های ورزشی به بازارهای داخلی و خارجی نائل شد. همان‌طور که پیش‌تر نیز بیان شد، رویکرد هدف‌گرایی در کارآفرینی به دنبال آن است که فعالیت‌های کارآفرینی با هدف از پیش تعیین شده شروع شده و کارآفرین سعی در شناسایی ابزار دستیابی به آن دارد (۲۲)؛ بنابراین، کارآفرینان هدف‌گرا ممکن است بازده مورد انتظار مبتنی بر یک هدف از پیش تعیین شده را تحلیل کرده و پیش از توسعه راه‌حل‌ها و نیازهای ادراک شده، تحلیل رقیب را انجام دهند (۱۹).

بر همین اساس و نظر به تحلیل مصاحبه‌های خبرگان تحقیق، به نظر می‌رسد که ۵ راهبرد شامل صادرات، ارتباطات، استراتژی‌های بازار، تحقیقات بازار و مدیریت ریسک به‌عنوان راهبردهای هدف‌گرایانه ورود استارت‌آپ‌های ورزشی به بازارهای داخلی و خارجی وجود دارد. در واقع، برای کارآفرینان و صاحبان استارت‌آپ‌های ورزشی که دارای رویکرد هدف‌گرایانه هستند، پیشنهاد می شود که این راهبردها را به‌عنوان راهبردهای اصلی کسب اهداف خود در استارت آپ ورزشی اتخاذ نموده و در راستای دست‌یابی به آن‌ها گام بردارند. اولین راهبرد هدف‌گرایانه را راهبرد صادرات تشکیل می‌دهد که در آن پیشنهاد می شود کارآفرینان و صاحبان استارت‌آپ‌های ورزشی به برنامه‌هایی از جمله ایجاد نمایندگی‌ها در سایر کشورها، توجه به صنعت صادرات، تعیین بودجه صادرات برای هر کشور، برنامه‌ریزی برای صادرات، ورود به صادرات نظام‌مند، تدوین برنامه بلندمدت برای صادرات مستمر، هوشمندی در احیاء مشتریان صادراتی با توجه به تحریم‌ها، تحلیل بازار قبل از صادرات، شروع صادرات از کشورهای همسایه و انطباق با الزامات بازارهای صادراتی بیندیشند چرا که در صورت اجرای بهینه این برنامه‌ها، دستیابی به استراتژی صادرات میسر می‌شود.

دیگر استراتژی هدف‌گرایانه را استراتژی ارتباطات تشکیل می‌دهد که در آن تفکرات و برنامه‌هایی شامل ارتباط با سازمان‌های بزرگ، ارتباط دو سویه با مشتریان، ارتباط بین دانشگاه و بازار، ایجاد رابطه با اهرم‌ها و روابط سیاسی، استفاده از نماینده‌های توانمند و دارای ارتباطات قوی در بازار هدف، ایجاد روابط تجاری با تأمین‌کنندگان و مشتریان، مدیریت روابط سیاسی و جمع‌کردن پول از دوستان و استفاده از روابط سیاسی و فرصت‌های ایجاد شده در بزنگاه‌های سیاسی بایستی مدنظر قرار بگیرند. در کنار این استراتژی‌ها، استراتژی‌های بازار در قالب برنامه‌های تعیین اهداف کوتاه و بلندمدت، شناسایی نقاط قوت و ضعف، انحصار عرضه، بخش‌بندی بازار هدف، جذب مشتری با برگزاری مشتری، نوآوری مستمر در تمام بخش‌ها و توجه به بازخورد، آموزش مهارت‌های زندگی مشتریان، هدف‌گذاری جهت کسب موفقیت، برنامه‌ریزی برای بازده مورد انتظار، پیش‌بینی وقایع و پیشامدها، استفاده از قوانین مشابه در فروش داخلی و خارجی، فرستادن محصولات به‌صورت رایگان به مغازه‌داران جهت فروش، مدیریت تهدید و ریسک نوسان ارز، کمین فرصت‌ها بودن، توجه به کشش بازار و حجم آن‌ها، شناخت و دریافت فرصت‌های موجود، استفاده از استراتژی برد برد در مقابل ذی‌نفعان، توجه به فروش اینترنتی، بررسی بازار و رفتار مشتری، نقش برند بر ورود به بازارهای جهانی، کسب اطلاع از واسطه‌های بازرگانی در بازار هدف، انتخاب بازار بر اساس شرایط



[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

[ DOR: 20.1001.1.22520716.1403.14.28.11.4 ]

موجود، انتخاب بازارهای مشابه، یادگیری از بازارهای اولیه، حفظ بازار ایجاد شده، وفق‌دادن استارت‌آپ با الزامات بازار، اصلاح محصولات منطبق بر نیاز بازار و رقابت در بازارهای جهانی پیشنهاد می‌شود. باید توجه داشت که استراتژی‌های هدف‌گرایانه مورد بحث به گونه وابسته به هم بوده و نمی‌توان آن‌ها را استراتژی‌هایی کاملاً مجزا و مستقل انگاشت، لذا کارآفرینان و صاحبان استارت‌آپ‌های ورزشی دارای رویکرد هدف‌گرایانه لازم است در برنامه‌های خود به این مهم توجه داشته باشند. علاوه بر استراتژی‌های نام‌برده، استراتژی تحقیقات بازار به‌عنوان دیگر استراتژی هدف‌گرایانه پیشنهاد شده وجود دارد که در آن تأکید بر برنامه‌ها و فعالیت‌هایی مانند کسب اطلاعات در خصوص مصرف‌کنندگان، تجزیه‌وتحلیل رقابتی روی محصولات رقبا، توجه به مقوله اشتغال‌زایی به‌عنوان یک ایدئولوژی، تحقیق محور بودن استارت‌آپ‌هایی ورزشی، تحقیق در بازار و برنامه‌ریزی، افزایش دانش از بازار خود، مطالعه و آنالیز محصولات رقبا و شناخت نیاز بازار، مشاهده بازارهای موجود در صنعت ورزش، مطالعه تقاضا، حجم بازار در کشورهای همسایه، استفاده از شرکت‌های تحقیقات بازار بین‌المللی، گردش اطلاعات و دانش در استارت‌آپ‌های ورزشی، اطلاع از تغییرات قانونی و مقرراتی توسط نمایندگان، جمع‌کردن اطلاعات بازار، تحقیقات در حوزه بازار آکادمیک و تحقیقات بازار نظام‌مند است. در نهایت، استراتژی مدیریت ریسک وجود دارد که کارآفرینان و صاحبان استارت‌آپ‌های ورزشی بایستی به فکر مقروض نشدن در ابتدای کار، ریسک بودن حضور در کشورهای پیشرفته، قبول‌کردن ریسک و برداشتن ریسک از نمایندگان، ریسک‌پذیر بودن استارت‌آپ‌های و استفاده از رویکرد ریسک کمتر از ۵۰ درصد باشند.

در ادامه تحقیق، نتایج کدگذاری داده‌ها به‌منظور شناسایی راهبردهای امکان‌گرایانه‌ی ورود استارت‌آپ‌های ورزشی به بازارهای داخلی و خارجی ( سؤال سوم تحقیق) نشان داد که ۸ مفهوم شامل شرکا، ذی‌نفعان و مشتریان؛ ضرر قابل‌تحمل، انطباق و انعطاف، تجربیات، عدم قطعیت، کیفیت خدمات، منابع مالی موجود و راهبردهای عملیاتی به‌عنوان راهبردهای امکان‌گرایانه ورود استارت‌آپ‌های ورزشی به بازارهای داخلی و خارجی وجود دارد. لازم به یادآوری است که مطالعات بازاریابی کارآفرینانه، عمدتاً تعریف خود را از امکان‌گرایی برای مطالعه در کسب‌وکارهای کوچک تأکید می‌کنند. در همین راستا، تصمیمات امکان گرایانه کمک می‌کند تا کارآفرینان چگونه با تصمیم‌سازی‌های خود در شرایط عدم قطعیت در بازارهای داخلی و خارجی تصمیم سازی کنند. نگاهی که توسط این رویکرد دنبال می شود یک منطق تصمیم‌گیری قوی برای ایجاد یک بینش دقیق جهت ورود در بازارهای مختلف داخلی و خارجی است. امکان‌گرایی فرایندی است که در آن مجموعه‌ای از روش‌ها در نظر گرفته می‌شود که بر اساس آن کارآفرین را مجاب به انتخاب اثربخش‌ترین روش احتمالی متمرکز می‌کند (۲۲). در واقع، رویکرد امکان‌گرایانه کارآفرینان را تشویق به ایده‌های خلاقانه و رویارویی با چالش‌های جدید و کلیدی می‌نماید و نتایج مؤثری را در خصوص توسعه کسب‌وکار فراهم می‌سازد که می‌بایست فرایندهای ساختاری را به‌خوبی درک کند (۲۳)؛ لذا منطق امکان‌گرایانه یک دیدگاه نظری را ارائه می‌دهد که اقدام کارآفرینی را در آغاز کار یک استارت‌آپ و یا بنگاه کارآفرینانه اجتماعی توضیح می‌دهد و یک استراتژی نوآورانه به کارآفرین می‌دهد (۲٤).

بر همین اساس و نظر به تحلیل مصاحبه‌های خبرگان تحقیق، به نظر می‌رسد که ۸ راهبرد شامل شرکا،

[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

[ DOR: 20.1001.1.22520716.1403.14.28.11.4 ]

ذی‌نفعان و مشتریان؛ ضرر قابل‌تحمل، انطباق و انعطاف، تجربیات، عدم قطعیت، کیفیت خدمات، منابع مالی موجود و راهبردهای عملیاتی به‌عنوان راهبردهای امکان گرایانه ورود استارت‌آپ‌های ورزشی به بازارهای داخلی و خارجی وجود دارد. در واقع، برای کارآفرینان و صاحبان استارت‌آپ‌های ورزشی که دارای رویکرد امکان گرایانه هستند، پیشنهاد می شود که این راهبردها را به‌عنوان راهبردهای اصلی کسب اهداف خود در استارت آپ ورزشی اتخاذ نموده و در راستای دست‌یابی به آن‌ها گام بردارند. یکی از این راهبردها را راهبرد شرکا، ذی‌نفعان و مشتریان تشکیل می‌دهد که در آن پیشنهاد می شود کارآفرینان و صاحبان استارت‌آپ‌های ورزشی بر ترغیب خرید مصرف‌کنندگان به‌جای فروشندگان، پیرو مشتری بودن، اکتشاف نمایندگان قابل اعتماد در بازار با شرکت در نمایشگاه‌ها، مراجعات حضوری مشتریان، کمک گرفتن از مشتریان جهت کشف بازار، صداقت در برخورد با مشتریان، ایجاد فضای دسترسی به مشتریان خارجی، ارزیابی مستمر مشتریان و ایجاد اعتماد و اتکا به آن‌ها، انتخاب بازار بر اساس انطباق محصول با نیاز مشتریان، منعطف بودن در برابر توان مشتریان، رفع نیازهای مشتریان با استفاده از کیفیت بالای تولید، تعقیب مشتریان جهت استفاده از محصولات در بازارهای هدف، کمک گرفتن از دوستان و مشتریان، ایجاد شبکه دوستان و مشتریان و استفاده از شبکه نمایندگان جهت رفع موانع و مشکلات تمرکز نمایند چرا که به نظر می‌رسد این فعالیت‌ها بهترین تصمیمات برای استارت‌آپ‌های نوپای ورزشی باشند.

همچنین، استراتژی ضرر قابل‌تحمل به فعالیت‌هایی همچون برون‌سپاری بعضی از قسمت‌های مجموعه، استفاده از ضرر قابل‌تحمل جهت توسعه بازار، استفاده از پرداخت نسیه جهت ضرر قابل‌تحمل، یادگیری از تجربیات ضرر قابل‌تحمل، ضرر قابل‌تحمل جهت حضور در بازارهای صادراتی و پذیرفتن ضرر قابل‌تحمل در پی اشباع بازار داخلی اشاره و تمرکز دارد که نشان می‌دهد استارت‌آپ‌های نوپا ممکن است در ابتدای کار متضرر شوند اما این ضرر بایستی برای جلوگیری از ورشکستگی و خاتمه کار استارت‌آپ، برای کارآفرینان و صاحبان استارت‌آپ قابل‌تحمل باشد. در کنار استراتژی‌های یاد شده، استراتژی انطباق و انعطاف نیز وجود دارد که بر استفاده از روش عامی و ایجاد تغییرات، توجه به بازده مورد انتظار، مطابقت امکانات با فرصت‌های موجود، عدم تفکر سودمحور بودن در مراحل ابتدایی، درنظرگرفتن سود تشویقی برای مغازه‌دارها جهت فروش محصولات، انعطاف‌پذیری در مقابل پیشامدها، انطباق با نیازهای بازار با اصلاحات فنی و طراحی، انتخاب بازار بر اساس انطباق محصول با آن اصلاح محصول برای مشتری و انطباق با الزامات و نیازهای بازار تمرکز نموده و کارآفرینان و صاحبان استارت‌آپ‌های ورزشی را ترغیب می‌کند که از انعطاف‌پذیری کافی برخوردار بوده و با شرایط موجود بازار منطبق شوند. در همین راستا، استراتژی تجربیات پیشنهاد می‌کند که کارآفرینان و صاحبان استارت‌آپ‌های ورزشی با تمرکز بر تجربه‌های متنوع مدیریتی، ساختار ذهنی شفاف مؤسس از ایجاد کسب‌وکار، مستندسازی تجربیات و ارائه به مشتریان، استفاده از رویکردهای سنتی و آکادمیک به‌صورت مقطعی، توجه به رویکردهای سنتی و شم تجاری، استفاده از برنامه‌ریزی‌های ذهنی و حدس قوی و شم تجاری، آزمون‌وخطا در تطبیق‌دادن محصول با بازار، استقرار نظام مدیریت دانش و استفاده



[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

[ DOR: 20.1001.1.22520716.1403.14.28.11.4 ]

از تجربیات، استفاده از تجربیات پیشین جهت ریسک‌پذیر و محتاط بودن، استفاده از تجربیات شخصی استارت‌آپ‌های موفق، سرمایه‌گذاری روی تجربیات و استفاده از تجربیات و مدل کسب‌وکار داخلی، شرایط مناسبی برای موفقیت استارت‌آپ خود فراهم سازند. همچنین، استراتژی عدم قطعیت بیان می‌کند که کارآفرینان بایستی با پیش‌بینی تغییرات آینده، توجه به چشم‌انداز سودآوری به دلیل عدم قطعیت‌ها، عدم سناریوپردازی در مواجهه با عدم قطعیت‌ها، عدم پیش‌بینی صرف و کنترل حوادث در مقابل عدم قطعیت‌ها، صبور بودن در مقابل عدم قطعیت‌ها، انعطاف در مقابل عدم قطعیت‌ها و استفاده از روش‌های کوتاه‌مدت به دلیل عدم قطعیت‌ها، بازار را واقع‌گرایانه در نظر بگیرند و برای آن برنامه‌ریزی نمایند. استراتژی کیفیت خدمات دیگر استراتژی امکان‌گرایانه پیشنهاد شده است که در آن بر تمایز با رقبا، خاص بودن خدمات، تسهیل خدمات، خدمات بین‌رشته‌ای جدید، تنوع و خلاقیت در خدمات، خدمات برگزاری رویدادهای ورزشی متنوع، افزایش زمان استفاده از خدمات، خدمات ارزان‌تر از رقبا، استفاده حضوری از خدمات ورز شی، خدمات مجازی و آنلاین، توجه به رفتارهای رقبا جهت پی‌بردن به نیازها، متمرکز شدن روی جذب محصولات ورز شی، ارتقای کیفیت محصولات، حساسیت نسبت به تولیدات باکیفیت، متمرکز شدن روی کیفیت خدمات مشتریان و استفاده از باکیفیت‌ترین قطعات خارجی جهت تقویت در بازار داخلی تأکید می‌شود.

در رابطه با دو استراتژی منابع مالی موجود و راهبردهای عملیاتی پیشنهاد می‌شود که در استراتژی منابع مالی موجود بر جذب سرمایه‌گذار، خوش‌حسابی با مجموعه‌های طرف قرارداد، استفاده از منابع شخصی، استفاده از امکانات موجود، صرف هزینه و اعتبار جهت پیداکردن مشتری، احتیاط در گرفتن وام، توانایی مالی لازم و دوری از وابستگی به تسهیلات بانکی، منابع مالی کافی و ایستادن روی منابع و امکانات موجود و در استراتژی راهبردهای عملیاتی بر وجود زیرساخت‌های تکنولوژیکی ایده، تهیه و فروش محصولات ورز شی، مشاوره تمرین ورزشی، مشاوره رایگان مجازی به مشتری، مشاوره سلامت روانی و جسمانی، الحاق به برند جهانی، ورود به بخش‌های مغفول مانده توسط رقبا، اخذ مجوزها و گواهی‌ها، شرکت در نمایشگاه‌ها، کنفرانس‌ها و رویدادهای ورزشی، سماجت و پشتکار، عمل‌کردن فعالانه در حوزه محصولات تأکید می‌شود. باتوجه‌به این نتیجه، پیشنهاد می‌شود که در صورت رویکرد امکان‌گرایی کارآفرینان استارت‌آپ‌های ورز شی، استراتژی‌های یاد شده به‌عنوان استراتژی‌های اصلی کسب‌وکار استارت‌آپی آنان اتخاذ شود.

محدودیت‌های این تحقیق نیز باید در نظر گرفته شوند. این تحقیق تنها به مورد مطالعاتی محدود شده است که در زمینه ورود استارت‌آپ‌های ورزشی به بازارهای داخلی و خارجی انجام شده است؛ بنابراین، عمومیت و اعتبار کارآفرینانی که در سایر صنایع فعالیت می‌کنند، مورد بررسی قرار نگرفته است. همچنین، تأثیر عوامل خارجی مانند شرایط اقتصادی جهانی، تحریم‌ها و رویدادهای سیاسی بر ورود استارت‌آپ‌ها ممکن است در این تحقیق به‌ناچار نادیده گرفته شده باشد. علاوه بر این، این تحقیق بر اساس داده‌های جمع‌آوری شده از مصاحبه‌های خبرگان و کارآفرینان استارت‌آپ استوار است و احتمالاً تأثیر عوامل تجربی و فردی را بیش از حد ممکن استاندارد نماید.

برای بهبود اعتبار و عمومیت تحقیق، پیشنهاد می‌شود که در آینده، مطالعات بیشتری در این زمینه انجام شود

[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

[ DOR: 20.1001.1.22520716.1403.14.28.11.4 ]

و به تنوع‌بخش‌های مختلف صنعت و استارت‌آپ‌ها توجه شود. همچنین، در تحقیقات آینده، نیاز به بررسی دقیق‌تر تأثیر عوامل خارجی و شرایط جهانی بر ورود استارت‌آپ‌ها به بازارها حاکم خواهد بود. به‌علاوه، استفاده از روش‌های جمع‌آوری داده متنوع‌تر مانند نظرسنجی‌ها و تحقیقات کمی نیز به تفسیر بهتر و جامع‌تر نتایج کمک خواهد کرد.

باتوجه‌به نتایج این تحقیق، پیشنهاد می‌شود که کارآفرینان و صاحبان استارت‌آپ‌های ورزشی، علاوه بر ادامه استفاده از راهبردهای هدف‌گرایانه شناخته شده، به ارتقای دقت در تحلیل رقبا و بازارهای هدف بپردازند. همچنین، توسعه برنامه‌هایی جهت مدیریت و کاهش ریسک‌های ورود به بازارها و تعیین استراتژی‌های موازی جهت تعامل با مخاطبان و جذب مشتریان جدید نیز اهمیت دارد. ازاین‌رو، برنامه‌ریزی دقیق‌تر و بهبود اجرای راهبردهای هدف‌گرایانه، می‌تواند به حاصلخیزی بیشتر ورود استارت‌آپ‌های ورزشی به بازارهای داخلی و خارجی کمک کند.

[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

[ DOR: 20.1001.1.22520716.1403.14.28.11.4 ]

## Refrences


1. Artto K, Valtakoski A, Karki H. Organizing for solutions: How project-based firms integrate project and service businesses. Industrial Marketing Management. 2015; 45: 70-83. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.021.
2. Baines T, Bigdeli AZ, Bustinza OF, Shi VG, Baldwin J, Ridgway K. Servitization: revisiting the state-of-the-art and research priorities. International Journal of Operations & Production Management. 2017; 37(2): 256-278. https://doi.org/10.1108/IJOPM-06-2015-0312.
3. Danilova N, Kuznetsova, Y. Market Analysis instruments in the development of the startup marketing strategy. European journal of economics management. 2020; 6 (2). DOI: 10.46340/eujem.2020.6.2.18.
4. Abbasi M, and Masjedi SMH. Examining the role of startups and knowledge-based companies in disruption and rebalancing in Iran's economy (based on the self-organization model of society), the second international conference on innovation in business management and economy Tehran. 2019. Doi: https://civilica.com/doc/1033166.
5. Sunonda K. How to Start and Manage Startup Companies in India a Case Study Approach. ISSN: 2321-9939. 2017; 5(4).
6. Visnjic I, Neely A, Jovanovic M. The path to outcome delivery: Interplay of service market strategy and open business models. Technovation. 2018; 72: 46-59. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.02.003.
7. Kanishchenko O, Kuznetsova, Y. Startup marketing strategy to attract venture capital at the age of digitalization. Economics & Education. 2020; 5(1): 23-28. https://doi.org/10.30525/2500-946X/2020-1-3.
8. Vorontsova, O. The analysis of the impact of Causation and Effectuation approaches on decision-making of IT startups. 2016.
9. Chandler GN, DeTienne DR, McKelvie A, Mumford TV. Causation and effectuation processes: A validation study. Journal of Business Venturing. 2011; 26(3): 375-390. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.10.006.
10. Fisher G. Effectuation, causation, and bricolage: A behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research. Entrepreneurship Theory and Practice. 2012; 36(5): 1019-1051. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00537.x.
11. Read S, Sarasvathy SD. Knowing what to do and doing what you know: Effectuation as a form of entrepreneurial expertise. The Journal of Private Equity. 2005; 9(1): 45. Doi: http://dx.doi.org/10.3905/jpe.2005.605370.
12. Sarasvathy SD. Effectuation: Elements of entrepreneurial orientation. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing. 2008.
13. Cui L, Su SII, Feng Y, Hertz, S. Causal or effectual? Dynamics of decision-making logics in servitization. Industrial Marketing Management. 2019; 82: 15-26. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.03.013.
14. Ratten V. Sport Startups: What are They?. In Sport Startups: New Advances in Entrepreneurship. Emerald Publishing Limited. 2020.
15. Jones P, Jones A, Williams-Burnett N, Ratten V. Let's get physical: Stories of entrepreneurial activity from sports coaches/instructors. International Journal of Entrepreneurship and Innovation. 2017; 18(4): 219–230. DOI: 10.1177/1465750317741878.
16. Huertas Gonzalez-Serrano M, Jones P, Llanos-Contrera O. An overview of sport entrepreneurship field: A bibliometric analysis of the articles published in the web of science. Sport in Society, ahead of printing. 2020; 1-18.


[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

[ DOR: 20.1001.1.22520716.1403.14.28.11.4 ]

https://doi.org/10.1080/17430437.2019.1607307.
17. Koronios K, Kriemadis A, Dimitropoulos P, Papadopoulos A. A values framework for measuring the influence of ethics and motivation regarding the performance of employees. Business & Entrepreneurship Journal. 2019; 10(1): 1–19.
18. Shane S, Venkataraman S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. Academy of management review, 25(1): 217-226. https://doi.org/10.2307/259271.
19. Weerakoon C, Gales B, McMurray AJ. Embracing entrepreneurial action through effectuation in social enterprise. Social Enterprise Journal. 2019; 15(2): 195-214. https://doi.org/10.1108/SEJ-08-2018-0053.
20. Villani E, Linder C, Grimaldi R. Effectuation and causation in science-based new venture creation: A configurational approach. Journal of Business Research. 2018; 83: 173-185. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.041.
21. Sarasvathy S, Kumar K, York JG, Bhagavatula S. An effectual approach to international entrepreneurship: Overlaps, challenges, and provocative possibilities. Entrepreneurship Theory and Practice. 2014; 38(1): 71-93. https://doi.org/10.1111/etap.12088.
22. Sarasvathy SD. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. Academy of management Review. 2001; 26(2): 243-263. https://doi.org/10.2307/259121.
23. Wright M, Marlow S. Entrepreneurial activity in the venture creation and development process. International Small Business Journal. 2012; 0(0):1-8. https://doi.org/10.1177/0266242611432793.
24. Dawa SG. Resource constraints and sustainable entrepreneurship in sub-Saharan Africa: An effectual view (Doctoral dissertation, University of Pretoria). 2018.
25. Sarasvathy SD, Dew N, Velamuri SR, Venkataraman, S. Three views of entrepreneurial opportunity. In Handbook of entrepreneurship research. Springer, Boston, MA. 2003; 141-160. https://doi.org/10.1007/0-387-24519-7_7.
26. Chetty S, Ojala A, Leppaaho, T. Effectuation and foreign market entry of entrepreneurial firms. European Journal of Marketing. 2015; 49(9/10): 1436-1459. https://doi.org/10.1108/EJM-11-2013-0630.
27. Ortega AM, García MT, Santos MV. Effectuation-causation: what happens in new product development?. Management Decision. 2017. 55(8), 1717-1735. https://doi.org/10.1108/MD-03-2016-0160.
28. Stroe S, Parida V, Wincent J. Effectuation or causation: An fsQCA analysis of entrepreneurial passion, risk perception, and self-efficacy. Journal of Business Research. 2018; 89: 265-272. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.035.
29. Dash R, Ranjan KR. An effectual-causal view of managerial decisions in the internationalization of Indian MNEs. Journal of International Management. 2019; 25(1): 101-120. https://doi.org/10.1016/j.intman.2018.09.001.
30. Mir Vahadi SS. Investigating the decision-making logic of Iranian entrepreneurs based on feasibility theory. Journal of New Research in Decision Making, 2018; 2(4). (In Persian).
31. Mir Vahadi S, Pira D. Investigating the methods of entrepreneurial companies entering foreign markets according to the feasibility and goal orientation approach. Master Thesis in Entrepreneurship, Organizational Orientation, Allameh Tabatabai University, Faculty of Management and Accounting. 2017.



[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]
[ DOR: 20.1001.1.22520716.1403.14.28.11.4 ]

https://doi.org/10.22059/jibm.2019.264820.3203. (In Persian).
32. Iranian analysisacademy. 2015. https://analysisacademy.com/2661
33. Glazer B. Strauss A. The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research. Aldine, Chicago. 1967.
34. Sternler S. An Overview of Content Analysis Practical Assessment. Research and Evaluation. 2000. https://doi.org/10.7275/z6fm-2e34.
35. Windler K, Jüttner U, Michel S, Maklan S, Macdonald E. Identifying the right solution customers: A managerial methodology. Industrial Marketing Management. 2017; 60: 173-186. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.03.004.
36. Bohm E, Eggert A, Thiesbrummel C. Service transition: a viable option for manufacturing companies with deteriorating financial performance? Industrial Marketing Management. 2017; 60: 101-111. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.04.007.
37. Benedettini O, Swink M, Neely A. Examining the influence of service additions on manufacturing firms' bankruptcy likelihood. Industrial Marketing Management. 2017; 60, 112-125. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.04.011.
38. Kowalkowski C, Gebauer H, Kamp B, Parry, G. Servitization and deservitization: Overview, concepts, and definitions. Industrial Marketing Management. 2017; 60: 4-10. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.12.007.

[ Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29 ]

[ DOR: 20.1001.1.22520716.1403.14.28.11.4 ]