



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

Hormatosadat Borhani<sup>1</sup> Mohammad Hami <sup>i2\*</sup> Vahid Shojaei<sup>3</sup>

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](mailto: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/>)








## پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی



### شناسایی و تحلیل راهبردهای امکان گرایانه و هدف گرایانه ورود استارت آپ‌های ورزشی به

### بازارهای داخلی و خارجی

حرمت السادات برهانی<sup>۱</sup>  محمد حامی<sup>۲\*</sup>  وحید شجاعی<sup>۳</sup> 

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](mailto:mohammadhami@yahoo.com)

#### چکیده

تحقیق پیش رو با هدف کلی تبیین و شناسایی راهبردهای امکان‌گرایانه و هدف‌گرایانه 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 شنا سانه بود و تحلیل داده‌ها توسط نرم‌افزار مکس کیودا ویرایش ۲۰ انجام گرفت. نتایج تحلیل داده‌های تحقیق نشان داد که ۸ مفهوم در بخش راهبردهای امکان‌گرایانه ورود استارت‌آپ‌های ورزشی به بازارهای داخلی و خارجی کشف و احصاء گردید. شرکا، ذی‌نفعان و مشتریان، ضرر قابل تحمل، 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 احصاء و اکتشاف گردید.

#### اطلاعات مقاله:

#### نوع مقاله: علمی-پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۳/۲/۲

ویرایش: ۱۴۰۳/۷/۹

پذیرش: ۱۴۰۳/۷/۹

#### واژه‌های کلیدی:

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

#### ارجاع:

حرمت السادات برهانی، محمد حامی، وحید شجاعی. شناسایی و تحلیل راهبردهای امکان‌گرایانه و هدف‌گرایانه ورود استارت‌آپ‌های ورزشی به بازارهای داخلی و خارجی. پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۱۴۰۳: ۱۴(۲۸):

۲۷۰-۲۴۴

### 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
<b>Total</b>	<b>187</b>	<b>152</b>	<b>28</b>	<b>81.5</b>

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

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

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

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

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.

## 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. با این حال، 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). استارت آپ<sup>۱</sup> 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 (۴). استارت آپ، 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. به‌رحال استارت آپ به‌عنوان یک سرمایه‌گذاری کارآفرینانه به‌منظور یک کسب‌وکار جدید به‌صورت یک استارت آپ نوپا ظهور می‌کند. با این حال برای راه‌اندازی و توسعه این استارت آپ‌ها نیاز به ارزیابی و تجزیه و تحلیل 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 (۶). به همین منظور استراتژی بازاریابی<sup>۲</sup> 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 استارت آپ‌های رویکردهای امکان‌گرایی و هدف‌گرایی<sup>۳</sup> 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



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 می‌شوند. 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 (۱۴) 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 (۱۴). از آنجاکه کارآفرینی ورزشی احتمالاً بر سایر بخش‌های اقتصاد تأثیر خواهد گذاشت بنابراین، کارآفرینی ورزشی می‌تواند به‌نوعی تغییر در سیستم تولید باشد (۱۶) 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 امکان‌گرایی 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 امکان‌گراییانه کمک می‌کند تا کارآفرینان چگونه با تصمیم‌سازی‌های خود در شرایط عدم قطعیت در بازارهای داخلی و خارجی تصمیم‌سازی کنند (۲۱). نگاهی که توسط این رویکرد دنبال می‌شود 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 امکان‌گراییانه 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 امکان‌گراییانه 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 (۲۴). سارازواتی<sup>۱</sup> (۲۲) رویکرد امکان‌گرایی را معرفی نموده است تا بیان کند که کارآفرینان به‌هنگام 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

شبکه در اختیار صورت می‌گیرد (۲۵). امروزه تحقیقات زیادی در حوزه کارآفرینی و به‌طور ویژه رویکرد امکان‌گرایانه در دنیا انجام شده است. چتی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۶) در تحقیقی ورود شرکت‌های کارآفرین بر بازارهای خارجی را با رویکرد امکان‌گرایی مورد واکاوی قرار داد. آن‌ها دریافتند که کارآفرینان در طی فرآیند بین‌المللی سازی خود بین انتخاب بازار خارجی و ورود به بازار خارجی تمایز قائل می‌شوند. آن‌ها اظهار داشتند که به‌طور بالقوه با استفاده از فرآیندهای تصمیم‌گیری متفاوت. تمایل بر این است که منطبق‌های امکان‌گرایانه و هدف‌گرایانه را به‌عنوان جایگزین در تصمیم‌گیری خود انتخاب کنند. اورتگا<sup>۲</sup> و همکاران (۲۷) درباره استفاده از رویکرد امکان‌گرایانه و هدف‌گرایانه در توسعه محصول جدید بیان می‌کنند که نتایج مطالعات در این زمینه نشان دهنده ارتباط دو دیدگاه هنگام توضیح فرآیند ایجاد و توسعه محصول جدید است، با وجود رفتار ترکیبی در همه پروژه‌ها، امکان‌گرایی به‌عنوان منطبق غالب در توسعه محصول جدید در ارتباط با درجه بیشتری از نوآوری و عدم اطمینان است. استرو<sup>۳</sup> 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 ریسک مؤثر است. ویلانی<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰) در بررسی استفاده از رویکرد امکان‌گرایانه 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 بسیار دیگری در این راستا می‌توانند اثرگذار باشند که نیازمند بررسی‌های بعدی است. داش<sup>۵</sup> و همکاران (۲۹) در تحقیق خود با بررسی رویکردهای امکان‌گرا-هدف‌گرا در سازمان‌های بین‌المللی هندی بیان کردند که بازاریابی کارآفرینانه بر اساس رویکردهای امکان‌گرا بازارهای چالش‌برانگیز را تبدیل به فرصت می‌کنند و با استقبال شگفت‌انگیزی از کارآفرینان برخوردار هستند؛ اما در ایران بنگاه‌های کوچک و کارآفرینان شرکت‌های کوچک از الگوهای داخلی علمی و مدل‌هایی که بتوانند بر اساس آن منطبق‌گرایی و یا هدف‌گرایی را به‌عنوان روشی 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 بررسی روش‌های ورود استارت‌آپ‌های کارآفرینانه به بازارهای خارجی با توجه به رویکرد امکان‌گرایی و هدف‌گرایی مبادرت به شناسایی مؤلفه‌ها و ابعاد رویکردهای امکان‌گرایانه و هدف‌گرایانه جهت ورود به بازارهای بین‌المللی قدم برداشته‌اند. به‌طور ویژه استارت‌آپ‌های ورزشی که در سالیان اخیر مورد توجه متخصصین بازاریابی ورزشی بوده‌اند هنوز از ظرفیت‌های استراتژی‌های امکان‌گرایانه 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

شایانی به کارآفرینان حوزه صنعت ورزش کند تا با بهره‌گیری از نتایج این تحقیق و درک مفاهیم جدید در حوزه کارآفرینی امکان‌گرایی و هدف‌گرایی قدم‌هایی مثبت و سازنده را در جهت رشد استارت‌آپ‌های ورزشی و وردشان به بازارهای داخلی و خارجی داشته باشند.

بدین ترتیب محقق در صدد است تا به شناسایی راهبردهای ورود استارت‌آپ‌های ورزشی به بازارهای داخلی و خارجی با استفاده از رویکردهای امکان‌گرایی و هدف‌گرایی مبادرت به طراحی مدل تأثیر منطبق امکان‌گرایانه و هدف‌گرایانه بر روش‌های بازاریابی نماید تا با بهره‌گیری از این مدل به پرسش زیر پاسخ داده شود که راهبردهای ورود استارت‌آپ‌های ورزشی به بازارهای داخلی و خارجی با استفاده از رویکردهای امکان‌گرایی و هدف‌گرایی کدام‌اند؟

### روش تحقیق

این تحقیق بر مبنای پارادایم از نوع تحقیقات پست‌مدرن محسوب می‌گردد (۳۲). رویکرد تحقیق رویکردی کیفی است تحقیق حاضر از استراتژی گراندد تئوری<sup>۱</sup> و رویکرد گلنزر (۳۳) پیروی می‌کند. لذا تحقیق حاضر از ماهیت اکتشافی برخوردار است. شیوه اجرای تحقیق به صورت مطالعات بنیادی است. فرمت داده‌ها به شکل متن و صوت بوده و محقق با استفاده از روش مصاحبه عمیق و نیمه ساختار یافته با متخصصان حوزه مدیریت ورزشی و صاحب‌نظران حوزه بازاریابی و مدیریت ورزشی و کارآفرینان برتر در راه‌اندازی استارت‌آپ‌های ورزشی مبادرت به جمع‌آوری داده‌ها نموده است. روش نمونه‌گیری در تحقیق به صورت هدفمند می‌باشد. تعداد ۱۵ نفر از اعضای 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 گزینشی استفاده گردید. کدگذاری توسط نرم‌افزار مکس کیودا<sup>۲</sup> ویرایش ۲۰۲۰ انجام گرفت. در مرحله اول به‌منظور دستیابی به روایی عناصر 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 قرار دادند 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 ضریب پایایی استفاده شد. به‌منظور محاسبه پایایی باز آزمون از میان مصاحبه‌های انجام گرفته چند مصاحبه به‌عنوان نمونه انتخاب شد و هرکدام از آن‌ها در یک فاصله زمانی مشخص مجدداً کدگذاری شد (جدول ۱). از بین مصاحبه‌های انجام گرفته، به صورت تصادفی ۲۰ درصد مصاحبه‌ها که شامل ۴ مصاحبه بود؛ انتخاب شد و هرکدام از آن‌ها دو بار در یک فاصله زمانی ۳۰ روزه (یک ماه) توسط پژوهشگر دیگر از تیم پژوهش کدگذاری شدند. در این راستا استملر<sup>۳</sup> (۳۴)، در پژوهش خود میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد را مورد تأیید و قابل قبول بیان نمود (۳۴). نتایج حاصل از بازکدینگ (کدگذاری مجدد) در جدول شماره ۱ آمده است:

1. Grounded Theory
2. Maxqda
3. Stermler

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

مصاحبه‌شوندگان	کدهای استخراجی	توافقات	عدم توافقات	پایایی باز آزمون %
مصاحبه اول	۵۵	۴۷	۸	۰/۸۵
مصاحبه دوم	۴۵	۳۸	۷	۰/۸۴
مصاحبه سوم	۴۷	۴۰	۷	۰/۸۵
مصاحبه چهارم	۳۳	۲۷	۶	۰/۸۱
مجموع	۱۸۷	۱۵۲	۲۸	۸۱/۵

همان‌طور که در جدول شماره ۱، مشاهده می‌شود تعداد کل گدها در دو فاصله زمانی ۳۰ روزه برابر ۴۳۷، تعداد کل توافقات بین گدها در این دو زمان برابر ۳۷۳ کد بود. پایایی بازگدینگ (کدگذاری مجدد) مصاحبه‌های انجام گرفته در این پژوهش با استفاده از فرمول اسکات، برابر ۸۱/۵ درصد است. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است (۳۴). قابلیت پایایی کدگذاری‌ها مورد تأیید و قابل قبول است. در ادامه نمونه‌ای از مصاحبه‌های انجام شده در رابطه با 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 فعال 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 به سرعت 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 منحصر به فرد مشتریان برای بهبود محصولات و خدمات خود استفاده می‌کنیم.
	باتوجه به 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؛ به عبارت دیگر، 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 قابل توجهی در بازارهای داخلی و خارجی کسب کنیم. تحلیل مستمر از بازخوردها و بهبودهای لازم

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 به صورت 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.

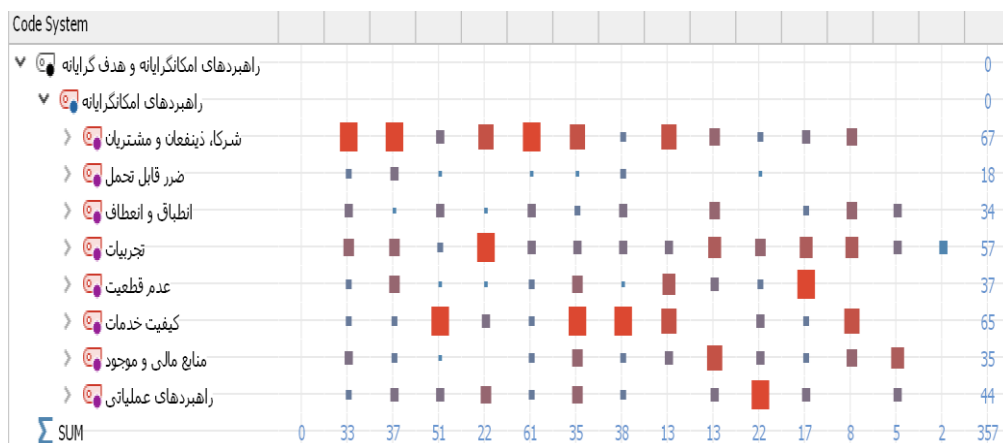
## یافته‌ها

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	۶۲	دکتری	مدیریت ورزشی	۵
P3	۴۴	کارشناسی ارشد	مدیریت دولتی	۱۱
P4	۵۱	دکتری	مدیریت ورزشی	۱۲
P5	۲۸	کارشناسی ارشد	مهندسی صنایع	۱۴
P6	۴۲	دکتری	مدیریت ورزشی	۱۳
P7	۴۱	کارشناسی ارشد	مدیریت بازرگانی	۲۲
P8	۴۲	کارشناسی ارشد	بازاریابی	۲۲
P9	۴۱	کارشناسی ارشد	مدیریت بازرگانی	۲۰
P10	۵۲	دکتری	مدیریت ورزشی	۲۰
P11	۴۷	دکتری	مدیریت ورزشی	۱۳
P12	۵۱	دکتری	مدیریت دولتی	۲۵
P13	۶۰	دکتری	مدیریت ورزشی	۴۰
P14	۳۱	کارشناسی	مدیریت بازرگانی	۱۲
P15	۳۴	کارشناسی ارشد	حسابداری	۱۶

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 ۶۷ 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 قابل تحمل، انعطاف و انطباق، تجربیات، عدم قطعیت، کیفیت خدمات، منابع مالی موجود و راهبردهای عملیاتی هستند که در شکل ۱ نمایش داده می‌شود.



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 ۶۷ فراوانی، کیفیت خدمات با ۶۵ فراوانی، تجربیات با ۵۷ فراوانی و راهبردهای عملیاتی با ۴۴ فراوانی است. همچنین مجموع فراوانی راهبردهای امکان‌گرایانه برابر با ۳۵۷ است.

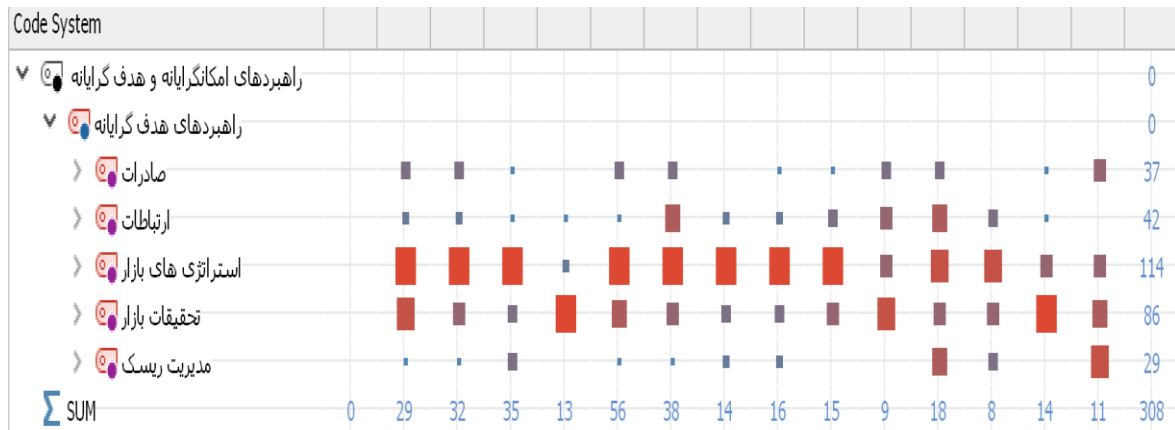
در ادامه به منظور تبیین کدهای اولیه، مفاهیم و مقوله اصلی راهبردهای امکان‌گرایانه ورود استارت‌آپ‌های ورزشی به بازارهای داخلی و خارجی جدول زیر ارائه می‌گردد.

جدول ۴. کدهای اولیه، مفاهیم و مقولات اصلی راهبردهای امکان‌گرایانه‌ی ورود استارت‌آپ‌های ورزشی به بازارهای داخلی و خارجی

مقوله اصلی	مفاهیم	کدهای اولیه
راهِبردهای امکان‌گرایانه	شرکا، ذینفعان و مشتریان	ترغیب خرید مصرف‌کنندگان به‌جای فروشندگان، پیرو مشتری بودن، اکتشاف نمایندگان قابل اعتماد در بازار با شرکت در نمایشگاه‌ها، مراجعات حضوری مشتریان، کمک‌گرفتن از مشتریان جهت کشف بازار، صداقت در برخورد با مشتریان، ایجاد فضای دسترس‌پذیر 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 قابل تحمل	برون سپاری بعضی از قسمت‌های مجموعه، استفاده از ضرر قابل تحمل جهت توسعه بازار، استفاده از پرداخت نسبی جهت ضرر قابل تحمل، یادگیری از تجربیات ضرر قابل تحمل، ضرر قابل تحمل جهت حضور در بازارهای صادراتی، پذیرفتن ضرر قابل تحمل 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، در نظر گرفتن سود تشویقی برای مغازه‌دارها جهت

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 به صورت 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 پیدا کردن 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، عمل کردن فعالانه در حوزه محصولات

در ادامه و به منظور تبیین عناصر گراندد تئوری و مقولات مربوط به راهبردهای هدف‌گرایانه 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.



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

همان‌طور که در ماتریس فوق مشاهده می‌گردد در بخش مقوله اصلی راهبردهای هدف‌گرایانه، مفهوم استراتژی‌های بازار با ضریب فراوانی ۱۱۴ بیشترین ضریب اهمیت را در بین دیگر مفاهیم داشت. پس از آن تحقیقات بازار با فراوانی ۸۶، ارتباطات با فراوانی ۴۲ بیشترین ضریب اهمیت را برخوردار بودند. لازم به ذکر است مجموع ضرایب اهمیت در بخش راهبردهای هدف‌گرایانه ۳۰۸ می‌باشد. در ادامه به منظور 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 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، انطباق با الزامات بازارهای صادراتی،
	ارتباطات	ارتباط با سازمان‌های بزرگ، ارتباط دوسویه 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، استفاده از روابط سیاسی و فرصت‌های ایجاد شده در بزنگاه‌های سیاسی،
	استراتژی‌های بازار	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 پیرشامدها، استفاده از قوانین مشابه در فروش داخلی و خارجی، فرستادن محصولات به صورت 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 موجود، انتخاب بازارهای مشابه، یادگیری از بازارهای اولیه، حفظ بازار ایجاد شده، وفور دادن استارت‌آپ با الزامات بازار، اصلاح محصولات منطبق بر نیاز بازار، رقابت در بازارهای



مقوله اصلی	مفاهیم	کدهای اولیه
		جهانی،
	تحقیقات بازار	کسب اطلاعات در خصوص مصرف‌کنندگان، تجزیه و تحلیل 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 به منظور تبیین ضرایب با 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 به وسیله 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 ۶. ضرایب اهمیت و فراوانی ابعاد راهبردی ورود استارت‌آپ‌های ورزشی به بازارهای داخلی و خارجی با استفاده از رویکرد امکان‌گرایی و هدف‌گرایی

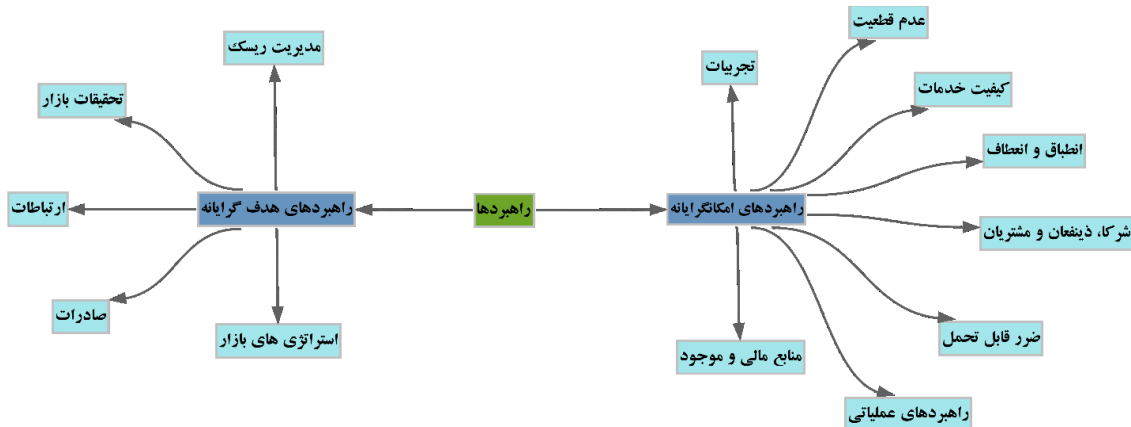
ابعاد راهبردی	ضرایب اهمیت	درصد فراوانی	درصد فراوانی معتبر
افزایش دانش از بازار خود	۹	۶۰/۰۰	۶۴/۲۹
گردش اطلاعات و دانش در استارت‌آپ‌های ورزشی	۸	۵۳/۳۳	۵۷/۱۴
استقرار نظام مدیریت دانش و استفاده از تجربیات	۸	۵۳/۳۳	۵۷/۱۴
ورود به صادرات نظام‌مند	۷	۴۶/۶۷	۵۰/۰۰
مشاهده بازارهای موجود در صنعت ورزش	۷	۴۶/۶۷	۵۰/۰۰
استفاده از روابط سیاسی و فرصت‌های ایجاد شده در بزنگاه‌های سیاسی	۷	۴۶/۶۷	۵۰/۰۰
قبول‌کردن ریسک و برداشتن ریسک از نمایندگان	۷	۴۶/۶۷	۵۰/۰۰
استفاده از شبکه نمایندگان جهت رفع موانع و مشکلات	۷	۴۶/۶۷	۵۰/۰۰
شناخت و دریافت فرصت‌های موجود	۷	۴۶/۶۷	۵۰/۰۰
سرمایه‌گذاری روی تجربیات	۷	۴۶/۶۷	۵۰/۰۰
توجه به چشم‌انداز سودآوری به دلیل عدم قطعیت‌ها	۷	۴۶/۶۷	۵۰/۰۰
ریسک‌پذیر بودن استارت‌آپ‌های	۶	۴۰/۰۰	۴۲/۸۶
استفاده از نماینده‌های توانمند و دارای ارتباطات قوی در بازار هدف	۶	۴۰/۰۰	۴۲/۸۶
مطابقت امکانات با فرصت‌های موجود	۶	۴۰/۰۰	۴۲/۸۶
اصلاح محصولات منطبق بر نیاز بازار	۶	۴۰/۰۰	۴۲/۸۶
تحقیقات در حوزه بازار آکادمیک	۶	۴۰/۰۰	۴۲/۸۶

ابعاد راهبردی	ضرایب اهمیت	درصد فراوانی	درصد فراوانی معتبر
در کمین فرصت‌ها بودن	۶	۴۰/۰۰	۴۲/۸۶
عدم پیش‌بینی صرف و کنترل حوادث در مقابل عدم قطعیت‌ها	۶	۴۰/۰۰	۴۲/۸۶
متمرکز شدن روی جذب محصولات ورزشی	۶	۴۰/۰۰	۴۲/۸۶
سماجت و پشتکار	۶	۴۰/۰۰	۴۲/۸۶
ارتباط با سازمان‌های بزرگ	۵	۳۳/۳۳	۳۵/۷۱
ریسک بودن حضور در کشورهای پیشرفته	۵	۳۳/۳۳	۳۵/۷۱
انتخاب بازارهای مشابه	۵	۳۳/۳۳	۳۵/۷۱
یادگیری از بازارهای اولیه	۵	۳۳/۳۳	۳۵/۷۱
استفاده از رویکرد ریسک کمتر از ۵۰ درصد	۵	۳۳/۳۳	۳۵/۷۱
اکتشاف نمایندگان قابل اعتماد در بازار با شرکت در نمایشگاه‌ها	۵	۳۳/۳۳	۳۵/۷۱
مراجعات حضوری مشتریان	۵	۳۳/۳۳	۳۵/۷۱
صداقت در برخورد با مشتریان	۵	۳۳/۳۳	۳۵/۷۱
عمل کردن فعالانه در حوزه محصولات	۳	۲۰/۰۰	۲۱/۴۳
استفاده از استراتژی برد، برد در مقابل ذی‌نفعان	۲	۱۳/۳۳	۱۴/۲۹
شناسایی نقاط قوت و ضعف	۲	۱۳/۳۳	۱۴/۲۹
افزایش زمان استفاده از خدمات	۲	۱۳/۳۳	۱۴/۲۹
انحصار عرضه	۲	۱۳/۳۳	۱۴/۲۹
مشاوره رایگان مجازی به مشتری	۲	۱۳/۳۳	۱۴/۲۹
توجه به صنعت صادرات	۲	۱۳/۳۳	۱۴/۲۹
توجه به بازده مورد انتظار	۱	۶/۶۷	۷/۱۴
راهبردهای عملیاتی	۱	۶/۶۷	۷/۱۴
تحقیقات بازار	۱	۶/۶۷	۷/۱۴
تعداد کل خبرگان	۱۵	۱۰۰/۰۰	۱۰۰/۰۰

همان‌طور که در جدول ۶ مشاهده می‌شود ابعاد افزایش دانش از بازار خود، گردش اطلاعات و دانش در استارت‌آپ‌های ورزشی، استقرار نظام مدیریت دانش و استفاده از تجربیات، ورود به صادرات 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 مشکلات، شناخت و دریافت فرصت‌های موجود، سرمایه‌گذاری روی تجربیات و توجه به چشم‌انداز سودآوری به دلیل عدم قطعیت‌ها به‌عنوان ابعاد با ضرایب اهمیت بالا در بین گزاره‌های احصاء شده 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 استخراج مفاهیم و گزاره‌های موجود در بحث راهبردهای امکان‌گرایانه و هدف‌گرایانه ورود استارت‌آپ‌های ورزشی به بازارهای داخلی و خارجی نمودار درختی زیر به‌منظور تدوین و اشاعه نظریه

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 سرمایه‌گذاری 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 رقبای 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 خدمت‌گرایی را در پیش گیرند (۳۹). حال آنکه، 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 (۶) که یکی از آن‌ها را رویکرد ایجاد و توسعه استارت‌آپ تشکیل می‌دهد که برای راه‌اندازی و توسعه این استارت‌آپ‌ها، نیاز به ارزیابی و تجزیه و تحلیل 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 فوق‌متأثر 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

به صورت کامل تری 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 می‌شود که این راهبردها را به‌عنوان راهبردهای اصلی کسب اهداف خود در استارت‌آپ ورزشی اتخاذ نموده و در راستای دستیابی به آن‌ها گام بردارند. اولین راهبرد هدف‌گرایانه را راهبرد صادرات تشکیل می‌دهد که در آن پیشنهاد می‌شود 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 به صورت 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

موجود، انتخاب بازارهای مشابه، یادگیری از بازارهای اولیه، حفظ بازار ایجاد شده، وفق دادن استراتژ آپ با الزامات بازار، اصلاح محصولات منطبق بر نیاز بازار و رقابت در بازارهای جهانی پیشنهاد می شود. باید توجه داشت که استراتژی های هدف گرایانه مورد بحث به گونه وابسته به هم بوده و نمی توان آن ها را استراتژی هایی کاملاً مجزا و مستقل انگاشت، لذا کارآفرینان و صاحبان استراتژ آپ های ورزشی دارای رویکرد هدف گرایانه لازم است در برنامه های خود به این مهم توجه داشته باشند. علاوه بر استراتژی های نام برده، استراتژی تحقیقات بازار به عنوان دیگر استراتژی هدف گرایانه پیشنهاد شده وجود دارد که در آن تأکید بر برنامه ها و فعالیت هایی مانند کسب اطلاعات در خصوص مصرف کنندگان، تجزیه و تحلیل رقابتی روی محصولات رقا، توجه به مقوله اشتغال زایی به عنوان یک ایدئولوژی، تحقیق محور بودن استراتژ آپ های ورزشی، تحقیق در بازار و برنامه ریزی، افزایش دانش از بازار خود، مطالعه و آنالیز محصولات رقا و شناخت نیاز بازار، مشاهده بازارهای موجود در صنعت ورزش، مطالعه تقاضا، حجم بازار در کشورهای همسایه، استفاده از شرکت های تحقیقات بازار بین المللی، گردش اطلاعات و دانش در استراتژ آپ های ورزشی، اطلاع از تغییرات قانونی و مقرراتی توسط نمایندگان، جمع کردن اطلاعات بازار، تحقیقات در حوزه بازار آکادمیک و تحقیقات بازار نظام مند است. در نهایت، استراتژی مدیریت ریسک وجود دارد که کارآفرینان و صاحبان استراتژ آپ های ورزشی بایستی به فکر مقروض نشدن در ابتدای کار، ریسک بودن حضور در کشورهای پیشرفته، قبول کردن ریسک و برداشتن ریسک از نمایندگان، ریسک پذیر بودن استراتژ آپ های و استفاده از رویکرد ریسک کمتر از ۵۰ درصد باشند.

در ادامه تحقیق، نتایج کدگذاری داده ها به منظور شناسایی راهبردهای امکان گرایانه ی ورود استراتژ آپ های ورزشی به بازارهای داخلی و خارجی ( سؤال سوم تحقیق) نشان داد که ۸ مفهوم شامل شرکا، ذی نفعان و مشتریان؛ ضرر قابل تحمل، انطباق و انعطاف، تجربیات، عدم قطعیت، کیفیت خدمات، منابع مالی موجود و راهبردهای عملیاتی به عنوان راهبردهای امکان گرایانه ورود استراتژ آپ های ورزشی به بازارهای داخلی و خارجی وجود دارد. لازم به یادآوری است که مطالعات بازاریابی کارآفرینانه، عمدتاً تعریف خود را از امکان گرایی برای مطالعه در کسب و کارهای کوچک تأکید می کنند. در همین راستا، تصمیمات امکان گرایانه کمک می کند تا کارآفرینان چگونه با تصمیم سازی های خود در شرایط عدم قطعیت در بازارهای داخلی و خارجی تصمیم سازی کنند. نگاهی که توسط این رویکرد دنبال می شود یک منطق تصمیم گیری قوی برای ایجاد یک بینش دقیق جهت ورود در بازارهای مختلف داخلی و خارجی است. امکان گرایی فرایندی است که در آن مجموعه ای از روش ها در نظر گرفته می شود که بر اساس آن کارآفرین را مجاب به انتخاب اثربخش ترین روش احتمالی متمرکز می کند (۲۲). در واقع، رویکرد امکان گرایانه کارآفرینان را تشویق به ایده های خلاقانه و رویارویی با چالش های جدید و کلیدی می نماید و نتایج مؤثری را در خصوص توسعه کسب و کار فراهم می سازد که می بایست فرایندهای ساختاری را به خوبی درک کند (۲۳)؛ لذا منطق امکان گرایانه یک دیدگاه نظری را ارائه می دهد که اقدام کارآفرینی را در آغاز کار یک استراتژ آپ و یا بنگاه کارآفرینانه اجتماعی توضیح می دهد و یک استراتژی نوآورانه به کارآفرین می دهد (۲۴).

بر همین اساس و نظر به تحلیل مصاحبه های خبرگان تحقیق، به نظر می رسد که ۸ راهبرد 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. در واقع، برای کارآفرینان و صاحبان استارت‌آپ‌های ورزشی که دارای رویکرد امکان‌گرایانه هستند، پیشنهاد می‌شود که این راهبردها را به‌عنوان راهبردهای اصلی کسب اهداف خود در استارت‌آپ 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 می‌شود 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 نسبی 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، در نظر گرفتن 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، آزمون و خطا در تطبیق دادن 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 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، 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 رقبای 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 رقبای استفاده حضوری از خدمات ورزشی، خدمات مجازی و آنلاین، توجه به رفتارهای رقبای جهت پی‌بردن به نیازها، متمرکز شدن روی جذب محصولات ورزشی، 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 ورزشی، مشاوره تمرین ورزشی، مشاوره رایگان مجازی به مشتری، مشاوره سلامت روانی و جسمانی، الحاق به برند جهانی، ورود به بخش‌های مغفول مانده توسط رقبای، اخذ مجوزها و گواهی‌ها، شرکت در نمایشگاه‌ها، کنفرانس‌ها و رویدادهای ورزشی، سماجت و پشتکار، عمل‌کردن فعالانه در حوزه محصولات تأکید می‌شود. باتوجه به این نتیجه، پیشنهاد می‌شود که در صورت رویکرد امکان‌گرایی کارآفرینان استارت‌آپ‌های ورزشی، 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

و به تنوع بخش‌های 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. به علاوه، استفاده از روش‌های جمع‌آوری داده متنوع‌تر مانند نظرسنجی‌ها و تحقیقات کمی نیز به تفسیر بهتر و جامع‌تر نتایج کمک خواهد کرد.

باتوجه به 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. از این رو، برنامه‌ریزی دقیق‌تر و بهبود اجرای راهبردهای هدف‌گرایانه، می‌تواند به حاصلخیزی بیشتر ورود استارت‌آپ‌های ورزشی به بازارهای داخلی و خارجی کمک کند.



## References

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.

- <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](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.

- <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>.