

Organizational Behavior Management in Sport Studies

Vol. 13 (1), (Series 49): 52-72/ 2026

 <https://10.30473/fmss.2026.74167.2658>

E-ISSN: 2538-4031 P-ISSN: 2538-4023

ORIGINAL ARTICLE

Identifying and Ranking Strategies for implementing the Lean Startup Approach in Sports Start-up Companies in Iran

Sadegh Ramezanizadeh Neirizi¹, Ahmad Torkfar^{*1}, Seyed Mohammad Ali Mir Hosseini¹, Kamelia Abdi¹

¹ Department of Sport Management, Sh.C., Islamic Azad University, Shiraz, Iran.

*Correspondence:

Ahmad Torkfar

Email: Ahmad.Torkfar@iau.ac.ir

Receive Date: 11/Nov/2025

Accept Date: 22/Feb/2026

Published Online: 21/Mar/2026

How to cite

Ramezanizadeh Neirizi, S. , Torkfar, . , Mir Hosseini, S. M. A. and Abdi, K. (2026). Identifying and Ranking Strategies for implementing the Lean Startup Approach in Sports Start-up Companies in Iran. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 13(1), 52-72.

Background and Purpose: In the current decade, one of the biggest challenges and one of the most important problems of the country's sports industry is entrepreneurship and employment (Tojari and Khodayari, 2012). The increase in the number of educated sports personnel and the diversity of people's needs and interests justify the existence of sports businesses. In addition to these issues, the highly competitive environment and the increase in recessions and inflation encourage sports business owners to voluntarily exit the market (Nobakht Sarban et al., 2012). Today, due to the unfavorable business environment in Iran for the flourishing of entrepreneurial economic activities, we witness a high rate of failure of existing businesses, especially start-ups, implicitly and explicitly (Izadfar, 20202), because entrepreneurs are remarkably skilled in identifying entrepreneurial opportunities, but their new businesses face high environmental uncertainty after entering, and this environmental turbulence can quickly cause the collapse of their entrepreneurial economic activities, because they are less capable of maintaining and developing competitive advantages commensurate with the desired opportunities over time (Heydari, 2021). However, recently, an important compensatory and intelligent force has emerged that can reduce the risks in the company startup process; In this method, which is called "lean startup", instead of detailed planning, experimentation is used, instead of guessing and intuition of market demand, customer feedback is used, and iteration in design is preferred over the traditional method of initial complete design. The lean startup method and approach has become one of the most common and reliable methods of innovation and entrepreneurship by companies, startup accelerators, and policymakers (Contigiani and Levinthal, 2019). A review of the literature shows that despite the fact that sports startups are emerging as new business models and are considered a global issue, research in this field has received less attention; so that the lack of such research is noticeable, which doubles the necessity of conducting this research as an intermediary link between the growth of sports sciences and their implementation in practice. Therefore, the present study was created in pursuit of a deeper understanding of the concept of lean startup, especially in emerging sports businesses - as an independent and emerging concept. Thus, the researcher seeks to answer the following questions:

How can the implementation of the lean startup approach help the survival of new sports companies? From the perspective of the target population of the research, what are the strategies for implementing the lean startup approach in new sports companies in Iran? Which of these strategies are prioritized? Which priority in this approach can be effective in the success and sustainable presence of new sports companies in the country?

Methodology: The purpose of the present study was to rank the strategies for implementing a lean startup site in new sports companies in Iran. This study was applied in terms of purpose and exploratory in terms of results and was conducted using a mixed method. The data collection method was qualitative-quantitative, and the data collection tool was a systematic approach with experts, and in the quantitative part, the method of inferential analysis and data description, and the use of factor analysis, evaluation, and structural equation modeling were used to analyze the questionnaire data and present the results. In the qualitative part, the interviewees included professors, academic experts, experts, and organizational entrepreneurs in the field of startups in the country, 20 of whom were selected using a purposive judgment sampling method. In the quantitative part, 317 people employed, executives and involved in new companies and startups in the country from the family of CEOs or senior executives (dreamers), senior technology managers (engineers), sales managers (seducers), senior managers of managers, managers of managers, public relations, consulting managers of development and work, services that are in the field of management and professional. This research involved and participated in 8 categories of business and work activities including: 1- Education, sports promotion and development; 2- Sports management; 3- Sports marketplaces; 4- Systems and gadgets for improving and analyzing sports, 5- Sports equipment; 6- Sports for the disabled and sports supplements; 7- Health assistants and 8- Accelerators and investors were randomly selected based on the Krejcie-Morgan table from a population of about 150 companies and a total of 1800 people. The reliability of the quantitative part was calculated through Cronbach's alpha coefficient and composite reliability, and the values of these two coefficients were above 0.7 for all research variables, indicating the reliability of the measurement tool.

In the exploratory factor analysis, the value of the Keiser statistic was greater than 0.7 and the Bartlett test was less than 0.05, indicating that the data were acceptable. In order to design the conceptual model of the research in the qualitative stage, a systematic approach of grounded theory and three stages of open coding, axial coding, and selective coding were used using semi-structured in-depth interviews. The qualitative data analysis software MAXQDA 2022 was used to implement the interviews. In the quantitative part, descriptive and inferential statistical methods were used according to the research questions. Percentages, frequencies, tables, shapes, and graphs were used to describe demographic characteristics, and mean, standard deviation, skewness, and kurtosis were used to describe the research variables. In the inferential part, Friedman tests, confirmatory factor analysis, and structural equation modeling were used to answer the research questions. Using the structural equation model, the research hypotheses to be tested and the conceptual model were designed. The structural equation model has two parts: measurement model and structural model. In fact, the measurement model part of the structural equations was used to determine validity, and the structural model part of the structural equation model, also known as path analysis, was used to reject or confirm the hypotheses. The criteria for determining validity and confirming or rejecting the hypothesis through the structural equation model are the standard coefficient

and the significance coefficient, respectively. Descriptive and inferential statistics were performed using IBM SPSS AMOS Multilingual version 29 software.

Results: Regarding the Lean Startup Approach Strategies Measurement Model, it can be said that in order to fit the general pattern of the Lean Startup Approach and the results obtained from it with the aim of identifying strategies, measurement model fitting and structural equation modeling fitting were used. Result showed the factor loading of all categories of the strategy structure is appropriate and above 0.5 and the p-value of all these categories is less than 0.05; therefore, it can be concluded that all items related to the strategy categories have a significant and significant effect on their measurement. Also, according to Figure (1), it can be seen that in order to improve the goodness-of-fit indices of the strategy model, the model has been modified and correlations have been considered between some items. Regarding the ranking of strategic components in applying the lean startup approach, according to the results of the Friedman test, it can be stated that in this dimension, the new product/service development strategy with a rank of 12.10, the continuous improvement strategy with a rank of 5.30, and the organizational learning strategy with a rank of 4.20 are the first to third priorities, followed by the intra-industry strategic alignment strategy, the market orientation strategy, and the process strategy, respectively, have the highest and lowest priorities among the variables under study. In order to perform the post hoc test of Friedman's test, paired Wilcoxon tests with Bonferroni correction were used. To perform this test, the variables under study were first examined in pairs using the Wilcoxon test.

Discussion: -New product/service development strategy focuses on creating and developing new and innovative products or services to attract new audiences and differentiate from competitors. Bortolini et al. (2021) believe that startups should pursue experimentation rather than planning using their limited resources to leverage their potential. These categories are consistent with the results of Maurya (2012).

-Continuous improvement strategy refers to improving the performance and financial management of sports companies. Blank (2013) states that the principles of lean waste reduction quality management are certainly important in the context of incremental production and product innovation. This is consistent with the results of Lederby and Katila (2020).

-Organizational learning strategy focuses on developing skills and knowledge within the organization. Carvalho (2022) believes that the lean startup method is effective in terms of the initial aspects of validation for building a business model. This is consistent with the results of Blank and Dorf (2012).

-Industry strategic alignment strategy (networking), focused on establishing and developing strategic connections and partnerships with other sports companies and organizations in the sports industry. Welter et al. (2021) identified a combination of writing a business plan and lean startup activities in conversations with customers as critical success factors. This is consistent with the results of Boken and Snehor (2019).

-Market orientation strategy (product/market fit), focused on matching sports products or services with the needs and preferences of customers and the target market. . Schoenstol (2020) states that the lean startup approach performs better than the traditional approach and this method improves the success rate of

innovation ideas. This category is consistent with the results of York et al. (2020).

-Process strategy (build, measure, and learn), focused on continuous improvement of overall processes in sports companies. Changbin et al. (2022), conducted a business experiment method to optimize the lean startup approach. First, the business model iteration canvas was creatively designed to recover the iterative performance of the canvas. This category is consistent with the results of Allen (2022).

Conclusions: Accordingly, entrepreneurial managers, students, and other individuals interested in working in the field of sports startups and businesses are advised to pay more attention to the following indicators: strengthening solidarity and teamwork spirit, continuously monitoring and analyzing cultural conditions, social and market changes, applying a market-oriented approach to business, using up-to-date technology, networking strategy, encouraging creativity and attracting creative human resources, and developing human resources in line with the lean approach.

KEY WORDS

Lean Startup, Strategies, Startup Companie

References

1. [Gonzalez E, Katharine RS, Patrick RM, Victor ET. Development and Initial Testing of the Multidimensional Cultural Humility Scale, Measurement and Evaluation in Counseling and Development, 2020](#)
2. [Blank, S., & Eckhardt, J. T, "The Lean Startup as an Actionable Theory of Entrepreneurship. Journal of Management, 2023; 0\(0\).](#)
3. [Carvalho, P. R. "Metodologia lean startup aplicada no desenvolvimento de um modelo de negócio de plataforma logística." Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico, Administração. 2022.](#)
4. [Chengbin, W., Hongbin, W., Min, D., Yongyan, F, "Lean Startup Approaches\(LSAs\): Convergence, Integration and Improvement," Technological Forecasting and Social Change, Elsevier, 2022; vol. 179\(C\).](#)
5. [Chesbrough, H., & Tucci C, "The Interplay between Open Innovation and Lean Startup, or, Why Large Companies are not Large Versions of Startups." Strategic Management Review. 2020; Vol. 1, No. 2, p. 277-303.](#)



شناسایی و رتبه بندی راهبردهای پیاده سازی رویکرد استارت آپ ناب در شرکت های نوپای ورزشی در ایران

صادق رضانی زاده نی ریزی^۱، احمد ترک فر^{۱*}، سید محمد علی میر حسینی^۱، کاملیا عبدی^۱

چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی و رتبه بندی راهبردهای پیاده سازی رویکرد استارت آپ ناب در شرکت های نوپای ورزشی در ایران می باشد. پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ نتیجه، اکتشافی و از نظر روش اجرا، توصیفی-پیمایشی بر اساس رویکرد استقرایی-قیاسی و راهبرد آن آمیخته کیفی-کمی است. ابزار پژوهش در بخش کیفی، مصاحبه نیمه ساختاریافته عمیق و در بخش کمی، پرسشنامه پژوهشگر ساخته با اعتبار تایید شده بود. جامعه پژوهش در بخش کیفی، ۲۰ نفر از اساتید و خبرگان منتخب به روش هدفمند قضاوتی این حوزه و در بخش کمی ۳۱۷ نفر از افراد شاغل و آگاه شرکت های نوپای ورزشی منتخب به صورت تصادفی-طبقه ای بر اساس جدول کرجسی مورگان بودند. در بخش کیفی برای شناسایی عوامل موثر از روش نظام مند و برای پیاده سازی مصاحبه ها از نرم افزار MAXQDA 2022 و در بخش کمی برای اولویت بندی مولفه ها و پرداختن به روابط متغیرها، از آزمون های فریدمن، تحلیل عاملی تأییدی و مدل سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار AMOS v-29 استفاده شد. نتایج نشان داد که راهبردهای پیاده سازی رویکرد استارت آپ ناب با همراهی ۶ مقوله به ترتیب شامل راهبرد توسعه محصول/خدمات جدید با رتبه ۱۲/۱۰، راهبرد بهبود مستمر با رتبه ۵/۳۰ و راهبرد یادگیری سازمانی با رتبه ۴/۲۰، اولویت های اول تا سوم و در ادامه راهبرد همسویی استراتژیک درون صنعتی، راهبرد بازارگرایی و راهبرد فرآیندی به ترتیب بیشترین و کمترین اولویت های بعدی را در بین متغیرهای مورد بررسی به خود اختصاص داده اند.

واژه های کلیدی

استارت آپ ناب، راهبردها، شرکت های نوپا

^۱ گروه مدیریت ورزشی، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران

نویسنده مسئول: احمد ترک فر،
رایانامه: Ahmad.Torkfar@iau.ac.ir

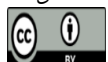
تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۸/۱۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۲/۰۳

تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۱/۰۱

استناد به این مقاله:

رضانی زاده نی ریزی، صادق، ترک فر، احمد، میر حسینی، سید محمد علی و عبدی، کاملیا. (۱۴۰۵). شناسایی و رتبه بندی راهبردهای پیاده سازی رویکرد استارت آپ ناب در شرکت های نوپای ورزشی در ایران. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۱۳(۱): ۷۲-۵۲.



مقدمه

در دهه حاضر یکی از بزرگترین چالش ها و یکی از مهمترین مشکلات صنعت ورزش کشور کارآفرینی و اشتغال است (۴۰). ورزش به عنوان یک صنعت رو به توسعه، فرصت های کارآفرینی فراوانی را در دل خود جای داده است (۲۱) و جنبه های گسترده اقتصادی در صنعت ورزش، امکان کارآفرینی را به عنوان حل مشکل بیکاری بیان کرده است. اشتغال و پیچیدگی های آن در جهان پر شتاب امروز توجه بسیاری از سیاست گذاران، دولتمردان و کارشناسان را به خود جلب کرده است (۲۴). بر اساس اطلاعات مرکز آمار ایران در سال ۱۴۰۰، بررسی نرخ بیکاری فارغ التحصیل آموزش عالی، نشان می دهد ۱۳/۶٪ جمعیت فعال فارغ التحصیل آموزش عالی بیکار بوده اند (۱۹). از سوی دیگر، براساس گزارش اولین نشست مشترک کارگروه اشتغال در ورزش سال ۱۳۹۹، بیش از صد هزار فارغ التحصیل حوزه علوم ورزشی در کشور بیکار هستند و درصد بالایی از این آمار در کار و حرفه هایی غیر از رشته تحصیلی خود مشغول به کارند (۲۰). افزایش نیروهای تحصیل کرده ورزشی و تنوع نیازها و علاقه مندی های مردم، وجود کسب و کارهای ورزشی را توجیه می نماید. علاوه بر این موارد، محیط کاملاً رقابتی و افزایش رکودها و تورم، صاحبان کسب و کارهای ورزشی را به خروج داوطلبانه از بازار تشویق می کند (۲۹). در کشور ما به علت وجود نیروهای جوان و دانش آموخته که البته تعداد قابل توجهی از آنان بیکارند، شرکت ها و کسب و کارهای استارت آپ می توانند زمینه مناسبی برای ایجاد اشتغال فراهم آورند (۲۷). شرکت ها و کسب و کارهای نوپا (استارت آپ)، موتور محرک اقتصاد جامعه به شمار می روند و الگوهای چابکی در مسیر راه اندازی کسب و کارهای جدید در صنعت ورزش هستند و به منظور حل مشکلات حاصل از محیط پیرامونی راه اندازی می شوند. همچنین می توانند ارزش افزوده را ایجاد کنند، ارزش جدید برای مخاطب داشته باشند، سرعت را بالا ببرند، کارها را ساده کنند، ارزیابی را دقیق تر کنند، مشتری را بهتر شناسایی کنند، صرفه جویی در هزینه ها را فراهم سازند و انعطاف را بالاتر ببرند

(۲۸). خلق ایده، کارآفرینی، کسب و کارهای متنوع و جدید و مبتنی بر فناوری های نوآورانه، از ویژگی های یک شرکت استارت آپی بوده که می تواند فرصتی برای رشد هر چه بیشتر در اقتصاد به نسبت بسته ی کشورهای در حال توسعه ایجاد نماید. از سوی دیگر امروزه با توجه به نامساعد بودن محیط کسب و کار در ایران به منظور شکوفایی فعالیت های اقتصادی کارآفرینانه، شاهد نرخ بالای شکست کسب و کارهای موجود به ویژه کسب و کارهای نوپا به صورت ضمنی و آشکار هستیم (۲۶)، زیرا کارآفرینان به صورت قابل توجهی در شناسایی فرصت های کارآفرینانه ماهر می باشند، اما کسب و کارهای جدید آن ها پس از ورود با عدم اطمینان محیطی بالایی مواجه می شوند که این تلاطم محیطی می تواند به سرعت موجب فروپاشی فعالیت های اقتصادی کارآفرینانه آن ها گردد، زیرا کمتر در حفظ و توسعه مزیت های رقابتی متناسب با فرصت های مورد نظر در طول زمان توانمند هستند (۱۳). بر اساس پژوهشی که در سال ۲۰۱۹ انجام و نتایج آن در تارنمای (سایت) اینوستوپدیا^۱ منتشر شده، میزان شکست استارت آپ ها دارای نرخ باور نکردنی ۹۰٪ می باشد، نتایج پژوهش نشان می دهد، ۵٪/۲۱ از استارت آپ ها در سال اول، ۳۰٪ از نجات یافتگان در سال دوم، ۵۰٪ از نجات یافتگان در سال پنجم و ۷۰٪ باقیمانده در سال دهم با شکست مواجه می شوند! بر اساس همین مقاله و با توجه به نظر سنجی انجام شده از صاحبان کسب و کارهای شکست خورده، به ترتیب عواملی همچون اتمام نقدینگی، بازار اشتباه، نقص در تحقیقات بازار، شرکای بد، بازاریابی نادرست و عدم وجود تخصص به عنوان دلایل شکست عنوان شده اند. با این حال، اخیراً نیروی جبرانی و هوشمندانه مهمی ظهور یافته است که می تواند ریسک های موجود در فرآیند راه اندازی شرکت را کاهش دهد؛ در این روش که اصطلاحاً "استارت آپ ناب"^۲ نامیده می شود، به جای برنامه ریزی های دقیق، از آزمایش و به جای حدس و شهود تقاضای بازار، از بازخورد مشتری استفاده شده و تکرار در طراحی، نسبت به روش سنتی طراحی کامل اولیه، ترجیح داده می شود. با وجودی که روش یاد شده از

سمت یک سرمایه گذاری اقتصادی پایدار، پیشنهاد می کند (۳۳ و ۲۵). طالبی و نوربخش (۱۴۰۲) (۳۸)، در پژوهشی اعلام داشتند که برای شکل گیری استارت آپ‌های ورزشی با تحلیل هر یک از عوامل، زمینه کاهش مشکلات و موانع احتمالی را فراهم نموده و احتمال موفقیت استارت آپ خود را ارتقا بخشند. تقوی رفسنجانی و حکاک زاده (۱۴۰۲) (۳۹)، در پژوهشی اعلام داشتند که ویژگی‌های شخصیتی، توانایی‌های فردی، ویژگی بازار و ریسک موجود در ایده به عنوان عوامل مداخله‌گر در این حوزه مشخص می باشد. بلنک و اِکهارت^۴ (۲۰۲۳) (۵)، در پژوهش خود اعلام داشتند که استارت آپ ناب و تئوری‌های منتخب کارآفرینی در مفروضات و چالش‌های اصلی سازگار هستند. اولک^۴ (۲۰۲۳) (۳۰)، در پژوهش خود اعلام داشت که متدولوژی استارت آپ ناب اجازه می دهد تا ارزش ایجاد شده را قبل از معرفی به بازار آزمایش کنید و به لطف استفاده از دستورالعمل‌های توسعه مشتری که در آن، از طریق یک فرآیند تکراری ایجاد نوآوری، توسط گروهی از مشتریان بالقوه آزمایش می شود. راتن^۵ (۲۰۲۰) (۳۲)، در پژوهش خود بیان داشت که برای پیشرفت استارت آپ‌های ورزشی باید جوامع نوآوری وجود داشته باشند که استفاده از نوآوری را ترویج کنند. از اینرو با وجود فعالیت مراکز کارآفرینی و دیگر مراکز نوآوری کشورمان در سال‌های اخیر، نرخ رشد و بقای شرکت‌های نوپا و کسب و کارهای استارت آپی با رویکرد ورزشی اندک است. به نظر می رسد با توجه به دیدگاه‌های گوناگون، مسیر راه اندازی شرکت‌ها و کسب و کارهای نوپای ورزشی با چالش‌های گوناگونی از قبیل بررسی عوامل موثر بر مرگ، بقا و موفقیت استارت آپ در محیط غیر قطعی از یک سو و از سوی، ویژگی منحصر به فرد استارت آپ و دلایل شکست، رو به رو است. برای فائق آمدن بر این چالش‌ها به خصوص دلایل مرگ، شکست و عدم بقا، بررسی مواردی از قبیل: جلب رضایت مشتریان، قضاوت در مورد بازار برای یک محصول یا خدمات جدید، حذف حدس و گمان از استارت آپ، کاهش زمان و هزینه‌های توسعه در کنار ابزارهای مهندسی

قدمت زیادی برخوردار نیست اما برخی مفاهیم آن نظیر کمینه نمودن محصول مورد پذیرش^۱ و چرخش کردن^۲ با سرعت زیاد، در ادبیات مرسوم استارت آپ‌ها جای گرفته و بسیاری از مدارس کسب و کار از آن‌ها در سرفصل‌های درسی خود استفاده می‌نمایند (۳). بررسی پیشینه‌های انجام شده نشان می دهد علی رغم اینکه استارت آپ‌های ورزشی به عنوان مدل‌های کسب و کار جدید مطرح بوده و یک موضوع جهانی به شمار می روند، پژوهش در این زمینه کمتر مورد توجه قرار گرفته است؛ به گونه ای که نبود چنین پژوهش‌هایی محسوس است و ضرورت انجام این پژوهش را به عنوان حلقه واسط رشد علوم ورزشی و پیاده سازی آن‌ها در عمل دوچندان می کند. در تحقیقات داخلی الگوهایی در این زمینه ارائه شده است که به دلیل ماهیت ورزش، تعمیم آن‌ها نیاز به مطالعات تکمیلی بیشتری دارد. مطالعات خارجی نیز به بررسی‌های بیشتری از استارت آپ‌ها با رویکرد غیر ورزشی و حوزه‌های دیگر پرداخته اند. با توجه به اینکه به کارگیری رویکرد استارت آپ ناب در شرکت‌های نوپای ورزشی، ضمن کمک به بقا آنها می تواند الگویی برای سایر کسب و کارهای نوپا، در حوزه‌های دیگر، ارائه دهد، و چون که این رویکرد، حوزه ای نو پدید و کمتر مشخص و کاوش شده است و مرزهای آن با تئوری‌ها و استراتژی‌های تثبیت شده ی دیگر کارآفرینی و روش سنتی کسب و کارهای نوپا، در هم ریخته و مبهم است، از این رو پژوهش حاضر در پی شناخت عمیق تری نسبت به مفهوم استارت آپ ناب، خاصه در کسب و کارهای نوپای ورزشی - به عنوان مفهومی مستقل و نوظهور - انجام شده است. روش و رویکرد استارت آپ ناب به یکی از رایج‌ترین و قابل اعتمادترین روش‌های نوآوری و کارآفرینی توسط شرکت‌ها، شتاب دهنده‌های استارت آپی و سیاست‌گذاران آن تبدیل شده است (۱۱). از سوی، استارت آپ ناب ابزاری برای کاوش فرصت است (۲) که بر آزمایش‌های تکراری و بینش اولیه مشتری تأکید دارد و ابزارهایی مانند انواع بوم مدل کسب و کار، تحقیقات کیفی و کمی بازار و نمونه سازی را برای حمایت از اکتشاف فرصت‌ها به

انجام شده است. و نحوه گردآوری داده ها به روش کیفی- کمی صورت گرفته است و ابزار گردآوری داده ها مصاحبه با خبرگان به روش رهیافت نظام مند و در بخش کمی نیز از روش تحلیل استنباطی و توصیف داده ها و استفاده از تحلیل عاملی تأییدی و مدل سازی معادلات ساختاری، برای تحلیل داده های پرسشنامه و ارائه نتایج استفاده شد. در بخش کیفی افراد مورد مصاحبه شامل اساتید، صاحب نظران دانشگاهی، خبرگان و کارآفرینان سازمانی در حوزه استارت آپی در کشور بوده که تعداد ۲۰ نفر از آنها به روش نمونه گیری هدفمند قضاوتی انتخاب شدند. در بخش کمی، ۳۱۷ نفر از افراد شاغل، مجری و دست اندرکار عملی شرکت های نوپا و استارت آپی کشور از قبیل مدیران عامل یا ارشد اجرایی (رویاپرداز)^۱، مدیران ارشد فناوری (مهندس)^۲، مدیران فروش (اغوا کننده)^۳، مدیران ارشد بازاریابی (هکر رشد)^۴، مدیران ارشد مالی^۵، اشخاص روابط عمومی^۶، مدیر توسعه کسب و کار^۷، نماینده خدمات مشتریان^۸ که دارای تخصص و سابقه اجرایی و مدیریتی و یا مشاوره و آموزش در حوزه استارت آپی، که صرفاً در بخش کمی این پژوهش دخیل و شرکت کننده بودند، در ۸ طبقه از لحاظ حوزه های فعالیت کسب و کار شامل: ۱-آموزش، ترویج و توسعه ورزش؛ ۲- مدیریت ورزشی؛ ۳-بازارگاه های ورزشی؛ ۴-سامانه ها و گجت های بهبود دهنده و تجزیه و تحلیل ورزشی، ۵- تجهیزات ورزشی؛ ۶-ورزش معلولان و مکمل های ورزشی؛ ۷-دستیاران تندرستی و ۸-شباب دهنده ها و سرمایه گذاران به صورت تصادفی-طبقه ای متناسب و بر اساس جدول کرجسی-مورگان و با توجه به گویه های پرسشنامه پژوهش (۴۰ گویه)، از جامعه حدود ۱۵۰ شرکت و مجموع ۱۸۰۰ نفر، ۳۱۷ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند (جدول ۱).

جدول (۱) جامعه و نمونه آماری بخش کمی پژوهش			
ردیف	افراد شاغل (شرکت کننده ها)	حوزه های فعالیتی	تعداد
۱	مدیران عامل یا ارشد اجرایی (رویاپرداز)	آموزش، ترویج و توسعه ورزش	۳۲

متمرکز بر مشتری، توسعه محصول بازار محور، تطابق محصول در حال توسعه با نیاز بازار، سازگاری محصول ارائه شده با نیاز مردم، استخراج دانش و خلاقیت از مصرف کنندگان و ذینفعان، تبدیل فرضیه های استارت آپ به مدل کسب و کار ابطال پذیر، عدم قطعیت های مرتبط با استارت آپها، مانند تخصیص منابع و منابع مالی کمیاب به محصولات جدید بدون ارزیابی بازارهای بالقوه (نیازهای بازار، اندازه، نرخ رشد و غیره)، استقبال از تغییرات، یادگیری معتبر، نوسانات، پیچیدگی، ابهام و عدم قطعیت قابل توجه محیط، شناسایی ایده قابل اجرا، توسعه یک مدل کسب و کار، که در کل می توان آنها را در حوزه رویکرد استارت آپ ناب گنجانند، بررسی مقتضی لازم و ضروری به نظر می رسد.

بدین ترتیب پژوهشگر در صدد بوده است تا با شناسایی مفهوم و ابعاد رویکرد استارت آپ ناب و با بهره گیری از سازه ها و مولفه ها در قالب مصاحبه با کارآفرین ها، نخبگان و افراد ذی ربط در کشور، مبادرت به طراحی مدل و سپس کمی سازی مقولات کشف شده کند و در ادامه به پرسش های زیر پاسخ دهد که: بکارگیری رویکرد استارت آپ ناب، به چه نحو می تواند به تداوم بقا شرکت های نوپای ورزشی کمک کند؟ از نظر جامعه هدف پژوهش، راهبردهای پیاده سازی رویکرد استارت آپ ناب در شرکت های نوپای ورزشی در ایران کدامند؟ کدام یک از این راهبردها در اولویت قرار دارند؟ گزینش کدام اولویت در این رویکرد می تواند بر موفقیت و حضور پایدار شرکت های نوپای ورزشی داخلی کشور موثر باشد؟

روش شناسی پژوهش

هدف پژوهش حاضر شناسایی و رتبه بندی راهبردهای پیاده سازی رویکرد استارت آپ ناب در شرکت های نوپای ورزشی در ایران بود. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از لحاظ نتیجه، اکتشافی بود و به روش آمیخته

5. Chief Financial Officer – (CFO)
6. public relations – (PR)
7. Business Development Manager
8. Customer Service Representative

1. The Chief Executive Officer - The Dreamer (CEO)
2. Chief Technology Officer - The Engineer (CTO)
3. Chief Sales Officer - The Hustler (CSO)
4. Chief Marketing Officer - The Growth Hacker (CMO)

برای محاسبه پایایی مصاحبه های انجام گرفته استفاده شد که به ترتیب مقادیر ۷۶٪ و ۸۰٪ برای آنها بدست آمد. در بخش کمی نیز به منظور بررسی روایی ابزار پژوهش، از روایی سازه استفاده شد (جدول ۲).

جدول (۲) مشخصات روایی پرسشنامه پژوهش

نام ابزار	تعداد سوالات	مقدار CVR	مقدار RMSEA	تایید/رد روایی
پرسشنامه محقق ساخته	۴۰	۰/۷۹	۰/۰۷۵	تایید

پایایی بخش کمی، از طریق ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی محاسبه شد و مقادیر این دو ضریب برای همه متغیرهای پژوهش بالای ۰/۷ به دست آمد که نشان دهنده پایا بودن ابزار اندازه گیری بود (جدول ۳).

جدول (۳) ضریب میانگین واریانس استخراج شده و ضریب پایایی ترکیبی مؤلفه

مؤلفه	آلفای کرونباخ	CR	AVE	MSV	ASV
۱- پدیده محوری	۰/۷۵	۰/۷۸	۰/۶۸	۰/۵۸	۰/۵۴
۲- عوامل علی	۰/۷۴	۰/۸۵	۰/۶۲	۰/۶۰	۰/۵۵
۳- عوامل زمینه ای	۰/۷۵	۰/۷۳	۰/۶۹	۰/۵۷	۰/۵۴
۴- عوامل مداخله گر	۰/۸۰	۰/۷۸	۰/۶۱	۰/۵۵	۰/۵۲
۵- راهبرد ها	۰/۸۰	۰/۷۶	۰/۵۸	۰/۶۰	۰/۵۷
۶- پیامد ها	۰/۸۲	۰/۷۴	۰/۵۵	۰/۵۴	۰/۵۰

در بحث تحلیل عاملی اکتشافی، مقدار آماره کیزر بیشتر از ۰/۷ و آزمون بارتلت کمتر ۰/۰۵ و نشان از قابل قبول بودن داده ها داشت (جدول ۴).

مکس کیو دی ای ۲۰۲۲ استفاده شد. در بخش کمی با توجه به سؤال های پژوهش از روش های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. برای توصیف ویژگی های جمعیت شناختی از درصد، فراوانی، جداول، اشکال و نمودار استفاده شد و همچنین به منظور توصیف متغیرهای پژوهش از میانگین، انحراف معیار، چولگی و کشیدگی بهره گرفته شد. در بخش استنباطی برای پاسخ به سؤال های پژوهش از آزمون فریدمن $F = \frac{12}{[N * k * (k + 1)]} * \sum R^2 - [3 * N * (K + 1)]$ تحلیل عاملی تأییدی و مدل سازی معادلات ساختاری بهره گرفته شد. با استفاده از مدل معادلات ساختاری، فرضیه

۲	مدیران ارشد فناوری (مهندس)	مدیریت ورزشی	۳۵
۳	مدیران فروش (اغوا کننده)	بازارگاه های ورزشی	۴۱
۴	مدیران ارشد بازاریابی (هکر رشد)	سامانه ها و گجت های بهبود دهنده و تجزیه و تحلیل ورزشی	۳۱
۵	مدیران ارشد مالی	تجهیزات ورزشی	۲۱
۶	اشخاص روابط عمومی	ورزش معلولان و مکمل های ورزشی	۵۱
۷	مدیر توسعه کسب و کار	دستیاران تندرستی	۳۳
۸	نمایندگان خدمات مشتریان دارای سابقه اجرایی و مدیریتی	شتاب دهنده ها و سرمایه گذاران	۷۳
مجموع نمونه			۳۱۷

نمونه گیری از طریق توزیع متوالی پرسشنامه پژوهشگر ساخته و جمع آوری و بازنگری و اصلاح آن انجام گرفت. برای جمع آوری داده های مربوط به ادبیات و مبانی نظری از روش های کتابخانه ای (مطالعه ی کتاب ها، مقالات، مجلات، طرح های پژوهشی و بانک های اطلاعاتی (اینترنتی)) و برای شناسایی مولفه ها و ارائه مدل اولیه موضوع، از مصاحبه و همچنین پرسشنامه پژوهشگر ساخته با اعتبار تأیید شده استفاده شد. در بخش کیفی به منظور بررسی روایی ابزار پژوهش، از روایی محتوایی استفاده شد $(CVR = \frac{ne-N/Z}{N/2})$. جهت محاسبه این شاخص از نظرات ۱۶ نفر از خبرگان متخصص در زمینه محتوای آزمون مورد نظر استفاده شد که عدد و مقدار ۰/۷۹ برای آن بدست آمد. همچنین در پژوهش کنونی از پایایی بازآزمون و روش توافق درون موضوعی جدول (۴) نتایج تحلیل عاملی اکتشافی

جدول (۴) نتایج تحلیل عاملی اکتشافی

آزمون کیزر و بارتلت	
آماره کیزر	۰/۸۸۰
تقریب آماره کای-دو	۴۶۰۳/۸۳۶
درجه آزادی	۷۸۰
سطح معنی داری	۰/۰۰۰

به منظور طراحی مدل مفهومی پژوهش در مرحله کیفی از رهیافت نظام مند نظریه داده بنیاد و سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی با استفاده از مصاحبه های عمیق نیمه ساختار یافته استفاده شد و جهت پیاده سازی مصاحبه ها از نرم افزار تحلیل داده های کیفی

آمار توصیفی و استنباطی با استفاده از نرم افزار آبی بی ام اس پی اس اس ایموس مولتیلین گوال نسخه ۲۹ انجام شد.

یافته های پژوهش

در بخش کیفی پژوهش، ابتدا در مرحله کدگذاری باز بر اساس مفاهیم معنایی شناسایی شده، تعداد ۱۰۸ کد باز اولیه شناسایی شدند. نتایج برخی از این بررسی و مصاحبه ها در جدول (۵) ارائه شده است.

جدول (۵) نمونه های متن مصاحبه و کدهای باز اولیه استخراج شده از متن مصاحبه

کد های باز اولیه	متن مصاحبه	نشانهگر
پژوهش و نوآوری	"پژوهش و نوآوری از اصول اساسی کار ماست و ما سعی داریم تکنولوژی ها و روش های نوین را برای بهبود تجربه ورزشی مشتریانمان به کار بگیریم."	P5
جذب سرمایه گذاری ها	"جذب سرمایه گذاری های بانکی و شتابدهی ما را تحت فشار می گذارد تا استراتژی ها و نقاط قوتمان را به صورت جذابیت های مالی برای سرمایه گذاران ارائه دهیم."	P2
انطباق سریع فرآیند	"انطباق سریع فرآیند با ساختار و بازار هدف به ما امکان می دهد تا هماهنگی بین اعضای تیممان را بهبود دهیم و با تغییرات سریع درخواست ها و نیازهای مشتریان هماهنگ باشیم."	P8
انطباق سریع با تغییرات بازار	"انطباق سریع با تغییرات بازار از اساسی ترین استراتژی های ماست؛ زیرا این امکان را به ما می دهد تا بلافاصله به تغییرات عملکردی بازار و نیازهای مشتریان پاسخ دهیم."	P13
اجرای فرآیندهای ساده	"اجرای فرآیندهای ساده و کارآمد به ما کمک می کند تا به بهترین شکل ممکن عمل کنیم و در زمان های کوتاه تر به نتایج دست یابیم."	P16
پیش بینی تغییرات بازار	"پیش بینی تغییرات بازاری مهم ترین چالشی است که با آن مواجه هستیم، زیرا با اطلاعات صحیح و پیشرفته در مورد تغییرات بازار می توانیم برنامه ریزی های مؤثری برای آینده داشته باشیم."	P8
تحلیل رقابت ها و فرصت ها	"تحلیل رقابت ها و فرصت ها برای استارت آپ های ورزشی از اهمیت بالایی برخوردار است، چرا که این اطلاعات به ما کمک می کند تا استراتژی های خود را به درستی شناخته و به موقع واکنش نشان دهیم."	P5
توسعه بازارهای جدید	"توسعه بازارهای جدید به ما این امکان را می دهد که محصولات و خدمات ورزشی مان را به جوامع جدیدی معرفی کنیم و علائق و نیازهای آنها را در نظر بگیریم"	P6
دستیابی به تسهیلات مالی	"به دستیابی به تسهیلات مالی مناسب و آسان اهمیت می دهیم تا بتوانیم از منابع مالی لازم برای تحقق رویاهای ورزشی مان بهره ببریم."	P1
جذب سرمایه گذاری ها	"جذب سرمایه گذاری های بانکی و شتابدهی ما را تحت فشار می گذارد تا استراتژی ها و نقاط قوتمان را به صورت جذابیت های مالی برای سرمایه گذاران ارائه دهیم."	P2

بندی کدهای ثانویه، ۱۸ کد محوری اولیه ناشی از راهبردهای پیاده سازی رویکرد استارت آپ ناب ایجاد شد (جدول ۶).

های پژوهش مورد آزمون و مدل مفهومی طراحی شد. مدل معادلات ساختاری دارای دو بخش مدل اندازه گیری و مدل ساختاری است. در واقع از بخش مدل اندازه گیری معادلات ساختاری به منظور تعیین روایی استفاده و از بخش مدل ساختاری مدل معادلات ساختاری که به آن تحلیل مسیر نیز می گویند، جهت رد و یا تایید فرضیه ها استفاده شد. معیارها جهت تعیین روایی و تایید یا رد فرضیه از طریق مدل معادلات ساختاری به ترتیب ضریب استاندارد و ضریب معناداری می باشد. عملیات مربوط به

سپس، براساس نظریه داده بنیاد، ارتباط بین کدهای باز اولیه مورد بررسی قرار گرفت و ۳۶ کد باز ثانویه از متن مصاحبه های پژوهش استخراج شد و در ادامه با دسته

جدول (۶) کدگذاری محوری اولیه و دسته بندی کدهای باز ثانویه

تعداد	نشانهگر	کد های باز ثانویه	کد های محوری اولیه
۱	P8	کاهش زمان و هزینه برای آزمایش راه اندازی	طراحی فرآیندها و روال های کاری منعطف
۲	P11	هم راستایی ایده کسب و کار با نیازهای مشتری	
۳	P5	شناسایی مخاطبان هدف یا «مبلغان اولیه» برای دریافت بازخورد	

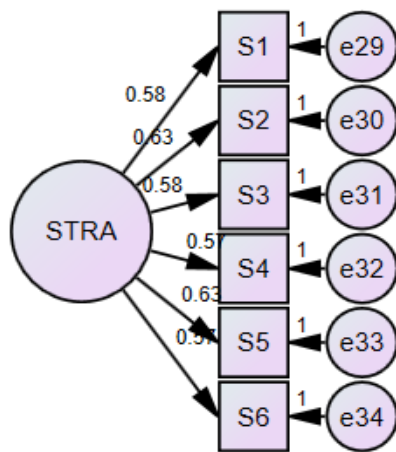
اندازه‌گیری و معیارگذاری مبتنی عملکرد فرآیندها	نمونه سازی و اشیا مرزی برای ارتباط در قالب طرح تجاری	P12	۴
یادگیری از تجربیات و بهبودهای پیاده‌سازی شده	تعریف و طراحی حداقل محصول قابل دوام و فرضیه سازی	P7	۵
	تصمیمات فروش و بازاریابی ضعیف	P3	۶
شناسایی نیازها و خواسته‌های بازار	دریافت دوره ای تامین مالی	P9	۷
	تعیین و نوشتن مدل کسب و کار و درآمد و ساختار هزینه	P7	۸
ارتباط با مشتریان و جذب بازخورد	زمان بندی اشتباه و عدم آگاهی از رقبا و تغییر شرایط بازار	P12	۹
	یافتن و اولویت بندی فرصت ها	P16	۱۰
تطبیق محصول یا خدمات با نیازها و خواسته‌های بازار	طراحی مدل های کسب و کار	P6	۱۱
	فرضیه سازی و یادگیری معتبر	P5	۱۲
تشکیل شبکه‌ها و ائتلاف‌های استراتژیک	توانایی شرکت برای تغییرات اساسی در مدت زمان کوتاه	P10	۱۳
	فرآیند سیستماتیک نوآوری در حمایت از ایده های جدید	P1	۱۴
همکاری با شرکای کسب و کار در داخل صنعت	فرآیند آزمایش تکراری و مداوم برای کاهش عدم قطعیت	P4	۱۵
	استفاده از فرآیند سرمایه گذاری های داخلی شرکتی	P4	۱۶
ایجاد ارتباط و هماهنگی با ذینفعان درون صنعت	استفاده از فناوری جدید در محیط های به سرعت در حال تغییر	P2	۱۷
	ترکیب رویکرد ناب با رویکردها و ابزارهای دیگر مانند نوآوری باز	P10	۱۸
ایجاد فرهنگ یادگیری و اشتراک گذاری دانش	غم و اندوه کارآفرینی	P5	۱۹
	استفاده از مفهوم خودکارآمدی چرخشی	P3	۲۰
ارتقاء مهارت‌ها و توانمندی‌های سازمان	پذیرش با توسعه یک استراتژی منحصر به فرد	P11	۲۱
	تجزیه و تحلیل تغییرات رخ داده در ترجیحات مشتریان و رفتار رقبا	P3	۲۲
ترویج استفاده از تجربیات گذشته برای یادگیری و بهبود	آموزش روش استارت‌آپ ناب در شتاب دهنده‌های کارآفرینی	P8	۲۳
	بکارگیری تفکر استارت‌آپ ناب شرکت‌های بزرگ و کوچک	P12	۲۴
شناسایی نقاط ضعف و ابتکار بهبود	بهبود مستمر در تولید	P1	۲۵
	بهبود مستمر خطای زنجیره تامین	P16	۲۶
اجرای پروژه‌های بهبود و تغییرات مستمر	بهبود مستمر محصول و یادگیری	P5	۲۷
	کاهش ضایعات و کیفیت بسیار بهبود یافته	P13	۲۸
اندازه‌گیری و پیگیری عملکرد بهبودها	مالکیت و هویت روانی و ایمنی روانی	P7	۲۹
	سوگیری های شناختی	P4	۳۰
پژوهش و تحقیقات برای توسعه محصول/خدمت جدید	آزمایش و اعتبارسنجی و اشتیاق برای دریافت بازخورد مشتری	P9	۳۱
	آزمایش و تایید علمی فرضیه ها از طریق تعامل با مشتری	P4	۳۲
تجزیه و تحلیل بازار و نیازهای جدید	تعامل و ارتباط با مشتری برای ارتقا فرضیه ها (مبلغ اولیه)	P13	۳۳
	استفاده از حداقل محصول بادوام، در تولید اولیه محصولات	P2	۳۴
طراحی و اجرای فرآیند توسعه محصول/خدمت جدید	نوآوری های افزایشی و افراطی در مدل کسب و کار	P13	۳۵
	توانایی شرکت برای پذیرش یک استراتژی منحصر به فرد	P15	۳۶

سازمانی؛ راهبرد بهبود مستمر و راهبرد توسعه محصول/خدمات جدید" و در ادامه کد انتخابی "راهبردها"ی پیاده سازی رویکرد استارت آپ ناب در شرکت های نوپای ورزشی در ایران ایجاد شد (جدول ۷).

در انتها، ارتباط بین ۱۸ کد محوری اولیه مورد بررسی قرار گرفت و بر اساس آنها، ۶ کد محوری ثانویه شامل: "راهبرد فرآیندی (ساخت، اندازه گیری و یادگیری)؛ راهبرد بازارگرایی (تناسب محصول بازار)؛ راهبرد همسویی استراتژیک درون صنعتی (شبکه سازی)؛ راهبرد یادگیری

جدول (۷) کدگذاری انتخابی و دسته بندی کدهای محوری اولیه و ثانویه

تعداد	نشانه‌ها	کد های محوری اولیه	کد های محوری ثانویه	کد انتخابی
۱	p12, p5, p1, p7, p3, p8	طراحی فرآیندها و روال‌های کاری منعطف	راهبرد فرآیندی	
۲	p3, p5, p14, p8, p11, p9, p2	اندازه‌گیری و معیارگذاری مبتنی عملکرد فرآیندها		
۳	p15, p13	یادگیری از تجربیات و بهبودهای پیاده‌سازی شده		
۴	p1, p2, p7, p9	شناسایی نیازها و خواسته‌های بازار	راهبرد بازارگرایی	
۵	p5, p13, p2	ارتباط با مشتریان و جذب بازخورد		
۶	p3, p5, p8, p15	تطبیق محصول یا خدمات با نیازها و خواسته‌های بازار		
۷	p1, p5, p13, p7, p2	تشکیل شبکه‌ها و ائتلاف‌های استراتژیک	راهبرد همسویی	
۸	p10, p5, p8, p15	همکاری با شرکای کسب و کار در داخل صنعت	استراتژیک درون صنعتی	
۹	p1, p6, p9, p3	ایجاد ارتباط و هماهنگی با ذینفعان درون صنعت		
۱۰	p4, p6, p11, p3, p9, p1	ایجاد فرهنگ یادگیری و اشتراک‌گذاری دانش	راهبرد یادگیری سازمانی	
۱۱	p5, p4, p10	ارتقاء مهارت‌ها و توانمندی‌های سازمان		
۱۲	p5, p1, p7	ترویج استفاده از تجربیات گذشته برای یادگیری و بهبود		
۱۳	p10, p2, p7, p6	شناسایی نقاط ضعف و ابتکار بهبود	راهبرد بهبود مستمر	
۱۴	p11, p12, p16	اجرای پروژه‌های بهبود و تغییرات مستمر		
۱۵	p11, p5, p2, p8	اندازه‌گیری و پیگیری عملکرد بهبودها		
۱۶	p10, p2, p7, p6, p3	پژوهش و تحقیقات برای توسعه محصول/خدمت جدید	راهبرد توسعه محصول/خدمات جدید	
۱۷	p5, p1, p7	تجزیه و تحلیل بازار و نیازهای جدید		
۱۸	p11, p12, p4	طراحی و اجرای فرآیند توسعه محصول/خدمت جدید		



شکل (۱) مدل اندازه‌گیری راهبردها

در مورد مدل اندازه‌گیری راهبردهای رویکرد استارت آپ ناب می‌توان گفت که جهت برازش الگوی کلی رویکرد استارت آپ ناب و نتایج حاصل از آن با هدف شناسایی راهبردها، از برازش مدل اندازه‌گیری و برازش مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شد. در شکل (۱) و جدول (۸) مشاهده می‌شود که بارعاملی کلیه مقوله‌های سازه راهبردها مناسب و بالای ۰/۵ و پی مقدار مربوط به تمامی این مقوله‌ها کمتر از ۰/۰۵ بوده است؛ بنابراین این نتیجه حاصل می‌شود که تمامی گویه‌های مربوط به مقوله‌های راهبردها تاثیر قابل توجه و معنی داری در اندازه‌گیری آنها دارند. همچنین با توجه به شکل (۱) مشاهده می‌شود که جهت بهبود شاخص‌های نیکویی برازش مدل راهبردها، مدل اصلاح شده و بین برخی گویه‌ها همبستگی لحاظ شده است.

۰/۰۶۵ ۰/۹۷۶ ۰/۹۸۶ ۰/۹۴۳ ۰/۹۷۵ ۲/۶۰۰

در مورد رتبه بندی مولفه های راهبردی در پیاده سازی رویکرد استارت آپ ناب، با توجه به نتایج آزمون فریدمن می توان بیان نمود که در این بُعد، راهبرد توسعه محصول / خدمات جدید با رتبه ۱۲/۱۰، راهبرد بهبود مستمر با رتبه ۵/۳۰ و راهبرد یادگیری سازمانی با رتبه ۴/۲۰، اولویت های اول تا سوم و در ادامه راهبرد همسویی استراتژیک درون صنعتی، راهبرد بازارگرایی و راهبرد فرآیندی به ترتیب بیشترین و کمترین اولویت های بعدی را در بین متغیرهای مورد بررسی به خود اختصاص داده اند (جدول ۱۰ و ۱۱).

جدول (۱۰) نتایج آزمون فریدمن برای رتبه بندی مولفه های راهبردها

رتبه ها	میانگین رتبه	مقوله اصلی
۱۲/۱۰	راهبرد توسعه محصول / خدمات جدید	
۵/۳۰	راهبرد بهبود مستمر	
۴/۲۰	راهبرد یادگیری سازمانی	
۴/۲۰	راهبرد همسویی استراتژیک درون صنعتی	
۱/۹۰	راهبرد بازارگرایی	
۱/۹۰	راهبرد فرآیندی	

جدول (۱۱) آمار آزمون

آمار آزمون	کای دو
۸۵/۷۴۴	کای دو
۱۹	درجه آزادی
۰/۰۰۰	سطح معناداری
	آزمون فریدمن

بررسی به صورت دو به دو در آزمون ویلکاکسون، مورد بررسی قرار گرفت (جدول ۱۲). در نهایت مدل مفهومی پژوهش ارائه شد (شکل ۲).

جدول (۱۲) آزمون تعقیبی فریدمن مولفه های راهبردها

سایر روابط زوجی	راهبرد بازارگرایی - راهبرد فرآیندی	راهبرد یادگیری سازمانی - راهبرد همسویی استراتژیک درون صنعتی	سطح معنی داری تصحیح شده

جدول (۸) بار عاملی گویه های راهبردها

مفاهیم	نماد	بارعاملی	بی مقدار
راهبرد فرآیندی	S1	۰/۵۸	<۰.۰۰۱
راهبرد بازارگرایی	S2	۰/۶۳	<۰.۰۰۱
راهبرد همسویی استراتژیک درون صنعتی	S3	۰/۵۸	<۰.۰۰۱
راهبرد یادگیری سازمانی	S4	۰/۵۷	<۰.۰۰۱
راهبرد بهبود مستمر	S5	۰/۶۳	<۰.۰۰۱
راهبرد توسعه محصول / خدمات جدید	S6	۰/۵۷	<۰.۰۰۱

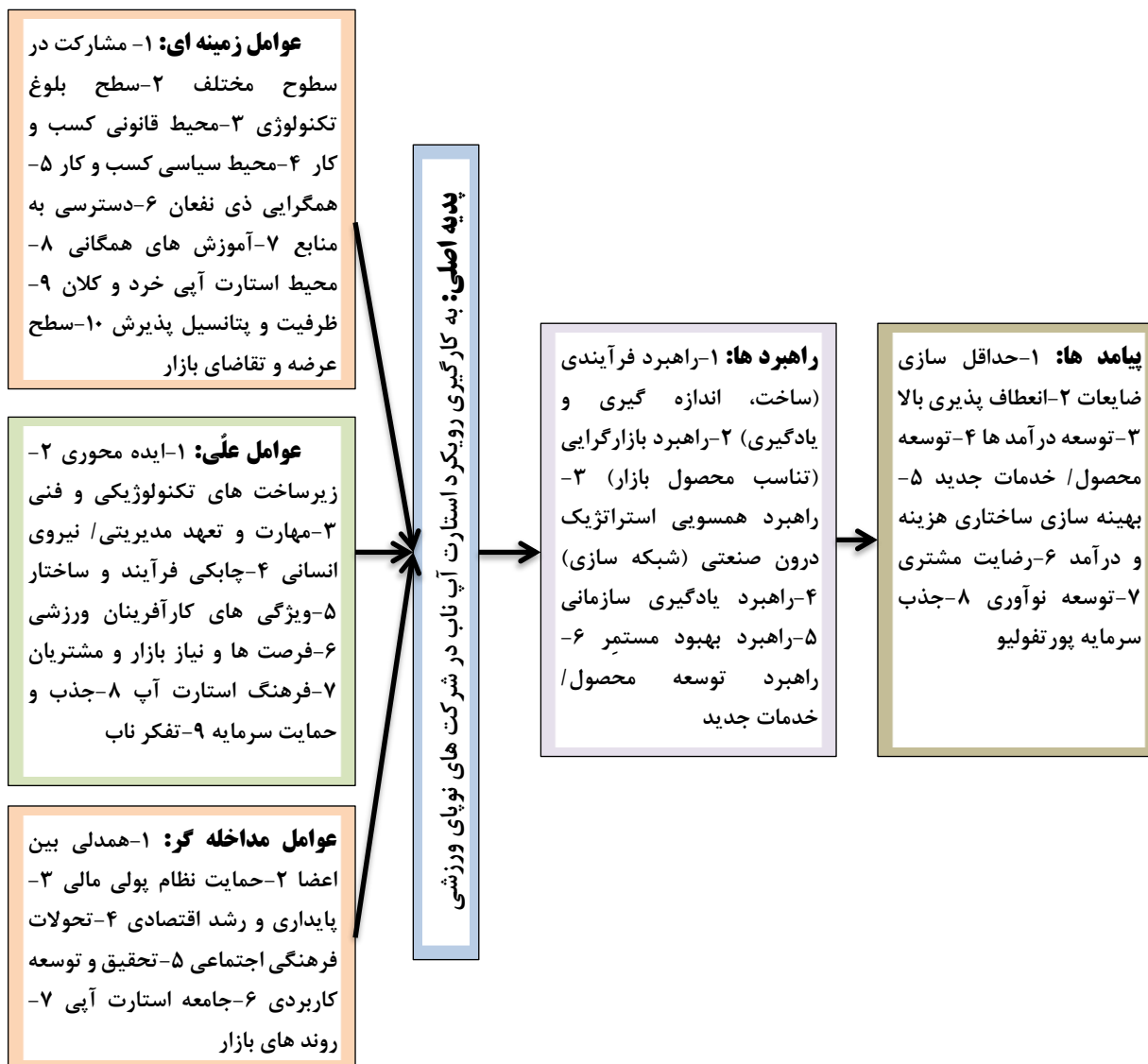
نتایج مربوط به معیارهای نیکویی برازش نیز نشان می دهد که معیار کای دو به درجه آزادی کمتر از ۵، RMSEA کمتر از ۰/۰۸ و سایر شاخص ها CFI، GFI و TLI بیش از ۰/۹ و AGFI، بیش از ۰/۸ و مقدار قابل قبولی داشته اند. بنابراین شاخص های نیکویی برازش مدل اندازه گیری راهبردها، نشان می دهد که مدل با داده های جمع آوری شده از نمونه آماری پژوهش، برازش خوبی دارد؛ بنابراین بررسی نتایج پارهای عاملی و شاخص های نیکویی برازش حاکی از برازش مناسب مدل راهبردهای مصرف منزلتی می باشد (جدول ۹).

جدول (۹) شاخص های نیکویی برازش مدل اندازه گیری راهبردها

chi-square/df	GFI	AGFI	CFI	TLI	RMSEA

به منظور انجام آزمون تعقیبی آزمون فریدمن از آزمون های جفتی ویلکاکسون با تصحیح بونفرونی استفاده شد. برای انجام این آزمون ابتدا متغیرهای مورد

۰/۰۰	۰/۲۵۸	۰/۰۱۲۴	۰/۰۰۸
معنادار	عدم معناداری	عدم معناداری	نتیجه گیری



شکل (۲) مدل مفهومی پژوهش

بحث و نتیجه گیری

راهبردهای همسویی استراتژیک درون صنعتی (شبکه سازی)؛ راهبرد بازارگرایی (تناسب محصول بازار)؛ و راهبرد فرآیندی (ساخت، اندازه گیری و یادگیری) با رتبه های بعدی، مقوله های راهبردی پیاده سازی رویکرد استارت آپ ناب در شرکت های نوپای ورزشی در ایران هستند. در صنعت استارت آپ های ورزشی، پیاده سازی راهبردهای مختلف مرتبط با رویکرد ناب، با تمرکز بر نیازها و ویژگی های خاص این بازار می تواند باعث کاهش خطر

هدف پژوهش حاضر شناسایی و رتبه بندی راهبردهای پیاده سازی رویکرد استارت آپ ناب در شرکت های نوپای ورزشی بود. این پژوهش از نوع مطالعات کیفی- کمی بود و ابزار جمع آوری اطلاعات و داده ها، مصاحبه و پرسشنامه بود. نتایج نشان داد که به ترتیب: راهبرد توسعه محصول/ خدمات جدید با رتبه اول؛ راهبرد بهبود مستمر با رتبه دوم؛ راهبرد یادگیری سازمانی با رتبه سوم؛ و

محصول و یادگیری، مطمئناً در زمینه تولید و نوآوری افزایشی محصول مهم می باشد. در نتیجه می توان گفت این مقوله با نتایج لدربی و کاتیللا^۷ (۲۰۲۰) (۲۲) که در یک مطالعه کمی با ۱۵۲ استارت آپ تأیید می کنند که مصاحبه با مشتری به عنوان بخشی از کاوش فرضیه برای اجرای روش استارت آپ ناب بسیار مرتبط است و همچنین فلین و همکاران^۸ (۲۰۱۹) (۱۵) که استدلال می کنند که "بهبود مستر استارت آپ ناب، آزمایش های افزایشی را ترویج می کند... [که] ارزش افزایشی ایجاد می کند" و "عدم تطابق زمانی که استارت آپ ها به دنبال ایجاد نوآوری های کاملاً ناپیوسته هستند" ایجاد می کند، هم راستا می باشد.

۳- راهبرد یادگیری سازمانی، متمرکز به توسعه مهارت ها و دانش درون سازمانی است. تیم ها باید به نوآوری و یادگیری مداوم تشویق شوند تا با تغییرات بازار و فناوری های جدید همگام شوند. برای نمونه، برگزاری دوره های آموزشی و کارگاه های تخصصی برای کارکنان می تواند به افزایش توانمندی های آنان کمک کند. کاروالیو^۹ (۲۰۲۲) (۸)، در پایان نامه خود نتیجه گرفته است که روش استارت آپ ناب در رابطه با جنبه های اولیه اعتبارسنجی برای ساخت یک مدل کسب و کار مؤثر است. فلین و زنگر^{۱۰} (۲۰۲۰) (۱۴) معتقدند که تئوری ها روشن می کنند و به ما می گویند که در وهله اول کجا و چه چیزی را جستجو کنیم که ارزش پیدا کنیم. در نتیجه می توان گفت که این مقوله با نتایج بلنک و دورف^{۱۱} (۲۰۱۲) (۴) که اعلام می دارد حقایقی که یک استارت آپ باید در مورد مشتریان، بازارها، تامین کنندگان و کانال ها جمع آوری کند و یاد بگیرد، فقط "خارج از ساختمان" وجود دارد و همینطور فور و آهلستروم^{۱۲} (۲۰۱۱) (۱۶)، که بیان می دارند کارآفرینان باید "بذر شک داشته باشند که ممکن است اشتباه کنند"، هم راستا می باشد.

۴- راهبرد همسویی استراتژیک درون صنعتی (شبکه سازی)، متمرکز به ایجاد و توسعه ارتباطات و همکاری های استراتژیک با سایر شرکت ها و سازمان های ورزشی در

شکست این شرکت ها شود و به موفقیت و رشد پایدار آنها کمک کند. از این روی می توان به ترتیب رتبه بیان کرد:

۱- راهبرد توسعه محصول/ خدمات جدید، توجه به ایجاد و توسعه محصولات یا خدمات جدید و نوآورانه برای جلب مخاطبان جدید و تفکیک از رقبا از اهداف این راهبرد است. تحقیق و توسعه فناوری های جدید یا ارتقاء محصولات و خدمات فعلی می تواند به جذب مشتریان جدید کمک کند. برای مثال، توسعه اپلیکیشن های تمرینی که از فناوری واقعیت افزوده استفاده می کنند، می تواند تجربه جدیدی برای کاربران ایجاد کند. سیلوا و همکاران^۱ (۲۰۲۱) (۳۶)، شرح دادند که چگونه سرمایه گذاری های جدید فناوری با فعالیت های بهره برداری از فرصت ها - یعنی توسعه یک محصول یا خدمات، کسب منابع انسانی، جمع آوری منابع مالی، و راه اندازی سازمان - با استفاده از ابزارها و شیوه های استارت آپ ناب برای اعتبارسنجی مدل کسب و کار مقابله می کنند. کوند بورتولینی و همکاران^۲ (۲۰۲۱) (۷) معتقدند که استارت آپ ها باید به جای برنامه ریزی با استفاده از منابع محدود خود برای استفاده از اهرم های احتمالی خود، آزمایش را دنبال کنند. در نتیجه می توان گفت این مقوله ها با نتایج مائوریا^۳ (۲۰۱۲) (۲۵) و ریس^۴ (۲۰۱۱) (۳۳) هم راستا می باشد.

۲- راهبرد بهبود مستمر، به بهبود عملکرد و مدیریت مالی شرکت های ورزشی اشاره دارد. بهینه سازی مدیریت هزینه ها، کاهش هدررفت ها و افزایش سودآوری، از اهداف اصلی این راهبرد است. برای مثال، استفاده از نرم افزارهای مدیریت مالی می تواند به بهینه سازی هزینه ها و افزایش کارایی کمک کند. همچنین لی و گئوم^۵ (۲۰۲۱) (۲۳)، معتقدند که فرمول فرضیه به اندازه مورد انتظار مهم نیست. با ترکیب این راهبردها و تنظیم آنها به شکل منطقی و تطابق با هدف و استراتژی شرکت های نوپای ورزشی، می توانید به رشد و موفقیت در این صنعت دست یابید. بلنک^۶ (۲۰۱۳) (۳) در این مورد می گوید که اصول مدیریت کیفیت کاهش ضایعات ناب، بهبود مستمر

7. Leatherbee & Katila
8. Felin et al
9. Carvalho
10- Felin & Zenger
11. Blank & Dorf
12 . Furr & Ahlstrom

1. Silva et al
2- Bortolini et al
3. Maurya
4. Ries
5. Lee & Geum
6. Blank

جدیدی را به دست آورد، تمرکز آن باید به حفظ مشتری و تولید بیشتر مدل کسب و کار معطوف شود. در این مرحله، برنامه نوآوری باید به ویژه بر حفظ، مدل کسب و کار و استراتژی قیمت گذاری تمرکز کند. شوئنستول^۶ (۲۰۲۱) (۳۵)، بیان می کند که رویکرد استارت آپ ناب بهتر از رویکرد سنتی عمل می کند و این روش نرخ موفقیت ایده های نوآوری را بهبود می بخشد. علاوه بر این، این آزمایش، عملکرد برتر را به ویژه در رابطه با بازده مالی نشان می دهد. در نتیجه می توان گفت این مقوله با نتایج یورک و همکاران^۷ (۲۰۲۰) (۴۲) که بیان داشتند که محدودیت های مربوط به روش، شامل درک ناقص اجزای اساسی و استفاده ناسازگار (و غیر دقیق) از آن و ناتوانی در پرداختن به خطرات (به عنوان مثال، تکنولوژیک) فراتر از رفع عدم قطعیت بازار است و همچنین بلنک^۸ (۲۰۱۳) (۳) و گروبر و تال^۹ (۲۰۱۷) (۱۸) که معتقدند با قادر ساختن کارآفرینان به شناسایی مجموعه ای از فرصت های بازار و انتخاب امیدوارکننده ترین موقعیت شروع برای توسعه مشتری و طراحی مدل کسب و کار خود، هدایتگر فرصت های بازار یک لایه یادگیری مهم در چارچوب استارت آپ ناب ارائه می دهد، هم راستا می باشد.

۶- راهبرد فرآیندی (ساخت، اندازه گیری و یادگیری)، متمرکز بر بهبود مستمر فرآیندهای کلی در شرکت های ورزشی است. هدف این راهبرد کاهش هدررفت ها و هزینه ها و افزایش بهره وری است. برای مثال، یک استارت آپ ورزشی می تواند فرآیندهای آموزشی خود را با استفاده از متریک های خاص ورزشی اندازه گیری کرده و از داده ها و بازخوردهای ورزشکاران برای بهبود مستمر بهره برداری کند. قزی و کوالو^{۱۰} (۲۰۲۰) (۱۷) نشان دادند که توسعه مدل مفهومی استارت آپ ناب با مشاهده پدیده های فرآیند کسب و کار نوپای موجود آغاز می شود و سپس نمودار حلقه ای علی و معادلات آنها ساخته می شود. ساختار مدل مفهومی توسعه یافته از هفت عنصر تشکیل شده است، یعنی مشتریان، محصولات، نقدینگی، بدهی، اعتبار،

صنعت ورزش اشاره دارد. ارتباطات موثر می تواند به اشتراک گذاری منابع، دسترسی به بازارهای جدید و یادگیری از تجربیات دیگران منجر شود. به عنوان مثال، همکاری با باشگاه های ورزشی بزرگ می تواند به معرفی محصولات شما به ورزشکاران حرفه ای کمک کند. ولتر و همکاران^۱ (۲۰۲۱) (۴۱) ترکیبی از نوشتن یک طرح کسب و کار و فعالیت های استارت آپ ناب را در گفتگو با مشتریان، جمع آوری پیش سفارش ها و چرخش بر اساس بازخورد مشتری به عنوان عوامل حیاتی موفقیت شناسایی کردند. دی کاک و همکاران^۲ (۲۰۲۰) (۱۲)، در پژوهش خود بیان کردند که استفاده از روش استارت آپ ناب زمانی مؤثرتر است که استارت آپ، دانش قبلی بازار را داشته باشد. زمانی که کارآفرینان هیچ دانش قبلی نسبت به بازار نداشته باشند، کمتر قادر به تفسیر معنی دار اطلاعات بازار جمع آوری شده از طریق آزمایش با کاربران/ مشتریان هستند. در نتیجه می توان گفت این مقوله با نتایج بوکن و اسنیهور^۳ (۲۰۱۹) (۶) که پیشنهاد می کنند که مدل های تجاری جدید می توانند در طول آزمایش ظاهر شوند و نوآوری مستمر و مشارکت ذینفعان می تواند تازگی و تأثیر ایجاد کند و همچنین با نظرات چسبرو و توچی^۴ (۲۰۲۰) (۱۰)، که معتقدند ایده ساخت حداقل محصول قابل دوام و تصمیم گیری چرخش، ریشه در جنبش توسعه چابک دارد که از مدل سنتی آبخار دور شده است، هم راستا می باشد.

۵- راهبرد بازارگرایی (تناسب محصول/ بازار)، متمرکز بر تطابق محصولات یا خدمات ورزشی با نیازها و ترجیحات مشتریان و بازار هدف است. تحلیل دقیق بازار و شناخت دقیق از ورزشکاران و علاقه مندان به ورزش، به شما کمک می کند تا محصولاتی را ارائه دهید که بهترین پاسخ به نیازهای آن ها باشد. برای مثال، ارائه تجهیزات ورزشی که به طور خاص برای ورزشکاران حرفه ای طراحی شده اند. راتیکاینن و همکاران^۵ (۲۰۱۶) (۳۱) در مورد راهبرد تناسب محصول/ بازار معتقدند که راه حل بهینه برای کاربران اصلی و برنامه نوآوری می تواند مشتریان و کاربران

6. Scheuenstuhl
7. York et al
8. Blank
9. Gruber & Tal
10. Ghezzi & Cavallo

1. Welter et al
2. De Cock et al
3. Bocken & Snihur
4. Chesbrough & Tucci
5. Raatikainen et al

فرآیندهای اجرایی شامل جلسات هفتگی یا ماهیانه تیم، کارگاه‌های آموزشی با محوریت توسعه مهارت‌های کار تیمی و ارتقاء ارتباطات فردی. همچنین، فراهم کردن فرصت‌هایی برای کارگروه‌ها و تیم‌ها برای حل مسائل و ارائه پیشنهادهای خلاقانه می‌تواند انگیزه و تعهد اعضای تیم را افزایش دهد. همچنین، تشویق به برگزاری چالش‌ها و بازی‌های تیمی می‌تواند روحیه کار تیمی را تقویت کند. ارزیابی منظم عملکرد و اعطای بازخورد مثبت به اعضای تیم نیز از اهمیت بالایی برخوردار است. ایجاد فرصت‌هایی برای به اشتراک گذاری دانش و تجربیات بین اعضای تیم، می‌تواند به تقویت همبستگی و افزایش اعتماد به نفس در تیم کمک کند. در نهایت، توسعه یک فضای باز برای بحث و تبادل نظر آزاد و بدون ترس از انتقاد، از دیگر راهکارهایی است که می‌تواند به ارتقای روحیه کار تیمی و همبستگی کمک کند.

- تشویق به خلاقیت و جذب نیروی انسانی خلاق، تشویق به اجرای فرآیندهای خلاق و جذب و به کارگیری نیروی انسانی خلاق بسیار اساسی است. با ایجاد یک فضای کاری پویا و محیطی که ایده‌ها به آزادی بیان شوند، استارت‌آپ‌ها می‌توانند زمینه را برای توسعه نوآوری‌های خلاقانه فراهم کنند.

- راهبرد شبکه‌سازی، این امکان را فراهم می‌کند که بازاریابی، همکاری‌ها، و روابط تجاری را بهبود بخشیده و منابع و تجربیات را به اشتراک بگذارد. برای استفاده از این راهبرد، می‌توان به شناسایی و برقراری ارتباط با افراد و سازمان‌هایی که در صنعت ورزشی فعالیت می‌کنند پرداخت. از جمله ورزشکاران، مربیان، کارشناسان تغذیه، تجهیزات و لوازم ورزشی، و حتی سازمان‌های حمایتی و انجمن‌های ورزشی. ایجاد روابط موثر با این افراد و سازمان‌ها می‌تواند به افزایش دسترسی به منابع، اطلاعات، و فرصت‌های جدید کمک کند. همچنین، فعالیت در شبکه‌های اجتماعی و حضور در رویدادها و کنفرانس‌های مرتبط با صنعت ورزشی نیز می‌تواند به ایجاد و توسعه روابط موثر کمک کند. با ایجاد یک شبکه‌ی قوی و موثر، می‌توانید به اشتراک‌گذاری تجربیات، ایده‌ها، و منابع، و در

کارگران و هزینه‌های خانوار. چنجبین و همکاران^۱ (۲۰۲۲) (۹)، روش آزمایش کسب و کار را برای بهینه‌سازی رویکرد استارت‌آپ ناب انجام دادند. اول، بوم تکرار مدل کسب و کار^۲ به طور خلاقانه‌ای برای بازیابی عملکرد تکراری بوم طراحی کردند. ثانیاً، بینش مشتری به طور ارگانیک در بوم کاشته شد تا بینش کسب و کار رویکردهای استارت‌آپ ناب را بهبود بخشند. در نتیجه می‌توان گفت این مقوله با نتایج آلن^۳ (۲۰۲۲) (۱) که معتقد به چارچوب بندی جایگزین مشکلات و اسنیهور و زات^۴ (۲۰۱۹) (۳۷) که معتقد به جستجوی دور در صنعت برای افزایش تازگی می‌باشند، هم راستا می‌باشد.

بر این اساس به مدیران کارآفرین، دانشجویان و سایر اشخاص علاقه‌مند به فعالیت در حوزه شرکت‌ها و کسب و کارهای نوپای ورزشی، نگرش و توجه بیشتر به شاخصه‌های ذیل پیشنهاد می‌شود:

- توسعه محصول/خدمات جدید، برای دستیابی به این هدف، استارت‌آپ‌ها نیازمند شناخت و درک نیازهای نوآورانه بازار و جذب نیروی متخصص و حرفه‌ای هستند. با ایجاد یک محیط استراتژیک و اشتیاق برای ایجاد ایده‌های کاربردی، استارت‌آپ‌های ورزشی می‌توانند محصولات جدید و نوآورانه‌ای را به بازار عرضه کنند. در همین زمینه توسعه محصول جدید بدون درک و شناخت نیازهای نوآورانه بازار و همچنین جذب نیروی متخصص و حرفه‌ای امکان‌پذیر نمی‌باشد. همچنین پیشنهاد می‌شود تا با ایجاد طوفان مغزی در موضوعات مختلف ایده‌های کاربردی برای توسعه محصولات جدید را شناسایی و در راستای تولید و بازاریابی این ایده‌ها و محصولات قدم برداشت.

- بهبود مستمر، تصور نوآوری و ناب بودن بدون بهبود مستمر امکان‌پذیر نمی‌باشد. استارت‌آپ‌ها نیازمند اعمال راهبرد بهبود مستمر برای بهبود کلیه فرآیندها، ساختار، عملیات اجرایی و نیروی انسانی خود هستند. این موضوع می‌تواند از طریق گنجاندن مفاهیم بهبود مستمر در فرآیندها و آموزش نیروی انسانی قابل اجرا محقق شود.

- تقویت همبستگی و روحیه کار تیمی، از طریق

- **اعمال رویکرد بازارگرایی در کسب و کار**، که با اعمال این رویکرد، استارت آپها می توانند نقدینگی مناسب خود را با افزایش فروش بهبود بخشند. برای این منظور، اولین گام ضروری تمرکز بر مشتریان است؛ شناخت دقیق از نیازها و ترجیحات آنها اساسی است. سپس، با تعیین بازار هدف و استفاده از استراتژی های بازاریابی مناسب، می توان به دستیابی به اهداف بازاری و مالی کمک کرد.

- **استفاده از تکنولوژی به روز**، می تواند شامل به کارگیری نرم افزارها و اپلیکیشن های هوشمند برای مدیریت و رصد عملکرد، سیستم های تحلیل داده برای درک عمیق تر از رفتار مشتریان و بازار، و به روزرسانی فناوری های مرتبط با تجارب کاربری مانند واقعیت مجازی و افزودنی های هوشمند باشد. این اقدامات نه تنها می تواند به بهبود تجربه مشتریان و افزایش رضایت آنها کمک کند، بلکه همچنین می تواند به بهبود عملکرد داخلی و بهره وری در سازمان کمک کنند. از طرف دیگر، استفاده از تکنولوژی به روز می تواند به کسب و کار کمک کند تا بازاریابی و فروش خود را بهبود بخشیده و به سرعت به نوآوری و رقابتی بودن در بازار دست یابد.

سپاسگزاری

نویسندگان مقاله بر خود لازم می دانند از کلیه افرادی که در انجام پژوهش، پژوهشگران را همراهی نموده اند، تشکر و قدردانی نمایند.

References

- 1-Allen, G. J. "Conceptualize™: a new contribution to generate real-needs-focussed, user-centred, lean business models." *Journal of innovation and entrepreneurship*, 2022; 11(1), 6. <http://dx.doi.org/10.1186/s13731-022-00198-4>
- 2-Bakker, R. M., & Shepherd, D. A., "Pull the plug or take the plunge: Multiple opportunities and the speed of venturing decisions in the Australian mining industry." *Academy of Management Journal*, 2017; 214-220. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2013.1165>
- 3-Blank, S., "Why the lean start-up changes everything." *Harv. Bus. Rev.* 2013; 91 (5), 63-72.

نهایت به افزایش رشد و موفقیت کسب و کار خود دست یابید.

- **توسعه منابع انسانی متناسب با رویکرد ناب**، اولین گام این است که نیازها و مهارت های مورد نیاز برای رویکرد ناب خود را شناسایی کنند. سپس، با توجه به این نیازها، می توانند به دنبال جذب و انتخاب نیروی کار متخصص و با تجربه بپردازند. برای توسعه منابع انسانی متناسب با رویکرد ناب، مدیران می توانند از روش های مانند ارتقاء دانش و مهارت های کارکنان از طریق دوره های آموزشی و کارگاه های تخصصی، ارتقاء فرهنگ سازمانی به سوی رویکردی که به نوآوری، انعطاف پذیری و همکاری تمرکز دارد، و همچنین ایجاد شرایط محیطی که به افراد امکان می دهد بهترین خود را بیان کنند و بهره وری بالا داشته باشند، استفاده کنند.

- **رصد و تحلیل مداوم شرایط فرهنگی، تغییرات اجتماعی و بازار**، به صورت استفاده از تحقیقات بازاریابی و شناسایی نیازها و ترجیحات جامعه، تعیین منابع اطلاعاتی مورد نیاز برای تحلیل بازار؛ مانند روزنامه ها، گزارش های تحقیقاتی، وبسایت های مرتبط، و شبکه های اجتماعی. استفاده از فناوری های نوین برای بهبود عملکرد و کسب مزیت رقابتی، کنترل مداوم این فرآیند و به روزرسانی های لازم تا بتوانند با تغییرات در سریع ترین زمان ممکن واکنش نشان دهند و استراتژی های خود را بهبود بخشند.

https://www.researchgate.net/publication/303202036_Why_the_lean_start-up_changes_everything

- 4-Blank, S. G., & Dorf, B., "The Startup Owner's Manual: The Step-by-step Guide for Building a Great Company." K&S Ranch Incorporated, Pescadero, CA. 2012. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2526445>
- 5-Blank, S., & Eckhardt, J. T., "The Lean Startup as an Actionable Theory of Entrepreneurship." *Journal of Management*, 2023; 0(0). <https://doi.org/10.1177/01492063231168095>
- 6-Bocken, N., & Snihur, Y., "Lean Startup and the business model: Experimenting for novelty and impact." *Long Range Planning*.

- 2019; Volume 53 Issue 4, 101889. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101953>
- 7-Bortolini, R., Nogueira Cortimiglia, M., Danilevicz, A., Ghezzi, A., "Lean Startup: a comprehensive historical review." *Management Decision*. 2021; Volume 59 Issue 8 p.1765-1783 <https://doi.org/10.1108/MD-07-2017-0663>
- 8-Carvalho, P. R. "Metodologia lean startup aplicada no desenvolvimento de um modelo de negócio de plataforma logística." *Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico, Administração*. 2022. <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/233271/TCC.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- 9-Chengbin, W., Hongbin, W., Min, D., Yongyan, F, "Lean Startup Approaches(LSAs): Convergence, Integration and Improvement," *Technological Forecasting and Social Change*, Elsevier, 2022; vol. 179(C). <http://dx.doi.org/10.1142/S1363919621500298>
- 10-Chesbrough, H., & Tucci C, "The Interplay between Open Innovation and Lean Startup, or, Why Large Companies are not Large Versions of Startups." *Strategic Management Review*. 2020; Vol. 1, No. 2, p. 277-303. <http://dx.doi.org/10.1561/111.00000013>
- 11-Contigiani, A., & Levinthal, D. A, "Situating the construct of lean start-up: adjacent conversations and possible future directions." *Industrial and Corporate Change*, 2019; 28(3), 551- 564. <http://dx.doi.org/10.1093/icc/dtz013>
- 12-De Cock, R., Bruneel, J., Bobelyn, A, "Making the lean start-up method work: The role of prior market knowledge." *Journal of Small Business Management*. 2020; Vol. 58 Issue 5, p. 975-1002. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12506>
- 13-Ebrahimpour, H., Habibiyan, S., Janalizade Chobusti, M., Dehghani, A. R. "A comprehensive model of strategic entrepreneurship in start-up businesses," *National Conference on Entrepreneurship and Management of Knowledge-Based Businesses*, Babolsar. 2011; [In Persian] <https://civilica.com/l/6368/>
- 14-Felin, T., & Zenger, T, Open Innovation: "A Theory-Based View." *Strategic Management Review*. 2020; 1. 223-232. <http://dx.doi.org/10.1561/111.00000011>
- 15-Felin, T., Gambardellab, A., Sternc, S., Zengerd, T, "Lean startup and the business model: Experimentation revisited." *Long Range Planning*. 2019; Volume 53, Issue 4, August 2020, p. 101953. <https://ssrn.com/abstract=3427084>
- 16-Furr, N., Ahlstrom, P, "Nail it Then Scale it: The Entrepreneur's Guide to Creating and Managing Breaththrough Innovation." 2011; Nathan Furr and Paul Ahlstrom. <https://www.semanticscholar.org/paper/Nail-It-then-Scale-It%3A-The-Entrepreneur%27s-Guide-to-Furr-Ahlstrom/e163aeec484e0679c493805b1146c05249b435e9>
- 17-Ghezzi, A., & Cavallo, A, "Agile Business Model Innovation in Digital Entrepreneurship: Lean Startup Approaches." *Journal of Business Research*. 2020; Volume 110, p. 519-537. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.013>
- 18-Gruber, M., & Tal, S. "Where to play : 3 steps for discovering your most valuable market opportunities." Harlow: Pearson. 2017. <https://lib.ugent.be/catalog/rug01:002388506>
- 19-<https://amar.org.ir/>
- 20-<https://ssrc.ac.ir/fa>
- 21-Jafarzadeh, Z. M., Razaghi, M. I., Sharifian, I. "Determining the validity and reliability of the Iranian version of the questionnaire on the role of information technology in the development of entrepreneurial opportunities in sports." *Information management in sports media*, 2014; 2 (6), 49-58. [In Persian] <https://dorl.net/dor/20.1001.1.23455578.1393.2.2.5.0>
- 22-Leatherbee, M., & Katila, R, "The lean startup method: Early-stage teams and hypothesis-based probing of business ideas." *Strategic Entrepreneurship Journal*. 2020; Vol. 14 Issue 4, p. 570-593. <https://doi.org/10.1002/sej.1373>
- 23-Lee, S., & Geum, Y, "How to determine a

- minimum viable product in app-based lean start-ups: Kano-based approach,” *Total Quality Management & Business Excellence*, 2021; 32:15-16, 1751-1767. <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1770588>
- 24-Mandalizadeh, Z., Honary, H., Shahlaei, J. “Determining the strategic position and the current and desirable state of entrepreneurship in sports in the country,” research in sports management and movement behavior, 2012; year 2, number 3, pp. 141-155. [In Persian] <http://jrsm.khu.ac.ir/article-1-158-fa.html>
- 25-Maurya, A. “Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works,” 2nd edition. O'Reilly Media, USA, 2012; pp. 4–10. ISBN-10: 1449305172.
- 26-Mohammadi Eliasi, Q., & Notash, H. “Identifying the roots of the failure of Iranian entrepreneurs: a discourse-narrative perspective,” *Entrepreneurship Development*, 2011; Year 4, Number 13, pp: 5-31. [In Persian] https://jed.ut.ac.ir/article_24210.html?lang=fa
- 27-Nadafi, R., & Ahmadvand, M. “Identifying & prioritizing drivers for new business development of start-ups using Q methodology.” *Entrepreneurship Development*, 2016; 10(3), 517-534. [In Persian] <https://doi.org/10.22059/jed.2018.236443.652249>
- 28-Naghi Gholami, A., Zare, A., Qalavand, A., Shirali, R. “Investigating factors affecting the formation of small and medium enterprises in the country's sports industry,” 2016; 6 (2), 57-66. [In Persian] <https://dorl.net/dor/20.1001.1.23455551.1396.6.2.5.9>
- 29-Nobukht Sarban, F., Ehsani, M., Amiri, M., Kozechian, H. “Designing a success model for medium and small sports businesses with an entrepreneurial approach,” thesis, Ministry of Science, Research and Technology, Tarbiat Modares University, Research School of Humanities and Social Sciences. 2012; [In Persian] https://smrj.ssrc.ac.ir/article_216_641fe1bb40a4415cff2d1b0ba1bf462d.pdf
- 30-Olek, K, “Startups and Lean Startup approach in building innovative companies creating unique market values” – theoretical considerations. *Procedia Computer Science*. 2023; 225. 3745-3753.
- 31-Raatikainen, M., Komsu, M., Kiljander, H., Hokkanen, L., Märijärvi, J., Mohout, O, “Eight Paths of Innovations in a Lean Startup Manner: A Case Study.” 2016; Springer International Publishing AG. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-49094-6_2
- 32-Ratten, V, “Sport Startups: What Does the Future Hold?”, Ratten, V. (Ed.) *Sport Startups: New Advances in Entrepreneurship*, Emerald Publishing Limited, Leeds, 2020 pp. 105-116. <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-081-420201008>
- 33-Ries, E, “The Lean Startup: How today’s entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses (1st ed.)” Crown Business. 2011. <https://ia800509.us.archive.org/7/items/TheLeanStartupErickRies/The%20Lean%20Startup%20-%20Erick%20Ries.pdf>
- 34-Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A, “Research Methods for Business Students.” Pearson, New York. 2009. https://www.scirp.org/reference/Reference_sPapers?ReferenceID=1903646
- 35-Scheuenstuhl, F., Bican, P. Brem, A, “How can the lean startup approach improve the innovation process of established companies? An experimental approach.” *International journal of innovation management*. 2021; Vol. 25 Issue 3, 2150029. <http://dx.doi.org/10.1142/S1363919621500298>
- 36-Silva, D. S., Ghezzi, A., Aguiar, R. B. d., Cortimiglia, M. N. ten Caten, C. S, “Lean startup for opportunity exploitation: adoption constraints and strategies in technology new ventures”, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 2021; Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <http://dx.doi.org/10.1108/IJEBr-01-2020-0030>
- 37-Snihur, Y., & Zott, C, “The Genesis and Metamorphosis of Novelty Imprints: How Business Model Innovation Emerges in Young Ventures.” *Academy of Management Journal*, forthcoming. 2019;

- <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2017.0706>
 38-Talbi, M., Noorbakhsh, P., Zarei, A., Noorbakhsh, M. "Model design and prioritization of factors affecting the formation of sports start-ups." *Sports Management Studies*, 2023; 15(78), 17-46. [In Persian] <https://doi.org/10.22089/smrj.2020.9341.3168>
- 39-Taqvi Rafsanjani, E., Hakakzadeh, M., Manouchehrinejad, M. "Contextual model of start-up development in sports of the country." *Sports Management Studies*, 2023; 15(78), 47-76. [In Persian] <https://doi.org/10.22089/smrj.2021.9059.3067>
- 40-Tojari, F., Khodayari, A. "A study of entrepreneurial readiness in sport: a preliminary analysis of the measurement scale of entrepreneurship in sport (ERI)," *Research in Sports Science*, 2006; 4 (10), 73-88. [In Persian] <https://ensani.ir/file/download/article/20120326112649-1132-5.pdf>
- 41-Welter, C., Scrimshire, A., Tolonen, D., Obrimah, E, "The road to entrepreneurial success: business plans, lean startup, or both?" *New England Journal of Entrepreneurship*. 2021; Vol. 24, Issue 1, p. 21-42. <https://doi.org/10.1108/NEJE-08-2020-0031>
- 42-York, J. M., York, J. L., Powell, P. L. "Lean Startup as an Entrepreneurial Strategy: Limitations," 2020. <https://doi.org/10.37421/JEOM.2020.9.285>