



تدوین چارچوب راهبردی توسعه کارآفرینی در استارت‌آپ‌های ورزشی با رویکرد اهداف توسعه پایدار (SDGs)

هادی ثنائی پور^ا

^ا دانشیار گروه علوم مدیریت، دانشکده علوم انسانی آزادشهر، دانشگاه گنبد کاووس

نویسنده مسئول: Sanacepour@gonbad.ac.ir

چکیده:

پژوهش حاضر با هدف تدوین چارچوب راهبردی توسعه کارآفرینی در استارت‌آپ‌های ورزشی با رویکرد اهداف توسعه پایدار (SDGs) سازمان ملل متحد انجام شده است. این تحقیق از نظر هدف، توسعه‌ای-کاربردی و از نظر ماهیت، در زمره تحقیقات کیفی است که با استراتژی ترکیبی مرور نظام‌مند ادبیات و تحلیل محتوای کیفی با رویکرد استقرایی اجرا گردید. جامعه آماری پژوهش شامل اسناد علمی و مقالات معتبر داخلی و بین‌المللی مرتبط با حوزه کارآفرینی ورزشی و پایداری بود که مفاهیم مرتبط با هدف تحقیق با استفاده از روش کدگذاری مورد تحلیل قرار گرفتند. یافته‌های حاصل از تحلیل محتوای عمیق متون نشان داد که توسعه کارآفرینی ورزشی پایدار، سیستمی پویا، متقابل و متوازن از ابعاد سه‌گانه پایداری شامل ابعاد اجتماعی، اقتصادی و زیست‌محیطی است. این ابعاد در قالب ۷ مقوله محوری ساختاریافته‌اند: در بعد اجتماعی، مقوله‌های ارتقای سلامت و زیست‌پذیری، فراگیرسازی و برابری و آموزش و آگاهی‌بخشی؛ در بعد اقتصادی، مقوله‌های کار شایسته و نوآوری زیرساخت و مدل‌های خلق ارزش مشترک؛ و در بعد زیست‌محیطی، مقوله‌های اقتصاد چرخشی در صنعت ورزش و مدیریت سبز رویدادها. نتایج نشان داد استارت‌آپ‌های ورزشی می‌توانند با به کارگیری تئوری خلق ارزش مشترک، پایداری را از یک مرکز هزینه به یک مزیت رقابتی و محرک نوآوری تبدیل می‌کنند. این کسب‌وکارها با تولید پوشاک تجدیدپذیر، همگانی‌سازی ارزان‌قیمت تحرک بدنی و هوشمندسازی مصرف انرژی در استادیوم‌ها، علاوه بر تضمین سودآوری مادی، به تحقق مستقیم اهداف توسعه پایدار کمک می‌نمایند. در ادامه، راهبردهای توسعه کارآفرینی در استارت‌آپ‌های ورزشی با رویکرد اهداف توسعه پایدار (SDGs) ارائه شدند. در نهایت، چارچوب راهبردی اکوسیستمی ارائه شده در این پژوهش، مکانیزمی جامع را پیش‌روی بنیان‌گذاران و سیاست‌گذاران قرار می‌دهد تا با هم‌راستاسازی منافع تجاری و مسئولیت‌های اجتماعی، پایداری بلندمدت و مشروعیت نهادی استارت‌آپ‌های ورزشی را در بستر مدل چارچوب چهارگانه تضمین کنند.

کلمات کلیدی: استارت‌آپ‌های ورزشی، کارآفرینی پایدار، اهداف توسعه پایدار، خلق ارزش مشترک، تحلیل محتوای کیفی.



۱- مقدمه

در هزاره سوم، جهان با چالش‌های پیچیده زیست‌محیطی، اجتماعی و اقتصادی روبروست که بقای نسل‌های آینده را تهدید می‌کند. در پاسخ به این بحران‌ها، سازمان ملل متحد دستور کار ۲۰۳۰ را با ۱۷ هدف کلان تحت عنوان اهداف توسعه پایدار (SDGs) تصویب کرد که نقشه راهی برای پایان دادن به فقر، ارتقای سلامت، برابری جنسیتی و تضمین شکوفایی اقتصادی است (United Nations, 2015). تحقق این اهداف جهانی، مستلزم مشارکت فعال تمامی بخش‌ها، از جمله صنعت ورزش است. ورزش امروزه به عنوان یک محرک اقتصادی و اجتماعی قدرتمند شناخته می‌شود که پتانسیل بالایی برای همگانی کردن سلامت، انسجام اجتماعی و رشد اقتصادی پایدار دارد. با تحولات شتابان فناوری و تغییر سبک زندگی جوامع، صنعت ورزش دستخوش دگرگونی ساختاری شده و بستر بکری را برای ظهور استارت‌آپ‌های ورزشی فراهم آورده است. این کسب‌وکارهای نوپا و مبتنی بر فناوری، با ارائه پلتفرم‌های نوآورانه در حوزه‌های مختلف، نقش کلیدی در اشتغال‌زایی و تجاری‌سازی ورزش ایفا می‌کنند (Ratten, 2020).

با وجود این پتانسیل‌ها، استارت‌آپ‌های ورزشی با ابهام، ریسک شدید و نرخ شکست بالایی مواجهند. بررسی‌ها نشان می‌دهد بخش عمده‌ای از این استارت‌آپ‌ها در سال‌های اولیه فعالیت به دلیل چالش‌های ساختاری، محدودیت‌های مالی و فقدان دیدگاه استراتژیک شکست می‌خورند (Xiao et al., 2022). چالش اساسی اینجاست که اکثر استارت‌آپ‌های ورزشی تمرکز خود را صرفاً بر سودآوری کوتاه‌مدت مالی معطوف کرده و از اثرگذاری خود بر جامعه و محیط زیست غافل می‌مانند. این رویکرد تک‌بعدی، پایداری خود کسب‌وکار را نیز به مخاطره می‌اندازد. امروزه پایداری استارت‌آپ‌ها منوط به عبور از نگاه صرفاً اقتصادی و حرکت به سمت مدل‌های کسب‌وکار پایدار است؛ رویکردی که هم‌راستا با اهداف توسعه پایدار باشد (Boiral et al., 2019). این در حالی است که کارآفرینان ورزشی به دلیل فقدان یک نقشه راه عملیاتی، با سردرگمی مواجهند و ابزار لازم برای ترجمه اهداف کلان پایداری به استراتژی‌های ملموس کسب‌وکاری را در اختیار ندارند. این شکاف عمیق بین نگرش و عملکرد پایداری، ضرورت تدوین یک چارچوب راهبردی منسجم را آشکار می‌سازد. در کنار چالش‌های کاربردی، بررسی پیشینه پژوهشی نشان‌دهنده وجود یک شکاف نظری جدی در این حوزه است. اگرچه در سال‌های اخیر مطالعات متعددی در قلمرو کارآفرینی ورزشی (Ratten, 2019) و اهداف توسعه پایدار (Boiral et al., 2019) صورت گرفته، اما تقاطع این دو حوزه یعنی کارآفرینی در استارت‌آپ‌های ورزشی با رویکرد اهداف توسعه پایدار (SDGs) مغفول مانده است. بیشتر ادبیات موجود، پایداری را در سطح رویدادهای بزرگ مانند المپیک یا باشگاه‌های حرفه‌ای بررسی کرده‌اند و کسب‌وکارهای نوپا نادیده گرفته شده‌اند. افزون بر این، مطالعات اندک موجود نیز رویکردی پراکنده و جزیره‌ای داشته‌اند و یک نگاه سیستماتیک و چارچوب راهبردی یکپارچه که بتواند مسیر حرکت کارآفرینی ورزشی را به سمت پایداری هدایت کند، در ادبیات مدیریت ورزشی یافت نمی‌شود. بنابراین، مسئله اصلی و نوآوری بنیادی این پژوهش در پاسخ به این خلاء نظری شکل گرفته است. این تحقیق در صدد است تا ابعاد و مولفه‌های کارآفرینی در استارت‌آپ‌های ورزشی را در بستر اهداف توسعه پایدار بازتعریف و تلفیق نماید. پراکندگی نظریات منتشر شده در این حوزه ایجاب می‌کند که به جای انجام یک مطالعه تجربی محدود، از یک رویکرد سیستماتیک برای یکپارچه‌سازی دانش موجود استفاده شود. لذا در گام نخست با اتخاذ رویکرد مرور نظام‌مند ادبیات، اسناد علمی مرتبط استخراج شده (Snyder, 2019) و در گام بعدی، برای معنا بخشی به داده‌ها، روش تحلیل محتوای کیفی به کار گرفته شده است تا مفاهیم اولیه شناسایی شده و در قالب مقوله‌ها و تم‌های اصلی چارچوب ساختاردهی شوند (Elo & Kyngäs, 2008). در نهایت نیز راهبردهایی توسعه کارآفرینی در استارت‌آپ‌های ورزشی با رویکرد اهداف توسعه پایدار (SDGs) ارائه شده است.



۲- مبانی نظری

۲-۱- استارت آپ‌های ورزشی

پیشرفت‌های شتابان تکنولوژی و دگرگونی در ترجیحات مصرف‌کنندگان، ماهیت صنعت ورزش را از شکل سنتی خود خارج کرده و آن را به یکی از نوآورانه‌ترین بخش‌های اقتصاد جهانی تبدیل کرده است. در این فضا، استارت‌آپ‌های ورزشی به عنوان بازیگران کلیدی زنجیره ارزش ورزش مدرن ظهور کرده‌اند. در ادبیات مدیریت و کارآفرینی، استارت‌آپ ورزشی به عنوان یک سازمان موقت و نوپا تعریف می‌شود که با هدف تکیه بر فناوری‌های دیجیتال، نوآوری در مدل کسب‌وکار و خلق پلتفرم‌های جدید، در جستجوی یک مدل کسب‌وکار تکرارپذیر، مقیاس‌پذیر و سودآور در بازار ورزش است (Teberga et al., 2018). این پدیده‌ها، ایده‌های خلاقانه را به سرعت به واقعیت‌های تجاری تبدیل کرده و خلأهای موجود در ساختارهای سنتی مدیریت ورزشی را پوشش می‌دهند (Ratten, 2016).

از منظر ویژگی‌های ساختاری، استارت‌آپ‌های ورزشی با چند مشخصه بارز از کسب‌وکارهای سنتی متمایز می‌شوند. نخستین ویژگی، سطح بالای ابهام و ریسک‌پذیری شدید است؛ چرا که این بنگاه‌ها در بازارهایی با پویایی بالا فعالیت می‌کنند. ویژگی دوم، پتانسیل رشد سریع و مقیاس‌پذیری بالا است، به این معنی که مدل کسب‌وکار آن‌ها به گونه‌ای طراحی می‌شود که می‌تواند بدون افزایش خطی هزینه‌ها، گستره وسیعی از کاربران را در جغرافیاهای مختلف جذب کند. علاوه بر این، انعطاف‌پذیری ساختاری، چابکی در تصمیم‌گیری و اتکال عمیق به داده‌محوری و الگوریتم‌ها از دیگر ویژگی‌های بنیادین این استارت‌آپ‌ها به شمار می‌رود (Nazari & Niazy, 2024). تنوع کارکردی در بازار ورزش منجر به شکل‌گیری انواع مختلفی از استارت‌آپ‌های ورزشی شده است.

به طور کلی، این کسب‌وکارها را می‌توان در سه دسته کلان طبقه‌بندی کرد: دسته اول، استارت‌آپ‌های تمرکز یافته بر عملکرد ورزشکاران هستند که فناوری‌های پوشیدنی، گجت‌های هوشمند و اپلیکیشن‌های آنالیز داده‌های حیاتی را برای بهبود رکوردها و پیشگیری از آسیب‌دیدگی توسعه می‌دهند. دسته دوم، استارت‌آپ‌های متمرکز بر هواداران و رسانه هستند که پلتفرم‌های پخش جریانی، واقعیت مجازی، بازی‌های الکترونیک و ابزارهای افزایش تعامل مخاطبان را رویدادها را شامل می‌شوند. دسته سوم نیز استارت‌آپ‌های مدیریت ساختاری و عملیاتی هستند که نرم‌افزارهای یکپارچه مدیریت باشگاه‌ها، سازماندهی مسابقات و پلتفرم‌های رزرو اماکن ورزشی را ارائه می‌دهند (Ratten, 2020; DiFrancesco & Ferraro, 2018).

در ابعاد بین‌المللی، وضعیت جهانی استارت‌آپ‌های ورزشی نشان‌دهنده یک اکوسیستم رو به رشد با تمرکز جغرافیایی خاص است. آمریکای شمالی به عنوان پیشران اصلی و بزرگ‌ترین بازار جذب سرمایه‌های خطرپذیر در این حوزه شناخته می‌شود و پس از آن، اروپا با تمرکز بر استارت‌آپ‌های حوزه سلامت و تناسب اندام در رتبه دوم قرار دارد (DiFrancesco & Ferraro, 2018). بر اساس گزارش‌های کلان اقتصادی، بازار جهانی صنعت ورزش روندی صعودی را طی می‌کند و پیش‌بینی می‌شود ارزش آن در سال‌های پیش‌رو به بیش از ۶۰۰ میلیارد دلار برسد؛ سهم عظیمی از این رشد ناشی از ورود فناوری‌های نوین و مدل‌های تحول‌آفرینی است که استارت‌آپ‌ها به بازار تزریق می‌کنند (The Business Research Group, 2023).

اهمیت اقتصادی و اجتماعی استارت‌آپ‌های ورزشی فراتر از خلق ثروت مادی است. از بعد اقتصادی، این استارت‌آپ‌ها با تحریک نوآوری، به افزایش بهره‌وری صنعت ورزش کمک کرده و از طریق ایجاد فرصت‌های شغلی جدید برای فارغ‌التحصیلان علوم ورزشی و مهندسان فناوری، نرخ اشتغال‌زایی را بهبود می‌بخشند (Civitas Staff, 2023). آن‌ها همچنین از طریق جذب سرمایه‌گذاری‌های جسورانه، رونق گردشگری ورزشی و توسعه زیرساخت‌های هوشمند، محرک رشد اقتصادی محلی و ملی به شمار می‌روند. همچنین، اهمیت اجتماعی



این بنگاه‌های نوپا در تسهیل دسترسی عموم جامعه به فعالیت‌های بدنی نهفته است. استارت‌آپ‌های ورزشی با همگانی کردن ابزارهای تمرینی و ارائه برنامه‌های ورزشی ارزان‌قیمت، نقشی کلیدی در ارتقای سلامت عمومی، کاهش بیماری‌های مزمن و بهبود کیفیت زندگی ایفا می‌کنند. علاوه بر این، این کسب‌وکارها با ایجاد پلتفرم‌های تعاملی، به تقویت انسجام اجتماعی، کاهش نابرابری‌های جنسیتی در دسترسی به فضاهای ورزشی و ترویج رفتارهای پایدار اجتماعی کمک شایانی می‌نمایند (Ratten, 2020). در نتیجه، استارت‌آپ‌های ورزشی صرفاً بنگاه‌های اقتصادی نیستند، بلکه اهرم‌های تحول‌آفرینی هستند که می‌توانند اهداف اقتصادی و مسئولیت‌های اجتماعی را به طور هم‌زمان محقق سازند.

۲-۲- کارآفرینی پایدار

با تشدید بحران‌های زیست‌محیطی و نابرابری‌های اجتماعی در دهه‌های اخیر، الگوهای سنتی کارآفرینی که صرفاً بر بیشینه‌سازی سود مالی تمرکز داشتند، کارآمدی خود را از دست داده و جای خود را به پارادایم‌های نوین داده‌اند. در این میان، کارآفرینی پایدار به عنوان یکی از پیشرفته‌ترین مباحث مدیریت و استراتژی کسب‌وکار ظهور کرده است. در ادبیات علمی، کارآفرینی پایدار به عنوان فرآیند شناسایی، ارزیابی و بهره‌برداری از فرصت‌های تجاری تعریف می‌شود که علاوه بر سودآوری اقتصادی، به حفظ محیط زیست و ارتقای رفاه اجتماعی کمک می‌کند (Dean & McMullen, 2007). به بیانی دیگر، کارآفرینان پایدار کسانی هستند که نوآوری‌های خود را در جهت حل چالش‌های کلان بشری به کار می‌گیرند و به جای تخریب خلاق، به دنبال احیای خلاق ساختارهای اقتصادی و اجتماعی هستند (Pacheco et al., 2010).

تفاوت بنیادین کارآفرینی پایدار با کارآفرینی سنتی در هدف‌گذاری و تعریف مأموریت کسب‌وکار نهفته است. در کارآفرینی سنتی، محرک اصلی کارآفرین دستیابی به منافع مالی شخصی یا سازمانی است و اثرات جانبی کسب‌وکار بر جامعه و طبیعت (مانند تولید پسماند یا استثمار نیروی کار) به عنوان هزینه‌های بیرونی نادیده گرفته می‌شود. در مقابل، کارآفرینی پایدار با اتخاذ یک رویکرد سیستماتیک، پایداری را در تاروپود مدل کسب‌وکار خود ادغام می‌کند. همچنین، در حالی که کارآفرینی سنتی ارزش را تنها در قالب شاخص‌های کمی مالی بازتعریف می‌کند، کارآفرینی پایدار به دنبال خلق ارزش مشترک برای تمامی ذینفعان، شامل کارکنان، مشتریان، جامعه محلی و محیط زیست است (Hockerts & Wüstenhagen, 2010).

از منظر ساختاری، کارآفرینی پایدار بر پایه استعاره خط پایداری سه‌گانه استوار است که شامل سه بعد اصلی اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی می‌شود. بعد اقتصادی، پایه‌ای‌ترین لایه بقای کسب‌وکار است؛ چرا که یک بنگاه کارآفرینانه بدون داشتن توجیه مالی، سودآوری مداوم و توانایی رقابت در بازار نمی‌تواند در بلندمدت پایدار بماند. با این حال، در این رویکرد، ثروت اقتصادی ابزاری برای تحقق اهداف والاتر است، نه هدف نهایی (Schaltegger & Wagner, 2011). بعد اجتماعی بر مسئولیت کسب‌وکار در قبال انسان‌ها تمرکز دارد. این بعد شامل مفاهیمی چون تضمین شرایط کار شایسته، رعایت عدالت و برابری (به‌ویژه برابری جنسیتی)، توسعه جوامع محلی، رفتارهای اخلاقی با تامین‌کنندگان و ارائه محصولات یا خدماتی است که کیفیت زندگی مصرف‌کنندگان را ارتقا می‌دهند (Dean & McMullen, 2007).

در نهایت، بعد زیست‌محیطی به تعهد کسب‌وکار برای کاهش ردپای کربن، محافظت از منابع طبیعی، مدیریت صحیح پسماند و حرکت به سمت الگوهای اقتصاد چرخشی اشاره دارد. کارآفرینان پایدار در این بعد تلاش می‌کنند تا فرآیندهای تولید و زنجیره تامین خود را



به گونه‌ای بازطراحی کنند که کمترین آسیب به اکوسیستم‌های طبیعی وارد شود و حتی در برخی موارد به بازسازی محیط زیست کمک نمایند (Pacheco et al., 2010). تلفیق و هم‌راستایی متوازن این سه بعد، جوهره اصلی کارآفرینی پایدار را تشکیل می‌دهد و چارچوبی عملیاتی برای کسب و کارهای نوپا فراهم می‌سازد تا روندهای تجاری خود را با اهداف جهانی توسعه پایدار انطباق دهند.

۳-۲- اهداف توسعه پایدار

اهداف توسعه پایدار (SDGs) که در سال ۲۰۱۵ توسط سازمان ملل متحد به عنوان بخشی از دستور کار ۲۰۳۰ تصویب شد، جامع‌ترین چارچوب جهانی را برای مقابله با چالش‌های هم‌بسته بشری ارائه می‌دهد (United Nations, 2015). این برنامه شامل ۱۷ هدف کلان است که متضمن توازن میان پایداری اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی است. در این میان، پیوند برخی از این اهداف با حوزه‌های کارآفرینی و صنایع پویایی همچون ورزش، ماهیتی استراتژیک به خود می‌گیرد. عناوین اهداف ۱۷ گانه توسعه پایدار عبارتند از:

- ۱- پایان دادن به فقر: محو فقر در تمام اشکال آن در سراسر جهان.
- ۲- پایان دادن به گرسنگی: پایان دادن به گرسنگی، دستیابی به امنیت غذایی، بهبود تغذیه و ترویج کشاورزی پایدار.
- ۳- سلامت و رفاه: تضمین زندگی سالم و ارتقای رفاه برای همه در تمام سنین.
- ۴- آموزش باکیفیت: تضمین آموزش فراگیر، عادلانه و باکیفیت و ترویج فرصت‌های یادگیری مادام‌العمر برای همه.
- ۵- برابری جنسیتی: دستیابی به برابری جنسیتی و توانمندسازی همه زنان و دختران.
- ۶- آب پاکیزه و بهداشت: تضمین دسترسی به آب پاک و مدیریت پایدار آن و سیستم‌های فاضلاب برای همه.
- ۷- انرژی پاک و مقرون به صرفه: تضمین دسترسی به انرژی مقرون به صرفه، مطمئن، پایدار و مدرن برای همه.
- ۸- اشتغال شایسته و رشد اقتصادی: ترویج رشد اقتصادی پایدار، فراگیر و باثبات، اشتغال کامل و مولد و ایجاد شغل شایسته برای همه.
- ۹- صنعت، نوآوری و زیرساخت: ساخت زیرساخت‌های تاب‌آور، ترویج صنعتی‌سازی فراگیر و پایدار و ارتقای نوآوری.
- ۱۰- کاهش نابرابری‌ها: کاهش نابرابری در درون کشورها و در میان آن‌ها.
- ۱۱- شهرها و جوامع پایدار: تبدیل شهرها و سکونتگاه‌های انسانی به مکان‌های فراگیر، امن، تاب‌آور و پایدار.
- ۱۲- مصرف و تولید مسئولانه: تضمین الگوهای پایدار مصرف و تولید (اصول اقتصاد چرخشی).
- ۱۳- اقدام برای اقلیم: اقدام فوری برای مقابله با تغییرات اقلیمی و آثار و پیامدهای ناشی از آن.
- ۱۴- زندگی زیر آب: حفظ و استفاده پایدار از اقیانوس‌ها، دریاها و منابع دریایی برای توسعه پایدار.
- ۱۵- زندگی روی زمین: حفاظت، بازسازی و ترویج استفاده پایدار از اکوسیستم‌های خشکی، مدیریت پایدار جنگل‌ها، مقابله با بیابان‌زایی و توقف هدررفت تنوع زیستی.
- ۱۶- صلح، عدالت و نهادهای قدرتمند: ترویج جوامع مسالمت‌آمیز و فراگیر برای توسعه پایدار، فراهم کردن دسترسی به عدالت برای همه و ساخت نهادهای کارآمد، پاسخگو و فراگیر در همه سطوح.
- ۱۷- مشارکت برای تحقق اهداف: تقویت ابزارهای پیاده‌سازی و احیای مشارکت جهانی برای تحقق توسعه پایدار.



۴-۲- ارتباط اهداف توسعه پایدار (SDGs) با صنعت ورزش

در طول دهه‌های گذشته، صنعت ورزش از یک حوزه صرفاً سرگرم‌کننده و رقابتی به یک نهاد اجتماعی و اقتصادی کلان با نفوذ جهانی تبدیل شده است که ظرفیت بی‌بدیلی برای کاتالیز کردن برنامه‌های کلان توسعه بشری دارد. این پتانسیل ساختاری موجب شد تا سازمان ملل متحد در سند دستور کار ۲۰۳۰، ورزش را رسماً به عنوان یک تسهیل‌کننده مهم برای توسعه پایدار به رسمیت بشناسد (United Nations, 2015).

ارتباط میان اهداف توسعه پایدار (SDGs) و صنعت ورزش، ارتباطی متقابل، چندبعدی و استراتژیک است که ابعاد مختلف سلامت، جامعه، اقتصاد و محیط زیست را در بر می‌گیرد. بارزترین پیوند در این میان، ارتباط ورزش با هدف ۳: سلامت و رفاه است. صنعت ورزش از طریق همگانی کردن پلتفرم‌های تمرینی، برگزاری رویدادها و ترویج سبک زندگی فعال، ابزاری پیشگیرانه و بسیار کم‌هزینه برای مقابله با بیماری‌های غیرواگیر، چاقی و بحران‌های سلامت روان در جوامع شهری مدرن به شمار می‌رود. از سوی دیگر، ورزش پیوندی عمیق با هدف ۴: آموزش باکیفیت دارد؛ چرا که فعالیت‌های ورزشی ساختاریافته در مدارس و آکادمی‌ها، نه تنها سواد بدنی را ارتقا می‌دهند، بلکه ارزش‌های حیاتی مانند روحیه تیمی، نظم، احترام و تفکر استراتژیک را به کودکان و جوانان آموزش می‌دهند. در ابعاد اجتماعی و ساختاری، صنعت ورزش اهرم قدرتمندی برای تحقق هدف ۵: برابری جنسیتی و هدف ۱۰: کاهش نابرابری‌ها است. ورزش پلتفرمی فراگیر است که می‌تواند مرزهای مذهبی، نژادی و جنسیتی را به چالش بکشد. افزایش سرمایه‌گذاری بر روی ورزش بانوان، توسعه استارت‌آپ‌های مدیریت ورزش زنان و ایجاد فرصت‌های مدیریتی برابر برای آنان در ساختارهای ورزشی، مستقیماً به توانمندسازی زنان کمک می‌کند. علاوه بر این، پروژه‌های ورزشی جامعه‌محور می‌توانند افراد حاشیه‌نشین، معلولان و گروه‌های کم‌درآمد را به متن جامعه بازگردانده و عدالت اجتماعی را تقویت نمایند.

در بعد اقتصادی، این صنعت تجاری‌شده با ایجاد زنجیره‌های ارزش گسترده از تولید پوشاک و تجهیزات گرفته تا ساخت ورزشگاه‌های هوشمند و مدیریت رویدادهای بزرگ، سهم شایانی در ایجاد اشتغال شایسته و رشد اقتصادی (هدف ۸) و تحریک نوآوری و زیرساخت‌های تاب‌آور (هدف ۹) دارد. ظهور کسب‌وکارهای نوپا و استارت‌آپ‌های فناوری‌محور ورزشی در سال‌های اخیر، محرک اصلی این پویایی و خلق مشاغل نوین در تقاطع نوآوری و خدمات ورزشی بوده است.

با این حال، ارتباط صنعت ورزش با توسعه پایدار تنها به فرصت‌ها محدود نمی‌شود، بلکه این صنعت با چالش‌ها و مسئولیت‌های جدی به‌ویژه در بخش زیست‌محیطی روبروست. برگزاری رویدادهای بزرگ ورزشی و مدیریت اماکن و باشگاه‌ها، حجم عظیمی از پسماند، مصرف انرژی و انتشار گازهای گلخانه‌ای را به همراه دارد. این چالش، ضرورت انطباق صنعت ورزش با هدف ۱۲: مصرف و تولید مسئولانه و هدف ۱۳: اقدام برای اقلیم را دوچندان کرده است.

امروزه سازمان‌های ورزشی و استارت‌آپ‌های پیشرو ملزم به اتخاذ اصول اقتصاد چرخشی، استفاده از مواد تجدیدپذیر در تولید پوشاک ورزشی و طراحی رویدادهای با کربن صفر هستند. در نهایت، تحقق این اهداف پیچیده بدون وجود مشارکت برای تحقق اهداف (هدف ۱۷) امکان‌پذیر نیست. هم‌راستایی صنعت ورزش با SDGs نیازمند شکل‌گیری اتحادهای استراتژیک میان فدراسیون‌ها، دولت‌ها، بخش خصوصی، دانشگاه‌ها و کارآفرینان نوآور است تا بتوانند از قدرت نرم و ساختار اقتصادی ورزش به عنوان ابزاری برای پایداری و مسئولیت‌پذیری جهانی استفاده کنند.



۳- چارچوب‌های نظری موجود

۳-۱- تئوری اکوسیستم کارآفرینی^۱

تئوری اکوسیستم کارآفرینی یکی از پویاترین چارچوب‌ها برای تحلیل نحوه شکل‌گیری، بقا و رشد استارت‌آپ‌ها در یک بستر محیطی مشخص است. بر اساس تعریف مبانی این تئوری، اکوسیستم کارآفرینی مجموعه‌ای از عناصر به‌هم‌پیوسته شامل نهادها، سیاست‌ها، فرهنگ، ساختارهای سرمایه‌گذاری، بازارها و سرمایه انسانی است که به طور هم‌افزا برای تحریک و حمایت از فعالیت‌های کارآفرینانه تعامل می‌کنند (Isenberg, 2011). در حوزه استارت‌آپ‌های ورزشی، این چارچوب نظری به پژوهشگران اجازه می‌دهد تا فرآیند توسعه کارآفرینی را فراتر از ویژگی‌های فردی کارآفرین دیده و آن را به عنوان خروجی یک کل سیستماتیک بررسی کنند. در یک اکوسیستم کارآفرینی ورزشی، فدراسیون‌های ورزشی، پارک‌های علم و فناوری، شتاب‌دهنده‌های تخصصی، قوانین حاکمیتی و دانشگاه‌های علوم ورزشی به عنوان بازیگرانی عمل می‌کنند که تعامل مثبت یا منفی آن‌ها، نرخ موفقیت یا شکست کسب‌وکارهای نوپا را تعیین می‌کند (Ratten, 2020). هنگامی که این چارچوب با رویکرد اهداف توسعه پایدار (SDGs) پیوند می‌خورد، مفهوم اکوسیستم کارآفرینی پایدار مطرح می‌شود؛ بستری که در آن نه تنها شاخص‌های اقتصادی، بلکه ارزش‌های اجتماعی و زیست‌محیطی نیز به عنوان هنجارهای فرهنگی و ساختاری اکوسیستم پذیرفته شده و به استارت‌آپ‌ها جهت‌دهی می‌کنند (Spigel, 2017).

۳-۲- مدل چارچوب سه‌گانه^۲

مدل چارچوب سه‌گانه بر تعاملات و روابط متقابل میان سه رکن اساسی جامعه یعنی دانشگاه، صنعت و دولت برای ایجاد نوآوری و توسعه اقتصادی تمرکز دارد (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000). در این چارچوب نظری، دانشگاه منبع تولید دانش و ایده، صنعت بستر تجاری‌سازی و تولید ثروت، و دولت نهاد تسهیل‌کننده و قانون‌گذار است. در قلمرو کارآفرینی ورزشی، مدل مارپیچ سه‌گانه تبیین می‌کند که چگونه ارتباط سیستماتیک میان دانشکده‌های علوم ورزشی (به عنوان تولیدکننده دانش و فناوری)، باشگاه‌ها و بنگاه‌های ورزشی (به عنوان بخش خصوصی و صنعت) و وزارتخانه‌های ورزش یا نهادهای حاکمیتی (به عنوان بخش دولتی) می‌تواند مسیر توسعه استارت‌آپ‌ها را هموار کند. فرآیند انتقال دانش از دانشگاه به صنعت ورزش در بستر حمایت‌های قانونی حاکمیت، کاتالیزور اصلی ظهور استارت‌آپ‌های پیشرو است. از منظر پایداری، این مدل نشان می‌دهد که تدوین چارچوب‌های راهبردی پایدار زمانی عملیاتی خواهد شد که دانشگاه دانش پایداری را تولید کند، دولت مشوق‌های قانونی (مانند معافیت‌های مالیاتی برای استارت‌آپ‌های سبز) وضع نماید و صنعت ورزش این استراتژی‌ها را در بدنه عملیاتی خود پیاده‌سازی کند (Etzkowitz, 2008).

۳-۳- مدل چارچوب چهارگانه^۳

با گسترش چالش‌های اجتماعی و ضرورت جلب مشارکت عمومی در فرآیندهای نوآوری، مدل چارچوب سه‌گانه تکامل یافت و رکن چهارمی تحت عنوان جامعه مدنی و رسانه‌ها به آن افزوده شد تا مدل چارچوب چهارگانه شکل گیرد. این مدل بر این فرض استوار است که نوآوری مؤثر و پایدار نمی‌تواند صرفاً در آزمایشگاه‌های دانشگاهی یا اتاق‌های فکر دولتی و صنعتی شکل بگیرد، بلکه باید به طور مستقیمی با نیازها، فرهنگ و تقاضای جامعه مدنی پیوند خورده باشد. در استارت‌آپ‌های ورزشی با رویکرد اهداف توسعه پایدار، مدل

¹ Entrepreneurship Ecosystem Theory

² Triple Helix Model

³ Quadruple Helix Model



ماریپیچ چهارگانه یک ضرورت تئوریک تام است. جامعه مدنی شامل ورزشکاران همگانی، هواداران، سازمان‌های مردم‌نهاد حامی محیط زیست و کاربران نهایی پلتفرم‌های ورزشی است. ورود این رکن به چارچوب نظری به این معناست که استارت‌آپ‌های ورزشی باید مدل‌های نوآوری خود را بر اساس نیازهای واقعی جامعه (مانند ارتقای سلامت عمومی در مناطق محروم یا ترویج پوشاک ورزشی بدون آسیب به طبیعت) تنظیم کنند (Carayannis & Campbell, 2009).

۳-۴- نظریه کارآفرینی پایدار^۱

نظریه کارآفرینی پایدار به عنوان یکی از زیرشاخه‌های نوین مدیریت استراتژیک، درصدد ادغام تئوریک اهداف اقتصادی با الزامات زیست‌محیطی و اجتماعی است. برخلاف تئوری‌های کلاسیک کارآفرینی که ارزش را صرفاً در شاخص‌های مالی خلاصه می‌کردند، این نظریه فرآیند کارآفرینی را ابزاری برای حل شکست‌های بازار در ابعاد محیطی و اجتماعی می‌داند. بر اساس این چارچوب نظری، کارآفرینان پایدار از طریق نوآوری در فرآیندها و محصولات، راه‌حلی را برای چالش‌هایی چون دگرگونی‌های اقلیمی، هدررفت منابع و نابرابری‌های اجتماعی ارائه می‌دهند، در حالی که توجیه اقتصادی و سودآوری بنگاه را نیز حفظ می‌کنند (Schaltegger & Wagner, 2011). در ساختار استارت‌آپ‌های ورزشی، تئوری کارآفرینی پایدار چارچوبی را به دست می‌دهد که به واسطه آن، بنیان‌گذاران کسب‌وکارهای نوپا می‌توانند مدل کسب‌وکار خود را به گونه‌ای طراحی کنند که به طور هم‌زمان به ارتقای شاخص‌های سلامت جامعه (ابعاد اجتماعی)، کاهش پسماند پلاستیکی در رویدادها (ابعاد زیست‌محیطی) و خلق مزیت رقابتی پایدار و درآمدزایی (ابعاد اقتصادی) دست یابند. این نظریه به عنوان شالوده اصلی در تدوین چارچوب‌های راهبردی هم‌راستا با SDGs عمل می‌کند.

۳-۵- تئوری خلق ارزش مشترک^۲

این تئوری بیان می‌دارد که شرکت‌ها باید رویکرد خود را از نگاه خیرخواهانه یا تدافعی نسبت به جامعه، به سمت رویکردی تغییر دهند که در آن موفقیت اقتصادی بنگاه و پیشرفت اجتماعی جامعه به طور ارگانیک به یکدیگر متصل باشند. به عبارتی، ارزش مشترک به معنای خلق ارزش اقتصادی به شیوه‌ای است که هم‌زمان با تکیه بر رفع نیازها و چالش‌های جامعه، برای آن جامعه نیز ارزش خلق کند. در اکوسیستم استارت‌آپ‌های ورزشی، این تئوری به عنوان یک ابزار راهبردی کارآمد عمل می‌کند. به عنوان مثال، زمانی که یک استارت‌آپ ورزشی اپلیکیشنی را برای بهینه‌سازی مصرف انرژی در اماکن ورزشی توسعه می‌دهد، از یک سو هزینه‌های عملیاتی باشگاه‌ها را کاهش داده و درآمد کسب می‌کند (ارزش اقتصادی) و از سوی دیگر به کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای و تحقق اهداف اقلیمی کمک می‌نماید (ارزش اجتماعی). این مدل ذهنی به کارآفرینان ورزشی می‌آموزد که پرداختن به اهداف توسعه پایدار (SDGs) هزینه یا مانع تجاری نیست، بلکه منبعی بزرگ برای نوآوری و خلق مزیت‌های رقابتی جدید است (Porter & Kramer, 2011).

۳-۶- تئوری اقتصاد چرخشی^۳

این تئوری به عنوان یک پارادایم نوین در مقابل مدل اقتصادی سنتی و خطی برداشت، تولید، مصرف و دورریز قرار دارد و بر سه اصل حذف پسماند و آلودگی از همان زنجیره طراحی اولیه، حفظ محصولات و مواد در بالاترین سطح کاربرد و بازسازی سیستم‌های طبیعی استوار است (Geissdoerfer et al., 2017). هدف اقتصاد چرخشی، جداسازی رشد اقتصادی از مصرف منابع محدود است. در حوزه

¹ Sustainable Entrepreneurship Theory

² Creating Shared Value - CSV

³ Circular Economy Theory



استارت‌پ‌های ورزشی، این چارچوب نظری ابعاد کاربردی بسیار گسترده‌ای دارد؛ چرا که تولید انبوه تجهیزات، پوشاک و کفش‌های ورزشی یکی از منابع اصلی مصرف پلاستیک و الیاف مصنوعی در جهان است. استارت‌پ‌های ورزشی پایدار با به کارگیری تئوری اقتصاد چرخشی، مدل‌های کسب‌وکار خود را بر پایه استفاده از مواد بازیافتی، طراحی لباس‌های ورزشی قابل تجزیه در طبیعت، مدل‌های اشتراک‌گذاری یا اجاره تجهیزات ورزشی (به جای مالکیت) و بازسازی و تعمیر کالاها بنا می‌کنند (McCullough et al., 2020).

۷-۳- نظریه ذینفعان^۱

نظریه ذینفعان که توسط ادوارد فریمن تبیین شده است، یکی از بنیادی‌ترین چارچوب‌های نظری در مدیریت استراتژیک و اخلاق کسب‌وکار به شمار می‌رود. این نظریه این فرض کلاسیک را که هدف یک بنگاه صرفاً بیشینه‌سازی ثروت سهامداران است به چالش می‌کشد و استدلال می‌کند که یک سازمان در قبال تمام گروه‌ها یا افرادی که می‌توانند بر تحقق اهداف سازمان اثر بگذارند یا از آن اثر بپذیرند، مسئول است (Freeman, 1984). این ذینفعان شامل کارکنان، مشتریان، تامین‌کنندگان، جوامع محلی، دولت‌ها و حتی محیط زیست هستند. در تدوین چارچوب راهبردی برای استارت‌پ‌های ورزشی با رویکرد پایداری، تئوری ذینفعان به عنوان یک ابزار تحلیلی قوی برای شناسایی و مدیریت انتظارات عمل می‌کند. در استارت‌پ‌های ورزشی، طیف گسترده‌ای از ذینفعان از جمله فدراسیون‌ها، ورزشکاران، هواداران، حامیان مالی، سازمان‌های محیط‌زیستی و نهادهای بهداشتی وجود دارند. پایداری و هم‌راستایی این کسب‌وکارها با اهداف توسعه پایدار (SDGs) منوط به ایجاد یک موازنه پویا میان منافع گوناگون این ذینفعان است. این نظریه به کارآفرینان ورزشی یادآور می‌شود که بقای بلندمدت آن‌ها در گروه جلب رضایت و مشروعیت از سوی تمامی ارکان ذینفع در جامعه است. جهت جمع‌بندی و مقایسه نظام‌مند، ابعاد، تمرکز و نحوه ارتباط هر یک از چارچوب‌های نظری فوق با استارت‌پ‌های ورزشی و اهداف توسعه پایدار در جدول ۱ خلاصه شده است.

جدول ۱. مقایسه چارچوب‌های نظری موجود در زمینه توسعه استارت آپ‌ها و پیوند استراتژیک با اهداف توسعه پایدار

چارچوب نظری	نظریه پردازان کلیدی	تمرکز اصلی تئوری	کاربرد در استارت‌پ‌های ورزشی	پیوند استراتژیک با اهداف توسعه پایدار (SDGs)
اکوسیستم کارآفرینی	ایزنبرگ (۲۰۱۱)؛ اشپگل (۲۰۱۷)	تعامل عناصر محیطی (سیاست، سرمایه، فرهنگ) برای رشد کسب‌وکارها	شناسایی نقش شتاب‌دهنده‌ها، فدراسیون‌ها و پارک‌های علم و فناوری در توسعه کارآفرینی ورزشی	هدف ۸ و ۹: ایجاد زیرساخت‌های نهادی و فرهنگی برای حمایت از اشتغال جوانان و نوآوری ورزشی
چارچوب سه‌گانه	اتسکوویتز و لیدسدورف (۲۰۰۰)	تعامل و هم‌افزایی سه رکن دانشگاه، صنعت و دولت در فرآیند نوآوری	تبیین فرآیند انتقال تکنولوژی از دانشکده‌های علوم ورزشی به بازار با تسهیل‌گری حاکمیت	هدف ۱۷: شکل‌گیری شراکت‌های ساختاری بین دولت، دانشگاه و بخش خصوصی برای توسعه پایدار
چارچوب چهارگانه	کارایانیس و کمپیل (۲۰۰۹)	ورود جامعه مدنی و رسانه‌ها به چرخه نوآوری و تصمیم‌گیری	جهت‌دهی به ایده‌های استارت‌اپی بر اساس نیاز ورزشکاران همگانی، هواداران و سازمان‌های مردم‌نهاد	هدف ۱۱ و ۵: فراگیرسازی خدمات ورزشی در سطح شهرها و کاهش نابرابری‌های اجتماعی و جنسیتی

¹ Stakeholder Theory



چارچوب نظری	نظریه پردازان کلیدی	تمرکز اصلی تئوری	کاربرد در استارتاپ‌های ورزشی	پیوند استراتژیک با اهداف توسعه پایدار (SDGs)
کارآفرینی پایدار	دین و مک‌مولن (۲۰۰۷)؛ شالتگر (۲۰۱۱)	ادغام هم‌زمان سه بعد اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی در مدل‌های کسب‌وکار	هدایت استارتاپ‌ها برای عبور از نگاه صرفاً سودمحور به سمت مدل‌های خلق ارزش سه‌گانه	هدف ۳، ۱۲ و ۸: هسته مرکزی پیونددهنده شاخص‌های سلامت، کار شایسته و حفظ محیط زیست در ورزش
خلق ارزش مشترک (CSV)	پورتر و کرامر (۲۰۱۱)	اتصال ارگانیک موفقیت اقتصادی بنگاه با حل چالش‌های اجتماعی جامعه	تبدیل اهداف پایداری به منبع نوآوری، کاهش هزینه‌های عملیاتی باشگاه‌ها و خلق مزیت رقابتی	هدف ۹ و ۱۲: بازتعریف پایداری به عنوان یک فرصت تجاری و نوآورانه، نه یک مسئولیت هزینه‌بر
اقتصاد چرخشی	گایسدورفر و همکاران (۲۰۱۷)	حذف پسماند، حفظ منابع در چرخه مصرف و بازسازی سیستم‌های طبیعی	طراحی کفش و پوشاک ورزشی بازیافتی، مدل‌های اجاره تجهیزات و مدیریت سبز پسماند رویدادها	هدف ۱۲ و ۱۳: کاهش مستقیم ردپای کربن در زنجیره تامین صنعت ورزش و تولید مسئولانه
نظریه دینفعان	فریمن (۱۹۸۴)	مسئولیت سازمان در قبال تمام گروه‌های اثرگذار یا اثرپذیر (فراتر از سهامداران)	ایجاد موازنه پویا میان منافع هواداران، ورزشکاران، فدراسیون‌ها، حامیان مالی و نهادهای بهداشتی	هدف ۱۷: جلب مشروعیت اجتماعی و پایداری بلندمدت از طریق تامین منافع همه‌جانبه جامعه و محیط زیست

۴- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، توسعه‌ای-کاربردی و از نظر ماهیت و روش، در زمره تحقیقات کیفی و مبتنی بر استراتژی ترکیبی مرور نظام‌مند ادبیات (SLR) و تحلیل محتوای کیفی با رویکرد استقرایی است. در گام نخست، از روش مرور نظام‌مند ادبیات استفاده شده است (Snyder, 2019). جامعه آماری این بخش شامل اسناد علمی و مقالات پژوهشی منتشر شده در نشریات معتبر داخلی و بین‌المللی مرتبط با حوزه استارتاپ‌های ورزشی، کارآفرینی و اهداف توسعه پایدار (SDGs) است. فرآیند جستجو با استفاده از کلیدواژه‌های تخصصی در پایگاه‌های داده معتبر انجام شد. پس از استخراج اولیه، فرآیند غربالگری بر اساس معیارهای ورود و خروج (شامل بررسی عنوان، چکیده، متن کامل و ارزیابی کیفیت اسناد) صورت گرفته و در نهایت متون منتخب به عنوان داده‌های متنی مبنای تحلیل قرار گرفتند. در گام دوم، برای تجزیه و تحلیل عمیق این داده‌های متنی و تدوین چارچوب راهبردی، روش تحلیل محتوای کیفی به کار گرفته می‌شود. این روش امکان تبدیل داده‌های کیفی خام به تم‌های منسجم را فراهم می‌سازد (Elo & Kyngäs, 2008).

فرآیند تحلیل محتوا طی سه مرحله اصلی شامل آماده‌سازی (مطالعه مکرر متون جهت غوطه‌وری در داده‌ها)، سازمان‌دهی (کدگذاری استقرایی) و گزارش‌دهی انجام شد. در مرحله سازمان‌دهی، جملات و عبارات کلیدی به عنوان واحدهای معنایی شناسایی شده و کدهای اولیه به آن‌ها اختصاص یافت. در ادامه، کدهای مشابه بر اساس وجوه مشترک مقایسه شده و در قالب مقوله‌های محوری دسته‌بندی شدند. در نهایت، با انتزاعی‌تر شدن تحلیل، این مقوله‌ها در تم‌های اصلی یا همان ابعاد کلان چارچوب راهبردی سازمان‌دهی شدند. برای تضمین روایی و پایایی پژوهش، معیارهای چهارگانه لبرون شامل قابلیت باورپذیری، انتقال‌پذیری، اطمینان‌پذیری و تاییدپذیری مینا



قرار گرفتند (Lincoln & Guba, 1985). قابلیت باورپذیری از طریق بازبینی مداوم کدهای استخراج شده تامین شد. خروجی نهایی این فرآیند ترکیبی، یک چارچوب راهبردی جامع و مبتنی بر شواهد علمی است.

۵- یافته‌های تحقیق

تحلیل توصیفی مبانی نظری و مطالعات بررسی شده نشان داد که روند انتشار مقالات در حوزه استارت‌آپ‌های ورزشی پایدار از سال ۲۰۱۸ رشد شتابانی داشته و بیش از ۶۰ درصد مقالات در بازه زمانی ۲۰۲۲ تا ۲۰۲۶ منتشر شده‌اند. از نظر جغرافیایی، کشورهای اروپایی (به ویژه اسپانیا و بریتانیا)، آمریکای شمالی و استرالیا بیشترین سهم را در تولید ادبیات داشته‌اند. همچنین ژورنال‌هایی مانند *Sport Management Review* و *Sustainability* به عنوان نشریات هسته در این حوزه شناسایی شدند. بر اساس تحلیل محتوای متنی مقالات منتخب، کدهای اولیه استخراج و پس از چند مرحله تلخیص و ادغام، در قالب ۳ تم اصلی (ابعاد پایداری)، ۷ مقوله محوری و ۲۱ کد ثانویه دسته‌بندی شدند که شالوده چارچوب راهبردی پژوهش را تشکیل می‌دهند:

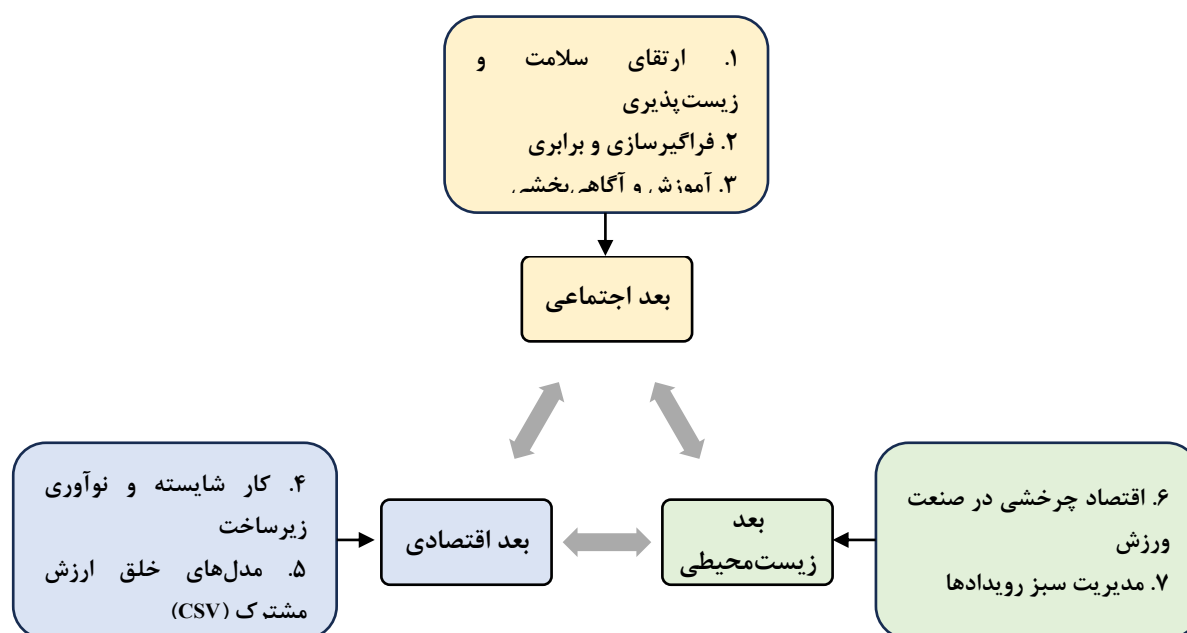
جدول ۲. تحلیل توصیفی مبانی نظری و مطالعات بررسی شده در زمینه توسعه استارت آپ‌ها و پیوند استراتژیک با اهداف توسعه پایدار

تم اصلی (ابعاد پایداری)	مقوله محوری	کدهای ثانویه (شاخص‌های استراتژیک)
بعد اجتماعی	۱. ارتقای سلامت و زیست‌پذیری	توسعه اپلیکیشن‌های ورزش همگانی پلتفرم‌های سلامت‌محور ارزان برنامه‌های تحرک بدنی
	۲. فراگیرسازی و برابری	پلتفرم‌های استعدادیابی مناطق محروم استارت‌آپ‌های ویژه ورزش زنان فناوری‌های کمکی توان‌خواهان
	۳. آموزش و آگاهی‌بخشی	پلتفرم‌های مربی‌گری آنلاین تولید محتوای سواد بدنی گیم‌پلی‌های آموزشی ورزشی
بعد اقتصادی	۴. کار شایسته و نوآوری زیرساخت	اشتغال‌زایی تخصصی برای فارغ‌التحصیلان ورزش توسعه گجت‌های هوشمند ورزشی پلتفرم‌های رزرو آنلاین اماکن
	۵. مدل‌های خلق ارزش مشترک (CSV)	تجاری‌سازی فناوری‌های ورزشی دانشگاهی راه‌حل‌های کاهش هزینه باشگاه‌ها زنجیره تامین محلی تجهیزات



استفاده از الیاف بازیافتی در پوشاک ورزشی پلتفرم‌های اجاره و اشتراک تجهیزات بازسازی کالاهای	۶. اقتصاد چرخشی در صنعت ورزش	بعد زیست‌محیطی
پلتفرم‌های بهینه‌سازی انرژی در ورزشگاه‌ها استارت‌آپ‌های مدیریت پسماند مسابقات سیستم‌های کاهش ردپای کربن هواداران	۷. مدیریت سبز رویدادها	

تحلیل سنتز یافته حاصل از مرور نظام‌مند ادبیات و فرآیند کدگذاری تحلیل محتوا، منجر به تکوین و طراحی چارچوب راهبردی توسعه کارآفرینی در استارت‌آپ‌های ورزشی با رویکرد اهداف توسعه پایدار شده است که ساختار گرافیکی آن در شکل ۱ نمایش داده شده است.



شکل ۱. مدل راهبردی توسعه کارآفرینی در استارت‌آپ‌های ورزشی با رویکرد اهداف توسعه پایدار (SDGs)

این مدل، فرآیند توسعه استارت‌آپ‌های ورزشی را از یک الگوی ساده تک‌بعدی (سودمحور)، به یک ساختار تعاملی و هم‌افزا بر پایه استعاره خط پایداری سه‌گانه ارتقا می‌دهد. منطق حاکم بر این چارچوب تبیین می‌کند که توسعه کارآفرینی ورزشی پایدار، سیستمی متشکل از سه ابرتم یا بعد کلان شامل بعد اجتماعی، بعد اقتصادی و بعد زیست‌محیطی است. تفاوت بنیادی این مدل با الگوهای رایج



مدیریت استراتژیک، در پویایی و روابط متقابل (فلش‌های دوطرفه خاکستری در مرکز مدل) میان این سه بعد نهفته است؛ به این معنا که موفقیت کارآفرینانه در یک بعد، مشروط و هم‌زمان محرک موفقیت در ابعاد دیگر است.

۵-۱- تحلیل بعد اجتماعی: کاتالیزور پایداری ساختاری

بر اساس مدل استخراج‌شده، بعد اجتماعی به عنوان چتر حمایتی نظام کارآفرینی ورزشی، از سه مولفه حیاتی ارتقای سلامت و زیست‌پذیری، فراگیرسازی و برابری و آموزش و آگاهی‌بخشی تغذیه می‌کند. این بعد، مستقیم‌ترین پیوند را با اهداف توسعه پایدار اجتماعی (به ویژه اهداف ۳، ۴ و ۵ سازمان ملل) برقرار می‌سازد. از منظر تحلیل تئوریک، استارت‌آپ‌های ورزشی با تمرکز بر همگانی‌سازی تحرک بدنی و ارائه پلتفرم‌های ارزان‌قیمت تناسب اندام، زیست‌پذیری شهری را ارتقا می‌دهند. فرآیند فراگیرسازی از طریق شکستن انحصارهای جنسیتی و طبقاتی در دسترسی به فضاها و مربیان ورزشی محقق می‌شود. تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که این بعد اجتماعی، وظیفه ایجاد مشروعیت اجتماعی و پذیرش فرهنگی را برای استارت‌آپ‌ها بر عهده دارد؛ سرمایه اجتماعی عظیمی که در گام بعدی به عنوان نهاده وارد بعد اقتصادی می‌شود.

۵-۲- تحلیل بعد اقتصادی: موتور محرک نوآوری و خلق ارزش مشترک

لایه اقتصادی مدل، بازتعریفی از بقای تجاری استارت‌آپ‌ها را از طریق دو مولفه کار شایسته و نوآوری زیرساخت و مدل‌های خلق ارزش مشترک (CSV) ارائه می‌دهد. در این بخش، بر اساس تئوری پورتر و کرامر، استارت‌آپ ورزشی پایداری را نه به عنوان یک مرکز هزینه، بلکه به عنوان محرکی برای نوآوری استراتژیک می‌نگرد. اشتغال‌زایی تخصصی برای فارغ‌التحصیلان علوم ورزشی و توسعه گجت‌ها و پلتفرم‌های مدیریت هوشمند (مرتبط با اهداف ۸ و ۹ توسعه پایدار)، ساختار مالی کسب‌وکار را تثبیت می‌کند. تحلیل دیالکتیک این بعد نشان می‌دهد که بدون پویایی اقتصادی، استارت‌آپ به سرعت در دره مرگ کسب‌وکارهای نوپا سقوط می‌کند؛ اما مدل با برقراری رابطه تعاملی با ابعاد دیگر نشان می‌دهد که سود اقتصادی در این چارچوب، از طریق حل چالش‌های اجتماعی و زیست‌محیطی حاصل می‌شود، نه از طریق نادیده گرفتن آن‌ها.

۵-۳- تحلیل بعد زیست‌محیطی: پاسخگویی به چالش‌های اقلیمی صنعت ورزش

بعد زیست‌محیطی چارچوب که به طور مستقیم با اهداف ۱۲ و ۱۳ توسعه پایدار هم‌راستاست، بر دو مولفه بنیادین اقتصاد چرخشی در صنعت ورزش و مدیریت سبز رویدادها استوار است. تحلیل محتوای متون نشان می‌دهد که استارت‌آپ‌های ورزشی پایدار از طریق لجستیک معکوس، طراحی محصولات با مواد بازیافتی و تغییر الگوهای مصرف از مالکیت تجهیزات به دسترسی اشتراکی، خطی بودن سنتی صنعت ورزش را به یک چرخه بسته تبدیل می‌کنند. همچنین هوشمندسازی مصرف انرژی و آب و مدیریت پسماند در استادیوم‌ها و مسابقات ورزشی، ردپای کربن این صنعت را به شدت کاهش می‌دهد.

۵-۴- تحلیل هم‌افزایی مرکز مدل: پویایی سیستماتیک ابعاد

بخش کلیدی و نوآورانه مدل ارائه شده فلش‌های دوطرفه و خاکستری رنگی است که هسته مرکزی ابعاد سه‌گانه را به هم متصل کرده است. این روابط متقابل نشان می‌دهند که چارچوب یکپارچه راهبردی، یک ساختار خطی ثابت نیست، بلکه یک محیط دیالکتیکی پلتفرمی است.



به عنوان نمونه، وقتی یک استارتاپ ورزشی مدل اقتصاد چرخشی (بعد زیست محیطی) را پیاده می کند، هزینه های تامین مواد اولیه خود را کاهش داده و بازار جدیدی از مشتریان سبز را جذب می کند (باعث رونق بعد اقتصادی می شود). این رونق اقتصادی به استارتاپ اجازه می دهد پلتفرم های فراگیرتری برای مناطق محروم بسازد (باعث تقویت بعد اجتماعی می شود) و ارتقای سواد بدنی در جامعه، تقاضا برای محصولات سبز و رویدادهای پایدار را افزایش می دهد (چرخه بازگشت به بعد زیست محیطی). این پویایی درون سیستمی، همان چارچوب راهبردی منسجمی است که می تواند کارآفرینی در استارتاپ های ورزشی را در تراز اهداف توسعه پایدار سازمان ملل هدایت کند.

۵- جمع بندی، نتیجه گیری و ارائه پیشنهادها

پژوهش حاضر با هدف تدوین چارچوب راهبردی توسعه کارآفرینی در استارتاپ های ورزشی با رویکرد اهداف توسعه پایدار (SDGs) انجام شد. با تکیه بر متدولوژی مرور نظام مند ادبیات و تحلیل محتوای کیفی، مشخص گردید که صنعت ورزش و اکوسیستم استارتاپی آن دیگر نمی تواند با منطق سنتی سودآوری خطی به حیات خود ادامه دهند. سنتز تئوریک یافته ها که در قالب مدل مفهومی نظام یافته است، نشان می دهد که پایداری در کارآفرینی ورزشی یک ساختار انتزاعی یا صرفاً اخلاقی نیست، بلکه یک سیستم پویای سه بعدی متشکل از ابعاد اجتماعی، اقتصادی و زیست محیطی است که از طریق ارتباطات متقابل و هم آفرینی ارزش، پایداری کل اکوسیستم را تضمین می کند.

نتیجه گیری کلان این تحقیق مبین آن است که استارتاپ های ورزشی به دلیل ماهیت رسانه ای، فرهنگی و مخاطب محور خود، پتانسیل بی بدیلی برای تبدیل شدن به اهرم های تحقق دگرگونی های ساختاری دستور کار ۲۰۳۰ سازمان ملل دارند. پیوند دیالکتیکی ابعاد سه گانه در مدل نشان می دهد که سرمایه اجتماعی حاصل از بعد اجتماعی، خوراک نوآوری و خلق ارزش مشترک در بعد اقتصادی را تامین کرده و رونق اقتصادی، زیرساخت لازم برای پیاده سازی اصول اقتصاد چرخشی و مدیریت سبز را در بعد زیست محیطی فراهم می سازد. در نهایت، این چرخه بسته، مشروعیت نهادی و بقای بلندمدت استارتاپ ها را رقم می زند. به منظور عملیاتی سازی چارچوب راهبردی حاصل از این پژوهش، پیشنهاد های تفکیک شده و کاربردی زیر برای بنیان گذاران استارتاپ ها، سیاست گذاران ورزش و سرمایه گذاران ارائه می شود. راهبردهای توسعه کارآفرینی در استارتاپ های ورزشی با رویکرد اهداف توسعه پایدار (SDGs) عبارتند از:

۵-۲- بعد اجتماعی

۱. ارتقای سلامت و زیست پذیری (هم راستا با هدف ۳ توسعه پایدار).
- راهکارهای مرتبط: استارتاپ های حوزه FitTech باید از مدل های سنتی (فروش اشتراک های گران قیمت برای قشر مرفه) عبور کرده و به سمت طراحی پلتفرم های ورزش شهروندی گیمیفای شده^۱ حرکت کنند. طراحی اپلیکیشن هایی که فعالیت بدنی روزانه شهروندان را به پاداش های شهری (مانند تخفیف کارت های مترو یا خدمات عمومی) متصل می کند، نمونه بارز این استراتژی است.
۲. فراگیر سازی و برابری (هم راستا با اهداف ۵ و ۱۰ توسعه پایدار).

^۱ Gamified Civic Sport



دومین همایش ملی تربیت بدنی علوم ورزشی نوین، ورزش حرفه ای و ارتقای تندرستی

کاروبار همایش: ۱۳۰۵/۰۲/۱۵

راهکارهای مرتبط: توسعه استارتاپ‌های پلتفرمی با تمرکز ویژه بر دموکراتیزه کردن ورزش. این امر از طریق طراحی اپلیکیشن‌های استعدادیابی ورزشی مبتنی بر هوش مصنوعی در مناطق محروم (بدون نیاز به حضور در آکادمی‌های گران قیمت) و ساخت پلتفرم‌های تخصصی تناسب اندام و مربی‌گری آنلاین متناسب با نیازهای بیومکانیکی و فرهنگی بانوان و توان‌خواهان محقق می‌شود.

۳. آموزش و آگاهی‌بخشی (هم‌راستا با هدف ۴ توسعه پایدار)

راهکارهای مرتبط: ادغام ابزارهای واقعیت مجازی (VR) و واقعیت افزوده (AR) در پلتفرم‌های استارت‌آپی برای ارتقای سواد بدنی^۱ جامعه. استارت‌آپ‌ها باید اپلیکیشن‌های تمرینی خود را به بخش‌های محتوایی جذاب درباره تغذیه پایدار، آناتومی کاربردی و پیشگیری از آسیب‌های حرکتی مجهز کنند تا مصرف‌کننده از یک ورزشکار منفعل به یک کنش‌گر آگاه تبدیل شود.

۳-۵- بعد اقتصادی

۴. کار شایسته و نوآوری زیرساخت (هم‌راستا با اهداف ۸ و ۹ توسعه پایدار).

راهکارهای مرتبط: ایجاد شتاب‌دهنده‌های تخصصی کارآفرینی ورزشی^۲ با مشارکت دانشکده‌های علوم ورزشی و وزارت ورزش. این امر منجر به اشتغال‌زایی تخصصی برای فارغ‌التحصیلان بیکار این رشته به عنوان مربیان آنلاین، تحلیل‌گران داده‌های ورزشی و توسعه‌دهندگان گجت‌ها شده و زیرساخت‌های سنتی ورزش را هوشمند و دیجیتالی می‌کند.

۵. مدل‌های خلق ارزش مشترک (هم‌راستا با هدف ۹ توسعه پایدار)

راهکارهای مرتبط: استارت‌آپ‌های ورزشی باید مدل درآمدی خود را بر پایه B2B (کسب‌وکار با کسب‌وکار) با باشگاه‌ها و فدراسیون‌ها تنظیم کنند؛ به گونه‌ای که با ارائه نرم‌افزارهای یکپارچه مدیریت استعداد یا بهینه‌سازی سانس‌های خالی اماکن ورزشی، از یک سو هزینه‌های عملیاتی صنعت ورزش را کاهش دهند (خلق ارزش برای صنعت) و از سوی دیگر درآمد پایدار خود را تضمین کنند (خلق ارزش اقتصادی برای خود).

۴-۵- بعد زیست‌محیطی

۶. اقتصاد چرخشی در صنعت ورزش (هم‌راستا با هدف ۱۲ توسعه پایدار)

راهکارهای مرتبط: ورود استارت‌آپ‌های حوزه سخت‌افزار و پوشاک به مدل‌های محصول به عنوان خدمت^۳. بنیان‌گذاران باید پلتفرم‌های اشتراک‌گذاری، اجاره بلندمدت یا خرید و فروش کالاهای ورزشی دست‌دوم بازسازی‌شده^۴ را توسعه دهند. همچنین در بخش تولید، استفاده از الیاف تک‌جزئی و پایه‌زیستی^۵ جهت تسهیل فرآیند لجستیک معکوس و بازیافت ۱۰۰ درصدی کفش و لباس ورزشی ضروری است.

۷. مدیریت سبز رویدادها (هم‌راستا با اهداف ۱۱ و ۱۳ توسعه پایدار)

راهکارهای مرتبط: توسعه استارت‌آپ‌های هوش اشیاء (IoT) تخصصی برای اماکن و استادیوم‌های ورزشی. این کسب‌وکارها باید سیستم‌های هوشمندی برای پایش و بهینه‌سازی مصرف آب در چمن‌های ورزشی، مدیریت پسماندهای پلاستیکی مسابقات از طریق

¹ Physical Literacy

² Sport-Incubators

³ Product-as-a-Service

⁴ Refurbished

⁵ Bio-based



پلتفرم‌های پاداش‌دهی به هواداران، و ابزارهای محاسبه و نظارت بر ردپای کربن ناشی از سفرهای هواداران رویدادهای بزرگ طراحی و عرضه نمایند.

منابع

- Boiral, O., Heras-Saizarbitoria, I., & Brotherton, M. C. (2019). Assessing the engagement of businesses with the Sustainable Development Goals: An exploratory study. *Business Strategy and the Environment*, 28(6), 1117-1139.
- Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. (2009). "Mode 3" and "Quadruple Helix": Model of innovation and knowledge production. *International Journal of Technology Management*, 46(3-4), 201-234.
- Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. (2012). *Mode 3 knowledge production in quadruple and quintuple helix innovation ecosystems*. Springer.
- Civitas Staff. (2023). Economic development through sports: Industry growth and job creation. *Civitas Research Report*.
- Dean, T. J., & McMullen, J. S. (2007). Toward a theory of sustainable entrepreneurship: Reducing environmental degradation through entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing*, 22(1), 50-76.
- DiFrancesco, A., & Ferraro, M. (2018). *Digital Sport Startups: Market trends, geographical distributions, and distinct features* (Master's thesis, Politecnico di Milano). Politesi Institutional Repository.
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107-115.
- Etzkowitz, H. (2008). *The triple helix: University-industry-government innovation in action*. Routledge.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode 1" to a Triple Helix of university-industry-government relations. *Research Policy*, 29(2), 109-123.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M., & Hultink, E. J. (2017). The Circular Economy—A new sustainability paradigm?. *Journal of Cleaner Production*, 143, 757-768.
- Hockerts, K., & Wüstenhagen, R. (2010). Greening Goliaths versus emerging Davids — Theorizing about the role of incumbents and new entrants in sustainable entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 481-492.
- Isenberg, D. (2011). The entrepreneurship ecosystem strategy as a letter of intent. *Harvard Business Review*, 1, 1-9.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- McCullough, B. P., Pfahl, M. E., & Nguyen, S. N. (2020). The green waves of environmental sustainability in sport. *Sport in Society*, 23(1), 140-165.
- Nazari, M., & Niazy, A. (2024). Emerging business development model in the sports industry. *Annals of Sport Management and Logistics*, 2(1), 15-28.
- Pacheco, D. F., Dean, T. J., & Payne, D. S. (2010). Escaping the green prison: Entrepreneurship and the creation of insurance mechanisms for sustainable development. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 464-480.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value: How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62-77.
- Ratten, V. (2016). Sport startups: What does the future hold?. In *Sport Entrepreneurship* (pp. 115-128). Emerald Publishing Limited.
- Ratten, V. (2019). *Sport entrepreneurship: An international approach*. Springer.
- Ratten, V. (2020). Sport technology and entrepreneurship. *Journal of High Technology Management Research*, 31(2), 100375.
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: Categories and interactions. *Business Strategy and the Environment*, 20(4), 222-237.



23. Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339.
24. Teberga, P. M., Oliva, F. L., & Kotabe, M. (2018). Sport start-up practices: Thoughts and insights. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(1), 65-82.
25. The Business Research Group. (2023). *Global sports market opportunities and strategies report to 2027*. The Business Research Company.
26. United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. UN Publishing.
27. Spiegel, B. (2017). The relational organization of entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(1), 49-72.
28. Xiao, W., Ratten, V., & Enterprise, S. (2022). Sustainable sport entrepreneurship: Strategic orientation and dynamic capabilities in new ventures. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 18(4), 1455-1478.

Developing a Strategic Framework for Entrepreneurship Development in Sports Startups with a Sustainable Development Goals (SDGs) Approach

Hadi Sanaeepour^{a*}

^aAssociate Professor, Department of Management Sciences, Azadshahr Faculty of Humanities, Gonbad Kavous University

1. * Corresponding author: Sanaeepour@gonbad.ac.ir

Abstract

This research aims to develop a strategic framework for entrepreneurship development in sports startups, grounded in the United Nations Sustainable Development Goals (SDGs). In terms of purpose, this study is developmental-applied, and methodologically, it falls within qualitative research, conducted through a combined strategy of systematic literature review and inductive qualitative content analysis. The research population comprised scientific documents and reputable domestic and international articles related to sports entrepreneurship and sustainability, with relevant concepts analyzed through a coding process. The findings from in-depth content analysis of the literature revealed that sustainable sports entrepreneurship development constitutes a dynamic, reciprocal, and balanced system of the three pillars of sustainability—namely social, economic, and environmental dimensions. These dimensions are structured around seven core categories: in the social dimension—health and livability promotion, inclusiveness and equity, and education and awareness-raising; in the economic dimension—decent work and innovation, infrastructure, and shared value creation models; and in the environmental dimension—circular economy in the sports industry and green event management. The results indicate that sports startups, by applying the theory of creating shared value (CSV), can transform sustainability from a cost center into a competitive advantage and a driver of innovation. Through producing renewable sportswear, democratizing affordable physical activity, and smartifying energy consumption in stadiums, these businesses not only ensure material profitability but also directly contribute to the realization of the SDGs. Subsequently, strategies for entrepreneurship development in sports startups with an SDGs approach are presented. Finally, the ecosystemic strategic framework proposed in this study offers a comprehensive mechanism for founders and policymakers to align business interests with social responsibilities, thereby ensuring the long-term sustainability and institutional legitimacy of sports startups within a quadruple bottom line model.



2. **Keywords:** Sports Startups, Sustainable Entrepreneurship, Sustainable Development Goals (SDGs), Creating Shared Value (CSV), Qualitative Content Analysis.
