



Barriers and Challenges to Entrepreneurship Development in Sports Manufacturing Businesses of Mazandaran Province (Case Study: Dignity and Progress Festival)

Taghi Ashouri ^{1*}

1. Ph D of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, University of Mazandaran, Babolsar, Iran.

Abstract

The present study aimed to identify and explain the barriers and challenges to entrepreneurship development in sports manufacturing businesses in Mazandaran Province. This research was applied in terms of purpose and qualitative in methodology, conducted using a grounded theory approach. The statistical population consisted of managers, entrepreneurs, and owners of sports manufacturing businesses in Mazandaran Province who participated in the first round of the Dignity and Progress Festival. Purposeful sampling was employed, and theoretical saturation was achieved after conducting 18 semi-structured interviews. Data were analyzed through open, axial, and selective coding, and the validity of the results was confirmed using Lincoln and Guba's four criteria. Data analysis led to the identification of 51 open codes, 17 axial codes, and 8 main categories. These eight categories are: legal barriers, economic challenges, infrastructural deficiencies, managerial constraints, competition and distribution challenges, cultural and social barriers, weakness of the support ecosystem, and supply chain challenges. The findings of this study indicate that the barriers to entrepreneurship in the sports manufacturing industry of Mazandaran are multidimensional, intertwined, and mutually reinforcing, requiring a systemic and integrated approach to address them. By presenting the first local model of entrepreneurship barriers in Iran's sports manufacturing industry, this research fills an important gap in the country's sports management literature.

Article information

Received: 15 May 2026

Revised: 28 May 2026

Accepted: 08 July 2026

Published: 25 October 2026



Keywords:

Sport, Sports entrepreneurship, sports manufacturing businesses, grounded theory, barriers to entrepreneurship, Mazandaran Province.

How to Cite This Article:

Ashouri, T. (2027). Barriers and Challenges to Entrepreneurship Development in Sports Manufacturing Businesses of Mazandaran Province (Case Study: Dignity and Progress Festival). *Journal of Sport Management Knowledge*, 4(2), 50-68. <https://doi.org/10.22034/jsmk.2026.71624.1246>

* Corresponding author: t.ashouri86@yahoo.com



EXTENDED ABSTRACT

INTRODUCTION

Entrepreneurship has emerged as a central driver of economic growth, job creation, and sustainable development, attracting increasing attention from policymakers and scholars alike (Schumpeter & Backhaus, 2003; Shane & Venkataraman, 2007). The sports industry, as one of the world's most dynamic economic sectors — with a global market value exceeding \$113 billion in 2024 and projected growth to \$220 billion by 2034 (Zion Market Research, 2025) — offers fertile ground for entrepreneurial activity. Sports entrepreneurship, situated at the intersection of sport management and entrepreneurship theory, encompasses a broad spectrum of activities from manufacturing equipment and apparel to digital sport platforms and event management (Ratten & Ferreira, 2016).

Despite Iran's considerable potential — with a population of over 85 million, rich sporting traditions, and a large domestic market — the country's sports manufacturing sector has been unable to fully exploit these advantages. Research has shown that private sector investment in sports goods manufacturing workshops in Iran has failed to generate a significant positive impact on GDP, pointing to deep structural barriers within this industry (Askarian et al., 2019). Furthermore, Iranian consumers have been found to systematically perceive imported sports goods as superior in terms of quality, variety, and after-sales service compared to domestically manufactured products (Azizi et al., 2022), creating an additional market challenge for local producers.

Mazandaran Province occupies a unique position in this landscape: endowed with exceptional geographic diversity, a population of 3.6 million, a vibrant tourism industry, and growing sporting activity, it possesses significant untapped potential for sports manufacturing entrepreneurship. The Dignity and Progress Festival, held to recognize active participants in the province's sports industry, reflects this latent potential. However, the gap between potential and realized performance remains substantial. Entrepreneurship theory, as developed predominantly from Western and European perspectives, provides limited guidance for understanding the unique institutional, cultural, and economic context of Iranian sports manufacturing (Kamyuka et al., 2023). Despite the existence of related studies on general sports entrepreneurship barriers, sports startups, and academic entrepreneurship in sport in Iran (Mondalizadeh, 2024), no study has specifically examined the barriers to entrepreneurship in sports manufacturing businesses at the provincial level using a qualitative, indigenous approach — a gap this research addresses.

METHODOLOGY

This research is applied in terms of purpose and qualitative in terms of methodology. A Grounded Theory approach, following the systematic procedures of Strauss and Corbin, was adopted to enable deep exploration of entrepreneurship barriers as experienced by practitioners. The statistical population comprised all managers, entrepreneurs, and owners of sports manufacturing businesses in Mazandaran Province who participated in the first round of the Dignity and Progress Festival. Purposive sampling was employed, with participants selected based on their direct experience in sports goods production, distribution, or management. Data were collected through 18 semi-structured, in-depth interviews, at which point theoretical saturation was reached — no new categories emerged from additional interviews. Analysis proceeded through three stages of coding: open coding (line-by-line extraction of initial codes), axial coding (grouping codes into sub-categories), and selective coding (identifying overarching categories and their interrelationships). Validity and reliability were ensured using Lincoln and Guba's four criteria: credibility (member checking), transferability (thick description), dependability (audit trail), and confirmability (peer debriefing by expert colleagues).

RESULTS

Analysis of 18 in-depth interviews with experts and entrepreneurs active across diverse sub-sectors of the sports industry — including fitness equipment manufacturing, sportswear and footwear, sports technology, medical-sports products, artificial turf, and sports nutrition — yielded 51 open codes, 17 axial codes, and 8 main selective categories. These categories constitute the core findings of the study:

1. Legal Barriers — including contradictory and frequently changing directives, complex and opaque tax legislation, burdensome social security obligations, and prolonged multi-agency administrative processes.
2. Economic Challenges — encompassing severe exchange rate volatility, difficulty accessing bank financing, chronic structural inflation, and capital immobilization due to inability to place long-term orders.
3. Infrastructural Deficiencies — including inadequate logistics and transportation infrastructure, absence of specialized sports industrial zones, obsolete production machinery, and lack of access to advanced manufacturing technologies.
4. Managerial Limitations — including shortage of specialized technical labor, brain drain of design talent to Tehran, reliance on family-based management models, and weak digital marketing capabilities.
5. Competition and Distribution Challenges — including unfair competition from smuggled imports, absence of effective protective tariffs, unnecessary intermediary chains reducing producer margins, and inability to access major retail chains.
6. Cultural and Social Barriers — including negative consumer perceptions of domestically produced sports goods, social prestige associated with foreign brands, risk aversion among local investors, and low social

- value attributed to manufacturing occupations.
7. Weak Support Ecosystem — including a deep disconnect between university research and production-line needs, weak trade unions unable to lobby effectively, and absence of sports-specific incubators and accelerators in the province.
 8. Supply Chain Challenges — including heavy dependence on intermediaries for specialized raw materials (e.g., spandex, breathable fabrics), absence of domestic suppliers for specialized inputs, and high risk from raw material quality variability.

DISCUSSION AND CONCLUSION

The eight identified categories form a mutually reinforcing system of barriers that collectively suppress entrepreneurial activity in Mazandaran's sports manufacturing sector. The findings align with and extend prior research: legal and regulatory barriers echo patterns documented in SME manufacturing research globally (Alayón et al., 2022); economic challenges are consistent with the structural macroeconomic instability that characterizes Iran's economy; and cultural barriers resonate with consumer behavior literature on ethnocentrism in developing country markets (Kinawy, 2025). The weak support ecosystem finding aligns with González-Serrano et al. (2021) work on entrepreneurial ecosystems for the sports industry, confirming that ecosystem-level deficiencies are a global challenge that takes particularly acute form in Iran's provincial context.

This study makes three key contributions. First, it provides the first indigenous qualitative model of entrepreneurship barriers specifically in sports manufacturing — as distinct from services or technology-based sports businesses. Second, it demonstrates that the barriers are systemic rather than isolated, meaning piecemeal interventions will be insufficient. Third, it produces policy-relevant, actionable findings at the provincial level, offering a roadmap for coordinated action by the Ministry of Sport, the Ministry of Industry, Mine and Trade, trade unions, universities, and the entrepreneurs themselves.

Policymakers are encouraged to prioritize integrated industrial zones for sports manufacturing, simplified licensing processes, preferential financing schemes, and structured university-industry collaboration programs. Future research should employ quantitative methods to weight the relative importance of these eight categories and extend the analysis to comparative provincial studies across Iran.

موانع و چالش‌های توسعه کارآفرینی در کسب‌وکارهای تولیدی ورزشی استان مازندران (مطالعه موردی: جشنواره عزت و پیشرفت)

تقی عاشوری 

۱. دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران.

اطلاعات مقاله

دریافت شده: ۱۴۰۵/۰۲/۲۵
بازنگری شده: ۱۴۰۵/۰۳/۰۷
پذیرش شده: ۱۴۰۵/۰۴/۱۷
انتشار: ۱۴۰۵/۰۸/۰۳



کلمات کلیدی:

کارآفرینی ورزشی، کسب‌وکارهای تولیدی ورزشی، نظریه داده‌بنیاد، موانع کارآفرینی، استان مازندران.

چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تبیین موانع و چالش‌های توسعه کارآفرینی در کسب‌وکارهای تولیدی ورزشی استان مازندران انجام شد. این مطالعه از نظر هدف کاربردی و از نظر روش‌شناسی کیفی است که با رویکرد نظریه داده‌بنیاد اجرا شده است. جامعه آماری شامل مدیران، کارآفرینان و صاحبان کسب‌وکارهای تولیدی ورزشی استان مازندران بود که در اولین دوره جشنواره عزت و پیشرفت حضور داشتند. نمونه‌گیری به روش هدفمند انجام شد و پس از اجرای ۱۸ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، اشباع نظری حاصل گردید. داده‌ها از طریق کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند و اعتبار نتایج با معیارهای چهارگانه لینکلن و گوبا تأیید شد. تحلیل داده‌ها به شناسایی ۵۱ کد باز، ۱۷ کد محوری و ۸ مقوله اصلی منجر شد. این هشت مقوله عبارت‌اند از: موانع قانونی، چالش‌های اقتصادی، نارسایی‌های زیرساختی، محدودیت‌های مدیریتی، چالش‌های رقابت و توزیع، موانع فرهنگی و اجتماعی، ضعف اکوسیستم حمایتی، و چالش‌های زنجیره تأمین. یافته‌های این پژوهش نشان داد موانع کارآفرینی در صنعت تولیدی ورزشی مازندران ماهیتی چندبعدی، درهم‌تنیده و متقابلاً تقویت‌کننده دارند و برای رفع آن‌ها به رویکردی سیستمی و یکپارچه نیاز است. این پژوهش با ارائه اولین مدل بومی از موانع کارآفرینی در صنعت تولیدی ورزشی ایران، شکافی مهم در ادبیات مدیریت ورزشی کشور را پر می‌کند.

نحوه استناد به این مقاله

عاشوری، ت. (۱۴۰۵). موانع و چالش‌های توسعه کارآفرینی در کسب‌وکارهای تولیدی ورزشی استان مازندران (مطالعه موردی: جشنواره عزت و پیشرفت). *دانش مدیریت ورزشی*، ۴(۲)، ۵۰-۶۸. <https://doi.org/10.22034/jsmk.2026.72443.1267>

مقدمه

در دهه‌های اخیر، کارآفرینی به یکی از مهم‌ترین عوامل رشد اقتصادی، توسعه نوآوری و ایجاد اشتغال پایدار تبدیل شده است. شومپتر (۱۹۳۴) کارآفرین را عامل تحول اقتصادی و تخریب خلاقانه معرفی می‌کند؛ فردی که با ایجاد محصولات و بازارهای جدید، ساختارهای سنتی اقتصاد را دگرگون می‌سازد. در ادامه این دیدگاه، (Shane & Venkataraman, 2007) کارآفرینی را فرآیند کشف، ارزیابی و بهره‌برداری از فرصت‌های سودآور می‌دانند؛ تعریفی که امروزه در بسیاری از مطالعات مدیریت و کسب‌وکار مورد استناد قرار می‌گیرد. بر همین اساس، دولت‌ها و سیاست‌گذاران در سال‌های اخیر تلاش کرده‌اند با توسعه بسترهای کارآفرینانه، زمینه رشد اقتصادی و افزایش توان رقابت‌پذیری را فراهم کنند.

در این میان، صنعت ورزش به‌عنوان یکی از بخش‌های پویای اقتصاد جهانی، ظرفیت گسترده‌ای برای توسعه فعالیت‌های کارآفرینانه ایجاد کرده است. رشد سریع بازار کالاها، تجهیزات و پوشاک ورزشی نشان می‌دهد که ورزش دیگر تنها یک فعالیت تفریحی یا فرهنگی نیست، بلکه به صنعتی اقتصادی و راهبردی تبدیل شده است. گزارش‌های بین‌المللی نشان می‌دهد ارزش بازار جهانی کالاهای ورزشی در سال ۲۰۲۴ از ۱۱۳ میلیارد دلار فراتر رفته و پیش‌بینی می‌شود طی سال‌های آینده با رشد قابل توجهی همراه باشد (Zion Market Research, 2025). همچنین صنعت پوشاک ورزشی با نرخ رشد مداوم، یکی از رقابتی‌ترین حوزه‌های اقتصاد جهانی محسوب می‌شود (Research and Markets, 2024). این شرایط موجب شده است که مفهوم کارآفرینی ورزشی به‌عنوان حوزه‌ای میان‌رشته‌ای میان مدیریت ورزش و کارآفرینی، مورد توجه روزافزون پژوهشگران قرار گیرد.

Ratten and Ferreira (۲۰۱۶) کارآفرینی ورزشی را مجموعه‌ای از فعالیت‌های نوآورانه در بستر ورزش می‌دانند که از تولید تجهیزات و پوشاک ورزشی تا فناوری‌های ورزشی، بازاریابی و خدمات مرتبط را دربرمی‌گیرد. در این میان، کسب‌وکارهای تولیدی ورزشی از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند؛ زیرا علاوه بر ایجاد اشتغال و ارزش افزوده اقتصادی، نقش مهمی در پشتیبانی از زنجیره تأمین صنعت ورزش ایفا می‌کنند. با وجود این، شرایط رقابتی صنعت ورزش به‌ویژه برای بنگاه‌های کوچک و متوسط روزبه‌روز دشوارتر شده است. گزارش مک‌کنزی و فدراسیون جهانی صنعت کالاهای ورزشی نشان می‌دهد که اگرچه این صنعت در سال‌های اخیر رشد مستمری داشته، اما سهم بازار به‌تدریج در اختیار شرکت‌های بزرگ قرار گرفته و بنگاه‌های کوچک با چالش‌های فزاینده‌ای روبه‌رو شده‌اند (McKinsey & Company, 2025).

مطالعات اخیر نشان می‌دهد موفقیت کارآفرینان ورزشی تنها به ویژگی‌های فردی و مهارت‌های مدیریتی آن‌ها وابسته نیست، بلکه محیط نهادی، سیاست‌های اقتصادی، ساختارهای قانونی و شرایط فرهنگی نیز تأثیر تعیین‌کننده‌ای بر توسعه این کسب‌وکارها دارد (González-Serrano et al., 2021). این مسئله در کشورهای در حال توسعه اهمیت بیشتری پیدا می‌کند؛ زیرا کارآفرینان علاوه بر چالش‌های عمومی بازار، با بی‌ثباتی اقتصادی، ضعف زیرساخت‌ها و محدودیت‌های حمایتی نیز مواجه‌اند. در ایران نیز اگرچه صنعت تولیدی ورزشی از ظرفیت‌های قابل توجهی برخوردار است، اما بسیاری از تولیدکنندگان داخلی همچنان با مشکلات متعددی در زمینه رقابت‌پذیری، تأمین مواد اولیه، مدیریت تولید و جلب اعتماد مصرف‌کنندگان روبه‌رو هستند.

پژوهش Azizi et al (۲۰۲۲) نشان داد که مصرف‌کنندگان ایرانی در شاخص‌هایی مانند کیفیت، تنوع و خدمات پس از فروش، کالاهای ورزشی خارجی را نسبت به تولیدات داخلی برتر ارزیابی می‌کنند. این یافته نشان می‌دهد که تولیدکنندگان داخلی علاوه بر چالش‌های اقتصادی، با نوعی ذهنیت منفی در بازار نیز مواجه هستند. در ادامه، soltanzadeh and Jaberzadeh Ansari (۲۰۲۲) با بررسی یکی از کارخانه‌های تولید پوشاک ورزشی در ایران دریافتند که بسیاری از واحدهای تولیدی از تمام ظرفیت خود استفاده نمی‌کنند و ضعف در مدیریت منابع و برنامه‌ریزی تولید موجب کاهش بهره‌وری آن‌ها شده است. نتایج این پژوهش نشان داد که با مدیریت بهینه منابع، امکان افزایش قابل توجه سودآوری وجود دارد. همچنین Askarian et al (۲۰۲۰) و Askarian et al (۲۰۱۹)



در دو پژوهش جداگانه نشان دادند که سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در صنعت تولید کالاهای ورزشی ایران نتوانسته تأثیر معناداری بر رشد اقتصادی داشته باشد و این موضوع ریشه در وجود موانع ساختاری و ضعف محیط کسب‌وکار دارد.

در سال‌های اخیر، بخشی از پژوهش‌ها به بررسی اکوسیستم کارآفرینی ورزشی و استارت‌آپ‌های حوزه ورزش پرداخته‌اند. برای مثال، Mondalizadeh (2024) با تمرکز بر فرصت‌های استارت‌آپی در ورزش، چارچوبی برای اکوسیستم ورزشی ایران ارائه کرد و نشان داد که نبود ارتباط منسجم میان بازیگران این حوزه، روند توسعه کارآفرینی را کند کرده است. در همین راستا، Hammerschmidt et al (2024) در مطالعه‌ای جامع، با تحلیل روند تکاملی ادبیات کارآفرینی ورزشی نشان دادند که این حوزه در سال‌های اخیر رشد چشمگیری داشته، اما تحقیقات عمدتاً بر باشگاه‌های حرفه‌ای و کسب‌وکارهای خدماتی ورزشی متمرکز بوده‌اند و بخش تولیدی صنعت ورزش، به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه، همچنان در حاشیه ادبیات علمی قرار دارد. این شکاف نظری هنگامی اهمیت بیشتری می‌یابد که بدانیم نظریه‌های کارآفرینی ورزشی تا کنون عمدتاً از دیدگاه‌های اروپامحور توسعه یافته‌اند و تجربیات کشورهای پیرامونی و غیرغربی در آن‌ها بازتاب ناکافی دارد؛ به گونه‌ای که پژوهشگران از کشورهای در حال توسعه می‌توانند با برجسته کردن نقش زمینه‌های اجتماعی، نهادی و فرهنگی محلی، سهم مهمی در تکمیل این چارچوب‌های نظری داشته باشند (Kamyuka et al., 2023).

علاوه بر این، González-Serrano et al (2021) در پژوهشی تأکید کردند که اکوسیستم‌های کارآفرینی ورزشی در مرحله شکل‌گیری با موانع ساختاری، اجتماعی و نهادی مواجه می‌شوند که شناخت دقیق آن‌ها مستلزم مطالعات میدانی بومی و کیفی در سطح محلی است. این دیدگاه بر ضرورت پژوهش‌هایی تأکید دارد که نه تنها در سطح ملی، بلکه در بستر استانی و منطقه‌ای، واقعیت‌های زیسته کارآفرینان ورزشی را با روش‌شناسی‌های کیفی عمیق واکاوی کنند؛ رویکردی که در پژوهش حاضر دنبال شده است. در مطالعه‌ای Yarahmadi et al (۲۰۲۱) نیز درباره اکوسیستم کارآفرینی ورزشی استان کرمانشاه به این نتیجه رسیدند که ضعف حمایت‌های نهادی و کمبود زیرساخت‌های تخصصی از مهم‌ترین موانع توسعه کسب‌وکارهای ورزشی است. با وجود ارزشمند بودن این مطالعات، تمرکز اصلی آن‌ها بیشتر بر حوزه‌های خدماتی، آموزشی و فناوری‌محور بوده و کسب‌وکارهای تولیدی ورزشی کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند.

پژوهش‌های دیگر، درباره چالش‌های بنگاه‌های کوچک و متوسط ورزشی انجام شده است. Mahajan (۲۰۲۵) در بررسی بنگاه‌های تولیدی صنعت کالاهای ورزشی در هند نشان داد که محدودیت‌های مالی، کمبود نیروی متخصص و ضعف سیاست‌های حمایتی از مهم‌ترین موانع رشد این کسب‌وکارهاست. همچنین Surya et al (۲۰۲۱) تأکید می‌کنند که بنگاه‌های کوچک تولیدی در محیط‌های اقتصادی پرریسک، بیش از هر چیز از ناپایداری اقتصادی، پیچیدگی قوانین و اختلال در زنجیره تأمین آسیب می‌بینند. این شرایط در ایران با عواملی مانند تورم، نوسانات ارزی، محدودیت‌های ناشی از تحریم و رقابت نابرابر با کالاهای قاچاق پیچیده‌تر شده است. استان مازندران با برخورداری از ظرفیت‌های جغرافیایی، گردشگری، جمعیتی و ورزشی، یکی از مناطق مستعد برای توسعه کسب‌وکارهای تولیدی ورزشی به شمار می‌رود. حضور فعال ورزشکاران، برگزاری رویدادهای ورزشی و شکل‌گیری برخی واحدهای تولیدی نشان می‌دهد که زمینه اولیه برای توسعه این صنعت وجود دارد، اما فاصله محسوسی میان ظرفیت‌های بالقوه استان و وضعیت واقعی کسب‌وکارهای تولیدی دیده می‌شود. بسیاری از فعالان این حوزه با مشکلاتی نظیر کمبود سرمایه، ضعف حمایت‌های دولتی، دشواری بازاریابی، محدودیت دسترسی به مواد اولیه و بی‌ثباتی اقتصادی مواجه‌اند. این وضعیت نه تنها روند رشد کسب‌وکارهای تولیدی ورزشی را محدود کرده، بلکه موجب کاهش انگیزه سرمایه‌گذاری و مهاجرت نیروهای متخصص نیز شده است.

مرور مطالعات داخلی و خارجی نشان می‌دهد که اگرچه پژوهش‌های متعددی درباره کارآفرینی ورزشی، اکوسیستم ورزش و کسب‌وکارهای کوچک انجام شده، اما همچنان خلأ مهمی در زمینه مطالعه عمیق و بومی موانع کارآفرینی در کسب‌وکارهای تولیدی ورزشی وجود دارد. بیشتر مطالعات پیشین یا بر حوزه‌های خدماتی و آموزشی تمرکز داشته‌اند یا با رویکردهای کمی انجام شده‌اند و کمتر توانسته‌اند تجربه زیسته کارآفرینان تولیدی را در بستر واقعی فعالیت آن‌ها تبیین کنند. علاوه بر این، تاکنون پژوهشی که

به صورت اختصاصی و با رویکردی کیفی، موانع توسعه کارآفرینی در کسب و کارهای تولیدی ورزشی استان مازندران را بررسی کند، مشاهده نشده است. بر این اساس، پژوهش حاضر درصدد است تا با تمرکز بر شرایط بومی استان مازندران، موانع و چالش های توسعه کارآفرینی در کسب و کارهای تولیدی ورزشی را شناسایی و تبیین کند. اکنون این پرسش مطرح می شود که موانع و چالش های اصلی توسعه کارآفرینی در کسب و کارهای تولیدی ورزشی استان مازندران کدامند و این موانع در قالب چه ساختار و الگویی قابل تبیین هستند؟

روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش شناسی، دارای ماهیتی کیفی است که با بهره گیری از رویکرد نظریه داده بنیاد جهت شناسایی و تبیین موانع و چالش های توسعه کارآفرینی در کسب و کارهای تولیدی ورزشی استان مازندران انجام شده است. رویکرد کیفی در این مطالعه به محقق این امکان را می دهد که با غوطه وری در داده های تجربی و تعامل مستقیم با کنشگران این حوزه، الگوها و مقوله های پنهان در ساختار صنعت ورزش را کشف و تحلیل نماید. این روش به دلیل انعطاف پذیری بالا، ابزاری مناسب برای واکاوی پدیده های پیچیده مدیریتی و کارآفرینانه در بسترهای محلی به شمار می رود.

جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه مدیران، صاحبان صنایع، کارآفرینان و مدیران نمایندگی ها و فروشگاه های فعال در حوزه کالاهای تولیدی ورزشی است که در اولین و دومین دوره رویداد نمایشگاه و تجلیل از فعالان صنعت ورزش استان مازندران حضور داشته اند. انتخاب این جامعه به دلیل اشراف این افراد بر چالش های عملیاتی و ساختاری صنعت ورزش استان بوده است. در این راستا، از روش نمونه گیری هدفمند استفاده شد که در آن افراد بر اساس معیار داشتن تجربه مستقیم در تولید، توزیع و مدیریت کسب و کارهای ورزشی انتخاب گردیدند تا غنای اطلاعاتی لازم برای تحقیق فراهم شود.

جدول ۱. فراوانی تولیدات ورزشی

Table 1. Frequency of Sports Products

ردیف	کسب و کار	فراوانی
۱	تولیدی البسه ورزشی (Manufacturing of sportswear)	۵
۲	تولید نرم افزارها و بازی های الکترونیک (Production of software and electronic games)	۴
۳	اغذیه و نوشیدنی ورزشی (Sports food and beverages)	۳
۴	تجهیزات ورزش های آبی (Water sports equipment)	۲
۵	تولیدی توپ ورزشی (Manufacturing of sports balls)	۱
۶	تجهیزات بدنسازی (Fitness equipment)	۱
۷	تجهیزات تفریحی (فوتبال دستی، بلیارد و ...) (Recreational equipment (table football, billiards, etc.))	۱
۸	تولیدی بت کریکت (Manufacturing of bet cricket)	۱

به منظور گردآوری داده ها، از ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد. این نوع مصاحبه اجازه داد تا ضمن رعایت چارچوب کلی پرسش ها، بر اساس پاسخ های شرکت کنندگان، موضوعات به صورت عمیق تر واکاوی شوند. فرآیند جمع آوری داده ها تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. در این پژوهش، پس از انجام ۱۸ مصاحبه عمیق با خبرگان و فعالان حوزه مذکور، داده های جدیدی که به مقولات قبلی افزوده شود، حاصل نگردید و فرآیند جمع آوری اطلاعات در عدد ۱۸ به اشباع نظری رسید. مطابق جدول (۲)، از این تعداد ۱۶ نفر مرد و تنها دو نفر زن بودند.

جدول ۲. فراوانی جنسیت

Table 2. Frequency of Sports Gender

ردیف	جنسیت	فراوانی
۱	مرد (Man)	۱۶
۲	زن (Woman)	۲

تجزیه و تحلیل داده‌ها در این مطالعه از طریق فرآیند کدگذاری در سه سطح باز، محوری و انتخابی صورت پذیرفت. در مرحله کدگذاری باز، مصاحبه‌ها به صورت خطبه‌خط مطالعه و کدهای اولیه استخراج گردید. سپس در مرحله کدگذاری محوری، کدهای اولیه با هم مقایسه شده و ذیل مقولات فرعی (کدهای محوری) دسته‌بندی شدند. در نهایت، در مرحله کدگذاری انتخابی، روابط میان کدهای محوری و مقولات اصلی مورد بازنگری قرار گرفت تا مدل نهایی موانع و چالش‌های توسعه کارآفرینی در کسب‌وکارهای تولیدی ورزشی مازندران تدوین گردد.

جهت تضمین روایی و پایایی (اعتبار) نتایج تحقیق، از معیارهای چهارگانه لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) شامل باورپذیری، انتقال‌پذیری، اطمینان‌پذیری و تأییدپذیری استفاده شد. بدین منظور، متن پیاده‌سازی شده مصاحبه‌ها جهت تأیید به شرکت‌کنندگان ارائه گردید (بازخورد مشارکت‌کنندگان) و همچنین از روش بازبینی توسط همکاران متخصص برای بررسی صحت کدگذاری‌ها استفاده شد تا نتایج حاصل از پژوهش از دقت علمی لازم برخوردار باشد.

برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار (ارزیاب) استفاده شد. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در نظر دو نفر هم مشابه هستند، با عنوان توافق و کدهای غیر مشابه با عنوان عدم توافق مشخص شدند. سپس محقق به همراه ارزیاب، تعداد سه مصاحبه را کدگذاری کرده و درصد توافق درون موضوعی که به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود را با استفاده از فرمول زیر محاسبه کرد که مطابق این فرمول مقدار پایایی برابر با ۰/۸۳ بود.

$$100\% = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} = \frac{\text{درصد توافق}}{\text{تعداد درون موضوعی}}$$

جدول ۳. نتایج بررسی پایایی

Table 3. Results of the Reliability Assessment

ردیف	شماره مصاحبه	تعداد	تعداد توافق	تعداد عدم توافق	مجموع درصد
۱	۴	۱۴	۶	۴	۸۶
۲	۹	۱۲	۵	۳	۸۳
۳	۱۵	۱۱	۴	۱	۷۲
کل	-	۳۷	۱۵	۵	۸۱

براساس نتایج جدول (۳) پایایی آزمون مورد تأیید قرار گرفت.

یافته‌های تحقیق

در این بخش، نتایج حاصل از تحلیل داده‌های گردآوری شده از طریق مصاحبه‌های عمیق با ۱۸ تن از خبرگان، مدیران و صاحبان کسب‌وکارهای ورزشی استان مازندران ارائه می‌شود. شرکت‌کنندگان در این پژوهش، فعالان حوزه‌های گوناگون صنعت ورزش بودند که در اولین و دومین دوره رویداد نمایشگاه و تجلیل از فعالان صنعت ورزش استان حضور داشتند. این تنوع شامل تولیدکنندگان تجهیزات بدنسازی و پرورش اندام، تولیدکنندگان انواع توپ‌های ورزشی، فعالان حوزه‌های تکنولوژی‌محور (نرم‌افزارهای ورزشی و

بازی‌های یارانه‌ای)، سازندگان محصولات پزشکی-ورزشی و سلامت، تأمین‌کنندگان کفپوش و چمن مصنوعی، و همچنین تولیدکنندگان مکمل‌ها و اغذیه ورزشی بود. تحلیل مصاحبه‌ها از طریق کدگذاری باز، محوری و انتخابی منجر به شناسایی هشت مقوله اصلی (کدهای انتخابی) گردید که موانع و چالش‌های توسعه کارآفرینی در این صنعت را تبیین می‌کنند.

جدول ۴. جدول کدگذاری موانع و چالش‌های توسعه کارآفرینی در کسب‌وکارهای تولیدی ورزشی

Table 4. Coding Table of Barriers and Challenges to Entrepreneurship Development in Sports Manufacturing Businesses

ردیف	کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز	مصاحبه
۱			تعدد بخشنامه‌های متناقض و لحظه‌ای در حوزه تولید	P1, P4, P8
۲		قوانین دست‌وپاگیر	قوانین مالیاتی پیچیده و غیرشفاف	P4, P7, P12,
۳			سخت‌گیری‌های سازمان تأمین اجتماعی در حوزه بیمه کارگران تولیدی	P6, P9
۴	موانع قانونی		طولانی بودن فرآیند استعلام از سازمان‌های مختلف (بهداشت، محیط زیست، صمت)	P8, P13, P16
۵		پیچیدگی‌های اداری	عدم الکترونیکی شدن کامل فرآیندهای صدور جواز کسب و پروانه بهره‌برداری	P14, P17, P18
۶			تعدد مراجع تصمیم‌گیر و سردرگمی تولیدکننده در راهروهای اداری	P9, P10, P12
۷			بی‌ثباتی شدید قیمت مواد اولیه وارداتی (پارچه‌های خاص، کش، پراق‌آلات)،	P12, P16, P17, P18
۸		نوسانات ارزی	سختی در قیمت‌گذاری نهایی محصول به دلیل تغییرات روزانه قیمت مواد	P2, P3
۹			خواب سرمایه به دلیل عدم امکان ثبت سفارش‌های بلندمدت	P9, P10
۱۰	چالش‌های اقتصادی	دشواری تأمین	نرخ بهره بالای تسهیلات بانکی و دشواری اخذ وام‌های تولید	P1, P2, P3
۱۱			افزایش هزینه‌های جانبی (حمل‌ونقل، انرژی، دستمزد کارگر)	P9, P10, P14
۱۲		سرمایه	کمبود نقدینگی برای خرید عمده مواد اولیه و نقد نبودن مطالبات از فروشگاه‌ها	P15, P16
۱۳		تورم ساختاری	غیرقابل پیش‌بینی بودن نرخ تورم در برآورد هزینه‌های بلندمدت دشواری در حفظ قیمت‌های رقابتی به دلیل افزایش لحظه‌ای هزینه‌های جاری	P2, P3, P7, P12 P7, P8
۱۴		کمبود امکانات لجستیکی	ضعف در زیرساخت‌های حمل‌ونقل و توزیع در استان برای ارسال به سراسر کشور	P4, P6,
۱۵			کمبود شهرک‌های صنعتی تخصصی ورزشی در مازندران با زیرساخت‌های مناسب	P6, P15, P16
۱۶	نارسایی‌های زیرساختی		نبود انبارهای استاندارد برای نگهداری مواد اولیه حساس	P6, P11, P13
۱۷			فرسودگی ماشین‌آلات و دستگاه‌های دوخت و تولید	P4, P17
۱۸		تکنولوژی‌های قدیمی	هزینه سنگین واردات و به‌روزرسانی دستگاه‌های نوین (تکنولوژی‌های چاپ و برش)	P11, P17, P18
۱۹			عدم دسترسی به دانش فنی تولید مواد اولیه نانو یا الیاف پیشرفته ورزشی	P11, P18
۲۰		کمبود نیروی کار متخصص	مهاجرت نخبگان فنی و طراحان لباس ورزشی از استان به تهران یا خارج	P5, P11
۲۱	محدودیت‌های مدیریتی		فقدان نیروی کار ماهر در رشته‌های تخصصی دوخت و تولید پوشاک ورزشی	P11, P17, P18
۲۲			عدم تطابق آموزش‌های فنی حرفه‌ای با نیازهای واقعی بازار تولید	P7, P15
۲۳		ضعف مهارت‌های بازاریابی	سنتی بودن سبک مدیریت کسب‌وکارها (مدیریت خانوادگی به‌جای مدیریت مدرن)	P2, P3



ردیف	کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز	مصاحبه
۲۴			ناتوانی در تدوین طرح کسب و کار و پیش بینی بازار.	P8, P12
۲۵			ضعف در مهارت های مذاکره، فروش آنلاین و استفاده از پلتفرم های دیجیتال	P3, P15
۲۶		فقدان برنامه ریزی استراتژیک	نبود چشم انداز یا نقشه راه کسب و کار برای آینده عدم پیاده سازی فرآیندهای تصمیم گیری مبتنی بر داده	P1, P2, P1, P12
۲۷			ورود انبوه کالاهای ورزشی ارزان قیمت قاچاق (بیشتر از مرزهای شرقی).	P12
۲۸		رقابت نابرابر با کالاهای وارداتی	عدم وجود تعرفه های گمرکی حمایتی مؤثر برای تولیدات داخلی	P4, P5
۲۹	چالش های رقابت و توزیع		جذابیت کاذب برندهای خارجی برای مشتری به دلیل تبلیغات گسترده	P1, P7, P15,
۳۰		ضعف در شبکه های توزیع و فروش	واسطه گیری های غیر ضروری که قیمت را برای تولیدکننده کاهش و برای مشتری افزایش می دهد	P6, P14, P16, P17, P18
۳۱			عدم دسترسی مستقیم به فروشگاه های زنجیره ای و بزرگ ورزشی	P9, P10, P16, P18
۳۲			ضعف در برندسازی و عدم بهره گیری از تبلیغات اثرگذار	P3, P9, P10
۳۳		نگرش جامعه به تولیدات داخلی	باور غلط در میان ورزشکاران مبنی بر پایین بودن کیفیت تولیدات داخلی نسبت به خارجی	P6, P7, P13
۳۴		ورزشی	ترجیح برندهای خارجی جهت کسب پرستیژ اجتماعی	P4, P8, P13
۳۵			بی اعتمادی به دوام و کیفیت محصولات ایرانی در طولانی مدت.	P8, P13,
۳۶	موانع فرهنگی و اجتماعی	فرهنگ کارآفرینی	ترجیح مشاغل دولتی و کارمندی بر راه اندازی کسب و کار توسط جوانان	P13, P15, P17
۳۷			ریسک گریزی بالای سرمایه گذاران محلی در حوزه تولید	P9, P13
۳۸			عدم وجود فرهنگ حمایت از کالای هم استانی در مازندران	P2, P3, P10
۳۹		پایین بودن ارزش اجتماعی مشاغل تولیدی	انگاره منفی جامعه نسبت به کارهای فنی و تولیدی در مقایسه با مشاغل اداری (سفید)	P1, P2, P8,
۴۰			عدم بازشناسی کارآفرینان بومی به عنوان الگوهای موفق اجتماعی	P1, P3, P15
۴۱		عدم ارتباط صنعت با دانشگاه	شکاف عمیق میان نتایج پژوهش های دانشگاهی و نیازهای خط تولید	P7, P10
۴۲		فقدان دوره های کارآموزی تخصصی برای دانشجویان رشته های ورزشی و طراحی لباس در صنعت		P4, P11, P17, P18
۴۳	ضعف اکوسیستم حمایتی		نبود مراکز رشد و شتاب دهنده اختصاصی برای ایده های استارت آپی در صنعت ورزش استان	P2, P3, P8
۴۴		عدم انسجام بین تولیدکنندگان برای چانه زنی با دولت و تأمین کنندگان		P10, P14, P16
۴۵		ضعف اتحادیه ها	ناتوانی اتحادیه ها در ارائه خدمات مشاوره حقوقی، بیمه ای و بازاریابی	P3, P14, P16
۴۶			ضعف در برگزاری نمایشگاه های تخصصی استانی برای دیده شدن محصولات تولیدکنندگان مازندرانی	P7, P9, P8, P16
۴۷	چالش های زنجیره تأمین	انحصار در تأمین مواد اولیه	وابستگی شدید به دلان و واسطه ها برای تأمین مواد اولیه (مثل پارچه های اسپندکس و تنفسی)	P5, P13, P16, P17
۴۸			فقدان تولیدکننده داخلی برای مواد اولیه تخصصی (مانند فوم ها و پارچه های خاص ورزشی)	P5, P11, P17, P18
۴۹		محدودیت دسترسی به منابع تأمین اصلی در داخل کشور		P8, P6
۵۰		تفاوت کیفیت در محموله های ارسالی از سوی تأمین کنندگان		P8, P12
		عدم امکان دسترسی به مواد اولیه دارای استاندارد بین المللی برای صادرات		P4, P8, P12

ردیف	کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز	مصاحبه
۵۱		ریسک بالای خرید مواد اولیه بی کیفیت و ضایع شدن کل خط تولید.		P4, P5, P17

بر اساس نتایج جدول شماره ۴ عوامل مختلفی به موانع و چالش‌های توسعه کارآفرینی در کسب‌وکارهای تولیدی ورزشی استان مازندران محسوب می‌شوند. این عوامل در قالب ۸ کد انتخابی دسته بندی شدند. کدهای انتخابی شامل: موانع قانونی، چالش‌های اقتصادی، نارسایی‌های زیرساختی، محدودیت‌های مدیریتی، چالش‌های رقابت و توزیع، موانع فرهنگی و اجتماعی، ضعف اکوسیستم حمایتی و چالش‌های زنجیره تأمین می‌باشند. که این ۸ مورد خود شامل ۱۹ کد محوری و ۵۴ عامل یا کد باز هستند. براساس این نتایج، مدل تحقیق مطابق شکل ۱ ارائه می‌گردد. این مدل، دسته‌بندی هشت‌گانه موانع اصلی پیش روی کارآفرینان در حوزه تولیدات ورزشی را بر اساس عوامل قانونی، اقتصادی، زیرساختی، مدیریتی، رقابت و توزیع، فرهنگی و اجتماعی، اکوسیستم حمایتی و زنجیره تأمین نشان می‌دهد. هر یک از این موانع، خود شامل چالش‌های جزئی‌تری هستند که در این طرح به تصویر کشیده شده‌اند. این مدل، چارچوبی کلی برای درک پیچیدگی‌های محیط کسب‌وکار و شناسایی نقاط کلیدی نیازمند مداخله سیاستی و اجرایی فراهم می‌آورد.



شکل ۱. مدل تحقیق

Figure 1. Research Model

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با بهره‌گیری از رویکرد نظریه داده‌بنیاد و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه با فعالان و خبرگان صنعت تولید ورزشی استان مازندران، نشان داد که توسعه کارآفرینی در این حوزه با مجموعه‌ای از موانع درهم‌تنیده و چندسطحی روبه‌رو است؛ موانعی که در سطوح قانونی، اقتصادی، زیرساختی و مدیریتی به‌صورت هم‌زمان عمل می‌کنند و هر یک دیگری را تشدید می‌کند. یافته‌های پژوهش بیانگر آن است که چالش‌های موجود صرفاً ناشی از ضعف فردی کارآفرینان یا کمبود سرمایه نیست، بلکه ریشه در ساختارهای کلان اقتصادی، سیاست‌گذاری‌های ناپایدار و ضعف اکوسیستم حمایتی دارد. در واقع، کارآفرین تولیدی ورزشی در استان مازندران

در محیطی فعالیت می‌کند که در آن هم‌زمان باید با بی‌ثباتی اقتصادی، قوانین پیچیده، ضعف زیرساخت‌های تولید و کمبود مهارت‌های مدیریتی مقابله کند. همین موضوع سبب شده است که بسیاری از کسب‌وکارها به‌جای تمرکز بر نوآوری و توسعه بازار، بخش عمده توان خود را صرف بقا و مدیریت بحران‌های روزمره کنند.

یکی از مهم‌ترین یافته‌های پژوهش حاضر، نقش بازدارنده ساختارهای قانونی و اداری در مسیر توسعه کارآفرینی بود. مشارکت‌کنندگان مکرراً اشاره کردند که تعدد بخشنامه‌ها، تغییر مداوم مقررات، سخت‌گیری‌های مالیاتی و طولانی بودن فرآیندهای اداری، فضای فعالیت را فرسایشی کرده است. این بی‌ثباتی، نوعی نااطمینانی نسبت به آینده کسب‌وکار ایجاد می‌کند که انگیزه سرمایه‌گذاری بلندمدت را کاهش می‌دهد. در سطح بین‌المللی، یافته‌های Alayón و همکاران (۲۰۲۲) تأیید می‌کند که پیچیدگی مقررات از مهم‌ترین موانع رشد بنگاه‌های کوچک و متوسط تولیدی است. همچنین Roxas & Chadee (2013) و Nifo & Vecchione (2020) نشان دادند که کیفیت اجرای قانون و ثبات مقررات، تأثیر مستقیمی بر ورود و بقای کسب‌وکارهای جدید دارد. در بستر اقتصاد ایران نیز، این یافته با پژوهش قدوسی و نادریان (۲۰۱۵) و جمشیدی و همکاران (۲۰۱۵) همسو است که نبود چارچوب حمایتی منسجم و فشارهای مالیاتی را عامل کاهش رقابت‌پذیری صنعت پوشاک ورزشی معرفی کردند. افزون بر این، با نگاهی به مطالعات کلان‌تر نظیر پژوهش رضاقلی‌زاده و حیدرزاده (۱۳۹۹)، مشخص می‌شود که سخت‌گیری‌های قانونی یک‌جانبه برای تولیدکنندگان رسمی (نظیر مالیات و عوارض سنگین)، در عمل موجب شکل‌گیری رقابت نابرابر شده و فضا را برای جولان اقتصاد زیرزمینی و قاچاق فراهم می‌کند؛ موضوعی که کارآفرینان قانونی صنعت ورزش را به شدت تحت فشار قرار داده است.

از سوی دیگر، چالش‌های اقتصادی به عنوان یکی از عمیق‌ترین موانع توسعه کارآفرینی در این صنعت شناسایی شد. نوسانات ارزی، افزایش هزینه مواد اولیه، کمبود نقدینگی و نرخ بالای تسهیلات بانکی باعث شده تا برنامه‌ریزی بلندمدت برای تولیدکنندگان ورزشی تقریباً غیرممکن شود. در نتیجه، کارآفرینان به جای تمرکز بر توسعه بازار و نوآوری، ناچارند انرژی خود را صرف مدیریت بحران‌های روزمره کنند. همچنین Mahajan (۲۰۲۵) و Allal-Chérif et al (۲۰۲۴) نیز تأکید می‌کنند که کارآفرینان در کشورهای در حال توسعه، به دلیل بی‌ثباتی اقتصادی و محدودیت‌های مالی، امکان برنامه‌ریزی استراتژیک را از دست می‌دهند. این یافته با نتایج پژوهش Askarian et al (۲۰۱۹) هم‌خوانی دارد که نشان دادند تورم مزمن و بی‌ثباتی اقتصادی، اثر منفی بر سرمایه‌گذاری در کارگاه‌های تولید محصولات ورزشی ایران دارد. برای درک عمیق‌تر این چالش در صنعت ورزش، می‌توان به نتایج مطالعه Khodadadi et al (2019) اشاره کرد؛ آنان نشان دادند که بی‌ثباتی‌های کلان اقتصادی و تحریم‌ها، مانع از همگرایی و توسعه صادرات کالاهای ورزشی ایران به بازارهای جهانی شده و تولیدکننده را محدود به یک بازار داخلی پرنوسان کرده است. در چنین بازار محدودی، همان‌طور که Rezagholizadeh and Heidarzadeh (2020) اثبات کرده‌اند، هجوم کالاهای ارزان‌قیمت قاچاق (که از پرداخت حقوق گمرکی معاف‌اند)، حاشیه سود تولیدکننده داخلی را از بین برده و ظرفیت‌های ایجاد اشتغال مولد در بنگاه‌های ورزشی را با تهدید جدی مواجه ساخته است.

در کنار مشکلات اقتصادی، یافته‌های پژوهش نشان داد که ضعف زیرساخت‌های تولیدی و فناوری نقش مهمی در محدود شدن رشد کسب‌وکارهای تولیدی ورزشی دارد. کمبود شهرک‌های صنعتی تخصصی، فرسودگی ماشین‌آلات، ضعف شبکه حمل‌ونقل و دشواری دسترسی به فناوری‌های نوین، هزینه تولید را افزایش داده و قدرت رقابت‌پذیری را کاهش داده است. در تحقیقات Modrak & Soltysova (۲۰۲۵) معتقدند که محدودیت دسترسی به فناوری‌های نوین، یکی از عوامل اصلی کاهش بهره‌وری در صنایع تولیدی کشورهای در حال توسعه است. در بستر داخلی، این یافته با پژوهش soltanzadeh and Jaberzadeh Ansari (۲۰۲۲) و Askarian et al (۲۰۲۰) هم‌خوانی دارد که فرسودگی تجهیزات و ضعف زیرساخت‌ها را عامل کاهش سودآوری کارخانه‌های پوشاک ورزشی می‌دانند. برای تبیین دقیق‌تر این چالش در سطح کلان، نتایج مطالعه Khodadadi et al (2019) بسیار راهگشاست؛ آنان نشان دادند که ضعف در زیرساخت‌های فناورانه و عدم دسترسی به استانداردهای روز دنیا (ناشی از شرایط تحریمی و اقتصادی)، موجب شده تا کالاهای ورزشی ایران توان رقابت و همگرایی در بازارهای صادراتی جهانی را از دست بدهند و صرفاً به بازارهای محدود همسایه

بسندہ کنند. افزون بر زیرساخت‌های فیزیکی تولید، زیرساخت‌های تجاری و بازاریابی نیز در استان با چالش مواجه است. همان‌گونه که کشکر و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهش خود اثبات کرده‌اند، زیرساخت‌هایی نظیر نمایشگاه‌های تخصصی بین‌المللی نقش حیاتی در توسعه بازار و فروش تجهیزات ورزشی دارند، اما فقدان این دست زیرساخت‌های نمایشگاهی و تجاری مستمر در سطح استان، تولیدکننده محلی را از فرصت‌های شبکه‌سازی و معرفی محصول محروم کرده است.

بخش دیگری از یافته‌های پژوهش به مشکلات مدیریتی و ضعف مهارت‌های تخصصی مربوط بود. کمبود نیروی انسانی ماهر، ضعف در بازاریابی، ناتوانی در استفاده از ظرفیت‌های فروش دیجیتال و غلبه مدیریت سنتی بر ساختار کسب‌وکارها، از جمله موضوعاتی بود که به‌طور مکرر مطرح شد. تحقیقات Chooset and Sukhabot (۲۰۲۵) تأکید می‌کنند که مدل‌های سنتی بازاریابی برای بنگاه‌های کوچک دیگر کارآمد نیست و Wu et al (۲۰۲۴) نیز نقش پلتفرم‌های دیجیتال را در افزایش مزیت رقابتی بسیار مهم می‌دانند. در ادبیات داخلی، این یافته با نتایج jamshidi et al (۲۰۱۵) و soltanzadeh and Jaberzadeh Ansari (۲۰۲۲) همسو است که فقدان مدیریت حرفه‌ای را عامل کاهش رقابت‌پذیری می‌دانند. با تعمیق در این مقوله و تکیه بر یافته‌های Norallah et al (2020) ریشه این ضعف مدیریتی آشکارتر می‌شود؛ آنان در مدل‌سازی برندسازی کالاهای ورزشی نشان دادند که بسیاری از مدیران داخلی، برندسازی را صرفاً با طراحی لوگو اشتباه می‌گیرند و در شناخت نیاز مخاطب، نیازسنجی بازار و استراتژی‌های ارزش‌آفرینی ضعف جدی دارند. تولیدکنندگان ورزشی مازندران نیز به دلیل همین رویکرد سنتی و عدم تسلط بر آمیخته بازاریابی ورزشی (موضوعی که (2015) Keshkar et al بر اهمیت آن در ترغیب مشتریان تأکید کرده‌اند)، نتوانسته‌اند حتی محصولات باکیفیت خود را به درستی به بازار هدف معرفی و عرضه نمایند.

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که چالش‌های مرتبط با رقابت و توزیع، یکی از مهم‌ترین موانع توسعه کارآفرینی در کسب‌وکارهای تولیدی ورزشی استان مازندران است. این مقوله بیشتر در دو حوزه رقابت نابرابر با کالاهای وارداتی و ضعف شبکه‌های توزیع و فروش نمود پیدا می‌کند. گزارش‌های نتایج Zion Market Research (۲۰۲۵) و Maximize Market Research (2025) نشان می‌دهد که گسترش کالاهای تقلبی و قاچاق، استانداردهای کیفی و ایمنی بازار رسمی را تهدید کرده و موجب کاهش اعتماد مصرف‌کنندگان می‌شود. از سوی دیگر، گزارش Mordor Intelligence (2025) بر اهمیت شبکه‌های فروش مستقیم و آنلاین تأکید دارد، در حالی که تولیدکنندگان استان همچنان درگیر واسطه‌های سنتی هستند. در تحلیل این شرایط در بستر ایران، یافته‌های Azizi et al (۲۰۲۲) نشان می‌دهد که تمایل مشتریان به برندهای خارجی، کار را برای توزیع‌کننده داخلی سخت کرده است. اما لایه پنهان و مخرب‌تر این رقابت، پدیده قاچاق است. نتایج این بخش با مطالعه کلان Rezagholizadeh and Heidarzadeh (2020) تطابق کامل دارد؛ آنان تأکید می‌کنند که ورود کالاهای قاچاق (به دلیل عدم پرداخت عوارض و مالیات)، تعادل عرضه و تقاضا را برهم زده و با ایجاد یک دامپینگ قیمتی ناعادلانه، حاشیه سود تولیدکننده قانونی را به شدت کاهش می‌دهد که خروجی نهایی آن، تعطیلی خطوط تولید و افت اشتغال است. علاوه بر این، همان‌طور که Norallah et al (2020) در بحث فروش کالای ورزشی اشاره کرده‌اند، به دلیل ضعف در ایجاد ارزش و درک مشتری از سوی تولیدکنندگان داخلی، شبکه‌های توزیع و فروشگاه‌های بزرگ نیز تمایل بیشتری به عرضه کالاهای شناخته‌شده خارجی (حتی از نوع قاچاق) دارند و در نتیجه، تولیدکننده بومی از قفسه فروشگاه‌های اصلی به حاشیه رانده می‌شود.

بخش دیگری از یافته‌های پژوهش به موانع فرهنگی و اجتماعی اختصاص داشت. نتایج نشان داد که نگرش منفی نسبت به تولیدات داخلی و ترجیح برندهای خارجی، یکی از عمیق‌ترین چالش‌های پیش روی تولیدکنندگان است. بسیاری از مشارکت‌کنندگان بیان کردند که حتی زمانی که کیفیت محصولات داخلی قابل قبول است، بخشی از مصرف‌کنندگان همچنان برند خارجی را نشانه اعتبار و پرستیژ اجتماعی می‌دانند. تحقیقات Kinawy (۲۰۲۵) تأکید می‌کند که میزان تمایل مصرف‌کنندگان به کالاهای داخلی تا حد زیادی به کیفیت ادراک‌شده و قدرت برندهای داخلی وابسته است. در تبیین ریشه‌های این چالش در بازار ورزش ایران، پژوهش Norallah et al (2020) بسیار روشنگر است؛ آنان در طراحی مدل برندسازی کالاهای ورزشی نشان دادند که گرایش مشتریان به

برندهای خارجی صرفاً ناشی از خودباختگی فرهنگی نیست، بلکه ریشه در کم‌کاری تولیدکنندگان داخلی در ایجاد ارزش، درک روان‌شناختی مشتری و تبلیغات اصولی دارد. در واقع، چون کارآفرینان ورزشی مازندران نتوانسته‌اند هویت و داستان برند قدرتمندی برای محصولات خود بسازند، ذهنیت مصرف‌کننده همچنان در تسخیر برندهای وارداتی باقی مانده است. از سوی دیگر، یافته‌های پژوهش نشان داد که فرهنگ کارآفرینی تولیدی در جامعه هنوز به اندازه کافی تقویت نشده و مشاغل خدماتی یا دولتی ترجیح داده می‌شوند؛ موضوعی که با یافته‌های Kamyuka et al (۲۰۲۳) همسو است که نشان دادند توسعه فرهنگ کارآفرینی در کشورهای در حال توسعه نیازمند تغییر نگرش‌های بنیادین به تولید و پذیرش ریسک است. این مسئله با یافته‌های Kamyuka et al (۲۰۲۳) همسو است که بیان می‌کنند نظریه‌های کارآفرینی عمدتاً بر اساس تجربه کشورهای توسعه‌یافته شکل گرفته و کمتر به واقعیت‌های فرهنگی کشورهای پیرامونی توجه شده است. در چنین فضایی، توسعه فرهنگ کارآفرینی نیازمند فرآیندی بلندمدت است که از آموزش، رسانه و سیاست‌گذاری فرهنگی تأثیر می‌پذیرد.

یکی دیگر از مقوله‌های مهم پژوهش، ضعف اکوسیستم حمایتی بود. یافته‌ها نشان داد که ارتباط میان دانشگاه، صنعت و نهادهای سیاست‌گذار در حوزه تولید ورزشی بسیار محدود است. این انزوای موجب شده تا بسیاری از تولیدکنندگان از دانش تخصصی، فناوری‌های جدید و خدمات مشاوره‌ای محروم بمانند. تحقیقات González-Serrano et al (۲۰۲۱)، Al Qahtani & Sankar (2025) تأکید می‌کنند که اکوسیستم‌های کارآفرینی ورزشی بدون حمایت نهادی، مشارکت صنعت و وجود مراکز رشد تخصصی شکل نمی‌گیرند. در فضای داخل کشور، علاوه بر شکاف دانشگاه و صنعت (که انصاری و همکاران (۲۰۲۲) نیز به آن اشاره کرده‌اند)، فقدان نهادهای تسهیل‌گر تجاری به شدت احساس می‌شود. یکی از ارکان حیاتی در اکوسیستم حمایتی، بسترهای شبکه‌سازی است؛ همان‌طور که Keshkar et al (2015) اثبات کرده‌اند، نمایشگاه‌های تخصصی بین‌المللی تجهیزات ورزشی نقش کلیدی در ارتقای فروش، اطلاع‌رسانی و انعقاد قراردادهای تجاری دارند. با این حال، به دلیل ضعف اکوسیستم حمایتی در استان مازندران، کارآفرینان از وجود نمایشگاه‌های تخصصی مستمر و هدفمند، تورهای تجاری و حمایت اتحادیه‌ها برای حضور در بازارهای ملی محرومند. این خلأ شبکه‌سازی، در کنار محدودیت‌های نهادی که Modrak & Soltysova (2025) برای اقتصادهای نوظهور برمی‌شمارند، اکوسیستم کارآفرینی ورزش استان را به محیطی شکننده تبدیل کرده است.

آخرین مقوله مهم پژوهش، چالش‌های زنجیره تأمین بود. نتایج نشان داد که وابستگی شدید به واسطه‌ها، نبود تولیدکنندگان داخلی برای مواد اولیه تخصصی (مانند فوم‌ها و پارچه‌های تنفسی) و نوسان مداوم کیفیت نهادهای تولید، از مهم‌ترین مشکلات تولیدکنندگان ورزشی استان است. تحقیقات Kumar Kanike (۲۰۲۳) نشان داده است که کمبود مواد اولیه و بی‌ثباتی‌های ترانزیتی، از مهم‌ترین عوامل اختلال در زنجیره تأمین صنایع تولیدی است و به زعم Surya et al (۲۰۲۱)، بنگاه‌های کوچک در برابر این اختلالات بسیار آسیب‌پذیرترند. در تشریح این چالش ساختاری در ایران، می‌توان به مطالعه Khodadadi et al (2019) استناد کرد؛ آنان نشان دادند که محدودیت‌های تجاری کلان و تحریم‌ها، دسترسی به نهادهای تولید و مواد اولیه دارای استانداردهای جهانی را مختل کرده است. همین امر موجب شده تا تولیدکننده داخلی نتواند محصولی با ثبات کیفی بالا تولید کند و در نتیجه از همگرایی با بازارهای صادراتی باز می‌ماند. از سوی دیگر، بی‌ثباتی در زنجیره تأمین رسمی، پای دلالتان و واسطه‌ها را به میان کشیده است. با استنباط از مطالعه Rezagholizadeh and Heidarzadeh (2020) که اثرات مخرب اقتصاد پنهان را بررسی کرده‌اند، می‌توان دریافت که وقتی تأمین مواد اولیه از مجاری رسمی و شفاف (به دلیل تحریم یا قوانین گمرکی) دشوار می‌شود، تولیدکننده به ناچار درگیر شبکه‌های واسطه‌گری و تأمین‌کنندگان غیررسمی می‌گردد؛ پدیده‌ای که نه تنها قیمت تمام‌شده کالا را به شدت افزایش می‌دهد، بلکه کیفیت محصول نهایی را نیز از کنترل کارآفرین خارج می‌سازد.

آخرین مقوله مهم پژوهش، چالش‌های زنجیره تأمین بود. نتایج نشان داد که وابستگی شدید به واسطه‌ها، نبود تولیدکنندگان داخلی مواد اولیه تخصصی و نوسان کیفیت مواد اولیه، از مهم‌ترین مشکلات تولیدکنندگان ورزشی استان است. بسیاری از مشارکت‌کنندگان بیان کردند که برای تأمین برخی مواد اولیه تخصصی، ناچار به خرید از واسطه‌هایی هستند که قیمت و کیفیت ثابتی ارائه نمی‌کنند.

این موضوع نه تنها هزینه تولید را افزایش می‌دهد، بلکه باعث می‌شود کیفیت محصول نهایی نیز قابل پیش‌بینی نباشد. این یافته با نتایج Askarian et al. (۲۰۱۹) همسو است که وابستگی به بازارهای ناپایدار مواد اولیه را یکی از دلایل اصلی کاهش سودآوری کارگاه‌های تولیدی ورزشی معرفی کردند. همچنین Kumar Kanike (۲۰۲۳) در پژوهش خود نشان داد که کمبود مواد اولیه، مشکلات حمل‌ونقل و بی‌ثباتی سیاسی، از مهم‌ترین عوامل اختلال در زنجیره تأمین صنایع تولیدی است. در ایران، این مسئله تحت تأثیر تحریم‌های اقتصادی شدت بیشتری پیدا کرده و دسترسی به مواد اولیه تخصصی ورزشی را دشوارتر ساخته است. سوریا و همکاران (Surya et al., 2021) نیز تأکید می‌کنند که بنگاه‌های کوچک و متوسط در برابر اختلالات زنجیره تأمین آسیب‌پذیرتر از شرکت‌های بزرگ هستند؛ زیرا قدرت چانه‌زنی و منابع مالی محدودتری دارند. همین مسئله در یافته‌های پژوهش حاضر نیز مشاهده شد و بسیاری از تولیدکنندگان به وابستگی شدید خود به دلالت و واسطه‌ها اشاره کردند.

در مجموع، یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که توسعه کارآفرینی در کسب‌وکارهای تولیدی ورزشی استان مازندران نیازمند رویکردی جامع و فراتر از حمایت‌های مقطعی است. حل این مشکلات تنها با اعطای تسهیلات مالی یا تدوین چند بخشنامه حمایتی ممکن نخواهد بود، بلکه مستلزم اصلاح هم‌زمان ساختارهای قانونی، بهبود شرایط اقتصادی، توسعه زیرساخت‌های صنعتی و ارتقای مهارت‌های مدیریتی است. در این میان، نقش دولت و نهادهای سیاست‌گذار بسیار کلیدی است؛ زیرا بدون ایجاد ثبات اقتصادی، شفافیت قانونی و زیرساخت‌های حمایتی، ظرفیت‌های کارآفرینی این صنعت بالفعل نخواهد شد. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود نهادهای مسئول با همکاری بخش خصوصی، فرآیندهای اداری و مجوزدهی را یکپارچه و الکترونیکی کنند، تسهیلات مالی با نرخ ترجیحی برای تولیدکنندگان ورزشی در نظر بگیرند، برنامه‌های آموزشی تخصصی در حوزه بازاریابی دیجیتال و مدیریت کسب‌وکار برگزار کنند و زمینه‌سازی تجهیزات تولیدی را فراهم آورند. همچنین ایجاد شهرک صنعتی تخصصی ورزشی در استان مازندران می‌تواند بخشی از مشکلات زیرساختی این صنعت را کاهش دهد. در نهایت، آنچه از یافته‌های این پژوهش برمی‌آید این است که توسعه کارآفرینی در صنعت تولیدی ورزش، نه یک مسئله صرفاً اقتصادی، بلکه موضوعی چندبعدی و وابسته به تعامل میان سیاست، اقتصاد، مدیریت و زیرساخت است و بدون نگاه سیستمی، دستیابی به توسعه پایدار در این حوزه امکان‌پذیر نخواهد بود.

یافته‌های این پژوهش می‌تواند در سه سطح مختلف مورد استفاده قرار گیرد و برای سیاست‌گذاران، مدیران اجرایی و فعالان اقتصادی صنعت ورزش کاربرد عملی داشته باشد. در سطح کلان، وزارت ورزش و جوانان و همچنین سازمان صنعت، معدن و تجارت می‌توانند با تکیه بر مقوله‌های شناسایی‌شده در این پژوهش، اولویت‌های مداخله و حمایت را دقیق‌تر تعیین کنند. نتایج نشان می‌دهد که بخشی از مشکلات موجود، ریشه در ساختارهای قانونی و سیاست‌های اقتصادی دارد؛ بنابراین اصلاح قوانین، کاهش پیچیدگی‌های اداری و بازنگری در تعرفه‌های حمایتی می‌تواند از نخستین اقدامات مؤثر در مسیر بهبود شرایط فعالیت تولیدکنندگان ورزشی باشد. در واقع، تا زمانی که فضای قانونی و اقتصادی برای تولیدکننده شفاف و قابل پیش‌بینی نباشد، انتظار توسعه پایدار کارآفرینی در این حوزه چندان واقع‌بینانه نخواهد بود.

در سطح استانی نیز نتایج پژوهش حاضر می‌تواند مبنایی برای برنامه‌ریزی‌های اجرایی در مازندران قرار گیرد. ظرفیت‌های ورزشی، گردشگری و اقتصادی این استان نشان می‌دهد که امکان تبدیل آن به یکی از قطب‌های تولید ورزشی کشور وجود دارد، اما تحقق این هدف نیازمند شکل‌گیری سازوکارهای حمایتی منسجم است. تشکیل کارگروه تخصصی توسعه صنعت ورزش، ایجاد شهرک صنعتی تخصصی ورزشی و استمرار رویدادهایی مانند جشنواره عزت و پیشرفت می‌تواند به تقویت ارتباط میان تولیدکنندگان، سرمایه‌گذاران و نهادهای اجرایی کمک کند. برگزاری چنین رویدادهایی علاوه بر ایجاد انگیزه در میان فعالان این حوزه، فرصتی برای معرفی ظرفیت‌های بومی و شکل‌گیری شبکه‌های همکاری میان بازیگران صنعت ورزش فراهم می‌سازد.

در سطح بنگاه‌های اقتصادی نیز یافته‌های پژوهش می‌تواند برای مدیران و کارآفرینان تولیدی ورزشی راهگشا باشد. بسیاری از مشکلات شناسایی‌شده، به حوزه‌هایی مانند بازاریابی، مدیریت، فروش دیجیتال و مدیریت زنجیره تأمین مربوط می‌شود؛ حوزه‌هایی که بخشی از آن‌ها از طریق آموزش، به‌روزرسانی دانش مدیریتی و استفاده از الگوهای نوین کسب‌وکار قابل بهبود است. شناخت

دقیق‌تر موانع موجود می‌تواند به تولیدکنندگان کمک کند تا تصمیم‌گیری واقع‌بینانه‌تری داشته باشند و راهبردهای خود را متناسب با شرایط بازار و محیط کسب‌وکار تنظیم کنند. در واقع، بخشی از بقای کسب‌وکارهای تولیدی در شرایط اقتصادی کنونی، وابسته به توان آن‌ها در سازگاری با تغییرات و بهره‌گیری از شیوه‌های جدید مدیریت و فروش است.

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که برای توسعه کارآفرینی در کسب‌وکارهای تولیدی ورزشی، صرفاً ارائه حمایت‌های پراکنده یا کوتاه‌مدت کافی نیست، بلکه نیاز به یک رویکرد هماهنگ، بین‌بخشی و مبتنی بر زنجیره ارزش وجود دارد. در این چارچوب، وزارت ورزش و جوانان می‌تواند نقش سیاست‌گذار و تسهیل‌گر را از طریق شناسایی دقیق ظرفیت‌های استانی، تعریف برنامه‌های حمایتی هدفمند برای کارآفرینان ورزشی، و ایجاد سازوکارهای پیوند میان تولیدکنندگان، باشگاه‌ها، هیئت‌های ورزشی و رویدادهای ورزشی ایفا کند. مهم‌تر از همه، حمایت از تولیدکنندگان ورزشی نباید به سطح نمایشگاه‌ها و جشنواره‌ها محدود شود، بلکه لازم است این حمایت‌ها در قالب برنامه‌های پایدار توسعه بازار، توانمندسازی مدیریتی و هدایت تقاضا دنبال شود تا کسب‌وکارها بتوانند از مرحله معرفی محصول عبور کرده و به مرحله تثبیت و رشد برسند.

در سطح اجرایی، اداره صنعت، معدن و تجارت استان می‌تواند با تسهیل فرآیندهای صدور مجوز، کاهش بروکراسی، ارائه مشاوره‌های فنی و تجاری، و ایجاد مسیرهای روشن برای ثبت، استانداردسازی و توسعه واحدهای تولیدی، نقش مؤثری در کاهش موانع نهادی ایفا کند. بسیاری از کسب‌وکارهای کوچک و نوپا به دلیل پیچیدگی مقررات، هزینه‌های اولیه بالا و نبود اطلاع کافی از فرآیندهای قانونی، از ادامه فعالیت یا توسعه بازمی‌مانند؛ از این‌رو، ایجاد پنجره واحد خدماتی و تدوین دستورالعمل‌های شفاف و قابل‌فهم برای فعالان این حوزه می‌تواند به کاهش محسوس موانع منجر شود. همچنین، حمایت از خوشه‌های تولیدی و ایجاد شبکه‌های همکاری میان تولیدکنندگان، تامین‌کنندگان و توزیع‌کنندگان می‌تواند به کاهش هزینه‌ها، افزایش بهره‌وری و تقویت رقابت‌پذیری کمک کند. اتحادیه‌ها و تشکلهای صنفی نیز باید از نقش صرفاً نظارتی یا ثبت‌محور فاصله بگیرند و به نهادهای واقعی حمایت‌گر و واسطه میان فعالان بازار و دستگاه‌های اجرایی تبدیل شوند. این نهادها می‌توانند با سازماندهی تولیدکنندگان، پیگیری مطالبات صنفی، کمک به حل اختلافات، و فراهم‌سازی بستر تعاملات تجاری و آموزشی، در کاهش نااطمینانی‌های محیطی مؤثر باشند. به‌ویژه در حوزه کسب‌وکارهای تولیدی ورزشی که غالباً با مقیاس کوچک و منابع محدود فعالیت می‌کنند، اتحادیه‌ها می‌توانند از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی در زمینه بازاریابی، برندینگ، مدیریت مالی، استانداردهای کیفی و فروش دیجیتال، سطح توانمندی کارآفرینان را ارتقا دهند. این نوع حمایت‌ها باید مستمر، مسئله‌محور و متناسب با نیازهای واقعی بنگاه‌ها باشد، نه صرفاً در قالب برنامه‌های مقطعی و تشریفاتی.

در نهایت، پارک‌های علم و فناوری و مراکز نوآوری نیز می‌توانند در تبدیل ایده‌های خلاقانه به محصولات قابل عرضه در بازار نقش کلیدی داشته باشند. حضور این نهادها برای کسب‌وکارهای تولیدی ورزشی زمانی اثربخش خواهد بود که خدمات آن‌ها از سطح ارائه فضای فیزیکی فراتر رفته و شامل مشاوره تخصصی در طراحی محصول، نمونه‌سازی، مالکیت فکری، اتصال به سرمایه‌گذاران، توسعه فناوری تولید و ورود به بازارهای داخلی و خارجی شود. از آنجا که بسیاری از موانع توسعه کارآفرینی در این حوزه به ضعف در نوآوری، بازاریابی و دسترسی به منابع مالی بازمی‌گردد، ایجاد شتاب‌دهنده‌های تخصصی در حوزه ورزش، حمایت از استارت‌آپ‌های مرتبط، و طراحی برنامه‌های مشترک میان پارک‌های علم و فناوری و نهادهای ورزشی می‌تواند مسیر تجاری‌سازی ایده‌ها را هموارتر کند. به‌طور کلی، زمانی توسعه کارآفرینی در کسب‌وکارهای تولیدی ورزشی به‌صورت پایدار محقق می‌شود که سیاست‌گذاری، حمایت نهادی، توانمندسازی کارآفرینان و توسعه بازار به‌صورت هم‌زمان و هماهنگ پیش برود.

پیش از انجام پژوهش حاضر، بخش قابل توجهی از دانش موجود در حوزه کارآفرینی ورزشی ایران بر موضوعاتی مانند اکوسیستم کارآفرینی ورزشی، استارت‌آپ‌های ورزشی، برندسازی کالاهای ورزشی، بازاریابی و فروش پوشاک ورزشی، صادرات کالاهای ورزشی و رفتار مصرف‌کنندگان متمرکز بود. برای نمونه، برخی مطالعات داخلی به نقش نمایشگاه‌های تخصصی در توسعه بازار تجهیزات ورزشی پرداخته‌اند و نشان داده‌اند که حضور در نمایشگاه‌ها می‌تواند به افزایش فروش، توسعه ارتباطات تجاری و انعقاد قراردادهای داخلی و

خارجی منجر شود. برخی دیگر از پژوهش‌ها نیز به برندسازی و فروش کالاهای ورزشی در ایران توجه کرده‌اند و مؤلفه‌هایی مانند شناخت نیاز مشتری، تبلیغات اصولی، فروش آنلاین، ایجاد ارزش و نظارت بر فروش را در موفقیت برندهای ورزشی مؤثر دانسته‌اند. همچنین، مطالعاتی در حوزه صادرات کالاهای ورزشی نشان داده‌اند که ظرفیت‌هایی برای توسعه صادرات پوشاک، کفش، توپ و تجهیزات ورزشی در ایران وجود دارد، اما محدودیت‌های فناورانه، ضعف استانداردهای و دشواری حضور در بازارهای بین‌المللی مانع بهره‌برداری کامل از این ظرفیت‌ها شده است. افزون بر این، پژوهش‌های اقتصادی داخلی نیز نشان داده‌اند که قاچاق کالا، بی‌ثباتی اقتصادی، فشارهای مالیاتی و ضعف محیط کسب‌وکار می‌تواند تولید داخلی و اشتغال رسمی را با تهدید جدی مواجه کند.

با وجود این پشتوانه مطالعاتی، خلأ اصلی ادبیات موجود آن بود که موانع کارآفرینی در کسب‌وکارهای تولیدی ورزشی به‌ویژه در سطح استانی و از منظر تجربه زیسته تولیدکنندگان، مدیران و کارآفرینان کمتر بررسی شده بود. بسیاری از مطالعات پیشین یا به صنعت ورزش در سطح کلان پرداخته‌اند، یا تمرکز آن‌ها بر بازاریابی، صادرات، مصرف‌کننده، استارت‌آپ‌ها و خدمات ورزشی بوده است. در نتیجه، تصویر منسجمی از اینکه تولیدکننده ورزشی در میدان واقعی فعالیت خود با چه مجموعه‌ای از موانع قانونی، اقتصادی، زیرساختی، مدیریتی، فرهنگی، حمایتی و زنجیره تأمین روبه‌رو است، کمتر در دسترس بود.

پژوهش حاضر از این جهت به دانش پیشین اضافه می‌کند که با استفاده از رویکرد نظریه داده‌بنیاد و مصاحبه با فعالان واقعی صنعت تولید ورزشی استان مازندران، نشان داد موانع توسعه کارآفرینی در این حوزه صرفاً به یک عامل منفرد مانند کمبود سرمایه یا ضعف مدیریت محدود نیست، بلکه مجموعه‌ای از عوامل درهم‌تنیده و متقابلاً تقویت‌کننده، مسیر رشد کسب‌وکارهای تولیدی ورزشی را دشوار کرده‌اند. این پژوهش با شناسایی هشت مقوله اصلی شامل موانع قانونی، چالش‌های اقتصادی، نارسایی‌های زیرساختی، محدودیت‌های مدیریتی، چالش‌های رقابت و توزیع، موانع فرهنگی و اجتماعی، ضعف اکوسیستم حمایتی و چالش‌های زنجیره تأمین، تصویری نظام‌مند از موانع توسعه کارآفرینی در صنعت تولیدی ورزش ارائه می‌دهد.

افزوده دیگر پژوهش حاضر آن است که نشان می‌دهد برخی از موانع شناسایی‌شده در سطح بنگاه ظاهر می‌شوند، اما ریشه آن‌ها در ساختارهای کلان اقتصادی و نهادی قرار دارد. برای مثال، ضعف فروش یا محدود بودن بازار صرفاً ناشی از ناتوانی بازاریابی تولیدکننده نیست، بلکه با قاچاق کالا، جذابیت برندهای خارجی، نبود شبکه توزیع مستقیم، ضعف حمایت نهادی و محدودیت‌های مالی پیوند دارد. همچنین، ضعف کیفیت یا نوسان تولید تنها مسئله‌ای فنی نیست، بلکه با فرسودگی ماشین‌آلات، دسترسی ناپایدار به مواد اولیه، نبود استانداردهای تخصصی و کمبود نیروی انسانی ماهر مرتبط است. بنابراین، پژوهش حاضر نشان می‌دهد که حل مسائل تولیدکنندگان ورزشی نیازمند رویکردی یکپارچه و چندنهادی است و مداخلات جزیره‌ای و کوتاه‌مدت نمی‌تواند به توسعه پایدار کارآفرینی در این بخش منجر شود.

این پژوهش، مانند بسیاری از مطالعات میدانی در حوزه کارآفرینی و کسب‌وکارهای تولیدی ورزشی، با محدودیت‌هایی همراه بوده است که توجه به آن‌ها برای تفسیر نتایج ضروری است. نخست آن که دامنه جغرافیایی مطالعه به استان مازندران و به‌طور خاص به جشنواره عزت و پیشرفت محدود بوده است؛ بنابراین تعمیم مستقیم یافته‌ها به سایر استان‌ها یا سایر انواع کسب‌وکارهای تولیدی ورزشی باید با احتیاط انجام شود، زیرا شرایط نهادی، اقتصادی، فرهنگی و شبکه‌ای در هر منطقه می‌تواند متفاوت باشد. دوم آن که داده‌های پژوهش عمدتاً بر پایه ادراک و تجربه پاسخ‌دهندگان گردآوری شده و همین امر ممکن است تحت تأثیر سوگیری‌های فردی، تمایل به پاسخ‌دهی اجتماعی مطلوب و تفاوت در سطح آگاهی صاحبان کسب‌وکارها از مسائل سیاستی و اجرایی قرار گرفته باشد. همچنین، ماهیت مقطعی پژوهش موجب می‌شود که نتوان تغییرات موانع و چالش‌ها را در طول زمان و در واکنش به سیاست‌ها، شرایط بازار یا تحولات نهادی به‌صورت دقیق ردیابی کرد. از سوی دیگر، برخی محدودیت‌های ساختاری مانند دشواری دسترسی به همه فعالان واقعی این حوزه، نبود آمارهای جامع و یکپارچه درباره بنگاه‌های تولیدی ورزشی، و احتمال ناهمگونی در سطح توسعه و رسمیت کسب‌وکارها نیز می‌تواند بر جامعیت یافته‌ها اثر گذاشته باشد. افزون بر این، بخشی از موانع شناسایی‌شده در چنین حوزه‌هایی ریشه در عوامل فرابخشی دارد؛ به همین دلیل، پژوهش حاضر ناگزیر بوده است بر برداشت کنشگران و ارزیابی‌های کیفی/میدانی



تکیه کند و امکان سنجش کامل همه ابعاد نهادی و اقتصادی در سطح کلان را نداشته باشد. با وجود این محدودیت‌ها، تلاش شده است تصویری نسبتاً روشن از مهم‌ترین موانع توسعه کارآفرینی در کسب‌وکارهای تولیدی ورزشی استان مازندران ارائه شود. بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر، چند مسیر برای مطالعات آینده قابل پیشنهاد است. نخست، انجام پژوهش‌های کمی در سطح ملی می‌تواند به سنجش میزان اهمیت و وزن نسبی هر یک از مقوله‌های شناسایی شده کمک کند و تصویری جامع‌تر از وضعیت کارآفرینی تولیدی ورزشی در کشور ارائه دهد. دوم، انجام مطالعات تطبیقی میان استان‌های مختلف می‌تواند نشان دهد که چه تفاوت‌هایی میان مناطق کشور در زمینه موانع کارآفرینی وجود دارد و کدام الگوها بیشتر تحت تأثیر شرایط بومی و منطقه‌ای قرار دارند. همچنین با توجه به اینکه بخشی از چالش‌های شناسایی شده ماهیتی فرهنگی و اجتماعی دارند، طراحی پژوهش‌هایی که به ارائه ارزیابی مدل‌های مداخله‌ای در این حوزه بپردازند، ضروری به نظر می‌رسد. تغییر نگرش جامعه نسبت به تولید داخلی، تقویت فرهنگ کارآفرینی و افزایش اعتماد مصرف‌کنندگان به برندهای بومی، فرآیندی زمان‌بر است و نیازمند برنامه‌ریزی بلندمدت در حوزه آموزش، رسانه و سیاست‌گذاری فرهنگی خواهد بود. علاوه بر این، انجام پژوهش‌های طولی می‌تواند در ارزیابی اثربخشی برنامه‌ها و سیاست‌های حمایتی نقش مهمی ایفا کند. برای مثال، بررسی تأثیر واقعی جشنواره عزت و پیشرفت یا سایر برنامه‌های حمایتی بر رشد کسب‌وکارهای تولیدی ورزشی در بازه‌های زمانی چندساله، می‌تواند اطلاعات ارزشمندی برای تصمیم‌گیری‌های آینده فراهم آورد. در نهایت، آنچه از یافته‌های این پژوهش برمی‌آید این است که توسعه کارآفرینی در صنعت تولیدی ورزش مازندران، صرفاً یک مسئله اقتصادی یا مدیریتی نیست، بلکه پدیده‌ای چندلایه و پیچیده است که از تعامل عوامل قانونی، اقتصادی، فرهنگی، زیرساختی و نهادی شکل می‌گیرد. هر یک از این عوامل بر دیگری اثر می‌گذارد و همین درهم‌تنیدگی سبب می‌شود که راه‌حل‌های تک‌بعدی، تأثیر محدودی داشته باشند. تا زمانی که سیاست‌گذاران، دانشگاه‌ها، اتحادیه‌ها و فعالان اقتصادی، این مسائل را به صورت یک شبکه به هم پیوسته درک نکنند و برای آن برنامه‌ای هماهنگ نداشته باشند، بسیاری از مداخلات حمایتی تنها اثرات کوتاه‌مدت و محدود خواهند داشت.

منابع

- Al Qahtani, H., & Sankar, J. P. (2025). Key factors for success in enhancing entrepreneurial ecosystem of universities in GCC. *Entrepreneurship Education*, 8(2), 205–234. <https://doi.org/10.1007/s41959-025-00139-8>
- Alayón, C. L., Säfsten, K., & Johansson, G. (2022). Barriers and Enablers for the Adoption of Sustainable Manufacturing by Manufacturing SMEs. *Sustainability*, 14(4), 2364. <https://doi.org/10.3390/su14042364>
- Allal-Chérif, O., Guaita-Martínez, J. M., & Montesinos Sansaloni, E. (2024). Sustainable esports entrepreneurs in emerging countries: Audacity, resourcefulness, innovation, transmission, and resilience in adversity. *Journal of Business Research*, 171, 114382. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114382>
- Askarian, F., Ganj Khanloo, J., & Tahmasebi, F. (2019). The Effects of Private Sector Investment in Sports Products Manufacturing Workshops on Iran's Gross Domestic Product. *Sport Management Studies*, 11(54), 51–70. <https://doi.org/10.22089/smrj.2018.5083.1990>
- Askarian, F., Ganj Khanloo, J., & Tahmasebi, F. (2020). The Effect of Iranian Government Financial Costs on Private Sector Investments in Sports Products Manufacturing Workshops. *Sport Management Studies*, 12(59), 73–90. <https://doi.org/10.22089/smrj.2018.5824.2170>
- Azizi, B., Talebpour, M., Mirzazadeh, Z., Stavros, J. M., & Saatchian, V. (2022). An analysis of the role of consumer law protection in the tendency to purchase nationally produced sports equipment. *Sport Physiology & Management Investigations*, 14(3), 153–171. <https://doi.org/10.1001/1.1735.5354.1401.14.3.11.3.677>
- Chooset, N., & Sukhabot, S. (2020). Developing entrepreneurial marketing dimensions for SMEs in the digital era: a grounded theory approach. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2480748. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2480748>
- González-Serrano, M. H., Crespo-Hervás, J., Pérez-Campos, C., & Calabuig, F. (2021). Entrepreneurial ecosystems for developing the sports industry in European Union countries. *Journal of Business Research*, 136, 667–677. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.07.060>
- González-Serrano, M. H., Crespo, J., Pérez-Campos, C., & Calabuig, F. (2021). Entrepreneurial ecosystems for developing the sports industry in European Union countries. *Journal of Business Research*, 135, 443–453. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.06.046>



- Hammerschmidt, J., González-Serrano, M. H., Puumalainen, K., & Calabuig, F. (2024). Sport entrepreneurship: The role of innovation and creativity in sport management. *Review of Managerial Science*, 18(11), 3205–3233. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00711-3>
- jamshidi, o., Hamidi, M & ,Khabiri, M. (2015). Analysis of the competitive situation in the sports apparel industry using Porter's competitive model. *Applied Research of Sport Management*, 4(1), 105–115. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.23455551.1394.4.1.9.7>
- Kamyuka, D., Misener, L., & Tippet, M. (2023). Social entrepreneurship in sport: a peripheral country perspective [Systematic Review]. *Frontiers in Sports and Active Living*, 5 -. <https://doi.org/10.3389/fspor.2023.1256885>
- Keshkar, S., Honari, H. and Faragi, R. (2015). The Role of International Sporting Goods and Equipment Fair in Developing Sport Market with an Emphasis on Marketing Mix (5Ps). *Sport Management Journal*, 7(2), 221–235. <https://doi.org/10.22059/jsm.2015.55167>
- Kinawy, R. N. (2025). Unraveling consumer behavior: Exploring the influence of consumer ethnocentrism, domestic country bias, brand trust, and purchasing intentions. *Strategic Change*, 34(2), 137–150. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/jsc.2607>
- Khodadadi, M. R., Shir Afkan, M., Masoom Zadeh, S. and Farid Fathi, M. (2019). Convergence of Export of Sporting Goods in Iran: Generalized Method of Moments. *Sport Management Studies*, 11(53), 17–32. <https://doi.org/10.22089/smrj.2017.4148.1798>
- Kumar Kanike, U. (2023). Factors disrupting supply chain management in manufacturing industries. *Journal of Supply Chain Management Science*, 4(1-2), 1–24. <https://doi.org/10.18757/jscms.2023.6986>
- Mahajan, D. (2025). Exploring Challenges Faced by Micro, Small and Medium Enterprises: A Study of Sports Goods Industry of Punjab. *SEDME (Small Enterprises Development, Management & Extension Journal)*, 52(3), 302–313. <https://doi.org/10.1177/09708464251363280>
- Maximize Market Research. (2025). *Sports footwear market: Global industry analysis and forecast*. <https://www.maximizemarketresearch.com/market-report/sports-footwear-market/148124/>
- McKinsey & Company, W. (2025). Sporting goods 2025 — The new balancing act: Turning uncertainty into opportunity. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/sporting-goods-industry-trends>
- Modrak, V., & Soltysova, Z. (2025). Barriers for Smart Manufacturing Implementation in SMEs: A Comprehensive Exploration and Practical Insights. *Applied Sciences*, 15(19), 10552. <https://doi.org/10.3390/app151910552>
- Mondalizadeh, Z. (2024). Startup opportunities in the sports industry based on developing a conceptual framework for the sports ecosystem in Iran. *Interdisciplinary Journal of Management Studies*, 17(2), 491–506. <https://doi.org/10.22059/ijms.2023.339962.675079>
- Naderian, m., & Ghodusi, N. (2015). An Investigation of the Current Obstacles in Investment by private Sector in production of sports equipments and related devices. *Applied Research of Sport Management*, 3(4), 63–73. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.23455551.1394.3.4.5.6>
- Nifo, A., & Vecchione, G. (2020). Rule of law and regulatory quality as drivers of entrepreneurship. *Regional Studies*, 54(6), 829–843. <https://doi.org/10.1080/00343404.2019.1648785>
- Ratten, V., & Ferreira, J. J. (2016). *Sport Entrepreneurship and Innovation*. Routledge. <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9781315393384>
- Rezagholizadeh, M. and Heidarzadeh, S. (2020). Smuggling and Employment in Iran. *Economic Research and Perspectives*, 20(2), 145–176. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.17356768.1399.20.2.2.5>
- Roxas, B., & Chadee, D. (2013). Effects of formal institutions on business performance in the Philippines: An exploratory study. *South East Asia Research*, 21(1), 119–133. <https://doi.org/10.5367/sear.2013.0138>
- Schumpeter, J., & Backhaus, U. (2003). The Theory of Economic Development. In J. Backhaus (Ed.), *Joseph Alois Schumpeter: Entrepreneurship, Style and Vision* (pp. 61–116). Springer US. https://doi.org/10.1007/0-306-48082-4_3
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2007). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. In Á. Cuervo, D. Ribeiro, & S. Roig (Eds.), *Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective* (pp. 171–184). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-540-48543-8_8
- soltanzadeh, z., & Jaberzadeh Ansari, S. (2022). Optimization of Mixed Production Line in Sportswear Industry. *Journal of Textile Science and Technology*, 11(3), 52–67. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.21517162.1401.11.3.4.0>
- Surya, B., Menne, F., Sabhan, H., Suriani, S., Abubakar, H., & Idris, M. (2021). Economic Growth, Increasing Productivity of SMEs, and Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 20. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010020>
- Wu, C.-W., Botella-Carrubi, D., & Blanco-González-Tejero, C. (2024). The empirical study of digital marketing strategy and performance in small and medium-sized enterprises (SMEs). *Technological Forecasting and Social Change*, 200, 123142. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123142>
- Yarahmadi, M., Almasifard, M. R., & ٔAbdolmaleki, Z. (2021). The Analysis of the Factors Affecting the Creation of Sport Entrepreneurship Ecosystem in Kermanshah Province. *Sport Management Journal*, 13(3), 885–902. <https://doi.org/10.22059/jsm.2021.297727.2413>
- Zion Market Research. (2025). *Sports equipment market: Global industry analysis and forecast (2025–2034)*. <https://www.zionmarketresearch.com/report/sports-equipment-market>