

Communication Management in Sports Media

Vol. 13(3)• (Series 51): 105-130 (2026)

 DOI: [10.30473/jsm.2024.72112.1899](https://doi.org/10.30473/jsm.2024.72112.1899)

E-ISSN: 2538-4961

P-ISSN: 2345-5578

ORIGINAL ARTICLE

Framework for the Growth of Multinational Companies Iranian Sports Industry

Mehdi Paran¹, Mohammad Sadegh Afroozeh^{2*}, Ibrahim Khoshnam³, Hossein Zareian⁴

1. Ph.D Student, Department of sports management, Islamic Azad University, Jahrom branch, Jahrom, Iran.

2. Associate Professor, Department of Sports Management, Jahrom University, Jahrom, Iran.

3. Assistant Professor, Department of Sports Management, Islamic Azad University, Jahrom Branch, Jahrom, Iran.

4. Associate Professor, Department of Sports Management, Research Institute of Physical Education and Sports Sciences, Tehran, Iran.

*Correspondence

Mohammad Sadegh Afroozeh

Email: sadegh.afroozeh@jahromu.ac.ir

Receive Date: 08/Sep/2024

Revise Date: 29/Dec/2024

Accept Date: 29/Dec/2024

How to cite

Paran, M., Afroozeh, M.S., Khoshnam, I., & Zareian, H. (2026). Framework for the Growth of Multinational Companies Iranian Sports Industry. *Communication Management in Sport Media*, 13(3), 105-130.

ABSTRACT

This study aimed to develop a conceptual framework for the growth of Iranian sports industry companies on an international and multinational scale. This qualitative research employed a thematic analysis approach. The study population included academic experts (university professors) and industry executives (organizational managers and corporate professionals) within the research domain. The sample size, determined based on theoretical saturation, was selected using the snowball sampling method (16 participants). Data were collected through semi-structured (guided) interviews. The validity of the findings was established through the professional competence of the interviews, content validity of the interview framework, and coding reliability (inter-rater agreement 0.73, assessed by two expert researchers). Data analysis was conducted using a four-step coding process aligned with the research methodology. The results revealed a conceptual framework comprising four overarching themes, ten primary themes, 47 sub-themes, and 164 core concepts. The overarching themes included global positioning for multinational sports businesses, the foundation for internationalization within the national economy and sports industry, capacity-building for adopting a multinational approach in domestic sports companies, and the mechanisms and functions driving the growth of multinational sports companies. The findings suggest that the growth of multinational companies in the sports industry hinges on understanding international and domestic environmental factors, coupled with capacity-building and internationalization of business systems in sports enterprises. It is recommended that the proposed framework be utilized to design and implement corporate business models on an international and multinational scale across academic, governmental, industrial, and media sectors within the national sports landscape.

KEYWORDS

Sports Company, International Business, International Market, Sports Market, Sports Business.



Copyright © 2026, by the author(s). Published by Payame Noor University, Tehran, Iran.

This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

<https://sportmedia.journals.pnu.ac.ir/>

Extended Abstract

Introduction

The central research issue for developing challenge in advancing the business ecosystem of multinational sports companies in Iran can be defined and elucidated by integrating multiple dimensions. First, the role and impact of multinational companies on Iran's sports economy must be evaluated, including an analysis of how these companies affect the broader economic landscape and the development of the sports industry. Second, the relationships between multinational sports companies and government entities overseeing sports in Iran should be explored, focusing on how these interactions influence national policymaking and decision-making Processes.

Third, the ecological and environmental implications of the activities of multinational sports companies must be addressed, highlighting the need for strategies to improve and ensure the sustainability of these operations. Fourth, multinational sports companies' cultural and social impacts on national and local communities in Iran warrant investigation, emphasizing solutions to strengthen sports' cultural and social contributions. Lastly, the study must examine the benefits and drawbacks of the presence of multinational companies in Iran, offering recommendations to optimize their performance and amplify their positive impact.

Method

The present study employed a qualitative research design with a thematic analysis approach. The statistical population for interviews included experts and professionals in the research domain: (1) university professors and researchers, (2) managers and experts of sports organizations, (3) managers and specialists of sports companies, and (4) business and market analysts and consultants. The sample was selected using the snowball sampling method, with a sufficient number of participants determined by theoretical saturation in concept extraction. A total of 16 individuals were selected through judgmental sampling. The extracted concepts were analyzed in three coding and classification stages. The research framework was developed as a conceptual systemic framework based on identified relationships.

Simultaneously with data collection, analysis commenced and proceeded in three stages of coding. Initially, the codes were extracted and classified. A constant comparative method was employed to identify differences and similarities among the codes, allowing categories to be separated or merged as the theory developed. Available literature and references were also integrated into the theory construction process. The three-step coding method used for the conceptual framework included open coding, selective coding, and theoretical coding. The data were segmented, conceptually grouped, and categorized in open coding to generate relevant features and dimensions. This process continued until the influences of the central category were identified. Selective coding then focused on variables directly related to the central category, aligning interviews and data with this core variable. Finally, theoretical coding established connections between various categories and the central category, forming a cohesive theory that addressed the primary concerns of the participants.

Results

The study's findings comprise two main components: the coding framework and the conceptual model. The frequency of the key codes across other codes is reported for each core concept.

The overarching themes identified include (1) global-level localization for multinational sports businesses, (2) the foundation of internationalization within the national economy and sports industry, (3) capacity building for adopting a multinational approach within domestic sports companies, and (4) the mechanisms and functions driving the growth of multinational sports companies. The results underscore that the growth of multinational companies in the sports industry requires an in-depth understanding of the conditions and influencing factors within both the international and domestic environments. Moreover, this growth depends on capacity building

and the internationalization of various dimensions and mechanisms within the company's business systems of sports companies.

Discussion and Conclusion

Coordinating and managing the economic, social, and cultural dimensions are critical for sports companies seeking to harness the benefits of multinational operations fully. Why is this coordination so essential? It empowers companies to tackle complex challenges while capitalizing on opportunities in diverse and evolving international markets. Managers must develop a wide range of skills, allowing them to adapt effectively to dynamic environments. This adaptability ensures operational success and strengthens companies' positions in competitive global arenas. The lack of comprehensive frameworks is a significant obstacle to progress in the sports sector. Fragmented strategies and the absence of robust, evidence-based models for economic development and commercialization have hindered sustainable growth. The proposed framework addresses these gaps by systematically analyzing the elements and interconnections essential to the development of the sports industry. Consider its cultural implications: this framework facilitates cultural exchange by enabling sports companies to promote local traditions in global markets, thereby enhancing cross-cultural understanding. For example, a sports company could incorporate traditional Iranian motifs in its branding efforts to appeal to international audiences, simultaneously preserving cultural heritage while expanding its market reach. Policymakers, too, have a pivotal role to play. They should actively leverage this framework to establish incentives for international collaborations and streamline regulations that facilitate global partnerships. By fostering alignment across academic, governmental, industrial, and media sectors, they can create a cohesive environment that encourages innovation, improves competitiveness, and supports sustainable growth.

The framework's practical applications extend beyond addressing systemic risks, such as economic weaknesses. It also offers actionable capacity-building strategies, enabling companies to develop resilient business mechanisms that thrive under dynamic market conditions. Moreover, it provides a foundation for continuous improvement and innovation, ensuring the industry's adaptability to future challenges and opportunities.

KEYWORDS

Sports Company, International Business, International Market, Sports Market, Sports Business

Ethical Considerations:

Compliance with ethical guidelines

As the author of the article, I promise that I have followed the ethical guidelines.

Funding

Authors state no funding involved.

Conflict of Interest

The authors declare that there are no conflicts of interest regarding the publication of this manuscript

Acknowledgment

I am grateful to all the professors who participated in the interview process.

چارچوب مفهومی رشد شرکت‌های چندملیتی در صنعت ورزش ایران

مهدی پیران^۱، محمدصادق افروزه^{۲*}، ابراهیم خوشنام^۳، حسین زارعیان^۴

چکیده

هدف از این پژوهش ارائه چارچوب مفهومی رشد شرکت‌های صنعت ورزش ایران در مقیاس بین‌المللی و چندملیتی بود. روش تحقیق از نوع تحقیقات کیفی با رویکرد تحلیل تماتیک بود. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه صاحب‌نظران علمی (استادان دانشگاه‌ها) و اجرایی (مدیران و کارشناسان سازمانی و شرکتی) حوزه موضوع پژوهش بود. انتخاب نمونه به تعداد لازم جهت رسیدن به اشباع نظری و به روش نمونه‌گیری گلوله برفی انجام شد (۱۶ نفر). ابزار پژوهش مصاحبه نیمه اکتشافی (هدایت شده) بود. روایی نتایج پژوهش براساس شایستگی حرفه‌ای نمونه مصاحبه شده، روایی محتوایی چارچوب مصاحبه، میزان توافق مصححان کدگذاری (۲ پژوهشگر خبره: ۰/۷۳) تأیید شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از کدگذاری چهار مرحله‌ای متناسب با روش تحقیق انجام شد. یافته‌ها نشان داد که چارچوب مفهومی مستخرج شامل: ۴ تم کلی، ۱۰ تم اصلی، ۴۷ تم فرعی و ۱۶۴ مفهوم محوری است. تم‌های کلی شامل زمینه‌یابی سطح جهانی برای کسب‌وکار ورزشی چندملیتی، بستر بین‌المللی در اقتصاد و صنعت ورزش کشور، ظرفیت‌سازی رویکرد چندملیتی در شرکت‌های ورزشی کشور و سازوکارها و کارکردهای رشد شرکت‌های ورزشی چندملیتی بود. براساس نتایج می‌توان گفت که رشد شرکت‌های چندملیتی در صنعت ورزش نیازمند شناخت شرایط و عوامل اثرگذار در محیط بین‌المللی و داخلی صنعت ورزش به همراه ظرفیت‌سازی و بین‌المللی ابعاد و سازوکارهای سیستم کسب‌وکار در شرکت‌های ورزشی است. بنابراین پیشنهاد می‌شود از چارچوب ارائه شده برای تبیین و کاربست الگوی کسب‌وکار شرکتی در مقیاس بین‌المللی و چندملیتی برای صنعت ورزش کشور در فضای دانشگاهی، دولتی، صنعتی و رسانه-ای ورزش کشور استفاده شود.

واژه‌های کلیدی

شرکت ورزشی، کسب‌وکار بین‌المللی، بازار بین‌المللی، بازار ورزش، تجارت ورزشی.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد چهرم، ایران.
۲. دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه چهرم، چهرم، ایران.
۳. استادیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد چهرم، ایران.
۴. دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی، تهران، ایران.

*نویسنده مسئول: محمدصادق افروزه
رایانامه:

sadegh.afroozeh@jahromu.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۶/۱۸

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۱۰/۰۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۰/۰۹

استناد به این مقاله:

پیران، مهدی؛ افروزه، محمدصادق؛ خوشنام، ابراهیم و زارعیان، حسین. (۱۴۰۵). چارچوب مفهومی رشد شرکت‌های چندملیتی در صنعت ورزش ایران. فصلنامه علمی مدیریت ارتباطات در رسانه‌های ورزشی، ۱۳ (۳)، ۱۰۵-۱۳۰.

حق انتشار این مستند، متعلق به نویسندگان آن است. © ۱۴۰۵ ناشر این مقاله، دانشگاه پیام نور است.

این مقاله تحت گواهی زیر منتشر شده و با رعایت شرایط مندرج در آدرس زیر مجاز است.

This is an open access article under the CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).<https://sportmedia.journals.pnu.ac.ir/>

مقدمه

یکی از مشکلات مدیران کسب‌وکارهای ورزشی در ایران، این است که برای فعالیت‌های تجارت بین‌المللی از الگوبرداری استفاده می‌کنند، بدون توجه به اینکه استراتژی آن‌ها با شرایط بازار و محیط سازمان آن‌ها تا چه اندازه همخوانی دارد (محمدی و همکاران، ۲۰۲۴). مثلاً شرکت ورزشی که هنوز به اصول اولیه تجارت دیجیتال توجه نمی‌کند، نمی‌تواند از ابزارهای پیشرفته آن در بازار آسیایی استفاده کند. همچنین که شرکت ورزشی که هنوز زنجیره تأمین بین‌المللی خود را نشناخته است؛ نمی‌تواند برنامه بهبود برای یکپارچه کردن سیستم فروش ارائه دهد (کامرر^۱ و همکاران، ۲۰۲۱). اگرچه تصور حاکم در عمدتاً سازمان‌های ورزشی ایران این است که توسل به مفاهیم تجارت و ارتباطات بین‌المللی می‌تواند راهگشای تمام مشکلات بین‌المللی باشد و تضمینی برای عملکرد آن‌ها در نبرد رقابت ورزشی، اما اتفاقی که در عمل رخ داده است، این است که سازمان‌های ورزشی صرفاً برای موارد محدود است (بینا^۲، ۲۰۱۹).

با توجه به رکود نسبی اقتصاد جهانی، اشباع بازارها و افزایش سطح انتظارات مصرف‌کنندگان؛ کسب تخصص در تجارت بین‌الملل و به‌کارگیری اصولی و حرفه‌ای شیوه‌های آن از طریق درک بهتر فرصت‌های تجارت فراملی می‌تواند به‌عنوان اهرمی توانا در رقابت‌پذیری صنایع ملی و تقویت صادرات صنعتی و غیرنفتی قلمداد شود. برای نیل به این مهم بنگاه‌ها نیازمند ارائه محصولات و فرآیندهای خلاقانه و تجارت مؤثر آن‌ها در محیط بین‌المللی هستند (فلاح کاظمی و همکاران، ۲۰۲۳).

تجارت بین‌الملل^۳ اقدامات تجارت در مقیاس جهانی مبتنی بر شناخت فرصت‌ها و تهدیدها برای دستیابی به اهداف جهانی است. تجارت بین‌المللی عبارت است از انجام فعالیت‌های تجاری برای رساندن کالا و خدمات یک شرکت به مشتریان یا مصرف‌کنندگان خود در بیش از یک کشور، به‌منظور کسب سود. مراحل و اصول تجارت جنبه

استاندارد و عمومی دارند و در همه بازارها و کشورها قابل اجرا هستند (جیولیانی^۴ و نامراتو^۵، ۲۰۱۸). کوشش‌های تجارت در سطح بین‌الملل براساس شناخت وجوه تفاوت و تشابه محیط‌های انجام معاملات تجاری جهت می‌یابد. تجارت بین‌المللی، در ساده‌ترین سطح خود، فرایندی است که در آن یک شرکت تجاری باید در مورد آمیخته تجارت خود در ورای مرزهای کشورش تصمیم‌گیری کند (کلاشی و همکاران، ۲۰۲۴). این امر زمینه نزدیک شدن هرچه بیشتر دو زیرشاخه رشته مدیریت یعنی تجارت و بین‌الملل را فراهم ساخته به‌طوری که مطالعات این عرصه را می‌توان ذیل مفهوم تجارت بین‌المللی جستجو نمود. در واقع مقصود اصلی از خلق این اصطلاح رسیدن به فهم مناسبی از وجه اشتراک و متقابلاً اتخاذ رویکردهای بین‌المللی در تجارت بوده است (لیو^۵، ۲۰۲۲).

شرکت‌های چندملیتی شرکت‌هایی هستند که فعالیت‌های تجاری و اقتصادی خود را در چند کشور انجام می‌دهند و دارای شعبه‌ها، دفاتر یا واحدهای تولیدی در کشورهای مختلف هستند. این شرکت‌ها معمولاً دارای سرمایه‌گذاری‌ها و منابع مالی بزرگی هستند و به دلیل فعالیت‌های گسترده خود در سطح جهانی، تأثیر بزرگی در اقتصاد جهانی دارند (حاجی اسماعیلی و داراب پور، ۲۰۲۳). شرکت‌های چندملیتی در واقع شرکت‌هایی هستند که فعالیت‌های تجاری و تولیدی خود را در کشورهای مختلف دنیا انجام می‌دهند. این شرکت‌ها ممکن است شعبه‌ها و دفاتر فروش در کشورهای مختلف داشته باشند و یا حتی واحدهای تولیدی واقع در کشورهای مختلف داشته باشند (ساعتی و همکاران، ۲۰۱۸).

ساختار و سیستم یک شرکت چندملیتی بسیار پیچیده و گسترده است و به شرکت واحد و تعداد کشورهایی که در آن فعالیت می‌کند، بستگی دارد. اما در کل، ساختار و سیستم یک شرکت چندملیتی به شکل زیر است: به‌طور کلی، ساختار و سیستم یک شرکت چندملیتی بسیار پویا و پیچیده است و نقش مدیران ارشد در تصمیم‌گیری‌های

1. Kammerer

2. Baena

3. international business

4. Giulianotti & Numerato

5. Lyu

مشکلات را می‌توان در چند حوزه کلی مورد بحث قرار داد. تحریم‌های بین‌المللی علیه ایران ممکن است باعث محدودیت‌هایی در حوزه مالی، تجاری و اقتصادی برای شرکت‌های چندملیتی شود. علاوه بر این مشکلات در نظام بانکی ایران و محدودیت‌های مربوط به انتقال و تبادل پول، معاملات مالی و امور بانکی باعث مشکلات برای شرکت‌های چندملیتی می‌شود (حاجی اسماعیلی و داراب پور، ۲۰۲۳). همچنین قوانین و مقررات داخلی ایران ممکن است باعث مشکلات و سختی‌ها در فعالیت‌های شرکت‌های چندملیتی شود. گاهی اوقات عدم پایداری به قراردادهای و توافقات ممکن است باعث مشکلات برای شرکت‌های چندملیتی شود (بادکوبه‌ای و اسفیدانی، ۲۰۲۲).

مسائل مربوط به حفظ حقوق مالکیت فکری و نقض آن ممکن است باعث نگرانی شرکت‌های چندملیتی شود. ناپایداری سیاسی و تغییرات در سیاست‌های دولت ممکن است باعث عدم اطمینان و نگرانی درباره آینده حضور شرکت‌های چندملیتی شود. برخی شرکت‌های چندملیتی نگران نقض حقوق بشر در ایران هستند و این موضوع ممکن است باعث نگرانی و اختلافات شده. این مشکلات و محدودیت‌ها ممکن است باعث کاستگی در جذب سرمایه خارجی، توسعه فعالیت‌های تجاری و صنعتی، و همچنین افزایش اشتغال در ایران شود (حسینی مقدم و همکاران، ۲۰۲۱). زیرا شرکت‌های چندملیتی در کشورهای در حال توسعه با چالش‌ها و مشکلات خاصی روبرو می‌شوند که ممکن است تأثیر مستقیمی بر فعالیت‌های آن‌ها داشته باشد. برخی از این چالش‌ها عبارت‌اند از: نوع و شدت رقابت: در کشورهای در حال توسعه، رقابت معمولاً بسیار شدید است و شرکت‌های چندملیتی باید با رقبا و شرایط سخت رقابت کنند تا بتوانند بازارها را به دست آورند (ساعتی و همکاران، ۲۰۱۸).

محدودیت‌های مالی و امور بانکی: شرکت‌های چندملیتی ممکن است با محدودیت‌های مالی و امور بانکی در کشورهای در حال توسعه روبرو شوند که مانع از انجام فعالیت‌های تجاری و سرمایه‌گذاری‌های لازم می‌شود. نقض حقوق کارگران: برخی کشورهای در حال توسعه

استراتژیک و هماهنگ کردن فعالیت‌های شرکت در سطح جهان بسیار حائز اهمیت است (راسیاه و رن^۱، ۲۰۲۳). مدیریت یک شرکت چندملیتی به دلیل وجود عوامل مختلفی نظیر تنوع فرهنگی، تفاوت‌های زبانی، تفاوت‌های قانونی و مالیاتی، فاصله جغرافیایی و ... نسبت به مدیریت یک شرکت ملی یا محلی، چالش‌های بسیار زیادی دارد (حسینی مقدم و همکاران، ۲۰۲۱).

در بسط این رویکرد به صنعت ورزش می‌توان گفت، شرکت‌های چندملیتی ورزشی نیز در صنعت ورزش و تجارت ورزشی فعالیت دارند و دارای شعبه‌ها و فعالیت‌های گسترده در سطح جهانی هستند. به عنوان مثال، شرکت‌های ورزشی چندملیتی معروفی مانند شرکت‌های نایک، آدیداس و پوما را می‌توان نام برد هرلوند^۲ و همکاران (۲۰۲۲). فعالیت شرکت‌های چندملیتی ورزش در جهان بسیار گسترده و متنوع است و این شرکت‌ها در حوزه‌های مختلف ورزشی مانند تولید و فروش تجهیزات ورزشی، حق برند و لوازم ورزشی، حق پخش تلویزیونی و اینترنتی رویدادهای ورزشی، حقوق پخش مسابقات ورزشی، حق استفاده از نام و نشان تجاری تیم‌ها و ... فعالیت دارند (فلاح کاظمی و همکاران، ۲۰۲۳).

براساس شواهد و اطلاعات محیطی شرکت‌های ورزشی چندملیتی نقش بسیار مهمی در صنعت ورزش دارند و تأثیرات گسترده‌ای در جهان ورزش دارند. با توجه به این نقش‌ها، مطالعات بسیار زیادی در زمینه نقش شرکت‌های ورزشی چندملیتی در جهان صورت گرفته است که موضوعات مختلف مانند تأثیرات اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، فناورانه و سیاسی آن‌ها را بررسی کرده است. از آنجا که شرکت‌های چندملیتی در جهان ورزش نقش بسیار مهمی دارند، تحقیقات بسیار زیادی در زمینه نقش آن‌ها صورت گرفته است که به شناخت بهتر این نقش و تأثیرات آن‌ها در صنعت ورزش کمک کرده است (صالح نیا و همکاران، ۲۰۲۳).

تأسیس و حضور شرکت‌های چندملیتی در ایران با مشکلات و محدودیت‌های خاصی روبرو است. این

و ورزش این است که این سیستم تنها تبلیغات و فروش نیست بلکه یک شبکه تجارت در ابعاد گسترده است.

توصیف و تحلیل سیستم تجارت با رویکرد بازار جهانی ورزش در صنعت ورزش به یکپارچه‌سازی سیستم اقتصادی در این صنعت با محوریت شرکت‌ها و برندهای ورزشی کمک می‌کند. این رویکرد جامع امکان بررسی دقیق‌تر عوامل اقتصادی صنعت ورزش را فراهم کرده و با استفاده از آن می‌توان منابع را در جهت مزیت‌های اقتصادی بین‌المللی برای ورزش کشور مورد توجه و ارزیابی قرار داد. تحلیل قابلیت‌های تجارت بین‌المللی مقدمه تجاری‌سازی بین‌المللی ورزش است و ورزش بین‌المللی بدون تجاری شدن براساس ارزش‌های اقتصادی واقعی نمی‌تواند جایگاه واقعی خود را در آینده تضمین کند (کشکر و همکاران، ۲۰۱۴). این مسئله برای کشورهای در حال توسعه مانند ایران بسیار بیشتر اهمیت دارد چون هنوز صنعت ورزش در ایران به‌عنوان یک صنعت ملی و رسمی سودآور مطرح نیست و کشور ما تحت تحریم قرار دارد.

مرور و نقد پیشینه پژوهش برای تبیین خلأ موضوع در مطالعات قبلی در دو بخش تحقیقات داخلی و خارجی انجام شد. در تحقیقات داخلی؛ محمدی و همکاران (۲۰۲۴) به بررسی توانمندسازی عملکرد صادراتی تولیدات ورزشی با رویکرد کلاس جهانی پرداخت. کلاشی و همکاران (۲۰۲۴) عوامل مؤثر بر توسعه دیپلماسی اقتصادی در ورزش ایران را شناسایی و چارچوب‌بندی نمودند. صالح نیا و همکاران (۲۰۲۳) عوامل مؤثر بر موفقیت صادرات کالاهای ورزشی ایرانی را گزارش کردند. حاجی اسماعیلی و داراب پور (۲۰۲۳) به بررسی پیمان جهانی به مثابه یک موافقت‌نامه مکمل جهت تنظیم گری شرکت‌های چندملیتی پرداختند. فلاح کاظمی و همکاران (۲۰۲۳) الگویی برای رقابت‌پذیری برندهای پوشاک ورزشی ایرانی برای ورود به بازارهای بین‌المللی ارائه نمودند. رسول رویسی و همکاران (۲۰۲۲) به ارائه مدلی برای بازاریابی بین‌الملل استارت‌آپ‌های خدماتی مجازی ایرانی پرداختند. بادکوبه‌ای و اسفیدانی (۲۰۲۲) استراتژی بازاریابی بین‌المللی و عملکرد صادراتی در شرکت‌های کوچک و متوسط را بررسی نمودند.

دارای قوانین کاری سخت و نقض حقوق کارگران است که ممکن است باعث اختلافات و مشکلات بین شرکت‌های چندملیتی و کارگران شود (دموچی^۱، ۲۰۱۹).

نوسانات قیمت: تغییرات ناپایدار در نرخ ارز، قیمت مواد اولیه و سایر عوامل اقتصادی ممکن است باعث مشکلات برای شرکت‌های چندملیتی در تصمیم‌گیری‌های مالی و تجاری شود. این چالش‌ها ممکن است باعث کاستگی در جذب سرمایه خارجی، توسعه فعالیت‌های تجاری و صنعتی، و همچنین افزایش اشتغال در کشورهای در حال توسعه شود (ساعتی و همکاران، ۲۰۱۸).

تجارت بین‌المللی در واقع تمایل به منبع‌یابی بیرونی را در کسب‌وکارها ارتقا داده است. در دهه‌های گذشته، شرکت‌های ورزش به کارهای مختلفی دست زدند اما در حال حاضر، آن‌ها به‌طور فزاینده‌ای توجه خود را به اموری معطوف ساخته‌اند که بتوانند در یک یا چند زمینه با سایر رقبای خود رقابت کنند. برای نیل به این هدف، ضروری است این کسب‌وکارها به‌منظور تهیه بخشی از محصولاتشان که نیاز مشتری نهایی را برآورده می‌سازد، به منبع‌یابی بیرونی یا برون‌سپاری فعالیت‌ها و تقویت کارخانه‌ها دیگر بپردازند (عسگری و خداپرست، ۲۰۲۳). بنابراین شرکت‌های چندملیتی تأثیر بسیار زیادی بر اقتصاد جهانی دارند و مطالعه آن‌ها به درک بهتر از روندها و تغییرات اقتصادی جهانی کمک می‌کند. همچنین شرکت‌های چندملیتی به‌عنوان یک منبع اصلی اشتغال در کشورهای مختلف شناخته می‌شوند. بنابراین، مطالعه آن‌ها به درک تأثیرات اجتماعی و اقتصادی آن‌ها بر جوامع مختلف کمک می‌کند (ساعتی و همکاران، ۲۰۱۸). علاوه بر این شرکت‌های چندملیتی با چالش‌ها و فرصت‌های منحصربه‌فردی روبرو هستند که مطالعه کمک می‌کند تا بهبود درک خود را نسبت به مسائل جهانی و بین‌المللی برطرف کنند. همچنین شرکت‌های چندملیتی در فرآیندهای ارتباطات بین‌المللی نقش مهمی دارند. مطالعه آن‌ها می‌تواند به درک بهتر از روابط بین‌المللی، فرهنگ‌ها و زبان‌های مختلف کمک کند (حسینی مقدم و همکاران، ۲۰۲۱). اما چالش تعمیم تجارت بین‌المللی به حوزه ورزش

در تحقیقات خارجی سطح بین‌المللی و سایر کشورها نیز؛ راسیاه و رن^۱ (۲۰۲۳) به بررسی مدیریت پایدار یک شرکت چندملیتی مخابراتی در کشور میزبان مالزی پرداختند. هرلوند^۲ و همکاران (۲۰۲۲) نقش لجستیک در رویدادهای ورزشی جهانی را متأثر از عوامل محیطی، شرایط بازار، جنبه‌های متمایز و نیروهای رقابتی می‌دانند. پول و مس^۳ (۲۰۲۲) به ارائه یک چارچوب برای بازاریابی بین‌المللی و لیو^۴ (۲۰۲۲) به بررسی استراتژی بازاریابی بین‌المللی تجهیزات ورزشی پرداختند. کومار و بهالا^۵ (۲۰۲۱) در بررسی بازار جهانی ورزش امروز نشان دادند که فرصت‌ها و استراتژی‌های بازاریابی جهانی و تحولات بازار جهانی ورزش و تفریحات همسو با تحولات ورزش‌ها است.

هارجیتو^۶ و همکاران (۲۰۲۱) به بررسی تأثیر رویدادهای ورزشی بین‌المللی بر بورس پرداختند. کامر^۷ و همکاران (۲۰۲۱) در بررسی تفاوت بازاریابی و برندسازی بین‌المللی بین شرکت‌های ورزشی نایک و آدیداس گزارش کردند که این دو شرکتی چندملیتی برند متفاوتی از هم ایجاد کرده‌اند. لی^۸ (۲۰۲۲) در تحقیق خود به بررسی تأثیر محصولات و استراتژی بازاریابی بر سهم بازار بین‌المللی دو شرکت ورزشی نایک و آدیداس پرداختند. گارسیا و پوجول^۹ (۲۰۲۰) به بررسی رابطه جذب استعداد در بازار جهانی ورزش براساس ارزیابی هزینه‌های انتقال بازیکنان فوتبال نقش مهمی در این مسئله دارد. نهامو^{۱۰} و همکاران (۲۰۲۰) تأثیر ایپیدی کووید ۱۹ بر صنعت ورزش جهانی و کسب‌وکارهای مرتبط با آن را مورد بررسی قرار دادند. بینا^{۱۱} (۲۰۱۹) به بررسی موردی استراتژی بازاریابی جهانی در ورزش حرفه‌ای در باشگاه بایرن مونیخ پرداختند.

ابراهیمی و همکاران (۲۰۲۱) الگوی عوامل مؤثر بر توسعه صادرات کالاهای ورزشی را ارائه نمودند. حسینی مقدم و همکاران (۲۰۲۱) نظارت کشور مبدأ بر شرکت چندملیتی؛ چالش صلاحیت و مسئولیت فرامرزی را مورد بررسی قرار دادند. علی یاری و همکاران (۲۰۲۱) به اولویت‌بندی مؤلفه‌های سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در رویدادهای ورزشی بین‌المللی پرداختند. علوی و همکاران (۲۰۲۱) به بررسی پیامدهای تحریم‌های بین‌المللی بر صنعت ورزش پرداختند. صادقی (۲۰۲۱) تأثیر تجارت الکترونیک بر توسعه صادرات کالاهای ورزشی ایرانی را بررسی نمودند. سرباب و همکاران (۲۰۲۰) تأثیر محیط توری بر درجه عبور نرخ ارز بر شاخص قیمت واردات کالاهای ورزشی ایران و شرکای تجاری را بررسی نمودند.

ساعتی و همکاران (۲۰۱۸) به بررسی فناوری خوشه‌بندی و استراتژی تحقیق و توسعه در شرکت‌های چندملیتی. پرداختند. خدادادی و همکاران (۲۰۱۸) به بررسی هم‌گرایی صادرات گروه کالاهای ورزشی در ایران پرداختند. فرزام و همکاران (۲۰۱۸) مزیت نسبی و مزیت رقابتی صادرات کالاهای ورزشی منتخب ایران را گزارش کردند. خدادادی و همکاران (۲۰۱۸) به بررسی اثر تحریم بر تجارت ایران و شرکای عمده تجاری و پیش‌بینی روند تجارت در صنعت ورزش پرداختند. نوروزی و معصوم (۲۰۱۷) به طراحی مدل عوامل مؤثر در عملکرد صادرات شرکت‌های تولیدکننده تجهیزات ورزشی پرداختند.

یوسفی زرنندی و همکاران (۲۰۱۵) موانع رقابت‌پذیری کالاهای داخلی با نمونه‌های خارجی در بخش تولیدی صنعت ورزش ایران را گزارش کردند. فخری (۲۰۱۶) عوامل مؤثر بر سهم محصولات ورزشی در تجارت خارجی کشور را شناسایی و مدل‌سازی نمودند. عسکریان و همکاران (۲۰۱۶) تغییرات رقابتی، ساختاری و ملی صادرات کالاهای ورزشی در ایران نتایج حاصل از مدل تغییر سهم نشان می‌دهد. کشکر و همکاران (۲۰۱۴) به بررسی نقش نمایشگاه بین‌المللی کالا و تجهیزات ورزشی در توسعه بازار این محصولات با تأکید بر آمیخته بازاریابی ورزشی پرداختند.

1. Rasiaah. Ren
2. Herold
3. Paul & Mas
4. Lyu
5. Kumar & Bhalla
6. Harjito
7. Kammerer
8. Li
9. Garcia & Pujol
10. Nhamo
11. Baena

داده‌های ناکامل یا نامعتبر، به نتایج تحقیقات قابل اعتماد منجر نشوند. همچنین می‌توان به مسائل زمینه‌ای اشاره کرد که برخی از پژوهش‌ها ممکن است تحت تأثیر شرایط محیطی شرکت‌های چندملیتی قرار گیرند، به‌طوری که نتایج آن‌ها ممکن است تحت تأثیر عوامل اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و جغرافیایی قرار گیرد. همچنین عدم تعمیم‌پذیری برخی از پژوهش‌ها برای حوزه‌های تخصصی مانند ورزش ممکن است به دلیل محدود بودن نمونه‌ها یا شرایط خاص، قابلیت تعمیم‌پذیری به دیگر شرایط و جوامع را نداشته باشند. علاوه بر این عدم توجه به جوانب اجتماعی و زیست‌محیطی برای برخی از پژوهش‌ها ممکن است به دلیل تمرکز بر جوانب اقتصادی، جوانب اجتماعی و زیست‌محیطی را نادیده بگیرند. همچنین تأثیرات منفی شرکت‌های چندملیتی را می‌تواند شامل برخی از پژوهش‌ها ممکن است به دلیل تمرکز بر تأثیرات مثبت شرکت‌های چندملیتی، تأثیرات منفی آن‌ها را نادیده بگیرند.

مسئله محوری پژوهش برای توسعه اکوسیستم کسب‌وکار شرکت‌های ورزشی چندملیتی در ایران را می‌تواند از جمع‌بندی چند حوزه تعریف و تبیین نمود. ابتدا می‌توان به نقش و تأثیر شرکت‌های چندملیتی در اقتصاد ورزش ایران اشاره کرد که بررسی نقش و تأثیر شرکت‌های چندملیتی در اقتصاد و صنعت ورزش ایران و ارزیابی اینکه چگونه فعالیت‌های آن‌ها بر روند توسعه اقتصادی ورزش کشور تأثیر می‌گذارد. سپس روابط شرکت‌های چندملیتی ورزشی با دولت و سازمان‌های دولتی مرتبط با ورزش را می‌تواند بررسی نمود که این روابط در ایران و تأثیر این روابط بر تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری‌های کشور قرار دارد. همچنین ابهامات مربوط به تأثیرات اکوسیستمی و زیست‌محیطی فعالیت‌های شرکت‌های چندملیتی ورزشی در کشور ایران وجود دارند، که نیازمند ارائه راهکارهای بهبود و توسعه پایدار این فعالیت‌ها است. علاوه بر به تأثیرات فرهنگی و اجتماعی شرکت‌های چندملیتی ورزشی بر جوامع ملی و محلی در ایران و ارائه راهکارهای مناسب برای کارکردهای فرهنگی و اجتماعی ورزش پرداخت. همچنین بررسی مزایا و معایب حضور شرکت‌های چندملیتی در

بوچت و سویری^۱ (۲۰۱۹) و گزارش کردند که مسائل و روندهای جدید اقتصاد جهانی ورزش به رشد کسب‌وکار گردشگری ورزشی دارای همگرایی است. دموجی^۲ (۲۰۱۹) به بررسی تأثیر پیامدهای بازاریابی و تبلیغات جهانی بر رفتار و فرهنگ مصرف‌کننده در ورزش نیوزلند پرداختند. فروئس^۳ و همکاران (۲۰۱۹) چالش‌های شرکت‌های خارجی در چین و پیامدهای تحقیق و عمل آن‌ها بررسی نمودند. ویو و پارک^۴ (۲۰۱۹) به بررسی نقش پیچیدگی نهادی بین‌المللی بر نوآوری شرکت‌های چندملیتی بازارهای نوظهور پرداختند. وسویو و لاوو^۵ (۲۰۱۹) تأثیر فرهنگ ملی بر فرهنگ‌سازمانی شرکت‌های چندملیتی در غنا را بررسی کردند. جیولیانیی و نامراتو^۶ (۲۰۱۸) به بررسی رابطه تحولات بازار ورزش جهانی و فرهنگ مصرف‌کنندگان آن پرداختند.

سرانو^۷ و همکاران (۲۰۱۸) در زنجیره ارزش فوتبال در برزیل و برور^۸ (۲۰۱۷) تحول تجاری در فوتبال جهان از روش تجزیه و تحلیل سیستم بازاریابی جهانی بررسی نمودند. گریت و دریکنس^۹ (۲۰۱۷) به بررسی نقش بازار ورزش اروپا بر حاکمیت ورزش بین‌المللی پرداختند. بروستر^{۱۰} (۲۰۱۷) گزارش کردند که بین‌المللی شدن تولید، در مقایسه با بین‌المللی شدن فروش کالا و خدمات، تأثیر بیشتری بر تجارت بین‌المللی شرکت‌های چندملیتی دارد. مرور و نقد تحقیقات پیشین داخلی در زمینه شرکت‌های چندملیتی نشان می‌دهد که می‌توان خلأهایی را نسبت به روش‌شناسی و نتایج این پژوهش‌ها مطرح کرد. برخی از نقدها و انتقادات معمول در این زمینه عبارت‌اند از ضعف‌های روش‌شناسی که برخی از پژوهش‌ها ممکن است از روش‌های تحقیقی ضعیف یا نامناسب استفاده کنند که موجب شود نتایج آن‌ها قابل اعتماد نباشد. علاوه بر این، برخی از مطالعات ممکن است به دلیل استفاده از

1. Bouchet & Sobry
2. De Mooij
3. Froese
4. Wu, J., & Park
5. wusu Ansah, M., & Louw
6. Giulianotti & Numerato
7. Serrano
8. Brewer
9. Geeraert & Drieskens
10. Brewster

پژوهش بود: ۱- اساتید و پژوهشگران دانشگاه‌ها ۲- مدیران و کارشناس سازمان‌های ورزشی ۳- مدیران و متخصصان شرکت‌های ورزشی، ۴- تحلیلگران و مشاور کسب و کار و بازار. انتخاب نمونه به روش نمونه‌گیری گلوله برفی انجام شد. از این رو نمونه آماری به تعداد قابل کفایت (رسیدن به اشباع نظری در استخراج مفاهیم) با روش قضاوتی نمونه‌گیری شد (۱۶ نفر).

ایران و ارائه پیشنهادها برای بهبود عملکرد و تأثیرات مثبت آن‌ها می‌تواند به عنوان ابعادی از مسئله این پژوهش مطرح شود.

روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق مطالعه حاضر از نوع تحقیقات کیفی با رویکرد تحلیل تماتیک بود. جامعه آماری پژوهش (جهت مصاحبه) شامل کلیه خبرگان و صاحب‌نظران حوزه موضوع

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

Table. Demographic characteristics of interviewees

شغل	تخصص	تحصیلات	سازمان	جنسیت
عضو هیئت علمی	بازاریابی ورزشی	دکتری مدیریت ورزشی	پژوهشگاه تربیت بدنی	مرد
عضو هیئت علمی	بازاریابی ورزشی	دکتری مدیریت ورزشی	دانشگاه رازی	زن
عضو هیئت علمی	بازاریابی ورزشی	دکتری مدیریت ورزشی	دانشگاه گیلان	مرد
عضو هیئت علمی	بازاریابی ورزشی	دکتری مدیریت ورزشی	دانشگاه شیراز	مرد
عضو هیئت علمی	اقتصاد بین‌المللی	دکتری اقتصاد	دانشگاه چهارم	مرد
عضو هیئت علمی	بازاریابی بین‌المللی	دکتری مدیریت بازرگانی	دانشگاه فردوسی	زن
مدرس و پژوهشگر	کارآفرینی بین‌المللی	دکتری مدیریت بازرگانی	دانشگاه تهران	زن
مدیر ورزشی	روابط بین‌الملل ورزش	دکتری مدیریت ورزشی	وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک	مرد
مدیر ورزشی	روابط بین‌الملل ورزش	دکتری مدیریت ورزشی	فدراسیون همگانی	زن
مدیر ورزشی	مدیر بازاریابی	دکتری مدیریت ورزشی	فدراسیون فوتبال	مرد
مدیر ورزشی	مدیر محصول و خدمات	کارشناسی ارشد مدیریت	نمایشگاه ورزش	مرد
مدیر ورزشی	مدیر مالی و اقتصادی	دکتری مدیریت ورزشی	شرکت ورزشی	زن
مدیر ورزشی	مدیر بازاریابی	دکتری مدیریت ورزشی	شرکت ورزشی	مرد
مدیر شرکت	مدیر بازاریابی	دکتری مدیریت بازرگانی	شرکت بین‌المللی	مرد
مدیر ورزشی	مدیر بازاریابی	دکتری مدیریت ورزشی	شرکت ورزشی	مرد
مدیر شرکت	مدیر بازاریابی	دکتری مدیریت ورزشی	شرکت ورزشی	مرد

پس از انجام هر مصاحبه، الگوی به دست آمده تا آن مرحله ارائه می‌شد و در صورتی که مصاحبه‌شونده نکاتی را نسبت به الگو داشت، مورد بحث قرار می‌داد. این کار پس از انجام مصاحبه انجام می‌شد تا مصاحبه خالی از هر گونه پیش‌فرض و جهت‌گیری انجام شود. از آنجایی که مؤلفه پایایی به گستره تکرارپذیری یافته‌های پژوهش اشاره دارد و در انجام مطالعات کیفی پژوهشگر به تفسیر موضوع مورد مطالعه می‌پردازد. کار گردآوری داده‌ها تا زمانی ادامه یافت که پژوهشگر اطمینان حاصل کند که ادامه کار چیز تازه‌ای به دانسته‌های او نمی‌افزاید. پس از انجام ۱۶ مصاحبه در طی دوره شش ماه، تحلیل داده‌ها

استخراج یافته‌ها حاضر یک رویکرد استقرایی (جزء به کل) براساس مصاحبه اکتشافی و مطالعه نظامند کتابخانه‌ای برای تکمیل آن بود. روایی این بخش براساس شایستگی فردی نمونه مصاحبه شده، روایی محتوایی چارچوب انجام مصاحبه و میزان توافق مصححان کدگذاری (۲ پژوهشگر خبره مدیریت ورزشی: ۰/۷۲) استخراج مفاهیم صورت گرفت. انجام مصاحبه‌ها براساس چارچوب تحلیلی طراحی شده از قبل صورت گرفت. در بخش مصاحبه، با ارائه بازخورد به مصاحبه‌شوندگان و قراردادن آن‌ها در مسیر پژوهش به‌طوری که بر نحوه پاسخگویی آن‌ها تأثیر نگذارد، به‌منظور افزایش روایی درونی اقدام شد. ضمناً،

(محوری)، کدگذاری انتخابی (گزینشی) و کدگذاری نظری (موضوعی). در کدگذاری باز، داده‌ها شکسته می‌شوند. سپس به لحاظ مفهومی گروه‌بندی می‌گردند و مقوله‌ها و ویژگی‌های آن‌ها تولید می‌شود. در این مرحله از کدگذاری اقدام به گردآوری آزاد داده‌ها تا زمانی ادامه پیدا می‌کند که اثرات مقوله محوری، نمودار کدگذاری انتخابی نیز به معنای محدود کردن کدگذاری به آن دسته از متغیرهایی است که مربوط به متغیر محوری هستند؛ به عبارتی زمانی که مقوله محوری، نمودار شده کدگذاری انتخابی آغاز شده و مصاحبه‌ها در جهت متغیر محوری کدگذاری می‌شوند. این فرضیه‌ها در یک نظریه با هم عمل می‌کنند و دغدغه اصلی مشارکت‌کنندگان را تشریح می‌کنند. در نهایت زمانی که مقوله‌های مختلف به همدیگر و متغیر محوری مرتبط شدند.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش شامل دو بخش چارچوب کدگذاری یافته‌ها و مدل مفهومی پژوهش بود. یک نمونه از کدگذاری پژوهش در جدول شمار ۲ ارائه شده است. برای هر مفهوم محوری فراوانی تکرار مفاهیم کلیدی کد در سایر کدها گزارش شده است.

نشان داد که داده جدید به داده‌های قبلی اضافه نشد؛ زیرا درصد بالایی از داده‌های مستخرج از مصاحبه‌های آخر تکراری بود. بنابراین، با رسیدن به حد اشباع نظری، به مصاحبه‌ها پایان داده شد.

پژوهشگران کیفی به‌جای واژه اعتبار و روایی، از واژه‌های مقبولیت، انتقال‌پذیری و تأییدپذیری استفاده می‌کنند. روایی رونوشت مطالعه کتابخانه‌ای و ابزار مصاحبه ابتدا با استفاده از نظر متخصصان ارزیابی گردید. سپس از طریق روش‌های روایی کدگذاری و توافق مصححان بررسی شد.

جهت تحلیل مفاهیم مستخرج از سه مرحله کدگذاری و دسته‌بندی استفاده گردید. چارچوب پژوهش نیز براساس روابط شناسایی شده به صورت یک چارچوب سیستمی مفهومی ترسیم گردید. همزمان با گردآوری داده‌ها، کار تحلیل آن‌ها طی سه مرحله کدگذاری نیز شروع شد. پس از استخراج کدها، آن‌ها طبقه‌بندی می‌شوند؛ مقایسه مداوم، تفاوت‌ها و تشابهات بین این کدها را آشکار می‌کند؛ طبقات جدا و یا ادغام می‌گردند تا نظریه در روند این فرآیند شکل گیرد. منابع و متون موجود نیز در روند تکمیل تئوری مورد استفاده قرار می‌گیرند. روش کدگذاری سه مرحله‌ای برای چارچوب‌بندی مفهومی مؤلفه‌های استخراجی استفاده خواهد شد که عبارت است از: کدگذاری شامل دو مرحله اصلی است: کدگذاری باز

جدول ۲. یک نمونه کدگذاری یافته‌های پژوهش

Table 2. A sample coding of research findings

مستخرج از کدگذاری سو	کدگذاری دوم	مستخرج از کدگذاری اول	فراوانی تکرار مفاهیم کلیدی کد در سایر کدها
مضمون اصلی	مضمون فرعی	مضمین کلیدی	مفهوم محوری
زمینه‌یابی	شرایط راهبردی	فرصت‌های تجاری	- فرصت‌های تجاری بسیاری در سطح بین‌المللی و کشورها برای شرکت‌های ورزشی ایرانی وجود دارد که در صورت ارتقای کسب‌وکار خودشان می‌توانند به این فرصت‌ها ورود نمایند (مصاحبه‌شونده ۳)
سطح جهانی برای کسب‌وکار ورزشی چندملیتی	کسب‌وکارهای ورزشی بین‌المللی	فرصت‌های تجاری متنوع محیط کسب‌وکار بین‌المللی ورزش	۳

چارچوب مضامین مستخرج شامل؛ ۴ مضمون کلی، ۱۰ مضمون اصلی، ۴۷ مضمون فرعی و ۱۶۴ مفهوم محوری است.

جدول ۳. چارچوب مفهومی کدگذاری چهارمرحله‌ای رویکرد تماتیک

Table 3. Conceptual framework for the four-stage coding of the thematic approach

مضمون کلی	مضمون اصلی	مضمون فرعی	کد مفهومی	شماره مصاحبه‌های که کدها استخراج شده‌اند
زمین‌پایی سطح جهانی برای کسب‌وکار ورزشی چندملیتی	شرایط راهبردی کسب‌وکارهای ورزشی بین‌المللی	فرصت‌های تجاری و ورزشی	فرصت‌های تجاری متنوع محیط کسب‌وکار بین‌المللی ورزش	p13-p5-P1-p2-p4-p6-p5-p7-p16
		فرصت‌های تجاری و ورزشی	فرصت حضور در مسابقات ورزشی بین‌المللی به‌عنوان تأمین‌کننده و حامی امکان استفاده از منابع جهانی و کشورهای به دلیل توزیع جغرافیایی فعالیت‌ها	
		سطح جهانی	فرصت‌های رقابت بین‌المللی با سایر شرکت ورزشی چندملیتی برای شرکت‌های ایرانی	
	ورزشی بین‌المللی	تهدیدهای محیط بین‌المللی صنعت ورزش	محدودیت‌های مربوط به تحریم‌های خارجی علیه ایران مانند تحریم‌های آمریکا پیچیدگی و ریسک مدیریتی در گسترش جغرافیایی، تفاوت‌های فرهنگی و تنوع بازار بین‌المللی ورزش	p15-p2-P1-p2-p13-p4-p5-p6-p13-p8
		تحوالات و تغییرات سریع محیط بین‌المللی صنعت ورزش پیشرفت‌ها و رقابت‌های آن چالش‌های تجارت الکترونیک و اقتصاد دیجیتال بین‌المللی در صنعت ورزش ایران	مشکلات و سختی‌های قوانین و مقررات تجارت بین‌المللی و محیط حقوقی صنعت ورزش	
		الزامات کسب‌وکار بین‌المللی در ورزش	چارچوب حقوقی حضور در بازارهای جهانی نیازمند توانمندی در مدیریت تغییرات سازمانی	
	جامعه مصرف و مشتریان جهانی ورزش	توانایی مدیریت استراتژیک به علت پیچیدگی فعالیت‌ها در بازارهای مختلف شرکت چندملیتی	پوشش جغرافیایی گسترده شرکت‌های چندملیتی به علت حضور در بازارهای مختلف حمایت از حقوق انسانی، محیط‌زیست و ترویج اخلاق کسب‌وکار	p10-p1-p5 p3-p6-p7-p1-p8-p10-p15
		الزامات سطح بین‌المللی برای کسب‌وکار و تجارت ورزشی مانند استانداردهای صنعتی در تولیدات و محصولات	استانداردهای تجاری و مالی بین‌المللی برای شرکت‌های ورزشی تعهدات شرکت‌های ورزشی به حفاظت از محیط‌زیست و استفاده از منابع طبیعی به صورت پایدار لزوم توجه شرکت‌های ورزشی چندملیتی به قوانین و مقررات محلی کشورها مختلف	
		سازگاری با فرهنگ‌های محلی و نحوه تعامل با جوامع محلی و بازاریابی آن‌ها در هر کشور	تنوع رفتاری مشتریان بین‌المللی محصولات و خدمات ورزشی روابط و توانایی پاسخگویی به نیازهای مشتریان در بازارهای جهانی نیازها و ترجیحات مشتریان در بازارهای ورزشی بین‌المللی	
	اکوسیستم کارآفرینی و کسب‌وکار بین‌المللی ورزشی	فضای کسب‌وکار چندملیتی ورزشی	پیشرفت فزاینده و متنوع در فناوری و نوآوری‌های ورزشی سطح جهان فضای کسب‌وکار و تجارت ورزشی بین‌المللی در کشور مبدأ و کشورهای مقصد حجم بزرگ کارآفرینی و تنوع فعالیت شرکت‌های چندملیتی و بین‌المللی	p12-p3-p8 p8-p10-p11-p3-p4-p15
		وضعیت بازارهای هدف ورزشی بین‌المللی	ورود به بازارهای هدف ورزشی جدید در سراسر جهان و افزایش حضور در مناطق بازار مختلف رقابت شرکت‌های چندملیتی ورزشی در بازارهای بین‌المللی وضعیت بازار شرکت در مناطق مختلف جهان براساس نیازها و خصوصیات هر بازار و کشور	

مضمون کلی	مضمون اصلی	مضمون فرعی	کد مفهومی	شماره مصاحبه‌های که کدها استخراج شده‌اند
بستر: بین‌المللی در اقتصاد و صنعت ورزش کشور	شبکه بازرگانی و بازاریابی ورزشی جهانی	استراتژی‌های بازاریابی و تجارت بین‌المللی شرکت‌های ورزشی چندملیتی شبکه بازاریابی و تبلیغات جهانی در صنعت ورزش برندسازی و تقویت برند در سطح جهانی برای شرکت‌های ورزشی چندملیتی تحقیقات بازار و دسترسی به اطلاعات جهانی صنعت ورزش	p9-p4-p5 p8-p4-p13-p7-p10	
	زنجیره تأمین و ارزش جهانی ورزش	گسترش تنوع محصولات و خدمات ورزشی به‌منظور پوشش گسترده نیازهای مشتریان تنوع محصولات شرکت‌های چندملیتی و خدمات آن‌ها در بازارهای مختلف ارائه خدمات پس از فروش مناسب در سطح جهان توسط شرکت‌های ورزشی	p1-p3-p4-p6-p7-p3-p2-p1-p10-p6-p14	
	ظرفیت‌های ملی کسب‌وکار ورزشی	وجود قوانین حمایتی برای تجارت بین‌المللی در کشور وجود نیروی کار و متخصص ایرانی قابل دسترس برای شرکت‌ها در بسیاری از کشورها فراهم بودن ظرفیت دانشی، فناوری و نوآوری در اکوسیستم کسب‌وکار داخلی برای شرکت‌های ورزشی وجود برخی تجارب فعالیت شرکت ورزشی در سطح بین‌المللی مانند شرکت میروژ (مجید)	P13-p15-p6-p7-p5-p3-p10-p8-p11	
	موانع محیط داخلی صنعت ورزش	محدودیت‌های زنجیره تأمین و اکوسیستم کارآفرینی در محیط داخلی صنعت ورزش ریسک نوسانات اقتصادی (قیمت محصولات، نرخ ارز، و سایر) در اثر وابستگی به بازارهای مختلف مشکلات و مسائل حقوقی مانند عدم پایبندی به قراردادهای و نقض حقوق مالکیت فکری مشکلات در نظام بانکی ایران و محدودیت‌های مربوط به انتقال و تبادل پول، معاملات مالی و امور بانکی	p13-p5-P1-p2-p4-p6-p5-p7-p16-	بستر نهادی و توسعه اقتصاد و صنعت ورزش کشور
	سیاست‌های اقتصادی و تجاری حوزه ورزش	مداخلات راهبردی و ساختاری در صنعت ورزش مشاوره مدیریت ریسک برای مواجهه شرکت‌های ورزشی با نوسانات ارز و بازارها تغییرات در سیاست‌ها و مقررات مالی	p11-p2-P1-p2-p13-p4-p5-p6-p7-p16-	
	دیپلماسی اقتصادی- ورزشی	راهبردهای حمایت سطح بین‌المللی برای کسب‌وکارهای ورزشی داخلی کارآمدسازی سیستم مدیریت و توسعه روابط و همکاری بین‌المللی در صنعت ورزش کشور بهره‌گیری از کشورهای همجوار برای رشد شرکت‌های ورزشی چندملیتی در کشور	p10-p1-p5 p3-p6-p7-p1-p8-p10-p15	
	محیط حقوقی تجارت و صنعت ورزش	محیط حقوقی بازاریابی و تبلیغات کسب‌وکار ورزشی در کشور قوانین مالکیت فکری و معنوی مرتبط با صنعت ورزش کشور قوانین شغلی مربوط به اشتغال منابع انسانی در شرکت‌های ورزشی	p14-p1-p5-p6-p7-p8-p10-p11-p3-p9-p4	
	نیروی انسانی و بازار کار ورزش	توسعه توانمندی‌های منابع انسانی برای مدیریت چالش‌های تیم‌های چندفرهنگی آموزش و توسعه سرمایه انسانی و نیروی کار در زمینه مفاهیم جهانی مدیریت چندفرهنگی و مهارت‌های لازم برای فعالیت در محیط‌های چندملیتی	p9-p13-p14-p7-p8-p10-p11-p3-p9-p16-p12	
	ظرفیت فضای کسب‌وکار ورزش کشور برای تجارت بین‌المللی	پیشرفت‌های فناوری از طریق نوآوری و تحقیق و توسعه در صنعت ورزش تحقیق و توسعه به‌منظور نوآوری در محصولات و فناوری‌های ورزشی دسترسی به سخت‌افزاری و نرم‌افزاری فناوری در ورزش کشور استفاده از داده‌ها و اطلاعات جهانی برای تحلیل بازار بین‌المللی ورزش پیاده‌سازی استانداردهای مدیریت دانش و تسهیل جریان دانش در صنعت ورزش بهره‌مندی از داده‌های جهانی و تحلیل‌های بازار برای تدوین راهبردهای بازاریابی و مدیریت	p12-p7 p4-p6-p8-p16-p10	
	زنجیره ارزش و تأمین صنعت	تسهیل تأمین مواد اولیه، منابع فیزیکی برای تولید و توزیع محصولات شرکت‌ها برای چندملیتی شدن فعالیت تنوع محصولات و خدمات	p15-p2-p8-p6-p10-p11-p3-p4-p1	

مضمون کلی	مضمون اصلی	مضمون فرعی	کد مفهومی	شماره مصاحبه‌های که کدها استخراج شده‌اند
مضمون کلی	مضمون اصلی	مضمون فرعی	در حوزه‌های مختلف ورزش	تجربیات مشترک، اشتراک منابع، یا افزایش بهره‌وری شرکت‌های ورزشی
			حمایت کارآفرینی بین‌المللی برای ارتقای شرکت‌های ورزشی موجود به شرکت چندملیتی حمایت و ارائه تسهیلات به شرکت‌های ورزشی دارای تجارت بین‌المللی دسترسی به ابزارهای تجاری بین‌المللی صنعت ورزش توسط شرکت‌های ورزشی وجود بسترهای تسهیلگر بین‌المللی کسب‌وکار شرکتی در ورزش	p9-p4-p5 p8-p4-p13-p7-p10
			ارزیابی شاخص‌های عملکرد مالی شرکت‌های ورزشی در مقیاس بین‌المللی ارتقای ظرفیت جذب سرمایه‌گذاری و تأمین امنیت آن در حوزه صنعت ورزش استقرار نظام‌های حسابداری و گزارش‌گیری مالی برای شرکت‌های ورزشی با عملکرد بین‌المللی	p1-p3-p4-p6-p7-p3-p2-p1-p10-p6-p14
			ترویج و توسعه فرهنگ کارآفرینی در سازمان‌ها و مراکز ورزشی تأثیرات اجتماعی و زیست‌محیطی فعالیت‌های شرکت‌های چندملیتی نظارت بر رفتار و اخلاق کسب‌وکار در زمینه‌های حقوق بشر و پذیرش تنوع فرهنگی	P13-p15-p6-p7-p5-p3-p10-p8-p11
			بهره‌گیری ظرفیت‌های بین‌المللی تجارت ورزشی برای رشد شرکت‌های ورزشی چندملیتی در کشور توسعه برنامه‌های حمایت کسب‌وکار بین‌المللی مرتبط با ورزش حمایت و توانمندسازی شرکت‌های ورزشی برای حضور در بازارهای بین‌المللی	p13-p5-P1-p2-p4-p6-p5-p7-p10-
			ایجاد و حفظ مزیت رقابتی در بازارهای بین‌المللی ورزش توسط شرکت‌های ورزشی تعیین جاذبه‌های بازار و انتخاب استراتژی‌های مناسب تأثیرگذار وضعیت رقابت تجاری و بازار رقابتی کسب‌وکارهای ورزشی در کشور	p11-p2-P1-p2-p13-p4-p5-p6-p7-p8-
			شرایط شرکت‌های حوزه تولیدات و محصولات ورزشی وضعیت کسب‌وکارهای حوزه خدمات و فعالیت‌های ورزشی شرایط شرکت‌های حوزه تجارت و بازاریابی ورزشی وضعیت کسب‌وکارهای حوزه فناوری و ارتباطات ورزشی	p10-p1-p5 p3-p6-p7-p1-p8-p10-p15
			هماهنگی و همکاری سازمان‌ها برای توسعه همکاری‌های بین‌المللی برقراری همکاری‌های استراتژیک با شرکت‌ها و ارگان‌های بین‌المللی مرتبط با حوزه ورزش همکاری با سازمان‌های دولتی مانند وزارت ورزش و جوانان، فدراسیون‌های ورزشی	p14-p1-p5-p6-p7-p8-p10-p11-p3-p9-p4
			وضعیت واردات و صادرات ورزشی در کشور و ایفای نقش در تجارت بین‌المللی افزایش حضور جهانی شرکت‌های ورزشی ایران همزمان با حضور شرکت‌های چندملیتی جهانی در کشور شبکه بازاریابی، توزیع و فروش محصولات و خدمات شرکت‌های ورزشی کشور در سطح بین‌المللی	p9-p13-p14-p7-p8-p10-p11-p3-p9-p4-p15
			ضعف شرکت‌های ورزشی در هزینه تحقیق و توسعه و بازاریابی محصولات در بازار جهانی ضعف‌های درونی شرکت‌های ورزشی در تأمین محصول رقابت‌پذیر و متنوع جهانی وابستگی به یک بازار برای شرکت‌های ورزشی و هزینه بازاریابی و بازگشت سرمایه در آن‌ها تعامل ناکارآمد، مشکلات ارتباطی، تداخل‌ها، و نقاط ناهماهنگی در مدیریت منابع انسانی	p12-p7 p4-p6-p8-p9-p111
			اهداف توسعه-محور شرکت-های ورزشی	p12-p3-p p6-p16-p11-p3 -p4-p15

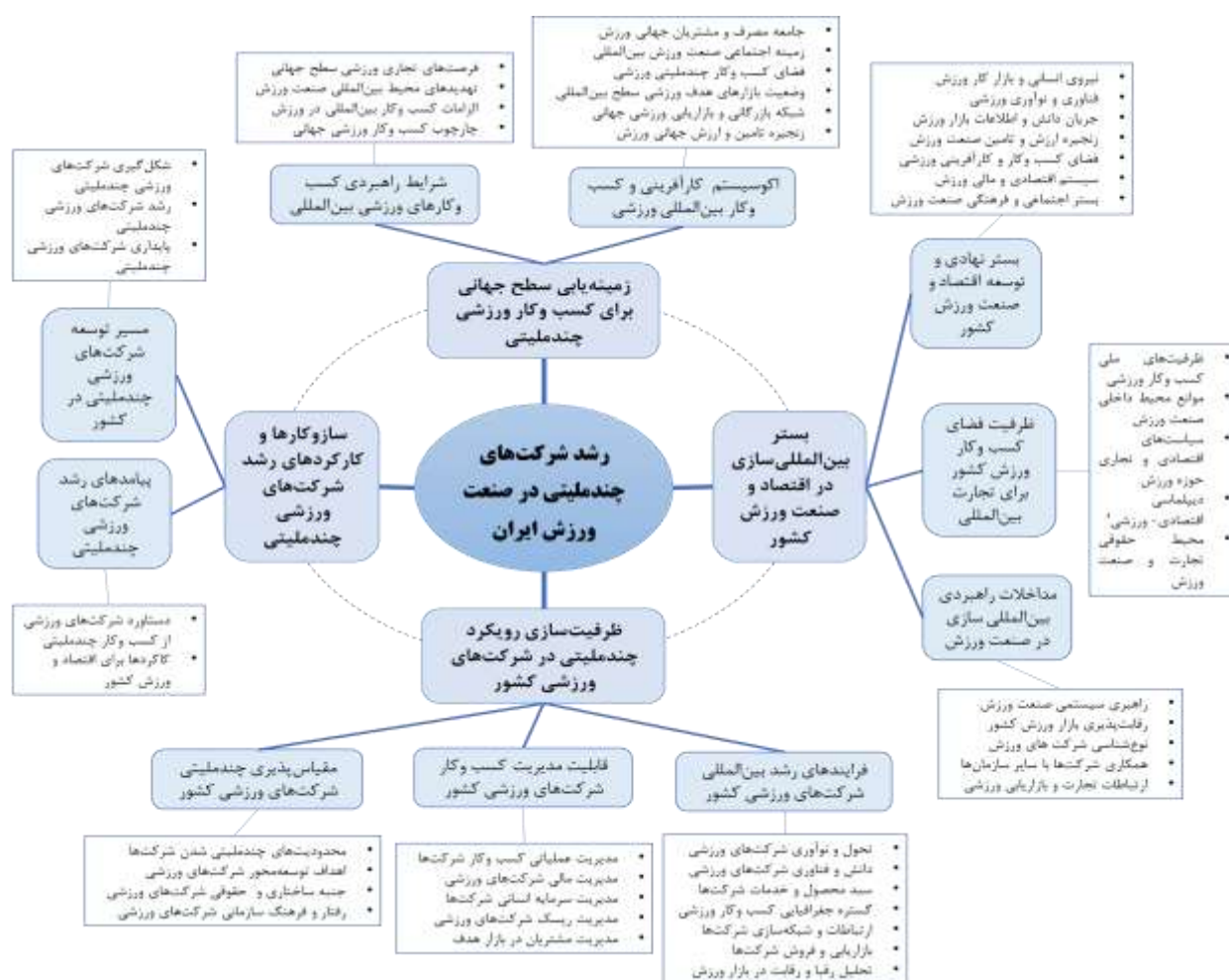
ظرفیت‌سازی رویکرد چندملیتی در شرکت‌های ورزشی کشور

مضمون کلی	مضمون اصلی	مضمون فرعی	کد مفهومی	شماره مصاحبه‌های که کدها استخراج شده‌اند
			انتخاب صنایع و بازارهای موردنظر برای حضور شرکت چندملیتی بر اساس مزایای رقابتی، توانایی‌ها و استراتژی‌ها	
	جنبه ساختاری و حقوقی شرکت‌های ورزشی		نوع مالکیت و ساختار سازمانی بین واحدهای شرکت‌های ورزشی چندملیتی در هر کشور قراردادها و مسائل حقوقی در شرکت‌های ورزشی چندملیتی سازگاری شرکت‌های ورزشی با قوانین مالی، مدیریت، حقوق برند، حقوق پخش و ورزش کشور	p15-p2-p8-p6-p10-p11-p3-p4-p1
	رفتار و فرهنگ سازمانی شرکت‌های ورزشی		ارائه فرصت‌های آموزش چندفرهنگی و چندزبانگی برای مدیران و کارکنان برای تنوع مشتریان در کشور کسب مهارت‌های تیمی بین‌المللی، ترویج همکاری و تیم‌های تخصصی متناسب با هدف‌ها مدیریت رفتار سازمانی در شرکت‌های چندملیتی جهت تطابق با بازارهای مختلف	p9-p4-p5 p8-p4-p13-p7-p10
	مدیریت عملیاتی کسب‌وکار شرکت‌های ورزشی		برخوردار از پرتفوی متنوعی از فعالیت‌ها و واحدهای کسب‌وکار ورزشی بین‌المللی تعیین استراتژی و مدل کسب‌وکار: شامل تعیین محصولات و خدمات، قیمت‌گذاری، بازاریابی، توزیع و ... نظارت و کنترل بر فعالیت‌ها و عملکرد و افزایش هماهنگی واحدهای مختلف شرکت در سطح جهانی	p1-p3-p4-p6-p7-p3-p2-p1-p10-p6-p14
	مدیریت مالی شرکت‌ها		مدیریت هزینه و کاهش مخارج عملکرد در مقیاس چندملیتی برای شرکت‌های ورزشی حسابداری، گزارشگری و مدیریت مالی در شرکت‌های ورزشی جذب منابع و درآمد از حامیان مالی، حقوق پخش تلویزیونی و اینترنتی، حقوق برند ارزش سهام و سودآوری شرکت در سطح ملی و بین‌المللی	P13-p15-p6-p7-p5-p3-p10-p8-p11
ظرفیت مدیریت کسب‌وکار شرکت‌های ورزشی کشور	مدیریت سرمایه انسانی شرکت‌های ورزشی		استراتژی‌ها مدیریت منابع انسانی در سطح بین‌المللی استفاده از تخصص‌های منطقه‌ای در هر بازار و توانایی سازگاری نیروی کار با محیط چندفرهنگی توسعه حرفه‌ای منابع انسانی و بهره‌گیری از متخصصان حرفه‌ای بین‌المللی	p13-p5-P1-p2-p4-p6-p5-p7-p10-
	مدیریت ریسک شرکت‌های ورزشی		نحوه مدیریت ریسک‌های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی در مناطق مختلف توسط شرکت سازگاری با تغییرات مستمر محیط کسب‌وکار برای حل مسائل درونی و بیرونی شرکت‌های ورزشی انعطاف‌پذیری سازمانی، توانایی سازمانی در تطابق با تغییرات، و تحلیل اثرات تغییرات بر سازمان	p11-p2-P1-p2-p16-p4-p5-p6-p7-p8-
	مدیریت مشتریان در بازار هدف		استراتژی‌های خدمات مشتریان و تطابق با نیازهای مشتریان جهانی و ترجیحات محلی بازار هدف توانمندی برای جذب مصرف‌کنندگان و مشتریان و مشارکت در بازارهای جهانی توانمندی‌های مدیریت ذینفعان بیرونی شرکت در بازارهای مختلف مانند سهامداران، سرمایه‌گذاران نحوه مدیریت روابط با مشتریان در بازارهای محلی کشورها و مقیاس جهانی به‌کارگیری نوآوری باز و حل جمعی مسئله در شرکت‌های ورزشی برای ایده‌پردازی فعالیت بین‌المللی	p10-p1-p5 p3-p6-p7-p1-p8-p10-p15
فرایندهای رشد بین‌المللی شرکت‌های ورزشی کشور	تحول و نوآوری شرکت‌های ورزشی		پیشبرد تحقیق و توسعه و نوآوری محصولات و خدمات در شرکت‌های ورزشی با اهداف بین‌المللی تغییر شرکت‌های ورزشی در روش‌های بازاریابی و مدل کسب‌وکار برای بین‌المللی سازی	p14-p1-p5-p6-p7-p8-p10-p11-p3-p9-p16
	دانش و فناوری شرکت‌های ورزشی		استفاده از فناوری‌های نوین در تولید محصولات و خدمات ورزشی و افزایش حضور در فضای دیجیتال سیستم‌های اطلاعات مدیریت، ارتباطات مجازی، و حمایت از عملیات اینترنتی	p9-p13-p14-p7-p8-p10-p11-p3-p9-p4-p12

مضمون کلی	مضمون اصلی	مضمون فرعی	کد مفهومی	شماره مصاحبه‌های که کدها استخراج شده‌اند
			شرکت بسترهای داده‌کاوی و تحلیل داده بازار و کسب‌وکار برای بهینه‌سازی عملکرد و تصمیم‌گیری‌ها توانایی به اشتراک‌گذاری و استفاده از دانش و تجربیات مختلف و تبادل دانش بین واحدها	
	سبد محصول و خدمات شرکت-های ورزشی		ارتقای و حفظ تنوع محصولات و خدمات شرکت‌های ورزشی متناسب با تقاضای بازارهای هدف بین‌المللی تولید و فروش محصولات ورزشی مانند پوشاک، تجهیزات و تکنولوژی مدیریت لجستیک و زنجیره تأمین شرکت‌های ورزشی در سطح جهانی	p12-p7 p4-p6-p8-p9-p16
	گستره جغرافیایی کسب‌وکار ورزشی		تصمیمات در زمینه گسترش جغرافیایی تعیین کشورهای هدف برای گسترش همکاری تجاری ورزشی حضور واحدهای کسب‌وکار در بازارها مناطق مختلف جهان و توزیع جغرافیایی شعبه‌ها و فعالیت‌ها بهره‌برداری فرصت‌های تجاری بین‌المللی رشد اقتصادی و بازار ورزش کشور	p12-p3-p6-p10-p11-p13-p4-p15
	ارتباطات و شبکه‌سازی شرکت‌ها		برقراری همکاری با تیم‌ها، شرکت‌ها، استارت‌آپ‌ها، اتحادیه‌ها، و رویدادهای ورزشی برجسته در سطح جهان برقراری و حفظ روابط با دولت‌ها، نهادهای بین‌المللی، شرکای تجاری، دانشگاه‌ها و ... بهره‌گیری از خدمات ترجمه، آموزش زبان برای بهبود ارتباط با مشتریان و شرکا در سطح جهان	p15-p2-p8-p6-p10-p11-p3-p4-p15
	بازاریابی و فروش شرکت-ها		سیستم فروش چندگانه محصولات و خدمات شرکت‌ها با توجه به ویژگی‌های هر بازار در کشورها استراتژی بازاریابی و فعالیت‌های تبلیغاتی در رسانه‌ها، رویدادهای تبلیغاتی و استفاده از شبکه‌های اجتماعی مدیریت برند و برندسازی برای افزایش اعتبار و تأثیرگذاری برند شرکت‌های چندملیتی بهره‌گیری از روش‌های بازاریابی دیجیتال برای افزایش حضور آنلاین و فروش از طریق پلتفرم‌ها	p9-p4-p5 p8-p4-p13-p7-p14
	تحلیل رقبا و رقابت در بازار ورزش		ارتقای توانمندی در شناسایی و استفاده از فرصت‌های تجاری ورزشی سطح بین‌المللی تقویت مزیت رقابتی و قدرت بازاری نسبت به رقبای بین‌المللی در صنعت ورزش بررسی بازارهای مختلف و انجام تحقیقات بازار و انتخاب بازارهای هدف مناسب جهت حضور گسترده	p1-p3-p4-p6-p7-p3-p2-p1-p10-p6-p14
	مسیر توسعه شرکت‌های ورزشی چندملیتی در کشور	شکل‌گیری شرکت‌های ورزشی چندملیتی	تأسیس شرکت‌های ورزشی چندملیتی در کشور ارتقای شرکت‌های ورزشی موجود به چندملیتی شدن رشد کارآفرینی بین‌المللی در شرکت‌های ورزشی کشور	P13-p15-p6-p7-p5-p3-p10-p8-p11
	مسير توسعه شرکت‌های ورزشی چندملیتی در کشور	رشد شرکت-های ورزشی چندملیتی	توسعه محصولات و خدمات در شرکت‌های ورزشی چندملیتی رشد انواع شرکت‌های ورزشی چندملیتی در بخش‌های تولیدی، خدماتی، فناوری و بازرگانی صنعت ورزش توسعه سیستم کسب‌وکار و حجم عملکردی شرکت‌های چندملیتی ورزشی	p13-p5-P1-p2-p4-p8-p5-p7-p10-
	پیامدهای رشد شرکت‌های	پایداری شرکت‌های ورزشی چندملیتی	ثبات سیستم کسب‌وکار شرکت‌های ورزشی در مقیاس چندملیتی حفظ سطح عملکرد و فروش شرکت‌های ورزشی در بازارهای جهانی اجرای اصول توسعه پایدار در شرکت‌های ورزشی بین‌المللی تسلط بر بازارها و کسب مزیت رقابتی توسط شرکت‌های چندملیتی	p11-p2-P1-p2-p13-p4-p5-p6-p7-p8-
	پیامدهای رشد شرکت‌های	دستاورد شرکت‌های	افزایش مستمر درآمد و سودآوری شرکت‌های ورزشی از عملکرد بین‌المللی ارتقای برند و ارزش تجاری شرکت ورزشی در مقیاس بین‌المللی	p10-p1-p5 p7-p6-p7-p1-p8-p10-p15

مضمون کلی	مضمون اصلی	مضمون فرعی	کد مفهومی	شماره مصاحبه‌های که کدها استخراج شده‌اند
	ورزشی	ورزشی از کسب‌وکار چندملیتی	بهبود کیفیت سیستم کسب‌وکار و رشد بهره‌وری شرکت‌های ورزشی در مقیاس چندملیتی حفظ و گسترش بازار هدف و تعداد مشتریان در کشورهای مقصد و سطح بین‌المللی افزایش رضایت و وفاداری مشتریان و شرکا در سطح بین‌المللی	
	اقتصاد و ورزش کشور	کارکردها برای اقتصاد و ورزش کشور	کمک به رقابت‌پذیری بین‌المللی و جذب سرمایه خارجی صنعت ورزش کشور تأثیرات شرکت‌های چندملیتی بر حفاظت از محیط‌زیست و توسعه پایدار در ورزش کشور توسعه بین‌المللی ورزش در کشور حضور شرکت‌های ورزشی چندملیتی به‌عنوان سرمایه‌گذاران اصلی در باشگاه‌ها و تیم‌های ورزشی	p14-p1-p5-p6-p7-p8-p10-p11-p3-p9-p16

براساس تم‌های کلی، اصلی و فرعی شناسایی شده شبکه مضامین به صورت شکل زیر ترسیم گردید.



شکل ۱. تم‌های کلی، اصلی و فرعی شناسایی شده شبکه مضامین رشد شرکت‌های چندملیتی

Figure 1. Overall, main and sub-themes identified in the Multinational Corporation Growth Theme Network

بحث و نتیجه‌گیری

تم کلی زمینه‌یابی سطح جهانی برای کسب‌وکار ورزشی چندملیتی شامل تم‌های اصلی؛ شرایط راهبردی کسب‌وکارهای ورزشی بین‌المللی و اکوسیستم کارآفرینی و کسب‌وکار بین‌المللی ورزشی بود. تم شرایط راهبردی کسب‌وکارهای ورزشی بین‌المللی مشتمل بر فرصت‌های تجاری ورزشی سطح جهانی، تهدیدهای محیط بین‌المللی صنعت ورزش، الزامات کسب‌وکار بین‌المللی در ورزش و چارچوب کسب‌وکار ورزشی جهانی است. تم اکوسیستم کارآفرینی و کسب‌وکار بین‌المللی ورزشی شامل؛ جامعه مصرف و مشتریان جهانی ورزش، زمینه اجتماعی صنعت ورزش بین‌المللی، فضای کسب‌وکار چندملیتی ورزشی، وضعیت بازارهای هدف ورزشی سطح بین‌المللی، شبکه بازرگانی و بازاریابی ورزشی جهانی و زنجیره تأمین و ارزش جهانی ورزش تعیین شد. در تبیین این تم و مؤلفه‌های زیرمجموعه آن می‌توان گفت هر یک از این ابعاد نشان‌دهنده چالش‌ها و فرصت‌هایی است که شرکت‌های چندملیتی در مدیریت کسب‌وکار خود در سطح جهان با آن‌ها مواجه می‌شوند. در واقع یکی از ضرورت‌های پرداختن به تجارت بین‌المللی در ورزش و به‌ویژه ورزش، افزایش سرعت تغییر در سطح بین‌المللی است که این امر به‌واسطه رشد فزاینده تجاری‌سازی می‌باشد. در واقع بین‌المللی تجارت کمک می‌کند تا تحلیل دقیق‌تری از محیط اقتصادی ورزش صورت بگیرد و قابلیت آن برای ایجاد توسعه تجاری را به‌درستی تحلیل کند. کومار و بهالا^۱ (۲۰۲۱) در بررسی بازار جهانی ورزش امروز نشان دادند که فرصت‌ها و استراتژی‌های بازاریابی جهانی و تحولات بازار جهانی ورزش و تفریحات همسو با تحولات ورزش‌ها است. طبق این عوامل و مؤلفه‌ها حوزه‌های کاری مختلف صنعت ورزش با قابلیت بین‌المللی شناسایی و طبقه‌بندی می‌شود. این طبقه‌بندی به تحلیل دقیق‌تر روابط میان بخش‌های مختلف کمک می‌کند. هدف تجارت بین‌المللی هدفمندسازی و اثربخش‌سازی صادرات و واردات حوزه ورزش و جذب مشارکت بین‌المللی در داخل و مشارکت کشور در سطح بین‌المللی ورزش است.

در این میان جهانی‌شدن تجارت ورزش نیز تعیین‌کننده است زیرا در یک صنعت جهانی، نواحی مختلف جهان مراحل یک شبکه تجارت و سیستم بازار خواهند بود. ویو و پارک^۲ (۲۰۱۹) به بررسی نقش پیچیدگی نهادی بین‌المللی بر عملکرد شرکت‌های چندملیتی بازارهای نوظهور پرداختند. شرکت‌های ورزش می‌توانند با نگاهی به شبکه تجارت و بازار کسب‌وکار خود برای ایجاد فایده، خواهناخواه به لزوم مشارکت با سایر سازمان‌ها پی‌می‌برند شرکت‌های بزرگ ورزش موفقیت خود را مدیون داشتن شبکه جهانی می‌دانند؛ یعنی شرکایی، که هر آنچه را که برای موفقیت موردنیاز است، تأمین می‌کنند و مدیریت ارشد، وقت بیشتری را به تهیه و طراحی پیوندها و شبکه‌های استراتژیک اختصاص می‌دهد، پیوندها و شبکه‌هایی تجارت که برای شرکت‌های شریک مزیت رقابتی پایداری را در شرایط تولید و تجارت دنیای کنونی ایجاد می‌کنند (پول و مس^۳، ۲۰۲۲). هرلوند^۴ و همکاران (۲۰۲۲) نقش لجستیک در رویدادهای ورزشی جهانی را متأثر از عوامل محیطی، شرایط بازار، جنبه‌های متمایز و نیروهای رقابتی می‌دانند. در این میان قابلیت‌های تجارت بین‌المللی، بازیگران صنعت ورزش را قادر می‌سازد تا نقاط ضعف و قوت خود را در مقایسه با رقبا و نیز داده‌های خود را در طول زمان مورد بررسی قرار داده و شناخت بهتری از موقعیت سازمانی خود به دست آورد. همه شرکت‌ها باید از تحلیل سیستم تجارت برای توسعه و پرورش یک قابلیت اصلی خویش استفاده کنند و این قابلیت را به یک قابلیت شاخص تبدیل کنند. شرکت‌های چندملیتی در حوزه ورزش با تأثیرات قوانین و مقررات دولتی درگیر هستند. این قوانین ممکن است در زمینه‌های مختلف مانند مالیات، حقوق کارگران، حقوق تبلیغاتی و ... تأثیرگذار باشند. برخی از این قوانین می‌توانند به‌عنوان یک محدودیت یا فرصت برای شرکت‌های چندملیتی عمل کنند. ازاین‌رو مسائل حقوقی و قراردادهای یکی از چالش‌های مهمی هستند که شرکت‌های چندملیتی در حوزه ورزش با آن مواجه می‌شوند (حسینی مقدم و همکاران، ۲۰۲۱). تعامل با

2. Wu & Park

3. Paul & Mas

4. Herold

1. Kumar & Bhalla

کارآفرینی ورزشی بین‌المللی شامل؛ نیروی انسانی و بازار کار ورزش، فناوری و نوآوری ورزشی، جریان دانش و اطلاعات بازار ورزش، زنجیره ارزش و تأمین صنعت ورزش، فضای کسب‌وکار و کارآفرینی ورزشی کشور، سیستم اقتصادی و مالی ورزش و بستر اجتماعی و فرهنگی صنعت ورزش بود. تم مداخلات راهبردی بین-المللی سازی در صنعت ورزش مشتمل بر راهبری سیستمی صنعت ورزش کشور، رقابت‌پذیری بازار ورزش کشور، نوع‌شناسی شرکت‌های ورزش، همکاری شرکت‌ها با سایر سازمان‌ها و ارتباطات تجارت و بازاریابی ورزشی است. در تبیین این تم و مؤلفه‌های زیرمجموعه آن می‌توان گفت اکوسیستم کارآفرینی با ترویج نوآوری و تحقق ایده‌های جدید، به شرکت‌های چندملیتی در صنعت ورزشی کمک می‌کند تا با ارائه محصولات و خدمات نوآورانه، رقابت‌پذیر بمانند. اما عدم پیچیده بودن فعالیت‌های تجارت بین‌المللی و مدیریت ضعیف آن‌ها سبب شده است که بهره‌وری اقتصادی ورزش به‌ویژه در کشوری مانند ایران پایین باشد.

سرلاب و همکاران (۲۰۲۰) تأثیر محیط توری بر درجه عبور نرخ ارز بر شاخص قیمت واردات کالاهای ورزشی ایران و شرکای تجاری را تأیید نمودند. همچنین خدادادی و همکاران (۲۰۱۸) اثر تحریم بر تجارت ایران و شرکای عمده تجاری و پیش‌بینی روند تجارت در صنعت ورزش را بررسی نمودند. از این‌رو ضرورت دارد تا به صورت یک شبکه تجارت و زنجیره تجاری به آن نگریسته شود. هرلوند^۱ و همکاران (۲۰۲۲) نقش لجستیک در رویدادهای ورزشی جهانی را متأثر از عوامل محیطی، شرایط بازار، جنبه‌های متمایز و نیروهای رقابتی می‌دانند. راهبردی و مدیریت ملی اکوسیستم کارآفرینی محیط مناسبی را برای ترویج و توسعه فرهنگ کارآفرینی فراهم می‌کند. این فرهنگ کارآفرینی باعث تشویق افراد به ایده‌پردازی، راه‌اندازی کسب‌وکار و نوآوری می‌شود که در نتیجه به توسعه شرکت‌های چندملیتی در صنعت ورزشی کمک می‌کند. اکوسیستم کارآفرینی با فراهم کردن فضای

اتحادیه‌ها، سازمان‌های ملی، و مسائل حقوقی محلی در هر کشور، نیازمند تدوین و اجرای قراردادهای پیچیده و همچنین حل و فصل صحیح اختلافات حقوقی است (حاجی اسماعیلی و داراب‌پور، ۲۰۲۳). همچنین سیاست‌های دولتی می‌توانند در تصمیم‌گیری‌ها و استراتژی‌های شرکت‌های چندملیتی تأثیرگذار باشند. برخی از شرکت‌ها با تطابق بهتر با سیاست‌های دولتی، از امتیازات مالیاتی بیشتری بهره‌مند می‌شوند و در عوض، تصمیم‌گیری‌های خود را در راستای اهداف دولت تنظیم می‌کنند. توصیف و تحلیل سیستم تجارت با رویکرد بازار جهانی ورزش در صنعت ورزش به یکپارچه‌سازی سیستم اقتصادی در این صنعت با محوریت شرکت‌ها و برندهای ورزشی کمک می‌کند. این رویکرد جامع امکان بررسی دقیق‌تر عوامل اقتصادی صنعت ورزش را فراهم کرده و با استفاده از آن می‌توان منابع را در جهت مزیت‌های اقتصادی بین‌المللی برای ورزش کشور مورد توجه و ارزیابی قرار داد. تحلیل قابلیت‌های تجارت بین‌المللی مقدمه تجاری‌سازی بین‌المللی ورزش است و ورزش بین‌المللی بدون تجاری شدن براساس ارزش‌های اقتصادی واقعی نمی‌تواند جایگاه واقعی خود را در آینده تضمین کند (ساعتی و همکاران، ۲۰۱۸). این مسئله برای کشورهای در حال توسعه مانند ایران بسیار بیشتر اهمیت دارد چون هنوز صنعت ورزش در ایران به‌عنوان یک صنعت ملی و رسمی سودآور مطرح نیست و کشور ما تحت تحریم قرار دارد. (علوی و همکاران، ۲۰۲۱) به بررسی پیامدهای تحریم‌های بین‌المللی بر صنعت ورزش را مورد تأیید قرار دادند.

تم کلی بستر بین‌المللی در اقتصاد و صنعت ورزش کشور شامل تم‌های اصلی؛ وضعیت استراتژیک اقتصاد و صنعت ورزش کشور، ظرفیت اکوسیستم ملی کارآفرینی ورزشی بین‌المللی و مداخلات راهبردی بین‌المللی سازی در صنعت ورزش بود. تم وضعیت استراتژیک اقتصاد و صنعت ورزش کشور مشتمل بر ظرفیت‌های ملی کسب‌وکار ورزشی، موانع محیط داخلی صنعت ورزش، سیاست‌های اقتصادی و تجاری حوزه ورزش، دیپلماسی اقتصادی- ورزشی و محیط حقوقی تجارت و صنعت ورزش تعیین گردید. تم ظرفیت اکوسیستم ملی برای

مناسب برای شبکه‌سازی و ارتباطات، به شرکت‌های چندملیتی در صنعت ورزشی کمک می‌کند تا با سایر شرکت‌ها، استارت‌آپ‌ها، دانشگاه‌ها و سازمان‌های مرتبط ارتباط برقرار کنند و از منابع و فرصت‌های مختلف بهره ببرند. اکوسیستم کارآفرینی معمولاً از طریق فعالیت‌های مختلف مانند سرمایه‌گذاری‌ها، سرمایه‌گذاران فعال، صندوق‌های سرمایه‌گذاری ریسک‌پذیر و دولت، پشتیبانی مالی برای شرکت‌های چندملیتی در صنعت ورزشی فراهم می‌کند که به رشد و توسعه آن‌ها کمک می‌کند (حسینی مقدم و همکاران، ۲۰۲۱). بنابراین می‌توان گفت که بین‌المللی در اقتصاد و صنعت ورزش کشور بستر رشد شرکت‌های چندملیتی را فراهم می‌کند. بروستر^۱ (۲۰۱۷) گزارش کردند که بین‌المللی شدن تأثیر بر تجارت بین‌المللی شرکت‌های چندملیتی دارد. جامع نبودن و ابهام موجود بین‌المللی ورزش در مطالعات قبلی در کنار جدید بودن این حوزه به همراه مشخص نبودن روش‌های آن ضرورت تبیین ماهیت و عناصر تشکیل‌دهنده این رویکرد را برای کسب‌وکارهای ورزشی نشان می‌دهد.

تم کلی ظرفیت‌سازی رویکرد چندملیتی در شرکت‌های ورزشی کشور شامل تم‌های اصلی؛ مقیاس‌پذیری چندملیتی شرکت‌های ورزشی، قابلیت مدیریت کسب‌وکار شرکت‌های ورزشی و فرایندهای رشد بین‌المللی شرکت‌های ورزشی کشور تعیین گردید. تم مقیاس‌پذیری چندملیتی شرکت‌های ورزشی کشور شامل؛ محدودیت‌های چندملیتی شدن شرکت‌ها، اهداف توسعه محور شرکت‌های ورزشی، جنبه ساختاری و حقوقی شرکت‌های ورزشی و رفتار و فرهنگ‌سازمانی شرکت‌های ورزشی تعیین شد. تم قابلیت مدیریت کسب‌وکار شرکت‌های ورزشی کشور مشتمل بر مدیریت عملیاتی کسب‌وکار شرکت‌ها، مدیریت مالی شرکت‌های ورزشی، مدیریت سرمایه انسانی شرکت‌های ورزشی، مدیریت ریسک شرکت‌های ورزشی و مدیریت مشتریان در بازار هدف بود. تم فرایندهای رشد بین‌المللی شرکت‌های ورزشی کشور شامل؛ تحول و نوآوری شرکت‌های ورزشی، دانش و فناوری شرکت‌های ورزشی، سبد محصول و خدمات شرکت‌های ورزشی،

گستره جغرافیایی کسب‌وکار ورزشی، ارتباطات و شبکه‌سازی شرکت‌ها، بازاریابی و فروش شرکت‌ها و تحلیل رقبا و رقابت در بازار ورزش بود. در تبیین این تم و مؤلفه‌های زیرمجموعه آن می‌توان گفت سازوکارهای و راهبردهای یک شرکت چندملیتی در حوزه ورزش بسیار گسترده و متنوع باشند، که در این پژوهش به چند دسته اصلی تقسیم شدند. اهداف و راهبردها به‌شدت وابسته به نوع فعالیت، بازارها، و شرایط عمومی صنعت ورزش هستند (هارجیتو^۲ و همکاران، ۲۰۲۱). این اهداف و راهبردها تا حد زیادی نشان از پیچیدگی و چالش‌هایی دارند که یک شرکت چندملیتی در حوزه ورزش با آن‌ها مواجه است. تدوین استراتژی‌ها و راهبردهای جهانی و هماهنگ با محیط‌های مختلف به این شرکت‌ها این امکان را می‌دهد که به بهترین شکل ممکن از فرصت‌ها بهره‌مند شوند و با چالش‌های جهانی روبرو شوند (ساعتی و همکاران، ۲۰۱۸). بروستر^۳ (۲۰۱۷) گزارش کردند که بین‌المللی شدن تأثیر بر تجارت بین‌المللی شرکت‌های چندملیتی دارد. مدیریت ابعاد و تنوع فرهنگ در یک شرکت چندملتی در حوزه ورزشی می‌تواند نقش بسیار مهمی در موفقیت و پایداری این شرکت داشته باشد. راسیاه و رن^۴ (۲۰۲۳) مدیریت پایدار یک شرکت چندملیتی مخابراتی را وابسته زنجیره‌ای از عوامل می‌دانند. با توجه به تنوع جغرافیایی، فرهنگی، زبانی و سایر ابعاد مختلف در شرکت‌های چندملتی ورزشی، مدیریت صحیح این تنوع می‌تواند به ارتقاء هماهنگی، افزایش توانمندی‌ها، و جلب حمایت بیشتر مشتریان کمک کند. جیولیانی و نامراتو^۵ (۲۰۱۸) رابطه تحولات بازار ورزش جهانی و فرهنگ مصرف‌کنندگان آن را مورد تأیید قرار دادند. همچنین توجه به ابعاد فرهنگی و اجتماعی به شرکت‌ها کمک می‌کند تا تعاملات فرهنگی را در محیط‌های چندفرهنگی رهبری نیروی انسانی به شرکت‌ها کمک می‌کنند تا با استفاده از استعدادها و توانمندی‌های نیروی کار جهانی خود به بهره‌وری بیشتری دست یابند (حاجی اسماعیلی و داراب

2. Harjito

3. Brewster

4. Rasiah, R., & Ren

5. Giulianotti & Numerato

1. Brewster

زیرا با جهانی شدن شرکت‌ها، آن‌ها در می‌یابند که برای موفقیت، تمامی منابع و ضروریات لازم را در اختیار ندارند، و اندازه آن‌ها نیز در این زمینه، از اهمیت چندانی برخوردار نیست (رسول رویسی و همکاران، ۲۰۲۲).

تم کلی سازوکارها و کارکردهای رشد شرکت‌های ورزشی چندملیتی شامل تم‌های اصلی؛ مسیر توسعه شرکت‌های ورزشی چندملیتی کشور و پیامدهای رشد شرکت‌های ورزشی چندملیتی انتخاب شد. تم مسیر توسعه شرکت‌های ورزشی چندملیتی مشتمل بر شکل‌گیری شرکت‌های ورزشی چندملیتی، رشد شرکت‌های ورزشی چندملیتی و پایداری شرکت‌های ورزشی چندملیتی تعیین شد. تم پیامدهای رشد شرکت‌های ورزشی چندملیتی شامل؛ دستاورد شرکت‌های ورزشی از کسب‌وکار چندملیتی و کارکردها برای اقتصاد و ورزش کشور بود. در تبیین این تم و مؤلفه‌های زیرمجموعه آن می‌توان گفت عوامل فرایندی و پیامدی رشد شرکت‌های ورزشی چندملیتی نقش بسیار مهمی در صنعت ورزش دارند و تأثیرات گسترده‌ای در جهان ورزش دارند. شرکت‌های ورزشی چندملیتی به‌عنوان سرمایه‌گذاران اصلی در باشگاه‌ها و تیم‌های ورزشی حضور دارند. آن‌ها از طریق سرمایه‌گذاری در این تیم‌ها، بهبود زیرساخت‌های ورزشی، استخدام بازیکنان و مربیان حرفه‌ای و توسعه برنامه‌های توسعه ورزش در کشورهای مختلف را تسهیل می‌کنند. شرکت‌های ورزشی چندملیتی اغلب برندهای معروف و قدرتمندی را در صنعت ورزش دارند. آن‌ها از طریق حق برندینگ و بازاریابی، تأثیرات گسترده‌ای بر رویدادها، تورنمنت‌ها، باشگاه‌ها و بازیکنان دارند. شرکت‌های ورزشی چندملیتی اغلب به‌عنوان حامیان اصلی رویدادها و تورنمنت‌های ورزشی، از جمله المپیک، جام جهانی فوتبال، لیگ قهرمانان اروپا و ... حضور دارند. این شرکت‌ها به‌طور فعال در توسعه فناوری‌های جدید در صنعت ورزش، از جمله فناوری‌های پوشش دادن مسابقات، فناوری‌های پخش تلویزیونی، تجارب مجازی و هوش مصنوعی حضور دارند. شرکت‌های ورزشی چندملیتی تأثیرات گسترده‌ای بر جوامع محلی و جهانی دارند. آن‌ها مسئولیت‌های اجتماعی خود را به‌خوبی به اجرا می‌گذارند و به توسعه و ترویج

پور، ۲۰۲۳). این شرکت‌ها بایستی با تمرکز بر تفاوت‌های فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی هر کشور، استراتژی‌های مختلفی را در خصوص تولید، بازاریابی و تبلیغات اجرا کنند (لیو^۱، ۲۰۲۲). وسویو و لاو^۲ (۲۰۱۹) تأثیر فرهنگ ملی بر فرهنگ‌سازمانی شرکت‌های چندملیتی در غنا را تأیید کردند. همچنین شرکت‌های ورزشی در ایران باید با قوانین و مقرراتی که توسط سازمان‌های مربوطه مانند وزارت ورزش و جوانان یا فدراسیون‌های ورزشی تعیین می‌شود، سازگاری داشته باشند. این قوانین ممکن است شامل مسائل مالی، مدیریت، حقوق برند، حقوق پخش و ... باشد. در همین راستا رویکرد سیستم تجارت در تحلیل فعالیت‌های درون‌سازمانی ابزاری مؤثر در شناخت نقاط قوت و ضعف و تصمیم‌گیری در مورد هر یک از این فعالیت‌ها است. همچنین به کمک آن می‌توان در راستای عملیاتی کردن برنامه‌های بلندمدت از جمله برنامه‌های ارتقای کیفیت حرکت کرد. شواهد این بحث در ورزش نیز زیاد است. اما تأکید سیستم ورزش بر توسعه روابط بلندمدت و مبتنی بر نفع متقابل بین تأمین‌کننده تولیدکننده و توزیع‌کنندگان متمرکز بوده و ایجاد اتحاد و سپس تثبیت و نهادینه‌سازی اعتماد و اتحاد، استحکام و پایداری کسب‌وکارها را در طول زنجیره افزایش خواهد داد (نهامو^۳ و همکاران، ۲۰۲۰). از طرفی تأکید بیشتر باید بر بخش مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار و یکپارچه کردن عملیات قرار بگیرد. شرکت‌های امروزی، در اندیشه تغییر طرز تفکر خود هستند، آن‌ها شیوه مدیریت بر مجموعه‌ای از حوزه‌های وظیفه‌ای مستقل، را رها کرده و به مدیریت فرآیندهای اساسی خود به تفکیک حوزه‌های تأمین تولید و توزیع آن هم مبتنی بر جریان ارزش پایدار روی می‌آورند. این امر تحولی مثبت است که بینش کسب‌وکارها را نسبت به فعالیت اقتصادی در قالب یک جریان ارزش زا افزایش می‌دهد و فرصت‌های بیشتر و بزرگ‌تری را در اختیار آنان قرار می‌دهد. بهره‌گیری از این فرصت‌ها نیازمند ایجاد پیوندها و شبکه‌های استراتژیک در صنعت ورزش است

1. Lyu

2. wusu Ansah & Louw

3. Nhamo

عوامل تأثیرگذار بر عملکرد و رفتار شرکت‌های چندملیتی منجر شود. برخی مطالعات پیشین تاییده‌کننده اهمیت و نقش این مجموعه عوامل به صورت یک سیستم هستند. در مطالعات داخلی چارچوب‌های ارائه شده توسط محمدی و همکاران (۲۰۲۴)، حاجی اسماعیلی و داراب پور (۲۰۲۳) و ساعتی و همکاران (۲۰۱۸) نیز تنوعی از عوامل محیطی، سیستمی، فرایندی و پیامدهای را پوشش داده‌اند. همچنین مدل عوامل مؤثر در عملکرد صادرات شرکت‌های تولیدکننده تجهیزات ورزشی نوروژی و معصوم (۲۰۱۷) با شبکه مضامین ارائه شده دارای انطباق مفهومی است. در مطالعات خارجی راسیاه و رن^۱ (۲۰۲۳) و کامرر^۲ و همکاران (۲۰۲۱) نیز به هر چهار جنبه عوامل محیط درونی و خارجی به همراهی فرایندی و پیامدی توجه نموده‌اند. براساس کلیات نتایج می‌توان گفت که رشد شرکت‌های چندملیتی در صنعت ورزش نیازمند شناخت شرایط و عوامل اثرگذار در محیط بین‌المللی و داخلی صنعت ورزش به همراه ظرفیت‌سازی و بین‌المللی ابعاد و سازوکارهای سیستم کسب‌وکار در شرکت‌های ورزشی است.

برای تبیین کاربست نظری پژوهش می‌توان گفت از آنجا که صنعت ورزش از اجزای مختلف و روابط گوناگون بین آن‌ها تشکیل شده است که در حال کنش و واکنش با یکدیگر هستند، بنابراین ارتباطات بین‌الملل در چنین سیستمی بسیار پیچیده و غیرقابل درک خواهد بود. مدل‌ها به محققان کمک می‌کنند که با ساده‌سازی کل سیستم به درک بهتری از تمامیت سیستم دست یابند مسائل را بهتر طبقه‌بندی کرده و شانس یافتن پاسخ‌های صحیح را بالا ببریم. علاوه بر این مبانی اصلی دانش در هر حوزه‌ای بر پایه مدل‌های شناسایی شده مناسب و نه یافته‌های جزئی و پراکنده قرار دارد؛ زیرا داده‌ها در قالب مدل می‌توانند کشف، تبیین و تفسیر شوند. مدل‌سازی همچنین هدف از مدل‌سازی‌های مدیریتی و تحلیل سیستم اقدام به نوع ویژه‌ای آینده‌نگر است تا با اتکا به فنون و صورت‌بندی متغیرها و سازه‌ها، مدل‌های سیستم‌محور با قابلیت تحلیلی

ارزش‌های فرهنگی و اجتماعی مختلف در سطح جهان کمک می‌کنند (حسینی مقدم و همکاران، ۲۰۲۱). تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم شرکت‌های چندملیتی بر توسعه اقتصادی جوامع، از طریق ایجاد شغل، توسعه فناوری، و ایجاد زیرساخت‌های ورزشی، بسیار ارزشمند و حیاتی هستند. با توجه به این تحلیل‌ها، می‌توان ادراک نمود که شرکت‌های چندملیتی چگونه از این ابعاد مختلف تأثیر مستقیم و غیرمستقیم بر حوزه ورزش دارند و چگونه نقش مهمی در توسعه و تحول این حوزه و جوامع دارند. شرکت‌های چندملیتی معمولاً در بخش‌های مختلف اقتصادی فعالیت دارند و ایجاد اشتغال برای جوانان و نیروهای کاری ایرانی می‌تواند از جمله مزایای حضور آن‌ها باشد. همچنین حضور شرکت‌های چندملیتی می‌تواند به جذب سرمایه خارجی و فناوری‌های نوین کمک کند و باعث توسعه صنایع مختلف در ایران شود. علاوه بر این شرکت‌های چندملیتی معمولاً دسترسی به فناوری‌ها و دانش فنی پیشرفته دارند که می‌تواند به ایران منتقل شود و به رشد و توسعه صنایع محلی کمک کند. حضور شرکت‌های چندملیتی می‌تواند به تبادل فرهنگی و تجاری بین ایران و دیگر کشورها کمک کند و روابط بین‌المللی را تقویت کند. با همکاری با شرکت‌های چندملیتی، شرکت‌های ایرانی می‌توانند به بازارهای جهانی وارد شوند و فرصت‌های تجاری بین‌المللی را بهره‌برداری کنند. با توجه به این نکات، حضور شرکت‌های چندملیتی در ایران می‌تواند به توسعه اقتصاد، اشتغال‌زایی، انتقال فناوری، تبادل فرهنگی و تقویت روابط بین‌المللی کشور کمک کند. چارچوب مضامین مستخرج شامل؛ ۴ مضمون کلی، ۱۰ مضمون اصلی، ۴۷ مضمون فرعی و ۱۶۴ مفهوم محوری است. تم‌های کلی شامل زمینه‌یابی سطح جهانی برای کسب‌وکار ورزشی چندملیتی، بستر بین‌المللی در اقتصاد و صنعت ورزش کشور، ظرفیت‌سازی رویکرد چندملیتی در شرکت‌های ورزشی کشور و سازوکارها و کارکردهای رشد شرکت‌های ورزشی چندملیتی بود. هر یک از این ابعاد به جوانب مختلفی از شرکت‌های چندملیتی پرداخته و مفاهیم متنوعی ارائه کرده‌اند. مطالعه و ترکیب این ابعاد در مدل می‌تواند به درک عمیق‌تری از

مناسب ارائه نمود. از این رو مدل سازی عوامل تعیین کننده در سیستم تجارت صنعت ورزش کشور هرچند نمی تواند روابط عناصر سیستم ورزش را به طور کامل توضیح دهد، اما درک مکانیسم های اساسی آن را آسان تر می کند. دانش نظری به تحلیل و توضیح رفتار و عملکرد شرکت های ورزشی چندملیتی در بازار جهانی کمک می کنند و به عوامل مختلف مانند منابع، بازار، فناوری، رقابت و تأثیرات جهانی سازگار کنند. پژوهش ها و مطالعات حوزه شرکت های چندملیتی از اهمیت بسیاری برخوردارند و می توانند به درک بهتری از نقش و تأثیر این شرکت ها در اقتصاد جهانی کمک کنند. ترکیب و استفاده از این مفاهیم در تحلیل و تبیین مسائل و چالش های متنوعی که در زمینه شرکت های چندملیتی وجود دارد، می تواند به درک عمیق تر و گسترده تری از این سازمان ها منجر شود. این ابعاد نشان دهنده تنوع و پیچیدگی مدیریت یک شرکت چندملیتی در مقیاس جهانی هستند. هماهنگی و مدیریت این ابعاد با هم از اهمیت بسیاری برخوردار است تا شرکت ها بتوانند به بهترین شکل از مزیت های وسیع و متنوعی که این سازمان ها با خود به همراه دارند، بهره مند شوند. توجه به این ابعاد متنوع و تأثیرگذار می تواند به شرکت های چندملیتی در مواجهه با چالش ها و ایجاد فرصت های بهینه در محیط های بین المللی کمک کند.

مدیران این شرکت ها باید توانایی مدیریت همه این ابعاد را داشته باشند تا بتوانند به بهترین شکل از مزیت های چندملیتی بهره مند شوند و به موفقیت در محیط های پویا و پندگانه دست یابند. از طرفی دیگر یکی از دلایل عمده ناکارایی برنامه های فعلی و جزیره ای عمل کردن در حوزه توسعه اقتصادی ورزش کشور نبود مدل های جامع و نظام مند است. فقدان الگوهای علمی قابل اتکا و دارای مصادیق عینی در تجاری سازی و توسعه اقتصادی ورزش مبتنی بر سیستم تجارت و تأمین؛ محقق را بر آن داشت تا با استفاده از روش تحقیق و ابزارهای پژوهشی مناسب به ارائه مدلی در این زمینه بپردازد. در این مدل کوشش شد این عناصر و روابط مورد مطالعه به گونه ای هماهنگ تحلیل شوند. از طرفی دیگر مدیریت

صنعت ورزش دارای استانداردهای علمی کمی برای سنجش ظرفیت کسب و کار بین المللی و شرکت چندملیتی بوده و نیازمند الگوی قابل قبول برای شناسایی ریسک هایی است که ضعف های سیستم اقتصادی بر روی رفتار اقتصادی هیئت ها، شرکت ها، شرکت ها و رسانه ها تحمیل می کنند. این تحقیق نیز مانند سایر پژوهش ها دارای محدودیت هایی خواهد بود که محقق قصد دارد با روش های مناسب آن ها را اصلاح کند. سه محدودیت ممکن و ابتکار مورد نیاز برای اصلاح آن ها به شرح زیر است: ۱. عدم همکاری برخی صاحب نظران و سازمان ها (استفاده از منابع علمی تکمیلی برای تعدیل این محدودیت) ۲. فقدان اطلاعات محیطی مستند در مورد موضوع تحقیق (استفاده از مثال ها و شواهد رویدادها برای تعدیل این محدودیت) ۳. جهت گیری انتقادی و تفاوت دیدگاه افراد مختلف نسبت به برخی از جنبه های موضوع تحقیق (استفاده از حداقل دو نفر در هر تخصص مرتبط با موضوع برای تعدیل این محدودیت).

نوآوری تئوریکی قابل انتظار در این پژوهش از دو منظر مفهوم شناسی و روش شناختی قابل بررسی است. از منظر مفهوم شناسی می توان گفت که تاکنون پژوهشی با موضوع تجارت بین المللی در حوزه ورزش و ورزش کشور انجام نشده است. از منظر روش شناختی نیز باید گفت که تحقیقات پیشین تاکنون مدل یا الگوی مناسبی برای بررسی تجارت بین المللی در ورزش به دست نداده اند.

بنابراین پیشنهاد می شود از چارچوب ارائه شده برای تبیین و کار بست الگوی کسب و کار شرکتی در مقیاس بین المللی و چندملیتی برای صنعت ورزش کشور در فضای دانشگاهی، دولتی، صنعتی و رسانه ای ورزش کشور استفاده شود. از این رو به طور مشخص نتایج این تحقیق می تواند مورد استفاده گروه های زیر قرار گیرد: الف) سازمان: کلیه سازمان های حوزه ورزش و سازمان های مشابه در صنعت ورزش (شرکت ها، شرکت ها، و ..) ب) افراد: مدیران و کارشناسان صنعت ورزش به ویژه بخش ورزش، رسانه های ورزشی و ورزش، محققان، استادان و دانشجویان مدیریت ورزشی.

References

- Alavi, S., Pourzare, M., Farzad, G., & Mahmoudi, A. (2021). The Consequences of International Sanctions on the Sports Industry. *Applied Research in Sport Management*, 10(1), 115-125. (In Persian). <https://doi.org/10.30473/arsm.2021.7985>
- Badkoobei, M., & Esfidani, M. R. (2022). Designing a model of international marketing strategy and export performance in small and medium-sized companies. *Journal of Strategic Management Studies*, 13(52), 255-285. (In Persian). <https://doi.org/10.22034/SMSJ.2022.163805>
- Baena, V. (2019). Global marketing strategy in professional sports. Lessons from FC Bayern Munich. *Soccer & Society*, 20(4), 660-674. <https://doi.org/10.1080/14660970.2017.1379399>
- Bouchet, P., & Sobry, C. (2019). *Sports tourism: contemporary issues and new trends on a global market*. In The global sport economy (pp. 295-317). Routledge.
- Brewer, B. D. (2019). The commercial transformation of world football and the North-South divide: A global value chain analysis. *International Review for the Sociology of Sport*, 54(4), 410-430.
- Brewster, C. (2017). Human resource practices in multinational companies. *The Blackwell Handbook of Cross-Cultural Management*, 126-141. <https://doi.org/10.1002/9781405164030.ch7>
- De Mooij, M. (2019). *Consumer behavior and culture: Consequences for global marketing and advertising*. SAGE Publications Ltd.
- Ebrahimi, A., Khatibi, A., Pour, A. M., & Marashian, H. (2021). Identification of Internal and External Factors Affecting the Development of Sporting Goods Export. *Research in Sports Management and Motor Behavior*, 11(21), 124-142. (In Persian). <https://doi.org/10.52547/JRSM.11.21.124>
- Fakhri, F. (2016). *Designing a model of factors affecting the share of sports products in the country's foreign trade*. Specialized doctoral thesis of Mazandaran University, Faculty of Physical Education and Sports Sciences. (In Persian).
- Fallah Kazemi, M., Farahani, A., & Ghasemi, H. (2023). Competitive Model of Iranian Sportswear Brands to enter International Markets. *Applied Research in Sport Management*, 12(1), 12-24. (In Persian). <https://doi.org/1030473/arsm.2023.9937>
- Farzam, V., Taleghani, F., Yousefi, A. (2018). Investigating the comparative advantage and competitive advantage of Iran's selected sports goods exports. *Sports Management and Development*, 8(3), 1-16. (In Persian). <https://doi.org/10.22124/JSMD.2019.3780>
- Froese, F. J., Sutherland, D., Lee, J. Y., Liu, Y., & Pan, Y. (2019). Challenges for foreign companies in China: Implications for research and practice. *Asian Business & Management*, 18, <https://doi.org/10.1057/s41291-019-00084-0>
- Garcia-del-Barrio, P., & Pujol, F. (2020). Recruiting talent in a global sports market: appraisals of soccer players' transfer fees. *Managerial Finance*, 47(6), 789-811. <https://doi.org/10.1108/MF-04-2020-0213>
- Geeraert, A., & Drieskens, E. (2017). Normative Market Europe: the EU as a force for good in international sports governance?. *Journal of European Integration*, 39(1), 79-94. <https://doi.org/10.1080/07036337.2016.1256395>
- Giulianotti, R., & Numerato, D. (2018). Global sport and consumer culture: An introduction. *Journal of consumer culture*, 18(2), 229-240. <https://doi.org/10.1177/1469540517744691>
- Haji Ismaili, M., Darabpour, M. (2023). Global agreement as a supplementary agreement to regulate multinational companies. *public law research*, 26(85), 229-262. (In Persian). <https://doi.org/10.22054/qjpl.2024.75409.2927>
- Harjito, D. A., Alam, M. M., & Ayu Kusuma Dewi, R. (2021). Impacts of international sports events on the stock market: evidence from the announcement of the 18th asian games and 30th

- southeast asian games. *International Journal of Sport Finance*, 16(3), 139-147. <https://doi.org/10.32731/ijssf/163.082021.03>
- Herold, D. M., Joachim, G., Frawley, S., & Schlenker, N. (2022). *The Role of Logistics in and for Global Sport Events*. In *Managing Global Sport Events: Logistics and Coordination* (pp. 7-29). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80262-041-220221002>
- Hosseini Moghaddam, M., Zare, A., Paseban, M., & Zamani, S. G. (2021). Supervision of the multinational company of the country of origin; Challenge of cross-border Competence and responsibility. *Medical Law Journal*, 15, 109-124. (In Persian). <http://ijmedicallaw.ir/article-1-1346-en.html>
- Jamshidi, O., Hamidi, M., & Khabiri, M. (2015). Analysis of the competitive situation in the sports apparel industry using Porter's competitive model. *Applied Research in Sport Management*, 4(1), 105-115. (In Persian).
- Kalashi, M., Naghipour Givi, B., & Khosravi Pour, Z. (2024). Identifying factors affecting the development of economic diplomacy in Iranian sports. *Sport Physiology & Management Investigations*, 16(3), 111-130. (In Persian). <https://doi.org/10.22034/spmi.2024.417433.2526>
- Kammerer, A., Dilger, T., & Ploder, C. (2020, December). Emotional Branding—Identifying the Difference between Nike and Adidas. In *Global, Regional and Local Perspectives on the Economies of Southeastern Europe: Proceedings of the 11th International Conference on the Economies of the Balkan and Eastern European Countries (EBEEC) in Bucharest, Romania, 2019* (pp. 287-297). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-57953-1_18
- Kashkar, S., Honri, H., Faraji, R. (2014). The role of the international exhibition of sports goods and equipment in the development of the market of these products with an emphasis on mixed sports marketing (5ps). *Journal of Sports Management*, 7(2), 221-235. (In Persian). <https://doi.org/10.22059/jsm.2015.55167>
- Khodadadi, MR., Shirafken, M., Masumzadeh, S., Farid Fathi, M. (2018). Export convergence of sports goods group in Iran: generalized torque approach. *Sports Management Studies*, 11(53), 17-32. (In Persian).
- Kumar, M., & Bhalla, S. (2021). Global sports market today: An overview. *International Journal of Physical Education, Sports and Health*, 8(4), 223-225.
- Li, H. (2022, April). Research on How Products and Marketing Strategy Affects the Market Shares of Nike and Adidas. In *2022 International Conference on Creative Industry and Knowledge Economy (CIKE 2022)* (pp. 197-202). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220404.037>
- Lyu, X. (2022). [Retracted] Influence of High-Performance Composite Sports Equipment on Brand International Sports Marketing Strategy. *Advances in Materials Science and Engineering*, 2022(1), 3959628. <https://doi.org/10.1155/2022/3959628>
- Mohammadi, F., Kalate, M., Razavi, SMH, Farsijani, H. (2024). empowerment of export performance of sports products A world class. *Journal of Sport Management and Motor Behavior*, 20(39), 37-1 (In Persian). <https://doi.org/10.22080/jsmb.2024.14545.2903>
- Nhamo, G., Dube, K., & Chikodzi, D. (2020). Impact of COVID-19 on the global sporting industry and related tourism. In *counting the cost of COVID-19 on the global tourism industry* (pp. 225-249). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-56231-1_10
- Nowrozi, N., Masoom, M. (2017). Designing a model of effective factors in the export performance of sports equipment manufacturing companies. *Sports Management Studies (Research in Sports Sciences)*, 10(51), 141-164. (In Persian). <https://doi.org/10.22089/smrj.2018.5612.2117>
- Owusu Ansah, M., & Louw, L. (2019). The influence of national culture on organizational culture of multinational companies. *Cogent Social Sciences*, 5(1), 1623648. <https://doi.org/10.1080/23311886.2019.1623648>

- Rasiah, R., & Ren, Y. (2023). Sustainable management of a leading Chinese telecommunication multinational: A case study of company X in host country Malaysia. *Cleaner and Responsible Consumption*, 8, 100092. <https://doi.org/10.1016/j.clrc.2022.100092>
- Rasool Roysi, M., Yousefi, H., Mahmoudi, I. (2022). Presenting a model for international marketing of Iranian startups (case study: Iranian virtual service startups). *Journal of Marine Science and Technology*, 12, 34-57. (In Persian).
- Mudambi, R., & Swift, T. (2010). *Technological clusters and multinational enterprise R&D strategy*. In *The Past, Present and Future of International Business & Management* (pp. 461-478). Emerald Group Publishing Limited. (In Persian). [https://doi.org/10.1108/S157-5027\(2010\)00000230025](https://doi.org/10.1108/S157-5027(2010)00000230025)
- Sadeghi, S. (2021). *The effect of e-commerce on the development of Iranian sports goods exports*. Master's thesis of Kharazmi University. (In Persian).
- Saleh Nia, R., Bakhsandeh, H., Hakakzadeh, M. (2023). Phenomenological analysis of factors affecting the success of Iranian sports goods export. *Sports Management Studies*, 15(80), 59-74. (In Persian). <https://doi.org/10.22089/smrj.2022.11249.3475>
- Sarlab, R., Askarian, F., & Asgharpour, H. (2020). The effect of the inflationary environment on the degree of pass-through of the exchange rate on the import price index of sports goods of Iran and its trading partners. *Sport Management and Development*, 9(1), 44-59. (In Persian).
- Serrano, R., Lacerda, D. P., Cassel, R. A., Rodrigues, L. H., & Soares, P. F. (2018). Systemic analysis of the soccer (football) value chain: Learning from the Brazilian context. *Systemic Practice and Action Research*, 31(3), 269-291. <https://doi.org/10.1007/s11213-017-9425-8>
- Wu, J., & Park, S. H. (2019). The role of international institutional complexity on emerging market multinational companies' innovation. *Global Strategy Journal*, 9(2), 333-353. <https://doi.org/10.1002/gsj.1166>
- Yousefi Zarandi, M H., Sharifian, E., Kahraman Tabrizi, K. (2015). Obstacles to the competitiveness of domestic products with foreign samples in the production sector of Iran's sports industry. *Contemporary researches in sports management*, 6(11), 73-83. (In Persian).