

ENDURANCE: Изграждане на предприемачески капацитет в спорта

Общи черти между спорта и предприемачеството (ENDURANCE IO2T1 Интелектуален продукт)

Проучване от Осем ENDURANCE Партньори

Въведение

Настоящият доклад събира и обобщава констатациите на осемте партньори по проект ENDURANCE относно общите черти между спорта и предприемачеството в съответните държави и територии. Той е изготвен като част от първоначалните резултати в рамките на интелектуалния продукт №2 по ENDURANCE, задача 1 „Идентифициране на общи черти и връзки между спорта и предприемачеството“. Основната цел на доклада е да предостави информация в рамките на изследваната област за следващите етапи на проекта. В допълнение, целта му е да информира заинтересованите страни по проекта и по - широка аудитория в спортните и предприемаческите среди за първите постижения на проекта ENDURANCE.

Отказ от отговорност

Подкрепата на Европейската комисия за изготвянето на настоящата публикация не представлява одобрение на съдържанието, което отразява гледните точки само на авторите и не може да се търси отговорност от Комисията за всяка употреба, която може да бъде използвана за информацията, съдържаща се в нея.

Общи черти между спорта и предприемачеството: концептуална рамка на ENDURANCE



Източник: собствена разработка, базирана на адаптация от Pellegrini et al., 2020

В резултат на своите предпроектни и първоначални дейности, партньорите по проект ENDURANCE попаднаха на няколко академични трудове и документи на практики, свързани със спортното предприемачество, които описват различни взаимовръзки между двата домена. За

да се определи структура за тяхното картографиране, насочена към идентифициране на общи черти и връзки между спорта и предприемачеството, партньорите на ENDURANCE са решили да разработят концептуална рамка. Тя се основава на изследователска статия на Pellegrini et al. (2020), които идентифицираха основните групи литература за спортно предприемачество и тя беше утвърдена по време на фокус групите направени от партньорите, въз основа на техните прозрения, получени в предпроекта и първоначалното проучване. Предложената концептуална рамка на ENDURANCE относно общите черти между спорта и предприемачеството (показана по-горе) се състои от пет групи фактори:

1. **Индивидуални личностни черти, общи за спорта и предприемачеството** – личностните черти и когнитивните характеристики, които правят спортистите склонни да станат предприемачи и подобряват перспективите да успеят в бизнеса.
2. **Други стимулиращи фактори на индивидуално ниво** - факторите, свързани главно с личен и семеен произход; контакти; умения, придобити в спортната кариера; спортна и индустриална експертиза; образование или наличност на ресурси.
3. **Външни поддържащи и задействащи фактори** – факторите като спортна инфраструктура и общности от хора практикуващи спорт; правителствени политики и програми; предприемачески климат и благоприятна бизнес среда; културни и социални норми; бариери пред предприемачеството и/или за преминаване от спорт към предприемачество; или системи и инициативи за подкрепа на предприемачеството.
4. **Педагогически подходи и образование** - образователните предложения по съдържание и педагогика; примери за добри практики в образованието и обучението по предприемачество; наличност на генерични спрямо персонализирани предложения; видове образование; подходящи методи на преподаване и педагогически подходи.
5. **Свързване на спорта и предприемачеството за създаване на социално въздействие** – как спортното предприемачество генерира въздействие в областите на социално включване, запазване на социалната стабилност и мир, осигуряване на забавления и социализация, създаване на работни места и принос към местната икономика; как социалните бизнес модели се превръщат в търговски модели; как традиционните бенефициенти могат да се превърнат в клиенти.

Тема 1: Индивидуални личностни черти, общи за спорта и предприемачеството

Прегледът на ресурсите относно припокриването и връзките между спорта и предприемачеството в страните партньори на ENDURANCE предложи следния списък от прилики сред индивидуалните черти на личността:

- Възможност за адаптиране към промените, гъвкавост, импровизация;
- Устойчивост, толерантност към натиск и толерантност към разочарование;
- Получаване на критика, способност за учене от неуспехите;
- Мотивация и визия, целева ориентация, нужда от постижение, амбиция, желание за успех;
- Страст, чувство за принадлежност;
- Упоритост, постоянство, дори инат;
- Проактивност, чувство за инициатива, способност за идентифициране на възможности;

- Самочувствие, концентрация и контрол, индивидуална отговорност за собствените резултати;
- Признавайки важността на практикуването, самодисциплината, точността, трудолюбието;
- Поемане на риск и толерантност към страха;
- Преодоляване на границите и ограниченията;
- Нужда от автономия;
- Справяне с конкуренцията, конкурентоспособност;
- Работа в екип и дух на екипна игра, лидерство.

Спортът и предприемачеството показват много припокривания по отношение на личностните характеристики, които те както подхранват, така и изискват. Спортистите се справят с множество предизвикателства по време на кариерата си, които несъзнателно ги подготвят за света на предприемачеството. Отдолу ще видим избраните констатации в това отношение.

Първо, можем да споменем **нуждата за предизвикателство**. Конкурентната променлива в спортните дисциплини е сравнима с конфронтацията, пред която е изправен предприемачът спрямо конкурентите си. Да правиш бизнес също означава да имаш ясни цели и солидна стратегия, която да приемеш. Целите и стратегиите са постоянна в спорта: това не е само въпрос на талант, но и на самодисциплина.

След това и спортистите, и предприемачите трябва да могат да вземат **решения под времеви натиск**, в противен случай възможността може да изчезне. Освен това, ако нещата не вървят точно по план, те са в състояние да се **адаптират към новите ситуации**. Понастоящем, при обучението на спортисти и жени често се работи по аспекти, свързани с личността и емоционалната интелигентност (издържачи на натиск, стрес или разочарование). По този начин те са по - способни да се **справят със стресови ситуации** и множество **едновременни задачи**. Те са готови да **планират и спазват график**.

След това, поради честото **излагане на директна обратна връзка** и последиците от неуспехите (при практикуване на спорт, неуспехът е неразделна част), спортистите развиват склонност да ги приемат по - професионално. Интересното е, че спортистите предпочитат остра обратна връзка пред просто обратна връзка, тъй като последната показва липса на интерес. Когато нещата се объркат или има моменти на несигурност, спортистите и предприемачите **отказват да приемат поражението** и използват страха като импулс за изправяне пред нови ситуации. Качества като **постоянството** проектират спортиста в измерение, характерно за предприемача, който често трябва да издържи и да се сблъска с много трудности, за да постигне целите си. Също така, по пътя си към успеха, и в двата случая са готови да поемат изчислен риск.

На следващо място, **спортното участие** обикновено насърчава духа на иновации и проактивност при търсене и действие според възможностите. В същото време, активното участие в спорта изисква голяма доза самодисциплина, което също е много полезно в предприемачеството. Да се държиш дисциплинирано дори под натиск (също често срещано за двете области) върви ръка за ръка с мотивация, постоянство и решителност. Това също така влияе положително на надеждността, необходима за спазване на срокове, сключване на сделки и изпълнение на различни задачи. Въпреки това, въпреки че правилата на играта не могат да бъдат нарушени, спортистът трябва да е този, който отказва да следва определения път към посредствеността.

По същия начин, като се противопоставя на конвенционалната мъдрост, предприемачът може да създава нови продукти, които революционизират света на бизнеса.

След това, **конкуренцията** присъства както в спорта, така и в бизнеса. Спортът прави хората бдителни и подготвени за атаките на конкурентите. Освен това, от най - ранна възраст, спортистите са викнали да бъдат лидери, изправени пред предизвикателства и издигащи се пред поражението. Този герой, изкован в състезанието чрез сила на волята и обучение, се пренася в света на бизнеса. В същото време, **страстта, амбицията и упоритостта** са силата, която подтиква предприемачите и спортистите да работят усилено, за да постигнат успех. Спортистите, които успяват в спорта, проявяват страст към своя спорт, точно както повечето предприемачи са водени от страст към бизнеса си.

И накрая, спортното участие изгражда **екипната игра**. Всички спортисти, също и тези, които се занимават с индивидуални спортове, знаят, че всеки член на отбора има важна роля.

Тема 2: Други стимулиращи фактори на индивидуално ниво

Прегледът на ресурсите в страните партньори на ENDURANCE предложи следния списък от стимулиращи фактори, укрепващи връзката между спорта и предприемачеството, измежду другите аспекти на индивидуално ниво:

- Семейен произход и семейен бизнес;
- Образование;
- Мрежови, социални/комуникационни умения;
- Колеги и контакти;
- Търсене на разнообразие;
- Популярност;
- Натрупване на ресурси, включително финансов капитал.

В допълнение към характеристиките на личността, съществуват множество променливи на индивидуално ниво, които се подобряват чрез или благодарение на спортното участие и могат да бъдат извлечени от капитала в предприемаческа конотация.

Семейството на индивида влияе на живота му в много аспекти, често включително образование и избор на кариера. Ключова роля играят близки роднини, особено родители, братя и сестри. Ако родителите са били предприемачи, изглежда много сигурно, че човекът ще продължи професионалната си кариера като предприемач. Това важи и за хората, свързани със спорта, които биха могли да реализират своята склонност към предприемачество в своята основна, двойна (паралелно със спорта) или вторична (след активен спорт) кариера. Освен ефекта за подражание, членовете на семейството с опит в бизнеса също могат да дадат ценни съвети. Също така, подходящата семейна среда е в основата както на кариерата на спортист, така и на предприемач, среда, която държи човека съсредоточен върху целите си, без да пренебрегва други важни аспекти на психологическото, физическото и социалното благосъстояние.

На следващо място, **образованието** като цяло и по - специално предприемаческото образование са от съществено значение и за спортистите. Това им помага да се подготвят за живот след кариера като спортисти и ще им позволи да започнат да работят върху втората си

кариера като предприемачи. Образованието трябва да укрепи техните определени професионални умения, важни за бизнеса, който извършват.

След това, от гледна точка на **контакти**, спортни събития и състезания, тренировъчни програми и сесии и т.н. те обединяват много хора, свързани със спорта, и предоставят огромно пространство за развитие на взаимоотношения и изграждане на мрежи. По време на кариерата си спортистите (и не само професионалните) лично ще се срещнат със стотици хора от съотборници, треньори до официални лица и ще създадат огромна мрежа от контакти. Впоследствие, те биха могли да използват тези контакти в своя полза и в полза на бизнеса си. Дори, в случай че бизнес идеята им попада в областта на тяхната спортна ориентация, те биха могли да имат първоначален набор от потенциални клиенти още преди да започнат бизнеса. Освен това, интензивната дейност в мрежа подобрява социалните и комуникационните умения на индивида, основни инструменти в света на бизнеса.

След това, специална роля играят **моделите за подражание**. Има разлика между модел за подражание със силни и модел за подражание със слаби страни. Първите включват хора от вътрешния кръг на спортиста. Нашето подсъзнание постоянно слуша и записва всичко от средата, в която най - често се намираме. Следователно, ако спортист или предприемач се обгради с целеустремени хора и хора, гладни за успех, тогава той самият ще стане такъв. Последните се отнасят до лица, които човек не познава лично, но биха могли да бъдат известни като цяло или в рамките на неговата/нейната област. Така или иначе, съществуването на такъв успешен модел за подражание и/или вдъхновяваща идея насърчава предприемаческите усилия.

След това, за да постигнете успех в спорта, е жизненоважно да **работите в екип** и да намерите начини да оставите всеки спортист да успее. Ако една компания насърчава същия дух, тя ще бъде много по - добре позиционирана за успех. Предприемачите откриват къде се отличават и подобряват тези умения чрез практика и обучение. Също така, те могат да използват същото качество, когато придобиват, развиват и управляват своите служители.

И накрая, особено в случай на успешни **професионални спортисти**, друг фактор, който засилва връзката между участието в спорта и предприемачество, е **натрупването на ресурси**. Те могат да се отнасят например до **финансовия капитал** за изпращане на инвестиции, но също така и до **личната популярност** или признание, които могат да помогнат за постигане на максимален ефект върху обхвата на бъдещия бизнес проект към максимален брой хора.

Тема 3: Външни поддържащи и задействащи фактори

Прегледът на ресурсите в страните партньори на ENDURANCE предложи следните примери за външни подкрепящи и задействащи фактори, които засилват общите черти и насърчават пътищата между спорта и предприемачеството:

- Наличие на специфично законодателство и разпоредби относно спортното предприемачество;
- Обща административна, бюрократична и данъчна тежест на предприемачеството като цяло;
- Културни и социални норми;
- Спортни организации и институции;
- Специализирани медии, интернет медии;

- Професионални организации и мрежи, организации от трети сектор;
- Програми за подкрепа за бъдещи предприемачи, безвъзмездни средства за стартиране и други;
- Специфично обучение по спортно предприемачество.

Външната среда с нейните подкрепящи и задействащи фактори е, разбира се, специфична и различна за всяка отделна държава и може допълнително да варира на ниво региони или общини. По този начин списъкът и по - нататъшното обсъждане на факторите, които поддържат пътищата между спорта и предприемачеството, в никакъв случай не са изчерпателни и/или универсални. И все пак, те представляват обобщение на основните констатации, които ще ръководят нашите съображения по тази тема по-нататък в проекта ENDURANCE.

Правната среда и съществуващата **административна, бюрократична и данъчна тежест** влияят и ръководят предприемаческата дейност като цяло, включително и пътищата от спорта до предприемачеството. Докато благоприятните условия насърчават предприемаческата дейност, сложното и нестабилно законодателство и високата тежест са склонни да възпрепятстват потенциалните предприемачи. Освен това, някои държави (например Словакия) въведоха специални законодателни и административни мерки за спортната професия и спортното предприемачество. Те могат да помогнат за изясняване на контекста и създаване на основи за потенциални политики за подпомагане, но също така могат да включват допълнителни административни или регистрационни изисквания и свързани с тях разходи.

След това, неформалното измерение на външната среда е представено от **културни и социални норми**. Културата е важна във всяка дискусия за предприемачеството, защото определя отношението на хора към започване на предприемачество. Някои културни институции могат да улеснят или възпрепятстват навлизането в предприемачество. Когато обществото мисли положително за предприемачеството, тогава е много по - лесно то да продължи.

Тогава в спортната екосистема естествено присъстват **спортни организации и институции** от различни видове и нива. Обикновено те разполагат с голяма база от членове в рамките на своя район и имат добра връзка с целевите си групи и често предоставят образователни предложения. Това предложение може да включва (но обикновено не включва) обучение в областта на предприемачеството. Подобни подкрепящи и задействащи ефекти могат да бъдат осигурени от професионални организации и мрежи или организации от трети сектор, които свързват хора и организации в различни спортове или спортни области, където някои от тях могат да бъдат специално фокусирани върху спортното предприемачество. Също така, такива инициативи могат да работят като сътрудничество на различни заинтересовани страни, както вътре, така и извън спортната общност. Примерите включват „Словашкият център за спортни иновации“ (Словакия) или „Sport e Imprese: играйте заедно, спечелете заедно“ от ICE (Италианска търговска агенция), Confindustria и CONI (Италия).

На следващо място, подкрепата за насърчаване на пътища между спорта и предприемачеството може да бъде намерена в програми и инициативи за подкрепа на предприемачеството (включително възможности за финансиране), генерични или насочени към спортната общност или свързани със спорта бизнеси. Когато човек знае, че има налична помощ за стартиране (пари и съвети), това улеснява решението да стане предприемач. Подобна помощ може да включва, освен други, и специфично обучение по предприемачество, маркетинг или финанси. Обратно, ако липсват инициативи за подкрепа или алтернативи за финансиране, това може да се разглежда като пречка за стартиране на предприемаческо начинание в спорта.

И накрая, пътищата от спорта към предприемачеството също се насърчават от наличието на политики и програми, които насърчават практикуването на спорт, оферти за спорт и отдих и спортен туризъм, придружени от достатъчно финансиране (напр. Инвестиции в спортна инфраструктура, спортни и развлекателни съоръжения, подкрепящи спорта организации и образувания и др.). По този начин, те подкрепят съществуващата спортна общност и насърчават участието на спорта в по - широката популация, като по този начин укрепват съответните индивидуални характеристики чрез спорта, а също така разширяват потенциалните пазари, създадени от спортната публика.

4. Педагогически подходи и образование

Прегледът на ресурсите в страните партньори по ENDURANCE предложи следните основни констатации относно педагогическите подходи и образованието, които развиват и извличат полза от общите черти между спорта и предприемачеството:

- Обучението по предприемачество на спортната общност се осигурява главно в официалните образователни системи, особено на висшето ниво;
- Програмите за управление на спорта са често срещани, но ориентацията им към предприемачеството е основна и позициите за заетост доминират в профилите на завършилите;
- Някои обучения по предприемачество, предоставяни от спортни организации, федерации и съвети;
- Преподавателите по предприемачество на всички нива нямат специализирани ресурси за спортното предприемачество;
- Спортната аудитория оценява практическите примери (например казуси и модели за подражание), прилагането на научените концепции на практика и работата по проекти.

От педагогическа и образователна гледна точка, най - добрата, но все още не много интензивна връзка между спорта и предприемачеството се наблюдава в рамките на училищните системи, особено на ниво висше образование.

Във всички страни на ENDURANCE има много **общи програми за обучение по предприемачество** и бизнес. Въпреки че са отворени за студенти с какъвто и да е опит, включително спорт, те най - вече не отчитат спецификата на спортната област. От друга страна, университетското обучение по спортни дисциплини (с изключение на спортния мениджмънт) почти не включва съдържание, свързано с предприемачеството. Въпреки че има голям брой магистърски и следдипломни курсове и няколко цели учебни програми, специализирани в управлението на спорта, повечето от завършилите **спортен мениджмънт** ще очакват кариера като професионалисти или мениджъри в различни видове спортни организации. Също така, не бяха намерени специализации по спортно предприемачество, а темите, свързани с предприемачеството и стартирането на бизнес, обикновено са вградени, в ограничена степен, в програми за управление на спорта.

Спортния мениджмънт се предоставя и на **средно ниво** (например Словакия) и представлява добра алтернатива за спортни таланти, която съчетава благоприятни условия за спортни практики с известно образование по спортен мениджмънт. Вниманието към предприемачеството също е много ограничено както в степента, така и в дълбочина, а завършилите биха очаквали да станат по - скоро служители, ангажирани с управлението на различни видове спортни организации, клубове, асоциации и други видове образования.

По този начин, съществуващите **предложения за обучение** по предприемачество в дисциплините, свързани със спорта, осигуряват по-скоро **уводна ориентация** в областта на предприемачеството, заедно с **елементарни практически въпроси**, свързани със създаването на бизнес в области, свързани със спорта. Това се отнася както за средното, така и за висшето образование. Също така, преподавателите по предприемачество и на двете нива подчертават липсата на налични ресурси специално насочени към спортното предприемачество и мениджмънта.

Що се отнася до **педагогиката на предприемачеството**, учениците от средното и висшето ниво в области, свързани със спорта, особено ценят практическите примери (включително казуси и модели за подражание) и прилагането на учебното съдържание върху реални примери на спортни предприемачи и проектни задачи, свързани с техните професионални /спортни ориентации.

В някои страни на ENDURANCE част от обучението по предприемачество към спортната общност се осигурява от **спортни федерации или от регионални спортни съвети** (напр. Испания). Също така, предприемачеството е включено сред възможностите за вторична/двойна кариера в няколко програми за подкрепа и обучение за професионални спортисти (например Италия).

Инструментите за обучение по предприемачество, ориентирани към практикуващите, трябва да бъдат много практични и универсални, но и достатъчно специфични, за да отговорят на техните конкретни нужди. Добър начин да им помогнете също би било да организирате групи за подкрепа, където да обсъждат проблеми и да искат помощ. Някои партньори от ENDURANCE посочиха, че липсват практически познания за предприемачество в успешни спортни клубове, федерации и компании, занимаващи се със спортни дейности. Всяко широко обобщение обаче трябва да се избягва, тъй като учебните нужди и стилове на целевата аудитория са различни, например, тъй като спортистите имат различни нива на образование.

Тема 5: Свързване на спорта и предприемачеството за създаване на социално въздействие

Прегледът на ресурсите в страните ENDURANCE даде следния списък с констатации за това как общите черти между спорта и предприемачеството имат потенциала да създадат социално въздействие:

- Спортните инициативи като инструменти за приобщаване, социално включване и гражданско участие;
- Спортни събития, инициативи и движения като инструменти за привличане на внимание и повишаване ангажираността на хората по социални въпроси и проблеми;
- Общ принос на спортното предприемачество за обществото и икономиката-създаване на работни места, отговаряне на нуждите на клиентите, данъчни плащания, потребление, промоция на здравето, физическо и психическо благополучие, качество и удовлетвореност на живота, социална полезност.

В страните на ENDURANCE открихме много аргументи и примери, че спортните инициативи, разработени с предприемчив дух или дори предприемачески, служат като ефективни **инструменти за участие и социално включване**. Те представляват възможности за обединяване на общностите, преодоляване на изолацията на изключени групи и индивиди и им дават надежда да подобрят условията си на живот. На ниво общност те намаляват социалното и етническото напрежение, предизвикват повече колективни действия и участие на общността, особено чрез доброволчество. Примери за такива инициативи включват „Mondiali antirazzisti”

(Световно първенство по борба с расизма) в Италия или Dajori (Гражданска организация, обединяваща ромската общност) в Словакия. Социалното въздействие се постига по много начини, като например създаване на спортни стипендии за групи в неравностойно положение, социална информираност и кампании за повишаване на чувствителността срещу тормоз в училище, борба с рака, в полза на интеграцията на хората с увреждания чрез спорт и т.н.

На следващо място, както бе споменато по-горе, спортните събития, инициативи и движения служат като инструменти за привличане на внимание и повишаване на ангажираността на хората по социални въпроси и проблеми. Те имат силата да работят като образователни средства и извънредни катализатори за положителни универсални ценности. Спортът е универсален език, тъй като надхвърля географските, времевите и културните условия. Той свързва хората, които споделят общ интерес, като се държат предприемачески. Това доведе до използването на спорта като предприемачески механизъм за насърчаване на мира, спиране на войните и изграждане на по-добро глобално общество (Ratten, 2015). Примерите включват движения като „Животът на чернокожите“, „Гордост“ или инициативи срещу разликата в заплащането между половете. Тук, имиджа на популярен спортист може дори да използва ефекта. Нещо повече, това е възможно дори след спортна кариера, тъй като уважението, което имат успешните спортисти остава. По този начин, участието в такива инициативи е един от двойните/вторични кариерни пътища на спортистите, като същевременно осигурява и социално въздействие.

Освен това, спортът (като цяло, както и заложен в спортното предприемачество) генерира значителен и богат принос за обществото и икономиката. **Икономическите ефекти** включват създаване на работни места, реагиране на нуждите на клиентите и произтичащото от тях потребление, данъчни плащания, изграждане на спортни съоръжения, туризъм и последвало развитие на съответните дестинации, повишена производителност, намален отпуск по болест, организиране на големи спортни събития. В допълнение, **социалните ефекти** включват подобряване на **общественото здраве** и повишена осведоменост за **здравословен начин** на живот, физическо и **психическо благополучие**, качество и удовлетвореност на живота, социална полезност и социализация чрез повишена социална свързаност и чувство за принадлежност, подобро просоциално поведение, намалено престъпност и антисоциално поведение.

Источници

За да се разпознаят всички ресурси, използвани за създаване на националните анализи и този обобщен доклад, следният списък с препратки съдържа всички източници, използвани от партньорите на ENDURANCE при изготвянето на техните национални анализи.

1. Agencias (2020, June 17) Deportistas y emprendedores el negocio de las estrellas. El Confidencial Digital. <https://www.elconfidencialdigital.com/articulo/tendencias/deportistas-emprendedores-negocios-estrellas/20200612124317146645.html>
2. Capital Humano (2017, April, 18) Siete características de éxito que comparten los deportistas y los emprendedores. <https://capitalhumano.emol.com/5853/caracteristicas-exito-comparten-deportistas-emprendedores/>
3. Efe/Iusport (2020, June, 17) El emprendimiento, los negocios y el éxito de los deportistas empresarios. <https://iusport.com/art/108303/el-emprendimiento-los-negocios-y-el-exito-de-los-deportistas-empresarios>
4. Fundacion Indyde, Camaras (2018 October) Emprendimiento en el ámbito deportivo. <https://www.incyde.org/ficha/emprendimiento-deportivo>
5. International Center for Entrepreneurs in Barcelona (2017, August 7).El deporte, una excelente oportunidad para emprender. <https://www.iceb-edu.com/blog/el-deporte-una-excelente-oportunidad-para-emprender>
6. Facultad de Ciencias de la Actividad Física y del deporte. Universidad de las Palmas de Gran Canaria. (2020 December) <http://fcafd.ulpgc.es/>
7. Instituto Nacional de Educación Física de Cataluña. (2020 December) <https://inefc.gencat.cat/>
8. Instituto Andaluz del Deporte. Junta de Andalucía. (2020 December). Cursos de formación Continua. <https://ws226.juntadeandalucia.es/iadformaconti/wordpress/>
9. Bengoetxea, B. (2020, May 22) Los 48 mejores Máster de gestión deportiva en 2020. Esportter.com. <https://www.esportter.com/blog/masteres-de-gestion-deportiva-en-espana/>
10. Matamoros, S. (2018, August 11) Deporte y Responsabilidad Social Corporativa, un tándem perfecto. Expansion.com <https://www.expansion.com/directivos/deporte-negocio/2018/08/10/5b6da0b422601d7e0e8b460a.html>
11. Haaga-Helia. Sports & Study, avoin amk <https://www.haaga-helia.fi/fi/sports-study-avoin-amk> Read 9.3.2021
12. Jalkapallon pelaajayhdistys. <https://jpy.fi/en/from-athlete-to-entrepreneur> Read 9.3.2021.
13. Kämäräinen, S. 2016. Kämäräisen näkökulma: Urheilija on yrittäjä. <https://yle.fi/urheilu/3-9014647>
14. Kenny, B. 2014. Meeting the entrepreneurial learning needs of professional athletes in career transition. https://www.researchgate.net/profile/Breda_Kenny/publication/273204079_Meeting_the_entrepreneurial_learning_needs_of_professional_athletes_in_career_transition/links/552ea9780cf2d495071a8d23/Meeting-the-entrepreneurial-learning-needs-of-professional-athletes-in-career-transition.pdf
15. Lepistö, S. 2019. Menestyksen avaimet: tapaustutkimus urheiluvalmentajan ammatillisesta kompetenssista. Master thesis. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/64803>
16. Liikanen, M. 2021. Finnish Athletes, Interviewed 2/2021
17. Morrison, A. 2000. Entrepreneurship: what triggers it? <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13552550010335976/full/html>
18. Niitamo, P. 2002. Tunneperäinen ja tietoperäinen motivaatio. In work Salmela-Aro K. & Nurmi J-E. (ed.) Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, 40–53.
19. Paasi, J. 2018 Suomalaiset huippu-urheilijat eivät halua olla mielipidevaikuttajia – mikä tukkii urheilijoiden suut? <https://yle.fi/urheilu/3-10372061>
20. Paasi, J. 2018. Hissutellaan ja sanotaan, ettei kannata nostaa meteliä” – Miksi suomalaisurheilijat eivät osallistu yhteiskunnalliseen keskusteluun? <https://yle.fi/urheilu/3-10378516>
21. Pajulahti, Urheileva opiskelija. <https://pajulahti.com/koulutus/urheileva-opiskelija/> Read 9.3.2021
22. Pekkala, A. 2020. Mestaruus pääomana – Huippu-urheilun tuottama pääoma yrittäjäksi ryhtymisen kannalta. Doctoral thesis. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/36981/9789513945213.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
23. Ratten, V, 2015. Athletes as entrepreneurs: the role of social capital and leadership ability. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1022.2574&rep=rep1&type=pdf>Reference 2
24. Sport Fund. <https://www.sportfund.fi/ammattiksi-urheilu> Read 9.3.2021
25. Steinbrink,S, S.C.Berger, E, Kuckertz, A. 2019: Top Athletes’ psychological characteristics and their potential for entrepreneurship https://www.researchgate.net/profile/Andreas_Kuckertz/publication/337842113_Top_athletes%27_psychological_characteristics_and_their_potential_for_entrepreneurship/links/5f216810a6fdcccc43962d39/Top-athletes-psychological-characteristics-and-their-potential-for-entrepreneurship.pdf
26. Urhea. Opiskelu ja urheilu. <http://www.urhea.fi/opiskelu/>. Read 9.3.2021
27. Vierumäki. Liikunnanohjauksen perustutkinnon koulutuspolku nuorille urheilijoille. <https://vierumaki.fi/koulutukset/koulutuspolku-nuorille-urheilijoille> Read 9.3.2021
28. Yrittäjät, 2020. MM-urheilijasta tuli it-yrittäjä – “Hyvä kehitystiimi löytyi Intiasta päämäärätietoisien etsinnän kautta” <https://www.yrittajat.fi/uutiset/636637-mm-urheilijasta-tuli-it-yrittaja-hyva-kehitystiimi-loytyi-intiasta-paamaaratietoisena#a113fa82>
29. Global Entrepreneurship Monitor Bulgaria. (2017). 2016/17 GEM National Report on entrepreneurship in Bulgaria. <https://investsofia.com/en/201617-gem-national-report-on-entrepreneurship-in-bulgaria/>

30. Ministry of Education and Science. (n.d.). *NATIONAL STRATEGY FOR LIFELONG LEARNING FOR THE PERIOD 2014 – 2020*. [file:///C:/Users/diana/Downloads/strategy_LLL_2014_2020%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/diana/Downloads/strategy_LLL_2014_2020%20(1).pdf)
31. Taylor, P., Davies, L., Wells, P., Gilbertson, J., & Tayleur, W. (n.d.). *A review of the Social Impacts of Culture and Sport*. 136.
32. Nakić, J., Stilin, A., Tomljenović, Lj. (2015). Istraživanje interesa za razvoj poduzetništva u sportu. *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, 3(1), 1-14.
33. Bartoluci, M. (2004). *Menedžment u sportu i turizmu*. Kineziološki fakultet, Zagreb.
34. Bartoluci, M., Škorić, S. (2009). Menadžment u sportu. Odjel za izobrazbu trenera Društvenog veleučilišta, Kineziološki fakultet Sveučilišta, Zagreb.
35. Vugrinčić, M. (2010). Edukacija ostalih stručnih kadrova za potrebe sporta. *Hrvatski znanstveno stručni skup o menadžmentu u turizmu i sportu*, 1(1), 140-144.
36. Veštić, I. (2020). *Poduzetništvo u sportu-od druženja i rekreacije do slave* [Završni rad]. Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet
37. Ratten, V. (2011). Sport-based entrepreneurship: towards a new theory of entrepreneurship and sport management. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7, 57–69.
38. Republic of Croatia, Ministry of tourism and sport. (2021, January). *Public invitations and tenders*. <https://mint.gov.hr/javni-pozivi-i-natjecaji-11414/s-p-o-r-t/22182>
39. Holienka, M., Gal, P., Pilikova, A. (2018). *Podnikanie studentov na Slovensku. Pohľad projektu GUESS 2016*. Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu.
40. Holienka, M., Holienkova, J., Holienka, M. (2018b). Sports as a stepping-stone for entrepreneurship: examining sports university students. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 66(6), 1485-1496.
41. Holienka, M., Holienkova, J., & Gal, P. (2019). How enterprising are non-business students? In O. Dvoulety, M. Lukes, & J. Misar (Eds.), *Proceedings of the 7th International Conference Innovation Management, Entrepreneurship and Sustainability* (279-290). Vysoka skola ekonomicka v Praze, Nakladatelství Oeconomica.
42. Slovak Centre of Scientific and Technical Information. (2020). *Zoznamy skol a skolskych zariadeni* [Data set]. CVTI SR https://www.cvtisr.sk/cvti-sr-vedecka-kniznica/informacie-o-skolstve/registre/zoznamy-skol-a-skolskych-zariadeni.html?page_id=9332
43. 8 dôvodov prečo sú bývalí športovci ideálni do práce či biznisu. | BorisJankovsky.sk. (n.d.). Retrieved February 20, 2021, from <https://www.borisjankovsky.sk/blog/8-dovodov-preco-su-byvali-sportovci-idealni-do-prace-ci-biznisu>
44. Čo robia bývalí vrcholoví športovci po skončení kariéry? V tomto bohatnú! (2019, September 17). <https://zivot.pluska.sk/soubiznis/co-robia-byvali-vrcholovi-sportovci-skonceni-kariery-tomto-bohatnu/7v>
45. Končiacim športovcom chce hľadať nové živobytie. (2016, August 1). <https://www.trend.sk/trend-archiv/konciacim-sportovcom-chce-hladat-nove-zivobytie>
46. Matej Tóth: Zmysel úspechu spočíva v pozitívnom ovplyvňovaní ďalších ľudí – Slovenská sporiteľňa. (n.d.). Retrieved February 20, 2021, from <https://www.mamnato.sk/sk/hodnoty/zmysel-uspechu-spociva-v-pozitivnom-ovplyvnovani-dalsich-ludi#>
47. Podnikateľské vzdelávanie na školách podporuje európska iniciatíva aj v SR. (n.d.). Retrieved February 20, 2021, from <https://www.istp.sk/clanok/13699/podnikatelske-vzdelavanie-na-skolach-podporuje-europska-iniciativa-aj-v-sr>
48. Prečo má pohyb pozitívny vplyv na mozgovú činnosť? | eduworld.sk. (n.d.). Retrieved February 20, 2021, from <https://eduworld.sk/cd/jaroslava-konickova/2612/preco-ma-pohyb-pozitivny-vplyv-na-mozgovu-cinnost>
49. Prečo sú bývalí športovci lepší zamestnanci? (2019, November 5). Balinclub.Com. <https://balinclub.com/preco-su-byvali-sportovci-lepsi-zamestnanci/>
50. Rodinné firmy tvoria u nás až 70 % firiem, generačnú výmenu však prežije len každá tretia. (n.d.). Retrieved February 20, 2021, from <https://www.sisp.sk/sk/landing-pages/akonato/rodinne-firmy-tvorja-u-nas-az-70-percent-firiem-generacnu-vymenu-vsak-prezije-len-kazda-tretia>
51. Structural-funds-practical-guidance_sk.pdf. (n.d.). Retrieved February 20, 2021, from https://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/studies/structural-funds-practical-guidance_sk.pdf
52. Takto sa naši športovci presadili v biznise. Podnikajú tam, kde by si to nečakal. (2018, June 21). StartItUp.sk. <https://www.startitup.sk/local-takto-sa-nasi-sportovci-presadili-v-biznise-podnikaju-tam-kde-by-si-to-necakal/>
53. Vytúženej športovej kariére dala zbohom kvôli zraneniu. Opäť sa našla v módnej značke Mell. (2020, December 27). Forbes. <https://www.forbes.sk/vytuzenej-sportovej-kariere-dala-zbohom-kvoli-zraneniu-opat-sa-nasla-v-modnej-znacke-mell/>
54. www.interway.sk, I., a s-. (n.d.). Škola podnikania. JA Slovensko. Retrieved February 20, 2021, from <https://www.jaslovensko.sk/ucitel/projekty/skola-podnikania/A>
55. Zákon č. 440/2015 Z. z., zákon o športe a o zmene a doplnení niektorých zákonov (2020).
56. Bendíková, E., Jančoková, L., & Paugschová, B. (2013). Lifestyle and social inclusion of seniors by sport activities. In *Studia Sportiva* Vol 7, No 3.
57. Únia materských centier (2021, 22.02.) Milá pre mamu. <http://www.materskecentra.sk/category/mila-pre-mamu/>
58. Slovak Business Agency (2019). Podnikanie športových odborníkov. http://monitoringmsp.sk/wp-content/uploads/2019/10/Podnikanie-%C5%A1portov%C3%BDch-odborn%C3%ADkov-09-2019_CLR.pdfv

59. Bettini, A. (2019) *Perché la metafora sportiva è calzante per un'impresa imprenditoriale*. Il Sole 24 ore – nòva <https://andreabettini.nova100.ilsole24ore.com/2019/12/09/perche-la-metafora-sportiva-e-calzante-per-unimpresa-imprenditoriale/>
60. CONI (2017) *Progetto "EduCare SPORT" con la BNL: gli atleti si allenano per il domani* <https://www.coni.it/en/coni-eng/36-primo-piano/10968-progetto-%E2%80%9Cceducare-sport%E2%80%9D-con-la-bnl-gli-atleti-si-allenano-per-il-domani.html>
61. Esposito, M. (2020, 21 April 2021) *Dual Career – L'importanza della formazione durante la carriera sportiva. Intervista a Maurizia Cacciatori*. CMA <https://www.cmaesport.com/news/dual-career-limportanza-della-formazione-durante-la-carriera-sportiva-intervista-a-maurizia-cacciatori/>
62. Mondiali Antirazzisti <http://www.mondialiantirazzisti.org/new/> Accessed 9 March 2021
63. Bortoletto, Nico & Porrovecchio, Alessandro. (2018). *Social inclusion through sports. A short comparison of Italy and France*. Society Register. 2. 39-58. https://www.researchgate.net/publication/327149017_SOCIAL_INCLUSION_THROUGH_SPORTS_A_SHORT_COMPARISON_OF_ITALY_AND_FRANCE
64. CONI (2018) Bilancio di Sostenibilità 2018 https://www.coni.it/images/BilancioSostenibilita2018/BdS_CONI_2018.pdf
65. CONI, LEONARDO (2018) Sport e Imprese: play together, win together https://progettomanifattura.it/sites/default/files/Report_SportImprese_2018.pdf
66. Siviero, A. (2019) *Sport e Imprenditorialità, l'illustre sconosciuta* https://www2.supsi.ch/cms/iride/wp-content/uploads/sites/31/2019/10/07_08_Siviero.pdf
67. Pellegrini, M.M., Rialti, R., Marzi, G. *et al.* Sport entrepreneurship: A synthesis of existing literature and future perspectives. *Int Entrep Manag J* 16, 795–826 (2020).
68. Luenendonk, M. (2018, February 27) *Parallels between Entrepreneurship and Sports*. CLEVERISM. <https://www.cleverism.com/parallels-entrepreneurship-and-sports/>
69. Steinbrink, Kathrin & Berger, Elisabeth & Kuckertz, Andreas. (2020). *Top athletes' psychological characteristics and their potential for entrepreneurship*. *International Entrepreneurship and Management Journal*. https://www.researchgate.net/publication/337842113_Top_athletes'_psychological_characteristics_and_their_potential_for_entrepreneurship
70. Senne, J. (2017) *Examination of Sports Entrepreneurship and Entrepreneurial Strategy*. *International Journal of Sports and Physical Education (IJSPE)* Volume 2, Issue 1, 2016, PP 27-34
71. Bjärsholm, D. (2017) *Sport and Social Entrepreneurship: A Review of a Concept in Progress*. *Journal of Sport Management*, vol. 31, 191–206 <https://journals.humankinetics.com/view/journals/jsm/31/2/article-p191.xml?content=contributorNotes-6971>
72. Quinn E., Goldman R., (2020, August 14) *Why Athletes Need Supportive Friends and Family*. Verywellfit. <https://www.verywellfit.com/support-athletes-for-success-3120701>
73. Coleman, A. (2020, October 18) *How Extreme Sports Sharpened the Business Skills of These Entrepreneurs*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/alisoncoleman/2020/10/18/how-extreme-sports-sharpened-the-business-skills-of-these-entrepreneurs/?sh=415038511e65>
74. Ratten, V. (2011) *Sport-based entrepreneurship: towards a new theory of entrepreneurship and sport management*. *Int Entrep Manag J* 7, 57–69. <https://doi.org/10.1007/s11365-010-0138-z>
75. Ratten, V. (2014). *Collaborative entrepreneurship and the fostering of entrepreneurialism in developing countries*. *International Journal of Social Entrepreneurship and Innovation*, vol. 3, 137–149.
76. Serrano G. (2016) *The influence of gender and academic training in the entrepreneurial intention of physical activity and sport sciences students*
77. George Hagi Academy Website, accessed 09/03/2021 <https://www.academiahagi.ro/>