

## ENDURANCE: Urheiluyrittäjyyden kehittäminen

### Raportti urheilun ja yrittäjyyden yhtäläisyyksistä

(ENDURANCE IO2T1 raportti)

# Kahdeksan ENDURANCE-hankekumppanin tulokset

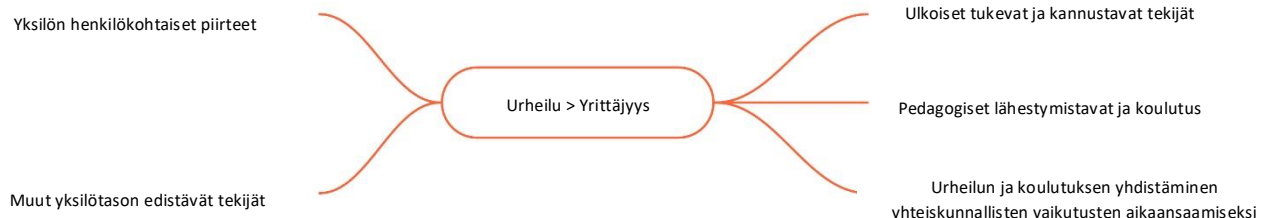
#### Johdanto

Tähän yhteenvetoraporttiin on koottu ja tiivistetty tulokset kahdeksan ENDURANCE-hankekumppanin maa- tai aluekohtaisista muistioista koskien urheilun ja yrittäjyyden yhtäläisyyksistä. Raportti on laadittu osana ENDURANCE-hankkeen ensimmäisiä tuotoksia: IO2, "Urheilun ja yrittäjyyden yhteisten piirteiden ja yhteyksien tunnistaminen". Raportin päätavoitteena on tarjota perusteltuja näkemyksiä tutkittavasta alueesta hankkeen seuraavia vaiheita varten. Lisäksi sen tarkoituksena on tiedottaa hankkeen sidosryhmiä ja laajempaa yleisöä urheilu- ja yrittäjyysyhteisöissä ENDURANCE-hankkeen ensimmäisistä edistysaskelista.

#### Vastuuvapauslauseke

Euroopan komission tuki tämän julkaisun tuottamiselle ei tarkoita, että komissio hyväksyisi sen sisällön. Raportti kuvastaa ainoastaan sen kirjoittajien näkemyksiä, eikä komissio ole vastuussa sen sisältämien tietojen mahdollisesta käytöstä.

#### Urheilun ja yrittäjyyden yhtäläisyydet: ENDURANCE-käsitteellinen viitekehys



Kuvan lähde: Mukailleen Pellegrini ym. 2020.

ENDURANCE-hankkeen kumppanit kokosivat esihankkeen ja hankkeen alkuvaiheen toimien tuloksena useita urheiluyrittäjyyteen liittyviä akateemisia lähteitä ja käytännön asiakirjoja, joissa kuvattiin näiden kahden alan välisiä yhteyksiä. ENDURANCE-kumppanit päättivät kehittää ENDURANCE-käsitteellisen kehyksen, joka auttaa jäsentämään kartoitusta. Tarkoituksena on tunnistaa urheilun ja yrittäjyyden yhteisiä piirteitä ja yhteyksiä. Viitekehys perustuu Pellegrinin ym. (2020) tutkimukseen, jossa on yksilöity urheilualan yrittäjyyskirjallisuuden pääklustereita. ENDURANCE-hankkeen kumppanit ovat löytäneet vastaavia tuloksia esihankkeesta ja alkututkimuksesta saatujen näkemysten perusteella. ENDURANCE-käsitteellinen viitekehys urheilun ja yrittäjyyden yhtäläisyyksistä koostuu viidestä teemasta:

1. **Urheilulle ja yrittäjyydelle yhteiset yksilölliset persoonallisuuspiirteet** - persoonallisuuspiirteet ja kognitiiviset ominaisuudet, jotka tekevät urheilijoista todennäköisesti taipuvaisempia harkitsemaan yrittäjyyttä ja jotka parantavat heidän mahdollisuuksiaan menestyä liike-elämässä.
2. **Muut yksilötason edistävät tekijät** - tekijät, jotka liittyvät pääasiassa henkilön omaan ja perhetaustaan, verkostoihin, urheilu-uralla hankittuihin taitoihin, urheilun ja oman lajin asiantuntemukseen, koulutustaustaan sekä resurssien saatavuuteen.
3. **Ulkoiset tukevat ja kannustavat tekijät** - tekijät, kuten urheiluinfrastruktuuri ja urheiluyhteisöt, linjaukset ja ohjelmat, yrittäjyysilmapiiri ja suotuisa liiketoimintaympäristö, kulttuuriset ja sosiaaliset normit, yrittäjyyden ja/tai urheilusta yrittäjyyteen siirtymisen esteet tai yrittäjyyttä tukevat järjestelmät ja aloitteet.
4. **Pedagogiset lähestymistavat ja koulutus** - koulutustarjonnan sisällöt ja pedagogiikka; esimerkkejä hyvistä käytännöistä yrittäjyyskasvatuksessa ja -koulutuksessa; yleisten ja räätälöityjen koulutustarjontojen saatavuus; koulutustyyppit; asianmukaiset opetusmenetelmät ja pedagogiset lähestymistavat.
5. **Urheilun ja yrittäjyyden yhdistäminen yhteiskunnallisten vaikutusten aikaansaamiseksi** - miten urheiluyrittäjyys vaikuttaa sosiaaliseen osallistavuuteen, yhteiskunnallisen vakauden ja rauhan säilyttämiseen, terveelliseen ajanviettoon ja sosiaaliseen kanssakäymiseen, työpaikkojen luomiseen ja paikallistalouden edistämiseen; miten yhteiskunnalliset liiketoimintamallit muunnetaan kaupallisiksi malleiksi; miten perinteisistä edunsaajista voidaan tehdä asiakkaita.

### **Aihealue 1: Urheilulle ja yrittäjyydelle yhteiset yksilölliset persoonallisuuspiirteet**

Urheilun ja yrittäjyyden välisiä yhtymäkohtia ja yhteyksiä käsittelevien resurssien tarkastelu tuotti ENDURANCE-kumppanuusmaissa seuraavan luettelon **yksittäisten persoonallisuuspiirteiden yhtäläisyyksistä**:

- Kyky sopeutua muutoksiin, joustavuus, improvisointikyky
- Resilienssi, paineensietokyky ja turhautumisen sietokyky
- Kritiikin vastaanottaminen, kyky oppia epäonnistumisista
- Motivaatio ja visio, tavoitteellisuus, saavuttamisen tarve, kunnianhimo, halu menestyä

- Intohimo, tunne kuulumisesta joukkoon
- Sitkeys, pitkäjänteisyys ja sinnikkyys, jopa itsepäisyys
- Proaktiivisuus, aloitekyky, kyky tunnistaa tilaisuuksia
- Itseluottamus, oman toiminnan säätely, yksilön vastuu omista tuloksistaan
- Harjoittelun merkityksen tunnistaminen, itseuri, tarkkuus, huolellisuus
- Riskinotto ja pelon sietäminen
- Rajojen ja rajoitusten rikkominen
- Suuri autonomian tarve
- Kilpailun kestäminen, kilpailuhenkisyys
- Tiimityö ja joukkuepelihenki, johtajuus

Urheilussa ja yrittäjyydessä on monia yhtäläisyyksiä niiden persoonallisuuden piirteiden osalta, joita molemmat alat sekä edistävät että edellyttävät. Urheilijat kohtaavat uransa aikana useita haasteita, jotka tietämättään valmistavat heitä yrittäjyyden maailmaan. Näitä huomioita käsitellään myöhemmin tässä raportissa.

Yhtenä piirteenä havaittiin **haasteen tai haastavuuden tunne**. Urheilulajeissa kilpaillaan, ja vastaavasti yrittäjä kohtaa alallaan kilpailevia yrityksiä. Yritystoiminnan harjoittaminen vaatii myös selkeitä tavoitteita ja vankkaa strategista osaamista. **Tavoitteet ja strategioiden toteuttaminen** pätevät myös urheiluun: kyse ei ole vain lahjakkuudesta vaan myös itsekurista.

Sekä urheilijoiden että yrittäjien on kyettävä **tekemään päätöksiä aikapaineen alla**. Jos asiat eivät mene suunnitelmien mukaan, sekä urheilijan että yrittäjän on pystyttävä **sopeutumaan uusiin tilanteisiin**. Tällä hetkellä urheilijoiden koulutuksessa käsitellään usein persoonallisuuteen ja tunneälyyn (paineen, stressin tai turhautumisen sietäminen) liittyviä näkökulmia. Näin varmistetaan, että urheilija pystyy paremmin **käsittämään stressaavia tilanteita** ja useita **samanaikaisia tehtäviä**. Urheilijan on myös kyettävä **suunnittelemaan ja noudattamaan aikataulua**.

Koska urheilijat **saavat usein suoraa palautetta** ja **epäonnistumisenkin kokemuksia** (epäonnistuminen on olennainen osa urheilua), monilla on taipumus kunnioittaa saamaansa palautetta ja suhtautua sekä palautteeseen että epäonnistumisiin ammattimaisemmin. Onkin mielenkiintoista, että urheilijat pitävät suoraa palautetta parempana kuin sitä, etteivät saa ollenkaan palautetta. Jälkimmäisen katsotaan kertovan kiinnostuksen puutteesta. Kun asiat menevät pieleen tai ihminen kokee epävarmuuden hetkiä, on tutkittu, että sekä urheilijat että yrittäjät **kieltäytyvät hyväksymästä tappiota** ja käyttävät pelkoa voimavarana uusien tilanteiden kohtaamiseksi. **Sinnikkyuden ja pitkäjänteisyyden** kaltaiset ominaisuudet ovat tyypillisiä sekä urheilijalle että yrittäjälle, sillä molemmat joutuvat usein kestäämään ja kohtaamaan haasteita tavoitteiden saavuttamiseksi. Matkalla kohti saavutuksia he ovat tyypillisesti **valmiita ottamaan laskelmoituja riskejä**.

Urheilu edistää tyypillisesti **innovatiivista ajattelumallia sekä ennakoivuutta** mahdollisuuksien etsimisessä ja hyödyntämisessä. Aktiivinen urheilu vaatii paljon **itsekuria**, josta on hyötyä myös yrittäjyydessä. Kurinalainen käyttäytyminen myös paineen alla (joka on yleistä molemmilla aloilla) kulkee käsi kädessä motivaation, sinnikkyuden ja päättäväisyyden kanssa. Se vaikuttaa myös myönteisesti **luotettavuuteen**, jota tarvitaan määräaikojen noudattamiseen, sopimusten tekemiseen ja erilaisten tehtävien suorittamiseen. Vaikka pelisääntöjä ei voi rikkoa, varsinkin ammattiurheilijan on pystyttävä pyrkimään keskinkertaista suoritusta pidemmälle. Yrittäjä voi puolestaan luoda uusia tuotteita, jotka osaltaan mullistavat perinteistä yritysmaailmaa.

**Kilpailu** on olennainen elementti sekä urheilussa että liike-elämässä. Urheilu saa yksilöt olemaan valppaina ja valmistautumaan kilpailijoiden kohtaamiseen. Lisäksi urheilijat ovat usein jo lapsuudesta lähtien tottuneet olemaan johtajia, kohtaamaan haasteita ja nousemaan uudelleen pystyyn tappion jälkeen. Tämä kilpailussa tahdonvoiman ja harjoittelun avulla muotoutunut luonne voidaan siirtää myös liike-elämään. Samalla **intohimo, kunnianhimo ja sitkeys** ovat vahvuuksia, jotka ajavat sekä yrittäjiä että urheilijoita tekemään kovasti töitä menestyksen saavuttamiseksi. Urheilijoilla, jotka menestyvät lajissaan, on intohimo lajiaan kohtaan, aivan kuten useimmilla yrittäjilläkin on intohimo liiketoimintaansa kohtaan.

Lopuksi voidaan myös todeta, että urheileminen edistää **joukkuehenkeä**. Jokainen urheilija, myös yksilöurheilua harrastava, tietää, että jokaisella joukkueen jäsenellä on tärkeä tehtävä. He ovat tottuneet asettamaan muiden joukkueen jäsenten tarpeet omien tarpeidensa tasolle tai jopa korkeammalle.

## **Aihealue 2: Muut yksilötason edistävät tekijät**

Urheilun ja yrittäjyyden välisiä yhtymäkohtia käsittelevien resurssien tarkastelu tuotti ENDURANCE-kumppanuusmaissa seuraavan luettelon **muiden yksilötason edistävien tekijöiden joukosta**:

- Perhetausta ja perheyritys
- Koulutus
- Verkosto, sosiaaliset taidot/viestintätaidot
- Vertaiset ja vahvat verkostot
- Moninaisuus
- Suosio, henkilökohtainen brändi
- Resurssien kartuttaminen, mukaan lukien rahoituspääoma

Henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi on olemassa lukuisia yksilötason muuttujia, jotka vahvistuvat liikunnan kautta tai sen ansiosta ja joita voidaan hyödyntää yrittäjyydessä.

Yksilön **perhe** vaikuttaa elämään monella tavalla. Usein se vaikuttaa myös koulutuspolkuun ja ammatinvalintaan. Keskeisessä asemassa ovat lähisukulaiset, erityisesti vanhemmat ja sisarukset. Jos henkilön vanhemmat ovat olleet yrittäjiä, on uravalinta yrittäjänä usein todennäköisempää. Tämä pätee myös urheilijoihin, jotka saattavat toimia yrittäjinä ensisijaisella, kaksoisurallaan (urheilun rinnalla) tai toissijaisella urallaan (aktiivisen urheilun jälkeen). Roolimallien lisäksi myös yrittäjäkokemusta omaavat perheenjäsenet voivat antaa arvokkaita neuvoja. Lisäksi perheympäristö on sekä urheilijan että yrittäjän uran perusta. Se on ympäristö, joka voi pitää henkilön keskittyneenä tavoitteisiinsa, unohtamatta myöskään muita tärkeitä psykologisen, fyysisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin näkökohtia.

Lisäksi **koulutustausta** ja erityisesti yrittäjyyskoulutus on tärkeää urheilijoille. Koulutus auttaa valmistautumaan huippu-urheilijan uran jälkeiseen elämään ja antaa mahdollisuuden ryhtyä työskentelemään yrittäjinä toissijaisella uralla. Koulutustaustan on vahvistettava tiettyjä ammatillisia taitoja, jotka ovat tärkeitä liiketoiminnan kannalta.

**Verkostojen** osalta urheilutapahtumat ja -kilpailut, koulutusohjelmat ja -tilaisuudet ym. kokoavat yhteen urheilualan ihmisiä ja tarjoavat valtavasti mahdollisuuksia suhteiden kehittämiseen ja verkostojen luomiseen. Urheilijat (eikä pelkästään vain ammattilaiset) tapaavat uransa aikana

henkilökohtaisesti satoja ihmisiä, kuten joukkueovereita, valmentajia, ja virkailijoita. Tätä tapahtuu usein kotimaan lisäksi myös ulkomailla, mikä edesauttaa laajojen kontaktiverkoston luomisessa. Myöhemmin näitä kontakteja voidaan hyödyntää myös liiketoiminnassakin. Jos urheilijan liikeidea liittyy hänen urheilulajiinsa, voi urheilijalla olla jo ennen liiketoiminnan aloittamista valmiita, potentiaalisia asiakkaita. Lisäksi aktiivinen verkostoituminen parantaa yksilön sosiaalisia- ja viestintätaitoja, jotka ovat olennaisia taitoja liiketoiminnan kannalta.

**Roolimalleilla** on myös merkitystä. On myös huomioitava, että lähellä olevan ja kaukaisemman esikuvan/roolimallin välillä on eroa. Ensimmäiseen kuuluvat urheilijan lähipiiriin kuuluvat henkilöt. Alitajuntaamme kertyy tietoa siitä ympäristöstä, jossa useimmiten olemme. Jos siis urheilija tai yrittäjä ympäröi itsensä päämäärätietoisilla ja menestyksennälkäisillä ihmisillä, hänestä itsestäänkin voi tulla sellainen. Kaukaisella roolimallilla tarkoitetaan henkilöitä, joita yksilö ei tunne henkilökohtaisesti, mutta jotka voivat olla kuuluisia yleisesti tai sitten omalla alallaan. Tällaisen menestyvän esikuvan ja/tai innostavan idean olemassaolo voi kannustaa joka tapauksessa yrittäjyyteen.

Urheilussa menestymisen kannalta on ensiarvoisen tärkeää hyväksyä **joukkueen** moninaiset persoonallisuudet ja työskentelytyylit, ja löytää keinoja, joilla jokainen urheilija voi menestyä. Jos yrityksen ilmapiiri on samanlainen, sillä on paljon paremmat edellytykset menestyä. Yrittäjänä on hyvä tiedostaa omat vahvuutensa ja parantaa niitä taitoja harjoittelemalla ja kouluttautumalla. He voivat myös käyttää samaa ominaisuutta hankkiessaan ja johtaessaan työntekijöitään ja kehittäessään heidän taitojaan.

Erityisesti menestyneiden ammattiurheilijoiden kohdalla **resurssien kartuttaminen** vahvistaa liikunnan harrastamisen ja siitä seuraavan yrittäjyyden/ rinnakkaisyrittäjyyden välistä yhteyttä. Kyse voi olla esimerkiksi **taloudellisesta pääomasta**, mutta myös **henkilökohtaisesta suosiosta** tai tunnustuksesta, joka voi auttaa ohjaamaan tulevan liiketoimintahankkeen mahdollisimman laajalle kohderyhmälle.

### **Aihealue 3: Ulkoiset tukevat ja kannustavat tekijät**

ENDURANCE-kumppanimaiden resurssien tarkastelu tuotti seuraavat esimerkit **ulkoisista tuki- ja kannustintekijöistä**, jotka lisäävät urheilun ja yrittäjyyden yhtäläisyyksiä ja edistävät urheilun ja yrittäjyyden välisiä polkuja:

- Urheiluyrittäjyyttä koskevan erityislainsäädännön ja -asetusten olemassaolo
- Yleinen hallinnollinen, byrokraattinen ja verotuksellinen taakka yrittäjyydessä
- Kulttuuriset ja sosiaaliset normit
- Urheilujärjestöt ja -laitokset
- Erikoistuneet tiedotusvälineet, internet-media
- Ammatilliset järjestöt ja verkostot, kolmannen sektorin järjestöt
- Tukiohjelmat tuleville yrittäjille, starttirahat ja muut tukiohjelmat
- Urheiluyrittäjyyttä koskeva erityiskoulutus

Ulkoinen toimintaympäristö ja sitä tukevat ja edistävät tekijät ovat luonnollisesti erilaisia jokaisessa maassa, ja ne voivat vaihdella myös alue- tai kuntatasolla. Näin ollen tämä luettelo urheilun ja yrittäjyyden välisiä yhteyksiä tukevista tekijöistä ei ole perinpohjainen ja/tai yleispätevä. Tässä

yhteenvedossa on kuitenkin niitä keskeisiä havaintoja, jotka ohjaavat aiheen pohdintaa ENDURANCE-hankkeessa.

**Oikeudellinen ympäristö** ja nykyiset **hallinnolliset, byrokraattiset ja verotukselliset toimet** vaikuttavat yritystoimintaan ja ohjaavat sitä, kuten myös urheilusta yrittäjyyteen johtavia polkujakin. Vaikka suotuisat olosuhteet edistävät yrittäjyyttä, voi esimerkiksi monimutkainen tai epävakaa lainsäädäntö vaikeuttaa potentiaalisten yrittäjien toimintaa. Lisäksi joissakin maissa (esim. Slovakiassa) on otettu käyttöön erityisiä lainsäädännöllisiä ja hallinnollisia toimenpiteitä urheilualan ammatteja ja urheiluyrittäjyyttä varten. Vastaavat toimet voivat auttaa selkeyttämään asiayhteyttä ja luomaan pohjaa mahdollisille tukitoimille. Toisaalta toimet voivat myös merkitä ylimääräisiä hallinnollisia toimia tai rekisteröintivaatimuksia ja niihin liittyviä kustannuksia.

**Kulttuuriset ja sosiaaliset normit** edustavat ulkoisen ympäristön vapaamuotoista osuutta. Kulttuuri on tärkeä teema kaikissa yrittäjyyttä koskevissa keskusteluissa, koska se määrittää yksilöiden suhtautumista yrittäjyyden aloittamiseen. Tiedot kulttuuriset instituutiot voivat helpottaa tai estää yrittäjäksi ryhtymistä. Kun yhteiskunnassa suhtaudutaan myönteisesti yrittäjyyteen, on yrittäjyyden harkitseminen paljon yksinkertaisempaa.

Urheiluun kuuluu erityyppisiä ja -tasoisia **urheiluorganisaatioita ja -laitoksia**. Niillä on yleensä laaja jäsenpohja ja ne tavoittavat usein hyvin kohderyhmänsä. Monet järjestöt tarjoavat myös koulutusta. Tähän tarjontaan voisi kuulua myös yrittäjyyskoulutusta, mutta valitettavasti näin ei aina ole. Samanlaisia tuki- ja kannustinvaikutuksia voivat tarjota ammatilliset järjestöt ja verkostot tai kolmannen sektorin organisaatiot, jotka yhdistävät eri urheilulajeissa tai urheilualoilla työskenteleviä toimijoita ja järjestöjä, joista osa saattaa olla erikoistunut erityisesti urheiluyrittäjyyteen. Tällaiset aloitteet voivat toimia myös eri sidosryhmien välillä, sekä urheiluyhteisön sisällä että sen ulkopuolella. Esimerkkeinä mainittakoon Slovakian urheiluinnovaatiokeskus (Slovakia) tai Italian kauppaviraston (ICE), Confindustrian ja CONI:n (Italia) toteuttama "Sport e Imprese: play together, win together".

Urheilun ja yrittäjyyden edistämiseksi voidaan tukea **yrittäjyyttä tukevia ohjelmia ja aloitteita** (myös rahoitusvaihtoehtoja), jotka ovat joko **yleisiä tai suunnattu urheiluyhteisölle** tai urheiluun liittyville yrityksille. Tarjottu tuki (sekä rahallinen että opastava) voi edesauttaa päätöstä ryhtyä yrittäjäksi. Tuki voi olla myös esimerkiksi yrittäjyyteen, markkinointiin tai rahoitukseen liittyvää erityiskoulutusta. On huomattu, että jos tukialoitteet tai rahoitusvaihtoehdot puuttuvat, urheilualalla yrittäjyyden aloittaminen on hankalampaa.

Urheilusta yrittäjyyteen johtavia polkuja edistävät myös **toimintalinjat ja ohjelmat**, joilla edistetään urheilun harrastamista, urheilu- ja virkistystarjontaa sekä urheilumatkailua, ja näihin liittyvää riittävää rahoitusta (esim. investoinnit urheiluinfrastruktuuriin, urheilu- ja virkistyspalveluihin, urheilujärjestöjen ja -yksiköiden tukeminen jne.). Näin tuetaan jo olemassa olevaa urheiluyhteisöä ja kannustetaan ihmisiä osallistumaan liikuntaharrastuksiin, jolloin liikunnan avulla vahvistetaan yksilöllisiä ominaisuuksia ja laajennetaan urheiluyhteisön luomia potentiaalisia markkinoita.

#### **Aihe 4: Pedagogiset lähestymistavat ja koulutus**

ENDURANCE-kumppanuusmaiden resurssien tarkastelu tuotti seuraavat keskeiset havainnot pedagogisista lähestymistavoista ja koulutuksesta, joissa kehitetään ja hyödynnetään urheilun ja yrittäjyyden yhtäläisyyksiä:

- Urheiluyhteisön yrittäjyyskoulutusta annetaan pääasiassa virallisissa koulutusjärjestelmissä, erityisesti korkeakouluissa

- Urheilujohtamisen koulutusohjelmat ovat yleisiä, mutta niiden yrittäjyysuuntautuneisuus on perusluonteista, ja valmistuneiden profiileissa työtehtävät ovat hallitsevassa asemassa
- Urheilujärjestöt, -liitot ja -neuvostot tarjoavat jonkin verran yrittäjyyskoulutusta
- Yrittäjyyskouluttajilta puuttuu kaikilla tasoilla urheiluyrittäjyyteen erikoistuneita resursseja
- Urheiluyleisö arvostaa käytännön esimerkkejä (esim. tapaustutkimuksia ja roolimalleja), opittujen käsitteiden soveltamista käytäntöön ja projektityöskentelyä

Pedagogisesta ja koulutuksellisesta näkökulmasta katsottuna urheilun ja yrittäjyyden välinen yhteys on paras, mutta ei vielä kovinkaan tiivis erityisesti korkea-asteen koulutuksessa.

Kaikissa ENDURANCE-maissa on monia **yleisiä yrittäjyyteen ja liiketoimintaan liittyviä koulutusohjelmia**. Vaikka ne ovat avoimia kaikkien alojen opiskelijoille, (myös urheilutaustaisille), ne eivät yleensä ota huomioon urheilulajien erityispiirteitä. Toisaalta urheiluun liittyvien tieteenalojen yliopisto-opintoihin (urheilujohtamista lukuun ottamatta) ei juuri sisälly yrittäjyyteen liittyvää opiskelua. Vaikka maisteri- ja jatkokursseja ja useita kokonaisia **urheilujohtamiseen** erikoistuneita opinto-ohjelmia on tarjolla runsaasti, useimmat urheilujohtamisen tutkinnon suorittaneet tekevät työuransa ammattilaisina tai johtajina erityyppisissä urheilujärjestöissä ja -yksiköissä. Pelkästään urheilualan yrittäjyyteen erikoistuneita koulutusohjelmia ei löydetty, ja yrittäjyyteen ja yritysten perustamiseen liittyviä aiheita on yleensä sisällytetty rajoitetusti urheilujohtamisen koulutusohjelmiin.

**Urheilujohtamiskoulutusta** tarjotaan myös **toisen asteen koulutuksessa** (esim. Slovakiassa). Slovakian malli on hyvä vaihtoehto lahjakkaille urheilijoille, sillä mahdollisuus urheilun harrastamiselle säilyy ja koulutukseen sisältyy myös urheilujohtamista. Voidaan kuitenkin todeta, että yrittäjyys aiheena on hyvin rajallista, kun sitä tarkastellaan laajuuksien, että aiheen syvyyden käsittelyn näkökulmista. Tutkinnon suorittaneista odotetaan tulevan pikemminkin työntekijöitä, jotka osallistuvat erityyppisten urheiluorganisaatioiden, seurojen, yhdistysten ja muunlaisten yksiköiden johtamiseen.

Urheiluun liittyvien tieteenalojen nykyiset **yrittäjyyskoulutustarjonnat** tarjoavat siis pikemminkin **perusteita** yrittäjyyteen sekä vain **käytänteiden perustason tietoa** urheiluun liittyvien alojen yritysten perustamisessa. Tämä koskee sekä toisen että korkea-asteen koulutusta. Molempien tasojen yrittäjyyskouluttajat korostavat myös sitä, että käytettävissä ei ole erityisesti urheiluyrittäjyyteen ja -johtamiseen keskittyviä resursseja.

**Yrittäjyyspedagogiikan** osalta urheiluun liittyvien alojen toisen asteen ja korkeakoulujen opiskelijat arvostavat erityisesti käytännön esimerkkejä (mukaan lukien tapaustutkimukset ja roolimallit) ja opetussisältöjen soveltamista urheilualan yrittäjien todellisiin esimerkkeihin sekä heidän ammatilliseen/urheilulliseen suuntautumiseensa liittyviä projektitehtäviä.

Joissakin ENDURANCE-maissa **urheiluliitot** tai **alueelliset urheiluneuvostot** (esim. Espanjassa) järjestävät jonkin verran urheiluyhteisölle suunnattua yrittäjyyskoulutusta. Yrittäjyys on myös sisällytetty toissijaisesti/ kaksoistoiminnallisiin uravaihtoehtoihin useissa **ammattuurheilijoiden tuki- ja koulutusohjelmissä** (esim. Italiassa).

Käytännön toimijoille suunnattujen **yrittäjyyskoulutusvälineiden** olisi oltava konkreettisia ja yleisiä, mutta myös riittävän erityisiä, jotta ne vastaisivat todellisiin tarpeisiin. Erilaisten tukiryhmien järjestäminen voisi olla hyödyllistä. Tukiryhmissä voitaisiin keskustella mahdollisista ongelmista ja saada apua. Eräät ENDURANCE-kumppanit ilmoittivat, että menestyneissä urheiluseuroissa, -liitoissa

ja -yrityksissä, jotka ovat mukana urheilutoiminnassa, ei ole riittävästi käytännön yrittäjyystietoa. Laajaa yleistämistä olisi kuitenkin vältettävä, sillä kohderyhmän oppimistarpeet ja -tyylit ovat erilaisia, ja koska urheilijoiden koulutustaso on kovin erilainen.

## **Aihe 5: Urheilun ja yrittäjyyden yhdistäminen yhteiskunnallisten vaikutusten aikaansaamiseksi**

ENDURANCE-maiden resurssien tarkastelu tuotti seuraavan luettelon havainnoista siitä, miten urheilun ja yrittäjyyden yhteisillä piirteillä on potentiaalia luoda yhteiskunnallisia vaikutuksia:

- Urheilualoitteet osallisuuden, yhteiskunnallisen osallisuuden ja kansalaisvaikuttamisen välineinä
- Urheilutapahtumat, -aloitteet ja -liikkeet välineinä, joilla voidaan kiinnittää huomiota ja lisätä ihmisten sitoutumista yhteiskunnallisiin kysymyksiin ja ongelmiin
- Urheiluyrittäjyyden yleinen vaikutus yhteiskuntaan ja talouteen - työpaikkojen luominen, asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen, verojen maksaminen, kulutus, terveyden edistäminen, fyysinen ja henkinen hyvinvointi, elämänlaatu ja tyytyväisyys, sosiaalinen hyöty

ENDURANCE-maissa havaittiin monia esimerkkejä siitä, että urheilualoitteet, jotka on kehitetty yrittäjähenkisesti tai jopa yrittäjämäisesti, toimivat tehokkaina välineinä **osallistumisen ja yhteiskunnallisen osallisuuden edistämisessä**. Ne tarjoavat mahdollisuuksia saattaa yhteisöjä yhteen, poistaa syrjäytyneiden ryhmien ja yksilöiden eristyneisyyttä ja antaa lisää toivoa elinolojen parantamiseksi. Erityisesti vapaaehtoistyön kautta voidaan vaikuttaa yhteisön hyvinvointiin, vähentää sosiaalisia ja etnisiä jännitteitä sekä lisätä kollektiivista toimintaa ja yhteisön osallistumista. Esimerkkejä tällaisista aloitteista ovat Mondiali antirazzisti (rasisminvastaiset maailmanmestaruuskilpailut) Italiassa tai Dajori (romaniyhteisöä yhdistävä kansalaisjärjestö) Slovakiassa. Yhteiskunnallista vaikutusta voidaan tavoitella monin tavoin. Esimerkkeinä mainittakoon urheilustipendijärjestelmän luominen heikommassa asemassa oleville ryhmille, järjestämällä yhteiskunnallista tietoisuutta lisääviä kampanjoita, valistuskampanjoita koulukiusaamista vastaan, kampanjoita syövän torjumiseksi, tai vaikkapa liikuntarajoitteisten henkilöiden osallisuuden lisäämistä liikunnan avulla jne.

Kuten edellä todettiin, urheilutapahtumat, -aloitteet ja -liikkeet toimivat keinoina herättää huomiota ja lisätä ihmisten **sitoutumista yhteiskunnallisiin kysymyksiin ja ongelmiin**. Niitä voidaan hyödyntää kasvatuksellisinä välineinä ja merkittävänä kannustimina myönteisten yleismaailmallisten arvojen edistämisessä. Urheilu on universaali kieli, sillä se ylittää maantieteelliset, ajalliset ja kulttuuriset rajat. Se yhdistää ihmisiä, joilla on yhteisiä intressejä käyttäytymään yrittäjähenkisesti. Tämä on johtanut siihen, että urheilua käytetään yrittäjämäisenä mekanismina rauhan edistämiseksi, sotien lopettamiseksi ja paremman globaalin yhteiskunnan rakentamiseksi (Ratten, 2015). Esimerkkeinä voidaan mainita liikkeet, kuten Black lives matter, Pride tai aloitteet sukupuolten palkkaeroja vastaan. On myös huomattu, että suosituksen urheilijan persoonallisuus voi jopa tehostaa viestin vaikutusta. Vaikuttaminen on mahdollista myös urheilu-uran jälkeen, sillä **urheilijoiden korkea arvostettu maine** säilyy. Näin ollen osallistuminen vastaaviin aloitteisiin voi olla yksi urheilijoiden kaksois- tai toissijaisista urapoluista, ja samalla se voi tuoda mukanaan yhteiskunnallista vaikuttavuutta.

Lisäksi urheilu (yleisellä tasolla sekä urheiluyrittäjyyteen liittyvä) antaa huomattavan ja monipuolisen hyödyn yhteiskunnalle ja taloudelle. **Taloudellisia vaikutuksia** ovat työpaikkojen luominen, asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen ja siitä johtuva kulutus, verotulojen maksaminen, urheilulaitosten rakentaminen, matkailu ja siitä johtuva matkailukohteiden kehittyminen, tuottavuuden



lisääntyminen, sairauspoissaolojen väheneminen ja suurten urheilutapahtumien järjestäminen. Lisäksi **sosiaaliin vaikutuksiin** kuuluvat **kansanterveyden** kohentuminen ja **terveellisten elämäntapojen tiedostaminen**, fyysinen ja psyykinen **hyvinvointi**, hyvä elämänlaatu ja tyytyväisyys, sosiaalinen hyöty ja sosiaalistuminen lisääntyneiden yhteiskunnallisten yhteyksien ja yhteenkuuluvuuden tunteen kautta, sosiaalista käyttäytymistä edistävän käyttäytymisen lisääntyminen, rikollisuuden ja epäsosiaalisen käyttäytymisen väheneminen.

## Lähdeluettelo

Jotta kaikki maakohtaisten muistioiden ja tämän yhteenvetoraportin laatimisessa käytetyt lähteet voitaisiin ottaa huomioon, tässä lähdeluettelossa on mainittu kaikki ENDURANCE-kumppanien maakohtaisia muistioita laatiessaan käyttämät lähteet.

1. Agencias. 2020 Deportistas y emprendedores el negocio de las estrellas. El Confidencial Digital. <https://www.elconfidencialdigital.com/articulo/tendencias/deportistas-emprendedores-negocios-estrellas/20200612124317146645.html> 17.6.2020.
2. Capital Humano. 2017. Siete características de éxito que comparten los deportistas y los emprendedores. <https://capitalhumano.emol.com/5853/caracteristicas-exito-comparten-deportistas-emprendedores/> 18.4.2017.
3. Efe/Iusport. 2020. 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> 17.6.2020.
4. Fundacion Indyde, Camaras. 2018. Emprendimiento en el ámbito deportivo. <https://www.incyde.org/ficha/emprendimiento-deportivo>
5. International Center for Entrepreneurs in Barcelona. 2017. El deporte, una excelente oportunidad para emprender. <https://www.iceb-edu.com/blog/el-deporte-una-excelente-oportunidad-para-emprender> 7.8.2017
6. Facultad de Ciencias de la Actividad Física y del deporte. Universidad de las Palmas de Gran Canaria. 2020. <http://fcafd.ulpgc.es/>
7. Instituto Nacional de Educación Física de Cataluña. 2020. <https://inefc.gencat.cat/>
8. Instituto Andaluz del Deporte. Junta de Andalucía. 2020. Cursos de formación Continua. <https://ws226.juntadeandalucia.es/iadformaconti/wordpress/>
9. Bengoetxea, B. 2020. Los 48 mejores Máster de gestión deportiva en 2020. Esportter.com. <https://www.esportter.com/blog/masteres-de-gestion-deportiva-en-espana/> 22.5.2020
10. Matamoros, S. 2018 Deporte y Responsabilidad Social Corporativa, un tándem perfecto. Expansion.com <https://www.expansion.com/directivos/deporte-negocio/2018/08/10/5b6da0b422601d7e0e8b460a.html> 11.8.2018.
11. Haaga-Helia. Sports & Study, avoin amk <https://www.haaga-helia.fi/fi/sports-study-avoin-amk> 9.3.2021
12. Jalkapallon pelaajayhdistys. <https://jpy.fi/en/from-athlete-to-entrepreneur> 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](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 urheiluvallmentajan 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/> 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/ammatiksi-urheilu> 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](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/>. 9.3.2021
27. Vierumäki. Liikunnanohjauksen perustutkinnon koulutuspolku nuorille urheilijoille. <https://vierumaki.fi/koulutukset/koulutuspolku-nuorille-urheilijoille> 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#113fa82>

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. 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. 2018a. Podnikanie studentov na Slovensku. Pohľad projektu GUESSS 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](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.). <https://www.borisjankovsky.sk/blog/8-dovodov-preco-su-byvali-sportovci-idealni-do-prace-ci-biznisu> 20.2. 2021
44. Čo robia bývalí vrcholoví športovci po skončení kariéry? V tomto bohatnú! <https://zivot.pluska.sk/soubiznis/co-robia-byvali-vrcholovi-sportovci-skonceni-kariery-tomto-bohatnu/7v> 17.9.2019.
45. Končiacim športovcom chce hľadať nové živobytie. <https://www.trend.sk/trend-archiv/konciacim-sportovcom-chce-hladat-nove-zivobytie> 1.8.2016.
46. Matej Tóth: Zmysel úspechu spočíva v pozitívnom ovplyvňovaní ďalších ľudí – Slovenská sporiteľňa. (n.d.). <https://www.mamato.sk/sk/hodnoty/zmysel-uspechu-spociva-v-pozitivnom-ovplyvnovani-dalsich-ludi#> 20.2. 2021
47. Podnikateľské vzdelávanie na školách podporuje európska iniciatíva aj v SR. (n.d.). <https://www.istp.sk/clanok/13699/podnikatelske-vzdelavanie-na-skolach-podporuje-europska-iniciativa-aj-v-sr> 20.2. 2021
48. Prečo má pohyb pozitívny vplyv na mozgovú činnosť? | eduworld.sk. (n.d.). <https://eduworld.sk/cd/jaroslava-konickova/2612/preco-ma-pohyb-pozitivny-vplyv-na-mozgovu-cinnost> 20.2. 2021
49. Prečo sú bývalí športovci lepší zamestnanci? Balinclub.Com. <https://balinclub.com/preco-su-byvali-sportovci-lepsi-zamestnanci/> 5.9.2019.
50. Rodinné firmy tvoria u nás až 70 % firiem, generačnú výmenu však prežije len každá tretia. (n.d.) <https://www.slsp.sk/sk/landing-pages/akonato/rodinne-firmy-tvorja-u-nas-az-70-percent-firiem-generacnu-vymenu-vsak-prezije-len-kazda-tretia> 20.2.2021
51. Structural-funds-practical-guidance\_sk.pdf. (n.d.). [https://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/studies/structural-funds-practical-guidance\\_sk.pdf](https://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/studies/structural-funds-practical-guidance_sk.pdf) 20.2.2021
52. Takto sa naši športovci presadili v biznise. Podnikajú tam, kde by si to nečakal. StartItUp.sk. <https://www.startitup.sk/local-takto-sa-nasi-sportovci-presadili-v-biznise-podnikaju-tam-kde-by-si-to-necakal/> 21.6.2018.
53. Vytúženej športovej kariére dala zbohom kvôli zraneniu. Opäť sa našla v módnej značke Mell. Forbes. <https://www.forbes.sk/vytuzenej-sportovej-kariere-dala-zbohom-kvoli-zraneniu-opat-sa-nasla-v-modnej-znacke-mell/> 27.12.2020
54. www.interway.sk, I., a s-. (n.d.). Škola podnikania. JA Slovensko. <https://www.jaslovensko.sk/ucitel/projekty/skola-podnikania/A> 20.2.2021
55. Zákon č. 2020. 440/2015 Z. z., zákon o športe a o zmene a doplnení niektorých zákonov.
56. Bendíková, E., Jančoková, Ľ., & Paugšochová, B. 2013. Lifestyle and social inclusion of seniors by sport activities. In Studia Sportiva Vol 7, No 3.
57. Únia materských centier Mífa pre mamu. <http://www.materskecentra.sk/category/mila-pre-mamu/> 22.2.2020.

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](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://andrebettini.nova100.ilssole24ore.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 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/> 21.4.2020.
62. Mondiali Antirazzisti <http://www.mondialiantirazzisti.org/new/> 9.3.2021.
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](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](https://www.coni.it/images/BilancioSostenibilita2018/BdS_CONI_2018.pdf)
65. CONI, L. 2018. Sport e Imprese: play together, win together [https://progettomanifattura.it/sites/default/files/Report\\_SportImprese\\_2018.pdf](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](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. ym. 2020. Sport entrepreneurship: A synthesis of existing literature and future perspectives. Int Entrep Manag J 16, 795–826.
68. Luenendonk, M. 2018. 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](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, 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. Why Athletes Need Supportive Friends and Family. Verywellfit. <https://www.verywellfit.com/support-athletes-for-success-3120701>
73. Coleman, A. 2020. 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, <https://www.academiahagi.ro/> 9.3.2021.