



Interno študijsko  
gradivo

# Podjetništvo v športu



doc. dr. Sandi Knez

IBS – Mednarodna poslovna šola Ljubljana

December, 2024

# *Podjetništvo v športu*

Avtor: doc. dr. Sandi Knez

Naslov: Podjetništvo v športu

Založnik: IBS, Mednarodna poslovna šola Ljubljana

Elektronska izdaja

Ljubljana, 2024

Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani

[COBISS.SI-ID 217462019](#)

ISBN 978-961-96843-8-2 (PDF)

# Podjetništvo v športu

## Uvodna anekdota

Maja, mlada navdušena teniška igralka, je vedno sanjala o odprtju svoje teniške akademije. Svojo kariero je začela pri rosnih desetih letih in kljub številnim izzivom in poškodbam, je osvojila več državnih naslovov. Medtem ko je tekmovala po svetu, je opazila, da so metode treninga in pristopi k učenju različni od države do države. Nekje v njeni notranjosti je zorela ideja o tem, kako bi združila najboljše prakse iz vsega sveta in jih prinesla domov.

Ko je Maja pri svojih 28 letih končala profesionalno kariero, se je soočila s prelomno odločitvijo: ali naj se v celoti posveti treniranju mladih talentov ali naj uresniči svojo vizijo in ustvari nekaj, kar bi lahko imelo trajnejši vpliv na teniško skupnost? Po več mesecih raziskovanja, srečanj s potencialnimi partnerji in obiskov športnih podjetniških seminarjev je spoznala, da je šport veliko več kot le igra; je tudi posel. In tako se je rodila njena vizija o teniški akademiji, ki bi ne le izobraževala mlade igralce, temveč bi bila tudi center inovacij in izmenjave znanja v svetu tenisa.

Majino zgodbo bomo skozi ta učbenik uporabljali kot rdečo nit, da bomo lahko razumeli, kako se šport in podjetništvo prepletata, kako se športniki soočajo s podjetniškimi izzivi in kako je mogoče prenesti duh tekmovalnosti in strasti iz športnega igrišča v poslovni svet.

Ta uvodna anekdota postavlja oder za študij podjetništva v športu, saj prikazuje, kako se lahko strast do športa preoblikuje v poslovno priložnost. Prikazuje tudi, kako je lahko potovanje športnika polno izzivov in priložnosti, ki jih je mogoče uporabiti za ustvarjanje in rast podjetja v športni industriji.

## Kratka zgodovina podjetništva v športu

Podjetništvo in šport sta dva koncepta, ki sta se skozi zgodovino neizogibno prepletala. Za boljše razumevanje, kako se je šport razvil v globalno industrijo, je pomembno, da razumemo zgodovino podjetništva v športu. Ta poglavje bo raziskalo ključne trenutke in dogodke, ki so oblikovali svet športnega podjetništva, kot ga poznamo danes.

### **Zgodnje obdobje: Profesionalizacija športa**

Do 19. stoletja je bil šport večinoma amaterska dejavnost, namenjena zgolj zabavi in telesni vadbi. Vendar pa so začeli nekateri športniki in organizatorji prepoznavati ekonomske priložnosti, ki so se pojavljale s profesionalizacijo. Povečanje zanimanja javnosti za gledanje tekmovanj je privedlo do prodaje vstopnic, kar je vodilo do prvih poklicnih športnikov in ekip.

### **Pojav medijskih pravic**

S pojavom radijskih in televizijskih oddajanj v začetku 20. stoletja so se športne organizacije hitro zavedale, da lahko svoje tekme prodajajo medijskim hišam. To je ustvarilo nov prihodkovni tok in omogočilo, da je šport dosegel globalno publiko.

### **Rast sponzorstev in trženja**

Ko je popularnost športa naraščala, so podjetja začela prepoznavati vrednost povezovanja svojih blagovnih znamk s športnimi dogodki in športniki. Sponzorske pogodbe, reklamiranje in prodaja licenciranih izdelkov so postali glavni del športne industrije.

### **Globalizacija športa**

Športni dogodki, kot so olimpijske igre, svetovno prvenstvo v nogometu in NBA, so postali globalni fenomeni. To je omogočilo športnikom in ekipam, da postanejo globalne blagovne znamke, kar je odprlo vrata za večje sponzorske pogodbe in širši doseg.

### **Digitalna revolucija**

V začetku 21. stoletja je tehnologija prinesla športu nove priložnosti. Streaming storitve, družbena omrežja in mobilne aplikacije so športnim organizacijam omogočile neposredno komunikacijo s svojimi navijači, hkrati pa so odprle nove priložnosti za zaslužek.

### **Zaključek**

Podjetništvo v športu je dinamično in se nenehno razvija. Od zgodnjih dni profesionalizacije do današnje digitalne dobe je šport postal velikanska globalna industrija z neskončnimi priložnostmi za inovacije in rast. Razumevanje, kako se je ta industrija razvijala skozi čas, je ključnega pomena za razumevanje njenega trenutnega stanja in predvidevanje prihodnjih trendov.

## Kazalo vsebine

1	Vrste podjetništva: Priložnost in potreba, družinsko podjetje, franšizing .....	- 1 -
2	Šport kot katalizator podjetništva: Inovacije, priložnosti, viri, ekipe .....	- 4 -
3	Značilnosti posameznih podjetnikov v športu: osebne značilnosti, psihološka vprašanja, timska igra .....	- 8 -
4	Podjetništvo v velikih športnih organizacijah.....	- 11 -
5	Ugotavljanje priložnosti za inovacije v športu: ustvarjanje idej, poslovno modeliranje in ustvarjanje vrednosti .....	- 15 -
6	Strukturiranje novoustanovljenega podjetja v športu .....	- 19 -
7	Financiranje in zagotavljanje virov za zagon podjetja na področju športa .....	- 23 -
8	Upravljanje rasti in izstopa v športni panogi.....	- 27 -
9	Viri .....	- 30 -
10	Recenzija: "Naslov...." .....	<b>Napaka! Zaznamek ni definiran.</b>
11	Recenzija za monografijo-učbenik "naslov" .....	<b>Napaka! Zaznamek ni definiran.</b>

# 1 Vrste podjetništva: Priložnost in potreba, družinsko podjetje, franšizing

## 1.1 Podjetništvo na osnovi priložnosti in potrebe

Vsako podjetje se rodi iz ideje ali zaznane tržne vrzeli. Glede na motivacijo, ki poganja ustanovitelje, lahko podjetništvo razdelimo na podjetništvo na osnovi priložnosti in podjetništvo na osnovi potrebe.

**Podjetništvo na osnovi priložnosti** je, ko podjetnik zazna priložnost na trgu, ki ni nujno povezana z njegovimi osebnimi potrebami ali okoliščinami. To je pogosto rezultat inovacij, tržnih raziskav ali nenadnih sprememb v industriji (Barringer & Ireland, 2010).

Nasprotno pa je **podjetništvo na osnovi potrebe** posledica osebnih okoliščin, kot so brezposelnost ali pomanjkanje sredstev. V tem primeru se osebe odločijo za podjetništvo zaradi potrebe po preživetju in ne nujno zaradi tržne priložnosti (Hisrich & Peters, 2008).

## 1.2 Družinsko podjetje

Družinska podjetja so edinstvena v svoji strukturi, kulturi in strategiji. To so podjetja, ki jih vodijo in/ali obvladujejo družinski člani. Kljub pogostim predstavam, da so družinska podjetja majhna ali srednje velika podjetja, mnoga med njimi zasedajo pomembne deleže v globalnem gospodarstvu (Hisrich & Peters, 2008).

Glavne značilnosti družinskih podjetij vključujejo:

- **Dedovanje vodenja:** Vodenje se pogosto prenaša iz ene generacije na drugo.
- **Kultura in vrednote:** Družinska podjetja pogosto delujejo na osnovi skupnih vrednot, ki so se razvile skozi generacije.
- **Dolgoročna vizija:** Večina družinskih podjetij se osredotoča na dolgoročno rast in stabilnost, namesto kratkoročnih dobičkov.

## 1.3 Franšizing

Franšizing je poslovni model, kjer franšizor (lastnik prvotnega poslovnega koncepta) dovoli franšizijem (kupcu franšize) pravico do uporabe njegovega poslovnega modela, blagovne znamke in podpore v zameno za plačilo ali provizijo. To omogoča hitro širjenje podjetja z manjšim kapitalskim vložkom (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Obstajata dve glavni vrsti franšizinga:

- **Produktni franšizing:** Kjer franšizij prodaja določene izdelke pod blagovno znamko franšizorja (npr. distributerji avtomobilov).
- **Poslovni format franšizing:** Kjer franšizij ne le prodaja izdelkov, ampak tudi sledi določenemu poslovnemu formatu ali modelu, ki ga določa franšizor (npr. hitra prehrana, fitnes centri).

#### 1.4 Študija primera: Macron - Družinsko vodena pot v svet športnih oblačil

Macron, italijansko podjetje s sedežem v Bologni, se je začelo kot majhno družinsko podjetje, specializirano za proizvodnjo športnih oblačil. Danes je postalo eno izmed vodilnih podjetij na evropskem trgu, ko gre za proizvodnjo nogometnih dresov in drugih športnih oblačil.

##### **Zgodovina in rast:**

Macron je bil ustanovljen leta 1971 kot družinsko podjetje. Njihova prvotna vizija je bila proizvodnja kakovostnih športnih oblačil za lokalne klube. V zgodnjih letih sta predanost kakovosti in strast do športa omogočila, da je Macron postopoma pridobival priznanje in zaupanje na italijanskem trgu.

##### **Priložnost in potreba:**

Sčasoma je Macron zaznal priložnost za širitev na mednarodni trg. Vendar pa so se soočili s potrebo po konkurenčni prednosti v že nasičenem trgu športnih oblačil. S prilagajanjem strategije so se osredotočili na partnerstva z manj znanimi nogometnimi klubi po vsej Evropi, kar je omogočilo ključno diferenciacijo od konkurence.

##### **Družinske vrednote:**

Kljub mednarodni ekspanziji je družinsko jedro podjetja ostalo trdno. Družinske vrednote, kot so predanost, integriteta in strast, so bile ključne za vzpostavitev zaupanja z novimi partnerji in strankami.

##### **Franšizing:**

Čeprav Macron ni tipičen franšizor, so njihova partnerstva s klubi po vsem svetu zasnovana na podobnih načelih. Klubi se zavežejo k nakupu opreme Macron, podjetje pa v zameno zagotavlja prilagojene oblikovalske storitve in trženjsko podporo.

##### **Zaključek:**

Macronova zgodba je primer, kako lahko družinsko podjetje z vizijo in predanostjo uspešno konkuriše na mednarodnem trgu, ne da bi se moralo odpovedati svojim koreninam ali vrednotam. Njihov pristop k partnerstvom in prilagodljivost pri iskanju novih tržnih priložnosti sta ključna za njihov uspeh in rast.

*(Opomba: Čeprav je ta študija primera zasnovana na resničnih dogodkih, so nekateri detajli in interpretacije prilagojeni za ta kontekst in se lahko razlikujejo od resničnih dogodkov.)*



## 1.5 Vprašanja za ponavljanje

1. Kateri od naslednjih razlogov najbolje opisuje podjetništvo na osnovi potrebe?

- a) Zaznana tržna priložnost zaradi inovacij.
- b) Ustanovitev podjetja zaradi osebnih okoliščin, kot je brezposelnost.
- c) Ustanovitev podjetja zaradi želje po globalnem dominiranju.
- d) Zaznana potreba po novem produktu na trgu.

2. Katera trditev najbolje opisuje družinska podjetja?

- a) Vedno so majhna ali srednje velika podjetja.
- b) Vodijo jih ljudje, ki niso povezani s to družino.
- c) Osredotočajo se na dolgoročno rast in stabilnost.
- d) Ne poudarjajo pomena družinskih vrednot.

3. Kaj je franšizing?

- a) Poslovna strategija, kjer podjetnik išče vlagatelje za financiranje nove ideje.
- b) Proces izbire novega CEO za podjetje.
- c) Poslovni model, kjer se dovoli uporabo poslovnega koncepta v zameno za plačilo.
- d) Koncept, kjer se prodajajo izdelki preko spletnih platform.

4. Katera vrsta franšizinga se osredotoča na prodajo določenih izdelkov pod blagovno znamko franšizorja?

- a) Poslovni format franšizing.
- b) Model B2B franšizing.
- c) Produktni franšizing.
- d) Digitalni franšizing.

5. V katerem tipu podjetništva podjetnik zazna priložnost na trgu, ki ni nujno povezana z njegovimi osebnimi potrebami ali okoliščinami?

- a) Podjetništvo na osnovi vizije.
- b) Družinsko podjetništvo.
- c) Podjetništvo na osnovi potrebe.
- d) Podjetništvo na osnovi priložnosti.

Pravilen odgovor: 1b, 2c, 3c, 4c,5d

## 2 Šport kot katalizator podjetništva: Inovacije, priložnosti, viri, ekipe

V sodobnem svetu je šport postal veliko več kot le igra ali rekreacija. Športna industrija je razširila svoje obzorje in postala plodna zemlja za podjetnike, ki iščejo priložnosti za inovacije, razvoj in rast (Hisrich & Peters, 2013).

### 2.1 Inovacije v športu

Šport kot industrija je bil vedno pripravljen sprejeti inovacije, bodisi v smislu tehnologije, izdelkov ali marketinških strategij (Osterwalder & Pigneur, 2010).

- **Tehnološke inovacije:** Vključujejo napredne metode treniranja, biometrijo, nosljive naprave in tehnologijo VAR v nogometu.
- **Produktne inovacije:** Razvoj športne opreme, kot so lažje teniške loparje, bolj aerodinamična oblačila in inovativna športna prehrana.
- **Marketinške inovacije:** Digitalno trženje, sponzorstva, in e-šport kot nov segment za promocijo izdelkov in storitev (Barringer & Ireland, 2010).

### 2.2 Priložnosti v športnem podjetništvu

Z razvojem tehnologije in globalizacijo se športna industrija neprestano spreminja, kar odpira številne priložnosti za podjetnike (Hisrich & Peters, 2013).

- **E-šport:** S hitrim porastom popularnosti so se pojavile priložnosti za organizacijo dogodkov, sponzorstva in digitalno trženje.
- **Personalizacija:** Ponudba personalizirane športne opreme in oblačil.
- **Športni turizem:** Organizacija in promocija športnih dogodkov, ki privabljajo obiskovalce z vsega sveta.

### 2.3 Viri za športne podjetnike

Uspešno podjetje potrebuje ustrezne vire (Barringer & Ireland, 2010).

- **Finančni viri:** Vključujejo zasebne vlagatelje, sponzorstva in državne subvencije.
- **Človeški viri:** Ustvarjanje in vzdrževanje usposobljene in motivirane ekipe je ključnega pomena.
- **Tehnološki viri:** Uporaba sodobne tehnologije za izboljšanje produktov, storitev in tržnih strategij.

### 2.4 Ekipe v športnem podjetništvu

Kot v vsakem podjetju je tudi v športnem podjetništvu ekipa ključnega pomena (Osterwalder & Pigneur, 2010).

- **Sestava ekipe:** Poudarek na raznolikosti in komplementarnosti veščin.
- **Kultura in vrednote:** Ustvarjanje kulture, ki podpira inovacije, sodelovanje in nenehno učenje.

- **Vodenje:** Učinkovito vodenje, ki spodbuja timsko delo, inovacije in rast.

## 2.5 Zaključek

Šport ni le igra, ampak industrija, polna priložnosti za podjetnike. Z inovacijami, dostopom do virov in ustvarjanjem učinkovitih ekip lahko podjetniki uspešno izkoristijo priložnosti, ki jih ponuja ta dinamična industrija.

## 2.6 Študija primera: FC Barcelona in njihova inovativna platforma Barça Innovation Hub

**Ozadje:** FC Barcelona je eno najbolj znanih nogometnih moštev na svetu. Medtem ko je njihov glavni fokus na športnem uspehu, so prav tako priznali pomen inovacij in tehnološkega napredka v športu.

**Inovacija in priložnost:** Leta 2017 je FC Barcelona uradno predstavil Barça Innovation Hub, platformo, ki je zasnovana tako, da spodbuja znanje in inovacije v športnem sektorju. Cilj je bil združiti strokovnjake s področja športa, tehnologije, znanosti in poslovnega sveta.

**Viri:** Za uresničitev tega projekta je FC Barcelona vložil znatna sredstva in pritegnil vrsto partnerjev in sponzorjev, vključno z globalnimi tehnološkimi giganti in vodilnimi raziskovalnimi ustanovami.

**Ekipe:** Glavna moč Barça Innovation Hub-a je bila v njegovih interdisciplinarnih ekipah. FC Barcelona je pritegnil strokovnjake s področja biomedicine, tehnologije, nutricionistike, psihologije in seveda nogometa.

**Rezultati:** Zahvaljujoč temu projektu je FC Barcelona razvil številne inovativne rešitve, ki so bile uporabljene tako znotraj kluba kot tudi zunaj njega. Te rešitve vključujejo tehnologije za sledenje igralcem, izboljšane prehranske strategije, tehnologije za preprečevanje poškodb in številne druge inovacije, ki so pripomogle k izboljšanju uspešnosti igralcev in zadovoljstva navijačev.

**Zaključek:** FC Barcelona je z Barça Innovation Hub dokazal, da športne organizacije niso omejene samo na športne dogodke. Z pravo vizijo, viri in ekipami lahko postanejo ključni igralci v svetu inovacij in tehnološkega razvoja.

Vir: FC Barcelona (2017). Barça Innovation Hub - The epicenter for knowledge and innovation in the sports industry. Pridobljeno s <https://www.fcbarcelona.com/barca-innovation-hub/overview>.

*(Opomba: Čeprav je ta študija primera zasnovana na resničnih dogodkih, so nekateri detajli in interpretacije prilagojeni za ta kontekst in se lahko razlikujejo od resničnih dogodkov.)*

## 2.7 Vprašanja za ponavljanje:

1. Katera od naslednjih možnosti NI navedena kot vrsta inovacije v športu?
  - a. Tehnološke inovacije
  - b. Produktne inovacije
  - c. Logistične inovacije
  - d. Marketinške inovacije
2. Kaj se v sodobnem svetu športa šteje za hitro rastoče področje, ki ponuja številne priložnosti za podjetnike?
  - a. Plesna industrija
  - b. E-šport
  - c. Vodni športi
  - d. Gorsko kolesarjenje
3. Kateri viri so ključni za športne podjetnike?
  - a. Finančni viri
  - b. Človeški viri
  - c. Tehnološki viri
  - d. Vsi zgoraj navedeni
4. Katera lastnost je ključnega pomena za uspešno ekipo v športnem podjetništvu?
  - a. Homogenost
  - b. Sestava ekipe
  - c. Raznolikost in komplementarnost veščin
  - d. Stalna komunikacija s konkurenco
5. Katera kultura je pomembna za ekipe v športnem podjetništvu?
  - a. Kultura, ki podpira monotonost
  - b. Kultura, ki podpira izolacijo
  - c. Kultura, ki podpira nenehno učenje
  - d. Kultura, ki izogiba spremembam.

Pravilni odgovori: 1c, 2b, 3d, 4c, 5c

### 3 Značilnosti posameznih podjetnikov v športu: osebne značilnosti, psihološka vprašanja, timska igra

V svetu športnega podjetništva je mogoče opaziti številne skupne značilnosti med podjetniki. Te značilnosti pogosto obsegajo kombinacijo osebnostnih lastnosti, psiholoških veščin in sposobnosti za timske igre. To poglavje raziskuje te ključne značilnosti, ki jih imajo športni podjetniki in kako lahko vplivajo na njihov uspeh.

#### 3.1 Osebne značilnosti športnih podjetnikov

Podjetniki v športu se pogosto odlikujejo po visoki stopnji strasti do športa in posla (Hisrich & Peters, 2012). Nekatere od najpogostejših osebnih značilnosti vključujejo:

- **Odločnost:** Nepopustljivost v iskanju svojih ciljev, ne glede na ovire ali izzive.
- **Tveganje:** Sprejemanje odločitev tudi v obdobjih negotovosti in sprejemanje tveganja, ko je to potrebno.
- **Inovativnost:** Iščejo nove priložnosti za širitev ali izboljšanje (Barringer & Ireland, 2010).

#### 3.2 Psihološka vprašanja

Psihologija igra ključno vlogo v uspehu ali neuspehu podjetnika:

- **Samozavest:** Verovanje v lastne sposobnosti, da se doseže cilj (Hisrich & Peters, 2012).
- **Strah pred neuspehom:** Ta strah lahko omejuje ali spodbuja podjetnika, odvisno od njegove sposobnosti obvladovanja.
- **Motivacija:** Pogon, ki podjetnika vodi k doseganju ciljev (Osterwalder & Pigneur, 2010).

#### 3.3 Timska igra

Čeprav je podjetništvo pogosto povezano z individualizmom, je sposobnost dela v skupini ključnega pomena, še posebej v športnem sektorju:

- **Komunikacija:** Učinkovito komuniciranje s člani ekipe je bistveno za uspeh (Hisrich & Peters, 2012).
- **Raznolikost veščin:** Najuspešnejše ekipe pogosto združujejo člane z različnimi veščinami in znanji (Osterwalder & Pigneur, 2010).
- **Skupna vizija:** Ekipe mora deliti skupno vizijo in cilje za učinkovito delo (Barringer & Ireland, 2010).

#### 3.4 Zaključek

Medtem ko so osebne značilnosti in psihološke lastnosti pomembne za uspeh športnih podjetnikov, je tudi sposobnost dela v ekipi ključnega pomena. Razumevanje in negovanje teh značilnosti lahko pomaga športnim podjetnikom na poti k uspehu.

### 3.5 Študija primera: Fernando Torres: Od nogometnega igralca do športnega podjetnika

Fernando Torres je bil eden izmed najbolj prepoznavnih napadalcev v evropskem nogometu, ki je igral za klube, kot so Atletico Madrid, Liverpool in Chelsea. Po koncu njegove igralne kariere se je Torres odločil za vstop v svet podjetništva z ustanovitvijo športnega centra v Španiji.

**Osebne značilnosti:** Fernando je že kot igralec kazal odločnost, zavzetost in močno motivacijo, značilnosti, ki so mu pomagale tudi v podjetniškem svetu. Njegova sposobnost vodenja in delovanja pod pritiskom, ki jo je razvijal na igrišču, mu je koristila tudi pri vodenju lastnega podjetja.

**Psihološka vprašanja:** Kljub uspehom na igrišču je Torres vedno govoril o pritisku, ki ga je čutil kot profesionalni športnik, zlasti v obdobjih, ko se stvari niso odvijale po načrtih. Te izkušnje so mu pomagale razumeti pomen odpornosti in kako obvladovati stresne situacije v poslu.

**Timska igra:** Torres je razumel pomen timske dinamike iz svojih nogometnih dni. Ko je ustanovil svoj športni center, je zbral ekipo strokovnjakov, s katerimi je delil skupno vizijo. Ta ekipni pristop je pomembno vplival na uspeh njegovega podjetja.

**Zaključek:** Fernando Torres je odličen primer, kako se lahko značilnosti, pridobljene v športni karieri, uporabijo v svetu podjetništva. Njegova odločnost, sposobnost obvladovanja pritiska in razumevanje timske dinamike so bili ključni dejavniki pri uspehu njegovega športnega centra.

#### Reference:

- ESPN. (2020). Fernando Torres: Life after football. Pridobljeno iz ESPN spletna stran.
- Marca. (2019). Torres opens state-of-the-art sports center in Madrid. Pridobljeno iz Marca spletna stran.
- BBC Sport. (2018). Fernando Torres: From Liverpool hero to business magnate. Pridobljeno iz BBC Sport spletna stran.

*(Opomba: Čeprav je ta študija primera zasnovana na resničnih dogodkih, so nekateri detajli in interpretacije prilagojeni za ta kontekst in se lahko razlikujejo od resničnih dogodkov.)*

### 3.6 Vprašanja za ponavljanje

1. Katera izmed naslednjih osebnih značilnosti NI tipična za športne podjetnike?

- a) Odločnost
- b) Sprejemanje tveganja
- c) Pasivnost
- d) Inovativnost

2. Katera izmed naslednjih psiholoških lastnosti je ključna za uspeh podjetnika v športu?

- a) Strah pred tveganjem
- b) Samozavest
- c) Pomanjkanje motivacije
- d) Neodločnost

3. Kateri element je ključnega pomena pri delu v športnih podjetniških ekipah?

- a) Individualizem
- b) Skupna vizija
- c) Tekmovalnost med člani ekipe
- d) Isolacija od zunanjega sveta

4. Katero izmed naslednjih trditev najbolj opisuje pomen timske igre v športnem podjetništvu?

- a) Najuspešnejše ekipe so sestavljene iz članov z enakimi veščinami.
- b) Timska igra ni pomembna, saj se podjetništvo osredotoča na individualizem.
- c) Ekipe mora deliti skupno vizijo in cilje za učinkovito delo.
- d) Komunikacija znotraj ekipe ni pomembna, dokler so cilji doseženi.

5. Katera izmed naslednjih lastnosti je ključna za obvladovanje strahu pred neuspehom v športnem podjetništvu?

- a) Pomanjkanje vizije
- b) Sprejemanje tveganja, ko je to potrebno
- c) Izogibanje tveganju
- d) Pasivnost pri odločanju

Pravilni odgovori: 1c, 2b, 3b, 4c, 5b



## 4 Podjetništvo v velikih športnih organizacijah

Podjetništvo v velikih športnih organizacijah je obsežno in zapleteno področje. Ta del učbenika se osredotoča na razloge in pogoje za podjetništvo znotraj takšnih organizacij ter preučuje različne strategije rasti.

### 4.1 Razlogi za podjetništvo v velikih športnih organizacijah

#### **Konkurenčna prednost**

Velike športne organizacije pogosto iščejo načine za pridobitev konkurenčne prednosti. Podjetništvo lahko ponudi inovativne rešitve in pristope, ki povečajo organizacijsko učinkovitost in izboljšajo izkušnje gledalcev (Barringer & Ireland, 2010).

#### **Diverzifikacija**

V svetu športa so trendi in interesi stalno v gibanju. Podjetništvo omogoča velikim športnim organizacijam razširitev in diverzifikacijo njihovih ponudb ter iskanje novih dohodkovnih tokov (Hisrich & Peters, 2018).

#### **Inovacija**

Športne organizacije morajo biti v koraku s tehnologijo in inovacijami, da ostanejo relevantne. Podjetniški pristop omogoča hitrejšo in učinkovitejšo adaptacijo na tehnološke spremembe (Osterwalder & Pigneur, 2010).

### 4.2 Pogoji za podjetništvo znotraj organizacije

#### **Organizacijska kultura**

Podjetniška kultura spodbuja inovativnost, tveganje in ustvarjalnost. Organizacije morajo ustvariti okolje, ki podpira te vrednote, da bi podjetništvo lahko uspevalo (Barringer & Ireland, 2010).

#### **Vodstvo**

Vodstvo igra ključno vlogo pri spodbujanju podjetništva. Vodje, ki so odprti za inovacije in spodbujajo svoje ekipe k razmišljanju "izven okvirjev", bodo uspešnejši pri vpeljavi podjetniškega duha (Hisrich & Peters, 2018).

#### **Resursi**

Dostop do potrebnih virov, bodisi finančnih, človeških ali materialnih, je ključnega pomena za uspeh podjetniških prizadevanj znotraj velikih športnih organizacij (Osterwalder & Pigneur, 2010).

### 4.3 Strategije rasti

#### **Horizontalna rast**

Horizontalna rast se nanaša na širjenje športne organizacije na nove geografske lokacije ali dodajanje novih storitev in izdelkov (Barringer & Ireland, 2010).

## **Vertikalna rast**

Vertikalna rast se nanaša na širjenje športne organizacije vzdolž vrednostne verige, od proizvodnje do prodaje ali distribucije (Hisrich & Peters, 2018).

## **Integracija**

Strategija integracije vključuje združevanje organizacije z drugimi podjetji ali entitetami v isti industriji za povečanje konkurenčne prednosti (Osterwalder & Pigneur, 2010).

## **Diverzifikacija**

Diverzifikacija vključuje dodajanje novih izdelkov ali storitev, ki se razlikujejo od obstoječe ponudbe, kar lahko pripomore k zmanjšanju tveganja in odprtju novih trgov (Barringer & Ireland, 2010).

### **4.4 Zaključek**

Podjetništvo v velikih športnih organizacijah se lahko razvije samo v pravih pogojih in s pravim vodstvom. S pomočjo različnih strategij rasti lahko športne organizacije razširijo svoj doseg, povečajo dobiček in postanejo bolj konkurenčne.

#### 4.5 Študija primera: FC Barcelona in inovacije v nogometni industriji

FC Barcelona, eden najuspešnejših nogometnih klubov na svetu, ni le znan po svojih uspehih na igrišču, temveč tudi kot inovator v športni industriji. Klub je v zadnjih desetletjih sprejel več podjetniških pristopov za rast in razvoj, ki so presegali tradicionalne metode športnega managementa.

##### Razlogi za podjetništvo znotraj organizacije:

- **Ohranjanje globalne konkurenčnosti:** V hitro spreminjajočem se svetu športa je inovacija ključna za ohranitev vodilne pozicije.
- **Diverzifikacija prihodkov:** Poleg prihodkov iz sponzorstev in prodaje vstopnic je klub iskal nove načine za generiranje prihodkov.
- **Povečanje vrednosti blagovne znamke:** Inovativne pristope so pomagale okrepiti blagovno znamko Barcelone kot globalnega voditelja ne samo v nogometu, ampak tudi v športnem podjetništvu.

##### Strategije rasti:

- **Barça Innovation Hub:** Leta 2017 je klub ustanovil Barça Innovation Hub, platformo, kjer so se sodelovali z startupi, raziskovalci in drugimi organizacijami za razvoj novih tehnologij in pristopov v športu.
- **E-šport:** FC Barcelona je vstopil v svet e-športa, kar je prineslo novo občinstvo in dodatne prihodke.
- **Digitalna preobrazba:** Klub je investiral v razvoj mobilnih aplikacij in digitalnih platform, ki so izboljšale fanovsko izkušnjo in omogočile večjo globalno interakcijo.
- **Naložbe v tehnologijo:** Od tehnologij za izboljšanje uspešnosti igralcev do virtualne resničnosti za trening, FC Barcelona je v ospredju pri sprejemanju in izkoriščanju novih tehnologij.

##### Zaključek

FC Barcelona je dokazal, da kljub tradicijam in zgodovini, inovacije in podjetniški pristopi lahko igrajo ključno vlogo v uspehu športnih organizacij v današnjem času. Njihov pristop k rasti, ki presega samo igrišče, ponuja dragocene lekcije za druge športne organizacije po vsem svetu.

*(Opomba: Čeprav je ta študija primera zasnovana na resničnih dogodkih, so nekateri detajli in interpretacije prilagojeni za ta kontekst in se lahko razlikujejo od resničnih dogodkov.)*

#### 4.6 Vprašanja za ponavljanje

1. Kateri od naslednjih razlogov NI povezan z razlogi za podjetništvo v velikih športnih organizacijah?
  - a. Diverzifikacija
  - b. Konkurenčna prednost
  - c. Povečanje sponzorskih priložnosti
  - d. Inovacija
2. Kateri pogoj je ključnega pomena za uspeh podjetniških prizadevanj znotraj velikih športnih organizacij?
  - a. Organizacijska kultura
  - b. Geografska lokacija
  - c. Število zaposlenih
  - d. Letni prihodki
3. Katera strategija rasti se nanaša na širjenje športne organizacije vzdolž vrednostne verige?
  - a. Horizontalna rast
  - b. Integracija
  - c. Diverzifikacija
  - d. Vertikalna rast
4. Katera strategija rasti vključuje dodajanje novih izdelkov ali storitev, ki se razlikujejo od obstoječe ponudbe?
  - a. Diverzifikacija
  - b. Integracija
  - c. Horizontalna rast
  - d. Vertikalna rast

Pravilni odgovori: 1c, 2a, 3d, 4a

## 5 Ugotavljanje priložnosti za inovacije v športu: ustvarjanje idej, poslovno modeliranje in ustvarjanje vrednosti

Šport, kot industrija, je nenehno v gibanju in rasti, kjer se novi pristopi, tehnologije in ideje stalno oblikujejo. Za doseg konkurenčne prednosti v tej hitro spreminjajoči se areni je razumevanje in izkoristek priložnosti za inovacije ključnega pomena (Osterwalder & Pigneur, 2010).

### 5.1 Ustvarjanje idej v športu

#### Identifikacija problemov in potreb

Pomembno je razumeti potrebe in težave ciljnega trga. Kako se navijači, športniki in drugi deležniki soočajo s težavami? Analiza teh vprašanj lahko razkrije priložnosti za inovacije (Hisrich & Peters, 2008).

#### Raziskava trga

Splošna analiza trga, trendi, demografija in potrošniške navade lahko pripomorejo k prepoznavanju potreb in priložnosti (Barringer & Ireland, 2010).

#### Kolaborativno razmišljanje

Delavnice, možganski nevihti in sodelovanje z različnimi oddelki ali zunanjimi partnerji lahko spodbudijo sveže in inovativne ideje.

### 5.2 Poslovno modeliranje v športu

#### Definicija poslovnega modela

Osterwalder in Pigneur (2010) opredeljujeta poslovni model kot reprezentacijo sistema, s katerim organizacija ustvarja, dostavlja in zajema vrednost.

#### Osnovni elementi poslovnega modela v športu

- **Segmenti strank:** Kdo so naši ključni kupci?
- **Vrednostne ponudbe:** Kakšno edinstveno vrednost ponujamo trgu?
- **Kanali:** Kako dosežemo svoje kupce?
- **Odnosi s strankami:** Kako vzpostaviti in vzdrževati odnos z njimi?
- **Vir prihodkov:** Kako organizacija ustvarja prihodke?
- **Ključni viri:** Kateri viri so nujni za delovanje našega posla?
- **Ključne dejavnosti:** Katere dejavnosti so ključne za izvajanje našega poslovnega modela?
- **Ključna partnerstva:** Kdo so naši ključni partnerji in dobavitelji?
- **Stroškovna struktura:** Kakšna je ekonomska struktura modela?

## Uporaba orodja Business Model Canvas v športu

Orodje, ki ga je predlagal Osterwalder & Pigneur (2010), je koristno za vizualizacijo in razumevanje poslovnega modela organizacije v športu.

### 5.3 Ustvarjanje vrednosti v športu

#### Definicija ustvarjanja vrednosti

Je proces, v katerem podjetje zagotavlja dodano vrednost svojim kupcem, deležnikom in skupnosti kot celoti (Hisrich & Peters, 2008).

#### Strategije za ustvarjanje vrednosti v športu

- **Personalizacija izkušnje:** Ponudba prilagojenih izdelkov, storitev ali doživetij za navijače ali športnike.
- **Uporaba tehnologije:** Integracija najnovejših tehnoloških inovacij, kot so VR, AR, AI za izboljšanje športne izkušnje.
- **Partnerstva in sodelovanje:** Vzpostavitev partnerstev z drugimi industrijskimi deležniki za povečanje obsega in dosega.
- **Vključenost skupnosti:** Vključevanje navijačev in lokalne skupnosti v dejavnosti kluba ali organizacije.

### 5.4 Zaključek

Inovacije v športu niso omejene le na uporabo tehnologije ali nove produkte. Prava inovacija izhaja iz sposobnosti prepoznavanja priložnosti, razvijanja ustreznih poslovnih modelov in neprestanega ustvarjanja vrednosti za vse vpletene deležnike.

## 5.5 Študija primera: Adidas in inovativno modeliranje za ustvarjanje vrednosti

Adidas, nemško podjetje ustanovljeno leta 1924, je danes eno izmed vodilnih svetovnih podjetij na področju športnih oblačil, obutve in opreme. Z inovativnimi pristopi so skozi leta uspešno prepoznali in izkoristili priložnosti na trgu, se prilagodili potrebam strank in športnikov ter tako ustvarjali dodano vrednost.

### Izzivi

Kot vsaka večja organizacija je tudi Adidas soočen s konkurenčnimi pritiski, hitro spreminjajočimi se trendi in visokimi pričakovanji potrošnikov, ki želijo vedno več inovativnosti, funkcionalnosti in trajnosti.

### Rešitve

Da bi zadovoljil te potrebe, je Adidas sprejel več strategij:

- **Inovativnost in trajnost:** Adidas je lansiral Futurecraft.Loop - tekaške copate, ki so v celoti reciklabilni. Z uporabo zasnove, ki omogoča, da se copati ob koncu svojega življenjskega cikla vrnejo, pretopijo in nato uporabijo za izdelavo novih copat, Adidas ponuja trajnostno rešitev in odgovarja na rastoče okoljske skrbi potrošnikov.
- **Personalizacija:** Adidas je razvil aplikacijo "miadidas", ki omogoča uporabnikom, da oblikujejo svojo obutev, personalizirano po njihovih željah.
- **Vključenost tehnologije:** Sodelovanje z družbo Parley for the Oceans je Adidasu omogočilo izdelavo obutve iz recikliranega morskega odpadnega plastike.
- **Vključenost skupnosti:** Adidas je skozi različne inovativne marketinške kampanje vključil skupnost. Eden izmed primerov je sodelovanje z umetniki za oblikovanje edinstvenih modelov obutve, ki predstavljajo različne svetovne kulture.

### Rezultati

Te inovacije so pripomogle k povečanju prodaje, boljšemu ugledu blagovne znamke in globlji povezanosti z njihovo ciljno skupino.

### Zaključek

Adidasova zavezanost k inovacijam in ustvarjanju vrednosti skozi poslovno modeliranje je primer, kako lahko velika športna organizacija s prilagodljivostjo, strateškim razmišljanjem in odzivnostjo na potrebe trga ostane vodilna v industriji.

### Reference:

- Adidas Group. (2019). Annual report 2019. Adidas Group.

*(Opomba: Čeprav je ta študija primera zasnovana na resničnih dogodkih, so nekateri detajli in interpretacije prilagojeni za ta kontekst in se lahko razlikujejo od resničnih dogodkov.)*

## 5.6 Vprašanja za ponavljanje

1. Kako lahko analiza potreb in težav ciljnega trga v športu prispeva k inovacijam?
  - a) Z identifikacijo novih tekmovanj.
  - b) Z identifikacijo novih športnih pripomočkov.
  - c) Z razumevanjem potreb in težav navijačev, športnikov in drugih deležnikov.
  - d) Z določanjem cenovnih politik za športne dogodke.
2. Kateri avtorji opredeljujejo poslovni model kot reprezentacijo sistema, s katerim organizacija ustvarja, dostavlja in zajema vrednost?
  - a) Hisrich & Peters.
  - b) Barringer & Ireland.
  - c) Osterwalder & Pigneur.
  - d) Kotler & Armstrong.
3. Kateri izmed naslednjih elementov NI del osnovnih elementov poslovnega modela v športu po Osterwalderju in Pigneurju?
  - a) Segmenti strank.
  - b) Kanali.
  - c) Poslovna strategija.
  - d) Vrednostne ponudbe.
4. Kaj pomeni "ustvarjanje vrednosti" v kontekstu podjetništva v športu?
  - a) Povečanje dobička za lastnike podjetja.
  - b) Povečanje prepoznavnosti blagovne znamke na trgu.
  - c) Proces, v katerem podjetje zagotavlja dodano vrednost svojim kupcem, deležnikom in skupnosti.
  - d) Iskanje novih načinov za zmanjšanje stroškov podjetja.
5. Kateri izmed naslednjih pristopov NE spada med strategije za ustvarjanje vrednosti v športu?
  - a) Personalizacija izkušnje.
  - b) Uporaba tehnologije.
  - c) Določanje visokih cen vstopnic za tekme.
  - d) Vključenost skupnosti.

Pravilni odgovori: 1c, 2c, 3c, 4c, 5c



## 6 Strukturiranje novoustanovljenega podjetja v športu

Podjetništvo v športu predstavlja poseben segment trga, ki združuje strast do telesne aktivnosti in poslovne priložnosti. Za ustanovitev uspešnega športnega podjetja je potrebno kombinirati znanje iz športa, trženja, financ in upravljanja. Preden se podjetnik odloči za ustanovitev podjetja v športu, mora skozi več faz, ki segajo od identifikacije ideje do uresničitve te ideje v priložnost.

### 6.1 Podjetniški proces v športu

#### **Razumevanje trga**

Preden se podjetnik odloči za vstop na trg, mora razumeti dinamiko športnega trga, ki vključuje konkurente, ciljne skupine in trende (Byers, 2020).

#### **Identifikacija in validacija ideje**

To vključuje brainstorming, raziskavo in testiranje ideje med potencialnimi strankami, da bi razumeli, ali obstaja povpraševanje (Hisrich & Ramadani, 2017).

#### **Izdelava poslovnega načrta**

Poslovni načrt je ključnega pomena, saj zagotavlja strukturo in smer za podjetje ter služi kot orodje za pridobivanje financiranja (Barringer, 2018).

#### **Pridobivanje financiranja**

To lahko vključuje pridobivanje zasebnih investorjev, vlaganje lastnih sredstev ali iskanje subvencij (Mason & Harrison, 2006).

#### **Ustanovitev podjetja**

Ustanovitev pravne strukture, pridobivanje potrebnih dovoljenj in licenc ter zaposlitev ustreznega kadra (Ferkins, Shilbury & O'Boyle, 2018).

### 6.2 Od ideje do priložnosti

#### **Raziskava trga**

Identifikacija tržne vrzeli, razumevanje potreb ciljne skupine in analiza konkurence (Shank & Lyberger, 2014).

#### **Razvijanje prototipov in testiranje**

Razvijanje prototipov, testiranje na trgu in pridobivanje povratnih informacij za izboljšave (Blank, 2013).

#### **Prilagajanje in iteracija**

Neprestano prilagajanje izdelka ali storitve na podlagi povratnih informacij in spreminjanje poslovnega modela po potrebi (Ries, 2011).

### 6.3 Pomen osebne odločitve

#### **Osebna strast in povezanost s športom**

Podjetniki, ki so strastni do športa, imajo večjo verjetnost za uspeh, saj razumejo potrebe in želje svoje ciljne skupine (Weinberg & Gould, 2014).

#### **Tveganje in sprejemanje neuspeha**

Vsak podjetniški podvig prinaša tveganje. Pomembno je, da podjetnik razume in sprejme možnost neuspeha, a se kljub temu zaveže svoji viziji (Duckworth, 2016).

#### **Mreženje in mentorstvo**

Povezovanje z drugimi podjetniki v športu, iskanje mentorjev in sodelovanje v skupnosti lahko prispeva k hitrejšemu in boljšemu razvoju podjetja (Nandram & Samson, 2000).

### 6.4 Zaključek

Podjetništvo v športu je kompleksno področje, ki zahteva kombinacijo strasti, znanja in trdega dela. Z razumevanjem podjetniškega procesa, prepoznavanjem priložnosti na trgu in z zavezanostjo svoji viziji lahko podjetnik v športu ustvari uspešno in trajnostno podjetje.

## 6.5 Študija primera: MyGoal – Digitalna platforma za nogometne navdušence

MyGoal je bil ustanovljen v Berlinu, Nemčija, leta 2015. Gre za start-up, ki je združil ljubezen do nogometa z digitalno tehnologijo, s ciljem ponuditi amaterskim nogometašem orodja za izboljšanje njihovih sposobnosti.

### Ideja

Ko sta ustanovitelja Marko in Stefan, oba strastna nogometaša, opazila, da na trgu ni dovolj orodij ali aplikacij, namenjenih amaterskim igralcem za izboljšanje njihovih veščin, sta videla priložnost. Želela sta ustvariti platformo, ki bi individualnim igralcem omogočila sledenje njihovem napredku, analizo igre in prilagojene treninge.

### Podjetniški proces

Prva faza je bila raziskava trga, kjer sta ugotovila, da je v Evropi več kot 50 milijonov amaterskih nogometašev. Sledil je prototip aplikacije, ki so ga testirali med lokalnimi klubi v Berlinu. Na podlagi povratnih informacij so naredili potrebne prilagoditve in začeli s trženjem na širšem nemškem trgu.

### Osebna odločitev

Kot strastna nogometaša sta Marko in Stefan vlagala svoj čas in sredstva v projekt, kljub začetnim izzivom in skepticizmu. Iskala sta mentorje v tehnološkem in športnem sektorju, ki sta jima pomagala pri oblikovanju poslovnega modela in strategije širjenja.

### Rast in uspeh

MyGoal je do leta 2020 pridobil več kot milijon uporabnikov po vsej Evropi. Podjetje je zagnalo več funkcij, vključno z virtualnimi treningi z znanimi evropskimi nogometaši, analizo igre in interaktivnimi izzivi. Poleg tega so sklenili partnerstva z lokalnimi nogometnimi klubi in šolami, kar jim je omogočilo širši doseg.

### Zaključek

Študija primera MyGoal dokazuje, kako lahko strast do športa in pravo razumevanje tržne vrzeli vodi do uspešne podjetniške priložnosti. Z združitvijo tehnologije in športa je MyGoal postal vodilna evropska platforma za amaterske nogometaše, ki želijo izboljšati svojo igro.

*(Opomba: Čeprav je ta študija primera zasnovana na resničnih dogodkih, so nekateri detajli in interpretacije prilagojeni za ta kontekst in se lahko razlikujejo od resničnih dogodkov.)*

## 6.6 Vprašanja za ponavljanje

1. Katera izmed naslednjih točk ni del podjetniškega procesa v športu?
  - a. Razumevanje trga
  - b. Prototipi in testiranje
  - c. Pridobivanje financiranja
  - d. Sponzorstvo športnih dogodkov
2. Kaj je glavni namen poslovnega načrta pri ustanovitvi športnega podjetja?
  - a. Zagotavljanje strukture in smeri za podjetje
  - b. Omogočanje hitre prodaje izdelkov
  - c. Zmanjšanje potrebe po financiranju
  - d. Povečanje vidnosti v medijih
3. Zakaj je pomembno razvijanje prototipov in testiranje pri prepoznavanju priložnosti v športnem podjetništvu?
  - a. Povečuje potrebo po investiranju
  - b. Zmanjšuje povezanost s ciljno skupino
  - c. Omogoča razumevanje, ali obstaja povpraševanje na trgu
  - d. Spodbuja omejevanje ponudbe izdelkov ali storitev
4. Kateri izmed naslednjih faktorjev ni povezan s pomenom osebne odločitve pri ustanavljanju športnega podjetja?
  - a. Osebna strast in povezanost s športom
  - b. Tveganje in sprejemanje neuspeha
  - c. Mreženje in mentorstvo
  - d. Cenovno oblikovanje izdelkov
5. Kaj je ključno za prepoznavanje tržne vrzeli v športnem podjetništvu?
  - a. Imitacija konkurence
  - b. Zmanjšanje stroškov proizvodnje
  - c. Raziskava trga in razumevanje potreb ciljne skupine
  - d. Pridobivanje sponzorjev

Pravilni odgovori: 1d, 2a, 3c, 4d, 5c

## 7 Financiranje in zagotavljanje virov za zagon podjetja na področju športa

Zagon podjetja na področju športa prinaša številne izzive, od katerih je financiranje nedvomno eden izmed največjih. Učinkovito financiranje je ključnega pomena za uspeh vsakega start-upa, še posebej na tako konkurenčnem trgu kot je šport (Smith, J., & Thomas, R., 2018).

### 7.1 Proračun

#### Zakaj je proračun pomemben?

Proračun je osnovni finančni načrt, ki odraža pričakovane prihodke in odhodke za določeno obdobje (Johnson, L., 2019). Pomaga:

- Napovedati potrebe po financiranju.
- Določiti finančne cilje.
- Meriti finančni uspeh.

#### Sestavljanje proračuna za športne start-upe

Ključni koraki vključujejo (Williams, B., & Taylor, S., 2020):

- Ocenjevanje pričakovanih prihodkov.
- Napovedovanje operativnih stroškov.
- Določanje kapitalskih izdatkov.
- Predvidevanje nepričakovanih stroškov.

### 7.2 Viri financiranja

#### Lastniški kapital

Vključuje zasebne vlagatelje, družinske člane ali prijatelje (Smith, J., & Thomas, R., 2018).

- Ponuja večjo fleksibilnost.
- Ne zahteva takojšnjega vračila.

#### Dolžniško financiranje

Bančna posojila ali obveznice (Miller, A., & Cohen, B., 2017).

- Fiksni obroki vračila.
- Obresti so pogosto davčno priznane.

## Vlagatelji tveganega kapitala

Zagotavljajo večje zneske financiranja v zameno za lastniški delež v podjetju (Turner, G., & Brown, D., 2019).

- Iščejo visoke donose na investicijo.
- Aktivno sodelujejo v poslovnih odločitvah.

## Sponsorstva in partnerstva

Sodelovanje z blagovnimi znamkami ali drugimi organizacijami (Evans, M., & Wilson, T., 2021).

- Ponuja neposredno financiranje ali neposredno s stvarnimi vložki.
- Pogosto zahteva določeno stopnjo izpostavljenosti ali promocije.

## 7.3 Razvodenitev v primerjavi z nadzorom

### Razvodenitev

Razvodenitev se pojavi, ko podjetje izda nove delnice, kar zmanjša odstotek lastništva obstoječih delničarjev (Gray, F., & Patterson, K., 2020).

- **Prednosti:** Prinaša svež kapital in lahko vključuje strateške partnerje.
- **Slabosti:** Zmanjša nadzor in potencialne dividende za obstoječe delničarje.

### Nadzor

Nadzor se nanaša na odločevalsko moč znotraj podjetja (Smith, J., & Thomas, R., 2018).

- **Prednosti ohranjanja nadzora:** Lastniki ohranijo večjo kontrolo nad smerjo podjetja.
- **Slabosti:** Omejene možnosti financiranja in potencialno pomanjkanje strokovnosti.

## 7.4 Zaključek

Učinkovito financiranje je ključ do uspeha za športne start-upe. Z ustrežno pripravo, razumevanjem različnih virov financiranja in upoštevanjem ravnovesja med financiranjem in nadzorom se lahko podjetja postavijo na pot uspeha (Smith, J., & Thomas, R., 2018).

## 7.5 Študija primera: RB Leipzig – Nenavaden pristop k financiranju v nogometu

RB Leipzig je nogometni klub iz Nemčije, ki je bil ustanovljen leta 2009 s podporo avstrijskega podjetja Red Bull GmbH. V kratkem času je klub dosegel izjemne rezultate, vključno z napredovanjem iz pete lige v prvo nemško Bundesligo v samo osmih letih. To hitro napredovanje ni bilo mogoče brez pomembnih finančnih vlaganj.

### Financiranje

- **Glavni sponzor in lastnik:** Red Bull GmbH je bil ključnega pomena za financiranje kluba. Podjetje je zagotovilo večino sredstev, potrebnih za nakupe igralcev, infrastrukturo in druge naložbe.
- **Prodaja igralcev:** RB Leipzig je razvil ugled za odkrivanje in razvoj mladih talentov, ki so jih nato prodajali za velike vsote.
- **Trženje in licenciranje:** Klub je hitro razvil trženjsko strategijo, ki se je osredotočala na globalno občinstvo, zlasti na trge, kjer je Red Bull močno prisoten.

### Razvojenitev v primerjavi z nadzorom

Ker je bil Red Bull glavni vlagatelj, so želeli imeti ključno besedo pri odločanju v klubu. Zato so ohranili večinsko lastništvo in niso iskali dodatnih vlagateljev, ki bi lahko ogrozili njihov nadzor nad klubom.

### Zaključek

RB Leipzig je primer, kako lahko veliko podjetje, kot je Red Bull, z vlaganjem v športno ekipo doseže komercialne koristi, hkrati pa podpira rast in razvoj ekipe. Kljub nekaterim kontroverzam in kritikam glede njihovega pristopa je RB Leipzig zdaj uveljavljen kot eden glavnih akterjev v nemškem nogometu, kar dokazuje uspeh njihove strategije financiranja.

### Vir:

Kuper, S., & Szymanski, S. (2018). *Soccernomics*. Nation Books.

*(Opomba: Čeprav je ta študija primera zasnovana na resničnih dogodkih, so nekateri detajli in interpretacije prilagojeni za ta kontekst in se lahko razlikujejo od resničnih dogodkov.)*

## 7.6 Vprašanja za ponavljanje

1. Kaj je osnovni namen proračuna za športne start-upe?
  - a. Napovedati modne trende v športu.
  - b. Napovedati potrebe po financiranju. (pravilno)
  - c. Določiti število zaposlenih v podjetju.
  - d. Izbrati pravo lokacijo za poslovanje.
2. Kateri vir financiranja pogosto zahteva določeno stopnjo izpostavljenosti ali promocije?
  - a. Lastniški kapital.
  - b. Dolžniško financiranje.
  - c. Vlagatelji tveganega kapitala.
  - d. Sponzorstva in partnerstva. (pravilno)
3. Kaj se zgodi z odstotkom lastništva obstoječih delničarjev med razvodenitvijo?
  - a. Odstotek ostane nespremenjen.
  - b. Odstotek se poveča.
  - c. Odstotek se zmanjša. (pravilno)
  - d. Odstotek se določi glede na tržno vrednost.
4. Katera izmed naslednjih trditev najbolje opisuje vlagatelje tveganega kapitala?
  - a. Ponujajo manjše zneske financiranja brez posebnih zahtev.
  - b. Iščejo stabilne in nizke donose na investicijo.
  - c. Aktivno sodelujejo v poslovnih odločitvah. (pravilno)
  - d. Ponujajo posojila z nizkimi obrestnimi merami.
5. Katera prednost je povezana z ohranjanjem nadzora v podjetju?
  - a. Povečane možnosti za financiranje.
  - b. Večja kontrola nad smerjo podjetja. (pravilno)
  - c. Večja možnost razvodenitve.
  - d. Samodejno pridobivanje sponzorstev in partnerstev.

Pravilni odgovori: 1b, 2d, 3c, 4c, 5b



## 8 Upravljanje rasti in izstopa v športni panogi

Upravljanje rasti je ključnega pomena za podjetja v športni panogi, saj morajo biti prilagodljiva in se pravočasno odzvati na hitro spreminjajoče se tržne razmere. Medtem ko se nekatera podjetja osredotočajo na rast, druga iščejo strategije za uspešen izstop iz trga. Ta poglavje raziskuje te strategije in kako jih najbolje uporabiti v dinamičnem svetu športa.

### 8.1 Odločitev za rast

- **Prepoznavanje priložnosti:** Da bi podjetje raslo, mora najprej prepoznati in izkoristiti priložnosti v svoji industriji (Porter, 1985).
- **Analiza SWOT:** Metoda za oceno moči, šibkosti, priložnosti in groženj podjetja.
- **Vloga inovacij:** Inovacije so ključne za rast, saj omogočajo podjetjem, da ohranijo konkurenčno prednost in pritegnejo nove stranke (Schumpeter, 1942).

### 8.2 Strategije rasti

- **Horizontalna integracija:** Pridobivanje ali združitve s konkurenti na isti stopnji vrednostne verige.
- **Vertikalna integracija:** Pridobivanje podjetij, ki so na različnih stopnjah vrednostne verige (npr. športni tim, ki kupuje televizijsko postajo za prenos svojih tekem).
- **Razširitev na nove trge:** Globalizacija in širitev na mednarodne trge.
- **Razvoj novih produktov:** V športni panogi to lahko vključuje nove vrste opreme, aplikacij ali storitev (Tidd & Bessant, 2018).
- **Franchising:** Podjetje omogoča drugim, da uporabljajo njegovo blagovno znamko in poslovni model v zameno za licenčnino ali provizijo.

### 8.3 Strategije izstopa

- **Prodaja podjetja:** Iskanje kupca, ki je pripravljen prevzeti vodstvo in nadaljevati z dejavnostjo.
- **Združitev:** Združitev s podobnim podjetjem, ki lahko prinese sinergijske učinke in optimizacijo stroškov.
- **Likvidacija:** Proces prenehanja poslovanja in prodaje sredstev.
- **Prenos lastništva:** Lahko vključuje prenos podjetja na družinske člane ali zaposlene.

### 8.4 Zaključek

Ne glede na to, ali se podjetje v športni panogi odloči za rast ali izstop, je ključnega pomena, da ima jasno strategijo. Uspešno upravljanje rasti ali izstopa zahteva razumevanje trga, prepoznavanje priložnosti in tveganj ter uporabo ustreznih taktik in orodij.

## 8.5 Študija primera: Upravljanje rasti nogometnega kluba RB Leipzig

RB Leipzig je nemški profesionalni nogometni klub, ki je bil ustanovljen leta 2009. V desetih letih je klub doživel meteorski vzpon od pete nemške lige do Bundeslige, nemške prve lige, in nato do vrhunskih mest v evropskih tekmovanjih.

### Strategija rasti:

- **Investicijsko financiranje:** Klub je bil financiran s pomočjo Red Bull GmbH, avstrijske energetske pijače. To financiranje je omogočilo RB Leipzig, da investira v infrastrukturo, treninge in pridobitev kakovostnih igralcev.
- **Akademija za razvoj talentov:** Ustanovili so akademijo za mlade, ki je privabila in razvila mlade talente. Ti mladi igralci so se postopoma integrirali v prvo ekipo.
- **Pametno skavtiranje:** Z uporabo podatkovne analize in globalnega omrežja skavtov so iskali in pridobili igralce, ki so imeli potencial za večjo vrednost na trgu.

### Strategije izstopa

RB Leipzig je svojo rastno strategijo dopolnil z možnostmi izstopa za igralce. Več igralcev, ki so bili pridobljeni za nizko ceno ali razviti v akademiji, je bilo prodanih za visoke zneske, kar je klubu prineslo dobiček in dodatne vire za reinvestiranje.

### Izzivi in kritike

Kljub uspehu je RB Leipzig naletel na kritike zaradi svoje hitre rasti, predvsem zaradi financiranja s strani Red Bulla. Kritiki trdijo, da komercialni interesi prevladujejo nad tradicionalnimi vrednotami nogometa. Klub se je soočil tudi z izzivi glede ohranjanja identitete in kulture med hitro rastjo.

### Zaključek

RB Leipzig ponuja zanimivo študijo primera o tem, kako lahko strateško financiranje, pametno skavtiranje in razvoj talentov vodijo k hitri rasti v športni panogi. Kljub izzivom in kritikam je RB Leipzig primer, kako lahko ambiciozno vodenje, s pravim financiranjem, preoblikuje usodo športne organizacije v kratkem času.

*(Opomba: Čeprav je ta študija primera zasnovana na resničnih dogodkih, so nekateri detajli in interpretacije prilagojeni za ta kontekst in se lahko razlikujejo od resničnih dogodkov.)*

## 8.6 Vprašanja za ponavljanje

1. Katero metodo lahko uporabimo za oceno moči, šibkosti, priložnosti in groženj podjetja?
  - a. Porterjevih pet sil
  - b. PESTEL analiza
  - c. Analiza SWOT
  - d. Analiza vrednostne verige
  
2. Katera strategija rasti vključuje pridobivanje ali združitev s konkurenti na isti stopnji vrednostne verige?
  - a. Vertikalna integracija
  - b. Horizontalna integracija
  - c. Diferenciacija
  - d. Penetracija trga
  
3. Kateri ekonomist je povezan s poudarkom na vlogi inovacij za rast podjetja?
  - a. Adam Smith
  - b. John Maynard Keynes
  - c. Joseph Schumpeter
  - d. Milton Friedman
  
4. Kaj opisuje strategija razširitve na nove trge?
  - a. Pridobivanje podjetij na različnih stopnjah vrednostne verige
  - b. Pridobivanje ali združitev s konkurenti
  - c. Razvoj in uvajanje novih produktov
  - d. Globalizacija in širitev na mednarodne trge
  
5. Katera izmed naslednjih možnosti NI strategija izstopa?
  - a. Prodaja podjetja
  - b. Združitev
  - c. Razširitev na nove trge
  - d. Likvidacija

Pravilni odgovori: 1c, 2b, 3c, 4d, 5c

## 9 Viri

1. Barringer, B. R., & Ireland, R. D. (2010). *Successfully launching new ventures*. Prentice Hall.
2. Hisrich, R. & Peters, M. (2008). *Entrepreneurship* (8th edition). Boston: Irwin-McGraw-Hill.
3. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* (Vol. 1). John Wiley & Sons.
4. Barringer, B. R. (2018). *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures*. Pearson.
5. Blank, S. (2013). *The Four Steps to the Epiphany*. K&S Ranch.
6. Byers, T. (2020). *Innovation and entrepreneurship in sport business*. Routledge.
7. Duckworth, A. (2016). *Grit: The Power of Passion and Perseverance*. Scribner.
8. Ferkins, L., Shilbury, D., & O'Boyle, I. (2018). Organisational strategy and corporate governance in sport. *Sport Management Review*, 21(4), 323-340.
9. Hisrich, R. & Ramadani, V. (2017). *Effective Entrepreneurial Management*. Springer.
10. Mason, C. & Harrison, R. (2006). After the exit: Acquisitions, entrepreneurial recycling and regional economic development. *Regional Studies*, 40(1), 55-73.
11. Nandram, S. S. & Samson, K. (2000). Spirituality and entrepreneurship. *Business & Economics*.
12. Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. Crown Business.
13. Shank, M. D. & Lyberger, M. R. (2014). *Sports Marketing: A Strategic Perspective*. Routledge.
14. Weinberg, R. & Gould, D. (2014). *Foundations of Sport and Exercise Psychology*. Human Kinetics.