

BÖLÜM 32

SPOR YÖNETİMİNDE İNOVASYON VE GİRİŞİMCİLİK EKOSİSTEMİ

Mert ERKAN¹

GİRİŞ

Belirsizliklerle başa çıkmak ve aynı zamanda yeni toplumsal gelişmelere uyum sağlayabilmek için sporda yenilik ve girişimciliğe her zaman ihtiyaç vardır. Özellikle son yıllarda küresel olarak yaşanan ve hala devam eden COVID-19 salgını nedeniyle, spor varlıklarını yeni durumlarla başa çıkmak için mevcut pazar stratejilerini değiştirmeye zorladı. Spor endüstrisi, oynanan oyunlarda yeni yayın teknolojilerinin kullanılmasını gerektiren sosyal mesafe açısından benzeri görülmemiş değişikliklerden etkilendi. Böylece inovasyon ve girişimcilik, değişimle başa çıkmanın bir yolunu bulmak ve spor endüstrisinin en az kayıpla yoluna devam etmesini sağlamaya çalıştı. Spor girişimcileri, gerekli ürün ve hizmetleri sağlayarak bu belirsizliği kendi avantajlarına göre kullanmayı başardılar. Bu nedenle de küresel spor endüstrisinin sürdürülebilirliği için yenilikçi ve girişimci bir yaklaşımın gerekli olduğu daha belirgin hale gelmeye başladı.

Küreselleşme ve her geçen gün artan rekabet yeni spor disiplinlerinin ortaya çıkışını, spor organizasyonlarını yenilikçi fikirler geliştirmeye zorlamıştır (Tjønndal, 2017) İnovasyon kelimesi, Latince kökenli innovare (yenilik) kelimesinden türetilmiştir. İnovasyon kelimesinin TDK sözlüğündeki karşılığı ise «yenileşim» olarak belirtilmiştir. «İnovasyon nedir?» sorusunun karşılığı değer yaratma olgusuna dayanmaktadır. Bu temel çıkış noktası, inovasyonun ne demek olduğunu daha iyi anlamamızı sağlayacaktır. İnovasyon yeni veya iyileştirilmiş bir ürün, hizmet ya da farklı bir çalışma yöntemini müşteri ile buluşturmak veya şirkete verimlilik açısından fayda sağlamak için izlenen su-

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Eskişehir Teknik Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Rekreasyon Bölümü, merkan@eskisehir.edu.tr

recilerin tümüdür (<https://www.kurumlardagirisimcilik.com/rapor-detay/1-inovasyon-ve-girisimcilik-nedir/detail>).

İnovasyon kavramıyla ilgili birçok tanım yapılmasının yanında inovasyon “elde bulunanı farklılaştırma”, “yenilik” gibi terimler ile de ele alınmaktadır (Hauschildt, 1993).

Tüm bu ifadelerden de anlaşılacağı gibi inovasyon, somut ya da somut olmayan yenilikleri bünyesinde barındıran bir olgu olarak açıklanabilir.

Yapılan inovasyon tanımlarının ortak noktası; problemlerin çözümü için teknik, ekonomik, organizasyonel ve sosyal yeniliklerin uygulanması üzerinde durmaktadır (Tunç & Sevilmiş, 2019).

İnovasyon, spor organizasyonlarında, antrenörlükte, spor etkinliklerinde, performans ve rekabet alanları için yeni fikirleri ve değişiklikleri temsil eder (Tjønndal, 2017). Spor sektörü rekabetçi bir pazar olmasından dolayı her zaman sosyal ve ekonomik sürdürülebilirliği sağlayabilmek için kendini sürekli olarak yenilemek zorundadır (Ratten, 2010). Bütün spor organizasyonlarının ortak amacı bir pazar konumu elde etmek ve organizasyonunun sürdürülebilirliğini sağlamaktır. İnovasyon sporda önemli bir rol oynar. Yeni fikirler, değişim ve yenilenme yoluyla sporun nasıl oynandığını, izlendiğini ve organize edildiğini şekillendirir. Başka bir deyişle, yenilik sporun toplumdaki rolünü etkiler. Spor tiyatro, sanat, müzik, sağlık ve eğitim gibi diğer kültürel hizmetler gibi hem ticari hem de kar amacı gütmeyen şekillerde olması nedeniyle hem karmaşık hem de artan ticarileşmesi ve şirketleşmesi anlamında da ayırt edici bir özelliğe sahiptir.

(Stier'in, 1993), vurguladığı gibi, özellikle spor endüstrisindeki zorlukların üstesinden gelebilmek için girişimci bilgi ve becerilere sahip olmak spor organizasyonlarını yönetenler için zorunlu bir gerekliliktir. Bu nedenle, spor ortamını girişimci süreçler yoluyla analiz etmek, spor şirketlerinin refahını ve performansını iyileştirmede ve ekonomik üretimlerini artırmak için her zaman yararlıdır.

Sporda inovasyon farklı yönleriyle ele alınsa da spor alanında bir reform ve yenilenmeyi meydana getirmiştir (Tekin & Karakuş, 2018). Bu reform sporu spor hizmetlerinin yürütülmesinde, organizasyonunda, pazarlanmasında yenilikleri kullanan bir yapıya kavuşmuştur. Geçmişe bakıldığında her büyük organizasyon bir öncekine göre çeşitli yenilikleri de bünyesinde barındırarak organize edilir ki bu da dördüncü endüstri devrimi (4.0) içerisinde bulunul-

masından kaynaklanmaktadır. Bu devrim ilk kez 2006 yılında ABD’de gündeme gelmiş olup kullanılmakta olan adını 2011 yılında gerçekleşen Hannover Fuarında almıştır (Alçın, 2016).

Bir derleme çalışması olan bu araştırmada, sporu eşsiz bir kurum yapan farklı ve özel niteliklere odaklanılacak ve spor alanında inovasyonu hayata geçirirken girişimcilik prensipleriyle birlikte nasıl hareket edilmesi konusunda araştırmacılara bilgiler sunulmaya çalışılacaktır.

İNOVASYON VE GİRİŞİMCİLİK BİRLİKTELİĞİ

Spor girişimciliğinin ne olabileceğine dair daha önce çok az araştırma yapılmıştır. (Ratten, 2010), spor girişimciliğini “iş bağlamında yenilikçi bir şekilde hareket eden sporla ilgili bir organizasyon” olarak tanımlayan ilk akademisyendir. (Hammerschmidt ve ark.,2020), mevcut tanımın iş bağlamına çok fazla atıfta bulunduğu ve sporun bu girişimcilik alt akışı üzerindeki etkisini görmezden geldiğine dikkat çekmişler ve sonuçta spor girişimciliğini bireylerin bir spor ortamında hareket ederek, şu anda kontrol edilen kaynaklar olmadan fırsatları takip ettikleri süreç” olarak tanımlamışlardır. Ancak spor girişimciliğinin gerçek anlamı hakkında devam eden bir tartışma vardır. Spor girişimciliği sporun belirgin bir özelliği midir yoksa sporda iş yaratmak için yenilikçi davranışların bir sonucu mudur?

Spor, öncelikle toplumdaki belirli bir grup insanın bir faaliyeti olup önemli bir kültürel, sosyal ve özellikle ekonomik çaba haline gelmek için önemli ölçüde gelişmiştir. Spor yoluyla değer yaratmayı netleştirmek için, diğer boş zaman faaliyetlerden sporu neyin oluşturduğunun sınırlarını belirlemek gerekir. Genel olarak spor, fiziksel ve zihinsel sağlığı iyileştiren ve sürdüren bir tür fiziksel aktivite olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımların ortak noktası, belirli bir aktivitenin spor olarak kabul edilebilmesi için amaca yönelik belirli özelliklere sahip olması gerektiğidir. Avrupa Spor Sözleşmesi’nde (Avrupa Konseyi, 2001), göre spor, “**sıradan veya organize katılım yoluyla, fiziksel uygunluğu ve zihinsel sağlığı ifade etmeyi veya iyileştirmeyi, sosyal ilişkiler kurmayı amaçlayan her türlü fiziksel aktivite ve her düzeyde rekabet etmek**” şeklinde tanımlanmıştır.

Profesyonel spor esasen ekonomik olarak bir iş türü olsa da, verimli bir süreci sürdürmek için özel yöntemler gerektiren birkaç özel niteliğe sahiptir. Bu bağlamda, inovasyon ve girişimcilik, spor organizasyonlarının ve içindeki

insanların performansını iyileştirme ve en üst düzeye çıkarma amacını taşımaktadır. Spor, toplumsal ve ekonomik talepler nedeniyle yenilikçi çerçeveleri ve yönetim yaklaşımlarını içerecek şekilde sürekli gelişen bir endüstri sektörü haline gelmiştir.

Spor girişimciliği, spor organizasyonlarının yönetimi için önemli bir unsurdur. Bu nedenle, devam eden değişiklikler, katılımcılar ve yeni spor disiplinlerinin istikrarlı bir şekilde ortaya çıkması nedeniyle spor kulüplerinin sportif, örgütsel ve sosyal düzeyde performans gösterebilmeleri için girişimci olarak yönetilmesi zorunludur. Bu nedenle bir spor organizasyonunun yöneticisinin değişime karşı tutumu, spor bağlamında inovasyon için çok önemlidir. Çünkü organizasyonun lideri tüm inovasyon sürecinde ana itici güçtür.

Bir spor organizasyonu ile farklı bir işe yönelik bir inovasyon süreci aynı ilkelere dayanır. Kuruluşun performansını iyileştirmenin girişimci olarak araştırılması, kuruluşun, takımın veya kulübün performansını iyileştirme hedefi ile ilgilidir. Yenilik arayışı ve ardından uygulanması, ekibin performansını ve sonuçta organizasyonun etkinliğini artırabilir. Sporun örgütsel yapısı oldukça belirsizdir. Bazı spor organizasyonu profesyoneller, bazıları ise toplum temelli olup gönüllüler tarafından yönetilir (Hammerschmidt ve ark.,2022).

Ülkeler ve firmalar açısından bu derece önem kazanan inovasyonun hayata geçirilmesi klasik yönetim anlayışıyla pek mümkün olmamaktadır. Sürekli değişen dinamikler içinde hızlı harekete geçmek ve rekabet içinde farklılaşabilmek adına inovasyonu hayata geçirirken girişimcilik prensipleriyle hareket etmek kaçınılmaz bir iş yapış yolu olarak öne çıkmaktadır. Günümüzde ekonomik büyümenin ana motorlarından birisi olarak kabul edilen girişimcilik, ekonomik fayda sağlayacak iş fırsatlarının, belirsizlik ortamında gerekli zaman ve parasal yatırım ile risk alınarak ticarileştirilmesi olarak tanımlanmaktadır.

Spor girişimciliği, spor yönetimini girişimcilik ve inovasyon araştırmalarıyla birleştiren, hızla gelişen yeni bir araştırma alanıdır. Spor girişimciliği, girişimcilik ve spor yönetimi araştırmalarının hızla gelişen bir alanıdır. Spor girişimciliği süreci, spor bağlamında yürütülen sosyal girişimcilik ve sosyal yenilikçi faaliyetleri içerir. Bir endüstri olarak spor, dünyanın en büyükleri arasındadır ve sosyal inovasyon ve sosyal girişimciliğe ayrılmaz bir şekilde odaklanan eğitim ve turizm de dahil olmak üzere diğer endüstrileri etkiler. Spor, dünya çapında çoğu ülkenin sosyal dokusuna yerleşmiştir ve benzersiz bir girişimcilik perspektifi sağlar. Spor girişimciliği süreci genellikle hem ekonomik

hem de sosyal alanlarda yerleşik olan kuruluşlar, insanlar veya hükümetler tarafından başlatılır. Spor girişimciliği faaliyetleri, bilginin yayılması ve yeni uluslararası pazarların yaratılmasıyla zenginleşen teknolojinin gelişmesinden etkilenmiştir.

Girişimcilik, sosyal dönüşümü, ekonomik büyümeyi, yaratıcılığın teşvik edilmesiyle hizmetlerin ve yeni ürünlerin arzını ve yenilikçi fikirlerin üretilmesini hedefleyen bir süreçtir. Spor, ticareti teşvik etmek için yaygın olarak kullanılan bir araçtır.

Spor ekonomik açıdan birçok yansımaları olan bir faaliyettir. Son yüzyılda sosyal, politik ve ekonomik olarak büyük gelişmeler göstermiş ve ülke ekonomilerine büyük yararlar sağlayan önemli ekonomik araçlardan biri haline gelmiştir. Faaliyetlerinde sporla ilgisi olmayan birçok şirket bile pazarı milyon dolarlar ile ifade edilen spor ekonomisi ile ilgilenmeye ve büyük yatırımlar yapmaya başlamışlardır (Terekli & Çobanoğlu, 2018). Spor ekonomisinin bu kadar gelişmesinin arkasındaki gerçek, son otuz yılda sporun ekonomik değerinin anlaşılması ve spor ürünlerinin çeşitlenerek hızla büyümesidir. Örneğin konuyu sadece spor ürünleri olarak incelediğimizde kış sporları ürünleri için küresel pazar 1,6 milyar £ ve spor ayakkabıları için küresel pazar 20 milyar £'dur. Tüm spor ürünleri için ise, küresel pazar 150 milyar £'dur. Hizmet sektöründe küresel pazarın 18 milyar £ ve TV yayın hakkı pazarının ise yıllık 50 milyar £'dan fazla olduğu tahmin edilmektedir (Andref ve ark., 2006).

Yukarıdaki örneklerde görüldüğü gibi spor ekonomisi, endüstrinin gelişmesi ile birçok farklı sektörden daha hızlı gelişim göstermiş ve dünya ekonomisinin önemli bir bölümü haline gelmiştir. Özellikle 1960'lı yıllardan itibaren başlayan ve günümüze kadar gelen spora ilişkin işletmeler, sportif ürünler, kit- le iletişim araçları, dev stadyumlar ve tesisler, sporcular, profesyonel ve amatör ligler spor içerisinde büyümüş ve spor kavramını sadece bir endüstri haline getirmekle kalmayıp endüstri içerisinde dev bir ekonomik yapı oluşturarak sektörel büyümeyi de sağlamışlardır. 1990'lı yılların ortasından itibaren spor ekonomisi konusuna ilişkin yapılan akademik araştırmalar ve kitaplarda ciddi bir artış olmuştur. Avrupa Birliğine bağlı ülkelerde yapılan birçok bilimsel araştırma projeleri de desteklenmiştir. Spor ekonomisi artık hukuk, felsefe, sosyoloji vb. kendine özgü kuralları olan bir disiplin haline gelmiştir.

Ancak sporun bu şekilde gelişmesi sonucuna bağlı olarak girişimciler birkaç konuyla yüzleşmek zorunda kalmıştır. Uluslararası organizasyonların ve

etkinliklerin hazırlık süreçleri nasıl planlanmalıdır? Bu organizasyonlar için finansal yapı nasıl oluşturulmalıdır? Organizasyonlarda ve etkinliklerde kaç tane personele ihtiyaç vardır? Bu personele ne kadar ücret ödenecektir? Üyelerin, taraftarların ve seyircilerin ödeyeceği ücretler nasıl belirlenecektir? Çok ortaklı bir kulübün işletilmesi için kar dağılımı nasıl yapılacaktır? Diğer kulüplerin ve şirketlerin rekabet etmelerine nasıl tepki gösterilecektir? Tesisler rekabet edecek kullanım anlamında nasıl düzenlenecek ve tüketici memnuniyeti ve gelir seviyelerinin benzer etkileri nasıl tahmin edilecektir?

İşte bu ve buna benzer sorulara verilecek cevaplar zor gibi görülsede, bu sorular karşısında çözümler öneren ve üreten bilim dalı olarak ekonomi biliminin var olduğu unutulmamalıdır. Buna benzer soruların cevaplandırılabilmesi için ülke de spor endüstrisinin gelişmesi ve kendi ekonomisini oluşturması çok önemlidir. Bir başka deyişle ülkedeki spor ekonomisi çağdaş ekonomik küresel pazar içinde kendisine düşen payı almalıdır.

Küresel markaların, yüksek performanslı sporculara, en iyi takımlara ve popüler spor etkinliklerine on milyonlarca avro yatırım yapması, sporun iş ortamı içindeki potansiyelini göstermektedir. Mevcut ortamda var olan bir işi yönetmeyi ve iyileştirmeyi hedefleyen işletmecilikten farklı olarak girişimcilik, yeni bir fikri sıfırdan geliştirmeyi ve başarılı ticarileştirmeyi merkezine alması sebebi ile farklı iş modelleri ve yöntemler ile hareket eden bir süreçtir. Girişimcilikte yeni bir fikrin yanı sıra, mevcut olanı iyileştirmenin de hedeflendiğini unutmamak gerekir.

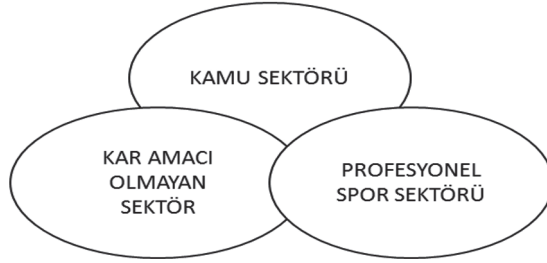
Girişimcilik, sosyal dönüşümü, ekonomik büyümeyi, yaratıcılığın teşvik edilmesi yoluyla hizmetlerin ve yeni ürünlerin arzını ve yenilikçi fikirlerin üretilmesini hedefleyen bir süreçtir. Girişimcilik, ekonomik krizlerin üstesinden gelmeye, güçlü bir ekonominin gelişimini ve yeni iş fırsatlarını güçlendirmeye nasıl yardımcı olduğu düşünüldüğünde ilgi duyulan bir kariyerdir. Bu nedenle spor girişimcisi, sporla ilgili bir iş girişimini organize eden, işleten ve risk alan kişi olduğu unutulmamalıdır (Kuratko,2005).

Spor organizasyonları doğası gereği ekonomik ve sosyal performans arayışı ile tanımlanmış olmasının yanı sıra, sportif performans elde etmelidir. Profesyonel ve profesyonel olmayan spor kulüpleri, kendilerine özgü özellikleriyle, sportif performanslarını iyileştiren stratejiler uygulamaya çalışırlar. Bu bağlamda, yenilik ve yeni teknolojilerin uygulanması sporda önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü spor organizasyonlarında çalışan girişimcilerin hemen hepsi hem sosyal sürdürülebilirlik hem de ekonomik verimlilik için çaba gösterir.

Peredo & Chrisman'a (2006) göre, sporda girişimci bir yaklaşım, mevcut ekonomik gerilemeyi hafifletmek ve değer yaratma sürecinde oldukça önemli olan yeni fırsatları belirlemek için bir katalizör olarak kullanılabilir. Tarihsel olarak, spor girişimciliğinde ilk teorik çalışmalar, sporun farklı özelliklere sahip bir endüstri olduğu için sporda girişimciliğin analizi için üçlü bir model öneren (Hardy'ye 1986), kadar uzanır. Spesifik olarak, spor girişimciliğinin temel bileşenleri şunlardır:

- a. Spor ürünü,
- b. Girişimcilerin ve yöneticilerin ürün geliştirme aşamasında oynadıkları rol,
- c. Oluşturulan organizasyon türleri,

Hem sporcuların hem de seyircilerin katılımını vurgulayan sporun aksine gelişmiş ülkelerde sporda girişimciliğin amacı ekonomik karlılık ve sosyal etkilerini en üst düzeye çıkarmaktır. Bu amaçlara ulaşabilmek için spor endüstrisi ticaret, medya ve politika ile işbirliği içindedir. Bu işbirliği birbirinden ayrılmayan ancak birbirlerinden farklı etkinlik alanları ve ekonomik faaliyetleri olan sektörlerdir.



Şekil 1. Sporun Üç Sektör Modeli
(Hoye & ark., 2015).

İnivasyonu spor içinde kullanabilmek için birçok organizasyonu anlayabilmek ve ekonomik analizlerin yapılabilmesi ve **Şekil 1.** de gösterilen sektörlerin birbirlerini nasıl etkilediğini anlayabilmek ve üç farklı sektörün ne olduğunun bilinmesi gerekir. Bunlardan birincisi olan kamu sektörü ulusal/uluslararası mega organizasyonların desteklenmesi için önemli bir sektördür ve girişimler için harika fırsatlar sağlar. Hükümetler, yerel yönetimler hem merkezde hem de taşralarda sporun yaygınlaşması ve herkes için spor organizasyonlarının geliştirilmesi ve spor politikalarının ve elit sporcuların gelişimine ilişkin görevleri kapsar ve bunların denetlenmesinden sorumludur. Küresel olarak

hükümetler, sporla ilgili faaliyetler aracılığıyla sağlıklı yaşam tarzları ve toplumsal katılım gibi sosyal politikaları teşvik etmektedir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde girişimcilik, sosyal aktiviteleri teşvik etmek için motivasyon ve destek sağlayan sosyal ağlar aracılığıyla gerçekleşmektedir

İkinci sektör toplum temelli olan kar amacı gütmeyen ya da gönüllü bir sektördür. Kulüpler, dernekler ve uluslararası spor organizasyonlarını rekabeti ve spora katılımı sağlar. Girişimciliğin en çok geliştiği üçüncü sektör profesyonel ya da ticari liglerden oluşan spor örgütlerinin yanı sıra spor eşyası, kıyafet ve ayakkabılarını üreten firmalar, medya ve büyük stadyumları yöneten organizasyon firmaları ve yöneticilerden oluşur. Profesyonel spor, genel olarak kazanma amacı ile ekonomik olarak faaliyet gösteren ve diğer işletmelerle karşılaştırılabilen ve yasal şekilde organize edilen yüksek oranda ticarileştirilmiş kurumlardır. Buna karşılık, toplum temelli spor organizasyonları yarı yapılandırılmış işletmelerdir ve çoğunlukla sosyal değer yaratmak için inovasyona odaklanan kar amacı gütmeyen kuruluşlardır (Hoeber & Hoeber, 2012) . Hem profesyonel hem de toplum temelli spor organizasyonlarının temelleri toplumsaldır. Ancak profesyonel sporda finansal kaygılar ve karlar sosyal refah yaratmaktan daha önemli olabilir. Bu, spor girişimcilerinin bu kadar farklı kurumsal gerekçeler ve kimliklerle başa çıkmaları zor olabileceğinden, büyük bir zorlukla karşı karşıya olduklarını göstermektedir (Chalip, 2006).

İnovasyon, sporda sektör olarak aşağıda yer alan bölümlerin her birinde gerçekleşebilir;

- Spor Turizmi ve Seyahat
- Spor Malzeme ve Ürünleri
- Spor Giyim ve Ayakkabı
- Amatör Spor
- Profesyonel Spor
- Rekreasyon
- Açık Hava Sporları
- Spor Pazarlamacılığı
- Spor Sponsorluğu
- Sporda Etkinlik Yönetimi
- Spor Tesis Yapım, Tasarım ve Yönetimi
- Spor Reklamcılığı
- Spor Hukuku

- Spor Bahis/Oyunlar
- Spor Medya ve Yayıncılık
- Su ve Deniz Sporları
- Spor Medyası TV, İnternet, Radyo
- Spor Eğitimi
- Lise ve Üniversite Sporları
- Spor Şirketleri
- E-Spor
- Spor kitapları ve dergiler
- Gençlik kampları
- Spor tıbbı ve ilaçları

Yukarıda yer alan sektörler, sporda insanların sıklıkla kullanılabildiği için her değişim girişimcilik açısından her zaman gelişmeye hazır olan alanlardır. Spor malzemeleri ve spor giyim endüstrisi gibi içinde birçok farklı ürün içeren sektör spor endüstrisinin sadece bir örneğidir. Artık spor geleneksel tanımlarından ziyade kavramsal olarak hangi konumda kullanıldığına bağlı olarak farklı farklı tanımlanmaktadır. Bu nedenle çağdaş spor yönetiminde kullanılan spor terimi, herhangi bir etkinlik, üretim, hizmet ve spor organizasyonlarını tanımlamak için kullanılabilen geniş bir kavram haline gelmiştir. Ancak bir sektörü spor sektörü olarak sınıflandırmanın, onun mutlaka spor satan bir işletme olduğu anlamına gelmediği de unutulmamalıdır.

SPORDA GİRİŞİMCİLİK EKOSİSTEMİ, PAYDAŞLARI

Girişimcilik ekosistemleri, belirli bir bölgede ve ülkede üretken girişimciliği sağlayacak şekilde koordine edilmiş, birbirleri ile bir uyum içinde çalışan aktörler ve faktörler kümesi olarak tanımlanır. Girişimcilik ekosistemi denince, genellikle yüksek büyüme potansiyeli olan teknoloji tabanlı girişimler, teknogirişimler ve Startup'lar olarak daraltılmış bir küme anlaşılır. Bunun sebebi, teknogirişimciliğin önemli bir inovasyon, verimlilik artışı, ve istihdam yaratan bir kaynak olmasıdır.

Girişimcilik ekosistemi, her bölgede ve ülkede girişimci faaliyetler için katalizör rolü oynayan dokuz unsur veya bir başka deyişle çerçeve koşullarına sahiptir. Bu unsurlar şunlardır:

- 1) Girişimcilik finansmanı ve finansmana erişim,
- 2) Devletin spor politikaları,

- 3) Kamuya ait spor girişimcilik programları,
- 4) Sporda girişimcilik eğitimi,
- 5) Araştırma, geliştirme ve sporda teknoloji transferi,
- 6) Sporda ticari ve yasal altyapı,
- 7) Sporda pazarın açıklığı,
- 8) Sporda fiziksel altyapı ve
- 9) Kültürel ve sosyal normlar.

Girişimci ekosistemler, ekonomik büyümeyi, yeniliği ve sosyal değişimi teşvik etmenin bir yolu olarak kabul edilmektedir. Uluslar, şehirler, bölgeler, üniversiteler, ekonomiler toplumları ve kurumları iyileştirmeyi amaçlayan inovasyon stratejilerinin kritik bir bileşeni olarak girişimci ekosistemleri yerleştirmek için işbirliği yaparlar.

Girişimcilik ve inovasyon birbirini tamamlayan kavramlardır. İnovasyon aslında girişimciliğin kaynağı olarak görülebilir. İnovasyon mevcut pazarın nelere ihtiyacı olduğu konusunda adımlar atarken girişimcilik ile beraber ticari başarı elde edilebilir. Bu beraberlik özellikle spor endüstrisi içinde önemli bir yere sahiptir. İnovatif bir düşüncenin mevcut piyasada var olmasını istiyorsanız girişimcilik ile bunu başarabilirsiniz. Girişimcilik adına sporda ortaya bir şeyler koyup başarıyı yakalamak istiyorsanız fark yaratmalı ve taraftarların, organizasyonların ve spor özgü ürünlerin ve hizmetlerin ihtiyaçlarına yönelik çalışmalara devam etmelisiniz. Bu noktada inovatif düşünceler çıkılan yolda girişimciye eşlik etmelidir. Girişimcilik ve inovasyon arasındaki bağ “Anah-tar-Kilit” uyumu gibidir. Her ne kadar birbirlerinden ayrılmaması gereken iki unsur olsalar da inovasyon, girişimciliğin gerçekleşmesi için tek başına yeterli bir koşul değildir.

Teknolojik ve sektörel gelişmeler, şirketlerin gereksinimlerini ve organizasyonel süreçlerini doğrudan etkiler. Hedeflerini gerçekleştirmek ve başarısını sürdürmek isteyen şirketlerin bu gelişmeleri takip ederek ürün, hizmet, üretim ve yönetim süreçlerini iyileştirecek çözümlerle sürekli uyum sağlaması gerekir. Bu nedenle, spor endüstrisi içinde her bir sektör kendi stratejilerine uygun yenilikçi çözümler için inovasyona ihtiyaç duyarlar. Girişimcilik ise inovasyona dayalı bir faaliyet olarak ortaya çıkar ve inovasyon sürecini yönlendirir. Bu nedenle, inovasyon ve girişimcilik birbirini tamamlayan iki olgudur.

Spor girişimciliği, girişimcilik stratejilerinin ticari girişimlere uygulanmasıyla ilişkilidir. Spor girişimciliği uygulaması, sosyal becerilerin ve pazar bil-

gisinin kullanılmasını gerektirir. Yöneticilerin sahip olduğu kilit görevlerden biri, pazardaki değişimler ve değişimler için sürekli hazır olmaktır (Ansoff, 1991). Girişimciliğin spora olan bu farklı uygulamaları, girişimciliğin temeli ile ilgilidir. Schumpeter (1912), yenilikçi ve fırsat arayan bir kişi için ilk olarak “girişimci” kavramı üzerinde durmuştur. Schumpeter’in (1912), yazmış olduğu makalesinden bu yana, girişimciler topluluklarında ekonomik büyümeyi teşvik etmede önemli bir rol oynamaya devam etmişlerdir (Vanessa, 2014).

Girişimcilik, spor bağlamında yeniliği teşvik eden ve zihniyet geliştiren insanları içerir. Girişimci zihniyet, “belirsizlik altında fırsatların yaratılmasına odaklanan ve büyüme odaklı bir bakış açısı, esneklik, yaratıcılık, yenilikçilik ve yenilenme ile birlikte giden iş hakkında düşünme şekli” olarak tanımlanmaktadır (Harms ve ark.,2009).

Spor girişimcileri, gelecekteki trendleri ve fırsatları arayarak sürekli değişimi ve yeniliği teşvik eder. Çünkü potansiyel fırsatları keşfetmek ve kullanmak, girişimcilik yoluyla refah yaratmanın temelidir. Bu nedenle spor girişimcileri, girişimci bir girişim geliştirerek spor alanında yenilikçi, proaktif ve risk alan kişiler olarak tanımlanabilir. Bu girişimciler belirli bir endüstride (Klepper, 2001) veya spor gibi bir alanda deneyimli olabilirler. Girişimcilik, ürün ve hizmetlerin pazara sunulmasıyla ilgili faaliyetlerdir. Girişimcilik, sosyal-ekonomik çevreye bağımlı yeni organizasyonların yaratılmasını da içerebilir (Aldrich, 2005). Spor girişimciliği, ticari faaliyetlerin önemine odaklanarak ticari girişimlerin yaratılmasını ve sürdürülmesini teşvik eder. Spor girişimciliği, küreselleşmeden ve girişimci bir yaşam biçiminden yararlanarak yeni iş girişimlerini teşvik eder.

Spor girişimcileri, kaynaklarını yaratıcı ve dinamik bir şekilde kullanma yeteneklerini geliştiren yenilikçi faaliyetlerde bulunurlar. Bu nedenle spor girişimcileri, bir ticari girişimde bulunmak amacıyla fikirleri, bilgileri ve uygulamaları hayata geçiren kişilerdir. Spor girişimcileri, şu anda var olmayan yeni ürün veya hizmetleri belirleyen bilişsel kapasiteye sahiptir. Mevcut spor endüstrisi hakkında yeni bilgilere odaklandıkları için fırsatları belirleme konusunda benzersiz bir konumdadır. Oluşan işe yönelik girişimler spor girişimcilerine rehberlik eden bilgi sağlayan ve yaratıcı düşünceler oluşmasını sağlayabilirler. Spor girişimcileri, ticari girişimlerde bulunmak için farklı kurumsal ve uluslararası ortamları dikkate almalıdır. Çünkü spor organizasyonları yaratıcı ve yeni fikirlere uyum sağlamaya, yenilenmeye ve geliştirilmeye sürekli açık olan bir alandır. Spor organizasyonları tarafından uygulanan çe-

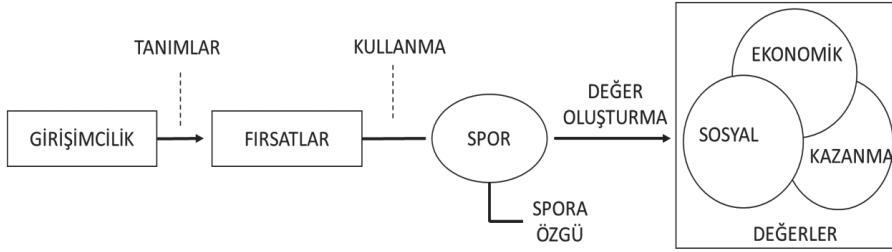
şitli inovasyon stratejileri, sporu oynama, görme ve organize etme şeklimizi temelden değiştirme potansiyeline sahiptir. Strateji burada, bir organizasyonu rekabet için yöneticiler tarafından kullanılan eylem kalıpları olarak düşünülebilir. Spor organizasyonlarında, rekabet avantajları genellikle inovasyon yoluyla yaratılır. Bu şekilde, strateji ve yenilik doğal olarak sporla bağlantılıdır. Bu gibi zorluklarla yüzleşmek ve bunları çözmek için spor organizasyonları ve federasyonların inovasyon stratejileri geliştirmesi ve inovasyon süreçlerinin stratejik yönetimini uygulaması gerekir.

Girişimcilik, ekonomik verimliliği geliştirmek ve ekonomik sürdürülebilirliği elde etmek için bir araçtır. Rattenè , (2010) göre, “girişimcilik spor yönetiminin ayrılmaz bir parçasıdır ve sporla ilgili insanlar ve organizasyonlar için iyi bir rekabet avantajı yaratır”. Örneğin, medya futbolu sporun en üstü olarak konumlandırmaya yardımcı olmuştur. Bugün, futbol büyük bir hayran kitlesini ve parayı hareket ettiriyor. Bu yüzden taraftarların dikkatini kaybetmemek için girişimcilerin aktif bir pozisyon alması gerekmektedir. Şu anda futbol, dünya çapında en fazla katılım ve gelir yaratan spordur. Sadece spor açısından değil, aynı zamanda sosyal, ekonomik ve hatta kültürel açıdan da etkilidir. Yaklaşık 270 milyon insan (resmi görevliler ve hakemler dahil) aktif olarak futbolda farklı farklı görevlere katılmaktadırlar. FIFA, tarafından bildirilen ana hedeflerden biri, 2026'ya kadar dünya nüfusunun %60'ından fazlasının futbol oyununa katılmasıdır.

Öte yandan, profesyonel futbol dünya çapında çok sayıda bireyi çeken önemli ligleri, turnuvaları ve olayları içerir. Bu tür etkinliklerin açık bir örneği, 3.030.000'den fazla biletin satıldığı Rusya'daki 2018 FIFA Dünya Kupası'dır ve ortalama olarak 12 Rus stadyumundaki koltukların ortalama %98'i kullanılmıştır. Şu anda kitlesel bir fenomen olan ve severek futbolu takip eden çok sayıda taraftar önemlidir. En son dünya futbol şampiyonalarına ilişkin verilere de yansıdığı gibi, taraftarların sayısı sürekli olarak artmaktadır; Brezilya'daki 2014 FIFA Dünya Kupası için 5,2 milyon olan taraftar sayısı Rusya'daki 2018 FIFA Dünya Kupası için toplam 7,7 milyona yükselmiştir. Beklendiği gibi, «profesyonel spor gerçekten de aşırı rekabetçi bir ortamdır ve organizasyonlar üzerinde hayatta kalmak, büyümek ve yarışmaları kazanmak için yeni fırsatlar keşfetmeleri ve kullanmaları için sürekli baskılar oluşturur. Bu rekabetçilik, futbolun neden sürekli değişim ve yenilik içermesi gerektiğinin sebeplerinden biri olabilir. Uygulanan en son önemli teknolojik yeniliklerden biri, anında

kararlar almak için gerçek zamanlı izleme verileri kullanan video yardımcı (VAR) hakemidir (FIFA,2018).

Girişimciler değer yaratma katkıları ile tanımlanır, karşılaştırılır ve ölçülürler. Genel olarak, sporda değer yaratma hem ekonomik hem de sosyal olarak mükemmel bir alandır. Spur girişimciliği ile değer yaratma parasal hedefler, kazanma arzusu veya sosyal değer yaratmayı içerir (Şekil 2). Sporda girişimci olarak değer yaratma, spur faaliyetinin kendisini içerdiğinden işbirlikçi bir süreçtir.



Şekil 2. Spur Girişimciliği Kavramının Süreçleri (Hammerschmidt ve ark .,2022).

Başarıyı sağlamak ve değer oluşturmak sadece bireysel girişimcinin becerisine değil, aynı zamanda politik, sosyal, eğitimsel ve finansal faktörlere, yani içinde buldukları ekosisteme bağlıdır (Isenberg, 2010). Bugün, “girişimcilik ekosistemlerinin ekonomik büyümeyi, yeniliği ve sosyal değişimi teşvik etmenin bir yolu olarak kabul edildiği” vurgulanmaktadır (Harrington, 2017). **Ekosistem**, belirli bir kısımda bulunan canlılar ile bunları saran cansız çevrelerinin karşılıklı ilişkileri ile meydana gelen ve süreklilik arz eden ekolojik sistemlerdir. Girişimciliği teşvik etmek isteyen hükümetler ve kurumlar uygun politikaları benimsiyor, akademik reform yoluyla girişimcilerin eğitimine yatırım yapıyor ve girişimcileri başarıya götürecek uygulamaları planlıyorlar. Çünkü girişimci gelişimini tanımlamak ve ölçmek daha canlı ve daha hızlı olgunlaşan, yüksek ivmeli girişimci ekosistemlerine yol açacaktır.

Bu bağlamda sporda girişimcilerin desteklenmesi ve geliştirilmesi spurun hem ekonomik hem de sosyal olarak gelişmesi üzerinde birçok etkisi vardır. Çünkü girişimci geliştirme, herhangi bir ekosistemin başlangıç hattındaki ilk adımdır. Girişimci geliştirme olmadan, harekete geçmeyi seçen daha az

girişimci olduğu için bilimsel buluşlar ve icatlar yok olabilir. Yani girişimci geliştirme olmadan girişimciler daha yüksek bir düzeyde başarısız olacaktır. Sporda girişimci geliştirmek için örnekleri **Şekil 3**' de örnek olarak tasarlanan soruların cevapları göz önüne alınarak planlamalar yapılabilir. Ancak hükümetlerin ve kurumların girişimcilik ekosistemlerini güçlendirmeye yönelik çeşitli uluslararası girişimlerini inceleyen (Lerner, 2012), “her etkili hükümetler ve kurum müdahalesinin ve önemli kamu harcamalarının verimli olmadığı birçok, hatta yüzlerce hayal kırıklığının yaşandığını vurgulamıştır (Lerner & Stern, 2012). Bu amaçla girişimcilik ekosisteminin güçlendirilmesin de bu hatalı yaklaşımlarından ders almak spor girişimcilerinin ve diğer paydaşların bu bağlamda anlayışlı ve duyarlı olmaları akıllıca olacaktır.

Girişimcilik ekosistemleri ile ilgili bir sıkıntı ise, tek başına her unsurun girişimciliğe elverişli gibi görülmesinin yanında ekosistemi sürdürmek için yetersizdir. Bu da bir şehirde her spor alanı mevcut olsa bile ekosistemin var olmadığı anlamına gelmektedir. Bu nedenle sporda girişimciliğin geliştirilmesi “Düşünme” aşamasına geçmeden önce, “Düşünce” aşamasını daha akıcı hale getiren “ Ne yapabiliriz? ve Nasıl Yapabiliriz? sorularının belirli bir düzen içinde ülkenin spor politikaları gerçeğine uygun olarak hazırlanması gerekir. Düşünce aşamasını sorulara dönüştürmek, ortaya çıkabilecek zorlukları görmek ve aynı zamanda da çözüm yollarının süreç boyunca nasıl düzenleneceğini anlamak spor girişimcileri açısından çok önemlidir.

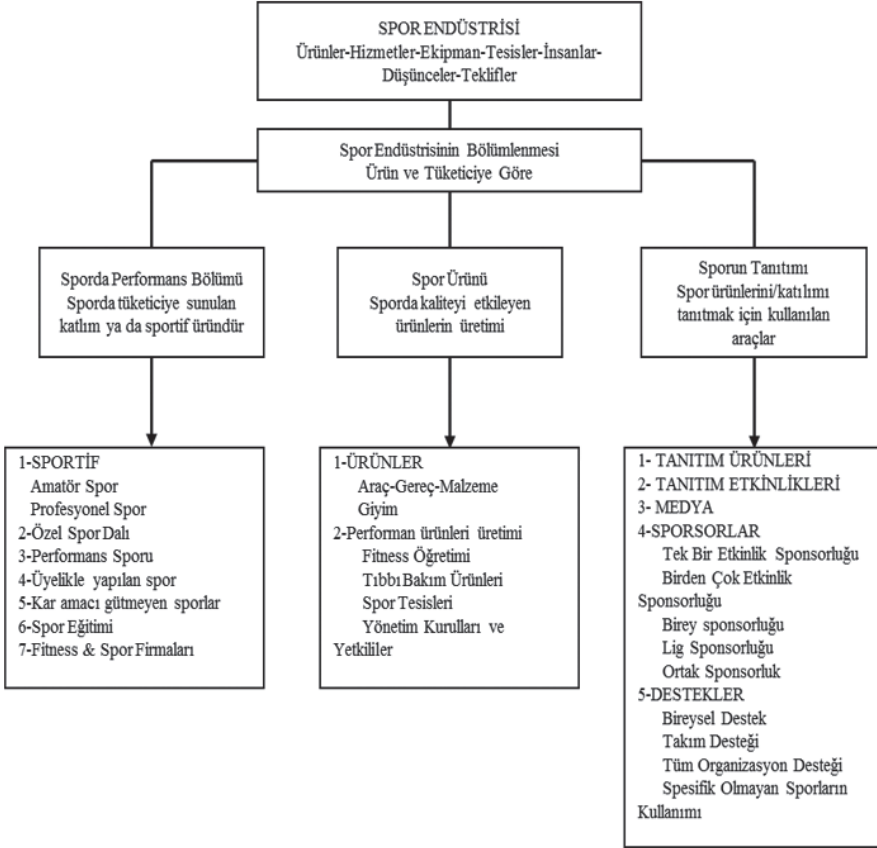
Sporda girişimcilik haritasının (Ne Yapabiliriz ve Nasıl Yapabiliriz?) oluşması sürecin başlaması açısından çok önemlidir. Çünkü bu aşama sporda girişimcilik ekosistemin yani paydaşların belirlenmesi ve oluşabilecek problemlere karşı farklı çözüm yollarının tasarlanması anlamına gelir. Bu aşamayı en etkili şekilde gerçekleştirmek için her bir soruda yer alacak ve alanında uzman olan paydaşların yanı sıra faaliyet gösteren spor girişimcilerini de çözüm geliştirmeye katılmaya davet etmek gerekir. Her soruya ilişkin paydaşların katılımının amacı, çözüm bulma sürecine eşitlik etmeleri ve düşünce zenginliği katılımlarını sağlamak olarak düşünülebilir.

Vatandaşların spora katılım hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmak mı?	Evlerde spora katılım kültürünü teşvik etmek mi?	Girişimciler katılımcıların spor talebini daha iyi karşılayabilir mi?
Girişimciler değişen kurallara daha iyi uyum sağlanmasına yardımcı oluyor mu ?	Grup sporlarına katılımı artırmak ve gelişmelerini sağlamak mı?	Girişimciler kadınları spora teşvik eder mi?
Gençlerin, sporda profesyonel bir kariyer için ebeveynleri ikna edici yardımcı olmak mı?	Kadınlar için spora katılımı çok daha erişilebilir kılmak mı?	Pasif vatandaşları spora katılmaya teşvik etmek mi?
Sürekli olarak daha iyi ve daha etkili paydaş katılımı sağlamak mı?	Spor sektöründeki girişimcilerin başlamasını ve büyümesini hızlandırmak mı?	Kadınların spora katılımını normalleştirmek mi?
Spor katılımını günlük iletişimin bir parçası yapmak istemek mi?	Girişimciler için ilk kez devlet hizmetleri planlaması tasarlamak mı?	Diğer sektörlerdeki işadamlarını sporda yatırımcılara dönüştürmek mi?

Şekil 3. Sporda Girişimcilik Haritası Örneği: Ne Yapabiliriz ve Nasıl Yapabiliriz? (Terekli & Çobanoğlu, 2018).

Spor ekonomik açıdan birçok yansımaları olan bir faaliyettir. Son yüzyılda sosyal, politik ve ekonomik olarak büyük gelişmeler göstermiş ve ülke ekonomilerine büyük yararlar sağlayan önemli ekonomik araçlardan biri haline gelmiştir. Faaliyetlerinde sporla ilgisi olmayan birçok şirket bile pazarı milyon dolarlar ile ifade edilen spor ekonomisi ile ilgilenmeye ve büyük yatırımlar yapmaya başlamışlardır (Terekli & Çobanoğlu, 2018: 1, 2). Spor ekonomisinin bu kadar gelişmesinin arkasındaki gerçek, son otuz yılda sporun ekonomik değerinin anlaşılması ve spor ürünlerinin çeşitlenerek hızla büyümesidir. Spor ekonomisi, endüstrinin gelişmesi ile birçok farklı sektörden daha hızlı gelişim göstermiş ve dünya ekonomisinin önemli bir bölümü haline gelmiştir. Özel-

likle 1960'lı yıllardan itibaren başlayan ve günümüze kadar gelen spora ilişkin işletmeler, sportif ürünler, kitle iletişim araçları, dev stadyumlar ve tesisler, sporcular, profesyonel ve amatör ligler spor içerisinde büyümüş ve spor kavramını sadece bir endüstri haline getirmekle kalmayıp endüstri içerisinde dev bir ekonomik yapı oluşturarak sektörel büyümeyi de sağlamışlardır. 1990'lı yılların ortasından itibaren spor ekonomisi konusuna ilişkin yapılan akademik araştırmalar ve kitaplarda ciddi bir artış olmuştur. Avrupa Birliğine bağlı ülkelerde yapılan birçok bilimsel araştırma projeleri de desteklenmiştir. Spor ekonomisi artık hukuk, felsefe, sosyoloji vb. kendine özgü kuralları olan bir disiplin haline gelmiştir.



Şekil 4. Spor Endüstrisinin Çalışma Alanları
(Pitts ve ark., 1994).

Şekil 4'de spor endüstrisinin çalışma alanları verilmiştir. Buna göre spor endüstrisi “Sporda Performans”, “Sporda Ürün/Hizmet” ve “Spora Katılım” olarak üç farklı ancak birbirlerinden bağımsız hareket etmeyen bölümler olarak görülmektedir. Bir ürün olarak spor performansı öncelikle tüketicilere iki şekilde hizmet vermektedir. Bunlar;

- Katılıma yönelik bir ürün/hizmet
- Seyire yönelik bir ürün/hizmet

Endüstri denilince, birbirlerinin yerini alabilecek kadar yakın ürünler üreten bir grup organizasyon anlaşılmaktadır. Endüstride temel amaç tüketicilerin müsabakalardan bağımsız olarak spor ürünlerini kullanabilmeleri ve tüketebilmeleridir (Brooks, 1994). Bu tanıma göre spor endüstrisi daha çeşitli ve geniş bir endüstrinin bileşenidir. Spor ürünleri her zaman spor tüketicilerinin isteklerine göre üretilmeyebilir. Ancak yine de bu ürünleri kullanan ve tüketen bir tüketici topluluğu her zaman vardır.

Yukarıda belirtildiği gibi spor endüstrisinin her geçen gün büyük bir ekonomik ve sosyal bir güç olması girişimcilik geliştirme çabalarını ve girişimci ekosistemin yeniden düzenlenmesi gerçeğini ortaya çıkarmıştır. Yani girişimcilerin yanı sıra ekosistemdeki diğer paydaşlardan toplanan çeşitli verilerin sorunlar ile karşılaştırılarak çözüm yollarının bulunması çok önemlidir. Brown'ın vurguladığı gibi, “iş arkadaşlarınızdan ve müşterilerin bakış açlarından bakarak dünyayı birden çok perspektiften hayal edin” (Brown, 2008).

Spor girişimciliği ekosistemi için en büyük tehdit spor katılımcılarının sayısal olarak eksikliğidir. Çünkü yeterince güçlü bir pazar olmadan paydaşların spora öncelik vermesini savunmak çok anlamsızdır. Girişimciler için katılımcı arzı, yani talep yaratmak, diğer tüm önerileri ve çözümleri ileriye taşıyabilecek ana kaldıraç olacaktır. Bu amaçla öncelikle tüm ailenin bir spor katılım kültürünü teşvik etmek için herkese açık olarak katılabileceği sürekli spor eğlence etkinlikleri oluşturmak çok önemlidir. Ayrıca spor eğitimini tüm eğitim seviyelerinde eğitim sistemi müfredatının bir parçası olarak zorunlu olmasının sağlanması gereklidir.

Özellikle sporla ilgili işletmelerin sürdürülebilirliğini sağlamak için özel sektörün spora katılımı çok önemlidir. Bir spor ekonomisi geliyecekse, finansman gerekli bir bileşendir. Finansman, yeteneklerin, altyapının vb. geliştirilmesine yönelik olarak kullanılan en önemli araçlardan biridir. Yol haritası ise kısa, orta ve uzun vadeli çözümler için gereklidir. Şeffaf ve kamuya duyurulan

hükümet yol haritalarının eksikliği, girişimcilerin, hükümet planlarına uyum sağlamak veya yeni girişimlerden kazanç sağlamak için işlerini sağlam bir şekilde planlamasını engellemektedir. Özel sektör, devlet dairelerinde düşünülen veya geliştirilen girişimlere ayak uydurmazlarsa, iş birliği yapamazlar.

Birçok girişimcinin, spor tesislerin yüksek ön maliyetleri nedeniyle sporla ilgili bir iş kurmak istemedikleri bilinmektedir. Bunu düzenleyebilmenin bir yolu, ülke geneline yayılmış birçok kamu tesisinin bir envanterini ortaya çıkarmak gerekiyorsa yeniden kullanımlarını düzenlemek ve yenilemektir. Antrenörler katılımcı sporlara daha çok yönlendirilmeli ve spor tesislerinin kullanımı spor girişimcilerine kiralanmalı ve tesisler gelir getirici hale getirilebilirler. Bu tesisler yeni paylaşılan ve deneyim ekonomisine uygun hale getirilmelidir. Aile katılımını istediğimiz için, tesisler aynı zamanda sosyal evlere dönüştürülmelidir. Özellikle gençler, kendilerine örnek olabilecekleri bir spor yıldızı veya idolü varsa, sağlık ve spora daha fazla ilgi gösterir ve katılırlar. Bu nedenle girişimciler aktif spor hayatı biten ve ülke genelinde tanın sporculardan yardım almalı ve katılımın sayısal olarak gelişmesini sağlamalıdır. Eğer girişimciler spor ile birlikte geliştirdikleri değerler üzerinde sporun ve egzersizin genel sağlık üzerindeki ilişkili faydaları konusunda farkındalık bir farkındalık oluşturmak zorundadırlar. Çünkü spor sadece profesyonel düzeyde değil her yaş döneminde yapılabilen bir etkinlik olduğu için spor eğitimlerinin eksikliği farkındalık eksikliğine yol açar. Spor kariyeri fırsatlarının gözle görülür bir şekilde vurgulanması, gençlerin ebeveynlerini spor endüstrisine girmeye ikna etme yeteneğini kolaylaştıracaktır. Ancak spor reklamlarının ve kampanyalarının tümü olmasa da çoğu, tamamen erkek rol oyuncularından oluşan bir kadroya sahiptir, bu da kadınların sektöre katılma imajını veya algısını olumsuz etkilemektedir.

KAYNAKÇA

- Alçın, S. (2016). Endüstri 4.0 ve insan kaynakları. *Popüler Yönetim Dergisi*, 63(1), 47.
- Smelser, N. J., & Swedberg, R. (2005). *The handbook of economic sociology* (Vol. 752). Princeton, NJ: Princeton university press.
- Andref, W. Szymanski, S. Preuss, E. (2006). *Handbook on the Economics of Sport*, Cheltenham Edward Preuss Publishing, p.5.
- Brooks, C.M. (1994). *Sport Marketing Competitive Business Strategies for Sports*, New Jersey: Prentice Hall.p.34.
- Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard business review*, 86(6), 84.
- Chalip, L. (2006). Toward a distinctive sport management discipline. *Journal of sport management*, 20(1), 1-21.

- Council of Europe. (2001). The European Sports Charter. European Union. Federation Internationale de Football Association (FIFA). Activity Report 2017. Available online: <https://resources.fifa.com/image/upload/yjibhdqfwz5onqszo0.pdf> (Erişim Tarihi: 21.04.2022).
- Hammerschmidt, J., Kraus, S., & Jones, P. (2022). Sport entrepreneurship: definition and conceptualization. *Journal of Small Business Strategy*, 32(2), 1-10.
- Hardy, S. (1986). Entrepreneurs, organizations, and the sport marketplace: Subjects in search of historians. *Journal of Sport History*, 13(1), 14-33.
- Harms, R., Schulz, A., Kraus, S., & Fink, M. (2009). The conceptualisation of 'opportunity' in strategic management research. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 1(1), 57-71.
- Harrington, K. (2017). Entrepreneurial ecosystem momentum and maturity the important role of entrepreneur development organizations and their activities. Available at SSRN 3030886.
- Hauschildt, J., Salomo, S., Kock, A., & Schultz, C. (2016). *Innovationsmanagement*. Vahlen.
- Hoerber, L., & Hoerber, O. (2012). Determinants of an innovation process: A case study of technological innovation in a community sport organization. *Journal of sport management*, 26(3), 213-223.
- Hoye, R., Aaron, C.T.S., Nicholson, M., Stewart, B. (2015). *Sport management: Principles and applications*, 4th Edition, Routledge, ISBN-13: 978-1138839595, p.8.
- Isenberg, D. J. (2010). How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard business review*, 88(6), 40-50.
- Kuratko, D. F. (2005). The emergence of entrepreneurship education: Development, trends, and challenges. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5), 577-597.
- Peredo, A. M., & Chrisman, J. J. (2006). Toward a theory of community-based enterprise. *Academy of management Review*, 31(2), 309-328.
- Pitts, B., Fielding, L. W., & Miller, L. K. (1994). Industry segmentation theory and the sport industry: Developing a sport industry segment model.
- Ratten, V. (2010). Developing a theory of sport-based entrepreneurship. *Journal of Management & Organization*, 16(4), 557-565.
- Ratten, V. (2014, October). Sport innovation: the role of social entrepreneurship and creativity in fostering sport related business activities. In *Research Colloquium on Societal Entrepreneurship and Innovation at RMIT, November 2014*.
- Isenberg, D. J. (2010). How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard business review*, 88(6), 40-50.
- Stier, S. (1993). Wellness in the family business. *Family Business Review*, 6(2), 149-159.
- Tekin, Z., & Karakuş, K. (2018). Gelenekselden Akıllı Üretime Spor Endüstrisi 4.0. *Itobiad: Journal of the Human & Social Science Researches*, 7(3).
- Terekli, S., & Çobanoğlu, H. O. (2018). Developing economic values in football: Example of Turkish Football Federation. *Open Access Library Journal*, 5(2), 1-14.
- Tjønndal, A. (2017). Sport innovation: Developing a typology. *Eur. J. Sport Soc.* 2017, 14, 291-310.
- European Journal for Sport and Society* Volume 14, 2017 - Issue 4 *Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 7(3), 2103-2117.
- Tosun-Tunç, G., & Sevilmiş, A. (2019). Sporda inovasyon: Bir derleme çalışması. *Türk Spor Bilimleri Dergisi*, 2(1), 39-46.