

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA KARIERNIH PREHODOV BIVŠIH SLOVENSКИH
PROFESIONALNIH TENISAČEV V PODJETNIŠTVO**

Ljubljana, julij 2023

Jure Andolšek

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Jure Andolšek, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom »Analiza kariernih prehodov bivših slovenskih profesionalnih tenisačev v podjetništvo«, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Matejem Černetom

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.
11. da sem preveril verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PODJETNIŠTVO	3
1.1 Tradicionalne teorije podjetništva	3
1.1.1 Podjetnik in njegove naloge	4
1.1.2 Motiv za vstop v podjetništvo	5
1.2 Sodobno podjetništvo	5
1.2.1 Izzivi sodobnega podjetništva	8
1.2.2 Kompetence sodobnega podjetnika	8
1.3 Menedžment med profesionalizacijo podjetja	11
1.3.1 Primerjava med menedžmentom in podjetništvom	12
1.3.2 Stopnje menedžmenta glede na rast podjetja	13
2 ŠPORTNI KONTEKST	14
2.1 Zgodovina športa	14
2.1.1 Zgodovina športa v svetu	15
2.1.2 Zgodovina športa v Sloveniji	16
2.2 Značilnosti in delitev športnega sistema	17
2.3 Prihodnost športa in potencial za njegov razvoj	18
2.4 Tenis	20
2.4.1 O tenisu	20
2.4.2 Zgodovina in razvoj tenisa	21
2.4.3 Teniška zveza Slovenije.....	22
2.4.4 Pot od začetnika do vrhunskega športnika	23
3 RAZVOJ KARIERE V ORGANIZACIJAH	24
3.1 Opredelitev in značilnosti kariere	24
3.2 Osnovne oblike kariere	25
3.3 Karierni menedžment	27
3.4 Stopnje delovne kariere	29
3.4.1 Zgodnja kariera.....	29
3.4.2 Srednja kariera.....	30
3.4.3 Pozna kariera	30

3.5	Individualni vidik kariere	31
3.5.1	Kariera in posameznik	32
3.5.2	Vpliv perspektive organizacije na kariero zaposlenih	32
3.5.3	Karierna pot posameznika	33
3.5.3.1	<i>Proaktivno vedenje posameznika na karierni poti</i>	33
3.5.3.2	<i>Protejska in brezmejna kariera</i>	34
3.5.4	Karierna sidra	35
3.5.5	Karierni šoki	36
3.6	Zaključek športne kariere posameznikov	37
4	EMPIRIČNA RAZISKAVA	38
4.1	Namen in cilj raziskovalnega dela	39
4.2	Metodologija	39
4.2.1	Metodološko ozadje raziskave.....	39
4.2.2	Raziskovalna vprašanja in njihove konceptualizacije.....	42
4.3	Intervju	44
4.3.1	Izbor potencialnih intervjuvancev	45
4.3.2	Potek in izvedba intervjujev	46
4.3.3	Predstavitev intervjuvancev	46
4.3.4	Analiza intervjujev	49
4.3.4.1	<i>Kodiranje besedila in določitev tematskih mrež</i>	49
4.3.4.2	<i>Tematska mreža 1: Vpliv profesionalnega teniškega udejstvovanja na posameznika</i>	51
4.3.4.3	<i>Tematska mreža 2 – potek spremembe karierne poti iz profesionalnega tenisa v podjetniško udejstvovanje posameznika</i>	54
4.3.4.4	<i>Tematska mreža 3 – politika problemov, predlogov in nasvetov prehoda iz profesionalnega teniškega udejstvovanja v podjetništvo</i>	58
4.3.5	Vsebinske razlike športnikov v primerjavi s tenisači	61
4.3.6	Povzetki vsebine tematskih mrež.....	65
5	DISKUSIJA	67
5.1	Interpretacija ugotovitev in doprinos na znanstveno-teoretičnem področju	67
5.2	Priporočila in praktične implikacije	74
5.3	Omejitve pri raziskovanju in predlogi za nadaljnje raziskovanje	75

SKLEP	76
LITERATURA IN VIRI	77
PRILOGE	87

KAZALO TABEL

Tabela 1: Nove tehnologije digitalne preobrazbe	7
Tabela 2: Zmožnosti uspešnih podjetnikov.....	9
Tabela 3: Primerjava med tradicionalnimi managerji in podjetniki	12
Tabela 4: Sodobno in tradicionalno pojmovanje kariere	25
Tabela 5: Značilnosti birokratske, profesionalne in podjetniške kariere	27
Tabela 6: Intervjuvane osebe.....	48
Tabela 7: Oblikovanje tematskih mrež - tenisači	50
Tabela 8: Oblikovanje tematskih mrež - ostali športniki	62

KAZALO SLIK

Slika 1: Tematska mreža 1 - Vpliv profesionalnega teniškega udejstvovanja na posameznika	54
Slika 2: Tematska mreža 2 - Potek spremembe karijerne poti iz profesionalnega tenisa v podjetniško udejstvovanje posameznika.....	58
Slika 3: Tematska mreža 3 - Politika problemov, predlogov in nasvetov prehoda iz profesionalnega teniškega udejstvovanja v podjetništvo	61

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Intervjuvanec 1	1
Priloga 2: Intervjuvanec 2	6
Priloga 3: Intervjuvanec 3	12
Priloga 4: Intervjuvanec 4	18
Priloga 5: Intervjuvanec 5	24
Priloga 6: Intervjuvanec 6	30
Priloga 7: Intervjuvanec 7	34
Priloga 8: Intervjuvanec 8	38

SEZNAM KRATIC

TZS – Teniška zveza Slovenije

ITF – International Tennis Federation

ATP – Association of Tennis Professionals

TE – Tennis Europe

WTA – Women's Tennis Association

OKS – Olimpijski komite Slovenije

UVOD

Uspešne kariere v vrhunskih športih zahtevajo veliko časa in osebnega vlaganja svojih lastnih sredstev (Conzelmann & Nagel, 2003). Profesionalna športna kariera je lahko še tako uspešna, vendar enkrat pridejo spremembe, ki motijo obstoječi status »profesionalnega športnika« (Samuel & Tenenbaum, 2011). Zavedati se morajo, da se bo tudi njihova kariera v profesionalnem športu enkrat zaključila.

Teniški profesionalci odigrajo letno med petdeset do devetdeset teniških tekem v sklopu »Združenja teniških profesionalcev« (Thiel in drugi, 2011). Poleg izčrpanosti, ki pride ob taki intenzivnosti, se morajo tenisači ukvarjati tudi z zaslužki, ki so seveda sorazmerni z uspešnostjo osvojenih tekem (Geyer, 2009). To jim predstavlja še dodatni stres, ki ga posamezniki ne potrebujejo, saj vpliva na njihovo igro (Trieb, Huber & Kainberger, 2008). Tukaj sta le dva od mnogih razlogov, zaradi katerih teniški profesionalci zaključijo svojo kariero.

Vendar ko se teniška profesionalna kariera enkrat zaključi, se morajo posamezniki odločiti, kako bodo nadaljevali s svojo poklicno kariero, saj so še vedno premladi, da bi šli že v pokoj, in tako se mnogi posamezniki odločijo kariero nadaljevati v podjetništvu. Po mnenju Boyda, Harrisona in McInernya (2021) športniki izkušnje, ki so si jih nabrali na svoji dotedanji poti, prenesejo in usmerijo v podjetništvo, da tako maksimalno izkoristijo dane pogoje.

Usmerili se bomo na raziskovanje, zakaj se bivši teniški profesionalci sploh usmerijo vanj in kako nanje vpliva sam karierni prehod. Ratten (2015) omenja, da športnike kot podjetnike določa njihov socialni kapital in njegove individualne lastnosti, ki tako na igrišču kot v podjetništvu oblikujejo določene sposobnosti, ki mu prinašajo rezultate.

Odločitev o karierni poti je ena izmed pomembnejših odločitev v življenju (Esbroeck, Tibos & Zaman, 2005) in največkrat se kot boljša izbira izkaže pri posameznikih, ki so pri izbiri samoučinkovitejši (Gianakos, 1999). Vsekakor pa morajo biti posamezniki previdni, načrtovati dober plan in narediti potrebne korake, da dosežejo karierni cilj, ki so si ga zadali, če hočejo biti karierno uspešni (McDonald, 2011).

Podjetništvo ni samo služba, vendar predstavlja način življenja. Posamezniki, ki se za to odločijo, se morajo zavedati, da se bo s takšno odločitvijo spremenil njihov življenjski slog, ki bo tesno povezan z njihovimi osebnimi vrednotami, interesi in strastmi (Marcketti, Niehm & Fuloria, 2009). Podjetništvo pa tudi zelo vpliva na samo ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem (Jones, Ratten & Hayduk, 2020), saj morajo posamezniki sami paziti, da ne prestopijo črte, ki bi združila ta svetova.

Koncept, ki bo proučevan v tem magistrskem delu in povezuje, kar smo do sedaj navedli, je analiza kariernih prehodov bivših slovenskih profesionalnih tenisačev v podjetništvo.

Gre torej za bivše slovenske profesionalne tenisače, ki so se po svoji zaključeni poti, pa če je bil zaključek prostovoljni ali neprostovoljni, usmerili v podjetništvo.

Ko se bivši slovenski profesionalni tenisači enkrat odločijo za preskok v podjetništvo, je to velik korak na njihovi življenjski poti, saj gre za popolnoma različni zadevi, vseeno pa se na obeh kariernih poteh posameznik sooča z veliko različnimi situacijami, ki za sabo pripeljejo določene pritiske. Opredeliti želimo tudi športni kontekst in podjetništvo, ki ju bomo skozi magistrsko delo povezali s kariernimi vidiki posameznikov.

Namen magistrskega dela je pomagati športnikom pri izboljšanju razumevanja in izvedbe kariernih prehodov iz profesionalnega športa v podjetništvo. Skozi poglobljeno študijo bomo tako poiskali vzorce, jih analizirali in na koncu s pogovori s petimi bivšimi slovenskimi tenisači, ki so svoj karierni preskok naredili v podjetništvo, predstavili rezultate ter podali morebitne potrebne in želene ukrepe za izboljšanje samega preskoka za druge posameznike, ki se odločajo za podoben karierni prehod. Z magistrskim delom želimo tako vzbuditi interes za tematiko, da bi ljudje začeli bolj poglobljeno razmišljati o svoji karierni poti, kot tudi o kariernih preskokih in drugih vprašanjih, ki so povezani s to tematiko.

Temeljni cilj magistrskega dela je tako predstaviti karierni prehod bivših slovenskih teniških igralcev v podjetništvo, ga dobro proučiti in povezati v celostni koncept.

Pomožni cilji magistrskega dela so:

- preučiti znanstveno literaturo tematike, iz katere bomo oblikovali našo magistrsko delo;
- definirati in opredeliti pojme podjetništvo, športni kontekst in kariera ter jih opredeliti skozi znanstveno literaturo;
- narediti poglobljeno študijo s pomočjo intervjuvancev;
- narediti analizo intervjujev;
- povezati izsledke iz teoretičnega okvirja s pridobljenimi podatki;
- predlagati priporočila za nadaljnje raziskovanje in izboljšanje praks.

V okviru magistrskega dela smo določili **pet raziskovalnih vprašanj**, na katera smo iskali odgovore skozi teoretični in empirični del raziskave. V poglavju 4.2.2 smo podrobneje konceptualizirali in pojasnili ta vprašanja.

Magistrsko delo je v grobem sestavljeno iz dveh delov. Prvi del je bil namenjen proučevanju in analizi teoretičnih prispevkov posameznih tematik, ki smo jih proučevali s pomočjo tuje znanstvene in domače literature, drugi pa izvedbi in analizi kvalitativne empirične raziskave.

Teoretični del magistrskega dela je razdeljen v tri sklope. Prvo poglavje se začne s predstavitevijo pojma podjetništva, ki smo ga uvodoma začeli kar z opisom samega

termina podjetništvo in nato predstavili tradicionalne vidike podjetništva; nadaljevali s predstavitvijo sodobnega podjetništva in njenih glavnih vidikov ter končali s kombinacijo managementa in podjetništva. Drugo poglavje je namenjeno športu oziroma športnemu kontekstu, v katerem smo se osredotočili predvsem na tenis, glavne slovenske teniške organizacije, prihodnost športa ter na potek poti profesionalnega športnika. Tretje poglavje je jedro našega magistrskega dela, saj govori o karieri in njenih vidikih. Predstavljene so značilnosti kariere, osnovne oblike, govori o kariernem managementu, stopnjah delovne kariere, zaključili pa se z zelo pomembnih delom, in sicer individualnim vidikom kariere. Teoretični del se tako zaključi z zaključkom profesionalne športne kariere.

Empirični del magistrskega dela je strukturiran v dva sklopa. V prvem sklopu smo izvedli kvalitativno raziskavo, ki vključuje bivše slovenske profesionalne tenisače in bivše profesionalne športnike iz drugih športnih panog. V tem delu je predstavljen namen in cilj raziskave, opisana je uporabljena metodologija ter izvedba intervjujev. Drugi del raziskave je namenjen analizi intervjujev z uporabo analitičnega orodja tematska mreža. Drugi sklop empiričnega dela je osredotočen na diskusijo, v kateri smo interpretirali pridobljene ugotovitve, odgovorili na raziskovalna vprašanja, podali priporočila in opozorili na morebitne omejitve raziskave.

1 PODJETNIŠTVO

Prvo poglavje je namenjeno predvsem predstavitvi termina podjetništvo, pri čemer se bomo osredotočili na tradicionalne teorije različnih podjetniških avtorjev in predstavili razlike med podjetniško priložnostjo in nujo. Nato se bomo osredotočili na sodobno podjetništvo in predstavili vse izzive sodobnih podjetnikov. Poglavje se bo zaključilo s predstavitvijo menedžmenta med profesionalizacijo podjetja.

1.1 Tradicionalne teorije podjetništva

Da bi sploh razumeli, kaj podjetništvo je, bomo najprej predstavili različne definicije različnih podjetniških avtorjev, ki so svoja spoznanja razvijali v letih svojega delovanja (Van de Ven, 1993). Same definicije se bodo med seboj razlikovale, saj moramo vedeti, da je vsak avtor gledal na podjetništvo skozi svoje oči in skozi različna življenjska obdobja, zato tudi ne moremo pričakovati, da vsi obravnavajo besedo podjetništvo enako.

Definicij podjetništva je veliko, sledijo nekatere bolj poznane:

- Podjetništvo so podjetniki, ki ustvarjajo inovacije, in te inovacije so posledica dejanj kreativne destrukcije (Pinchot, 1985).

- Podjetništvo je proces kreiranja vrednosti z združevanjem edinstvenega paketa virov za izkoriščanje priložnosti (Stevenson, Roberts & Grousbeck, 1985).
- Podjetništvo je sposobnost ustvariti in zgraditi nekaj praktično iz nič (Timmons, 1989).
- Podjetništvo lahko opredelimo tako, da opredelimo pojem podjetnika in on je tisti, ki ustvarja nove kombinacije v produkciji dela (Prokopenko & Pavlin, 1991).
- Podjetništvo pomeni prizadevanje za doseg čim večjega tržnega uspeha, ob čim manjšem tveganju (Rebernik, 1995, str. 30).
- »Podjetništvo pomeni podjetnike, osebe, ki iščejo priložnosti, ustanavljajo organizacije, v katerih uresničijo poslovni potencial prepoznanih priložnosti, vodijo podjetja k rasti« (Glas, 1999, str. 32).
- Podjetništvo iz gospodarskega vidika predstavlja gibanje družbe, v katerem ljudje tekmujejo za pridobitev čim večje količine denarja (Špilak, 1999, str. 17).
- Podjetništvo je več kot le ustvarjanje podjetij. Iskanje in izkoriščanje priložnosti, prevzemanje tveganj, ki presega varnost in vztrajnost, da inovativno idejo potisnejo v realnost, vse to je bistvo tega, kar podjetniki počnejo (Morris & Kuratko, 2002).
- Podjetništvo se uveljavlja v številnih oblikah, zato ga težko opredelimo, vendar lahko rečemo, da spadajo tukaj vse dejavnosti posameznika, ki vodijo od prepoznanja tržne potrebe do kombiniranja različnih virov, da to priložnost udejnimo na trgu (Ruzzier, Antončič, Bratkovič & Hisrich, 2008, str. 16).
- Podjetništvo predstavlja konkurenčno prednost posameznega gospodarstva, uresničujemo pa ga lahko zgolj tako, da se čim več ustvarjalnih posameznikov vključuje v podjetniške procese in ustanavlja uspešna podjetja (Rebernik, Tominc, Crnogaj, Širec & Bradač Hojnik, 2012, str. 33).

Čeprav je poznanih skoraj toliko različnih definicij, kot je različnih raziskovalcev na tem področju, imajo vse zelo podoben pomen oziroma smer, v katero je podjetništvo namenjeno. Vidimo lahko, da je večina definicij zelo mladih, če jih primerjamo z drugimi raziskovalnimi področji. Opazimo lahko tudi to, da čeprav so začetki podjetništva zelo stari, je do 18. stoletja o podjetništvu napisano zelo malo (Hébert & Link, 2009).

1.1.1 Podjetnik in njegove naloge

Ob razumevanju besede podjetništvo lahko opredelimo še besedo podjetnik in njegove naloge znotaj podjetništva, saj brez podjetnika podjetništvo ne more obstajati. Podjetniki so posamezniki, ki z lastnim znanjem in izkušnjami ustvarjajo nova podjetja, prevzemajo tveganja, povezujejo poslovne priložnosti z različnimi viri, inovirajo produkte in jih tudi prodajajo na trgu (Pšeničny, 2000). Po mnenju Rebernika (1995) se lahko za podjetnika opredeli tistega, ki:

- spodbuja kombiniranje prvin poslovnega procesa s ciljem pretvorbe v končno blago,
- uvaja nove tehnike in proizvode,
- sprejema tehtne odločitve, ki imajo pomemben položaj za podjetje, in
- sprejema določena tveganja, ki so nagrajena z dobičkom.

1.1.2 Motiv za vstop v podjetništvo

Rebernik, Tominc, Crnogaj, Širec in Bradač Hojnik (2012) opredeljujejo, da obstajata dva potencialna motiva vstopa v podjetništvo: (1) nekateri so v podjetništvo prisiljeni, saj jim podjetniška pot predstavlja vir preživetja, ki ga drugače ne bi mogli imeti, in (2) določeni posamezniki želijo izkoristiti podjetniško priložnost, ki jim je podana, oziroma mislijo, da je v njej potencial na trgu, zato se svobodno odločijo za samostojno podjetniško pot.

Špilak (1999) pravi, da je poglobljena podjetniška spodbuda pridobivanje bogastva, ki izvira iz človeškega koristoljubja in da se podjetniki glede vstopa v podjetništvo razlikujejo samo po vrednotah in filozofskih izhodiščih. Pomembno odločitev, zakaj se posamezniki odločajo za podjetniško aktivnost, predstavljajo njegove individualne značilnosti, ki se razlikujejo od drugih posameznikov v družbi, in inštitucije, ki lahko spodbujajo ali zavirajo posameznikovo podjetniško naklonjenost (Rebernik, Tominc, Crnogaj, Širec & Bradač Hojnik, 2012).

Temeljna delitev motivov je sestavljena po konceptu povlečnih in potisnih dejavnikov (Rebernik in drugi, 2016). Rebernik in drugi (2016) pravijo, da se posamezniki za samostojno podjetniško pot odločijo na podlagi povlečnih dejavnikov, pri čemer mislijo, da bodo z izkoriščenjem poslovne priložnosti dosegli dobiček. Po mnenju Špilaka (1999) je poleg osrednje podjetniške spodbude pomembna še težnja po tekmovalnosti, pri čemer določeni tipi ljudi tekmujejo z drugimi, ker mislijo, da so boljši od drugih.

V državah z visoko stopnjo brezposelnosti se pojavlja več podjetništva iz nuje, torej s strani potisnih dejavnikov, saj posamezniki nimajo druge možnosti za pridobitev prihodka, kot da se usmerijo v podjetništvo (Rebernik in drugi, 2016). S strani potisnih dejavnikov Špilak (1999) omenja tudi težnjo po preživetju, pri čemer se ljudje podjetništva lotevajo iz obupa, saj upajo, da bodo z udeležanjem v podjetništvu dosegli vsaj toliko prihodkov, kot bi jih dosegli nekje drugje, če bi bili zaposleni s polnim delavnikom.

1.2 Sodobno podjetništvo

Dotedanje strategije v podjetništvu in gospodarstvu so postavljene pod vprašaj na podlagi številnih odpuščanj in prekonstruiranj velikih podjetij zaradi kriz, ki so bile aktualne v zadnjih dveh desetletjih (Glas, 2000). Vsi novi razvoji in tehnologije, ki bodo

prišli v naslednjih letih, imajo eno skupno lastnost, tj. moč digitalizacije in tehnologija informacij, zato morajo podjetja svoje delovanje prilagoditi le temu (Schwab, 2017).

Podjetništvo se od svojega nastanka naprej spreminja ves čas, saj če podjetniki ne uporabljajo novih tehnik in tehnologij, ki so jim na voljo, jih konkurenca prehití in tako na trgu ne more več optimalno poslovati in konkurirati. V zadnjih letih so se na trgu pojavile različne tehnologije, kot so: umetna inteligenca, 3D-tiskanje, socialni mediji, računalništvo v oblaku, biotehnologija itd., v povezavi s tem morajo tudi podjetja delati in hitro sprejemati pomembne odločitve, saj se dandanes stvari dogajajo hitreje kot včasih, in le tako lahko kupcem nudijo tržno kvaliteto (Schwab, 2016).

Koronakriza je v zadnjem letu še dodatno pospešila digitalizacijo in tako pokazala, da je to eden ključnih trendov v družbi kot tudi v podjetjih in podjetniškem ekosistemu, zato lahko pričakujemo, da se bo ta trend v nadaljevanju samo še stopnjeval (Bradač Hojnik, Huđek & Močnik, 2022).

Bradač Hojnik, Huđek in Močnik (2021) pravijo, da se digitalizacija v poslovanju nanaša na preoblikovanje in izboljšanje poslovnih aktivnosti in modelov z prevzemom digitalnih tehnologij ter za širšo uporabo digitaliziranih podatkov, pretvorjenih v učinkovito znanje.

Vse več podjetij se zaveda pomena digitalne prisotnosti in inovativnih tehnoloških rešitev za uspeh na trgu. Digitalizacija omogoča podjetjem lažji dostop do globalnih trgov, večjo učinkovitost poslovnih procesov ter izboljšano komunikacijo in sodelovanje s strankami (Almeida, Santos & Monteiro, 2020). Poleg tega novi tehnološki trendi, kot so umetna inteligenca, strojno učenje, internet stvari in blockchain, odpirajo vrsto priložnosti za inovacije in ustvarjanje novih poslovnih modelov. Podjetja se lahko poslužujejo avtomatizacije in optimizacije procesov s pomočjo umetne inteligence, kar jim omogoča boljšo učinkovitost, zmanjšanje stroškov in izboljšanje kakovosti izdelkov ali storitev (Harris, Wang & Wang, 2015).

Tabela 1 prikazuje nove tehnologije, ki se razvijajo in spodbujajo nove podjetniške in gospodarske spremembe.

Tabela 1: Nove tehnologije digitalne preobrazbe

Tehnologija	Opredelitev
Internet stvari	Razširitev že obstoječe internetne povezljivosti z napravami in predmeti, ki omogoča njihovo spremljanje in nadzor na daljavo.
Brezžična omrežja nove generacije	Nove brezžične izboljšave, ki vključujejo večje hitrosti omrežja in bolje podpirajo različne aplikacije in njihovo povezljivost.
Računalništvo v oblaku	Storitev, s katero lahko prilagodljivo dostopamo do različnih spletnih računalniških virov.
Analitika velepodatkov	Podatki, za katere je značilna hitrost, raznolikost, velika količina in največkrat izvirajo iz interneta stvari.
Umetna inteligenca	Sposobnost sistemov in strojev za pridobivanje lastnega znanja, s katerim lahko izvajajo različne kognitivne naloge.
Veriženje blokov	Preglednica oziroma knjiga, ki se shranjuje v računalniškem omrežju, z rednim posodabljanjem, da so vsi zapisi tako rekoč preverljivi in vidni. Takšna tehnologija je popularna pri kriptovalutah in pametnih pogodbah.
Računalniška moč	Moč, ki jo dosežejo z združitvijo več posameznih računalnikov, saj je takšna moč močnejša od enega samega računalnika.

Prirejeno po OECD (2019).

1.2.1 Izzivi sodobnega podjetništva

Schwab (2016) omenja, da morajo podjetja, ki želijo uspešno slediti novim priložnostim, ki se pojavljajo pri vseh današnjih spremembah, slediti trem ciljem:

- povečati zavedanje o celovitosti in hitrosti tehnološke revolucije in njenega večplastnega vpliva;
- ustvariti okvir za razmišljanje o tehnološki revoluciji, ki opisuje bistvena vprašanja in poudarja možne odgovore, in
- zagotoviti platformo za spodbujanje javno-zasebnega sodelovanja in partnerstva pri vprašanjih, povezanih s tehnološko revolucijo.

Za podjetja v prihodnosti ne bodo zadostovale majhne postopne spremembe, če bodo želela biti konkurenčna na trgu, vendar bo vsako podjetje moralo v svoj poslovni oziroma operativni model vključiti naslednje tri transformativne lastnosti, ki bodo prikazale novo strukturo, ki bo zajemala ekonomsko sposobnost preživetja podjetja (WEF, 2018):

- miselnost podjetja,
- struktura podjetja in
- sposobnost dolgoročne ekonomske profitabilnosti.

Sodobni inovacijski trendi so zapleteni, saj so to nove tehnologije, s katerimi se podjetja ukvarjajo, in ne morejo še zagotovo vedeti, v katero smer bodo vodila, vendar Schwab (2016) nove tehnologije prihodnosti vseeno razdeli v tri glavne skupine: fizični trendi, kamor uvrsti avtonomna vozila, 3D-tehnologijo, napredne robote in nove materiale, digitalni trendi in biološki trendi. Z novimi podjetji, ki so nastala na področju novih tehnologij, so podjetja ustvarila veliko novih delovnih mest, izboljšalo se je poslovanje, odpirajo se nove podjetniške priložnosti, ampak morajo biti podjetja kljub temu pozorna na stranske učinke in nevarnosti, ki sovpadajo z novonastalim napredkom (Bradač Hojnik, Huđek & Močnik, 2022).

1.2.2 Kompetence sodobnega podjetnika

V podjetništvu lahko rečemo, da ima pomemben vpliv sam podjetnik in njegove kompetence, saj je podjetnik tisti, ki na začetku vodi podjetje in z njim upravlja. Špilak (1999) opisuje podjetniške sposobnosti kot sestavo priučenih agregiranih moči podjetnika, ki so potrebne za njegovo uspešno podjetniško udejstvovanje.

Sodobni podjetnik mora biti vsestranski in imeti širok nabor kompetenc, vključno z digitalno pismenostjo, agilnostjo in inovativnostjo, da se lahko uspešno prilagaja hitrim spremembam v poslovnem okolju ter izkorišča prednosti digitalizacije in novih tehnologij. Prav tako mora biti sposoben vzpostaviti in negovati močne odnose s

strankami ter imeti sposobnost vodenja in sodelovanja z ekipo, saj so medosebne veščine ključnega pomena za uspeh podjetja (Lans, Baggen & Ploum, 2018).

Tabela 2 prikazuje seznam zmožnosti, ki jih največkrat posedujejo uspešni podjetniki in po mnenju Glasa (2002) se nekateri podjetniki rodijo s temi zmožnostmi, drugi se jih pa priučijo.

Tabela 2: Zmožnosti uspešnih podjetnikov

Zmožnost	Sestavine	Opis zmožnosti
Proaktivno ravnanje	Iniciativa	Opravi svoje delo, brez da ga morajo drugi prositi, da to postori.
	Odločnost	Do drugih je neposreden, vendar še vedno spoštljiv.
Naravnost k dosežku	Prepoznati priložnost	V neobičajnih priložnostih vidi potencial in pridobi potrebna sredstva.
	Učinkovitost	Stvar naredi boljše, hitreje in z nižjimi stroški.
	Kakovost pri delu	Izdelke in storitve, ki jih prodaja, so vedno narejeni z visoko kakovostjo.
	Dobro načrtovanje	Težke naloge razčleni na več manjših in bolj sistematičnih nalog.
Privrženost drugim	Privrženost dogovoru o delu	Svojo osebno srečo da včasih na stranski tir, zato da je naloga narejena popolno in dokončno.
	Dobri poslovni odnosi	Veliko da na dobre odnose tako med sodelavci kot partnerji, s katerimi sodeluje.

Prيرهeno po Glas (2002).

Včasih so bili podjetniki smatrani zgolj kot nosilci samostojne dejavnosti v družbi in so z delom izkoriščali svoje sposobnosti, da so s tem lahko izkoriščali bonitete, sedaj pa se je začela širiti zavest, da podjetniška miselnost presega le njegovo podjetniško udejstvovanje v delu in mora tako sodelovati in biti vključen tudi v širši aspekt družbene blaginje (Kremžar, 2018). Kot pravi Kremžar (2018), danes v večini boljših poslovnih šol že obravnavajo etična vprašanja v povezavi z gospodarstvom in kako morajo podjetniki gledati tudi v smeri vprašanj, kot so: odgovorna uporaba naravnih dobrin, varstva okolja, osnov podjetniške morale in podpora kulturi, če želijo biti konkurenčni na sodobnem podjetniškem trgu.

Ko primerjamo uspešne podjetnike, imajo vsi zelo podobne lastnosti, ki jih naredijo uspešnejše od drugih, in najboljše pri tem je, da se vse te lastnosti da priučiti (Tracy, 2016). Tracy (2016) je tako zbral pet najpomembnejših lastnosti uspešnih podjetnikov:

- samodisciplina: to lastnost bi lahko izpostavili kot najpomembnejšo, saj morajo podjetniki velikokrat delati več ur, kot je smatran normalni osemurni delavnik, in če imamo toliko samodiscipline, da delamo tudi takrat, ko se nam ne ljubi, smo že na dobri poti;
- integriteta: pri vsakem delu in interakciji, ki jo imamo z drugimi, moramo biti pošteni, saj na dolgi rok lahko le tako uspešno poslujemo;
- vztrajnost: v podjetništvu se velikokrat zgodi, da prvi projekti niso uspešni, zato če hočemo biti dober uspešen sodobni podjetnik, ne smemo odnehati kljub prvim neuspehom;
- jasno začrtana smer: zaradi vseh hitrih sprememb, ki so prisotne na današnjih trgih, je nujno, da ne gledamo kratkoročno, vendar dolgoročno in se ne obrnemo stran ob manjših sprememb, ki bodo prišle na poti ter
- odločnost in pripravljenost na akcijo: uspešni podjetniki morajo biti odločni in pripravljeni hitro odreagirati na situacije, ki bodo prišle na njihovi poti, ko vidijo, da je prišlo do napake, se ne smejo ustrašiti, vendar jo morajo sprejeti in jo odločno popraviti.

Za uspeh v konkurenčnem poslovnem okolju je ključno, da podjetniki izstopajo s svojimi lastnostmi, kot so vizionarstvo, strast do posla, čustvena inteligenca, usmerjenost na kupce, radovednost, vztrajnost, izvedbena inteligenca, skrb za zaposlene ter poudarek na etičnosti poslovanja. Te lastnosti jim omogočajo prilagajanje, inoviranje ter gradnjo uspešnega podjetja (Letonja in drugi, 2019).

Kompetenčna področja se lahko opredelijo kot področja, na katerih posameznik z izoblikovanimi kompetencami izstopa pred drugimi. V skladu s Polšak in drugi (2019) se določene kompetence združujejo v kompetenco podjetnosti, ki vključuje odkrivanje priložnosti, ustvarjalnost, vizijo, vrednotenje idej, trajnostno razmišljanje, vztrajnost, prevzemanje pobude, načrtovanje, upravljanje, sodelovanje in izkustveno učenje.

Vsekakor pa vse te kompetence niso razvrščene glede pomembnosti, tako da ima vsaka svojsko pomembnost. Zavedati se moramo tudi, da so na koncu boljši podjetniki tisti, ki imajo dobro razvite vse te kompetence, in ne le tisti, ki so vrhunski v eni ali dveh (Polšak in drugi, 2019).

Kot vidimo, je najpomembnejša razlika po mnenju avtorjev, da se včasih kot dobra kompetenca sodobnega podjetnika ni štela ta, da je poleg svojega dela moral gledati tudi, kako to delo vpliva na širša družbena vprašanja, danes pa je skoraj nujno, da gleda širše in pri svojem delu upošteva etično poslovanje. Opazimo tudi veliko podobnosti pri starejših in novejših mnenjih, zato lahko vidimo, da so kompetence, kot so: samoiniciativa, vztrajnost, ustvarjalnost, sodelovanje, bistrost podjetnika itd., enake. Zato lahko rečemo, da so te kompetence bile in so še nujne za dober uspeh sodobnega podjetnika.

1.3 Menedžment med profesionalizacijo podjetja

Podjetniški proces, v katerem želimo maksimirati dobiček, vsebuje poleg vseh drugih dejavnikov, kot so človekovo delo, naprave, predelovalni material, tudi kombinirane dejavnike vodenja, organiziranja, planiranja in nadziranja. Tem skupnim dejavnikom rečemo dispozitivno delo oziroma z drugo besedo menedžment (Šinkovec, 1992). Medtem ko se podjetje razvija in raste, se podjetnik sooča s pomembnimi vodstvenimi sposobnostmi, katerih pomanjkanje lahko pripelje do propada podjetja (Antončič, Hisrich, Petrin & Vahčič, 2002), zato je pomembno, da v večjih družbah upravljalno funkcijo prevzamejo najeti strokovnjaki (Špilak, 1999). Sorazmerno z rastjo podjetja pa raste pomembnost managerske funkcije, medtem ko podjetniška funkcija izgublja svojo pomembnost (Pšeničny in drugi, 2000). Preden se podjetnik oziroma manager loti same profesionalizacije podjetja, se mora najprej vprašati, ali je podjetje sploh pripravljeno, in Pšeničny (2000) opredeli določene predpogoje in opozorila:

- podjetje mora delovati na rastočih in ne na odmirajočih trgih,
- ustvarjati je treba konkurenčno prednost,
- treba je imeti jasno in enotno vizijo,
- nadzorni sistemi morajo biti že vzpostavljeni in delujoči,
- pričakovati je treba spremembe, ki bodo prišle, in
- vzpostaviti je treba močan odbor in dodatne svetovalne organe menedžmentu.

Vseeno moramo vedeti, da profesionalizacija podjetja ni vedno povezana z rastjo podjetja in obratno, lahko se zgodi tudi na stabiliziranem podjetju, ki želi nadaljevati s svojim poslovanjem brez povečanja obsega rasti (Pšeničny, 2000). Pšeničny (2000) je predstavil naloge, ki jih mora podjetje nujno storiti ob prehodu v profesionalizacijo:

- standardizacija postopkov,
- informacijska in računalniška podpora poslovanju,

- zagotovitev normalnih pogojev za delo menedžmenta,
- vzpostavitev dolgoročnih strateških partnerstev in
- zagotovitev stabilnega finančnega toka za vse potrebe podjetja.

1.3.1 Primerjava med menedžmentom in podjetništvom

Poenostavljeno razlikovanje med menedžmentom in podjetništvom se nahaja prav v vlogi samega managerja in podjetnika, saj je manager smatran kot najeti poslovodja, z besedo podjetnik pa so mišljeni predvsem tisti, ki so podjetje vodili od njegovega rojstva, v njegovo rast in do same zrelosti podjetja ter so v pomembnih obdobjih podjetja največkrat tudi njegovi lastniki (Pšeničny in drugi, 2000). Tukaj pa se pojavlja pomembno vprašanje, kdaj naj v igro vstopi manager, torej kdaj naj podjetnik vodenje svojega podjetja prepusti najetemu strokovnjaku in sam prevzeme druge funkcije ali pa celo proda svoj delež in odstopi iz igre (Antončič, Hisrich, Petrin & Vahčič, 2002). V tabeli 4 vidimo glavne razlike med tradicionalnim managerjem in podjetnikom:

Tabela 3: Primerjava med tradicionalnimi managerji in podjetniki

Področja	Tradicionalni managerji	Podjetniki
Motivi	Napredovanje ali druga oblika nagrade	Neodvisnost, razvija novosti
Časovno trajanje	Doseči kratkoročne kvote in proračune	Dolgoročno preživetje podjetja
Dejavnost	Nadzor in delegiranje	Neposredno delovanje
Stopnja tveganja	Zelo previden	Sprejema zmerna tveganja, za katera misli, da bodo podjetju pomagala
Status	Zanimajo ga statusni simboli	Statusni simboli mu niso pomembni
Zmote in napake	Poskuša delovati brez napak in zmot	Ko stori napako, jo sprejme in popravi
Odločitve	Posluša odločitve ljudi, ki so nad njim	Z odločitvami sledi viziji, ki si jo je zadal
Služnost	Drugim, največkrat so to lastniki	Sebi in svojim partnerjem

Družinsko ozadje	Družinski predniki so zaposleni v organizacijah	Največkrat so starši bivši podjetniki ali strokovnjaki na nekem ozkem področju
Odnosi	Hierarhično razmerje	Odnos se gradi na poslih, ki jih sprejme s partnerji

Prirejeno po Glas (2012).

V sodobnih podjetjih v prihodnosti manager ne bo le upravljal sodobna podjetja, vendar bo moral tudi razviti sposobnosti ustvarjalnega podjetnika, ki se stalno prilagaja novonastalim, izredno spreminjajočim se situacijam (Šnidaršič, 2001).

1.3.2 Stopnje menedžmenta glede na rast podjetja

Da bo podjetje uspešno rastlo, se mora po mnenju Antončiča, Hisricha, Petrina & Vahčiča (2002) podjetnik najprej odločiti, ali si sploh želi, da podjetje raste ali zgolj stabilizira svoje poslovanje, in nato z učinkovitim načrtovanjem poskrbeti za smer, po kateri bo podjetje uspešno razvijalo svojo rast. Ko se podjetje razvija, gre skozi veliko različnih faz in za vsako od faz so potrebna različna znanja in sposobnosti, ki jih mora imeti manager, da lahko uspešno vodi podjetje (Pšeničny, 2000). Podjetje si svoj uspeh na trgu lahko poveča, če ima v svojem portfelju zaposlene prave strokovnjake ob pravem času in med najpomembnejše zaposlene na začetku rasti podjetja se štejejo strokovnjaki na področju financ, pravni strokovnjaki in strokovnjaki na področju logistike, predvsem pomembno je, da so v zgodnjih fazah podjetja vključeni vsi strokovnjaki, ki so se pripravljani hitro učiti in prilagajati spremembam (Pšeničny, 2000). Pšeničny in drugi (2000) opozarjajo, da ko podjetje enkrat doseže že visoko stopnjo rasti, se posamezne funkcije delitve dela vse bolj drobijo in večino upravljalnih funkcij se prenese iz podjetnika-ustanovitelja na najetega managerja, ki podjetje vodi po managerskih načelih.

Pšeničny (2000) razdeli razvoj podjetniško – menedžment skupine, ki vodi podjetje, na štiri faze: (1) v prvi fazi je podjetnik sam, ki ustanovi podjetje, in on sam vodi celotno podjetje, (2) v drugi fazi podjetnik določene upravljalne funkcije že prepusti drugim, saj zaposli ljudi, ki delegirajo in nadzirajo druge zaposlene, (3) v tretji fazi pride do trenutka, ko podjetnik večino upravljalne funkcije prepusti najetim strokovnjakom oziroma managerjem, in (4) v zadnji četrti fazi podjetnik celotno upravljalno funkcijo prepusti managerju, ki začne graditi svoj managerski tim.

Če vse skupaj povzamemo, lahko rečemo, da večje kot je podjetje in več zaposlenih kot podjetje ima, večji pomen dobiva managerska funkcija, sama podjetniška funkcija pa

počasi izgublja svoj pomen, zato mora podjetnik dobro razmisliti, v kateri točki bo vodenje svojega podjetja predal managerju in njegovemu timu.

2 ŠPORTNI KONTEKST

Vsaka človeška aktivnost, s katero želimo doseči določen cilj za izboljšanje našega življenja, ima nekakšen smisel in šport je posebna človeška aktivnost, ki pomembno vpliva na našo osebno rast (Bednarik, 2001). Šport je dejavnost, ki ima poleg pozitivnega vpliva na posameznikovo življenje tudi pozitiven vpliv na družbo, saj šport združuje in povezuje ljudi ter doseže vsakogar, ki si to želi, ne glede na starost in socialno pripadnost (Resolucija o Nacionalnem programu športa v Republiki Sloveniji za obdobje 2014–2023, 2014). Postavlja pa se seveda vprašanje, kateri športi so najpomembnejši oziroma prinašajo največjo blaginjo. Po mnenju Bednarika (2001) so to tisti športi, ki poleg osebnega zadovoljstva prinašajo tudi uporabno vrednost v svetu, kot so: psihološka, mentalna, socialna in materialistična vrednost.

Šport v sodobnem času predstavlja pojem za gibanje, ki se je razširilo čez cel svet, za to človekovo dejavnost je značilna telesna in gibalna aktivnost, s katero se razvijajo in utrjujejo sposobnosti, ki so drugače zanemarjene (Bizjan, 2005). Če se telesna aktivnost smatra kot pomemben dejavnik športa, se pojavlja vprašanje, ali lahko potem igre, kot so: biljard, avtomobilski športi, šah in igre s kartami, opredeljujemo kot športe (Bizjan, 2005).

Fenomen, ki ga imenujemo šport, izhaja iz človekove biti in vsakemu posamezniku predstavlja svoj specifičen svet (Doupona & Petrović, 2007). Šport je eden ključnih pojmov v športoslovju in športni stroki, vendar obstaja veliko terminoloških terminov, pri čemer vsem ne moremo priznati terminološke neoporečnosti (Kristan, 2021). Če pa parafraziramo Doupona in Petrovića (2007), pravita, da je šport v najširšem pomenu socialna in biotična potreba, ki jo vsaka specifična doba zaznamuje.

Kako pomemben je šport, opisujejo tudi v članku »Sport as social phenomenon«, v katerem opisujejo šport kot platformo za doseganje ter reševanje širših socialnih in družbenih problemov (Milanović, Čustonja & Škegro, 2015). Pomembnost športa pa opazimo tudi v njegovi mobilizacijski moči, saj s svojo medijsko pozornostjo pritegne veliko ljudi in lahko posledično vpliva na trajnostni razvoj in napredek v industriji (Kolar & Zaletel, 2013).

2.1 Zgodovina športa

Za boljše razumevanje športnega konteksta v naslednjih dveh podpoglavjih predstavljamo zgodovino športa v svetu in v Sloveniji, da lahko tako bolje razumemo, kako pomemben vpliv je imel šport v življenju človeka in njegovega razvijanja.

2.1.1 Zgodovina športa v svetu

Z aktivnostmi za preživetje se je človek ukvarjal že od začetka svojega obstoja in že tukaj je nastala prva diferenciacija med ljudmi: na tiste, ki so bili dobri v lovu (so imeli boljše elementarne telesne sposobnosti), in na tiste, ki si bili slabši v lovu (so imeli slabše elementarne telesne sposobnosti) (Šugman, 1997). Če je človek hotel poskrbeti zase, za družino in skupnost, je moral dobro natrenirati osnovne veščine preživetja, kar je pomenilo, da je moral dobro natrenirati veščine lovljenja (metanje kopja, palice, borba z divjimi zveri), in tako lahko povežemo, da so bile te veščine in prosti čas poglavitni razlogi za nastanek igre in z njo povezane oblike dejavnosti, ki jim danes rečemo šport (Šugman, 1997). Oblike športa so se ves čas spreminjale in nenehno dopolnjevale, poglavitni razlog lahko pripišemo razlikam posameznih družb ter načinu, kako so družbe uporabljale različne materiale za svoje preživetje (Tušak, 2010).

Velika prelomnica pri razvoju športa v praskupnosti se je zgodila, ko so se ljudje delili na poljedelce in živinorejce, saj so bili ves čas v konfliktih zaradi različnih interesov, kar je privedlo do medsebojnih borb, zato če so plemena hotela zmagati, so morala biti v dobri telesni pripravljenosti z dobrimi sposobnostmi (Šugman, 1997). Vseeno so že takrat medsebojni dvoboji prinašali obilico užitkov za pasivne udeležence, ko so opazovali dvoboje in že tukaj lahko vidimo, da se je šport, ki ga poznamo danes, torej šport, pri katerem imajo pomembno vlogo gledalci oziroma potrošniki, razvijal od praskupnosti naprej (Vodeb, 2001).

V antičnih civilizacijah je bil šport zelo pomemben del pri vzgoji mladih generacij, vendar le za otroke vladajočega razreda (Šugman in drugi, 2007). V teh okoljih je šport potekal pod nadzorom vojakov in svečenikov in že so se razvile nove športne spretnosti oziroma panoge, kot so igre z žogo, plavanje, ples, streljanje itd. (Tušak, 2010). Čeprav so se igre od mesta do mesta razlikovale, je bilo bistvo iger povsod enako: zagotoviti nadvlado novemu vladajočemu razredu z vzgojo socializiranega, poslušnega in telesno vzdržljivega vojaka (Šugman in drugi, 2007).

Lahko rečemo, da je bil antični šport bolj aristokratski, medtem ko je bil srednjeveški in novoveški bolj »gentlemanski« in je slonel na razvedrilni in vojaški funkciji (Tušak, 2010). Srednjeveško meščanstvo je obnovilo antične oblike športa, vendar so jih imeli bolj za zabavo in samo popestritev meščanskega življenja (Šugman in drugi, 2007). Zgodaj v fevdalni družbi pa so se ljudje že začeli združevati z namenom nastopanja, skupnega udejstvovanja in uveljavljanja skupnih interesov ter zahtevanja pravic, kar je privedlo do prvih športnih društev, ki so temeljila na obrtniških in trgovinskih interesih (Šugman, 1998).

V začetnem obdobju kapitalizma v Angliji se je razvil šport, ki ga imenujemo »moderni« šport (Šugman, 1997). Šport je predstavljal predvsem funkcijo razvedrila in zabave za bogate meščanske družine, deloval je tudi kot sredstvo za vzgojo (Tušak, 2010). V tem

času je prišlo do povezovanja nekaterih »plemiških« disciplin (plavanje, jahanje, sabljanje itd.) z ljudskimi oblikami športa na antični osnovi (tek, rokoborba, veslanje itd.) in tako so se ustvarili novi pogoji za tekmovalni šport, kot ga poznamo danes (Šugman, 1997). Šport se je kasneje preoblikoval v industrijsko panogo in z začetkom olimpijskih iger moderne dobe se je šport tretiralo kot družbeno dejavnost in tako je šport dobil pomembno vlogo pri človeškem razvoju (Tušak, 2010).

Sodobni šport oziroma šport, kot ga poznamo danes, je dobil prepoznavo predvsem po drugi svetovni vojni, ko so se prenehali vojaški spopadi in je šport služil res kot sama športna aktivnost in ne za zabavanje množice (Šugman, 1997). V današnjih časih najdemo predvsem tri oblike športa: (1) vzgojni vidik (šport kot vzgojno sredstvo), (2) rekreacijski vidik (poudarek na rekreativni funkciji športa) in (3) tekmovalni vidik (predstavlja tekmovanje, nekaterim tudi zaslužek) (Tušak, 2010).

Kot smo videli ima šport res dolgo zgodovino in z razvojem družbe se je sorazmerno spreminjal tudi šport in kot pravi Tušak (2010), je nemogoče napovedati, v kateri stopnji smo sedaj oziroma do kam se bo šport v prihodnosti še razvil.

2.1.2 Zgodovina športa v Sloveniji

O začetkih slovenske športne zgodovine vemo bolj malo, kljub pomanjkanju pisnih virov o slovenski športni zgodovini pa lahko veliko vidimo na osnovi ohranjenih ljudskih običajev, šeg in navad (Šugman, 1999). Obstajajo različne oblike ljudskih običajev, po katerih lahko vidimo elementarne oblike telesnih vaj, ampak zagotovo je eden izmed najpomembnejših štehanje (fantovska igra, pri kateri fantje jahajo v narodni noši in skušajo razbiti sod) (Šugman, 1997). Pod vplivom naprednega in bolj razvitega zahoda so se pojavile tudi prve igre z žogo, ki so jih na široko razvijali in spodbujali privatni učitelji (Šugman, 1997).

Vpliv na razvoj šolske telovadbe pri nas je bil zagotovo vpliv Nemčije in Avstro-Ogrske države, od koder se je telovadba preselila k nam (Šugman, 1999). Prvo sokolsko društvo je bilo ustanovljeno leta 1862 na Češkem, kjer so z ideologijo (zbujanje in pospeševanje slovanske narodne zavesti v Avstro-Ogrski) poskušali razširiti svoje delovanje po svetu in tako je leta 1863 nastalo prvo društvo v Sloveniji, imenovano Južni Sokol (Šugman, 1998). Nastajalo je vedno več slovenskih sokolskih društev, vendar se je kmalu vmešala politika in je tako sokolska organizacija postala le privesek slovenske liberalne stranke in je bila še dodatno sredstvo za uresničevanje lastnih političnih namenov (Šugman, 1998). Poleg sokolskih društev so v Sloveniji nastajala tudi delavska in športna društva, vendar je bil njihov spodbujevalec SKOJ (zveza komunistične mladine Jugoslavije), pri kateri se je čutil pridih leve politične usmerjenosti, zato tudi v teh društvih ni šlo zgolj za spodbujanje športa (Šugman, 1998). Ob političnem vmešavanju so imela društva

problem tudi z vojnami, ki so potekale, zato jih je mnogo razpadlo zaradi varnosti svojih članov (Pavlin, 2005).

Po drugi svetovni vojni se je šport začel razvijati hitreje, društva so se konstituirala v samostojne športne zveze in začele so nastajati nove športne panoge v tekmovalnem kot rekreativnem pogledu (Šugman, 1997). Vendar ne glede na nov potek reorganizacije društev kriza še zdaleč ni bila končana, saj so določeni posamezniki še vedno v društva vnašali svoje idealistične vsebinske poglede, zato je bilo treba narediti nov korak in leta 1961 se je ustanovil koordinacijski odbor vseh zvez, ki je med drugim sprejel tudi sklep o ustanovitvi krovne organizacije Zveze za telesno kulturo Slovenije (Šugman, 1998). In kot pravi Šugman (1998), je ta nov korak razrešil dosedanja nasprotja.

Leta 1991, ko se je Slovenija osamosvojila, se je zgodilo veliko sprememb v zvezi s športom in postavil se je temelj za šport, kot ga poznamo danes (Šugman, 1998):

- skupščina SR Slovenije je leta 1989 sprejela Zakon o določitvi nalog (ukinjene so bile samoupravne interesne skupine za telesno kulturo),
- skupščina SR Slovenije je leta 1990 sprejela Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o določitvi nalog (prenehali so delovati odbori v občinah in na ravni Republike) in
- leta 1991 je bil sprejet Zakon o organizaciji in delovnem področju republiške uprave (ustanovil se je Zavod Republike Slovenije za šolstvo in šport ter Republiški inšpektorat).

Državni zbor je v tem času sprejel še nekaj dodatnih zakonov, ki so pomagali pri oblikovanju novih športnih subjektov, poleg njih so bili ustanovljeni novi državni organi in državne organizacije (agencije, zavodi, centri, inšpektorati itd.) (Šugman, 1998).

2.2 Značilnosti in delitev športnega sistema

Kot smo omenili že zgoraj, se je šport razvijal vrsto let skozi svojo zgodovino, zato je že skoraj samoumevno, da ne obstaja zgolj ena specifična vrsta športa. Če bi gledali zgolj po strogi ozki definiciji, lahko šport delimo na selektivni in neselektivni šport oziroma vrhunski in množični šport (Milanović, Čustonja & Škergo, 2015), vendar Bizjan (2004) predstavi širšo delitev:

- glede na lokacijo: športi, ki so v naravi, športi v športnih objektih in športi v dvorani;
- glede na obliko: tekmovalni šport, športna rekreacija, športna vzgoja v okviru rednega izobraževalnega sistema, športna vzgoja za otroke s posebni potrebami in vrhunski šport;
- glede na status: profesionalni in amaterski;
- v povezavi z olimpijskimi igrami: športi, ki so vključeni v olimpijske igre, in športi, ki niso vključeni v olimpijske igre;

- glede na letni čas izvajanja: zimski športi in letni športi;
- glede na število udeležencev: pari, individualni, ekipni in skupinski;
- glede na starostno stopnjo: predšolska doba (do sedmega leta starosti), osnovnošolska doba (od sedmega do petnajstega leta starosti), mladinska doba (od petnajstega do dvajsetega leta starosti), članska doba (od dvajsetega leta do tridesetega leta starosti), obdobje srednjih let (od tridesetega leta do štiridesetega leta starosti), prva doba staranja (od štiridesetega leta do šestdesetega leta starosti) in druga doba staranja (od šestdesetega leta starosti do smrti);
- glede na panogo: atletika, karete, balonarstvo, avtomobilizem itd., vsaka panoga izmed predstavljenih ima svoje discipline, in
- glede na gibalno strukturo: monostrukturni športi, polistrukturni športi in kompleksni športi.

Milanović, Čustonja in Škergo (2015) pa šport dodatno delijo tudi sistematično:

- profesionalni šport: predstavlja šport kot profesionalizem, saj se tukaj športniki s športom ukvarjajo profesionalno in jim predstavlja vir finančnih prihodkov;
- amaterski šport: tukaj je šport na nižji intenziteti od profesionalnega, večina amaterskih športnikov od tega športa ne zasluži nič;
- šolski in univerzitetni šport: v določenih državah je to ena najpomembnejših stopenj športnika, saj so sistemi narejeni tako, da najboljše posameznike odpeljejo naprej do profesionalnih športnikov;
- rekreacijski šport: je področje športa, ki je namenjeno praktično vsem, ki si želijo enostavnejšo vadbo in so za ta namen narejeni posebni razpoložljivi objekti, in
- šport z omejitvami za invalide: namenjen je ljudem s mentalnimi, psihološkimi ali fizičnimi omejitvami.

2.3 Prihodnost športa in potencial za njegov razvoj

Vsak delujoči in avtonomni sistem mora imeti svojo specifično zanimivost in dobro vsebino ter imeti sposobnost, da se razvija v obstoječem potencialu, drugače lahko zaostane oziroma ne izkorišča več svojega celotnega potenciala (Milanović, Čustonja & Škergo, 2015). Epidemija covid-19 je prinesla velike spremembe v ekonomskem in socialnem smislu, kar je posledično imelo tudi velik vpliv na šport in športne dogodke (Schmidt & Fühner, 2021). V Sloveniji so športne organizacije vseskozi odgovorno in aktivno sodelovale pri upoštevanju ukrepov zaradi epidemije ter izrazile podporo vladi, vendar so se vseeno zavedale, da bo treba k izvajanju športa pristopiti bolj strukturirano, saj bo covid-19 med nami najbrž še kar nekaj časa in bodo morale svoje delo podrediti tako, da bodo še naprej izvajale svojo aktivnost, vendar z minimalno možnostjo tveganja širjenja okužbe (Olimpijski komite Slovenije, 2021). Velike spremembe so se zgodile tudi na velikih dogodkih, kot so Olimpijske igre v Tokiu, na katerih je covid-19 odigral pomembno vlogo, Majumdar (2021) je v svojem članku opisal večje spremembe, ki so

se dogajale na Olimpijskih igrah v Tokiu v primerjavi s prejšnjimi Olimpijskimi igrami, ko covid-19 še ni bilo:

- stalno testiranje za covid-19,
- veliko več časa namenjeno za protokolarne zadeve,
- manj atletov zaradi izolacij in okužb,
- nastanitve in potovanje po olimpijskem centru je bilo omejeno,
- stadioni brez navijačev,
- večina publicitete je bila usmerjena v covid-19 in
- manj možnosti za intervjuje.

Zavedati se moramo, da čeprav je bil covid-19 še vedno med nami in so na olimpijskih igrah odkrili od 4000 do 5000 dnevni primerov covid-19, so igre še vedno izpeljali, zato moramo vedno vzeti najboljše stvari iz preteklosti in jih združiti s stvarmi iz nove normale, tako bodo Olimpijske igre v Tokiu za vedno ostale velika prelomnica med športnimi dogodki (Majumdar, 2021).

Pomembno je vprašanje, kako bo potekal šport v prihodnosti, saj dogodki, kot je covid-19, prinašajo strukturne transformacije na področju športa in covid-19 ni edina velika sprememba, ki je in bo doletela šport (Schmidt & Fühner, 2021).

Velike spremembe na področju športa so prinesle tudi tehnološke spremembe in kot pravita Schmidt in Fühner (2021) večina profesionalnih športnih klubov ne bi moglo delovati na takšni ravni kot sedaj brez vseh analitičnih podatkov, velja pa tudi omeniti, da je digitalizacija postala »mainstream« tudi v rekreacijskem športu z digitalnimi pripomočki, saj lahko zdaj že vsak rekreativni športnik spremlja svoj napredek na digitalnih urah in zapestnicah.

Če želijo športniki, in tukaj so mišljeni predvsem profesionalni športniki, dosegati dosežke na najvišji ravni, morajo biti izpostavljeni športnemu tekmovalnemu okolju, ki iz njih maksimalno efektivno potegne ven dejavnike, ki nato prinašajo najboljše rezultate, vsekakor se mora pri teh pogojih upoštevati tudi ustrezen način treninga, da ne pride do prevelike obremenitve oziroma izgorelosti (Milanović, Čustonja & Škergo, 2015). Strategija za doseganje najboljših rezultatov med profesionalnimi športniki je tesno povezana s socialnimi in družbenimi institucijami, saj morajo tudi one izpolnjevati svoje dolžnosti, da bo šport posledično pridobil višji razred v širšem družbenem kontekstu in si tako pridobil boljši položaj za izboritev pravic za svoje nemoteno delovanje (Milanović, Čustonja & Škergo, 2015).

Lahko rečemo, da športnik predstavlja središče in glavno nit vsakega športa in večina športnih sponzorjev ter dobaviteljev s športnimi opremami bi brez športnikov izgubila osnovo svojega poslovnega modela (Schmidt & Fühner, 2021). Kadar govorimo o športnikih v organiziranem športu, mislimo na konvencionalne in paraolimpijske

športnike, ampak Schmidt in Fühner (2021) predpostavljata, da bo prihodnost in z njo nova tehnologija prinesla nove kategorije športnikov:

- konvencionalni športniki: športniki, kot jih poznamo danes, vendar bo njihova vloga v športu bolj podprta s podatkovno analizo;
- tehnološko podprti športniki: v enem pogledu so tukaj mišljeni kot paraolimpijci, ki že sedaj uporabljajo določene tehnološke pripomočke (robotske proteze), v drugem pa robotske obleke, kot jih sedaj uporabljajo zgolj za vojaške namene;
- robotski športniki: tukaj spadajo roboti, ki so kontrolirani preko ljudi ali pa v prihodnosti z avtonomno umetno inteligenco;
- mentalni športniki: v to kategorijo spadajo športi, kot so šah in e-športi, pri katerih so kognitivne spretnosti pomembnejše od fizičnih lastnosti, in
- virtualni športniki: mišljeni so kot hologrami, ki ustvarijo navidezne virtualne športnike in jih preko algoritmov uporabljajo v novih virtualnih športih.

Vsaka strategija za razvoj športa je odvisna od sklopa dejavnosti in različnih pogojev, pri katerih je potrebna visoka stopnja gotovosti, da se bo ustvarilo pozitivno zaporedje dogodkov, ki bodo pripeljala do uspešno zaključenega cilja (Milanović, Čustonja & Škergo, 2015). Kot pravita Schmidt in Fühner (2021), je najpomembnejši akter v športu potrošnik, zato morajo vsi novi koncepti, ki bodo prišli, ustrezati njihovim potrebam, ker brez povpraševanja tudi najboljša tehnologija ne more delovati.

2.4 Tenis

2.4.1 O tenisu

Za sodobnega človeka je šport eden izmed pogostejših oblik preživljanja prostega časa, saj s tem povečuje in zadovoljuje svoje lastne interese in tenis je eden izmed tistih športov, ki vse to omogoča, zato se mu v zadnjem času dviguje popularnost, tako na rekreativnem kot tekmovalnem področju (Filipčič, 2002).

Tenis je zelo raznolik šport, zato je vse njegove lastnosti skoraj nemogoče združiti v eno poved. Vsebuje tako fizične kot psihološke vrline, ki pozitivno vplivajo na počutje človeka, če le ne gre v ekstremizem. Zaradi svoje vsestranskosti ima veliko različnih definicij, mi pa bomo predstavili definiciji dveh avtorjev:

- »Tenis je športna igra za posameznike ali dvojice, pri kateri igralci z loparjem izmenjaje odbijajo žogo prek mreže v nasprotnikovo polje, potem ko se je žoga dotaknila tal igrišča, lahko pa tudi neposredno v njenem letu« (Kugonić, 1990, str. 2).
- »Tenis uvrščamo med aciklične polistrukturane športne panoge, kjer ne moremo vnaprej predvideti vseh okoliščin in pogojev, pod katerimi se bodo odvijale

posamezne točke in tudi sam teniški dvoboj. Je igra z omejenim igralnim poljem in mrežo. Igralci uporabljajo lopar in žogico. Igra se posamično ali v dvojicah« (Filipčič, 2002, str. 28).

Najbolj osnovna ideja tenisa je v tem, da z loparjem udarimo žogo čez mrežo in poskušamo zadeti nasprotnikovo polje, vendar obstajata dve kategoriji tenisa: (1) tekmovalni tenis in (2) tenis, ki ni tekmovalno usmerjen (Filipčič, 2000). Kot pravi Filipčič (2000), je cilj pri tekmovalnem tenisu doseči točko na način, da nasprotnika prisiliš k napaki, sam pa se izogibaš delanju napak, medtem ko je tenis, ki ni tekmovalno usmerjen, ciljno bolj usmerjen izmenjavi žog z namenom treniranja teniške igre.

Vseeno pa tekmovalni tenis ni zgolj zmagovanje igralca na teniškem igrišču, ampak tukaj uvrščamo tudi organizacijsko kulturo, brez katere si tekmovalnega športa sploh ne moremo predstavljati (Filipčič, Filipčič & Vodičar, 2019). V organizacijsko kulturo spada več elementov kulture, ki se med seboj prepletajo in lahko tako v športu povezujejo od nekaj posameznikov pa do več milijonov udeležencev (Filipčič, Filipčič & Vodičar, 2019).

Uspešnost v tenisu ni odvisna zgolj od enega samega dejavnika, ampak je treba združiti več dejavnikov, ki jih lahko dober posameznik pridobi skozi leta izkušenj in treningov (Filipčič, 2002). Uspešnost igranja tenisa je Filipčič (2002) izrazil z linearnim matematičnim modelom, v katerega je vključil specifikacije uspešnosti ter pomembne dejavnike in deleže, ki vplivajo na igralčev uspeh:

$$U = Z \text{ (ustrezno zdravstveno stanje teniškega igralca)} + A \text{ (morfološke značilnosti teniškega igralca)} + F \text{ (funkcionalne sposobnosti teniškega igralca)} + M \text{ (motorične sposobnosti teniškega igralca)} + TM \text{ (teniško motorične sposobnosti teniškega igralca)} + TEH \text{ (tehnično znanje in izkušnje teniškega igralca)} + G \text{ (kognitivne sposobnosti teniškega igralca)} + TAK \text{ (taktično znanje in izkušnje teniškega igralca)} + C \text{ (psihosocialne lastnosti teniškega igralca)} + VS \text{ (vrednostni sistem in motivacija teniškega igralca)} + S \text{ (socialni status teniškega igralca in njegove družine)} + O \text{ (objektivni dejavniki)} + P \text{ (pogoji treniranja in tekmovanja)} + T \text{ (nasprotnik)} + E \text{ (vpliv napake v dani enačbi)}.$$

2.4.2 Zgodovina in razvoj tenisa

Prvi začetki sodobnejšega tenisa lahko rečemo, da izhajajo iz Francije, saj beseda tenis izhaja iz francoske besede »tenez«, ki pomeni držite oziroma ujemite (Friščić, 2004). V Parizu so takrat igrali igro, podobno današnjemu tenisu, in običaj je bil, da je vsak, ki je začel servirati, zavpil besedo »tenez« (Kugonić, 1990). Igra se je kasneje preselila v Anglijo, kjer so si Angleži izmislili vsa teniška pravila in iz besede »tenez« ustvarili besedo tenis (Friščić, 2004). Vrhunec razvoja prejšnje različice (igre z žogo) je bil v šestnajstem stoletju, ko je samo v Parizu bilo okoli tristo igralnic (Kugonić, 1990).

V sedemnajstem stoletju so namesto igre z roko začeli uporabljati lopar, na katerega so napletli vrv in tako je igra začela postajati podobna današnji, le sam lopar je bil manjši in težji (Klemenc, 1987). Kljub temu da ima tenis dolgo zgodovino, še vseeno sodi med mlajše športe (Friščić, 2004). Zgodovino modernega tenisa lahko povežemo z angleškim majorjem Wingfieldom, ki je leta 1874 patentiral izboljšano različico starega tenisa, imenovano »sphairistike« (grška beseda za igro z žogo) oziroma »lawn-tennis« (tenis na travi) (Kugonić, 1990). Igra se je začela zelo širiti in nato je bil že kmalu leta 1877 organiziran prvi turnir v Wimbledonu, ki danes predstavlja enega najmočnejših in najbolj gospodskih turnirjev na svetu (Kugonić, 1990). Tenis v Jugoslaviji sega v leto 1881, ko so na Hrvaškem zgradili prvo teniško igrišče, v Sloveniji pa je začetek tenisa pripisan dr. Ivanu Tavčarju, ko je na svojem dvorcu dal zgraditi prvo teniško igrišče v Sloveniji (Kugonić, 1990).

2.4.3 Teniška zveza Slovenije

V Sloveniji je na področju tenisa ena najpomembnejših organizacij Teniška zveza Slovenije (v nadaljevanju TZS), saj skrbi za celotno delovanje tako tekmovalnega kot tudi rekreativnega tenisa. V naslednjem delu smo predstavili njeno delovanje, ki je zapisano v Statutu Teniške zveze Slovenije.

TZS je samostojna, neprofitna in prostovoljna zveza teniških klubov in drugih društev. Ustanovljena je bila leta 1940 v Mariboru v skladu z Olimpijskimi načeli zaradi interesov rekreativnega in tekmovalnega tenisa na območju Republike Slovenije. Kasneje se je v samostojni Republiki Sloveniji sedež prestavil v Ljubljano. TZS je članica Olimpijskega komiteja Slovenije (v nadaljevanju OKS) in mednarodne organizacije »International Tennis Federation« (v nadaljevanju ITF) (TZS, 2017).

Vse članice TZS-ja so združene z namenom, da skupaj usmerjajo in razvijajo delovanje slovenskega tenisa, zato morajo upoštevati naslednje naloge, namene in cilje TZS-ja (TZS, 2017):

- predstavljanje, zastopanje in širjenje tenisa v Republiki Sloveniji;
- skrbeti za vrhunski in tekmovalni tenis;
- spodbujati teniško in športno vzgojo pri mladih;
- določati sistem državnih tekmovanj in skrbeti za njegovo organizacijo ter vodenje;
- skrbeti za vse administrativne in druge naloge, ki jih združujejo v okviru TZS;
- sodelovati pri mednarodnih aktivnostih;
- skrbeti za ohranitev športno-teniške infrastrukture in opreme;
- sodelovati z ITF, »Tennis Europe« (TE), »Association of Tennis Professionals« (ATP), Women Tennis Association (WTA) in drugimi teniški organizacijami;
- spoštovati predpise Statuta in
- spodbujati teniške igre v duhu »fair play«.

Kot pravna oseba zasebnega prava ima TZS tudi logo, na katerem so stilizirane tri teniške žogice v rumeno-zeleni barvi, pod njimi pa je napis v modri barvi: TENIS SLOVENIJA. Barve so bile izbrane po predlogu Olimpijskega komiteja Slovenije in predstavljajo poenotenje nacionalnih slovenskih športnih barv (TZS, 2017).

2.4.4 Pot od začetnika do vrhunškega športnika

Pot vrhunškega športnika je težka in polna odrekaj, začne se že v zgodnjem otroštvu, ko se otrok sploh še ne zaveda, čemu vse se bo odrekel in kaj vse bo zamudil (Hosta, 2000). Vrhunski športnik gre skozi več faz oziroma stopenj in vsaka izmed teh stopenj je posebna in zahteva od športnika specifične zahteve, na katere se mora prilagoditi (Cecić Erpič, 2002). Poleg specifičnih zahtev je pri vsakem vrhunskem športniku pomembna tudi osebnost športnika, saj ima vsak športnik v življenju več različnih vlog (od moškega, ženske, sina, brata, prijatelja, sošolca itd.) in na vsako izmed teh vlog se vežejo pričakovanja drugih, kar je še dodaten pritisk za njega kot športnika (Bednarik & Tušak, 2001). Težavnost vrhunškega športnika lahko vidimo tudi v statistiki, saj je le en odstotek vseh športnikov tistih, ki se s športom ukvarja na vrhunski ravni (Doupona & Petrović, 2000).

V sosledju časa se je vrhunski šport profesionaliziral in presegel tisto kritično mejo, ko so lahko ljubiteljskim športnikom rekli vrhunski športniki (Doupona & Petrović, 2000), začela pa sta se pojavljati tudi dva problema: (1) pogostejše kršenje človekovih pravic in svoboščin v športu ter (2) kršenje človekovih pravic, povezanih s totalitarizmom formalnopravnega ustroja športnih asociacij (Ambrožič in drugi, 1995).

Če primerjamo športnike in nešportnike po hipotezi o specifičnem psihološkem profilu, se med sabo zelo razlikujejo, zato lahko že v otroštvu ugotovimo, kateri posamezniki imajo boljše predispozicije, da postanejo vrhunski športniki, in takšen tip posameznikov so največkrat (Tušak, Marinšek & Tušak, 2009):

- bolj ekstravertirani oziroma bolj odprti za komunikacije z ostalimi,
- imajo višjo potrebo po doseganju uspeha,
- so bolj čustveno agresivni,
- lažje prenašajo bolečino in neprijetne dražljaje,
- bolj zaupajo vase in
- se znajo učinkovito prilagajati stresnim situacijam.

Iz tega lahko vidimo, da je pot vrhunškega športnika težka in se mora vsak posameznik kot njegova družina vprašati, ali bodo šli v to smer. Pot vrhunškega športnika pomeni tudi to, da se mora celotna družina temu prilagoditi in odrekati določenim stvarim, hkrati pa se zavedati, da velikokrat težka pot ne bo poplačana, saj tudi če bodo vložili v to vsa svoja sredstva, še ne pomeni, da bodo rezultati prišli.

3 RAZVOJ KARIERE V ORGANIZACIJAH

Za boljše razumevanje razvoja kariere v organizacijah bomo začeli s predstavitvijo značilnosti kariere, pri čemer bomo opredelili pojem kariera in pojme, ki sovpadajo z njo, nato pa nadaljevali z razčlenitvijo drugih poglavij v povezavi s kariero.

3.1 Opredelitev in značilnosti kariere

Prve začetke opredeljevanja kariere oziroma prvo človeško zanimanje o karieri lahko povežemo z vzponom industrijske revolucije v poznem 18. stoletju, ko so se drastično začeli spreminjati življenjski ter v povezavi z njimi tudi delovni pogoji (Cvetko, 2002). Začele so izstopati posameznikove veščine, njihove sposobnosti, zato so različni strokovnjaki in raziskovalci začeli podrobneje raziskovati človeško osebnost in tako so se na koncu 19. stoletja razvile prve institucije, v katerih so raziskovali človeško vedenje (Brečko, 2006a).

Kariera je v sedemdesetih letih predstavljal večletni napredek posameznika, ki je ob napredovanju dobival odgovornejše naloge, danes pa številni avtorji opredeljuje kariero kot sredstvo za zadovoljevanje osebnih delovnih ambicij (Možina, 2002), in kot pravi Rojc (1992), kariera za celo življenje več ne obstaja oziroma postaja stvar zgodovine, saj dandanes večina bolj kvalificiranih delavcev večkrat zamenja svojo poklicno pot.

Vseeno pa moramo vedeti, da je v zadnjih časih prišlo do novih pojmovanj in novih sprememb na področju kariere, zato je Možina (2002) strnil različne opredelitve v naslednje ugotovitve:

- pomen kariere je postal vse bolj nevtralen, lahko jo uporabimo za opisovanje poklicnega napredka ali kot odsotnost, stopnja vključenosti v delo pa je lahko velika ali skoraj nična;
- vse bolj pestri postajajo vzorci kariere, ki lahko poleg tega, da rastejo navzgor, rastejo tudi horizontalno, pomemben je tudi osebni razvoj posameznika;
- poleg delovnih izkušenj so postale pomembne tudi druge stvari, kot sta vloga družine in čas nezaposlenosti, ter
- pomembno vlogo pri karierni poti posameznika prevzemajo tudi druge organizacije, ki niso zgolj zaposlitvene organizacije.

Medtem ko se v novem tisočletju, v katerega smo prišli, dogajajo veliko spremembe na področju dela, se sorazmerno s tem dogajajo spremembe na področju kariere, zato kariera dobiva nov pomen in odgovornost organizacije se vse bolj zmanjšuje in vse večjo moč dobiva posameznik, ki lahko sam vpliva, v katero smer bo njegova kariera potekala oziroma se premikala (Brečko, 2006a).

Ob vseh teh spremembah je slovenski psiholog Konrad (1996) združil razlike med novejšimi in tradicionalnimi pojmovanji, ki jih lahko vidimo v tabeli 4.

Tabela 4: Sodobno in tradicionalno pojmovanje kariere

Sodobno pojmovanje kariere	Tradicionalno pojmovanje kariere
Polna zaposlenost ni več nujna	Nujna je polna zaposlenost
Poklicne poti so različno intenzivne, neenakomerne in pretrgane	Poklicna pot je lahko samo stabilna in usmerjena v eno smer
Razvoj kariere ni nujen samo navzgor, lahko se premika tudi nazaj ali vstran	Razvoj kariere je vedno usmerjen samo naprej in navzgor
Na karierni razvoj lahko vplivajo tudi druge stvari, kot so družina in druge življenjske zadeve, ki niso povezane z zaposlitvijo	Karierni razvoj zadeva predvsem poklicno življenje
Spremembe so postale stalnice in se dogajajo na vseh poteh karierne poti	Karierni razvoj je usmerjen na mlajše oziroma nove zaposlene

Prirjeno po Konrad (1996).

Po vseh opredelitvah o karieri, ki smo jih do sedaj predstavili, lahko vidimo, kako so se definicije skozi leta in skozi različne poglede avtorjev spreminjale, zato če bi izbrali naključne strokovnjake in jih vprašali po definiciji, bi verjetno dobili toliko odgovorov, kot bi bilo strokovnjakov (Možina, 2002), zato je res pomembno, kako na kariero gleda vsak posameznik posebej in se usmeri v tisto smer, ki njemu najbolj odgovarja.

3.2 Osnovne oblike kariere

Kot obstaja veliko različnih pojmovanj kariere, obstaja tudi veliko različnih oblik oziroma različnih delitev kariere, vendar ker je naše magistrsko delo usmerjeno na analiziranje kariernega prehoda v podjetniški ekosistem bivših teniških profesionalcev, bomo v obzir vzeli Brečkovno delitev, ki kariero deli na birokratsko, profesionalno in podjetniško. Drugi avtorji, kot sta Schein in R. M. Kanter, pa kariero delijo še na horizontalno in vertikalno, subjektivno in objektivno ter na notranjo in zunanjo (Brečko, 2006b).

Birokratska kariera predstavlja predvsem napredovanje v hierarhični strukturi organizacije, zato je taka oblika kariere pomembna predvsem za posameznike, ki so zaposleni v organizacijah in ne za posameznike, ki so se odločili za samostojno

podjetniško pot. V takšnih organizacijah so položaji največkrat zelo formalno opredeljeni, zato tudi vsak posameznik točno ve, kdo je njegov nadrejeni in podrejeni. Rast enačimo s premikom na višji položaj, posameznik poleg dodatnih delovnih nalog pridobi tudi ugodnosti, kot sta plača in višji socialni status. Struktura in vzorec birokratske kariere sta največkrat videna v državni in javni upravi, v katerih je napredovanje formalno in zakonsko določeno, vendar ga opazimo tudi v velikih gospodarskih družbah. Vsekakor pa takšen vzorec v velikih družbah počasi izginja oziroma izgublja pomen, saj formalno napredovanje zavira inovativnost in podjetniško razmišljanje, ki pa dandanes predstavlja močan doprinos pri njihovem delu. Glavna slabost takšne oblike je torej, da celotni sistem temelji na napredovanju na višjo pozicijo, ki je največkrat posledica delovne dobe in formalne izobrazbe in ne na posedovanju novih sposobnosti ali znanj, ki se jih posameznik nauči, zato se velikokrat zgodi, da bolj perspektivni posamezniki zapustijo službo, ker nimajo potrebne izobrazbe in se ne morejo premikati po lestvici navzgor (Brečko, 2006b).

Profesionalna kariera temelji predvsem na znanju. Tukaj so mišljeni posamezniki, ki so se odločili, da se bodo specializirali in pridobili znanje na specifičnem področju ter si tako v družbi pridobili status in ugled, ki naj bi bila najpomembnejši pridobitvi posameznika v tem okolju. Za to smer ni značilno napredovanje oziroma se večkrat zgodi, da posameznik v tem poklicu kljub novemu znanju ne napreduje (zdravniki, univerzitetni profesorji, raziskovalci itd.), vseeno pa še pridobiva nova znanja in tako razširja svoj pogled na področju, na katerem deluje. Profesionalna kariera se tako razlikuje od birokratske predvsem v napredovanju, podobne so si pa v tem, da več let kot posameznik dela na tem področju, več ugleda si pridobi (Brečko, 2006b).

Ključni dejavnik napredovanja pri birokratski karieri predstavlja položaj na hierarhični lestvici v organizaciji, pri profesionalni karieri sta to znanje in ugled, ki si ju je posameznik pridobil, pri podjetniški karieri pa so to nove vrednosti, ki jih posameznik ustvari (nove storitve, novi izdelki, večje organizacijske zmogljivosti itd.). Napredovanje tukaj ne pomeni drugo delovno mesto ali drug naziv, saj lahko posameznik, ki ustvari podjetje iz nič in razvije uspešno gospodarsko družbo, ostane na istem položaju ves čas, zato lahko rečemo, da tukaj šteje razvoj samega podjetja ter z njim moč in ugled, ki prideta. Velika razlika se pojavi v pripravljenosti na tveganje, saj podjetnik-posameznik lahko čez noč izgubi praktično vse, medtem ko je tveganje pri birokratski in profesionalni karieri manjše (Brečko, 2006b).

Glavne temeljne razlike med birokratsko, profesionalno in podjetniško kariero so prikazane v tabeli 5 (Brečko, 2006b).

Tabela 5: Značilnosti birokratske, profesionalne in podjetniške kariere

Birokratska kariera	Profesionalna kariera	Podjetniška kariera
Napredovanje poteka vertikalno	Ukvarjanje na specifičnem in strokovnem področju	Ustvarjanje in oblikovanje novih izdelkov, storitev
Razvoj kariere pomeni napredovanje in prevzemanje drugih nalog ter pridobitev boljših ugodnosti	Naziv je največkrat enak ves čas	Delovno mesto in naziv sta ves čas enaka
Spodbude v karieri so povezane s položajem v organizaciji	Premik v karieri pomeni prevzemanje več odgovornosti in reševanja novih kompleksnejših problemov	Napredek je povezan z rastjo podjetja
Varnost zaposlitve	Pojavlja se potreba po razvoju	Veliko tveganje

Prerejeno po Brečko (2006b).

3.3 Karierni menedžment

»Vedeti, zakaj«, »vedeti, koga« in »vedeti, kako« so pomembni indikatorji pri napovedovanju zaznane karierne uspešnosti, zaznane notranje tržnosti in zaznane zunanje tržne sposobnosti in vsi trije razredi kažejo praktično vrednost uporabnosti (Eby, Butts & Lockwood, 2003).

Varnost zaposlitve ni več odvisna od dolžine storitev, zvestobe delodajalcu in kariernega napredovanja v običajnem pomenu besede, vendar zaradi vseh sprememb narava delovnih mest in razvoj posameznikove kariere predstavljata prevladujoče značilnosti večine podjetij (Van Vianen, De Pater & Preenen, 2008).

Pogledi na upravljanje kariere kot procesa, v katerem lahko posamezniki naredijo ozaveščene odločitve glede svojega poklicnega življenja, so glavni cilji, s katerimi se ukvarja karierni menedžment (Greenhous, Callanan & Kaplan, 1995). Poleg upravljanja kariere se karierni menedžment ukvarja tudi z raziskovanjem kariere, razvojem kariernih ciljev in uporabo kariernih strategij za doseganje teh ciljev (Noe, 1996). Cilje lahko posamezniki dosegajo in iščejo na samostojni individualni poti, lahko pa tudi znotraj organizacij. Vse je odvisno od tega, kje lahko maksimirajo svoje prioritete (Cherame, Sturman & Walsh, 2007).

Karierni menedžment, kot ga opisujejo Greenhous, Callanan in Kaplan (1995), predstavlja, osrednjo potrebo po sprejemanju odločitev, raziskovanje znotraj njega poteka v dveh smereh:

- v eni smeri z raziskovanjem in pridobivanjem informacij o sebi posledično povečamo zavedanje o sebi in
- v drugi smeri raziskujemo možnosti v okolju.

Številni avtorji omenjajo, da če posamezniki ne bodo sami gradili na svoji karieri in prevzeli vodstvo ter se borili za svoje poklicno dobro, lahko padejo pod pritisk organizacij ter okolja in postanejo njihove igrače za izpolnjevanje kratkoročnih in dolgoročnih ciljev operativne politike samih organizacij (Van Vianen, De Pater & Preenen, 2008). Če parafraziramo Greenhousa, Callanana & Kaplana (1995), je pomembno, da si posamezniki določijo karierni cilj, ki bo razjasnil njihovo razmišljanje ter jih motiviral in služil kot dobra podlaga pri njihovi razvojni karierni strategiji.

Vseeno pa postavljanje kariernih ciljev ni tako preprosto, zato so Greenhous, Callanan in Kaplan (1995) opredelili štiri zadeve, pri katerih morajo biti posamezniki previdni, ko si postavljajo karierne cilje:

- v današnjem času se vse tako hitro spreminja, zato si je skoraj nemogoče načrtovati kariero samo v eno smer;
- zasledovanje kariernega cilja spodbuja togost in neprilagodljivost;
- zaposleni, ki se osredotoča samo na prihodnost, lahko slabo upravlja svoje sedanje naloge in
- pojavijo se lahko karierne frustracije, ki so posledica manj možnosti napredovanja zaradi prenasičenosti »baby boom« generacije v podjetjih.

Trg dela in priložnosti na njem se spreminjajo skozi celotno zgodovino, zato morajo biti posamezniki pripravljeni na vse spremembe, ki jih doletijo, če želijo biti konkurenčni drugim posameznikom. Velike spremembe na trgu dela pa so se zgodile tudi v zadnjih letih, spremenila so se delovna razmerja in postavila na glavo dolgotrajne pristope pri upravljanju kariere po svetu (Callanan, Perri & Tomkowicz, 2017). Callanan, Perri in Tomkowicz (2017) tako predstavijo spremembe, ki so po njihovem mnenju močno spremenile trg dela in zaradi katerih so se mnogim posameznikom spremenila življenja:

- močno upadanje varnosti zaposlitve,
- velika recesija,
- padec komunizma v povezavi s prostotrgovinskimi sporazumi,
- globalizacija,
- napredek v produkcijski in komunikacijski tehnologiji,
- porast nekonkurenčnih sporazumov in
- padec moči sindikatov.

Velika sprememba na trgu dela je zagotovo epidemija covid-19, ki je spremenila potek dela v zadnjih dveh letih. Pandemija covid-19 je bila prelomni trenutek za človeštvo in zdravje (Su, Obrenovic, Du, Godinic & Khudaykulov, 2022). Epidemija je povzročila globalni občutek negotovosti pri večini zaposlenih, saj nihče ni točno vedel, kako se bo celotna zaveda odvila (Hite & McDonald, 2020). Študije kažejo, da se skoraj vsak četrti boji, da bo izgubil svojo službo zaradi krize (Baert, Lippens, Moens, Sterkens & Weytjens, 2020).

Zgodovinsko gledano sta kariera in delo vedno v stanju spreminjanja in tudi v tem primeru se še vedno ne ve, kako se bo končalo, ker je v igri še vedno preveč spremenljivk. Večina prizadetih držav je sprejela različne ukrepe, kot so zaprtje podjetij, higienski predpisi, zapiranje šol itd., vendar se moramo zavedati, da so to vsi kratkotrajni ukrepi, in v prihodnosti se bomo morali naučiti živeti s covidom-19 (Spurk & Straub, 2020). Priznati si moramo, da je bila epidemija covid-19 močna preizkušnja za vse in prihodnost dela bo pokazala, ali smo se iz te izkušnje kaj naučili (Hite & McDonald, 2020).

3.4 Stopnje delovne kariere

Karierna odločitev vsakega posameznika ni zgolj enkratna odločitev posameznika, vendar predstavlja konstruktivno načrtovanje osebne kariere in med tem dalj časa trajajočim procesom lahko pride do konkretnih sprememb (Brečko, 2006a). Po mnenju Cvetka (2002) se odločitev, kaj bomo počeli v življenju, razširja z večanjem možnosti, ki jih je vsako leto vedno več. Kariera pa v vsakem življenjskem obdobju ni enaka, zato sta jo Brečko (2006a) in Cvetko (2002) razdelila na tri obdobja: zgodnja kariera, srednja kariera in pozna kariera.

3.4.1 Zgodnja kariera

Za zgodnjo delovno kariero je značilno, da se posameznik socializira z delovnim okoljem, v katerem pridobi poklicne veščine, ki mu nato služijo v kasnejših obdobjih kariere, Brečko (2006a) in Cvetko (2002) sta predstavila šest metod, ki se jih organizacije ponavadi poslužujejo, ko se uvaja nove zaposlene v začetno poklicno okolje:

- strategija »potoni ali splavaj«: posameznik začetnik pridobi težke in odgovorne naloge že takoj prve dneve, ko pride na delovno mesto in se od njega pričakuje, da bo sam samostojno rešil te naloge brez večjih zatikanj;
- strategija »obratna izkušnja«: posamezniku so predstavljeni realni pogledi organizacije, ki se pogosto zelo razlikujejo od idealističnih in akademskih pogledov;
- strategija »usposabljanja z delom«: posamezniku je dodeljen mentor, ki ga nadzira pri nalogah, ki jih pridobi, in če je posameznik uspešen, pridobi zahtevnejše naloge, drugače pa mu mentor priskoči na pomoč;

- strategija »delo med usposabljanjem«: poteka med tem, ko je posameznik že na usposabljanju, med tem pa se mu še dodatno dodeli projekt, katerega rezultate se največkrat preveri v praksi;
- strategija »samousposabljanje«: posameznik ima dostop do večjih delovnih mest v organizaciji, tam samo opazuje, kako delo poteka, včasih pa dobi tudi možnost, da lahko sam izvaja nalogo, ki mu jo dodelijo, in
- strategija »kombiniran pristop«: v tem pristopu je združenih več metod, ki so omenjene zgoraj.

3.4.2 Srednja kariera

V tem obdobju posameznik uporablja veščine, ki se jih je naučil, in uživa sadove svojega začetnega poklicnega udejstovanja, hkrati pa so mu zaupane pomembne in ključne naloge, s katerimi prevzema vse več odgovornosti (Brečko, 2006a; Cvetko, 2002).

Vseeno se tukaj začenjajo pojavljati prvi resnejši problemi, ki sta jih Brečko (2006a) in Cvetko (2002) opredelila:

- hitrost napredovanja in premeščanja se upočasni in ne narašča več tako eksponentno hitro, še posebno v organizacijah, v katerih ni veliko nivojev, do kamor bi lahko posameznik prišel;
- kriteriji napredovanja so zelo odvisni od subjektivnega pogleda nadrejenega, zato je vse težje priti na boljšo pozicijo, če nisi v dobrem odnosu z nadrejenim;
- v vsaki karierni fazi se posameznik ukvarja z različnimi aktivnostmi in v tej fazi pride do stopnje, v kateri posameznik pridobi določen vpliv, ki mu ni dorastel;
- posameznik je soočen z novozaposlenimi, ki imajo boljše akademsko znanje iz boljših šol, zato se mu zdi, da jim na dolgi rok ne bo več konkurenčen in
- družba vedno bolj ceni mladost, zato se posameznik začne soočati s problemi krize srednjih let, saj je vedno bolj pod stresom, in z različnimi življenjskimi frustracijami, hkrati pa se začne zavedati, da najbrž nikoli ne bo prišel do vrha organizacijske piramide.

3.4.3 Pozna kariera

Zadnje obdobje v posameznikovi karieri je torej pozna kariera, v kateri posameznik počasi že zaključuje svoje aktivno poklicno kariero in v tem obdobju se začne pripravljati na upokožitev ter na aktivnosti, ki jih bo začel delati v zaključku kariere (Cvetko, 2002).

Posamezniki si zadajo cilje, ki jih želijo opraviti še pred koncem oziroma pred upokožitvijo, zato se tudi velikokrat zgodi, da se v tem obdobju posamezniki udeležijo

novega univerzitetnega izobraževanja, v katerem pridobijo dodatno teoretično znanje (Cvetko, 2002).

Brečkova (2006a) še dodatno opredeli spodbude organizacij, ki naj bi posameznikom olajšale zadnje delovno obdobje:

- organizacije imajo sisteme, s katerimi načrtujejo razvoj kariere;
- organizacije dajejo posameznikom v zadnjem obdobju kariere ustrezna dela, ki optimalno izkoriščajo njihove sposobnosti;
- organizacije vodijo fleksibilno politiko;
- veliko organizacij ima organizirane predupokojitvene programe in
- organizacije lahko pomagajo posameznikom z notranjimi trenerji.

3.5 Individualni vidik kariere

Nove razmere, ki prihajajo na trg dela, kličejo po tem, da na kariero posamezniki ne gledajo več kot doživljenjsko zavezanost enemu delodajalcu, ampak da svoje usluge ponujajo večjim delodajalcem in si tako izboljšajo delovne pogoje (Blažič, 2017), posamezniki tako spreminjajo svoja delovna mesta in delodajalca veliko hitreje kot v preteklosti (Tims & Akkermans, 2020). Zato je naloga vsakega posameznika ta, da sam načrtuje cilje svojega osebnega razvoja na področju kariere in pridobi vse nujne informacije, ki mu bodo pomagale, velikokrat pa se zgodi, da posamezniki nočejo oziroma ne želijo skrbeti za te cilje, zato se le prilagodijo obstoječemu sistemu in upajo na najboljše (Možina, 2002).

Raziskave in poskusi prikazujejo, da je načrtovanje ciljev tesno povezano z doseganjem ciljev, vendar obstajajo različne prepreke oziroma vrsta dejavnikov, ki te cilje otežujejo, in tako Možina (2002) opredeli tiste glavne, ki se mu zdijo najpomembnejši:

- neodločnost pri izbiri cilja,
- strah pred neuspehom,
- premalo poznavanja samega sebe,
- premalo poznavanja okolja, v katerem delujemo, in
- nizka stopnja samozaupanja.

Kljub temu da je toliko preprek in težav, ko si posamezniki želijo sami izboriti dobro karierno pot, pa je še vedno veliko takih, ki se za to ne odločijo in na koncu kariere vse skupaj obžalujejo, zato so tisti posamezniki, ki najbolj tvegajo, velikokrat tudi najbolj nagrajeni.

3.5.1 Kariera in posameznik

Blažič (2017) meni, da se kariera pri posamezniku največkrat spreminja glede na njegove osebne interese, vrednote in sposobnosti ter tudi zaradi vseh sprememb v njegovem delovnem okolju, ko posameznik zamenja svoje strokovno področje ali področje dela.

Ko posameznik načrtuje kariero, mora upoštevati tudi vidike, kot so biosocialni razvoj oziroma biosocialne okoliščine, v katerih se nahaja, saj te vplivajo na vse njegove odločitve, če se on sam zaveda ali ne (Brečko, 2006b). Kadar posameznik razmišlja in sledi notranjemu občutku uspeha in psihološkemu občutku ponosa, lahko govorimo o napredku pri doseganju življenjskih ciljev, ki so posledično tudi končni cilji karijerne poti posameznika (Blažič, 2017).

Medtem ko se posameznik premika po karierni lestvici, se sproti premika tudi po življenjski lestvici, kar pomeni, da se premika po posameznih starostnih stopnjah in vsaka stopnja prinaša različne izzive, s katerimi se mora soočati. Brečko (2006b) tako opredeljuje tri glavne probleme in izzive, na posameznikovi poti:

- problemi in izzivi, ki posameznika doletijo v povezavi z njegovim biološkim staranjem in socialnimi procesi;
- nizi problemov, ki so povezani z njegovo družino, in
- problemi, ki so povezani s posameznikovo osebno delovno kariero in njenim razvojem.

Vsi ti cikli oziroma problemi se med seboj prepletajo in so lahko krivi za vir težav, še vseeno pa lahko posameznik iz posameznih interakcij veliko pridobi in potegne iz tega pozitivne poglede, ki pripomorejo k pozitivnim lastnostim za njegovo kariero (Brečko, 2006b).

3.5.2 Vpliv perspektive organizacije na kariero zaposlenih

Večina sodobnih sistemov že ima sistem kariernega razvoja posameznikov, pri čemer morajo posamezniki sami skrbeti za načrtovanje lastne kariere, kljub temu pa je interes podjetij, da jim vseskozi pomagajo pri tem (Rojc, 1992). Povezovanje kariernega razvoja posameznika s strateškimi potrebami organizacije temelji predvsem na dveh predpostavkah (Cvetko, 2002):

- upošteva se povezava med aktivnostjo zaposlenih in strateško usmeritvijo ter
- zaposleni morajo poznati strateške in poslovne potrebe organizacije.

Organizacije pri zaposlovanju gledajo skozi perspektivo, da zaposlijo zaposlene s čim več znanja, saj želijo tako pridobiti konkurenčno prednost, zato na razvoj kariere gledajo kot povezovanje lastnih interesov s posameznikovimi cilji (Blažič, 2017). Obstaja več

sodobnih sistemov, s katerimi organizacije usmerjajo delovanje svojih kadrov pri njihovem kariernem razvoju, tako Rojc (1992) predstavi sestavine enega, ki ga je realno mogoče tudi implementirati v prakso:

- strateški plan razvoja podjetja in plan kadrov,
- dolgoročni in srednjeročni letni programi razvoja strokovnih sodelavcev in vodilnih kadrov,
- skupni izobraževalni informacijski sistem,
- ustrezno strokovno profilirana kadrovska-izobraževalna služba,
- uskladičev vseh sprejetih programov za načrtovanja kariere,
- vzpostavljen sistem nagrajevanja in
- izdelana metodologija planiranja kariere.

Čeprav so v preteklosti organizacije glede kariere posameznikov imele različno mnenje in so jih različno obravnavali, lahko danes rečemo, da je glavni cilj sistemov razvoja kadrov znotraj organizacije spremeniti obstoječo organizacijsko kulturo v novo razvojno kulturo (Cvetko, 2002).

3.5.3 Karierna pot posameznika

Če obravnavamo kariero kot posameznikovo individualno pot (Cappellen & Janssens, 2005), opazimo, da karierna pot ni vedno premik navzgor, ampak jo moramo obravnavati širše, saj lahko pomeni tudi pomik v smeri gradnje navzkrižne funkcionalnosti in tudi kot povečanje odgovornosti na istem delovnem mestu (Croteau & Wolk, 2010). Organizacije že leta gradijo kompleksne karierne modele, s katerimi želijo vplivati na svoje najboljše zaposlene, vendar morajo posamezniki biti proaktivni in iskati priložnosti tudi drugje, če želijo maksimalno izkoristiti svoj potencial (Croteau & Wolk, 2010). Vsaka individualna poklicna pot in odnos do poklicnega dela se skozi čas spreminjata, zato lahko produktivnost in izbiro poklicne poti ovrednotimo samo skozi daljše časovne obdobje in nato s pogledom nazaj vidimo, ali je bila posameznikova izbira pravilna (Hill, 2019).

3.5.3.1 Proaktivno vedenje posameznika na karierni poti

Ker na kariero ne moremo več gledati kot na doživljenjsko službo, se mnogi posamezniki odločijo, da bodo s proaktivnim kariernim vedenjem poskušali povečati uspešnost kariernega finančnega uspeha v ravnotežju med poklicnim in zasebnim življenjem (Smale in drugi, 2018). Sama karierna pot posameznikov, ki proaktivno upravljajo svojo kariero pa ne pomeni, da morajo zapustiti svojo delodajalsko organizacijo, lahko so proaktivni in rastejo ter napredujejo tudi znotraj nje (Sylva, Mol, Den Hartog & Dorenbosch, 2019). Proaktivno vedenje je zaradi spreminjajoče se narave bolj ključno kot kadarkoli prej (Crant, 2000).

Smale in drugi (2018) so opravili raziskavo, ki je potekala med več državami in tako so prišli do treh zaključkov:

- proaktivno karierno vedenje posameznika je sorazmerno s finančnim uspehom posameznika;
- proaktivno karierno vedenje posameznika ni povezano z ravnovesjem dela in zasebnega življenja ter
- nacionalna kultura, v kateri posameznik živi oziroma v kateri gradi svojo karierno pot, močno vpliva na rezultate.

Seibert, Kraimer in Crant (2006) menijo, da je proaktivna osebnost posredno povezana z napredovanjem v karieri in zadovoljstvom skozi specifično proaktivno vedenje in kognitivne procese. Proaktivno delovno vedenje, v katerega lahko štejemo: prevzemanje odgovornosti, inovativnost in preprečevanje težav, se nanaša na prevzem nadzora, kar prinaša pozitivne učinke (Parker & Collins, 2008). Dodatno pa proaktivno vedenje deluje kot pomembna posredna spremenljivka pri odnosu med vodenjem kariere in zadovoljstvom v organizacijskem vzorcu (Ismail, Nowalid & Bakar, 2016).

Iz tega lahko sklepamo, da posamezniki, ki se odločijo, da bodo za svojo karierno pot trdo delali in bili proaktivni, lahko pričakujejo dobre poklicne rezultate in s tem dobre finančne rezultate, vendar lahko to negativno vpliva na njihovo osebno življenje, vsekakor pa je pomembna tudi kultura, v kateri posameznik deluje, saj mu je to lahko v pomoč ali pa tudi v breme pri njegovem delovanju.

Vsekakor pa se moramo zavedati, da so za proaktivno vedenje posameznika značilni njegovi subjektivni pogledi, kot tudi objektivni pogledi širše družbe, v kateri se posameznik giblje, ker če se bo posameznik bolj gibal v družbi pasivnih ljudi, bo velika verjetnost, da njegova proaktivnost ne bo prišla na površje.

3.5.3.2 Protejska in brezmejna kariera

Standardna zaposlitev v organizacijski kulturi počasi izgublja svoj pomen (Arthur, 1994), tako je odgovornost za vodenje kariere posameznika v zadnjih letih prešla z delodajalca na zaposlenega (Higgins, Dobrow & Roloff, 2010), zato sta protejska in brezmejna kariera pridobili več pozornosti v zadnjih letih, vsako pa lahko predstavimo z različnih vidikov. Volmer in Spurk (2011) ju opredeljujeta z naslednjimi besedami:

- protejska kariera predstavlja, ko se posameznik odloči za razvojno napredovanje in samoizpolnitev;
- brezmejna kariera pa predstavlja visoko fizično in/ali psihološko mobilnost.

Včasih so bile brezmejne karierne lastnosti, kot sta: medorganizacijska karierna mobilnost in izvenorganizacijska karierna podpora, pogosto zanemerjane (Arthur,

Khapova & Wilderom, 2005), danes pa brezmejna kariera tako v glavnem pomeni neodvisnost in v tem se predvsem razlikuje od standardne tradicionalne kariere, v kateri je posameznik odvisen od organizacijskih kariernih načel (Crocitto, Arthur & Rousseau, 1998), medtem pa protejska kariera predstavlja vidik posameznikov, ki jih vodijo vrednote in si tako tudi oblikujejo svoja notranja prepričanja, ki jim nato sledijo v smeri osebno opredeljenih kariernih ciljev (Volmer & Spurk, 2011).

Volmer in Spurk (2011) sta po obsežni raziskavi tudi povezala subjektivne in objektivne vidike s protejsko in brezmejno kariero in tako prišla do zaključka, da je protejska kariera povezana z več subjektivnimi pogledi, kot so: karierna satisfakcija, samoevalvacija in uspeh v primerjavi s kolegi; brezmejna kariera pa je bolj povezana z enim ključnim objektivnim dejavnikom, to je višina plače. Če torej povzamemo, so raziskave pokazale pozitivne odnose do kariere, tako s subjektivnega kot objektivnega kariernega vidika (Volmer & Spurk, 2011).

V primerjavi z drugimi tradicionalnimi oblikami kariere spadata protejska in brezmejna kariera med novejša oblike karier, zato lahko predvidevamo, da se bosta pojma še bolj uveljavila v prihodnosti tako za posameznike na svojski poti, kot tudi za posameznike, ki delajo v klasičnih organizacijah.

3.5.4 Karierna sidra

Prve zapise o modelu kariernih sider je predstavil že Edgar Shein leta 1985 v svojem delu »Career Anchors trainer's manual«, Brečko (2006a) pa karierno sidro opredeli kot splet vrednot, motivov in sposobnosti, ki skupaj določajo kariero. Karierna sidra se tako razvijajo že zelo hitro, še preden posameznik vstopi v delovno okolje, in vplivajo tudi na načrtovanje posameznikovega izobraževanja (Brečko, 2006a).

Vsako karierno sidro predstavlja svoje specifikacije, ki jim posamezniki podzavestno sledijo, ko si gradijo kariero, Schein (1985) tako opredeli osem kategorij sider, ki predvidevajo karierna načrtovanja in odločitve:

- tehnično-funkcionalno sidro: posamezniki, ki so bolj tehnično zasidrani, se predajo specializaciji, vendar podcenjujejo naloge in funkcijo generalnega menedžmenta, pri večini posameznikov na začetku kariere se vidi ta usmerjenost, vendar kasneje slednja ne navdušuje vsakogar, zato se usmerjenost spremeni glede na področja, ki jih bolj zanimajo;
- menedžersko sidro: posamezniki med kariero ugotovijo, da jih zanima glavni vodstveni položaj, naloge in bonitete, ki pridejo z njim, vsekakor pa se zavedajo, da morajo biti dobro specializirani na področju, ki ga želijo voditi;
- sidro avtonomnosti in neodvisnosti: posameznike v tej smeri moti nadzor in pravila in so tako raje odgovorni sami zase, so tako rekoč neodvisni, posamezniki se nagibajo k neodvisnim poklicem;

- sidro varnosti in stabilnosti: posamezniki iščejo službo v podjetjih, ki jim ponujajo dolgoročno trajna delovna razmerja, želijo si dobre programe, ki jim na dolgi rok ponujajo dodatno varnost;
- sidro podjetniške ustvarjalnosti: v posameznikih prevladuje potreba za lastno ustvarjanje in razvijanje svojih izdelkov ali storitev, imajo izjemno motivacijo za dokazovanje uspeha, merilo uspeha je največkrat v količini denarja, ki ga pridobijo;
- sidro predanosti: posameznike zaznamujejo poklici, ki jih hočejo upravljati zaradi svojih lastnih vrednot, s temi poklici želijo izboljšati svet;
- sidro čistega izziva: posameznikom je cilj premagati »nemogoče« ovire, ki pridejo znotraj poklica; ko enkrat izziv premagajo, se takoj lotijo novih izzivov, in
- sidro življenjskega stila: posamezniki želijo pokazati, da jim kariera ni vse in da imajo rajše dobro kombinacijo poklicnega in osebnega življenja kot le uspehe na kariernem področju.

Vsak človek je unikatni splet osebnostnih karakteristik, motivov in vrednot, ki se med seboj razlikujejo, zato je tak model kariernih sider dober, ker lahko kljub mnogim razlikam še vedno vse skupaj združimo v osem glavnih skupin in posledično ima vsak posameznik možnost, da bolje razume svoje interese in tako izboljša oziroma prilagodi svoj karierni načrt (Brečko, 2006a).

Iz vsega tega skupaj lahko vidimo, kako pomembno je, da se posameznik zaveda kakšno je njegovo karierno sidro, saj ko se bo soočil s svojim kariernim izborom, je dobro, da se bo odločil za tisto smer, kamor ga vleče njegovo sidro (Cvetko, 2002).

3.5.5 Karierni šoki

Karierne šoke lahko opredelimo kot nenavadne, moteče in izredne dejavnike, ki so posledica dejavnikov zunaj nadzora posameznika in lahko sprožijo proces razmišljanja posameznika o njegovi karieri (Rummel, Akkermans, Blokker & Van Gelderen, 2021). Takšni šoki so lahko pozitivni ali negativni (Ali, Ghani, Islam & Mehreen, 2020), vendar ni vedno nujno, da karierni šoki tudi vodijo do spremembe kariere (Rummel, Akkermans, Blokker & Van Gelderen, 2021). Velik karierni šok, ki se je zgodil praktično vsem, je bila epidemija covid-19, kaj in koliko so posamezniki od tega odnesli, je specifično pri vsakem posebej (Akkermans, Richardson & Kraimer, 2020).

Pogosto se zgodi, da je samoreguliran proces iskanja zaposlitve posledica kariernega šoka, vendar se lahko zgodi tudi v obratni smeri, pri čemer je karierni šok posledica samostojne karierne poti posameznika (Akkermans, Collings, da Motta Veiga, Post & Seibert, 2021).

Večina negativnih kariernih šokov je največkrat povezana s poklicno samopodobo posameznika, medtem ko so pozitivni karierni šoki bolj usmerjeni v samozavest in okrepijo dojemanje zunanjih priložnosti (Blokker, Akkermans, Tims, Jansen &

Khapova, 2019), zato bodo ljudje, ki se zelo zanimajo za svojo poklicno prihodnost, sprejemali odločitve na podlagi preteklih izkušenj in bodo delovali samo v tisti smeri, v katero so se usmerili na podlagi pozitivnih kariernih šokov (Ahmad & Nasir, 2021). Kadar so posamezniki zaposleni znotraj posameznih podjetij, so večinoma manj občutljivi na kontekstualne dejavnike v obliki kariernih šokov (Blokker, Akkermans, Tims, Jansen & Khapova, 2019).

Akkermans, Rodrigues, Mol, Seibert in Khapova (2021) trdijo, da se različnim ljudem zgodijo različni karierni šoki na njihovi poklicni poti, zato je bolje, da jih pričakujemo, da bomo znali nanje odreagirati. Vsekakor so posamezniki, ki se odločijo za samostojno podjetniško pot, bolj izpostavljeni takšnim šokom, zato se morajo, še preden se odločijo za podjetniško pot, vprašati, ali je takšna samostojna podjetniška pot sploh primerna zanje.

3.6 Zaključek športne kariere posameznikov

Vsaka zgodba se enkrat zaključi in tako se zaključi tudi pot športnikov in njihove športne kariere. Športniki se lahko tudi po zaključku svoje poklicne športne kariere še naprej ukvarjajo s športom, vendar ne na istem nivoju in na isti način, kot so se prej, ko so bili profesionalni športniki.

Športno kariero, njen konec in prilagajanje na pošportno življenje ne moremo izolirati od dogajanj, ki so povezani s športom, in velikokrat se zgodi, da posamezniki ti dve obdobji še naprej mešajo med sabo (Cecić Erpič, 2002). Ne moremo točno definirati, kateri dogodki, ki niso povezani s športom, vplivajo na športno kariero in njen konec, lahko pa samo predvidevamo, da obstajajo določeni dogodki oziroma trenutki, ki sprožijo v posamezniku razlog, da premišljuje o svoji športni karieri in o njenem poteku (Cecić Erpič, 2002). Športniki že med samim odločanjem o koncu športne kariere doživljajo vedenjske in kognitivne spremembe v smislu sprememb v stopnji njihove športne identitete, pripravljenosti na upokožitev in kratkoročnega načrtovanja preostanka njihovega življenja (Park, Tod & Lavalee, 2012).

Kljub temu da ne moremo točno definirati, kateri dogodki in na kakšen način vplivajo na konec športne kariere posameznika, sta Taylor in Ogilvie (1994) oblikovala konceptualni model, ki temelji na več empiričnih študijah in različnih teoretskih člankih, in delita dejavnike, ki vplivajo na konec športne kariere, na: vzročne, mediacijske in posledične.

Model pod vzročne dejavnike identificira: kronološko starost, poškodbe, proces selekcije in posameznikovo lastno izbiro; med mediacijske se štejejo: načrtovanje pošportnega življenja, identiteta, socialna identiteta, socialna opora in strategije spoprijemanja s težavami; med posledične pa so uvrščeni: psihične težave, težave na poklicnem, družinskem in socialnem področju (Taylor & Ogilvie, 1994).

Večina športnikov se težko spoprijema z zaključkom svoje športne kariere, vendar je po mnenju Ceciće Erpič (2002) težavnost prilagajanja zelo odvisna od posameznikovega doživetja situacije, ki je nastala. Kako se bodo posamezniki prilagajali na pošportno življenje, je tudi zelo odvisno od načina, s katerim so zaključili svojo športno kariero, saj če so športno kariero zaključili prostovoljno, jim bo veliko lažje prebroditi obdobje zaključka, kot če so zaključili neprostovoljno, pri čemer je večja možnost, da se bodo športniki soočali z intenzivnejšimi težavami (Cecić Erpič, 2002).

McKnight, Bernes, Chorney, Orr in Bardick (2009) so po poglobljenem pregledu literature razvili načrt za športnike, ki se ukvarjajo s koncem športne kariere. Predlagani načrt je sestavljen iz 7 korakov in vključuje psihoizobraževanja in kognitivne vedenjske terapije z osredotočanjem na čustveno plat in na razvoj prenosljivih veščin (McKnight, Bernes, Chorney, Orr & Bardick, 2009):

- prvi korak: sodelovanje pri svetovanju,
- drugi korak: razviti čustveno povezanost s koncem športne kariere,
- tretji korak: prepoznati prenosljive veščine,
- četrti korak: zavedati se uporabe prenosljivih veščin,
- peti korak: zaznati kompetence,
- šesti korak: razviti podporno mrežo in
- sedmi korak: oceniti uspeh prehoda.

Kot je težka sama pot vrhunškega športnika, je težek tudi sam konec športne kariere, zato je zelo pomembno, da se konca športne kariere posamezniki lotijo resno in si dobro načrtujejo svojo prihodnost oziroma še boljše je, da o koncu športne kariere in njenih načrtih razmišljajo, ko so na vrhu.

4 EMPIRIČNA RAZISKAVA

Poglobljenemu teoretičnemu delu sledi empirična raziskava. Raziskava se začne z jasno opredeljenima namenom in ciljem, ki ju bomo podrobneje predstavili. Nato bomo predstavili metodološko ozadje raziskave, ki nam bo omogočilo razumevanje izvedbenih korakov. V nadaljevanju se bomo osredotočili na intervju, v katerem bomo predstavili udeležence intervjuja, opisali potek in izvedbo intervjujev, sledila bo analiza intervjujev, ki jo bomo izvedli s pomočjo kodiranja. Pri kodiranju smo uporabili analitično orodje tematsko mrežo, ki smo jo določili na podlagi odgovorov iz opravljenih intervjujev. Poglavje se bo zaključilo z vsebino povzetkov odgovorov tematskih mrež.

Celotni postopek raziskave se bo odvijal sistematično in metodološko, upoštevajoč ustaljene smernice raziskovalne prakse. S tem bomo zagotovili zanesljive rezultate in ustrezno interpretacijo pridobljenih podatkov.

4.1 Namen in cilj raziskovalnega dela

Namen magistrskega dela je izboljšati razumevanje in izvedbo kariernih prehodov športnikov iz profesionalnega športa v podjetništvo. S pomočjo temeljite študije smo identificirali vzorce, jih analizirali ter izvedli intervjuje s šestimi nekdanjimi slovenskimi tenisači in šestimi bivšimi profesionalnimi športniki iz drugih disciplin, ki so uspešno prešli v podjetništvo. Izvedli smo primerjalno analizo med tenisači in ostalimi športniki, predstavili rezultate ter razvili koncept primerjave, hkrati pa smo podali predloge za izboljšanje kariernih prehodov za druge posameznike, ki se odločajo za podoben korak.

S tem prispevamo k poglobljenemu razumevanju ključnih dejavnikov, ki vplivajo na uspešen karierni prehod iz profesionalnega teniškega udejstvovanja v podjetništvo. Poleg tega identificiramo dejavnike uspeha, ki športnikom olajšajo premagovanje različnih izzivov na njihovi karierni poti.

Temeljni cilj magistrskega dela je celovito predstaviti karierni prehod bivših slovenskih teniških profesionalcev v podjetništvo. Za doseg tega cilja smo izvedli obsežno preučevanje, analizo in oblikovanje teoretičnega okvira. Ta okvir je bil zasnovan na strokovni literaturi s področja podjetništva, športnega konteksta in razvoja kariere v organizacijah. Pri oblikovanju teoretičnega okvira smo se opirali na relevantne avtorje, ki so predstavili različne poglede na obravnavane teme. Na ta način smo ustvarili strukturo, ki je podprla našo empirično raziskavo in omogočila sistematično razdelitev teoretičnega dela.

V empiričnem delu smo se osredotočili na odgovarjanje na raziskovalna vprašanja s pomočjo izvedbe raziskave. Preučili in analizirali smo izsledke, pridobljene iz intervjujev, ter na podlagi tega podali priporočila za izboljšanje kariernega prehoda bivših teniških profesionalcev v podjetništvo. Pri tem smo se zanašali na naše raziskovalne ugotovitve, ki so nam omogočile boljše razumevanje problematike in podporo pri oblikovanju smernic za izboljšanje procesa kariernega prehoda.

Z združevanjem teoretičnih spoznanj in empiričnih rezultatov smo razvili celovit pristop, ki bo koristen tako za akademsko skupnost kot tudi za bivše teniške profesionalce, ki se odločajo za karierni prehod v podjetništvo.

4.2 Metodologija

4.2.1 Metodološko ozadje raziskave

Raziskovalna paradigma s področja managementa se bistveno razlikuje od raziskovanja v drugih družboslovnih disciplinah. V tem kontekstu izstopajo trije ključni faktorji. Prvi faktor je kompleksnost in raznolikost managementa. Managerji morajo obvladati znanje

in večine iz več disciplinarnih področij, kot so: sociologija, antropologija, matematika in statistika. To pa postavlja raziskovalca pred izziv, ali naj se osredotoči na eno disciplino ali uporabi interdisciplinarni pristop pri preučevanju managementa. Drugi faktor je povezan z omejenim dostopom do podatkov. Zaradi zaposlenosti in zaupnosti informacij so managerji pogosto težko dosegljivi za raziskovalce. Ta omejen dostop do podatkov predstavlja oviro pri pridobivanju relevantnih informacij za raziskave. Tretji faktor je zahteva managementa po praktični uporabnosti raziskav. Vodstveni kader pričakuje, da raziskave prinašajo praktične rezultate in prispevajo k reševanju aktualnih problemov. To pomeni, da morajo raziskovalne metode vključevati ukrepe ali upoštevati praktične posledice, ki se lahko pojavijo pod vodstvom raziskovalca ali brez njega (Easterby–Smith, Thorpe & Lowe, 2007).

Ti faktorji sooblikujejo specifično raziskovalno okolje in izzive na področju managementa. Raziskovalci morajo biti sposobni premagati te ovire ter uporabiti ustrezne metode in pristope, da lahko pridobijo kakovostne podatke, razumejo kompleksnost managementa ter ustvarijo rezultate, ki so praktično uporabni za organizacije in vodstvene odločitve (Easterby–Smith, Thorpe & Lowe, 2007).

V našem magistrskem delu smo uporabili intervju kot raziskovalno metodo. Gre za kvalitativno metodo raziskovanja, ki je med raziskovalci zelo priljubljena (Wilson, 2012). Intervju nam omogoča, da pridemo globlje v razumevanje problema, odkrijemo nove ključne točke in odpremo nove perspektive, pri čemer si zagotovimo jasna, natančna in celovita spoznanja, ki temeljijo na osebnih izkušnjah (Alshenqeti, 2014). V naši raziskavi smo izvedli polstrukturirani intervju, ki predstavlja kombinacijo strukturiranega in nestrukturiranega intervjuja. Vnaprej smo pripravili nekaj vprašanj za intervju, vendar smo intervjuvancem hkrati omogočili podrobnejše pojasnjevanje določenih problemov s pomočjo dodatnih odprtih vprašanj med pogovorom. Gre za pristop, ki je primeren za raziskovalce, ki imajo dobro predstavo o temi, vendar želijo med intervjujem imeti možnost postavljanja dodatnih vprašanj, ki omogočajo globlje in bogatejše odgovore (Wilson, 2012).

Uporaba intervjuja nam je omogočila pridobiti dragocene in kontekstualne informacije iz prve roke ter boljše razumevanje naše raziskovalne teme. Ta metoda nam je omogočila, da smo pridobili vpogled v misli, izkušnje in stališča naših intervjuvancev, kar je prispevalo k bogatosti naših spoznanj in rezultatov raziskave.

Dobljene podatke iz naših intervjujev smo preučili z uporabo analitičnega orodja tematska mreža. Ta analitična metoda temelji na značilnostih, ki so prisotne v več pristopih kvalitativne analize. Podobne korake analize lahko najdemo tudi pri drugih analitičnih orodjih, kot sta utemeljevalna teorija (Corbin & Strauss, 1990) in analiza vsebine (Ritchie & Spencer, 1994). S pomočjo tematske mreže smo identificirali teme na različnih ravneh besedila in prikazali njihovo strukturo (Attride-Stirling, 2001).

Prvi korak analize s pomočjo analitičnega orodja tematska mreža je kodiranje besedila, pridobljeno iz izvedenih raziskav, kot so: ankete, intervjuji, opazovanja itd. Pri tem kodiranju razdelimo besedilo na obvladljive in smiselne segmente. Nato sledi drugi korak, identifikacija tem. Teme se identificirajo na podlagi vsebinskih povezav med posameznimi segmenti (kodi) besedila. Vsaka tema mora biti dovolj specifična, da zajema eno idejo, hkrati pa dovolj široka, da vključuje več segmentov besedila. Identificirane teme predstavljajo osnovne teme, ki so ključne za analizo (Attride-Stirling, 2001).

V tretjem koraku oblikujemo mreže za analizo. To dosežemo tako, da združimo osnovne teme v vsebinsko skladne skupine, ki tvorijo organizirane teme. Organizirane teme predstavljajo skupke glavnih trditev, predlogov, idej in predpostavk, ki izhajajo iz osnovnih tem. Skozi ta proces oblikovanja organiziranih in osnovnih tem se vzpostavi globalna tema, ki predstavlja jedro ali glavno metaforo in povzema bistvo besedila. Ko so osnovne teme, organizirane teme in globalna tema opredeljene, jih prikažemo v mreži, v kateri so povezave med temami jasno vidne. Ta mreža ponazarja strukturo in povezave med temami v analiziranem besedilu (primer mreže je prikazan na sliki 1). Nato sledi pregled segmentov besedila, da se preveri, ali osnovne teme, organizirane teme in globalna tema ustrezajo besedilu. Če se ugotovi, da teme ne odražajo pravega besedila ali da so potrebni popravki, je treba ustrezno prilagoditi analitično mrežo (Attride-Stirling, 2001).

V četrtem koraku se osredotočimo na opis in raziskavo posameznih tematskih mrež. Po oblikovanju mrež se vrnemo k prvotnemu besedilu in ga razložimo s pomočjo tematskih mrež. Pri tem predstavimo vsebino tematske mreže. Pomembno je poudariti, da je tematska mreža analitično orodje in ne samo analiza sama. Nato sledi raziskava tematskih mrež, v kateri pridobimo vpogled v posamezne vzorce, ki jih tudi zapišemo. V tem koraku je priporočljivo podkrepiti analizo z navedbo in citiranjem posameznih delov izvirnega besedila raziskave (Attride-Stirling, 2001).

V petem koraku se osredotočimo na povzetek vsebine tematskih mrež ter identifikacijo dobljenih vzorcev. Pri tem opredelimo ključne ugotovitve, ki izhajajo iz analize tematskih mrež in prikazujejo pomembne vzorce v besedilu. V zadnjem koraku primerjamo vsebino povzetcov s teorijo, ki smo jo uporabili v magistrskem delu. S to primerjavo pridemo do ugotovitev, ki nam pomagajo odgovoriti na zastavljena vprašanja z začetka magistrskega dela. Hkrati nam omogoča, da proučimo pomembne teme, koncepte, vzorce in strukture, ki so se pojavili v besedilu (Attride-Stirling, 2001).

Končni korak nam omogoča, da celovito analiziramo in interpretiramo dobljene rezultate ter jih povežemo z uveljavljeno teorijo. S tem pridobimo globlje razumevanje raziskovalnega problema in lahko oblikujemo zaključke, ki odražajo pomembne prispevke našega magistrskega dela k področju raziskave.

4.2.2 Raziskovalna vprašanja in njihove konceptualizacije

V nadaljevanju so predstavljena raziskovalna vprašanja in konceptualizacije, ki so bili oblikovani in bodo služili kot osnova za izvedbo empirične raziskave ter ovrednotenje našega problema.

Nagrade in sponzorska sredstva profesionalnih športnikov so razporejena nelinearno in so nagnjene v korist višje uvrščenih igralcev (Scully, 2002), kar pomeni, da najboljši dobijo velike denarne nagrade, medtem ko slabši igralci »pobirajo drobtine«. Večina bivših slovenskih teniških profesionalcev ne spada v sam vrh teniške elite, zato po koncu teniške kariere ne morejo živeti normalno naprej, brez da bi se ukvarjali še s čim drugim, kar bi jim prineslo dodatne prihodke. Standardna tradicionalna kariera je zanje skoraj nemogoča, saj so mladost preživeli v tenisu in so le redki tisti, ki so dokončali določeno šolo oziroma se specializirali za kakšen poklic. Lahko rečemo, da jih enkrat, ko pridejo na točko, na kateri morajo pustiti teniški profesionalizem in se odločiti, kaj bodo počeli v prihodnosti, čaka težka odločitev.

Nekateri izmed njih, ki jih bomo preučevali v magistrskem delu, se odločijo za kariero v podjetništvu, saj že imajo določene lastnosti, ki so temeljnega pomena za podjetnike (Pellegrini, Rialti, Marzi & Caputo, 2020). Pot v podjetništvo je težka, saj je v podjetniškem ekosistemu stopnja neuspeha »startupov« izjemno visoka in znaša 90 % (Kalyanasundaram, 2018), vendar so teniški profesionalci vseeno navajeni določenega pritiska, ki se ga drugi sploh ne zavedajo. Podjetnike lahko najdemo na številnih področjih življenja (Thompson, 1999), za podjetništvo se tako bivši teniški profesionalci odločijo, ker ne potrebujejo določene šole, še vseeno pa imajo tisti, ki se odločijo podjetniško delovati v povezavi s tenisom, že veliko teniškega znanja kot tudi povezav iz teniškega sveta, ki jim odpirajo vrata, ki so določenim posameznikom drugače zaprta.

Spet drugi pa se za podjetništvo odločijo, ker vidijo potencial za večji zaslužek ali pa tudi moč, ki jo lahko pridobijo, kot če bi se samo zaposlili v neki organizaciji. Moramo upoštevati tudi, da je kot pri vseh karierah tudi tukaj možnost družinske tradicije, pri čemer se določeni bivši teniški profesionalci po teniškem profesionalizmu usmerijo v podjetništvo z namenom nadaljevanja družinske podjetniške tradicije.

RV1a: Zakaj določeni bivši slovenski profesionalni tenisači po končani teniški karieri preusmerijo svojo karierno pot v podjetništvo, drugi pa se za to ne odločijo?

RV1b: Kateri so najmočnejši razlogi za to (denar, moč, družinska podjetniška zgodovina)?

Če hočeš postati teniški profesionallec, ni zadosti le talent, vendar »neskončno« ur treninga, volje in motivacije, da ne odnehaš, tudi če na začetku ni rezultatov. Pot profesionalnega tenisača se začne že v otroštvu, vendar ne predstavlja zgolj veliko treningov, ampak to postane način življenja (Arslan & Bayraktar, 2020). Vse to pa

zahteva veliko časa, ki ga moraš ti, kot tudi tvoji bližnji, nameniti tenisu že v zgodnjih otroških letih. Če večino časa nameniš tenisu, ti za drugo ne preostane več časa.

Iz tega lahko sklepamo, da so bivši teniški profesionalci na začetku omejeni glede podjetniškega znanja, ki ga lahko pridobijo, vendar imajo druge prednosti, ki jim lahko koristijo, če jih le znajo pravilno izkoristiti. Vsekakor morajo biti na začetku podjetniške poti pazljivi in se posvetovati z izkušenimi profesionalci na podjetniškem področju.

RV2: Ali lahko bivši slovenski profesionalni tenisači konkurirajo drugim posameznikom na podjetniški poti, če so večino časa preživeli samo v teniškem svetu, medtem ko so se lahko drugi posamezniki učili teoretičnih in praktičnih vidikov podjetništva?

Konceptualizacija 3: Kljub temu da smo predpostavili, da so bivši slovenski teniški profesionalci na začetku omejeni s podjetniškim znanjem, so si po drugi strani med teniškim profesionalizmom pridobili določene povezave in poznanstva, ki jim lahko zelo pomagajo pri njihovi podjetniški karieri. Te povezave so še toliko močnejše, če se odločijo, da bodo podjetništvo nadaljevali v teniškem svetu.

Sedaj na vprašanje, ali je podjetniška pot lažja ali ni lažja, težko odgovorimo, vendar če logično sklepamo, bi rekli, da je lažja, če delujejo v teniškem svetu, vendar težja, če začnejo podjetniško delovati na popolnoma novem področju.

Še vseeno moramo vedeti, da tukaj govorimo o bivših slovenskih profesionalnih igralcih, pri katerih je njihov socialni krog omejen. Če bi za primer vzeli »največje« bivše teniške profesionalce na svetu (Rod Laver, Steffi Graf, Pete Sampras, Bjorn Borg ...), bi bil zagotovo začetek njihove podjetniške poti lažji od drugih posameznikov, saj imajo dostop do praktično vsakogar. Dodatno lahko omenimo, da je tudi njihov podjetniški začetni kapital mnogo večji od bivših slovenskih profesionalcev.

RV3: Ali je podjetniška pot bivših slovenskih profesionalnih tenisačev na začetku lažja od ostalih, ker že imajo določeno prepoznavnost in poznanstva, ki so si jih ustvarili pri svoji profesionalni teniški poti?

Konceptualizacija 4: Natančno in ustrezno merjenje uspešnosti v podjetniškem svetu je sestavljeno iz različnih spremenljivk (Murphy, Trailer & Hill, 1996), različne osebne spremenljivke pa določajo podjetniške namere in navsezadnje podjetniški uspeh (Olakitan & Ayobami, 2011).

V trenutnem globalnem na znanju temelječem gospodarstvu se mora podjetnik opremiti z novimi veščinami, če želi biti konkurenčen (Jusoh, Ziyae, Asimiran & Kadir, 2011), bivši slovenski teniški profesionalci pa morajo takšne veščine razvijati skozi svoje življenje, če želijo postati boljši od drugih.

Kot je v teniškem svetu potrebna določena tekmovalnost, je podobna tekmovalnost za uspeh nujna tudi v podjetniškem svetu, tako da lahko predvidevamo, da je uspešnost v tenisu sorazmerna z uspešnostjo v podjetništvu, saj se bodo tisti, ki so se tam bili pripravljene močnejše boriti za posamezne točke, močnejše borili tudi v podjetništvu za premagovanje različnih ovir.

Vsekakor so pomembne tudi osebne kompetence, ki jih posamezniki razvijajo skozi svoje življenje, opredelimo jih lahko kot vsota izkušenj, znanj in veščin, ki jih pridobimo, in so nujne za uspešno opravljanje določene naloge ali dela (Kaur & Bains, 2013). Določen vpliv na podjetniško uspešnost lahko pripišemo tudi časovnemu obdobju, v katerem so tenisači zaključili svojo profesionalno kariero, saj tiste, ki to storijo v kriznem času, čaka veliko težja pot kot tiste, ki to storijo v času blaginje.

Kot enega najpomembnejših dejavnikov bi izpostavili proaktivno vedenje, saj imaš lahko v podjetniškem svetu možnosti samo takrat, ko se zaveš, da boš moral priložnosti in ne le čakati, da ti pridejo naproti. Vse dejavnike uspeha je treba nadgrajevati z različnimi izobraževanji in usposabljanji za vzpostavitev dobre podjetniške kulture (Nieuwenhuizen & Kroon, 2002).

RV4: Kateri dejavniki najbolj vplivajo na podjetniško uspešnost bivših slovenskih profesionalnih tenisačev?

Konceptualizacija 5: V teoretičnem delu smo omenili več različnih tipov karier, vzeli smo Brečkovo (2006b) delitev, ki deli kariero na birokratsko, profesionalno in podjetniško, tako lahko predpostavljamo, da kariera bivših slovenskih profesionalnih tenisačev ne spada pod standardno tradicionalno kariero. Večina njih se začne s podjetništvom resneje ukvarjati, ko svojo teniško kariero že zaključijo. Vsekakor pa morajo biti tako kot pri tenisu kot tudi v podjetništvu zelo proaktivni in ne smejo gledati v smeri, ki je znotraj določenih »okvirjev«, saj proaktivnost konkretno poveča uspešnost podjetniškega udejstvovanja (Claes & Ruiz-Quintanilla, 1998).

Ko se bivši slovenski teniški profesionalci enkrat lotijo podjetništva se njihova kariera preusmeri v podjetniško, do tedaj pa lahko predpostavimo, da so njihove kariere bolj usmerjene v profesionalno kariero, hkrati lahko teniško kariero opredelimo tudi kot brezmejno kariero, ki predstavlja posameznike, ki so neodvisni in največkrat niso zaposleni znotraj posameznih organizacij (Presti, Pluviano & Briscoe, 2018).

RV5: Kakšne so podjetniške kariere bivših slovenskih profesionalnih tenisačev?

4.3 Intervju

Za namene empirične raziskave smo izpeljali osem individualnih intervjujev. Pet intervjujev je bilo izvedenih z nekdanjimi slovenskimi profesionalnimi tenisači, ki so

svojo kariero nato preusmerili v podjetništvo, medtem ko smo tri intervjuje izvedli z drugimi nekdanjimi slovenskimi profesionalnimi športniki, ki niso bili tenisači, ampak so se prav tako odločili za podjetniško pot po koncu svoje športne kariere. Vsak intervju je bil izveden ločeno. Določena vprašanja so se razlikovala med intervjuvanci, ki so se specializirali v tenisu, in drugimi športniki, ki so se ukvarjali s športi zunaj tenisa. V nekaterih primerih smo prilagodili vprašanja glede na odgovore, ki smo jih prejeli med prejšnjimi intervjuji.

Seznam vprašanj smo pripravili glede na raziskovalna vprašanja in teoretična izhodišča. Seznam vseh vprašanj in vseh odgovor intervjuvancev se nahaja v prilogi magistrskega dela.

4.3.1 Izbor potencialnih intervjuvancev

Pri izboru intervjuvancev med bivšimi slovenskimi teniški profesionalci smo postavili naslednje kriterije:

- Izbrani intervjuvanci so dosegli izjemne teniške rezultate na mednarodni ravni, vključno z visokimi uvrstitvami na turnirjih, osvojenimi ATP točkami ali pomembnimi zmagami na državnih in mednarodnih prvenstvih.
- Intervjuvanci so se uspešno preusmerili v podjetniški svet po zaključku svoje teniške kariere. Izpostavljajo se kot vzorniki, ki so uspešno ustanovili in razvili svoje podjetje ter dosegli opazen uspeh na podjetniškem področju.
- Intervjuvanci so pokazali izjemne vodstvene sposobnosti tako na teniškem igrišču kot tudi v podjetniškem svetu.
- Izbrani intervjuvanci so izkazali inovativnost in ustvarjalnost pri razvoju inovativnih poslovnih modelov ter pri uvedbi inovativnih rešitev v svoje podjetje.
- Intervjuvanci izkazujejo močno strast do podjetništva, obenem pa ohranjajo svojo strast do tenisa.

Za izbor intervjuvancev med ostalimi bivšimi slovenskimi profesionalnimi športniki smo se odločili za naslednje kriterije:

- Izbrani intervjuvanci so dosegli izjemne rezultate v svojih športih na svetovni ravni, kot so osvojene medalje na olimpijskih igrah, svetovnih prvenstvih ali drugih mednarodnih tekmovanjih, ter dosežene najvišje uvrstitve v svetovnem vrhu.
- Intervjuvanci so se uspešno preusmerili v podjetniški svet po koncu svoje športne kariere.
- Izbrani intervjuvanci so pokazali izjemne vodstvene sposobnosti v športu in v podjetništvu.
- Intervjuvanci so izkazali inovativnost in ustvarjalnost pri preoblikovanju in prilagajanju svojih športnih izkušenj v podjetniškem okolju.

- Izbrani intervjuvanci so se spopadli z različnimi izzivi tako v svojem športu kot tudi v podjetniškem svetu.

V končnem izboru smo vključili pet bivših slovenskih profesionalnih tenisačev in tri bivše profesionalne športnike iz drugih športnih panog. Vsi izmed izbranih intervjuvancev so se uveljavili kot vrhunski športniki v svojih specifičnih disciplinah ter nato uspešno preusmerili svojo kariero v podjetništvo. Kasneje bomo podrobneje raziskali, da so se vsi bivši profesionalni športniki po koncu svoje športne kariere ponovno vključili v šport, v katerem so tekmovali na profesionalni ravni. Nekateri so to storili takoj po zaključku športne kariere, medtem ko so si drugi vzeli nekaj časa za premor v vmesnem obdobju.

4.3.2 Potek in izvedba intervjujev

Z vsakim potencialnim intervjuvancem smo vzpostavili komunikacijo po elektronski pošti, v sporočilu smo predstavili namen raziskave, temo intervjuja in ključna raziskovalna vprašanja. Intervjuji so bili izvedeni po programski opremi Zoom, pri čemer smo vsakega intervjuvanca obravnavali ločeno. Med intervjuji smo v Wordov dokument neposredno zapisovali delne odgovore intervjuvancev, nato pa smo po zaključku vsakega intervjuja izdelali celotni transkript odgovorov. Med izvajanjem intervjujev smo posebno pozornost namenjali pridobivanju kakovostnih odgovorov. Med pogovorom smo bili tudi pripravljene postaviti dodatna vprašanja za pojasnitev razumevanja podanih odgovorov. V primeru, da smo naleteli na nejasnosti glede specifičnih izrazov, terminologije ali pomena v zastavljenih vprašanjih, smo postavili dodatna vprašanja ali zahtevali pojasnilo, da bi bolje razumeli vsebino vprašanja intervjuvanih oseb. To smo storili, da bi zagotovili boljše razumevanje in pridobili relevantne informacije od intervjuvancev. Priloge vsebujejo celotno besedilo intervjujev, ki so označena z zaporednimi številkami od 1 do 8.

Intervjuji s petimi bivšimi slovenskimi profesionalnimi tenisači in tremi bivšimi profesionalci iz drugih športnih panog so potekali v obdobju med 8. in 25. majem 2023. Intervjuji so se odvijali brez težav v sproščenem vzdušju ter so trajali od pol ure do ene ure in pol. Vsi intervjuvanci so bili pripravljene in odprti glede deljenja svojih izkušenj, stališč in mnenj v zvezi s svojo športno kariero ter prehodom na podjetniško pot. Pri izvedbi intervjujev smo uporabljali opomnik oz. seznam vprašanj.

4.3.3 Predstavitev intervjuvancev

Izvedli smo intervjuje z osmimi moškimi, starimi med 26 in 51 let. Povprečna starost tenisačev je 37 let, medtem ko so se povprečno profesionalno ukvarjali s tenisom 6,4 leta. Dva od tenisačev sta po končani profesionalni teniški karieri sledila bolj vodstveni karieri, vendar pa sta kasneje vstopila v podjetniške vode. Povprečna starost ostalih

profesionalnih športnikov je 48,3 let, so pa vsi izmed njih vstopili v podjetniške vode takoj po zaključku svoje profesionalne športne kariere.

Zaradi potencialne nevarnosti subjektivnosti pri interpretaciji odgovorov intervjuvancev smo se odločili za anonimizacijo vseh intervjuvancev. Vsakega intervjuvanca smo poimenovali kot "Intervjuvanec" in mu dodelili naključno številko med 1 in 8. Kljub anonimnosti smo vsakega posameznega intervjuvanca predstavili in opisali ključne vidike, ki nam omogočajo razumevanje in povezovanje različnih kariernih poti, ki so obravnavane v magistrskem delu. S tem smo si prizadevali za vzpostavitev rdeče niti razumevanja in dojetanja karier intervjuvanih oseb v okviru magistrskega dela. Intervjuvane osebe so predstavljene v tabeli 6.

Tabela 6: Intervjuvane osebe

	Spol	Starost	Šport	Izobrazba	Področje podjetništva	Največji športni uspeh	Število let v profesionalnem športu	Število let v podjetništvu
Intervjuvanec 1	M	33	Tenis	Dokončana gimnazija	Lastništvo nogometnega kluba	Uvrstitev med 50 na ATP lestvici	11	2
Intervjuvanec 2	M	44	Tenis	Dokončana srednja šola	Teniška trgovina	Osvojena ATP točka	5	17
Intervjuvanec 3	M	36	Tenis	Dokončana srednja šola	Teniška akademija	Uvrstitev med 50 na ATP lestvici	12	3
Intervjuvanec 4	M	46	Tenis	Dokončana fakulteta	Gradbeništvo in teniški trener	Članski državni prvak	1	4
Intervjuvanec 5	M	26	Tenis	Dokončana srednja šola	Teniška akademija	Osvojena ATP točka	3	3
Intervjuvanec 6	M	43	Košarka	Dokončana srednja šola	Gostinstvo in nepremičnine	Evropski prvak	16	10
Intervjuvanec 7	M	51	Smučanje	Dokončana srednja šola	Športni management	Mladinski svetovni prvak	15	15
Intervjuvanec 8	M	51	Veslanje	Dokončana srednja šola	Gostinstvo	Bronasta olimpijska medalja	19	14

Vir: lastno delo

4.3.4 Analiza intervjujev

4.3.4.1 Kodiranje besedila in določitev tematskih mrež

Med procesom kodiranja besedil intervjujev smo identificirali in opredelili 14 kod, ki smo jih uporabili za segmentiranje besedilnih odlomkov. S pomočjo teh kod smo nato povezali segmente, ki so se ujemali po kodah, v osnovne teme. Te osnovne teme smo nato združili glede na njihovo vsebinsko povezanost in ustvarili organizirane teme. S tem pristopom smo uspeli ustvariti tri tematske mreže, ki predstavljajo kategorizacijo ključnih vsebinskih elementov iz intervjujev.

Z namenom izboljšanja analize podatkov in pridobitve bolj poglobljenega razumevanja smo se odločili pripraviti dve skupini tematskih mrež, ki se osredotočata na različne skupine profesionalnih športnikov. Prva skupina tematskih mrež je namenjena intervjujem z bivšimi profesionalnimi športniki, katerih primarna športna disciplina je bila tenis. Ta skupina tematskih mrež se osredotoča na specifične vidike teniškega sveta ter prinaša vpoglede in strokovnost, ki so posebej relevantni za teniški svet.

Druga skupina tematskih mrež pa je namenjena pogovorom z intervjuvanci, ki so se profesionalno ukvarjali z drugimi športnimi disciplinami, kot so smučanje, košarka in veslanje. V tej skupini tematskih mrež se osredotočamo na specifične izzive, strategije in različne pristope, ki so značilni za posamezne športne panoge. Raziskujemo razlike in podobnosti med temi športi ter identificiramo ključne vidike uspeha in izzive, ki so pomembni za športnike pri prehodu v podjetništvo.

S tem pristopom k tematskim mrežam želimo podrobneje preučiti razlike in specifičnosti med tenisom ter drugimi športnimi disciplinami. Na podlagi teh analiz in vpogledov bomo pridobili dragocene informacije, ki bodo koristile tako v športnem kot tudi v podjetniškem kontekstu. Hkrati se bomo osredotočili na oblikovanje prilagojenih strategij, programov in podpore za športnike pri njihovem prehodu v podjetništvo ter pri njihovem razvoju kot uspešnih podjetnikov. S pridobljenimi spoznanji bomo lahko bolje razumeli, kako športne izkušnje, veščine in mentaliteta vplivajo na uspeh v podjetništvu ter oblikovali smernice za podporo športnikom na njihovi podjetniški poti.

Tematske mreže pri drugih športnikih so večinoma enake, razen pri štirih osnovnih temah, pri katerih se pojavljajo razlike. V nadaljevanju bomo tudi podrobneje predstavili te razlike.

V tabeli 7 so prikazane vse kode in teme ter njihova povezava.

Tabela 7: Oblikovanje tematskih mrež – tenisači

KODE	OSNOVNE TEME	ORGANIZIRANE TEME	GLOBALNE TEME
<ul style="list-style-type: none"> - Športno udejstvovanje - Vpliv staršev - Šola - TZS - Profesionalni tenis 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zgodnji začetki ukvarjanja s športom 2. Starševski vpliv za športno udejstvovanje 3. Redno treniranje tenisa v mladinskih letih 4. Kombinacija teniškega udejstvovanja s šolanjem 5. Vpliv Teniške zveze Slovenije 6. Prehod iz mladinske sekcije v profesionalni tenis 7. Postavljanje tenisa na prvo mesto 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proces spremembe iz tekmovalnega v profesionalni tenis 2. Trajanje profesionalnega teniškega udejstvovanja 	<p>Vpliv profesionalnega teniškega udejstvovanja na posameznika</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Zaključek - Sprememba kariere - Podjetništvo - Socialni kapital - Proaktivnost 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pomisleki o zaključku profesionalne teniške kariere 2. Konec profesionalne teniške kariere 3. Sprememba karierni poti 4. Osnove podjetniškega razmišljanja in delovanja 5. Vpliv teniškega socialnega kapitala 6. Vpliv proaktivnega vedenja na uspešnost v podjetniškem svetu 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zaključek profesionalne teniške kariere 2. Začetek podjetniškega udejstvovanja 	<p>Potek spremembe karierni poti iz profesionalnega tenisa v podjetniško udejstvovanje posameznika</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Kompetence - Sposobnosti - Problemi - Nasveti 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pomembnost osebnih kompetenc 2. Splet vrednot 3. Problemi prehoda v podjetniški svet 4. Predlogi za izboljšanje učinkovitosti pri prehodu v podjetniški svet 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uspešnost prehoda v povezavi s posameznikom 2. Izboljšanje učinkovitosti prehoda 	<p>Politika problemov, predlogov in nasvetov prehoda iz profesionalnega teniškega udejstvovanja v podjetništvo</p>

Vir: lastno delo

4.3.4.2 Tematska mreža 1: Vpliv profesionalnega teniškega udejstvovanja na posameznika

a) Proces spremembe iz tekmovalnega v profesionalni tenis

Zgodnji začetki ukvarjanja s športom: Z intervjuji smo ugotovili, da so zgodnji začetki ukvarjanja s športom pomembno vplivali na vse intervjuvane tenisače. Veliko se jih je začelo ukvarjati z različnimi športi že pri svojih 5 letih, pri čemer so sprva poizkušali vse različne športe, nato pa so se na podlagi različnih dejavnikov usmerili v tenis. Pri intervjuvancu 4 je bil ta pogoj poškodba: *»Sprva sem se ukvarjal s smučarskimi skoki, vendar sem po nekem hujšem padcu na željo staršev prešel na tenis.«* Ostali intervjuvanci pa so se preusmerili v tenis tudi iz drugih razlogov, pri intervjuvancu 5 je bil razlog, da so živeli blizu teniškega kluba: *»Moji začetki v tenisu segajo v čas, ko sem bil še zelo mlad. Moj oče je rekreativno igral tenis, poleg tega pa smo živeli blizu teniškega kluba in vse to skupaj mi je vzbudilo zanimanje za ta šport.«*

Starševski vpliv za športno udejstvovanje: Starševski vpliv je bil prisoten pri vseh tenisačih, saj so želeli, da se bo njihov otrok ukvarjal s športom. Pojavila sta se dva pomembna razloga. Prvi razlog je, da je bil že starš sam aktiven športnik in je želel otroka spraviti na podobno športno pot, drugi razlog pa je, da je bil starš bivši vrhunski športnik in je želel podobno od otroka. Intervjuvanec 1 je dejal: *»Prvič sem se s tenisom srečal pri približno šestih letih, kamor sta naju starša, brata in mene, vpisala z namenom, da se posvetiva enemu od športov. Oba starša sta bila učitelja smučanja in sta vedno želela, da sva aktivna v športu. Med odraščanjem sem preizkusil tudi druge športe, a smo se skupaj odločili, da bo tenis moja osrednja disciplina in da se bom temu športu profesionalno posvetil.«* Pri intervjuvancu 1 lahko vidimo, da se je s športom začel ukvarjati zaradi prvega razloga, ker sta bila njegova starša aktivna športnika, medtem ko se je intervjuvanec 2 s športom začel ukvarjati predvsem iz drugega razloga, ker je bil njegov oče bivši vrhunski športnik: *»S tenisom sem se začel ukvarjati pri okoli treh, štirih letih. Seveda na začetku se to še ne šteje kot pravi tenis, saj se mora otrok najprej spoznati z igro tenisa in različnimi osnovami, da pridobi motoriko za igre z žogami. Moram pa omeniti, da nisem sam izbral teniško pot, vendar me je v to usmeril, lahko bi skoraj rekli »potisnil« oče, ki je bivši vrhunski športnik in si je že od nekdaj želel, da bo njegov sin profesionalni tenisač.«* Pri intervjuvancu 3 pa opazimo, da je bila njegova pot v tenis skoraj nujna, saj je njegov oče doma ustvaril idealne pogoje za tenis: *»Moj oče je celo zgradil teniško igrišče, kar je bil zagon za mojo pot v tenisu.«*

Redno treniranje tenisa v mladinskih letih: Mladinska leta v tenisu štejemo približno od 12 do 18 let in predstavljajo eno najpomembnejših obdobij v teniškem procesu, saj se takrat tenisači najbolj izoblikujejo, ustvarjajo svojo teniško igro in spoznavajo teniški svet. To je obdobje, v katerem veliko mladincev preneha igrati tenis, saj vidi, da je sam profesionalni tenis pretežak, in se raje odločijo za drugo kariero oziroma nadaljujejo tenis bolj v smislu tekmovalnega/rekreativnega načina. V tem obdobju moraš tenis obravnavati, kot da si že na

robu profesionalizma, kljub temu da nisi profesionalni tenisač, če želiš imeti kakršnekoli možnosti za nadaljnji uspeh v profesionalnem tenisu. Vsi intervjuvanci so potrdili, da so že v tem obdobju tenisu namenili skoraj ves prosti čas ter se že navajali na profesionalno športno teniško življenje. Po mnenju intervjuvanca 4 pa so ključna leta že pri desetih: *»Žal je potrebno že pri desetih letih trenirati po štiri ure na dan, saj v nasprotnem primeru ni realno pričakovati, da boste uspeli. Konkurenca je izjemno močna in mnogi imajo boljše pogoje za napredovanje.«* Intervjuvanec 4 je še dodal, da moraš v mladinski sekciji osvajati naslove že v višjih kategorijah, kot je tvoja primarna, če želiš kasneje sploh imeti možnosti postati profesionalni tenisač.

Kombinacija teniškega udejstvovanja s šolanjem: Kombinacija tenisa in šole je bila v izziv večini intervjuvancev, in kot glavni razlog so navedli, da so težko kombinirali udejstvovanje v tenisu s šolo. Najtežji trenutki so jim bili ravno, ko so presedlali v profesionalni tenis, saj se je takrat začelo največ potovanj po različnih turnirjih, treningi so postali resnejši in bili dvakrat dnevno, pritisk po zmagi se je kar naenkrat povečal. Intervjuvanec 5 pravi: *»Bilo je potrebno skrbno načrtovanje in veliko prilagajanja. Že med prehodom iz osnovne v srednjo šolo sem se soočal s pogostimi potovanji na turnirje, kar je oteževalo redno šolanje.«* Pri njem je bil rezultat tega, da je šolanje opravil, vendar veliko kasneje kot njegovi sovrstniki, ki niso imeli podobnega življenjskega ritma.

Pri intervjuvancu 2 in 5 je bila kombinacija uspešnejša, saj sta oba uspešno zaključila šolanje tudi na višji stopnji kot drugi intervjuvanci, hkrati pa sta dosegala podobne uspešne rezultate na teniški smeri. Po mnenju intervjuvanca 3 ni mogoče usklajevati tenisa in šole: *»Kar zadeva šolo, po mojem mnenju ni mogoče uspešno opravljati teniške kariere in šolanja hkrati, ker moraš biti stoddostno fokusiran na tenis, če želiš priti med najboljše. Sam sem to sprejel in mi je uspelo uskladiti vse skupaj.«*

Vpliv Teniške zveze Slovenije: Pri vseh intervjuvancih vidimo, da je Teniška zveza Slovenije imela določen vpliv pri njihovi teniški poti. Večina je navedla, da so imeli prednost pri določenih močnejših turnirjih, spoznali so druge teniške tekmovalce, ustvarili so si določene mreže znotraj zveze, vsekakor so vsi intervjuvanci rekli, da niso imeli nobene večje denarne podpore, saj v tistih časih zveza še ni imela toliko sredstev, da bi lahko denarno podprla mlade slovenske tenisače. Hkrati so tudi vsi intervjuvanci izjavili, da vidijo, da se je v zadnjih letih vse skupaj zelo poboljšalo in da imajo mladi sedaj veliko več priložnosti pridobiti različna denarna sredstva, kar jim omogoča boljšo in lažjo pot v teniški profesionalizem.

Prehod iz mladinske sekcije v profesionalni tenis: To je trenutek, ko večina teniških tekmovalcev preneha s svojo teniško kariero, saj se morajo odločiti, ali bodo svoje življenje podredili tenisu in temu namenili skoraj ves svoj čas ali pa bodo izbrali drugo karierno pot. Pri večini se ta odločitev začne po zaključku srednje šole, ko se moraš odločiti med profesionalnim teniškom ali pa nadaljevanjem študija. Določeni teniški igralci se odločijo za kombinacijo obojega, vendar si večina teniških profesionalcev želi čim prej na turnejo, da

lahko začnejo tekmovati proti najboljšim. Intervjuvanec 1 se je na svojo profesionalno pot odpravil po končani gimnaziji, čeprav so starši želeli, da bi se vpisal na eno izmed ameriških fakultet, na kateri bi lahko kombiniral oboje, vendar je kljub temu uspel prepričati starše, da se odpravi na turnejo, kjer je lahko začel tekmovati proti najboljšim: *»Kljub temu da je bilo kar velik finančni zalogaj, so starši verjeli vame in so me na koncu podprli ter omogočili, da sem odšel na profesionalno teniško pot.«*

Pri intervjuvancih 3 in 4 opazimo, da sta podobno kot intervjuvanec 1 svojo profesionalno pot začela pri okoli 18 letih, ko sta prestopila v člansko selekcijo in se začela udeleževati resnejših turnirjev, kjer so že imeli večje nagradne sklade. Intervjuvanec 2 je o začetku svoje profesionalne poti izjavil: *»Rekel bi, da se je ta trenutek zgodil pri okoli štirinajstih letih.«*

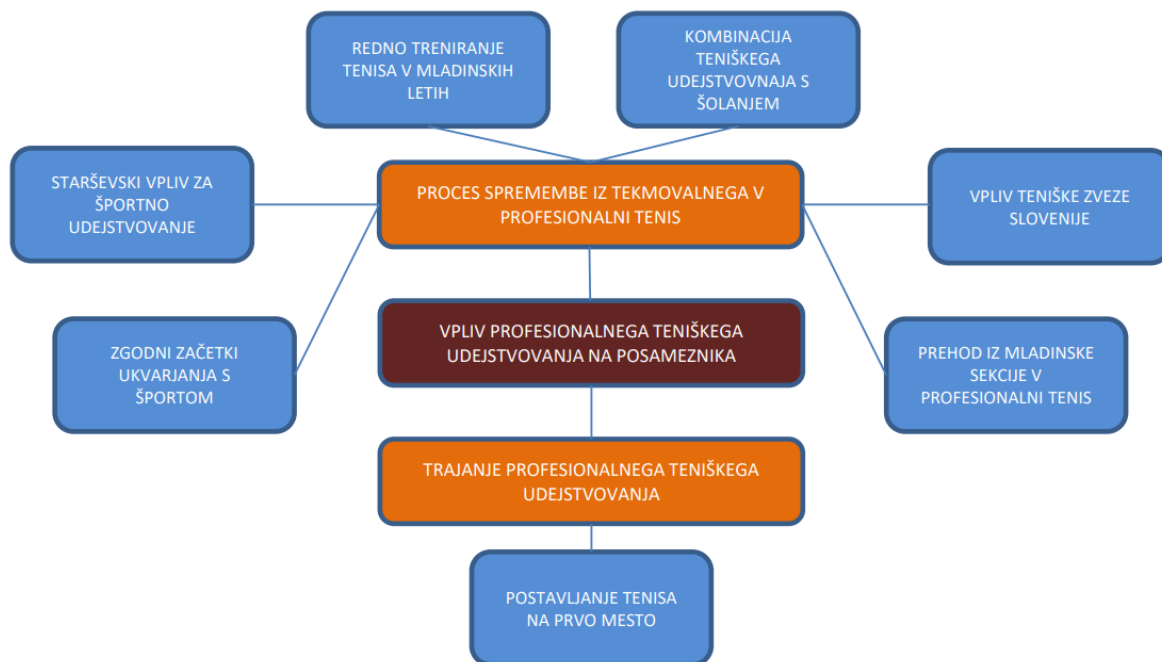
b) Trajanje profesionalnega teniška udejstvovanja

Postavljanje tenisa na prvo mesto: Če želijo teniški profesionalni igralci konkurirati v teniškem svetu, morajo praktično podrediti svoje življenje tenisu. V tenisu kot v drugih športnih velja rek, da če želiš postati najboljši, moraš igrati proti najboljšim, kar pomeni, da moraš že od svojega 10 leta naprej igrati na mednarodni ravni, se udeleževati mednarodnih turnirjev in ves čas trenirati. Vsaka profesionalna pot v kateremkoli športu ni lahka, vendar lahko rečemo, da je tenis še posebej težak šport, saj si na igrišču sam, brez ekipe. Teniška sezona traja praktično 11 mesecev, kar pomeni, da si 11 mesecev po svetu, brez nekakšnega stalnega prebivališča. Ko se enkrat odločiš, da bo tenis postal tvoja primarna stvar v življenju, se morajo temu prilagoditi tudi drugi tvoji bližnji in živeti enak način življenja. Hoteli, potovanja, konstanti treningi in konstanta tekmovanja postanejo del vsakdana. Po mnenju intervjuvanca 5 je tenis eden najzahtevnejših športov: *»Profesionalni igralci se soočajo z dolgo sezono, ki traja približno 11 mesecev, in pogostimi potovanji ter menjavanjem lokacij. To zahteva fizično in mentalno pripravljenost ter prilagodljivost. Tenis je eden od najzahtevnejših športov glede profesionalizma, saj zahteva visoko raven discipline, treninga in odrekanja.«*

O zahtevnosti tenisa in teniškem načinu življenja ima enako mnenje tudi intervjuvanec 4: *»Žal je potrebno že pri desetih letih trenirati po štiri ure na dan, saj v nasprotnem primeru ni realno pričakovati, da boste uspeli. Konkurenca je izjemno močna in mnogi imajo boljše pogoje za napredovanje.«*

Od vseh intervjuvancev smo dobili občutek, da so se vsi, čeprav so vedeli, kako težka, samotna in naporna je pot teniškega profesionalca, zavedno odpravili na to pot, se soočili z njo ter dnevno prilagajali na vse možne situacije. Vseeno pa se je večina strinjala, da je bila teniška pot, čeprav je bila izjemno težka, vredna, saj so iz nje dobili izkušnje, ki jih drugače ne bi mogli, kot pravi intervjuvanec 1: *»Kljub temu da je ta način življenja lahko velik pritisk, je na koncu vreden vsega truda.«*

Slika 1: Tematska mreža 1 – vpliv profesionalnega teniškega udejstvovanja na posameznika



Vir: lastno delo

4.3.4.3 Tematska mreža 2 – potek spremembe karijerne poti iz profesionalnega tenisa v podjetniško udejstvovanje posameznika

a) Zaključek profesionalne teniške kariere

Pomisleki o zaključku profesionalne teniške kariere: O zaključku profesionalne teniške kariere so se spraševali prav vsi intervjuvanci. Razlika je bila edino v tem, na kateri stopnji in v katerem časovnem obdobju je posamezni intervjuvanec bil ter kaj je bil razlog, da je pomislil o koncu svoje profesionalne teniške kariere. Intervjuvancu 1 je bil vedno cilj igrati profesionalni tenis do njegovega 30 leta, ampak je tudi že v vmesnem času kdaj pomislil o samem zaključku. Njegove besede tudi lepo povzamejo miselnost in njegov pogled na tenis: »Ampak na koncu je ljubezen do igranja prevladala, zaradi tega sem tudi vztrajal tako dolgo.«

Intervjuvance ni zanimalo le to, da niso več dosegali vrhunskih dosežkov v tenisu, ampak so se tudi spraševali, kaj bodo počeli, ko zaključijo svojo profesionalno pot v tem športu. Pri intervjuvancu 3 je spraševanje o koncu svoje profesionalne teniške kariere imelo ravno nasprotni učinek, saj je velikokrat opazil, da je v takem stanju igral bolj sproščeno in dosegal še boljše rezultate: »To me je spodbudilo, da sem ostal osredotočen in vztrajal v tenisu ter dosegel še več dosežkov.«

Konec profesionalne teniške kariere: Zaključek profesionalne teniške kariere je lahko težka odločitev vsakega posameznika, saj to pomeni popolno spremembo na njegovi karierni poti. Sprejeti jo mora vsak posameznik sam, dejavniki pa se razlikujejo od vsakega posameznika posebej:

- Fizična pripravljenost: Tenis je izjemno zahteven šport, ki zahteva vrhunsko fizično pripravljenost. Igralci se srečujejo s poškodbami in obrabo telesa, zato je pomembno upoštevati svoje telo in njegovo zmogljivost. Če igralec opazi upad fizičnih sposobnosti ali če se pojavijo pogoste poškodbe, bi to lahko bil razlog za razmislek o zaključku kariere, kar je bil tudi glavni razlog pri intervjuvancu 3.
- Uspehi in cilji: Velik vpliv imajo tudi igralčevi dosežki v njegovi karieri. Kadar posameznik doseže vse večje cilje, ki si jih je zadal za svojo profesionalno pot, potem je lahko to večkrat razlog, da razmišlja o prenehanju svoje profesionalne teniške poti.
- Starost: Po mnenju intervjuvancev se teniška starost začne pri približno 30 letih. Pri tej starosti neha večina profesionalnih igralcev, saj se začnejo zmanjševati njihove telesne sposobnosti in reakcijski časi, kar pomembno vpliva na njihovo igro.
- Interesi in življenjski slog: Vsi intervjuvanci, ne glede na to, v katerem časovnem obdobju so odnehali, so imeli že ogledane določene projekte za prihodnost. Poleg projektov pa ima vsak posameznik tudi svoje interese, ki jih lažje zasleduje, če njegov delavnik ne predstavlja samo tenis.

Intervjuvanca 1 in 3 sta svojo kariero zaključila pri približno 30 letih, ker sta čutila, da je njun vrhunec počasi šel proti koncu in tudi same iskrice, ki sta jo imela prej, ni bilo več. Za oba je bil to hkrati izjemno težek trenutek, vendar še vseeno nakakšno olajšanje, saj sta vedela, da se bliža konec in sta tako lahko začela z novimi projekti ter se posvetila še drugim stvarem v življenju.

Pri intervjuvancih 2 in 4 pa se vidi drugačno razmišljanje, saj sta oba zaključila svojo profesionalno teniško pot že zelo zgodaj, pri starosti okoli 21 let, ker sta oba po samoanalizi prišla do ugotovitve, da glede na trenutno stanje njunega počutja ter stopnje njunega tenisa ne bosta mogla nikoli posegati po najvišjih rezultatih na svetovni teniški lestvici, zato sta sprejela pogumno odločitev in zaključila svojo profesionalno teniško pot. Za intervjuvanca 2 je bila to ena najtežjih odločitev v življenju, predvsem ker ni upal povedati svojim najbližjim, predvsem očetu, ki se zaradi te odločite nekaj časa sploh ni več pogovarjal z njim.

Pri intervjuvancu 3 pa je na odločitev o končani teniški karieri vplivala predvsem poškodba, saj je opazil, da se njegovo telo ne more več spopadati z zahtevami tekmovalnega tenisa in kot sam pravi: *»Poškodba, ki sem jo utrpel, je bila izjemno boleča in je močno vplivala na mojo igro. Prav tako sem opazil, da ne morem več tekrovati z mladimi igralci, ki so v tenis vložili praktično vso svoje življenje.«*

Sprememba karijerne poti: S spremembo karijerne poti se slej kot prej ukvarjajo prav vsi teniški profesionalci. To jim predstavlja enega najpomembnejših mejnikov življenja na vseh

področjih. Ne glede na to, na kateri točki spremenijo svojo karierno smer, jim to predstavlja pomembno odločitev. Kljub temu da se je profesionalna teniška kariera zaključila pri vseh intervjuvancih, niso prej nikoli resno razmišljali, da bi izbrali drugo karierno pot, kot je to teniški profesionalizem. Po besedah intervjuvanca 3: *»Vedno sem želel biti tenisač in sem užival v tem. Bilo mi je všeč, kako se stvari odvijajo na igrišču in spontano sem se zavedal svojega talenta ob doseženih rezultatih. Zato nisem nikoli razmišljal o izbiri druge karierne poti.«* Intervjuvanec 5 pa pravi: *»Ne, nikoli nisem razmišljal o izbiri druge kariere namesto teniškega profesionalizma, saj je bil tenis vedno moja prva prioriteta. Že kot otrok sem imel jasno vizijo, da si želim biti profesionalni teniški igralec in sem se vedno videl v tem športu.«* Vidimo lahko, da jima je tenis že od začetka predstavljal celotni smisel in način življenja, medtem ko pri intervjuvancu 2 lahko začutimo, da je bila to njegova edina možnost: *»Poglobljeno o tem v svojem otroštvu nisem niti razmišljal, saj nisem imel nobene izbire in sem le poslušal druge ter jim zaupal, da hočejo za mene tisto, kar je najboljše.«*

Ko so zaključili svojo karierno pot in spremenili smer, sta se intervjuvanca 2 in 4 sprva oddaljila od teniške igre in tenisa na splošno ter na začetku niti nista hotela slišati nič v zvezi s tenisom. Kljub temu se je njuna pot kaj kmalu vrnila v teniške vode. Intervjuvanec 2 se je vrnil v tenis kot teniški funkcionar na povabilo predsednika Teniške zveze Slovenije, medtem ko se je intervjuvanec 4 vrnil v tenis kot trener svojega sina. Ostali intervjuvanci pa so že takoj po zaključku svoje profesionalne teniške kariere ostali povezani s tenisom, nekateri bolj v vlogi svetovalcev, nekateri pa v vlogi trenerjev oziroma pomočnikov trenerja. Opazimo lahko torej, da so se na koncu vsi intervjuvanci vrnili v teniške vode, samo nekateri so potrebovali več časa, da so nekako podrobneje razmislili o tem, kaj si želijo početi. Intervjuvanec 2 tak prehod opiše s svojimi besedami: *»Mislim, da je to povsem normalno za vse teniške profesionalce, da se ponovno vključijo v tenis, saj je tenis del življenja posameznika, ki je prehodil to pot. Zato je skoraj nenavadno, če se ne bi vrnili nazaj v tenis.«*

Po teniški karieri so se vsi intervjuvanci na koncu znašli povezani s podjetništvom. Intervjuvanec 1 in 2 sta se že med samim teniškim udejstvanjem ukvarjala s podjetništvom z manjšimi projekti, ki sta si jih zamislila, zato tudi zanj prehod ni bil tako težak oziroma je bilo pri intervjuvancu 2 celo nekako pričakovano, da se bo usmeril v podjetništvo, saj se je njegova celotna družina ukvarjala s tem. Intervjuvanec 4 se je po zaključku kariere bolj usmeril v managerske vode, pri čemer je imel vodilno vlogo pri večjih podjetjih v zavarovalniški in bančni industriji, ampak se je po 10 letih odločil, da se bo preusmeril na samostojno podjetniško pot: *»Ta odločitev je bila posledica želje po večji svobodi pri izbiri projektov in ustvarjanju lastne vizije ter želje po prevzemanju večje odgovornosti.«* Intervjuvanca 3 in 5 pa sta svojo karierno pot nadaljevala v tenisu kot trenerja, saj sta po njunih besedah imela tukaj največ znanja in jima je bilo dokaj logično, da ostaneta v teniškem svetu in svoje znanje predajata na mlajše generacije.

b) Začetek podjetniškega udejstvanja

Osnove podjetniškega razmišljanja in delovanja: Podjetniškega razmišljanja se v življenju lahko naučiš na dva načina. Določene osnove se lahko naučiš na akademski poti, na kateri se učiš bolj teoretičnega podjetništva, medtem ko druge osnove lahko pridobiš v praksi preko izkušenih podjetnikov. Vsi intervjuvanci so se osnov podjetniškega razmišljanja učili bolj v praksi, kar je tudi pričakovano, saj so večino življenja preživeli v teniškem svetu in so tako vso praktično znanje črpali od tam. Intervjuvanec 2 je imel sicer boljše pogoje, saj se je njegova celotna družina ukvarjala s podjetništvom, zato jih je lahko že kot otrok opazoval, se učil od njih in v svojem prostem času tudi kaj pomagal, kot pravi: *»Sam sem že v srednji šoli začel risati prve poslovne načrte, kasneje pa sem na faksu in po njem razmišljal o večjih projektih.«* Pri ostalih intervjuvancih pa smo na podlagi njihovih odgovorov lahko videli, da so največ osnov podjetništva dobili preko profesionalnega tenisa, saj lahko po njihovem mnenju v veliko vidikih primerjamo teniški profesionalizem s podjetništvom, saj zahtevata pritiske, delovne navade in vztrajnost na obeh kariernih poteh, če želiš doseči dobre rezultate.

Vpliv teniškega socialnega kapitala: Bolj so posamezniki vpeti v teniško profesionalno pot, večji teniški socialni kapital razvijejo. V profesionalno teniško pot pa si lahko vpet, samo če dovolj dolgo vztrajaš, tekmuješ in spoznavaš druge profesionalne tenisače kot tudi različne teniške funkcionarje in vse, ki so vpeti v teniški svet. Pomembnost močnega teniškega socialnega kapitala lahko vidimo predvsem pri intervjuvancu 1: *»Ustvaril sem si močan socialni kapital, brez katerega bi težje odšel na samostojno podjetniško pot.«* in intervjuvancu 3: *»Da, prepoznavnost, ki sem si jo ustvaril s teniško kariero, mi zagotovo pomaga pri podjetniškem poslovanju.«*, ki sta na svoji profesionalni teniški poti vztrajala mnogo dlje kot ostali intervjuvanci.

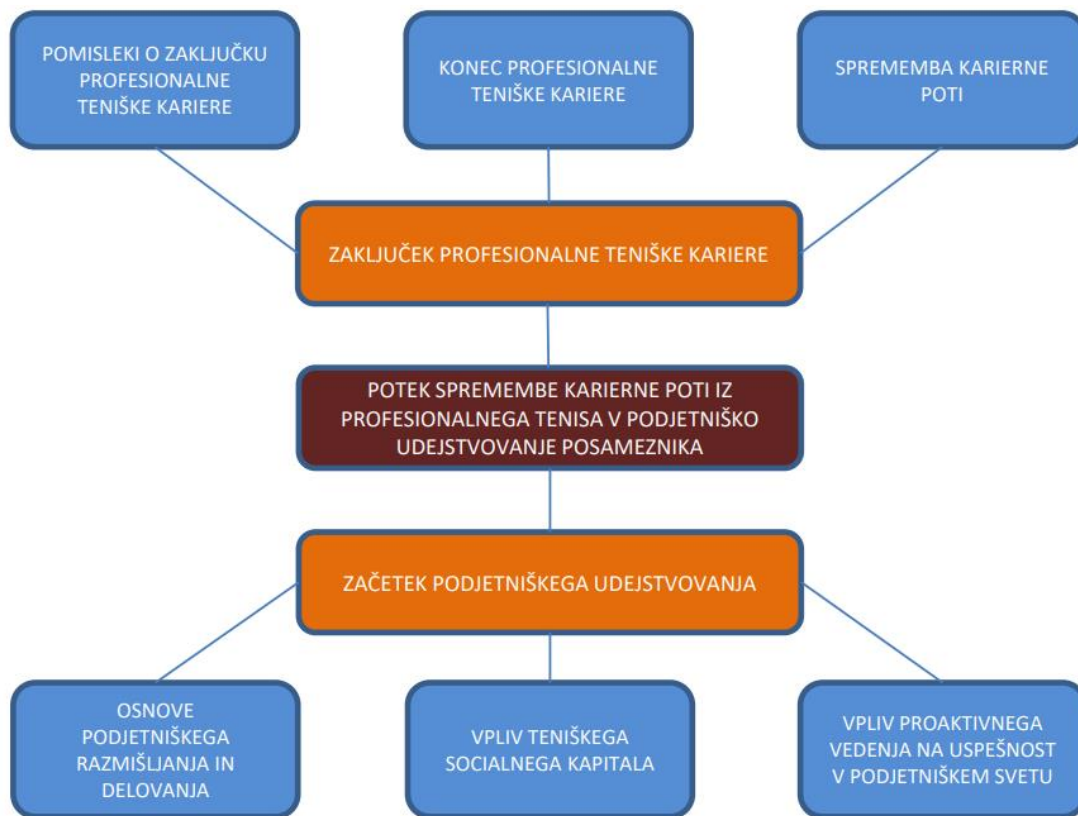
Kljub temu da so intervjuvanci 2, 4 in 5 svojo profesionalno teniško pot zaključili že veliko prej kot traja nekakšna povprečna profesionalna teniška pot, je vsak izmed njih potrdil velik pomen socialnega kapitala, ki so si ga ustvarili. Intervjuvanec 5 pravi, da sam ne bi nikoli dobil priložnosti oditi v tujino in nadaljevati teniško kariero v podjetniški smeri, če ne bi imel dragocenih virov v obliki poznanstev. Pri intervjuvancu 2 pa vidimo, da še dandanes uporablja svojo profesionalno teniško udejstvovanje pri poslovnih pogovorih: *»Seveda, ker sem bil kot mlad precej uspešen v teniškem svetu, sem si tako ustvaril določeno kredibilnost znotraj teniške javnosti in tudi zunaj nje, ki mi koristi še danes. Pridobil sem spoštovanje in večkrat, ko se pogovarjam s poslovnimi partnerji, postane moja teniška kariera nit pogovora, kar le dodobra izkoristim.«*

Vpliv proaktivnega vedenja na uspešnost v podjetniškem svetu: Proaktivno vedenje lahko definiramo kot samoiniciativno prevzemanje kontrole. O pomembnosti proaktivnosti, tako na teniški kot podjetniški poti, so se strinjali vsi intervjuvanci. Prav vsak izmed intervjuvancev je večkrat poudaril pomembnost proaktivnosti in kako se ravno v teh manjših detajlih naredi razlika, ki na koncu privede do rezultatov.

Da pokažemo, kako pomembna je za vsakega intervjuvanca proaktivnost, so v nadaljevanju predstavljene izjave vseh intervjuvancev:

- Intervjuvanec 1: »Definitivno, brez tega podjetništvo ne obstaja.«
- Intervjuvanec 2: »Ne samo pomembno, ampak nujno.«
- Intervjuvanec 3: »Da, proaktivno vedenje je izredno pomembno za podjetniško uspešnost.«
- Intervjuvanec 4: »Ne samo da je pomembno, ampak je nujno!«
- Intervjuvanec 5: »Na neki točki, če se hočeš razvijati in napredovati, je pomembno stopiti iz cone udobja in brez proaktivnosti je to nemogoče.«

Slika 2: Tematska mreža 2 – potek spremembe karijerne poti iz profesionalnega tenisa v podjetniško udejstvovanje posameznika



Vir: lastno delo

4.3.4.4 Tematska mreža 3 – politika problemov, predlogov in nasvetov prehoda iz profesionalnega teniškega udejstvovanja v podjetništvo

- a) Uspešnost prehoda v povezavi s posameznikom

Pomembnost osebnih kompetenc: Osebne kompetence razvijamo v letih svojega delovanja na različnih področjih. Največkrat se nam določene kompetence razvijejo ravno glede na okolje, v katerem delujemo. Intervjuvanci so svoje otroštvo in kasneje že obdobje mladih odraslih preživeli v profesionalnem teniškem svetu, zato so se jim oblikovale kompetence, s katerimi so lahko dostavljali rezultate v tem okolju. Med vprašanjem o osebnih kompetencah so vsi izpostavili predvsem dvoje: delavnost in vztrajnost. Intervjuvanci so povedali, kako pomembna je delavnost v profesionalnem teniškem svetu in kako so to delavnost in uspešnost prenesli na podjetniško pot. Kot profesionalni tenisači so se morali držati določenega ritma, ves čas se konstantno izboljševati, vztrajati, tudi ko ni bilo rezultatov, in ravno taka miselnost, takšne kompetence, ki so jih izpopolnili, jim predstavljajo največjo prednost pred drugimi na podjetniški poti. Medtem ko so drugi posamezniki na podjetniški poti močnejši mogoče bolj v teoretičnih osnovah podjetniškega delovanja, pa intervjuvanci ta primanjkljaj premagajo s svojo delavnostjo in vztrajnostjo.

Splet vrednot: Če so pri osebnih kompetencah in navadah izpostavili delavnost in vztrajnost, so bili soglasni tudi pri vrednotah, pri katerih so daleč na prvo mesto izpostavili zaupanje. Tukaj so vsi intervjuvanci povedali, da jim je za vsak podjetniški projekt, ki ga začnejo, najpomembnejša ekipa, s katero sodelujejo, in odnos z njimi. Sami poslovni načrti in finančne konstrukcije pridejo na vrsto kasneje, vendar če je ekipa prava in ji lahko zaupajo, potem se lotijo skoraj vsakega projekta. Kot pravi intervjuvanec 1, mu te vrednote niso pomembne samo pri podjetniških projektih, ampak tudi v življenju nasploh: *»Zaupanje je ključnega pomena in brez njega ni mogoče doseči uspeha. V svojem delu se zavzemam za iskrenost in transparentnost, saj sem spoznal, da ljudje spoštujejo odkritost. To je vrednota, ki jo želim vzdrževati in negovati tudi v prihodnosti. V svojih odločitvah se držim lastnih vrednot in ostajam zvest samemu sebi.«* Podobno razmišlja tudi intervjuvanec 3: *»Za mene so najpomembnejše vrednote: zaupanje in iskrenost. Te vrednote so ključne pri vzpostavljanju in ohranjanju odnosov s strankami, partnerji in sodelavci v podjetniškem svetu. Verjamem v gradnjo zaupanja skozi pošteno komunikacijo in dosledno izpolnjevanje obljub.«*

b) Izboljšanje učinkovitosti prehoda

Problemi prehoda v podjetniški svet: Vsak začetek je težak in tudi v primeru kariernega prehoda iz teniškega sveta v podjetništvo ni nič kaj lažji. Največja težava, ki so jo izpostavili skoraj vsi intervjuvanci, je pomanjkanje izobrazbe in izkušenj. Problem samega prehoda je ravno v tem, da ko si enkrat v teniškem profesionalizmu, ti to vzame praktično ves čas, zato se skoraj ne moreš posvetiti drugim stvarim, tudi če bi si to želel. Vsekakor pa je po mnenju intervjuvanca 1 velik problem tudi v nepripravljenosti: *»Nepripravljenost je lahko ovira na poti do uspeha. Čeprav si bil dober športnik, se moraš zavedati, da uspeh ni samoumeven in da je za doseg ciljev treba trdo delati in biti predan temu. Dogaja se preveč podcenjevanja zahtevnostim, ki ti pridejo na podjetniški poti. Treba se je zavedati, da tako kot na teniški poti, se tudi na podjetniški poti dogajajo ves čas prepreke, katere moraš premagati, če želiš*

doseči uspeh. Za takšen uspeh pa mnogi niso pripravljene delati, saj mislijo, da če so bili uspešni v tenisu, da bodo uspešni tudi v podjetništvu.»

Intervjuvanca 2 in 4 sta izpostavila premalo akademskega znanja, ki sta ga pridobila, vendar se moramo zavedati, da sta končala profesionalno teniško pot že pri okoli 20 letih, zato sta imela tudi več časa, da sta zaključila redno šolanje. Pri intervjuvancu 5 pa je glavni problem v pomanjkanju podjetniških izkušenj, vendar kot sam pravi: *»Sam se tudi še vedno učim o podjetništvu in se pogosto obračam na starejše trenerje in podjetnike za nasvete.«*

Predlogi za izboljšanje učinkovitosti pri prehodu v podjetniški svet: Vključitev v podjetniški svet ni vedno enostavna, še posebej če izhajaš iz okolja profesionalnega športa in nimaš nobenih resnih podjetniških predispozicij. Intervjuvanci so ta preskok naredili uspešno, če gledamo kriterije, ki so si jih zadali sami, saj je vsak od njih trenutno srečen na točki, na kateri se nahaja. Vsi so seveda povedali, da je bila tako podjetniška pot kot pot teniškega profesionalca zahtevna, vendar se moraš tako kot v tenisu tudi v podjetništvu soočiti z različnimi preprekami, jih premagati in po njihovih besedah vztrajati naprej.

Kot smo zapisali, so vsi intervjuvanci zadovoljni s svojim prehodom, zato smo se odločili, da bomo zapisali predlog vsakega intervjuvanca posebej, da se bo v diskusiji lažje opredelilo predloge in priporočila za praktično implikacijo:

- Intervjuvanec 1: *»Zato bi vsem toplo priporočal, da preden se lotijo takšne velike spremembe, izvedejo ustrezno predpripravo in pripravijo konkretne poslovne načrte. To bo olajšalo prehod in omogočilo, da se bo posameznik otresel pritiskov, ki jih prinaša ta prehod.«*
- Intervjuvanec 2: *»Prva stvar, ki bi jo priporočal, je usmerjanje posameznikov k določenim izobraževanjem, kjer lahko teoretično pridobijo določena znanja, potrebna v podjetniškem svetu. Hkrati bi jih spodbudil, da raziskujejo različne akademske smeri, da si pridobijo akademsko znanje, vzpostavijo povezave in se družijo s somišljeniki, saj je potem sama podjetniška pot lažja.«*
- Intervjuvanec 3: *»Prvič, posvetiti se morate svoji profesionalni poti in aktivno vključiti v podjetniško okolje. To pomeni, da se morate zavedati, da uspeh v tenisu ne zagotavlja avtomatičnega uspeha v podjetništvu. Drugič, pomembno je nenehno širiti svoje znanje in kompetence. Slednje vključuje pridobivanje novih informacij, izobraževanje in izpopolnjevanje. Nazadnje, ključno je tudi trdo delo in vlaganje energije v svoje delo, ne glede na področje, na katerem se nahajate.«*
- Intervjuvanec 4: *»Če se odločite za profesionalni tenis, je ključno, da mu posvetite sto odstotkov svoje zavezanosti in prilagodite svoj življenjski stil v tej smeri. Če pa se odločite drugače, je pomembno, da se ne prestanete izobraževati, iščete nova znanja in hkrati pridobivate delovne izkušnje, seveda v smeri, ki vas veseli.«*
- Intervjuvanec 5: *»Glavni predlogi za izboljšanje učinkovitosti pri prehodu iz teniškega v podjetniški svet vključujejo organizacijo tečajev in dogodkov s strani teniških organizacij, kot so ATP in ITF, ki bi se osredotočili na življenje po karieri. Pomembno*

je, da se igralci že med aktivno kariero izobražujejo o drugih področjih in pridobijo alternativne izkušnje.«

Slika 3: Tematska mreža 3 – politika problemov, predlogov in nasvetov prehoda iz profesionalnega teniškega udejstvovanja v podjetništvo



Vir: lastno delo

4.3.5 Vsebinske razlike športnikov v primerjavi s tenisači

V okviru našega magistrskega dela preučujemo karierni prehod bivših slovenskih profesionalnih tenisačev v podjetništvo ter izvajamo primerjalno analizo z drugimi športniki, saj smo po temeljiti analizi okolja ugotovili, da je preusmeritev v podjetništvo med tenisači precej redka. Cilj je pridobiti vpogled v karierni prehod in razumevanje dejavnikov, ki vplivajo na uspešen prehod iz športa v podjetništvo. V spodnji tabeli 8 lahko vidimo, da se določene osnovne teme razlikujejo med bivšimi tenisači in drugimi športniki, kar bomo podrobneje predstavili v nadaljevanju.

Tabela 8: Oblikovanje tematskih mrež – ostali športniki

KODE	OSNOVNE TEME	ORGANIZIRANE TEME	GLOBALNE TEME
<ul style="list-style-type: none"> - Športno udejstvovanje - Vpliv različnih dejavnikov - Šola - Profesionalni šport 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zgodnji začetki ukvarjanja s športom 2. Razlogi za športno udejstvovanje 3. Kombinacija športnega udejstvovanja s šolanjem 4. Prehod iz tekmovalnega v profesionalni šport 5. Postavljanje športa na prvo mesto 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proces spremembe iz tekmovalnega v profesionalni šport 2. Trajanje profesionalnega športnega udejstvovanja 	<p style="text-align: center;">Vpliv profesionalnega športnega udejstvovanja na posameznika</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Zaključek - Zdravstveno stanje - Aktivno podjetniško razmišljanje - Proaktivnost 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pomisleki o zaključku profesionalne športne kariere 2. Podjetniško delovanje že v času profesionalne športne kariere 3. Zaključek profesionalne športne kariere v povezavi z zdravstvenimi razlogi 4. Sprememba karierne poti 5. Nadaljevanje podjetniškega delovanja 6. Vpliv proaktivnega vedenja na uspešnost v podjetniškem svetu 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zaključek profesionalne športne kariere 2. Začetek podjetniškega udejstvovanja 	<p style="text-align: center;">Potek spremembe karierne poti iz profesionalnega športa v podjetniško udejstvovanje posameznika</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Kompetence - Sposobnosti - Slab športni sistem - Nasveti 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pomembnost osebnih kompetenc 2. Splet vrednot 3. Problemi prehoda v podjetništvo v povezavi s slabo urejenim športnim sistemom 4. Predlogi za izboljšanje učinkovitosti pri prehodu v podjetniški svet 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uspešnost prehoda v povezavi s posameznikom 2. Izboljšanje učinkovitosti prehoda 	<p style="text-align: center;">Politika problemov, predlogov in nasvetov prehoda iz profesionalnega športnega udejstvovanja v podjetništvo</p>

Vir: lastno delo

Med izvedbo intervjujev smo opazili največje razlike pri naslednjih temah:

- razlogi za športno udejstvovanje,
- prehod iz tekmovalnega v profesionalni šport,
- zaključek profesionalne športne kariere v povezavi z zdravstvenimi razlogi in
- problem prehoda v podjetništvo v povezavi s slabo urejenim športnim sistemom.

Vendar moramo biti pozorni, saj smo imeli omejeno število intervjuvancev, pri čemer vsak predstavlja le eno dodatno športno panogo. Pri posploševanju rezultatov je treba biti previden, saj temeljijo le na opazovanih razlikah. Kljub temu pa opažamo, da je večina odgovorov intervjuvancev izjemno podobna odgovorom tenisačev. To nam nakazuje na obstoj določenih skupnih podobnosti, ki jih bomo v nadaljevanju povzela vsebine in analizi tematskih mrež tudi podrobneje izpostavili.

Razlogi za športno udejstvovanje: V večini primerov bivših slovenskih profesionalnih tenisačev so bili starši glavni krivec, da so se otroci začeli ukvarjati s tenisom. Pri intervjuvancih pa smo opazili manjše razlike, saj se je večina otrok začela ukvarjati s športom na podlagi drugih razlogov. Pri intervjuvancu 6 je bil tako glavni krivec njegov učitelj športne vzgoje: *»Lahko rečem, da je bil to sklop različnih okoliščin, saj sem pred košarko poskusil z različnimi športi, potem pa sem se odzval na povabilo svojega učitelja športne in tako začel s košarko, ko sem bil v 4. razredu osnovne šole.«* Pri intervjuvancu 8 je bil eden od krivcev za njegovo športno udejstvovanje ravno njegov sošolec: *»Nikoli nisem bil konsistenten, zato sem večinoma po dveh tednih treninga že nehal in nadaljeval z drugim športom, vendar na koncu sem zaradi sošolca iz osnovne šole poskusil tudi z veslanjem, kjer sem tudi ostal.«*

Vseeno pa so tudi pri teh intervjuvancih imeli določen vpliv starši, največjega je čutil predvsem intervjuvanec 7, pri katerem je bil glavni krivec njegov oče, saj je bil oče vrhunski športnik, ki ga je potem intervjuvanec tudi treniral.

Prehod iz tekmovalnega v profesionalni šport: V svetu športa obstajajo različne poti, po katerih se posamezniki odločijo postati profesionalni športniki. Ko smo opravljali intervjuje z bivšimi profesionalnimi tenisači, smo lahko videli, da so, kljub temu da se je večina na profesionalno pot odpravila pri svojih 18, 19 letih, profesionalno trenirali že veliko prej, saj drugače ne bi mogli biti konkurenčni drugim. Pri ostalih intervjuvancih pa se je tukaj čutila delna razlika, saj so se v profesionalni šport odpravili bolj kot ne samo na podlagi dobrih rezultatov v mladinskih sekcijah in to niso načrtovali oziroma so imeli prej drugačne načrte. Pri intervjuvancu 7 tako vidimo, da je njegova pot vodila v profesionalni šport na podlagi vrhunskega rezultata v mladinski kategoriji: *»Zares profesionalno sem se s smučanjem začel ukvarjati, ko sem postal mladinski svetovni prvak, saj sem takrat sklenil prvo resno pogodbo tudi v bolj poslovnem smislu.«* Podobno je bilo tudi pri intervjuvancu 8, ki se je odločil profesionalno trenirati, ker je že pri 15 letih dosegal vrhunske rezultate: *»Mislim, da pri kakih 16 letih, ko sem veslanju posvetil ves svoj čas.«*

Če povzamemo vse odgovore, lahko vidimo, da obstajajo določene razlike v primeru teniških intervjujev. Igralci, ki se odločijo za profesionalni tenis, bodisi na podlagi starševskih pričakovanj ali lastnih interesov, se morajo že v zelo zgodnji mladosti ukvarjati s tenisom na profesionalni ravni. Kot smo spoznali iz prejšnjih odgovorov, se vsi strinjajo, da če se ne posvetite tenisu že pri približno 12 letih, ne morete resno razmišljati o doseganju najvišjega nivoja v svetovnem tenisu.

Pri drugih intervjuvancih pa so odgovori bolj usmerjeni v to, da je treba veliko treninga, uspehi pa prihajajo kasneje. Šele na podlagi teh uspehov se lahko odločijo, ali imajo možnosti živeti od športa, in šele potem se lahko zavežejo resnemu treningu in razvijanju svoje športne kariere. V besedah intervjuvanca 8: *»Ni nekakšne težke definicije, kaj moraš početi, da postaneš najboljši. Ves čas moraš trenirati in premagovati druge, da dosežeš različne rezultate, ki ti potem prinesejo nagrade.«*

Ugotavljamo, da je težko določiti enotno pravilno pot do profesionalnega športa. Ključno je, da pri zaključku upoštevamo, da med bivšimi slovenskimi profesionalnimi tenisači še ni bilo igralca, ki bi dosegel sam vrh svetovnega tenisa. V nasprotju s tem so vsi ostali intervjuvanci, ki so se profesionalno udeleževali v drugih športih, dosegli najvišja svetovna mesta.

Zaključek profesionalne športne kariere v povezavi z zdravstvenimi razlogi: V primeru teniških intervjuvancev je prišlo do zaključka njihove profesionalne športne kariere iz dveh glavnih razlogov: (1) nezadostni rezultati v mladinskih kategorijah in (2) starost. Ti dve kategoriji imata eno skupno lastnost – vsi posamezniki so se odločili za zaključek kariere na podlagi lastnih želja. To predstavlja osrednjo razliko med teniški intervjuvanci in drugimi športniki, pri katerih se je večina kariere zaključila zaradi poškodb ali drugih zdravstvenih težav.

Intervjuvanec 8 je že imel podpisano pogodbo za nastop na Olimpijskih igrah, vendar pa je bil primoran odstopiti od te velike priložnosti zaradi resnih zdravstvenih razlogov. Zdravstveno stanje je bilo tako hudo, da ni mogel delovati na želeni ravni in je tako moral udeležbo odpovedati. Na drugi strani pa sta intervjuvanec 6 in intervjuvanec 7 zaključila svojo profesionalno športno kariero v relativno visoki starosti. Oba priznavata, da sta morda celo predolgo vztrajala v svojih športnih karierah, saj sta se soočila s prevelikimi poškodbami, ki so ju ovirale pri igranju na želeni ravni.

- Intervjuvanec 6: *»Poškodbe in bolečina, nisem mogel več igrati na istem nivoju, moral sem priznati, da sem že nekaj star in da se je moja profesionalna športna pot zaključila.«*
- Intervjuvanec 7: *»Razlog za to je bil predvsem v poškodbi kolena, ki sem jo utrpel. Kljub rehabilitaciji in ponovni vrnitvi na smuči se žal nikoli nisem več počutil enako močnega in samozavestnega kot pred poškodbo.«*

Problemi prehoda v podjetništvo v povezavi s slabo urejenim športnim sistemom: Med intervjuji z bivšimi slovenskimi profesionalnimi tenisači smo opazili, da so posamezniki kot glavno problematiko prehoda iz profesionalnega športa v drugi karierni svet izpostavili

predvsem nepripravljenost in pomanjkanje izkušenj posameznika. Poudarili so, da posamezniki niso ustrezno pripravljeni na izzive zunaj športa in da so bili preveč osredotočeni na svojo športno kariero in so tako zanemarili druge pomembne vidike življenja.

V nasprotju s tem pa so drugi bivši profesionalni športniki poudarili, da je glavni problem prehoda iz športa v drugi svet prav v športnem sistemu države. Izpostavili so pomanjkljivosti sistema, ki po njihovem mnenju ne zagotavlja ustrezne podpore in priprave športnikov na življenje po profesionalni športni karieri. Pomanjkanje finančne podpore, pomanjkljiva karierna orientacija in omejen dostop do izobraževanja ali usposabljanja so bili nekateri od problemov, ki so jih omenjali. Po njihovem mnenju bi moral športni sistem bolj aktivno in celovito podpirati športnike pri njihovem prehodu v drugi karierni svet oziroma če citiramo intervjuvanca 7: *»Rekel bi, da naša država nima dobro poskrbljeno, da bi se lahko vrhunski športniki vključili v normalen poslovni sistem. V drugih bolj razvitih državah je ta sistem veliko bolj urejen, tako da bivši vrhunski športniki niso prepuščeni sami sebi.«*

4.3.6 Povzetki vsebine tematskih mrež

V spodnjem delu bomo predstavili vsebino iz tematskih mrež, ki smo jih naredili na podlagi intervjujev z bivšimi slovenskimi profesionalnimi tenisači, saj je nit magistrskega dela ravno v njihovem prehodu. Kljub temu pa poleg razlik, ki smo jih omenili že v prejšnjem poglavju, lahko rečemo, da je vsebina tematskih mrež med tenisači in ostalimi športniki zelo podobna, saj se tvoje življenje ne glede na to, v katerem športu postaneš profesionalcec, obrača zelo podobno.

Prva tematska mreža *Vpliv profesionalnega teniškega udejstvovanja na posameznika* (Slika 1) nam pomaga razumeti, kako se profesionalni tenis dejansko odraža na posamezniku, katere dejavnosti so potrebne in k čemu se je treba odpovedati, ko se odpravite na to karierno pot. Z analizo intervjujev smo identificirali dve organizirani temi. Prva tema se osredotoča na *Proces spremembe iz tekmovalnega tenisa v profesionalni tenis*. Med intervjuji smo ugotovili, da se le malo posameznikov, ki se odločijo za teniško pot, uspe prebiti iz tekmovalnega tenisa v profesionalni tenis. Pri tem ima pomemben vpliv vloga staršev, ki spodbujajo posameznika k igranju tenisa, pogosto na začetku predstavljajo tudi glavnega sponzorja. Ko se posamezniki odločijo za profesionalno teniško kariero, se začnejo intenzivni treningi, pri čemer tenis postane njihova glavna prioriteta, medtem ko ostale dejavnosti trpijo. Sprejem profesionalne teniške poti prinaša tudi prilagajanje celotne okolice posameznika in njegove ekipe, kar vključuje potovanja, različna žrtvovanja, težke situacije, velike napore ter konstantne treninge v naslednjih letih.

Druga organizirana tema obravnava *Trajanje profesionalnega teniškega udejstvovanja*, ki v povprečju znaša približno deset let. Večina posameznikov se odloči za to pot pri starosti devetnajst ali dvajset let in jo zaključi okoli tridesetega leta, bodisi zaradi upada psihofizičnih sposobnosti ali zaradi teniških poškodb, ki se pogosto pojavljajo med

profesionalno teniško kariero. Časovno trajanje kariere je povezano s številnimi dejavniki, med katerimi so eni od najpomembnejših ravno dosežki. Z dosežki pride denar, ki je ključen za kritje osnovnih stroškov in drugih potreb za normalno življenje, kar so izpostavili tudi intervjuvanci.

Druga tematska mreža *Potek spremembe karierne poti iz profesionalnega tenisa v podjetniško udejstvovanje posameznike* (Slika 2) se dotakne ene izmed glavnih točk v življenju intervjuvancev, in to je karierni prehod iz teniškega profesionalizma v podjetništvo.

V prvi organizirani temi *Zaključek profesionalne teniške kariere* so intervjuvanci izpostavili dva glavna razloga za konec njihove profesionalne teniške poti: pomanjkanje zadovoljivih rezultatov in starost. Koncept »dovolj dobrih rezultatov« je težko opredeliti, vendar so posamezniki sami spoznali, da z njihovo igro in brez izjemnih dosežkov ne bi mogli doseči najvišjih mest, zato so se modro odločili, da zaključijo svojo kariero, namesto da bi vztrajali brez realnih možnosti za vrhunski uspeh. Intervjuvanca, ki sta zaključila svojo kariero zaradi starosti, sta dosegla svoj maksimum in njuno telo ni več zmoglo tekrovati z mlajšimi konkurenti. Tako sta sprejela težko, a premišljeno odločitev, da zaključita svojo profesionalno teniško pot.

Druga organizirana tema *Začetek podjetniškega udejstvovanja* govori o prvih korakih na podjetniški poti intervjuvancev. Le dva od intervjuvancev sta podjetniško pot nadaljevala v teniškem svetu, medtem ko so se ostali v podjetništvo usmerili preko drugih projektov. Najuspešnejši med intervjuvanci v teniškem svetu se je odločil za lastniški prevzem že uveljavljenega podjetja, kar mu je omogočila visoka denarna nagrada, ki jo je pridobil s teniškiimi nagradami. Drugi intervjuvanci pa so se podali na samostojne podjetniške poti, začeni skorajda iz nič, in še danes gradijo svoje podjetniške poti. Intervjuvance je pot nesla od gradbeništva do teniške trgovine, teniške akademije, nogometna kluba in tudi v teniško trenerstvo. Kljub različnim podjetniškim potezam je skupna točka vsem intervjuvancem zadovoljstvo s trenutno doseženo točko v življenju in zavzetost za nadaljevanje podjetniške poti. Hkrati pa so odprti za nove izzive, ki se jim morda ponudijo v prihodnosti.

Tretja tematska mreža *Politika problemov, predlogov in nasvetov prehoda iz profesionalnega teniškega udejstvovanja v podjetništvo* (Slika 3) pa predstavi subjektivni vidik posameznikovih mišljenj o individualnem prehodu ter ponazori glavne probleme in nasvete, s katerimi so se intervjuvanci soočali. Pri prvi organizirani temi *Uspešnost prehoda v povezavi s posameznikom* smo videli, da so skupne točke pri vseh intervjuvancih ravno kompetence in sposobnosti, ki so jih razvili na svoji profesionalni teniški poti. Vztrajnost, predanost in ustrezne delovne navade so bili najpogostejši odgovori intervjuvanih posameznikov ter ključna načela, ki so jih izpostavili kot temelj za uspešen prehod v podjetništvo. Kljub morebitnim izzivom na poti kariernega prehoda lahko posameznik doseže želene rezultate, če se zavzeto trudi in ohranja vero v lastno odločitev, kot so poudarili intervjuvanci.

O načinu, kako karierni prehod spraviti na večjo raven uspešnosti, govori druga organizirana tema *Izboljšanje učinkovitosti prehoda*, pri kateri so intervjuvanci na prvo mesto postavili pripravo posameznika. Vsi intervjuvanci so, ne glede na čas, ko so spremenili svojo karierno pot, poudarili, da je ključno za uspešen prehod iz teniškega profesionalizma v podjetništvo to, koliko se posameznik dejansko pripravlja na ta prehod in kako aktivno deluje v tej smeri. Nekateri intervjuvanci so izpostavili tudi pomembnost pridobivanja dodatnega akademskega znanja. Vsi so se strinjali, da je nujno, da posameznik že med svojo profesionalno športno kariero začne razmišljati o koncu te kariere in o tem, kaj bo počel naprej. Po mnenju vseh intervjuvancev je kombinacija priprav na karierni prehod med aktivnim teniškim delovanjem, vztrajnostjo in trdim delom najboljša pot do uspešnega prehoda v novo karierno smer.

5 DISKUSIJA

V teoretičnem delu magistrskega dela smo opravili sistematičen pregled izbrane domače in tuje strokovne literature, s poudarkom na področjih podjetništva, športnega konteksta ter razvoja kariere znotraj organizacij. Pri tem smo identificirali glavne teoretske koncepte in jih podrobno analizirali. Nato smo vzpostavili povezave med temi koncepti ter ključnimi izzivi in ovirami, s katerimi se srečujejo bivši slovenski profesionalni tenisači, ki se odločajo za vstop v podjetniške vode.

Teoretični del magistrskega dela smo povezali in podprli z empiričnim raziskovanjem, ki je temeljilo na polstrukturiranih globinskih intervjujih z bivšimi slovenskimi profesionalnimi športniki, ki so po zaključku svoje športne kariere prešli v podjetništvo. Naša izbira raziskovalne metode je sledila cilju magistrskega dela, in sicer empirično preveriti izzive, s katerimi se srečujejo bivši slovenski profesionalni tenisači pri prehodu v podjetništvo po koncu svoje teniške kariere. S pomočjo tega pristopa smo pridobili pomembne podatke, ki smo jih nato podrobno analizirali, kar nam je omogočilo ugotoviti različne vidike kariernega prehoda. Te ugotovitve imajo lahko praktično vrednost za druge slovenske profesionalne tenisače, ki se odločajo za prehod v podjetništvo, saj jim nudijo smernice za lažji in uspešen prehod.

5.1 Interpretacija ugotovitev in doprinos na znanstveno-teoretičnem področju

Ugotovili smo, da prehod bivših slovenskih profesionalnih tenisačev v podjetništvo ni zgolj enkraten dogodek, ampak predstavlja dolgoročni proces, ki zahteva pripravo že pred zaključkom aktivne športne kariere, če želijo doseči čim večji uspeh v tem kariernem preskoku. V sam prehod je vključenih več ključnih dejavnikov, kot so uspešnost v profesionalnem tenisu, dedna podjetniška ozadja, motivacija, samoiniciativnost, proaktivnost, socialni kapital iz teniškega okolja, želja po novih izzivih in vztrajnost pri doseganju novih ciljev.

Po analizi rezultatov intervjujev z našimi kandidati lahko ugotovimo, da so vsi uspešno opravili karierni prehod, vsaj po njihovem lastnem mnenju. Izražajo zadovoljstvo s svojimi trenutnimi dosežki v kariernem in podjetniškem svetu. Vendar pa je definicija uspešne kariere odvisna od vsakega posameznika, kot je razvidno iz odgovorov v intervjujih. Pri večini izstopajo predvsem dve merili: (1) dosežena finančna neodvisnost in (2) sposobnost samostojnega razporejanja časa.

Če se osredotočimo na začetke tenisa, je treba poudariti enega ključnih vidikov, in sicer vpliv staršev na začetne korake posameznikov v tenis. Vsi intervjuvanci so se začeli ukvarjati s športom in kasneje so se osredotočili na tenis predvsem zaradi vpliva svojih staršev. Nekateri starši so bili vrhunski tenisači, drugi so se izkazali kot vrhunski športniki v drugih panogah, medtem ko so nekateri starši zgolj želeli, da se njihovi otroci ukvarjajo s tenisom, in so jim zagotovili potrebne pogoje, kot je gradnja teniškega igrišča ali pa vpis v ugleden teniški klub. Kljub vlogi staršev so morali posamezniki sami trdo trenirati in vlagati svoj napor ter čas, da bi uspešno prešli iz tekmovalnega tenisa v profesionalno sfero, kar večini mladih tenisačev ne uspe, in takrat se največkrat konča njihova tekmovalna teniška kariera.

Po analizi profesionalne teniške preteklosti intervjuvancev opazimo, da izstopata dva udeleženca, ki sta dosegla izjemne dosežke na ATP teniški turneji, saj sta se uvrstila med prvih 100 igralcev na ATP lestvici. Uvrstitev med prvih 100 na ATP lestvici je res redek in izjemen dogodek, ki pa s sabo prinese tudi ekstremno višje denarne nagrade, kar je nato vplivalo na njuno odločitev za prehod v podjetništvo. Pri preostalih treh udeležencih je bila profesionalna teniška preteklost krajša zaradi slabših rezultatov na njihovi profesionalni teniški poti, zato so že prej preusmerili svojo kariero v drugo smer. Kljub temu je pomembno upoštevati, da je treba teniško pot preostalih treh udeležencev kljub njihovem ne tako vrhunskemu uspehu kot pri drugih dveh udeležencih še vedno obravnavati kot profesionalno kategorijo. Vsi trije so imeli obdobje v svojem življenju, ko je bil tenis njihova glavna primarna dejavnost in jim je predstavljala način življenja.

Pot v teniški profesionalizem je zahteven in dolgotrajen proces, ki vključuje stalne in pogosto dnevne treninge, začeni že pri desetih letih starosti, če želiš doseči enakovrednost in konkurenčnost v primerjavi z drugimi teniški igralci, ki si prizadevajo za najvišja mesta na svetovni teniški lestvici. Tekmovalci in njihove družine se morajo že v mladinskih kategorijah odločiti, ali želijo slediti profesionalni poti, saj morajo v tem obdobju trenirati kot pravi profesionalci in posvetiti svoje življenje temu cilju. Odločitev za profesionalno pot je izjemno težka, saj sama odločitev za teniški profesionalizem in posvetitev temu še ne zagotavlja dosežka ravni profesionalnega teniškega igralca. Vsi udeleženci intervjujev so dosegli to točko, vendar so se vsi soočili tudi z zaključkom svoje profesionalne teniške kariere.

Karierni prehod je predstavljal veliko življenjsko spremembo za vse udeležence intervjujev, saj se je njihovo življenje v določenem trenutku povsem spremenilo. Konstantni treningi, potovanja, pritiski in drugi dejavniki iz teniškega profesionalizma so izginili in življenje se

je umirilo. Morali so se prilagoditi novim projektom in usmeriti svoje navade v karierno smer. Teniški profesionalci so v letih profesionalnega teniškega udejstvovanja vzpostavili določen urnik, zato je bil ta prehod sprva zelo težaven, saj ne glede na njihovo usmeritev po koncu profesionalne teniške poti predstavlja popolnoma drugačen način življenja. Veliko tenisačev po koncu kariere niti ne ve, kaj naj bi počeli, saj ne vedo, kam naj se usmerijo. Najuspešnejši, ki so dosegli vrh v teniškem svetu, lahko že začnejo razmišljati o upokojitvi, drugi se zavedajo, da so še premladi in da niso zaslužili dovolj sredstev za pokoj. Intervjuvanci so se sprva odločili za različne kariere, vendar so na koncu vsi pristali v podjetništvu.

Glavni razlog, ki so ga intervjuvanci navedli za svojo usmeritev v podjetništvo, je bila opazna sinergija med podjetništvom in teniškim profesionalizmom, kar jim je omogočilo, da nadaljujejo svojo karierno pot na področju, ki jim je bil najbolj "domač". Delovne navade, vztrajnost in delo pod pritiskom so bile ključne osebne kompetence, ki so jih športniki razvili med teniškim profesionalizmom in so jih uspešno prenesli v podjetniško okolje. Pomembno je tudi omeniti, da so intervjuvanci zaslužili določena finančna sredstva preko teniškega profesionalizma, ki so jih lahko nato investirali v svoje podjetniške začetke. Velik vpliv na podjetniško udejstvovanje pa je imel tudi teniški socialni kapital, ki so ga intervjuvanci razvili na svoji teniški poti. Stiki in poznanstva, ki so jih vzpostavili med teniško kariero, so jim omogočili odpiranje določenih vrat, ki so drugim posameznikom nedostopna. Intervjuvanci priznavajo, da redno izkoriščajo ta socialni kapital in ga uporabljajo kot konkurenčno prednost pred drugimi podjetniki, ki sicer delujejo že dalj časa, vendar nimajo enakega omrežja poznanstev.

Med intervjuji so intervjuvanci izrazili veliko pomislekov in dali nasvete glede prehoda iz profesionalnega tenisa v podjetniški svet. Opazili smo, da so izpostavili eno glavno dejstvo, in sicer da so »krivca« za izzive prehoda našli prav v posamezniku samem. Poudarjali so, da imajo teniški profesionalci premalo izkušenj, saj so se ves čas posvečali profesionalnemu tenisu, izrazito je tudi pomanjkanje akademske ali druge ustrezne izobrazbe. Poleg tega so izpostavili tudi pomanjkanje realnosti, saj je bil prej posameznik izjemno uspešen v karieri profesionalnega tenisača, sedaj pa se ne zaveda, da bo moral, če bo želel biti uspešen tudi v podjetništvu, celotno zgodbo začeti od začetka in poslušati ljudi, ki so na tem področju večji strokovnjaki kot on sam.

V intervjuju so bili tako izpostavljeni nekateri najpogostejši problemi, s katerimi se soočajo posamezniki pri kariernem prehodu. Kljub temu so intervjuvanci podali tudi predloge in nasvete za izboljšanje samega prehoda. Vsi predlogi in nasveti so usmerjeni v eno glavno smer – ustrezno pripravo posameznika na karierni prehod. Pomembno je, da se posameznik zaveda, da se bo njegova teniška profesionalna pot nekoč zaključila, zato je ključno, da se že med aktivno športno kariero ukvarja s to tematiko. Morajo se soočiti s prihodnjo situacijo, razmisliti, v katero karierno smer želijo usmeriti svojo pot, in se začeti nanjo tudi pripravljati.

Magistrsko delo prispeva k razvoju znanstveno-teoretičnega področja na več načinov. Prvič, znotraj področja podjetništva prinaša pomemben prispevek v razumevanju motivov za vstop v podjetništvo. S poglobljeno analizo podjetnikov, ki so bili prej aktivni profesionalni športniki, je delo identificiralo specifične motive, ki jih ti posamezniki izkazujejo pri svojem prehodu v podjetništvo. To omogoča boljšo identifikacijo in razumevanje posebnih dejavnikov, ki vplivajo na odločitev športnikov za podjetniško pot, kar je dragoceno tako za teoretično kot tudi praktično raven.

Drugič, magistrsko delo doprinaša k razumevanju izzivov in kompetenc sodobnega podjetnika v specifičnem športnem kontekstu. S tem ko se osredotoča na analizo športa, še posebej na tenis, ponuja vpogled v specifične vidike in zahteve, ki jih športni podjetniki izkusijo na svoji karierni poti. Delo prinaša poglobljeno razumevanje ključnih izzivov, s katerimi se soočajo športni podjetniki, ter identificira potrebne kompetence, ki so ključne za uspešen prehod iz športa v podjetništvo. S tem dopolnjuje obstoječe teoretične koncepte o podjetništvu in ponuja novo perspektivo pri razumevanju podjetniških dejavnosti v športnem okolju.

V celoti magistrsko delo ponuja dragocen prispevek na znanstveno-teoretičnem področju, saj širi naše razumevanje motivov za vstop v podjetništvo ter razkriva specifične izzive in kompetence sodobnega podjetnika v športnem kontekstu. Ta vpogled omogoča razvoj bolj ciljno usmerjenih strategij in pristopov za spodbujanje uspešnih kariernih prehodov bivših športnikov v podjetništvo. Poleg tega ponuja tudi podlago za nadaljnje raziskave in izmenjavo idej na področju športnega podjetništva, kar lahko prispeva k širšemu razvoju znanstvenih spoznanj na področju podjetništva, športa in kariernega razvoja posameznikov.

Prvo raziskovalno vprašanje:

- **RV1a: Zakaj določeni bivši slovenski profesionalni tenisači po končani teniški karieri preusmerijo svojo karierno pot v podjetništvo, drugi pa se za to ne odločijo?**
- **RV1b: Kateri so najmočnejši razlogi za to (denar, moč, družinska podjetniška zgodovina)?**

Na osnovi intervjujev smo ugotovili, da je ključna odločitev za vstop v podjetniško pot po končani profesionalni teniški karieri tesno povezana s podobnostmi med svetom teniškega profesionalizma in svetom podjetništva. Boyd, Harrison in McInerney (2021) potrjujejo to ugotovitev, saj opisujejo, kako športniki lahko prenesejo pridobljene izkušnje iz športnega profesionalizma v podjetništvo in na ta način maksimalno izkoristijo svoje znanje. Po mnenju Trieb, Huber in Kainberger (2008) je profesionalni tenis za posameznike vir velikega stresa, zahteva pa tudi obsežno časovno in finančno vlaganje, če želijo doseči vrhunske rezultate (Conzelmann & Nagel, 2003). Ker so športniki že v teniškem profesionalizmu pridobili izkušnje pri obvladovanju stresa, časovnega upravljanja in osebnega vlaganja, je njihov prehod v podjetništvo olajšan.

Na podlagi izvedenih intervjujev smo ugotovili, da se nekateri posamezniki ne odločijo za vstop v podjetništvo zaradi želje po manj stresnem in intenzivnem življenju, zato raje izberejo drugo karierno pot, saj so dovolj stresa imeli že v profesionalen teniškem udejstvovanju (Trieb, Huber & Kainberger, 2008). Vendar pa nekateri intervjuvanci kot motivacijo za prehod v podjetništvo izpostavljajo tudi socialni kapital, ki so ga pridobili med uspešno teniško kariero. V skladu z Rattenom (2015) je treba upoštevati, da so za športnike, ki se odločajo postati podjetniki, ključnega pomena njihov socialni kapital in individualne lastnosti. Te lastnosti so pomembne tako na igrišču kot tudi v podjetniškem okolju, saj oblikujejo specifične sposobnosti, ki prinašajo zelene rezultate. To nakazuje, da nekateri posamezniki ne zavrnejo poti v podjetništvo zaradi pomanjkanja ključnih individualnih lastnosti, vendar zaradi pomanjkanja teniškega socialnega kapitala, ki bi ga lahko izkoristili v podjetniškem okolju.

Ne glede na posameznikovo izbiro kariere je izjemno pomembno, da pri sami odločitvi izkažejo veliko natančnosti in samoiniciativnosti. Raziskave (Gianakos, 1999) namreč kažejo, da se izbira, ki je skrbno in dobro premišljena, običajno izkaže za najboljšo. Treba je razumeti, da je ta odločitev ena najpomembnejših v življenju posameznika (Esbroeck, Tibos & Zaman, 2005).

Večina intervjuvanih oseb se je odločila za preusmeritev v podjetništvo iz zgoraj navedenih razlogov. Nobeden od intervjuvancev ni izrazil povezave z denarjem ali pridobivanjem moči, ki bi ju podjetništvo lahko prineslo. Eden od anketiranih je omenil le, da je družinska podjetniška zgodovina vplivala na njegovo odločitev, saj je celo podedoval očetovo podjetje. Na podlagi intervjujev lahko sklepamo, da sta najpomembnejša motiva podoben življenjski slog, ki ga delijo profesionalni tenisači in podjetniki, in izkoriščanje prednosti teniškega socialnega kapitala, ki ga tenisači pridobijo med svojo kariero.

Drugo raziskovalno vprašanje:

- **RV2: Ali lahko bivši slovenski profesionalni tenisači konkurirajo drugim posameznikom na podjetniški poti, če so večino časa preživeli samo v teniškem svetu, medtem ko so se lahko drugi posamezniki učili teoretičnih in praktičnih vidikov podjetništva?**

Opazimo, da so vsi intervjuvanci prepričani, da kljub temu da niso preživeli mladinskega obdobja v podjetniškem okolju, še vedno lahko konkurirajo drugim podjetnikom, ki imajo več izkušenj in znanja. Razlog za to je, da so sami pridobili druge kompetence na svoji profesionalni teniški poti, ki se razlikujejo od drugih podjetnikov. Tracy (2016) navaja, da imajo najuspešnejši podjetniki določene lastnosti, ki jih ločijo od drugih podjetnikov, kot so samodisciplina, integriteta, vztrajnost, jasno zastavljen cilj in odločnost. Prav te lastnosti, ki jih bivši profesionalni tenisači razvijejo na svoji podjetniški poti, omogočajo, da nadoknadijo pomanjkljivosti v podjetniških izkušnjah. Poleg razvitih kompetenc imajo bivši profesionalni tenisači tudi pomembno prednost v obliki teniškega socialnega kapitala, ki ga

pridobijo med svojo športno kariero in ga lahko uspešno izkoristijo pri doseganju podjetniških ciljev.

Pomembno je upoštevati, da kljub temu da so nekateri intervjuvanci zapustili teniški svet po koncu profesionalne teniške kariere, so se sčasoma vrnil na to področje. Zdaj so vsi intervjuvanci aktivni tako v drugih podjetniških projektih kot tudi v teniškem svetu, zato ne moremo govoriti o pomanjkanju podjetniških izkušenj, temveč ravno nasprotno. Če so celo življenje preživeli na profesionalni teniški poti, imajo še več izkušenj na tem področju in veliko število poznanstev, kar podpira njihovo podjetniško pot. Poleg teniškega socialnega kapitala in pravih osebnih kompetenc so intervjuvanci poudarili, da je pred začetkom podjetniške poti nujno izdelati dober poslovni načrt in se ga držati. S tem se strinja tudi McDonald (2011), ki poudarja, da je dober poslovni načrt in pravilno izvajanje korakov nujno za doseg kariernega uspeha.

Podjetniška pot je lahko polna izzivov, stresnih situacij in nepredvidljivih dogodkov, ki lahko v trenutku spremenijo smer podjetniškega delovanja. Zato je ključnega pomena, da so se podjetniki pripravljene prilagoditi in se odzvati na prihajajoče situacije. Po mnenju Tušaka, Marinska in Tušaka (2009) se profesionalni športniki razlikujejo od drugih ljudi po psiholoških značilnostih. Te razlike vključujejo večjo ekstravertiranost, višjo potrebo po dosegi uspeha, večjo čustveno agresivnost, boljšo toleranco bolečine ter neprijetnih dražljajev ter večšost učinkovitega prilagajanja stresnim situacijam. Opazimo, da te značilnosti profesionalnih športnikov še dodatno olajšajo njihov prehod v podjetništvo in jim pomagajo bolje nadomestiti primanjkljaje v praktičnih in teoretičnih vidikih podjetništva.

Tretje raziskovalno vprašanje:

- **RV3: Ali je podjetniška pot bivših slovenskih profesionalnih tenisačev na začetku lažja od ostalih, ker že imajo določeno prepoznavnost in poznanstva, ki so si jih ustvarili pri svoji profesionalni teniški poti?**

Vse podjetniške poti so unikatne in se razlikujejo glede na različne dejavnike. Resnična uspešnost vsake poti postane vidna šele, ko se ozremo nazaj in ocenimo dosežene rezultate (Hill, 2019). Ključno je tudi upoštevati, da je odločitev bivših profesionalnih tenisačev, ali želijo nadaljevati podjetniško kariero v teniškem svetu ali se usmeriti v popolnoma drugačno podjetniško smer, izjemno pomembna. Za tiste, ki ostanejo v teniškem svetu, imajo pridobljena poznanstva bistveno večji vpliv na njihovo podjetniško delovanje in olajšajo začetek v njihovi karieri podjetnikov. Vendar pa so vsi intervjuvanci ne glede na to, ali so se usmerili v drugo podjetniško pot, poudarili, da so imeli veliko prednost zaradi svoje prepoznavnosti in že vzpostavljenih poznanstev.

Pomemben vpliv na podjetniško pot imata tudi obseg poznanstev in povezava med teniškim uspehom ter teniškim socialnim kapitalom. Med našimi intervjuvanci sta bila dva, ki sta dosegla izjemne uspehe na področju tenisa in ju lahko uvrstimo med najboljše igralce. Zaradi

tega imata tudi širši krog teniških poznanstev. Hkrati pa je pomembno omeniti, da so uspešni tenisači imeli daljšo teniško pot, kar je posledično vplivalo na njihovo mrežo poznanstev. Intervjuvancema, ki sta se uvrstila med prvih 100 na ATP lestvici, je to pomenilo, da sta se srečevala in spoznavala boljše igralce na močnejših turnirjih, kar je prispevalo k rasti njenega socialnega kapitala. Nasprotno so imeli drugi intervjuvanci, ki so dosegli najvišje uspehe na ITF turnirjih, omejen obseg teniškega socialnega kapitala.

Če povzamemo, lahko nedvomno trdimo, da ima teniški socialni kapital pomemben vpliv na začetek podjetniškega delovanja. Vendar pa moramo upoštevati dve ključni specifiki, ki vplivata na obseg tega vpliva: (1) sposobnost posameznika, da izkoristi svoj teniški socialni kapital, in (2) področje, na katerem se podjetniško udejstvuje.

Četrto raziskovalno vprašanje:

- **RV4: Kateri dejavniki najbolj vplivajo na podjetniško uspešnost bivših slovenskih profesionalnih tenisačev?**

Karierni premiki se običajno zgodijo pri posamezniku glede na spremembo njegovih osebnih interesov, vrednot, sposobnosti in sprememb v delovnem okolju (Blažič, 2017). Zato je ključno, da posameznik, ko se odloči za spremembo kariere, upošteva tako notranje kot zunanje dejavnike (Brečko, 2006a). Pri slovenskih profesionalnih tenisačih smo ugotovili, da na podjetniško uspešnost najbolj vplivajo naslednji faktorji: (1) teniški socialni kapital, (2) teniški dosežki in (3) proaktivno vedenje.

Govorili smo že o pomembnosti teniškega socialnega kapitala in teniških dosežkov ter njihovem vplivu na podjetniško uspešnost. Sedaj pa se moramo dotakniti tudi pomembnosti proaktivnega vedenja za doseg podjetniške uspešnosti. Vsi intervjuvanci so izpostavili proaktivno vedenje kot prvo in najpomembnejšo sestavino na poti do uspešne kariere, tako v profesionalnem športu kot v podjetništvu. Pomen kariere je prav tako poudarjen tudi v delu Crant (2000), ki navaja, da je proaktivnost ključna zaradi hitro spreminjajočega se okolja. V podjetništvu je to hitro spreminjajoče se okolje še posebej izrazito zaradi številnih novonastalih tehnologij.

Peto raziskovalno vprašanje:

- **RV5: Kakšne so podjetniške kariere bivših slovenskih profesionalnih tenisačev?**

Skoraj vsi profesionalni športniki doživijo dve ključni karierni fazi v svojem življenju: kariero profesionalnega športnika in kariero, ki sledi koncu športne kariere. Le redki posamezniki zaslužijo dovolj v času svoje profesionalne športne kariere, da se lahko po upokojitvi preprosto spočijejo in uživajo sadove svojih športnih dosežkov. Naši intervjuvanci so se odločili za podjetniško pot, ki lahko velja za eno od bolj tveganih kariernih odločitev. Brečko (2006b) opisuje tri glavne vrste karier: birokratska,

profesionalna in podjetniška kariera. Kariere naših intervjuvancev so se tako premaknile iz profesionalne kariere v podjetniško kariero ob njihovem kariernem prehodu.

Po mnenju Brečka (2006b) je glavna razlika med profesionalno in podjetniško kariero v tem, da se v profesionalni karieri posameznik ukvarja zelo specializirano na določenem področju, kot na primer teniški profesionalizem v našem primeru, medtem ko je podjetniška kariera lahko bolj široko usmerjena. Ne glede na to, v katerem obdobju življenja se posameznik nahaja in kakšna je njegova poklicna pot, je ključno, da si zastavi karierni cilj, ki ga bo motiviral in omogočil jasno usmerjanje (Grennhaus, Callanan & Kaplan, 1995).

5.2 Priporočila in praktične implikacije

V okviru naše empirične raziskave smo temeljito analizirali karierni prehod bivših slovenskih profesionalnih tenisačev v podjetništvo. Z izvedbo intervjujev, analizo pridobljenih podatkov s pomočjo tematskih mrež ter interpretacijo rezultatov v primerjavi z drugimi bivšimi slovenskimi profesionalnimi športniki iz drugih športnih panog smo prišli do raznolikih ugotovitev. Na podlagi teh ugotovitev smo pripravili priporočila za vse posameznike, ki trenutno aktivno sodelujejo v profesionalnem tenisu in razmišljajo o prihajajočem koncu svoje teniške kariere in se zanimajo za prehod v podjetništvo ali sorodno panogo.

Najpomembnejše priporočilo za uspešen karierni prehod posameznika iz profesionalnega teniškega udejstvovanja v podjetništvo je predhodna priprava. To pomeni, da se posameznik mora zavedati, da se bliža konec njegovega profesionalnega športnega udejstvovanja, da se njegove psihofizične sposobnosti zmanjšujejo, zato je pomembno, da razmisli o svoji nadaljnji karieri, če želi doseči dober karierni uspeh (McDonald, 2011). Priporočljivo je, da poišče pomoč svetovalcev in izkušenih posameznikov, ki so že opravili podoben prehod v izbrano smer (Karcher, 2006). Prav tako je koristno začeti delovati v tej smeri že pred koncem kariere, da se lahko brez prekinitve nadaljuje njegova naslednja kariera. Za lažji karierni prehod posameznika je koristno, da posameznik svojo pot nadaljuje v športnem podjetniškem svetu, saj je tam preživel skoraj vse svoje življenje in je tako nabral potrebne izkušnje (Boyd, Harrison & McInerney, 2021).

Ko posameznik že deluje v podjetništvu, lahko izboljša svoje poslovanje z izkoriščanjem teniškega socialnega kapitala, ki ga je pridobil med svojim profesionalnim teniškim udejstvovanjem (Miragaia, Martins, Kluka & Havens, 2015). Teniški socialni kapital je povezan z dosežki v tenisu, zato večji kot je posameznikov uspeh na profesionalni teniški poti, večji je tudi njegov teniški socialni kapital (Geyer, 2009). Priporočljivo pa je, da gradi socialni kapital tudi po koncu profesionalne kariere, saj s tem še dodatno izboljša svoje možnosti v podjetniškem svetu.

Dve ključni kompetenci, ki pomembno vplivata na uspešnost tako v teniškem profesionalizmu kot v podjetništvu, sta proaktivnost in vztrajnost (Sylva, Mol, Den Hartog

& Dorenbosch, 2019). Ti lastnosti sta izjemno pomembni in brez njiju praktično ni mogoče doseči uspeha v nobeni od teh karier (Crant, 2000). Po mnenju Seiberta, Kraimerja in Cranta (2006) je proaktivno vedenje ključna pot do kariernega uspeha. Zato priporočamo, da posamezniki razvijajo ti dve kompetenci, da ostanejo vztrajni tudi v težkih trenutkih, da imajo širši pogled na situacijo in da ne dovolijo, da jih mnenja drugih, ki jim svetujejo, naj opustijo svoje cilje, ovirajo pri vztrajanju in doseganju uspeha.

Zadnje priporočilo v zvezi s kariernim preходом je, da posamezniki poiščejo pomoč različnih institucij, ki ponujajo različne možnosti za pridobitev osnovnega podjetniškega znanja. Obstajajo tudi posebne institucije, ki so namenjene profesionalnim športnikom in njihovem kariernemu preходу, zato je odvisno od posameznika, da proaktivno išče in izkorišča razpoložljive vire pomoči (Roca, 2008).

5.3 Omejitve pri raziskovanju in predlogi za nadaljnje raziskovanje

Pri raziskovanju analize kariernega preхода bivših slovenskih profesionalnih tenisačev v podjetništvo so se pojavile tako teoretične kot praktične omejitve. Teoretične omejitve v raziskovanju so bile zlasti pri iskanju znanstvene literature v akademsko rangiranih revijah, ki obravnavajo tematike, povezane z magistrskim delom. Čeprav obstaja obsežna literatura o podjetništvu, športu in razvoju kariere, je bilo težje najti literaturo, ki bi se osredotočala na prehod iz profesionalnega športa v podjetništvo. Zato smo se pri teoretičnem raziskovanju opirali na širše obravnavane teme, ki so zadevale osrednje teme magistrskega dela, in manj na specifična področja.

Za prihodnje raziskave priporočamo razširitev vzorca in poglobljeno raziskavo vsebinskega vidika. Kljub omejeni literaturi o specifični temi naše raziskave bi predlagali podrobnejšo preglednost literature o razvoju karier, z osredotočenjem na individualni vidik kariere. Poleg tega bi bilo priporočljivo izvesti poglobljeno raziskavo tudi v športnem kontekstu, zlasti glede profesionalnega športa in poti do profesionalnega športa. Vključevanje dodatnih dejavnikov, ki oblikujejo pot profesionalnega tenisa, bi prispevalo k celovitejšemu razumevanju te specifične teniške kariere.

Praktične omejitve raziskave se nanašajo na omejeno število intervjujev, saj smo v skladu s postavljenimi kriteriji pridobili le pet teniških intervjuvancev. Treba je opozoriti, da je slovenski profesionalni teniški prostor zelo omejen, saj je le malo slovenskih tenisačev, ki dosežejo profesionalni nivo. V Sloveniji primanjkuje ustrezne teniške infrastrukture in drugih pogojev za razvoj množičnih teniških profesionalcev. Kljub temu smo uspeli zajeti raznolik spekter vzorca, kar nam omogoča, da lahko rezultate posplošimo na druge slovenske teniške profesionalce, ki se odločajo za podoben prehod v podjetništvo. V prihodnjih raziskavah priporočamo uporabo širšega vzorca, ki bi vključeval tudi teniške profesionalce, ki se niso odločili za podjetništvo, ter teniške mladince, ki se niso usmerili v profesionalno teniško kariero. Primerjava med temi tremi skupinami bi omogočila boljše razumevanje teniškega sveta in preхода v drugo profesionalno kariero.

SKLEP

V okviru magistrskega dela smo opravili analizo kariernega prehoda bivših slovenskih teniških profesionalcev v podjetništvo. Cilji magistrskega dela so bili doseženi z obsežno študijo znanstvene literature ter izvedbo raziskave, ki je vključevala intervjuje s preučevanimi subjekti. Podatke iz intervjujev smo nato analizirali s pomočjo orodja tematska mreža. Rezultati raziskave so privedli do zanimivih ugotovitev, ki so bile predstavljene v diskusijskem delu in se v veliki meri ujemajo s teoretičnimi spoznanji na tem področju. Na koncu smo podali tudi predloge za izboljšanje praks, saj zaključujemo, da obstaja še veliko možnosti za napredek posameznikov na področju, ki smo ga preučevali.

Ključne teoretične implikacije kažejo, da je podjetništvo že zgodaj začelo razvijati svoj pomen, medtem ko se je uporaba same besede pojavila kasneje. Kljub obstoju številnih tradicionalnih oblik podjetništva v preteklosti sodobno podjetništvo, inovativno podjetništvo ter kombinacija menedžmenta s podjetništvom pridobivajo vse večji pomen v novi dobi podjetništva. Pomembno je upoštevati, da se podjetništvo odziva na spremembe okolja in tehnologije, tako lahko vidimo, da inovativno podjetništvo soustvarja nove dobrine, ki prinašajo dodano vrednost in spodbujajo gospodarstvo pri doseganju različnih ciljev. Podjetniki se na svoji podjetniški poti soočajo z različnimi izzivi, preprekami in ponavljajočimi se napakami. Vendar pa se ob tej poti naučijo veliko novih stvari, tako da dosegajo cilj, največkrat izražajo hvaležnost za vse izkušnje, ki so jih pridobili.

V okviru športnega teoretičnega konteksta smo se osredotočili na značilnosti in delitev športnega sistema, pri čemer smo predstavili različne oblike športa. Pri tem smo se posebej posvetili profesionalnemu športu, saj je bil ta ključni del našega magistrskega dela. Razpravljali smo tudi o prihodnosti športa ter poudarili velik vpliv, ki ga je imela pandemija covid-19 na razvoj športa. Posebno pozornost smo namenili tenisu in njegovemu razvoju. Prav tako smo obravnavali teoretični vidik razvojne poti profesionalnega športnika, ki smo ga nato podrobneje analizirali v samem delu, saj smo že v teoretičnem delu opazili kompleksnost in težavnost te poti.

V teoretičnem delu je bila ključnega pomena razprava o razvoju kariere. Na začetku smo predstavili osnovne vidike kariere in govorili o kariernem managementu, ki poudarja pomembnost samozavedanja pri izbiri kariernega usmerjanja ter vpliv okolja in možnosti znotraj njega. Pri analizi treh stopenj delovnih karier – zgodnje, srednje in pozne – smo ugotovili, da so nekdanji profesionalni tenisači pravkar zaključili pozno kariero v športu, vendar so se zaradi prehoda v podjetništvo ponovno znašli v zgodnji fazi kariere. Posebno pozornost smo namenili individualnemu vidiku kariere in spoznali različne pomembne dejavnike, ki vplivajo na karierno pot posameznika. Izstopa predvsem visoka raven proaktivnosti, ki bistveno vpliva na uspešnost tako v športni kot podjetniški karieri. Že v teoretičnem okviru je opazno, kako raznolika je individualna kariera posameznika. Ne glede na področje delovanja morajo posamezniki vložiti veliko časa v svojo profesionalno kariero, če si želijo doseči vrhunske rezultate.

V empiričnem delu smo uporabili raziskovalno metodo polstrukturiranih intervjujev in analitično orodje tematska mreža za analizo kariernega prehoda iz profesionalnega športa v podjetništvo. Skozi analizo smo dobili vpogled v kompleksnost tega kariernega prehoda in spoznali, kaj mora posameznik storiti, da bo prehod čim uspešnejši. Intervjuvanci so izpostavili pomembnost priprave posameznika že pred koncem kariere v profesionalnem športu. Prav tako smo spoznali, kako pomemben je socialni teniški kapital v podjetniškem kontekstu in kako ga posamezniki izkoriščajo. Da bi podprli naše domneve, smo izvedli dodatne intervjuje z drugimi profesionalnimi športniki iz drugih športnih panog in nato primerjali rezultate. Ugotovili smo, da se pri kariernem prehodu različnih športnikov pojavljajo podobni rezultati v primerjavi s tenisači, vendar obstaja nekaj redkih razlik, kar je pričakovano, saj se zavedamo, da tenis med športi izstopa, saj ga lahko tretiramo kot enega izmed najzahtevnejših individualnih športov.

Zaključek magistrskega dela temelji na ugotovitvi, da sta poleg številnih drugih spretnosti in znanj, ki jih mora posameznik imeti za uspešen prehod iz profesionalnega tenisa v podjetništvo, ključna ravno posameznikovo razmišljanje in vztrajnost. Ne glede na izzive, s katerimi se soočaš na svoji edinstveni poti, je pomembno, da ostaneš močan in premagaš vse ovire bodisi v profesionalni športni karieri bodisi v podjetništvu. Pomembno je razumeti, da se vsi posamezniki srečujejo s podobnimi izzivi, in na koncu je odločilno, kdo vztraja pri doseganju svojih ciljev.

LITERATURA IN VIRI

1. Ahmad, B. & Nasir, N. (2021). Positive career shocks and career optimism: testing the mediating role of career decision-making self-efficacy. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 30(2), 105–125.
2. Akkermans, J., Richardson, J. & Kraimer, M. L. (2020). The Covid-19 crisis as a career shock: Implications for careers and vocational behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 103434.
3. Akkermans, J., Collings, D. G., da Motta Veiga, S. P., Post, C. & Seibert, S. (2021). Toward a broader understanding of career shocks: Exploring interdisciplinary connections with research on job search, human resource management, entrepreneurship, and diversity. *Journal of Vocational Behavior*, 126, 103563.
4. Akkermans, J., Rodrigues, R., Mol, S. T., Seibert, S. E. & Khapova, S. N. (2021). The role of career shocks in contemporary career development: key challenges and ways forward. *Career Development International*, 26(4), 453–466.
5. Ali, Z., Ghani, U., Islam, Z. U. & Mehreen, A. (2020). Measuring career shocks: A study of scale development and validation in the Chinese context. *Australian Journal of Career Development*, 29(3), 164–172.
6. Almeida, F., Santos, J. D. & Monteiro, J. A. (2020). The challenges and opportunities in the digitalization of companies in a post-COVID-19 World. *IEEE Engineering Management Review*, 48(3), 97–103.

7. Alshenqeti, H. (2014). Interviewing as a data collection method: A critical review. *English linguistics research*, 3(1), 39–45.
8. Ambrožič, F., Dežman, B., Kovač, M., Petrović, K., Strel, J., Škof, B., Štihec, J., Šugman, R. & Urbanc, J. (1995). *Šport v Republiki Sloveniji : dileme in perspektive*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport.
9. Antončič, B., D. Hisrich, R., Petrin, T. & Vahčič, A. (2002). *Podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba.
10. Arslan, M. & Bayraktar, I. (2020). AN EXAMINATION OF TENNIS ACCORDING TO LONG-TERM ATHLETE DEVELOPMENT MODEL. *The online Journal of Recreation and Sport*, 9(4), 19–28.
11. Arthur, M. B. (1994). The Boundaryless Career: A New Perspective for Organizational Inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 295–306.
12. Arthur, M. B., Khapova, S. N. & Wilderom C. P. M. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 177–202.
13. Athanasou, J. A. & Esbroeck, R.V. (2008). »*International Handbook of Career Guidance*«. Springer.
14. Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative research*, 1(3), 385–405.
15. Baert, S., Lippens, L., Moens, E., Sterkens, P. & Weytjens, J. (2020). How Do We Think the Covid-19 Crisis Will Affect Our Careers (If Any Remain)? *IZA Discussion Paper*, 13164.
16. Bednarik, J. (2001). »*Some economics aspects of sport in Slovenia*«. Ljubljana: Fakulteta za šport.
17. Bednarik, J. & Tušak, M. (2001). *Šport, motivacija in osebnost*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
18. Bergant Rakočević, V. (2008). *Šport & pravo* (1. natis). Ljubljana: GV Založba.
19. Bizjan, M. (2005). *Šport mladim : priročnik za športno vzgojo s kriteriji za ocenjevanje*. Ljubljana: Chatechismus.
20. Blažič, M. (2017). Razumevanje kariere in zadovoljstva z njo v kontekstu organizacije. *Revija za ekonomske in poslovne vede*, 2, 75–90.
21. Blokker, R., Akkermans, J., Tims, M., Jansen, P. & Khapova, S. (2019). »Building a sustainable start: The role of career competencies, career success, and career shocks in young professionals' employability«. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 172–184.
22. Boyd, D. E., Harriossn, C. K. & McInerney, H. (2021). Transitioning from athlete to entrepreneur: An entrepreneurial identity perspective. *Journal of Business Research*, 136, 479–487.
23. Bradač Hojnik, B., Huđek, I. & Močnik, D. (2022). *Podjetniška demografija in značilnosti digitalizacije malih in srednje velikih podjetij: Slovenski podjetniški observatorij 2021*. Maribor: Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba.
24. Brečko, D. (2006a). Karierna sidra in načrtovanja izobraževanja (III. del). *Andragoška spoznanja*, 12(3), 10-29.

25. Brečko, D. (2006b). *Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom*. Ljubljana: Planet GV.
26. Callanan, G. A., Perri, D. F. & Tomkowicz, S. M. (2017). Career Management in Uncertain Times: Challenges and Opportunities. *The Career Development Quarterly*, 65(4), 353–365.
27. Cappellen, T. & Janssens, M. (2005). Career paths of global managers: Towards future research. *Journal of World Business*, 40(4), 348–360.
28. Cecić Erpič, S. (2002). *Konec športne kariere : razvojno psihološki in športno psihološki vidiki*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
29. Cheramie, R. A., Sturman, M. C. & Walsh, K. (2007). Executive career management: Switching organizations and the boundaryless career. *Journal of Vocational Behavior*, 71(3), 359–374.
30. Claes, R. & Ruiz-Quintanilla, S. A. (1998). Influences of Early Career Experiences, Occupational Group, and National Culture on Proactive Career Behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 52(3), 357–378.
31. Conzelmann, A. & Nagel, S. (2003). Professional Careers of the German Olympic Athletes. *International Review for the Sociology of Sport*, 38(3), 259–280.
32. Corbin, J. M. & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative sociology*, 13(1), 3–21.
33. Crant, J. M. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435–462.
34. Crocitto, M. M., Arthur, M. B. & Rousseau, D. M. (1998). The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era. *The Academy of Management Review*, 23(1), 176.
35. Croteau, J. D. & Wolk, H. G. (2010). Defining advancement career paths and succession plans: Critical human capital retention strategies for high-performing advancement divisions. *International Journal of Educational Advancement*, 10(2), 59–70.
36. Cvetko, R. (2002). *Razvijanje delovne kariere*. Koper: Znanstveno-raziskovalno središče Republike Slovenije, Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
37. Doupona, M. T. & Petrović, K. (2000). *Šport in družba : sociološki vidiki*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
38. Doupona, M. T. & Petrović, K. (2007). *Šport in družba : sociološki vidiki* (Dopolnjena izdaja). Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
39. Easterby-Smith, M., Thorpe, R. & Love, A. (2007). *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
40. Eby, L. T., Butts, M. & Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 689–708.
41. Esbroeck, R. V., Tibos, K. & Zaman, M. (2005). A Dynamic Model of Career Choice Development. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 5, 5–18.

42. Filipčič, A. (2000). *Tenis: tehnika in taktika*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
43. Filipčič, A. (2002). *Tenis: treniranje*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
44. Filipčič, A., Filipčič, T. & Vodičar, J. (2019). »Expert modelling in tennis«. Hamburg: Verlag.
45. Friščić, V. (2004). »Tenis bez tajni«. Zagreb: Tenis.
46. Geyer, H. (2009). Quit Behavior of Professional Tennis Players. *Journal of Sports Economics*, 11(1), 89–99.
47. Gianakos, I. (1999). Patterns of Career Choice and Career Decision-Making Self-Efficacy. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 244–258.
48. Glas, M. (1999). *Podjetništvo: Priročnik za učence* (1. natis). Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
49. Glas, M. (2002). *Podjetništvo 2: Pripravljam poslovni načrt: priročnik za učence*. Ljubljana: Zavod republike Slovenije za šolstvo.
50. Glas, M. (2012). *Podjetništvo 3: poslovna znanja za uspešno poslovanje: priročnik za učence*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
51. Glas, M. & Pšeničny, V. (2000). *Podjetništvo – izziv za 21. stoletje*. Ljubljana: Gea College.
52. Greenhouse, J. H., Callanan, G. A. & Kaplan, E. (1995). »The role of goal setting in career management«, *International Journal of Career Management*, 7(5), 3–12.
53. Harris, I., Wang, Y. & Wang, H. (2015). ICT in multimodal transport and technological trends: Unleashing potential for the future. *International Journal of Production Economics*, 159, 88–103.
54. Hébert, R. F. & Link, A. N. (2009). »A History of Entrepreneurship«. Routledge.
55. Higgins, M., Dobrow, S. R. & Roloff, K. S. (2010). Optimism and the boundaryless career: The role of developmental relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 31(5), 749–769.
56. Hill, K. Q. (2019). Research Creativity and Productivity in Political Science: A Research Agenda for Understanding Alternative Career Paths and Attitudes Toward Professional Work in the Profession. *PS: Political Science & Politics*, 53(1), 79–83.
57. Hite, L. M. & McDonald, K. S. (2020). Careers after COVID-19: challenges and changes. *Human Resource Development International*, 23(4), 427–437.
58. Hosta, M. (2000). *Figure športa*. Ljubljana: samozaložba.
59. Ismail, A., Nowalid, W. A. W. M. & Bakar, R. A. (2016). Proactive behaviour as a mediator of the relationship between career management and career satisfaction. *Jurnal Pengurusan*, 48, 99–110.
60. Jones, P., Ratten, V. & Hayduk, T. (2020). Sport, fitness, and lifestyle entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(3), 783–793.
61. Jusoh, R., Ziyae, B., Asimiran, S. & Kadir, S. A. (2011). Entrepreneur Training Needs Analysis: Implications On The Entrepreneurial Skills Needed For Successful Entrepreneurs. *International Business & Economics Research Journal*, 10(1).

62. Kalyanasundaram, G. (2018). Why do Startups Fail? A Case Study Based Empirical Analysis in Bangalore. *Asian Journal of Innovation and Policy*, 7(1), 79–102.
63. Karcher, R. T. (2006). Solving Problems in the Player Representation Business: Unions Should Be the Exclusive Representatives of the Players. *Willamete L. Rev.*, 42, 737.
64. Kaur, H. & Bains, A. (2013). Understanding The Concept of Entrepreneur Competency. *Journal of Business Managemen & Social Sciences Research*, 2(11), 31–33.
65. Klemenc, M. (1987). *Igra za vsakogar: tenis*. Ljubljana: CZNG.
66. Kolar, E. & Zaletel, Z. (2013). *Management (športnih) prirediteljev : priročnik*. (1. natis). Ljubljana: Agencija Poti.
67. Konrad, E. (1996). *Delovne kariere*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo.
68. Kremžar, M. (2018). *Podjetnik in njegov poklic*. Ljubljana: Družina.
69. Kristan, S. (2021). *Pogledi na šport. 3, Terminološki utrniki*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
70. Kugonić, O. (1990). *Tenis*. Ljubljana: Zveza telesnokulturnih organizacij Slovenije in Republiški odbor za šport.
71. Lans, T., Baggen, Y. & Ploum, B. (2018). Towards more synergy in entrepreneurial competence research in entrepreneurship education. *In A research agenda for entrepreneurship education*. Edward Elgar Publishing.
72. Letonja, M., Berginc, J., Pustotnik, N., Srabotnik, M., Tomšič, G. & Zelnik, S. (2019). *ABC podjetništva: Izzivi podjetnic in podjetnikov ob ustanovitvi in zagonu poslovanja novih podjetij: priročnik za podjetnice in podjetnike začetnike ter bodoče podjetnice in podjetnike*. Ljubljana: SPIRIT Slovenija.
73. Majumdar, B. (2021). How Covid changed sport – a case study of the 2020 Tokyo Olympic Games. *Sport in Society*, 1–7.
74. Marcketti, S. B., Niehm, L. S. & Fuloria, R. (2009). An Exploratory Study of Lifestyle Entrepreneurship and Its Relationship to Life Quality. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 34(3), 241–259.
75. McDonald, P. (2011). Mapping your Career: the path to professional fulfillment is paved with careful planning and a measured, disciplined approach. *Internal Auditor*, 68(3), 40–45.
76. McKnight, K., Bernes, K., Chorney, D., Orr, D. & Bardick, A. (2009). Life After Sport: Athletic Career Transition and Transferable Skills. *Journal of Excellence*, 13, 63–77.
77. Milanović, D., Čustonja, Z. & Škergo, D. (2015). Sport As A Social Phenomenon, *Economy of eastern Croatia yesterday, today, tomorrow*, 4, 603–611.
78. Miragaia, D. A. M., Martins, C. I. N., Kluka, D. A. & Havens, A. (2015). Corporate social responsibility, social entrepreneurship and sport programs to develop social capital at community level. *International review on public and nonprofit marketing*, 12, 141 – 154.

79. Morris, M. H. & Kuratko, D. F. (2002). *Corporate entrepreneurship: entrepreneurial development within organizations*. Forth Worth: Harcourt College Publishers.
80. Možina, S. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
81. Murphy, G. B., Trailer, J. W. & Hill, R. C. (1996). Measuring performance in entrepreneurship research. *Journal of Business Research*, 36(1), 15–23.
82. Nieuwenhuizen, C. & Kroon, J. (2002). Identification of entrepreneurial success factors to determine the content of entrepreneurship subjects: Research in higher education. *South African Journal of Higher Education*, 16(3), 157–166.
83. Noe, R. A. (1996). Is career management related to employee development and performance? *Journal of Organizational Behavior*, 17(2), 119–133.
84. Olakitan, O. O. & Ayobami, A. P. (2011). An investigation of personality on entrepreneurial success. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 2(2), 95–103.
85. Olimpijski komite Slovenije. (2021, 1. december). *Šport v Sloveniji v obdobju epidemije*. Pridobljeno 7. avgusta 2022 iz <https://www.olympic.si/novica/1446>
86. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2019). »*The Missing Entrepreneurs 2019: Policies for Inclusive Entrepreneurship*«.
87. Parker, S. K. & Collins, C. G. (2010). Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633–662.
88. Park, S., Tod, D. & Lavalley, D. (2012). Exploring the retirement from sport decision-making process based on the transtheoretical model. *Psychology of Sport and Exercise*, 13(4), 444–453.
89. Pavlin, T. (2005). »*Zanimanje za sport je prodrlo med Slovenci že v široke sloje*« : *(Telesnokulturno in športno organiziranje na Slovenskem pred prvo svetovno vojno in po njej)*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
90. Pellegrini, M. M., Rialti, R., Marti, G. & Caputo, A. (2020). Sport entrepreneurship: A synthesis of existing literature and future perspectives. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(3), 795–826.
91. Pinchot, G. (1985). »*Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*«. New York: Harper & Row.
92. Polšak, A., Bregač, Š., Jerko, A., Kranjc, T., Krapše, T., Kreuh, N., Rupnik Vec, T., Sambolić Beganović, A. & Slivar, B. (2019). *EntreComp : okvir podjetnostne kompetence*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
93. Presti, A. L., Pluviano, S. & Briscoe, J. P. (2018). Are freelancers a breed apart? The role of protean and boundaryless career attitudes in employability and career success. *Human Resource Management Journal*, 28(3), 427–442.
94. Prokopenko, J. & Pavlin, I. (1991). »*Entrepreneurship development in public enterprises*«. Geneva: International Labour Office; Ljubljana: International Center for Public Enterprises in Developing Countries.

95. Pšeničny, V. (2000). *Podjetništvo: od podjema do rasti*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
96. Pšeničny, V., Berginc, J., Letonja, M., Pavlin, I., Vadnjal, J. & Žižek, J. (2000). *Podjetništvo: podjetnik, podjetniška priložnost, podjetniški proces, podjem*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
97. Ratten, V. (2015). Athletes as entrepreneurs: The role of social capital and leadership ability. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 25(4), 442–455.
98. Rebernik, M. (1995). *Ekonomika podjetja* (2. izd.). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
99. Rebernik, M., Tominc, P., Crnogaj, K., Širec, K. & Bradač Hojnik, B. (2013). *Nezaznane priložnosti: GEM Slovenija 2012*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
100. Rebernik, M., Tominc, P., Crnogaj, K., Širec, K., Bradač Hojnik, B. & Rus, M. (2016). *Podjetništvo med priložnostjo in nujo: GEM Slovenija 2015*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
101. Resolucija o Nacionalnem programu športa v Republiki Sloveniji za obdobje 2014-2023 (ReNPŠ14-23). (2014). Uradni list RS, št. 22/98, 97/01 – ZSDP in 15/03 – ZOPA. <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=RESO99#>
102. Ritchie, J. & Spencer, L. (1994). Qualitative data analysis for applied policy research. V. A. Bryman & R.G. Burgess (ur.), *Analyzing qualitative data* (str. 187–208). London: Routledge.
103. Roca, E. (2008). Introducing practical wisdom in business schools. *Journal of Business Ethics*, 82, 607 – 620.
104. Rojc, E. (1992). *Kariera kot spreminjanje : podjetništvo in razvoj kadrov*. Ljubljana: Enotnost.
105. Rummel, S., Akkermans, J., Blokker, R. & Van Gelderen, M. (2021). »Shocks and entrepreneurship: a study of career shocks among newly graduated entrepreneurs«. *Career Development International*, 26(4), 562–581.
106. Ruzzier, M., Antončič, B., Bratkovič, T. & Hisrich, R. D. (2008). *Podjetništvo*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
107. Samuel, D. R. & Tenenbaum, G. (2011). The Role of Change in Athletes' Careers: A Scheme of Change for Sport Psychology Practice. *Sport Psychologist*, 25(2), 233–252.
108. Schmidt, S. L. & Fühner, J. (2021, 30. januar). »Future Scenarios for Sports: The potential impact on athletes, consumers, and managers«. Pridobljeno 7. avgusta 2022 iz <https://www.whu.edu/en/research/whu-knowledge/future-of-sports/>
109. Schein, H. E. (1985). »*Career anchors: trainer's manual*. San Francisco: Jossey-Bass Pfeiffer.
110. Schwab, K. (2017). »*The Fourth Industrial Revolution*«. London: Portfolio Penguin.
111. Scully, G. W. (2002). The Distribution of Performance and Earnings in a Prize Economy. *Journal of Sports Economics*, 3(3), 235–245.

112. Seibert, S. E., Kraimer, M. L. & Crant, J. M. (2006). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54(4), 845–874.
113. Smale, A., Bagdadli, S., Cotton, R., Dello Russo, S., Dickman, M., Dysvik, A., Gianecchini, M., Kaše, R., Lazarova, M., Reichel, A., Rozo, P. & Verbruggen, M. (2018). »Proactive career behaviors and subjective career success: The moderating role of national culture«. *Journal of Organizational Behavior*, 40, 105–122.
114. Spurk, D. & Straub, C. (2020). Flexible employment relationship and careers in times of the COVID-19 pandemic. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 103435.
115. Stevenson, H. H., Roberts, M. J. & Grousbeck, H. I. (1985). »*New Business Ventures and the Entrepreneur*«. Homewood: R.D. Irwin.
116. Su, R., Obrenovic, B., Du, J., Godinic, D. & Khudaykulov, A. (2022). COVID-19 pandemic implications for corporate sustainability and society: A literature review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1592.
117. Sylva, H., Mol, S. T., Den Hartog, D. N. & Dorenbosch, L. (2019). Person-job fit and proactive career behaviour: A dynamic approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(5), 631–645.
118. Šinkovec, J. (1992). *Temelji podjetništva* (1. natis). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
119. Šnidaršič, J. (2001). *Menedžment podjetja*. Novo mesto: Ekonomska šola Novo mesto, Višja strokovna šola.
120. Špilak, Š. (1999). *Podjetniški priročnik*. Murska Sobota: Pomurska založba.
121. Šugman, R. (1997). *Zgodovina svetovnega in slovenskega športa* (3., razširjena izdaja). Ljubljana: Fakulteta za šport.
122. Šugman, R. (1998). *Organiziranost športa doma in v svetu* (2., razširjena in dopolnjena izdaja). Ljubljana: Fakulteta za šport.
123. Šugman, R. (1999). *Prelomno obdobje slovenskega športa: 1988-1994 (prispevki za zgodovino slovenskega športa)*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
124. Šugman, R., Bednarik, J., Doupona, M., Jurak, G., Kolarič, B., Kolenc, M. Rauter, M. & Tušak, M. (2007). *Športni menedžment* (dopolnjena izdaja). Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
125. Taylor, J. & Ogilvie, B. C. (1994). »A conceptual model of adaptation to retirement among athletes«. *Journal of Applied Sport Psychology*, 6, 1–20.
126. Teniška zveza Slovenije. (2017, 10. maj). *Statut teniške zveze Slovenije*. Pridobljeno 7. avgusta 2022 iz <http://www.teniska-zveza.si/PortalGenerator/document.aspx?id=13453>
127. Thiel, C., Vogt, L., Bürklein, M., Rosenhagen, A., Hübscher, M. & Banzer, W. (2011). Functional Overreaching During Preparation Training of Elite Tennis Professionals. *Journal of Human Kinetics volume*, 28, 78–89.
128. Thompson, J. L. (1999). The world of the entrepreneur – a new perspective. *Journal of Workplace Learning*, 11(6), 209–224.
129. Timmons, J. A. (1989). »*The Entrepreneurial Mind*«. Andover: Brick House Publishing Company.

130. Tims, M. & Akkermans, J. (2020). Career Pathways: From School to Retirement. V J. W. Hedge & G. W. Carter (ur.), *Job and Career Crafting to Fulfill Individual Career Pathways* (str. 165–188). Oxford University Press.
131. Tracy, B. (17.10.2016). *5 značilnosti uspešnih podjetnikov*. Pridobljeno 7. avgusta 2022 iz <https://www.businessstisans.online/5-znacilnosti-uspesnih-podjetnikov/>
132. Trieb, H., Huber, W. & Kainberger, F. (2008). A rare reason for the end of a career in competitive tennis. *Journal of Sports Medicine and Physical Fitness*, 48(1), 120–122.
133. Tušak, M. (2010, 19. avgust). *Razvoj športa od praskupnosti do danes*. Pridobljeno 7. avgusta 2022 iz <https://viva.finance.si/8996220/Razvoj-sporta-od-praskupnosti-do-danes>
134. Tušak, M., Marinšek, M. & Tušak, M. (2009). *Družina in športnik*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
135. Van de Ven, H. (1993). The development of an infrastructure for entrepreneurship. *Journal of Business venturing*, 8(3), 211–230.
136. Van Vainen, A. E., De Pater, I. E. & Preenen, P. T. (2008). Career management: taking control of the quality of work experiences. *International handbook of career guidance*, 283–301.
137. Vodeb, R. (2001). *Šport skozi psihoanalizo* (1. izdaja). Trbovlje: FIT.
138. Volmer, J. & Spurk, D. (2011). »Protean and boundaryless career attitudes: relationship with subjective and objective career success«. *Zeitschrift für ArbeitsmarktForschung*, 43, 207–218.
139. Wilson, V. (2012). Research methods: interviews. *Evidence Based Library and Information Practice*, 7(2), 96 – 98.
140. World Economic Forum. (2018). *Operationg Models for the Future of Consumption*. Pridobljeno 7. avgusta 2022 iz https://www3.weforum.org/docs/WEF_Operating_Models_for_the_Future_of_Consumption.pdf

PRILOGE

Priloga 1: Intervjuvanec 1

1. Kakšni so vaši začetki oziroma zakaj ste se sploh začeli ukvarjati s tenisom?

Prvič sem se s tenisom srečal pri približno šestih letih v Teniškem centru Benč Šport v Ljubljani, kamor sta naju starša, brata in mene, vpisala z namenom, da se posvetiva enemu športu. Oba starša sta bila učitelja smučanja in sta vedno želela, da sva aktivna v športu. Med odraščanjem sem preizkusil tudi druge športe, a smo se skupaj odločili, da bo tenis moja osrednja disciplina in da se bom temu športu profesionalno posvetil.

2. Kako bi vi definirali igranje tenisa profesionalno?

Težko je natančno opredeliti, kaj pomeni trenirati ali igrati tenis profesionalno. V mojem razumevanju se to nanaša na trenutek, ko se vse vaše prioritete usmerijo v tenis, vaše življenje pa postane močno prepleteno s tem športom. Vse se začne vrteti okoli tenisa, kar pomeni, da se moraš odpovedati številnim drugim stvarim. Potovanja postanejo pogosta in nujna, odrekate se določenim užitek, vaše misli pa neprestano zaposlujejo tenis. Posebna prehrana, urejeni spančni urniki in podobne prilagoditve postanejo del vašega vsakdana. Kljub temu, da je ta način življenja lahko velik pritisk, je na koncu vreden vsega truda.

3. Kdaj ste se začeli ukvarjati s tenisom profesionalno?

Po končani gimnaziji in uspešno opravljeni maturi, so starši želeli, da bi se vpisal na eno iz med ameriških fakultet, kjer lahko uspešno kombiniraš študij in igranje tenisa, hkrati pa same fakultete ponujajo možnost sofinanciranja šolnine, kar je staršem v tistem trenutku kar veliko pomenilo. Vseeno pa sem jih uspel prepričati, da bi raje kot na fakulteto, odšel kar na profesionalno teniško pot, saj sem vedel, da če res želim priti med najboljše, moram tudi trenirati in tekmovali proti najboljšim. Kljub temu, da je bil to kar velik finančni zalogaj, so starši verjeli vame, in so me na koncu podprli, ter omogočili, da sem odšel na profesionalno teniško pot.

4. Kateri je vaš največji teniški dosežek?

Zame osebno je to sigurno finale Metza v Franciji na 250 ATP. Tukaj sem bil res blizu osvojitve titule, vendar me je na koncu po treh nizih premagal nekdanji peti igravec na svetu Jo Wilfried Tsonga. Ta dosežek mi pa ogromno pomeni tudi zato, ker sem bil čez celoten turnir konstantno v dobri pripravljenosti in sem odigral enega od najboljših turnirjev v svoji karieri.

5. Ste se med profesionalnim teniškim udejstvovanjem kdaj spraševali o koncu teniške kariere?

Vedno mi je bil cilj igrati profesionalen tenis vsaj do 30, ampak sem tudi že v vmesnem času kdaj razmišljal o koncu kariere. Pa ne v smislu, da ne bi zmogel več, ampak sem se spraševal,

o tem kako bi bilo, s čim bi se ukvarjal, čemu bi posvetil svoj čas. Ampak na koncu, je ljubezen do igranja prevladala, zaradi tega sem tudi vztrajal tako dolgo.

6. Kdaj in zakaj ste zaključili svojo profesionalno teniško kariero?

Uradno sem se poslovil na domačih tleh, leta 2022 v Portorožu, kjer smo s Slovensko reprezentanco odigrali Davis cup. Sam pri sebi pa sem vedel, da se bom poslovil že v letu 2020, ko se je začel covid in z njim vse omejitve. Pred tem sem bil res v vrhunski formi, želel sem še več potovati v tujino in trenirati z najboljšimi, vendar me je covid preusmeril. To je bilo zame, eno mentalno najtežjih obdobj v teniški karieri. Vedel sem, da je čas, da začnem z drugimi projekti.

7. Je bilo težko sprejeti zaključek svoje profesionalne kariere?

Odločitev, da sem zaključil svojo pot v teniškem profesionalizmu, je nedvomno predstavljala eno največjih sprememb v mojem življenju. Kljub temu pa mi je ta odločitev prinesla olajšanje na številnih področjih. Čeprav sem užival v tenisu prej, sem se zavedel, da se je moje dojemanje tega športa spremenilo. Hkrati pa sem moral sprejeti tudi izzive, povezane s Covid-19, ki so povzročili, da situacija ni več ustrezala mojim pričakovanjem in ni bila več človeška. Vse te okoliščine so pripeljale do moje končne odločitve.

8. Ali ste želeli tudi po zaključku svoje profesionalne teniške kariere ostati povezani s tenisom?

Seveda. Tenis sem imel od nekdaj rad, zato sem še vedno povezan s tenisom, vendar v drugačnih pogledih kot prej. V prihodnosti se tudi vidim, kot mentor oziroma svetovalec mlajšim, kateri bodo željni znanja, ki sem ga pridobil. Vsekakor, pa bom v tenisu ostal še mnoga leta, saj je to zame eden najlepših športov.

9. Ste kdaj razmišljali, da bi izbrali drugo karierno pot kot je to teniški profesionalizem?

Čeprav sem imel na začetku izjemno rad nogomet in sem prejel kar nekaj povabil klubov, nikoli nisem resno razmišljal o tem, da bi se odzval na ta povabila. Vendar nikoli ne moremo vedeti, kako bi se stvari odvile, če bi se odzval na katero od teh povabil.

10. Lahko rečemo, da vaša karierna pot ni ravno običajna, kako je to vplivalo na vaša druga področja v življenju (šola, družina, prijatelji)?

Celoten koncept se res spremeni. Veliko stvari je treba opustiti, že od osnovne šole naprej, kot so naključni šolski izleti. Vaše življenje se popolnoma podredi športu, zaradi česar imate manj priložnosti za druženje s svojo družino, še posebej ko je tekmovalna sezona, ko si ves čas na poti. Na začetku je to lahko težko, vendar se sčasoma navadiš na to novo dinamiko. Prijateljstva postajajo težja naloga, še posebej ko sem bil v Angliji, kjer sem imel prijatelje, vendar niso bili pravi. Na koncu se pokaže, da je najpomembnejša družina in ljudje, ki so okoli tebe, tudi ko ti ne gre.

11. Kaj vam pomeni uspešna poklicna kariera?

Ker sem večinoma otroštva preživel v tenisu, vam lahko povem kako jaz vidim uspešno teniško kariero. Zame je bila to vedno uvrstitev med top 100 na ATP lestvici, kar mi je tudi uspelo in sem bil zelo zadovoljen. Vem pa tudi, da če tega ne bi dosegel, si ne bi zadal kot neuspeh, vendar bi se že prej lotil drugih stvari, v kateri bi lahko dosegel določene cilje.

12. Tenis je individualni šport, kjer si večinoma odvisen od samega sebe, vseeno pa je vprašanje, kako so teniške organizacije (TZS, TE, ITF, ATP) vplivale na vašo karierno pot?

TZS ni organizacija oziroma zveza, ki bi imela neskončno finančnih sredstev, katera bi lahko investirali v mlade nadobudne tenisače, zato tudi nisem od njih kaj dosti pričakoval. Omogočili so mi, da sem preko njih odšel na določene ITF mladinske turnirje, kjer sem spoznal veliko pomembnih ljudi v teniškem svetu, kar mi je kasneje zelo koristilo.

13. Čeprav vemo, da je tenis individualni šport, pa za vsakim uspešnim posameznikom stoji močna ekipa. Ali ima torej posameznik sploh možnosti postati uspešen profesionalni tenisač, če nima za sabo močne ekipe oziroma že samih sponzorskih sredstev, s katerimi si lahko privoščijo takšno ekipo?

Na začetku poti je resnično pomembna podpora staršev. Tenis je drag šport in zahteva finančno podporo. Če družina nima dovolj sredstev, so sponzorji zelo pomembni, saj pomagajo kriti stroške že od zgodnjega obdobja. Sponzorji so potrebni za plačilo loparjev, opreme in drugih podobnih stroškov. Vse to lahko predstavlja veliko finančno breme.

14. Po teniški karieri ste se preusmerili v podjetništvo. Kakšen je bil razlog za takšno odločitev?

Med teniško kariero sem se že usmeril v podjetništvo, saj me je zanimalo sodelovanje pri določenih projektih, ki sem jih na koncu tudi uspešno izpeljal. Zato po zaključku teniške kariere ni bilo težko sprejeti odločitve, kam usmeriti svoj čas in energijo. Hkrati sem na teniški poti spoznal številne ljudi in si pridobil močan socialni kapital, ki sem ga in ga bom uporabil pri svojih podjetniških projektih.

15. Kdaj ste se prvič srečali s podjetništvom?

Že med teniško kariero, pri okoli 23 letih, kjer sem začel s prvimi podjetniškimi projekti. To niso bili zelo ogromni projekti, vendar lahko rečem, da sem se preko njih že dosti naučil in to znanje nato prenesel na projekte, katere gradim še danes.

16. Glede na to, da ste večino otroštva namenili tenisu, kje ste se naučili osnov podjetniškega razmišljanja in delovanja?

Izkušnja s tenisom je močno vplivala na mojo podjetniško pot. V tenisu sem se naučil ključnih lastnosti, kot so predanost, fokus in disciplina, ki so neprecenljive pri podjetniškem

delu. Povezave, ki sem jih vzpostavil med teniško skupnostjo, so se izkazale za izjemno koristne pri gradnji in razvoju mojih podjetniških projektov. Disciplina, ki sem jo pridobil skozi leta treningov in tekmovanj, mi je pomagala premagovati izzive ter ostati zbran in dosleden pri delu. Tenis me je naučil, kako pomembno je postaviti si cilje, biti vztrajen in se prilagoditi spremembam. Vse te lekcije in vrednote, ki sem jih pridobil skozi teniško pot, so se prenesle na moje podjetniške prizadevanja in mi omogočajo uspešno premagovanje ovir ter doseganje zelenih rezultatov.

17. Ali je vaša uspešna teniška karierna pot vpliva na podjetniško delovanje?

Zelo. Ustvaril sem si močan socialni kapital, brez katerega bi težje odšel na samostojno podjetniško pot.

18. S teniško kariero ste si ustvarili določeno prepoznavnost, bi rekli, da vam to pomaga pri podjetniškem poslovanju?

Da.

19. Veliko podjetnikov se uči podjetništva praktično celo življenje. Kako lahko vi konkurirate takšnim posameznikom, če ste se s podjetništvom lahko zares začeli ukvarjati šele ko ste prenehali s teniško profesionalno kariero?

Že pred začetkom študija sem se začel intenzivno učiti o področju, na katerega sem želel vstopiti. Imel sem željo vpisati se na univerzo, ki jo ponuja ATP (Association of Tennis Professionals). Kljub temu, da sem imel že nekaj let izkušenj, sem bil zaveden, da spoznavanje in povezovanje z vrhunskimi strokovnjaki na svojem področju lahko prinese veliko koristi. Na začetku je bilo težko, vendar sem se z njihovim mentorstvom in učenjem že naučil veliko.

20. Bi rekli, da je proaktivno vedenje pomembno za podjetniško uspešnost?

Definitivno, brez tega podjetništvo ne obstaja. Ko se pogovarjam z mlajšimi, že takoj lahko vidim, kateri so bolj proaktivno naravnani in za katere mislim, da bo to pozitivno vplivalo na njihovo karierno pot.

21. Katere so vaše glavne oziroma najboljše osebne kompetence, ki vam pomagajo na podjetniški poti oziroma brez katerih, ne bi mogli delovati na takšnem nivoju kot sedaj?

Izpostavil bi predvsem disciplino in predanost, ki sem ju pridobil na svoji teniški poti, in ju uspešno prenesel na svojo podjetniško kariero. Disciplina mi pomaga ostati osredotočenega na postavljene cilje in dosledno slediti načrtu. Prav tako sem naučen, da je predanost ključnega pomena za doseg uspeha, saj zahteva vztrajnost, trdo delo in odrekanje. Poleg tega, imam nenehno željo po učenju, saj se zavedam, da je to edini način za stalno izboljševanje.

Ena od situacij, ki bi jo lahko izpostavil, je primer, ko sem s svojo ekipo štiri mesece intenzivno delal na izdelavi poslovnega načrta, kljub nasvetom drugih, da to ni potrebno in naj kar začnem z akcijo. S tem sem pokazal svojo predanost in natančnost ter se kasneje zavedel, da brez tega temelja ni mogoče doseči uspeha.

22. Ali ste na vaši poklicni karierni poti kdaj doživeli karierni šok, ki vam je spremenil pogled na vašo karierno odločitev oziroma smer?

Karierni šoki so seveda bili, vendar ne takšni, da bi zaradi njih spremenil karierno smer. Pri tenisu so to največ v povezavi z teniškimi poškodbami, vendar to moraš vzeti v zakup in samo še bolj trdno in pametno delati, da greš čez to in ostaneš na smeri, kateri si si jo zadal. Moj moto je tak, da če v nekaj trdno verjameš, ne smeš nikoli obupati, tudi če pridejo prepreke in tudi če te drugi prepričujejo, da to ni najboljša odločitev.

23. Karierna sidra predstavljajo splet vrednot, motivov in sposobnosti, ki skupaj določajo kariero. Katere vrednote, motivi in sposobnosti so za vas najpomembnejše in jim sledite?

Zaupanje je ključnega pomena in brez njega ni mogoče doseči uspeha. V svojem delu se zavzemam za iskrenost in transparentnost, saj sem spoznal, da ljudje spoštujejo odkritost. To je vrednota, ki jo želim vzdrževati in negovati tudi v prihodnosti. V svojih odločitvah se držim lastnih vrednot in ostajam zvest samemu sebi. Prav tako se zavedam, da je pomembno, da imajo ljudje vse potrebne informacije, da lahko sprejmejo svoje odločitve. V mojem delu si prizadevam zagotoviti, da so informacije jasne, dostopne in razumljive, kar prispeva k vzpostavitvi zaupanja z vsemi vpletenimi stranmi.

24. Sedaj, ko ste že vpeti v podjetniški svet, se vidite, da boste znotraj podjetniškega sveta tudi zaključili svojo poklicno kariero, ali imate še kakšne druge karierne cilje, ki jih želite doseči?

Trenutno sem zelo zadovoljen s tem, kar počnem, in vem, da bom še nekaj časa nadaljeval s tem delom. Kar se tiče dolgoročne prihodnosti, je težko napovedovati, vendar imam željo, da bi se posvetil tudi mentorski karieri na področju tenisa. Rad bi svoje pridobljeno znanje in izkušnje prenašal na mlajše generacije. Ta mentorstvo bi se rad osredotočil predvsem na teniške igralce. Hkrati pa bi rad to delo opravljal v Sloveniji, saj trenutno potujem veliko in si želim več stabilnosti. Menim, da ima Slovenija velik potencial za razvoj vrhunškega tenisa, še posebej med moškimi igralci. Verjamem, da imamo talentirane igralce in potrebujejo samo pravo usmeritev za doseg vrhunskih rezultatov.

25. Skozi vašo prakso, kaj opazite kot glavne problematike prehoda iz teniškega v podjetniški sistem?

Nepripravljenost je lahko ovira na poti do uspeha. Čeprav si bil dober športnik, se moraš zavedati, da uspeh ni samoumeven in da je za doseg ciljev treba trdo delati in biti predan temu. Dogaja se preveč podcenjevanja zahtevnostim, ki ti pridejo na podjetniški poti. Treba

se je zavedati, da tako kot na teniški poti, se tudi na podjetniški poti dogajajo ves čas prepreke, katere moraš premagati, če želiš doseči uspeh. Za takšen uspeh, pa mnogi niso pripravljene delati, saj mislijo, da če so bili uspešni v tenisu, da bodo uspešni tudi v podjetništvu.

26. Kateri so vaši glavni predlogi za izboljšanje učinkovitosti pri prehodu iz teniškega v podjetniški svet?

Ko začnete razmišljati o prehodu iz teniške kariere v podjetništvo ali drugo smer, je ključno, da se ustrezno pripravite. Mnogokrat opazim, da nekateri posamezniki želijo kar naenkrat skočiti iz enega sveta v drugega, vendar nimajo potrebnega znanja in izkušenj ter hitro naredijo začetniške napake. Zato bi vsem toplo priporočal, da preden se lotijo takšne velike spremembe, izvedejo ustrezno predpripravo in pripravijo konkretne poslovne načrte. To bo olajšalo prehod in omogočilo, da se posameznik otresel pritiskov, ki jih prinaša ta prehod.

27. Ali bi mlade posameznike, ki se še odločajo za kariero raje usmerili v teniški profesionalizem ali podjetništvo?

Čeprav sem imel uspešno teniško kariero, bi posameznikom raje svetoval, da se usmerijo v podjetništvo. Razlog za to je, da se zavedam majhnih možnosti za uspeh v teniškem svetu. Seveda se verjetnost poveča, če je posameznik izjemno nadarjen, vendar kljub temu menim, da je lažje doseči uspeh v podjetništvu in si zagotoviti stabilen življenjski standard.

V tenisu je doseganje preboja izjemno težko. Mnogi talentirani igralci se soočajo s številnimi ovirami na poti do uspeha, vključno z močno konkurenco, omejenimi finančnimi viri in fizičnimi omejitvami. Nasprotno pa je v podjetništvu več priložnosti za rast in napredovanje, če ima posameznik ustrezno znanje, veščine in predanost.

Seveda je odločitev odvisna od posameznika in njegovih ciljev ter želja. Vendar menim, da je v podjetništvu večja možnost za doseg finančne stabilnosti in zadovoljstva v življenju, še posebej po plačanih vseh obveznostih. Ključno je, da posameznik razmisli o svojih prioritetah, koliko je pripravljen vložiti truda in kako želi oblikovati svojo kariero.

Priloga 2: Intervjuvanec 2

1. Kakšni so vaši začetki oziroma zakaj ste se sploh začeli ukvarjati s tenisom?

S tenisom sem se začel ukvarjati pri okoli treh, štirih letih. Seveda na začetku se to še ne šteje kot pravi tenis, saj se mora otrok najprej spoznati z igro tenisa in različnimi osnovami, da pridobi motoriko za igre z žogami. Moram pa omeniti, da nisem sam izbral teniško pot, vendar me je v to usmeril, lahko bi skoraj rekli »potisnil« oče, ki je bivši vrhunski športnik in si je že od nekdaj želel, da bo njegov sin profesionalni tenisač.

2. Kako bi vi definirali igranje tenisa profesionalno?

Teniški profesionalizem je točka oziroma stanje v katerem nisi sam, saj če se hočeš ukvarjati s tenisom profesionalno, zato potrebuješ celotno ekipo, katera se vsa usmeri v tvojo teniško profesionalno pot. Odločitev za to seveda ni lahka, saj moraš potem ti kot tvoja ekipa (družina, trenerji, zveza) celoten življenjski stil podrediti temu. Sam bi rekel, da se zares začne profesionalni tenis takrat, ko posameznik sodeluje in vztraja v teniškem profesionalizmu vsaj 20 tednov.

3. Kdaj ste se začeli ukvarjati s tenisom profesionalno?

Rekel bi, da se je ta trenutek zgodil pri okoli štirinajstih letih.

4. Kateri je vaš največji teniški dosežek?

Težko bi izpostavil zgolj en sam teniški dosežek, vendar imam res tri teniške vrhunce, ki mi največ pomenijo na moji profesionalni teniški poti. Prvi je zmaga nad teniškim igralcem Gilbertom Schallerjem, ki je ravno en teden pred tem, ko sem ga premagal sam, igral s Petom Samprasom in ga premagal. Pete Sampras je eden največjih teniških igralcev vseh časov, zato lahko razumete, zakaj mi zmaga nad Gilbertom pomeni toliko, še vedno. Drugi vrhunec je prvo mesto med mladinci v kategoriji dvojic, in tretji, ki pa je največ vreden, če gledamo zgolj teniške točke, je finale teniškega turnirja futures v vrednosti 15.000 dolarjev.

5. Ste se med profesionalnim teniškim udejstvovanjem kdaj spraševali o koncu teniške kariere?

Predvsem zadnje 2 leti sem čutil, da pot, ki so jo izbrali za mene drugi, ni bila moja svojska pot in se na njej nisem počutil dobro, zato sem vedel, da bom slej ko prej enkrat to pot zaključil in svojo karierno pot preusmeril drugam.

6. Kdaj in zakaj ste zaključili svojo profesionalno teniško kariero?

Točnega datuma zaključka svoje kariere se ne spomnim, vendar mislim, da je bilo to okoli mojega dvajsetega leta. Vendar sem vsekakor, kot sem že omenil pri prejšnjem vprašanju, v svoji glavi zaključil že prej, vendar nisem imel poguma, da bi to odločitev sporočil vsem, ki so verjeli vame in sodelovali pri moji teniški poti. Praktično celotna zveza mi je bila v pomoč, zato je bila ta odločitev zame zelo stresna, saj nisem vedel, kako bi sploh začel ta pogovor. Seveda je bil najtežji pogovor z očetom, ki mi je praktično zameril in se nekaj časa sploh ni pogovarjal z mano zaradi te odločitve.

Zaključil sem pa zato, ker v tem nisem več videl neke motivacije, volje, želje, vsega tistega, kar posameznik potrebuje, če želi uživati v tem, kar počne.

7. Je bilo težko sprejeti zaključek svoje profesionalne kariere?

Sam sem zaključek svoje kariere sprejel že veliko prej kot sem uradno zaključil z njo, zato zame zaključek ni bil težak, vendar skoraj sproščujoča odločitev, ker sem lahko končno vsem povedal, kaj si točno želim v življenju in nisem bil več pod stresom, kako naj to odločitev sporočim svoji ekipi in vsem ostalim, ki so bili na moji strani.

Če pogledamo nekakšno premico moje teniške poti, mi je kazalo dobro, saj se je usmerjala navzgor in pri okoli 19 letih, sem bil med 600 ATP na svetu, kar je pomenilo, da bi z dobrim treningom in pravnimi odločitvami, lahko prišel na visoka mesta v svoji karieri. Vendar tudi če bi dosegel določene uspehe, ne bi v sebi čutil tistega zadovoljstva, kot ga sedaj, ko sem se preusmeril v podjetništvo in management.

8. Ali ste želeli tudi po zaključku svoje profesionalne teniške kariere ostati povezani s tenisom?

Takoj, ko sem zaključil svojo pot v teniškem profesionalizmu, nisem želel slišati ničesar o tenisu in sem se od njega popolnoma distanciral. V naslednjih petih letih sploh nisem vedel, kdaj se igra Wimbledon, saj sem bil popolnoma oddaljen od teniškega sveta. Vendar sem se kasneje vrnil nazaj in začel ponovno igrati. Mislim, da je to povsem normalno za vse teniške profesionalce, da se ponovno vključijo v tenis, saj je tenis del življenja posameznika, ki je prehodil to pot. Zato je skoraj nenavadno, če se ne bi vrnil nazaj v tenis. Kasneje me je pot v tenis privedla tudi na poslovno področje, ko sem na povabilo takratnega predsednika Teniške zveze Slovenije, Marka Umbergerja, sprejel mesto direktorja Teniške zveze Slovenije.

9. Ste kdaj razmišljali, da bi izbrali drugo karierno pot kot je to teniški profesionalizem?

Poglobljeno o tem v svojem otroštvu nisem niti razmišljal, saj nisem imel nobene izbire in sem le poslušal druge, ter jim zaupal, da hočejo za mene tisto kar je najboljše.

10. Lahko rečemo, da vaša karierna pot ni ravno običajna, kako je to vplivalo na vašo druga področja v življenju (šola, družina, prijatelji)?

Moja karierna pot teniškega profesionalca je precej drugačna od nekakšnega normalnega otroštva, saj v mladih letih ni bilo zame praktično nič drugega kot konstantni treningi pred in po šoli. Medtem, ko so se vrstniki med sabo družili, socializirali, zabavali,.. sem sam treniral in hodil na teniške tekme. Tudi za praznike ni bilo posebnih zabav. Lahko rečem, da sem največ prijateljev pridobil ravno med drugimi tenisači, ki so imeli podobno življenjsko okolje kot jaz.

Življenje je čisto drugačno, nekateri bi celo lahko rekli, da ni zdravo, vendar kljub vsemu sem se pa iz takega življenjskega stila naučil veliko stvari in odnesel eno največjo pozitivno navado, ki mi še danes kroji življenje in to je delovna navada. Po končani teniški poti, sem se še iskal in nisem točno vedel v katero smer gre moja življenjska pot, zato sem začel na veliko pisati, kar mi je zelo koristilo pri sami osebnostni rasti. Pri iskanju samega sebe, so mi pomagali tudi drugi ljudje, da so me usmerili na pravo pot, za kar jim bom vedno v življenju hvaležen.

11. Kaj vam pomeni uspešna poklicna kariera?

Uspešno poklicno kariero jaz vidim kot rezultat tega, ko delaš nekaj kar te veseli in si v tem tudi dober. Lahko rečem, da je torej uspešna kariera pri meni sekundarnega ali pa mogoče tudi terciarnega pomena, saj sam delam tisto v čemer sem dober in mi je hkrati tudi to v zadovoljstvo.

12. Tenis je individualni šport, kjer si večinoma odvisen od samega sebe, vseeno pa je vprašanje, kako so teniške organizacije (TZS, TE, ITF, ATP) vplivale na vašo karierno pot?

Čeprav se smatra tenis kot individualni šport, je to ravno obratno, saj brez teh organizacij, ki ste jih našli, ne more uspeti praktično nihče. Obstajajo redki posamezniki, ki so res nadarjeni in lahko prodrejo tudi brez njih, vendar ostali se zavedamo, da so le te nujne. Ravno zato, je pomoč mladim postalo praktično moje poslanstvo. Priznam, da res verjamem v mlade in njihov razvoj, če zveze pravilno sodelujejo z mladimi in vlagajo v njihov potencial.

13. Čeprav vemo, da je tenis individualni šport, pa za vsakim uspešnim posameznikom stoji močna ekipa. Ali ima torej posameznik sploh možnosti postati uspešen profesionalni tenisač, če nima za sabo močne ekipe oziroma že samih sponzorskih sredstev, s katerimi si lahko privoščijo takšno ekipo?

Praktično nemogoče, razen če je nekakšen čudežni deček, ki že v samem otroštvu prikaže izjemen talent in tako sponzorji pristopijo sami do njega. Ko se sponzorji odločajo koga bodo sponzorirali jim je poleg samega ugleda, nujna tudi ekonomičnost, zato se največkrat odločajo, da bodo sponzorirali tistega, v katerem vidijo največji potencial in to je tudi povezano z njegovo ekipo, ki more biti kakovostno, ter sodelovati s samim tenisačem.

14. Po teniški karieri ste se preusmerili v podjetništvo. Kakšen je bil razlog za takšno odločitev?

Celotna moja družina tako oče kot stari oče, so se ukvarjali s podjetništvom, zato sem v sebi že od nekdaj vedel, da me ta pot bolj zanima in v njej vidim več strasti kot pot teniškega profesionalca. Na začetku sem bil bolj manager, kot podjetnik, vendar kaj kmalu sem tudi sam postal bolj podjetniško usmerjen.

15. Kdaj ste se prvič srečali s podjetništvom?

Že v mladih letih sem bil izpostavljen podjetništvu, saj se je praktično celotna moja družina ukvarjala s tem. Vsi so delovali kot vodje, kot ljudje, ki sem jih zelo spoštoval pri njihovem delu, zato sem jih rade volje opazoval. Sam sem že v srednji šoli začel risati prve poslovne načrte, kasneje pa sem na faksu in po njem razmišljal o večjih projektih. Vendar sem prvič postal lastnik podjetja pri 27 letih, ko mi je umrl oče in sem po njem podedoval podjetje.

16. Glede na to, da ste večino otroštva namenili tenisu, kje ste se naučili osnov podjetniškega razmišljanja in delovanja?

Kot sem omenil že prej, sem se osnove podjetniškega razmišljanja in delovanja naučil od družine.

17. Ali je vaša uspešna teniška karierna pot vpliva na podjetniško delovanje?

Absolutno! Brez teniške kariere, kjer sem pridobil delovne navade, razvil karakterne lastnosti in vrednote, ter delal na svoji lastni identiteti in gradil kvaliteto, ne bi bil tako uspešen v podjetništvu, kot sem sedaj. Vse izkušnje, ki sem jih pridobil skozi teniško kariero, se družil z isto mislečimi, dobil širino, vse to so stvari, ki so me razvila v človeka, kot sem sedaj.

18. S teniško kariero ste si ustvarili določeno prepoznavnost, bi rekli, da vam to pomaga pri podjetniškem poslovanju?

Seveda, ker sem bil kot mlad precej uspešen v teniškem svetu, sem si tako ustvaril določeno kredibilnost znotraj teniške javnosti in tudi zunaj nje, ki mi koristi še danes. Pridobil sem spoštovanje in večkrat, ko se pogovarjam s poslovnimi partnerji, postane moja teniška kariera nit pogovora, kar le dodobra izkoristim.

19. Veliko podjetnikov se uči podjetništva praktično celo življenje. Kako lahko vi konkurirate takšnim posameznikom, če ste se s podjetništvom lahko zares začeli ukvarjati šele ko ste prenehali s teniško profesionalno kariero?

Res je, da sem mladost namenil tenisu, vendar še vseeno lahko rečem, da sem del podjetništva že od otroštva, ko sem opazoval navade, vedenje in odnos do podjetništva svojo družino, zato sem se določenih stvari naučil že takrat. Videl sem kako se odzivajo na različne stresne podjetniške situacije, zato sem nekatere dobre lastnosti takšnega vedenja tudi posnemal. Ampak kot vsi, ki se s podjetništvom ukvarjamo vemo, da se zares podjetništva naučiš šele takrat, ko sam vodiš podjetje, zato sem se večino stvari naučil ob napakah in uspehih, ki sem jih naredil sam.

20. Bi rekli, da je proaktivno vedenje pomembno za podjetniško uspešnost?

Ne samo pomembno, ampak nujno. Brez proaktivnega vedenja, ne boš naredil nič, vendar pa moraš to proaktivno vedenje usmeriti v pravo smer in na pravo področje, saj drugače boš obstal na smeri, katera ti ne bo všeč. Kadar pa delaš in to v pravi smeri, se ti pa hitro poklopijo tudi druge stvari v življenju.

21. Katere so vaše glavne oziroma najboljše osebne kompetence, ki vam pomagajo na podjetniški poti oziroma brez katerih, ne bi mogli delovati na takšnem nivoju kot sedaj?

Izpostavil bi predvsem delavnost in prilagodljivost oziroma z drugo besedo iznajdljivost. Znam se prilagoditi različnim situacijam v različnih trenutkih, ki pa jih je na podjetniški poti precej. Hkrati se pa tudi zelo hitro učim, predvsem stvari, katere me še posebej zanimajo.

22. Ali ste na vaši poklicni karierni poti kdaj doživeli karierni šok, ki vam je spremenil pogled na vašo karierno odločitev oziroma smer?

Šoki so na moji poti seveda bili, vendar nikoli v takšnem kontekstu, da bi zaradi kakšnega posameznega šoka spremenil svoje direktive in poglede, ki bi zamajali mojo odločitev o karierni smeri.

23. Karierna sidra predstavljajo splet vrednot, motivov in sposobnosti, ki skupaj določajo kariero. Katere vrednote, motivi in sposobnosti so za vas najpomembnejše in jim sledite?

Pod vrednote bi zagotovo uvrstil lojalnost, pripadnost in borbenost. Kar se tiče motivov, bi izpostavil kompetentnost, medtem ko bi pod sposobnosti vključil delavnost in kompetentnost. Vendar pa je zame pred vsem nujen karakter človeka, da sploh vidim, ali lahko z njim sodelujem. Lahko ima vse najboljše lastnosti in razvite spretnosti, ki sem jih prej omenil, vendar če z osebo enostavno "ne klikneva", potem z njo ne morem sodelovati.

24. Sedaj, ko ste že vpeti v podjetniški svet, se vidite, da boste znotraj podjetniškega sveta tudi zaključili svojo poklicno kariero, ali imate še kakšne druge karierne cilje, ki jih želite doseči?

V podjetniškem svetu bom zagotovo ostal. Vidim se predvsem v smeri teniškega managementa in svojo karierno pot bi najraje zaključil na mednarodnem nivoju pri kateri od agencij, ki trenutno vodijo teniški svet. Trenutno sem še v pogovorih s temi agencijami, tako da se pustimo presenetiti, kaj vse bo prinesla prihodnost.

25. Skozi vašo prakso, kaj opazite kot glavne problematike prehoda iz teniškega v podjetniški sistem?

Ena glavnih težav, s katerimi se soočajo posamezniki, ki se odločijo za spremembo kariere, pa naj bo to v podjetniški smeri ali drugje, je pomanjkanje ustrezne izobrazbe in izkušenj. Vendar pa je to pogosta stvar, če celotno otroštvo posvetiš tenisu. Pogosto pa jim manjka tudi potrpežljivosti, saj so navajeni neprestanega gibanja. Vendar, ko se enkrat lotiš podjetništva, je pomembno, da se znaš tudi umiriti, ustvariti različne strategije in analize ter izvesti celostne spremembe v življenjskem okolju.

26. Kateri so vaši glavni predlogi za izboljšanje učinkovitosti pri prehodu iz teniškega v podjetniški svet?

Prva stvar, ki bi jo priporočal, je usmerjanje posameznikov k določenim izobraževanjem, kjer lahko teoretično pridobijo določena znanja, potrebna v podjetniškem svetu. Hkrati bi jih spodbudil, da raziskujejo različne akademske smeri, da si pridobijo akademsko znanje, vzpostavijo povezave in se družijo s somišljeniki, saj je potem sama podjetniška pot lažja. Vendar pa je ključna tudi samoiniciativnost posameznikov. Veliko jih namreč niti ne ve, kaj želijo v življenju po končani teniški karieri, in tako lahko pridejo z nekompetentnimi predlogi, ki nimajo realne podlage.

27. Ali bi mlade posameznike, ki se še odločajo za kariero raje usmerili v teniški profesionalizem ali podjetništvo?

Resnično razumem, da je odločitev glede prehoda iz teniške kariere v podjetništvo ali drugo področje zelo odvisna od posameznika in njegovega trenutnega stanja. Strinjam se, da bi bilo pred svetovanjem glede tako pomembne odločitve potrebno skrbno preučiti mnoge dejavnike, ki vplivajo na posameznikovo teniško kariero.

Če bi opazil, da posameznik nima realnih možnosti za uspeh v teniškem svetu, bi mu zagotovo svetoval, da se raje posveti izobraževanju in pridobivanju teoretičnih znanj ter začne graditi svojo pot v poslovnem svetu. Pogosto opazim, da mladi odrasli ostajajo v teniškem profesionalizmu tudi v svojih poznejših dvajsetih letih, kljub temu da nimajo več realnih možnosti za uspeh. Pri tem pa niso iskreni ne do sebe, ne do drugih, saj še vedno izkoriščajo denar drugih ljudi za svoje potrebe. Ta neiskrenost do drugih in do sebe je pogosto posledica zavedanja, da se njihova teniška pot počasi zaključuje.

Tu bi rad izpostavil, da je moja glavna razlika od drugih v tem, da sem že v dvajsetih letih vedel, da ne bom mogel doseči najvišjih ravni v tenisu in bi lahko le igral tenis za preživetje. Zato sem se že v mladih letih odločil zapustiti teniški svet in se podati na drugo karierno pot.

Priloga 3: Intervjuvanec 3

1. Kakšni so vaši začetki oziroma zakaj ste se sploh začeli ukvarjati s tenisom?

Moji začetki v tenisu segajo v moje otroštvo. Imel sem srečo, da sta moja starša bila rekreativna športnika, ki sta me vzpodbujala k športni dejavnosti. Moj oče je celo zgradil teniško igrišče, kar je bil zagon za mojo pot v tenisu. Skupaj z mojo sestro sva začela igrati tenis in ta šport je postopoma postal pomemben del našega življenja. Začetek teniške kariere je bil resnično odvisen od podpore in vzpodbude mojih staršev, ki so me spodbujali k razvoju v tem športu.

2. Kako bi vi definirali igranje tenisa profesionalno?

Igranje tenisa profesionalno bi jaz definiriral kot predanost in prednostno obravnavanje tenisa v svojem življenju. To pomeni, da je tenis postavljen na prvo mesto in da posameznik vloži vso svojo energijo in trud v ta šport s ciljem doseči uspeh. Igralec ali igralka, ki se ukvarja s tenisom profesionalno, mora biti pripravljen žrtvovati veliko stvari in se popolnoma posvetiti treningom, tekmovanjem, izboljševanju svojih sposobnosti ter vzdrževanju telesne in mentalne kondicije. Prav tako je ključno, da ima jasno vizijo in cilje ter si nenehno prizadeva doseči svoj največji potencial v tenisu. Profesionalno igranje tenisa zahteva vztrajnost, predanost in posvečanje velikega dela svojega življenja temu športu.

3. Kdaj ste se začeli ukvarjati s tenisom profesionalno?

S profesionalnim igranjem tenisa sem se začel ukvarjati okoli svojega 18. leta. To je bil čas, ko sem prešel iz mladinske v člansko kategorijo in začel tekmovali na turnirjih, kjer je bil na voljo nagradni sklad. Nekaj priprav sem opravil že leto ali dve pred tem, vendar sem pri 18. letih začel svojo pot v profesionalnem tenisu.

4. Kateri je vaš največji teniški dosežek?

Finale turnirja ATP serije 250 na Dunaju.

5. Ste se med profesionalnim teniškim udeleževanjem kdaj spraševali o koncu teniške kariere?

Med svojim profesionalnim teniškim udeleževanjem sem se večkrat spraševal o koncu moje teniške kariere. Čeprav nisem bil nikoli tik pred koncem, sem se vsekakor spraševal o tem, kdaj in kako bo potekal moj prehod v drugo življenjsko poglavje. To so razmišljanja, ki se porajajo pri mnogih športnikih, saj je teniška kariera omejena s fizično pripravljenostjo in tekmovalnimi leti. Vendar sem opazil, da sem bil v nekaterih primerih še boljši igralec, ko sem manj pričakoval in se bolj sprostil. To me je spodbudilo, da sem ostal osredotočen in vztrajal v tenisu ter dosegel še več dosežkov.

6. Kdaj in zakaj ste zaključili svojo profesionalno teniško kariero?

Svojo profesionalno teniško kariero sem zaključil leta 2017, ko sem bil star okoli 30 let, na turnirju v Portorožu. Odločitev za zaključek kariere je bila preprosta - prenehal sem čutiti iskrice in veselje, ki mi omogočajo, da sem v vsakem trenutku na igrišču dal vse od sebe. Tenis mi ni več prinašal istega zadovoljstva in motivacije kot prej. Bil sem iskren do sebe in sprejel dejstvo, da je bil čas za novo poglavje v mojem življenju.

7. Je bilo težko sprejeti zaključek svoje profesionalne kariere?

Ne. Kot sem omenil že pri prejšnjem vprašanju, nisem več čutil veselja v profesionalnem tenisu, zato sam konec ni bil težak.

8. Ali ste želeli tudi po zaključku svoje profesionalne teniške kariere ostati povezani s tenisom?

Seveda. Že pred koncem svoje profesionalne teniške kariere sem se odločil, da bom ostal v tenisu in deloval v drugih vlogah. To vključuje svetovanje mlajšim tekmovalcem, delo kot sparing partner različnim posameznikom ter delo kot trener pri individualnih urah za mlajše tekmovalce, ki se pripravljajo na profesionalno pot. Poleg tega pa se tudi trudim s partnerji vzpostaviti teniško akademijo, ki bi mladim tekmovalcem zagotavljala potrebno infrastrukturo za uspešen prehod na profesionalno raven.

9. Ste kdaj razmišljali, da bi izbrali drugo karierno pot kot je to teniški profesionalizem?

Vedno sem želel biti tenisač in sem užival v tem. Bilo mi je všeč, kako se stvari odvijajo na igrišču, in spontano sem se zavedal svojega talenta ob doseženih rezultatih. Zato nisem nikoli razmišljal o izbiri druge karierne poti. Bil sem vesel, da sem lahko tenis spremenil v svoj poklic.

10. Lahko rečemo, da vaša karierna pot ni ravno običajna, kako je to vplivalo na vaša druga področja v življenju (šola, družina, prijatelji)?

Pri takšnih zadevah so prioritete jasne, zato se vsi zavedamo, da potem druge stvari trpijo. Sam sem uspel združiti vse skupaj na zadovoljiv način. Pridobil sem veliko število znancev in prijateljev tudi na drugih področjih. Kar zadeva šolo, po mojem mnenju ni mogoče uspešno opravljati teniške kariere in šolanja hkrati, ker moraš biti stoddotno fokusiran na tenis, če želiš priti med najboljše. Sam sem to sprejel in mi je uspelo uskladiti vse skupaj.

11. Kaj vam pomeni uspešna poklicna kariera?

Uspešna poklicna kariera zame pomeni več kot le dosežene rezultate. Najpomembnejše je, da imam strast in veselje do dela, ki ga opravljam. Če uživam v svojem delu in me osrečuje, potem to štejem kot ključno merilo uspeha.

12. Tenis je individualni šport, kjer si večinoma odvisen od samega sebe, vseeno pa je vprašanje, kako so teniške organizacije (TZS, TE, ITF, ATP) vplivale na vašo karierno pot?

TZS in teniški klub Kranj sta mi nudila pomembno podporo v moji karierni poti. Klub Kranj je bil še posebej pomemben, saj sem tam prejel veliko podpore in vzpodbude. Pomagali so mi pri organizaciji treningov, turnirjev in drugih logističnih vidikih, ki so potrebni za razvoj teniškega igralca. Prav tako so mi nudili strokovno usmerjanje in mentorstvo.

Glede ostalih teniških organizacij, kot so TE, ITF in ATP, sem njihove vloge sprejemal kot smernice, ki so me usmerjale na pravo pot. Niso me ovirale ali obremenjevale, ampak sem se raje osredotočil na individualne naloge in cilje v tenisu. Razumem, da so te organizacije pomembne za urejanje turnirskih sistemov, pravil in rangiranja igralcev. Vendar sem se osredotočil predvsem na svoj osebni razvoj in doseganje rezultatov na igrišču.

13. Čeprav vemo, da je tenis individualni šport, pa za vsakim uspešnim posameznikom stoji močna ekipa. Ali ima torej posameznik sploh možnosti postati uspešen profesionalni tenisač, če nima za sabo močne ekipe oziroma že samih sponzorskih sredstev, s katerimi si lahko privoščil takšno ekipo?

Seveda. Posameznik ima še vedno možnosti postati uspešen profesionalni tenisač, tudi če nima za sabo močne ekipe ali sponzorskih sredstev, s katerimi bi si lahko privoščil takšno ekipo. Sam sem bil takšen primer. Na začetku nisem imel resnih sponzorjev in sem se moral zanesti nase. Osredotočil sem se na doseganje rezultatov, nato pa so se pojavili sponzorji. V Sloveniji imamo tudi institucije in ljudi, ki prepoznajo potencial in možnosti, vendar sam nisem dobil močnih finančnih sredstev od njih. Sponzorji so mi pomagali predvsem pri opremljenosti, vendar sem največ pomoči in podpore dobil od staršev, za kar sem jim izjemno hvaležen.

14. Po teniški karieri ste se preusmerili v podjetništvo. Kakšen je bil razlog za takšno odločitev?

Razlog za mojo odločitev, da se po teniški karieri preusmerim v podjetništvo, je bil predvsem ljubezen do tenisa in želja, da ostanem znotraj tega področja ter poiščem nove izzive. Tenis je področje, ki ga najbolj poznaj, saj sem vložil celo svoje življenje vanj. Imeti podjetniško dejavnost znotraj teniškega okolja se mi je zdelo smiselno, saj sem se počutil bolj domače in imel večjo podlago za uspeh. Ostale veščine in znanja, potrebna za podjetništvo, sem pridobival postopoma, vendar sem vedno ostal zvest svoji strasti do tenisa.

15. Kdaj ste se prvič srečali s podjetništvom?

Prvič sem se srečal s podjetništvom že med teniško kariero. V teniškem svetu je potrebno imeti podjetniški pristop. To vključuje razmišljanje o finančnih načrtih, načrtovanje teniške kariere ter pridobivanje izkušenj. Na nek način sem že avtomatično pridobival izkušnje, ki bi mi kasneje koristile v podjetništvu. Čeprav nisem bil takrat zavedeno usmerjen v podjetništvo, sem že v teniški karieri pridobival pomembne veščine, ki so mi kasneje prišle prav.

16. Glede na to, da ste večino otroštva namenili tenisu, kje ste se naučili osnov podjetniškega razmišljanja in delovanja?

Osnov podjetniškega razmišljanja in delovanja sem se naučil predvsem skozi izkušnje in izzive, s katerimi sem se soočal v teniškem profesionalizmu. V teniškem svetu se morate konstantno spopadati z različnimi izzivi in se nanje ustrezno odzvati, kar je podobno v podjetniškemu okolju. Sčasoma sem razvil to pravo podjetniško razmišljanje skozi teniško profesionalno pot.

17. Ali je vaša uspešna teniška karierna pot vpliva na podjetniško delovanje?

Da, ker sem spoznal ljudi in si ustvaril mrežo, s katerimi sodelujemo še danes.

18. S teniško kariero ste si ustvarili določeno prepoznavnost, bi rekli, da vam to pomaga pri podjetniškem poslovanju?

Da, prepoznavnost, ki sem si jo ustvaril s teniško kariero, mi zagotovo pomaga pri podjetniškem poslovanju. S svojo prepoznavnostjo in dosežki sem pridobil zaupanje mladih in njihovih staršev, ki se obračajo name za individualne ure in svetovanje na področju tenisa. Poznavanje igre ter moje izkušnje in rezultati na teniškem področju mi dajejo verodostojnost in dodano vrednost pri mojem podjetniškem delu.

19. Veliko podjetnikov se uči podjetništva praktično celo življenje. Kako lahko vi konkurirate takšnim posameznikom, če ste se s podjetništvom lahko zares začeli ukvarjati šele ko ste prenehali s teniško profesionalno kariero?

Kljub temu da sem se začel ukvarjati s podjetništvom šele po koncu teniške profesionalne kariere, se še vedno lahko učim od izkušenih podjetnikov in se prilagajam spreminjajočemu se poslovnemu okolju. Moj primarni fokus je podjetništvo v teniškem okolju, v katerem imam bogate izkušnje in znanje. Kljub temu, v primeru zahtevnejših situacij, se zanašam tudi na nasvete izkušenih podjetniških svetovalcev in sodelujem s partnerji, ki imajo podjetniške izkušnje tudi na drugih področjih. Tako se trudim konkurirati s svojo specializacijo v teniškem podjetništvu ter s prilagajanjem in izkoristkom mojih izkušenj ter pomočjo strokovnjakov v drugih področjih podjetništva.

20. Bi rekli, da je proaktivno vedenje pomembno za podjetniško uspešnost?

Da, proaktivno vedenje je izredno pomembno za podjetniško uspešnost. Podjetniški uspeh zahteva sposobnost predvidevanja in prepoznavanja priložnosti ter hitrega odzivanja nanje. Proaktivni posamezniki ne čakajo, da se priložnosti pojavijo, ampak aktivno iščejo in ustvarjajo nove možnosti za rast in uspeh. S svojo proaktivnostjo prevzemajo nadzor nad svojo karierno potjo in delujejo predvsem preventivno ter se proaktivno odzivajo na spremembe in izzive v poslovnem okolju.

21. Katere so vaše glavne oziroma najboljše osebne kompetence, ki vam pomagajo na podjetniški poti oziroma brez katerih, ne bi mogli delovati na takšnem nivoju kot sedaj?

Moje glavne osebne kompetence, ki mi pomagajo na podjetniški poti, so tesno povezane z mojimi izkušnjami in pridobljenim znanjem med teniško kariero. Delavnost in predanost sta ključni kompetenci, ki sem ju razvil na teniški poti in ju sedaj prenašam v podjetništvo. Profesionalni pristop, vztrajnost ter razvite veščine vodenja, komunikacije in timskega dela so prav tako ključni elementi, brez katerih ne bi mogel delovati na sedanjem nivoju. Poleg tega sem se naučil prilagajati se spremembam in hitro odzivati na izzive, kar mi pomaga pri upravljanju svojega podjetja. Skupaj s strastjo do tenisa in željo po uspehu, te kompetence igrajo pomembno vlogo pri mojem delu na podjetniški poti.

22. Ali ste na vaši poklicni karierni poti kdaj doživeli karierni šok, ki vam je spremenil pogled na vašo karierno odločitev oziroma smer?

Nikoli.

23. Karierna sidra predstavljajo splet vrednot, motivov in sposobnosti, ki skupaj določajo kariero. Katere vrednote, motivi in sposobnosti so za vas najpomembnejše in jim sledite?

Za mene so najpomembnejše vrednote: zaupanje in iskrenost. Te vrednote so ključne pri vzpostavljanju in ohranjanju odnosov s strankami, partnerji in sodelavci v podjetniškem svetu. Verjamem v gradnjo zaupanja skozi pošteno komunikacijo in dosledno izpolnjevanje obljub. Poleg tega je za mene izjemno pomembna tudi vrednota timskega dela. Verjamem v moč sodelovanja in gradnjo močnih ekip, ki delijo skupne cilje in vrednote. Sledim motivu ustvarjanja vrednosti in zadovoljstva strank ter nenehnega izboljševanja. Sposobnost učenja in prilagajanja se hitro spreminjajočem pogojem in novim izzivom je prav tako ključna za uspešno podjetniško pot. Skratka, sledim vrednotam zaupanja, iskrenosti, tmskemu delu in motivu ustvarjanja vrednosti, medtem ko se nenehno učim in prilagajam novim izzivom.

24. Sedaj, ko ste že vpeti v podjetniški svet, se vidite, da boste znotraj podjetniškega sveta tudi zaključili svojo poklicno kariero, ali imate še kakšne druge karierne cilje, ki jih želite doseči?

Vsekakor imam še druge karierne cilje, ki jih želim doseči v podjetniškem svetu. Eden izmed mojih ciljev je razviti teniško akademijo, ki bo imela široko bazo trenerjev in igralcev ter komplementarnih strokovnjakov, kot so kondicijski trenerji. Želim si, da akademija postane prepoznana in cenjena v teniškem svetu. Poleg tega si prizadevam za razvoj in napredovanje igralcev, ki bodo dosegli visoke rezultate in se povzpeli na sam vrh svetovnega tenisa. Želim si tudi sodelovati z reprezentanco in prispevati k njenemu uspehu, ter na dolgi rok popeljati reprezentanco na vrh svetovnega tenisa. Moji cilji so usmerjeni v nadaljnji razvoj in vplivanje na teniško sceno ter ustvarjanje uspešnih teniških zgodb.

25. Skozi vašo prakso, kaj opazite kot glavne problematike prehoda iz teniškega v podjetniški sistem?

Nisem se temeljito posvetil tej temi, zato trenutno ne morem natančno opredeliti glavnih težav. Moje razmišljanje je omejeno na kroge, kjer se ne ukvarjamo s takšnimi področji in prehodi, saj nas večina s katerimi sodelujem ostaja in deluje v teniškem okolju.

26. Kateri so vaši glavni predlogi za izboljšanje učinkovitosti pri prehodu iz teniškega v podjetniški svet?

Pri prehodu iz teniškega v podjetniški svet je pomembno upoštevati nekaj ključnih vidikov, ki bodo pripomogli k izboljšanju učinkovitosti. Prvič, posvetiti se morate svoji profesionalni poti in aktivno vključiti v podjetniško okolje. To pomeni, da se morate zavedati, da uspeh v

tenisu ne zagotavlja avtomatičnega uspeha v podjetništvu. Drugič, pomembno je nenehno širiti svoje znanje in kompetence. Slednje vključuje pridobivanje novih informacij, izobraževanje in izpopolnjevanje. Nazadnje, ključno je tudi trdo delo in vlaganje energije v svoje delo, ne glede na področje, na katerem se nahajate. To pomeni, da morate biti pripravljeni prizadevati se za uspeh in se aktivno angažirati v dosego vaših ciljev v podjetniškem svetu.

27. Ali bi mlade posameznike, ki se še odločajo za kariero raje usmerili v teniški profesionalizem ali podjetništvo?

To je povsem odvisno od posameznika in tega, kar čuti. Najpomembneje je, da sledijo svojemu navdušenju in veselju do tega, kar počnejo. Ni napačne odločitve, če imate strast in voljo do dela ter ste pripravljeni trdo delati na svojem področju.

Priloga 4: Intervjuvanec 4

1. Kakšni so vaši začetki oziroma zakaj ste se sploh začeli ukvarjati s tenisom?

Sprva sem se ukvarjal s smučarskimi skoki, vendar sem po nekem hujšem padcu, na željo staršev, prešel na tenis. Začetek moje poti v tenisu je bil relativno pozno, saj sem začel trenirati pri starosti desetih let in pol. V današnjem času pa se otroci začnejo ukvarjati s tenisom že pri 4,5 letih.

2. Kako bi vi definirali igranje tenisa profesionalno?

Igranje tenisa profesionalno lahko definiram kot zavezo k teniški karieri na najvišji ravni, kjer posameznik stremi k doseganju vrhunskih rezultatov in preživljanju s tenisom kot svojim poklicem. Na žalost se danes pričakuje, da začnejo posamezniki trenirati tenis na profesionalni ravni že pri desetih letih, če želijo imeti teoretične možnosti za uspeh v profesionalnem tenisu in si zagotoviti preživljanje iz tega športa. Žal je potrebno že pri desetih letih trenirati po štiri ure na dan, saj v nasprotnem primeru ni realno pričakovati, da boste uspeli. Konkurenca je izjemno močna in mnogi imajo boljše pogoje za napredovanje.

3. Kdaj ste se začeli ukvarjati s tenisom profesionalno?

Zame se je začetek profesionalnega ukvarjanja s tenisom zgodil pri šestnajstih letih. Zame je to pomenilo, da sem začel trenirati dvakrat na dan in sem postavil tenis na prvo mesto, medtem ko so šola in druge obveznosti prišle na drugo mesto.

4. Kateri je vaš največji teniški dosežek?

Moji največji teniški dosežki so naslednji: kot mladinec sem osvojil drugo mesto na prvem slovenskem državnem članskem prvenstvu leta 1991, v kategoriji dvojic sem postal državni prvak, v tujini sem zmagal na alpe adria turnirju v Avstriji in med študijem v Ameriki sem bil izbran v All-Star ekipo.

5. Ste se med profesionalnim teniškim udejstvovanjem kdaj spraševali o koncu teniške kariere?

Nikoli nisem povsem profesionalno igral tenisa, saj sem ves čas združeval šolo z igranjem. Zaključil sem tako osnovno in srednjo šolo ter se hkrati ukvarjal s tenisom, kasneje sem pa hkrati v sklopu tenisa zaključil tudi študij v Ameriki. Zato nisem veliko razmišljal o koncu kariere, dokler se ni zgodila poškodba, ki je močno vplivala na moje igralne sposobnosti.

6. Kdaj in zakaj ste zaključili svojo profesionalno teniško kariero?

Odločitev je prišla postopoma, saj sem opazil, da se moje telo ne more več spopadati z zahtevami tekmovalnega tenisa. Poškodba, ki sem jo utrpel, je bila izjemno boleča in je močno vplivala na mojo igro. Prav tako sem opazil, da ne morem več tekrovati z mladimi igralci, ki so v tenis vložili praktično vso svoje življenje.

7. Je bilo težko sprejeti zaključek svoje profesionalne kariere?

Zaključek moje profesionalne kariere ni bil težko sprejeti, saj sem že imel druge načrte in cilje v življenju. V tistem trenutku nisem več videl sebe, da bi nadaljeval profesionalno pot v tenisu, zato sem se usmeril v druge dejavnosti.

8. Ali ste želeli tudi po zaključku svoje profesionalne teniške kariere ostati povezani s tenisom?

Sprva nisem občutil želje po ostajanju povezan z tenisom po zaključku moje profesionalne kariere. Bil sem zasičen z drugimi dejavnostmi in izzivi v svojem življenju. Vendar pa se je kasneje moje razmišljanje spremenilo. Začel sem trenirati svojega sina in se po približno desetih letih vrnil v tenis kot trener in teniški funkcionar. Ta nova vloga mi je omogočila, da ostajam v stiku s teniškim svetom na drugačen način in da svoje znanje ter izkušnje prenašam na naslednje generacije igralcev.

9. Ste kdaj razmišljali, da bi izbrali drugo karierno pot kot je to teniški profesionalizem?

Smučarski skoki so vedno predstavljali nekakšno strast, ki jo še danes čutim. Vendar kot sem že prej omenil, sem utrpel poškodbo pri skokih, ki je bila prehuda, da bi nadaljeval s to kariero. Kljub temu pa bi, verjetno tudi brez te poškodbe na koncu še vedno prešel na teniško pot.

10. Lahko rečemo, da vaša karierna pot ni ravno običajna, kako je to vplivalo na vaša druga področja v življenju (šola, družina, prijatelji)?

Moja nestandardna karierna pot je nedvomno vplivala na druga področja mojega življenja, kot so šola, družina in prijatelji. Bilo je veliko odrekanja in veliko manjkanja v šoli, saj sem moral usklajevati teniške obveznosti z učenjem. Kljub temu moja prijateljstva niso zelo trpela, hkrati sem pa preko tenisa navezal nova prijateljstva in vzpostavil nova poznanstva, ki mi še danes koristijo tako v karieri kot na drugih področjih življenja.

11. Kaj vam pomeni uspešna poklicna kariera?

Uspešna poklicna kariera zame pomeni več stvari. Prvič, pomeni, da sem zadovoljen s tem, kar počnem in da sem strastno predan svojemu delu. Uživam v tem, kar delam, in vsako jutro z veseljem vstanem, da se podam na delo. Drugič, uspešna kariera mi prinaša občutek izpolnjenosti in zadovoljstva, saj se zavedam, da ima moje delo pozitiven vpliv na druge ljudi in svet okoli mene. Tretjič, uspešna kariera mi pomeni, da sem tako predan svojemu delu, da bi ga še vedno opravljal tudi, če bi bil zadnji dan na tem svetu.

12. Tenis je individualni šport, kjer si večinoma odvisen od samega sebe, vseeno pa je vprašanje, kako so teniške organizacije (TŽS, TE, ITF, ATP) vplivale na vašo karierno pot?

V mojem času ni bilo velike podpore ali finančne pomoči s strani teh organizacij. Moja teniška kariera je predvsem temeljila na individualnem prizadevanju in je bila v veliki meri družinski projekt, kjer smo sami poskrbeli za organizacijo in financiranje potrebnih turnirjev ter treningov.

13. Čeprav vemo, da je tenis individualni šport, pa za vsakim uspešnim posameznikom stoji močna ekipa. Ali ima torej posameznik sploh možnosti postati uspešen profesionalni tenisač, če nima za sabo močne ekipe oziroma že samih sponzorskih sredstev, s katerimi si lahko privošči takšno ekipo?

Nemogoče.

14. Po teniški karieri ste se preusmerili v podjetništvo. Kakšen je bil razlog za takšno odločitev?

Po zaključku teniške kariere sem se odločil za preusmeritev v podjetništvo iz več razlogov. Po končanem študiju sem se vrnil iz ZDA in začel razmišljati o naslednjem koraku v svoji karieri. Nisem želel ostati v tujini, zato sem se zaposlil v večjih podjetjih v Sloveniji. Tam

sem delal v bančništvu in zavarovalništvu, pridobival dragocene izkušnje in znanje v poslovnem svetu.

Na koncu sem se odločil za samostojno podjetniško pot. Ta odločitev je bila posledica želje po večji svobodi pri izbiri projektov in ustvarjanju lastne vizije ter želje po prevzemanju večje odgovornosti. Podjetništvo mi je omogočilo tudi razvoj lastnih idej, uresničevanje svojih strasti in povezovanje s strankami ter partnerji na svoj način.

15. Kdaj ste se prvič srečali s podjetništvom?

Prvič sem se s podjetništvom srečal že med svojim službovanjem v bančništvu in zavarovalništvu. V tistem času sem se ukvarjal z nepremičninskim podjetništvom. S svojimi sredstvi sem kupoval različna zemljišča z namenom, da bi jih nato prodal in ustvaril dobiček. To mi je omogočilo raziskovanje nepremičninskega trga ter pridobivanje izkušenj na področju investiranja in trgovanja z nepremičninami. Ta prva izkušnja s podjetništvom me je navdušila in odprla pot do nadaljnjega razvoja v podjetniškem svetu.

16. Glede na to, da ste večino otroštva namenili tenisu, kje ste se naučili osnov podjetniškega razmišljanja in delovanja?

Povezanost med športom in podjetništvom je v resnici zelo močna. Oba zahtevata veliko vztrajnosti in odrekanja. Poleg tega pa je ključno, da vas oboje absolutno veseli, da se lahko v celoti posvetite tako tenisu kot podjetništvu. Na koncu se vse te izkušnje in veščine povežejo v uspešno zgodbo.

17. Ali je vaša uspešna teniška karierna pot vpliva na podjetniško delovanje?

Menim, da je to res. Še posebej se to odraža v delovnih navadah, etiki, komunikaciji in nenazadnje tudi v številnih poznanstvih, ki olajšajo moje delo. Teniška kariera mi je omogočila, da sem hitreje navezal stike z relevantnimi osebami.

18. S teniško kariero ste si ustvarili določeno prepoznavnost, bi rekli, da vam to pomaga pri podjetniškem poslovanju?

Kot sem že prej omenil, prepoznavnost, ki sem jo pridobil s teniško kariero, je v mojem primeru imela pozitiven vpliv na mojo karierno pot.

19. Veliko podjetnikov se uči podjetništva praktično celo življenje. Kako lahko vi konkurirate takšnim posameznikom, če ste se s podjetništvom lahko zares začeli ukvarjati šele ko ste prenehali s teniško profesionalno kariero?

Kljub temu, da sem se s podjetništvom zares začel ukvarjati šele po koncu moje teniške profesionalne kariere, sem že v vmesnem času pridobil določena znanja. Poleg tenisa sem uspešno zaključil redno izobraževanje v Sloveniji in opravil študij v Ameriki, kjer sem pridobil dodatne kompetence. Čeprav nisem bil že od otroštva vpet v podjetniško okolje,

imam še vedno določene prednosti na drugih področjih. Mislim, da s prednostmi na drugih področjih, lahko brez problema konkuriram drugim posameznikom, ki so že dlje vpeti v podjetniški ekosistem.

20. Bi rekli, da je proaktivno vedenje pomembno za podjetniško uspešnost?

Ne samo, da je pomembno, ampak je nujno!

21. Katere so vaše glavne oziroma najboljše osebne kompetence, ki vam pomagajo na podjetniški poti oziroma brez katerih, ne bi mogli delovati na takšnem nivoju kot sedaj?

Med mojimi ključnimi osebnimi kompetencami, ki mi pomagajo na podjetniški poti, izstopajo hitro razmišljanje pri sprejemanju odločitev in prevzemanje odgovornosti za te odločitve. Ne bežim pred morebitnimi napačnimi izbirami, ampak se zavedam, da so del podjetniškega procesa.

22. Ali ste na vaši poklicni karierni poti kdaj doživeli karierni šok, ki vam je spremenil pogled na vašo karierno odločitev oziroma smer?

V športu sem doživel karierni šok v obliki poškodbe, ki je pripeljala do konca moje športne kariere. Ta dogodek me je prisilil, da preusmerim svoje karierno smer. V podjetništvu pa se vsakodnevno soočam z izzivi, ki zahtevajo prilagajanje in ustrezno reakcijo. Šport me je naučil, da so izzivi del življenja in da se je treba pravilno odzvati ter prilagajati vsaki situaciji, ki se pojavi. To me je oblikovalo in spremenilo moj pogled na karierno pot.

23. Karierna sidra predstavljajo splet vrednot, motivov in sposobnosti, ki skupaj določajo kariero. Katere vrednote, motivi in sposobnosti so za vas najpomembnejše in jim sledite?

Poštenost in iskrenost.

24. Sedaj, ko ste že vpeti v podjetniški svet, se vidite, da boste znotraj podjetniškega sveta tudi zaključili svojo poklicno kariero, ali imate še kakšne druge karierne cilje, ki jih želite doseči?

Trenutno sem vpet tako v podjetniške projekte kot tudi v tenis, preko treninga mlajših otrok. Naučil sem se, da vedno izbiram projekte, ki so obvladljivi in mi omogočajo, da lahko vzdržujem ravnovesje med delom in drugimi vidiki življenja. Spoznal sem, da denar ni edino merilo uspeha, ampak da so pri meni na prvem mestu družina in prijatelji. Glede na vse povedano, se trenutno vidim kot podjetnik, ki bo ostal aktivno vpet v podjetniški svet, vendar z zavedanjem o pomembnosti drugih življenjskih vidikov.

25. Skozi vašo prakso, kaj opazite kot glavne problematike prehoda iz teniškega v podjetniški sistem?

Po mojem opažanju je ena od glavnih problematik prehoda od teniške kariere v podjetniški sistem povezana z izobrazbo in pridobljenimi znanji. Če si med profesionalnim udejstvovanjem uspel poleg tenisa pridobiti tudi akademsko izobrazbo ali se udeležiti dodatnih izobraževanj, morda celo v tujini, potem prehod ni tako težaven. S temi izkušnjami si si že nabral pomembne izkušnje in delovno etiko. Vendar, če si igral tenis bolj na lokalnem nivoju in nisi imel priložnosti za šolanje ali dodatna izobraževanja, potem je prehod v podjetništvo lahko težak in problematičen, saj nisi navajen na nič drugega kot le tenis.

26. Kateri so vaši glavni predlogi za izboljšanje učinkovitosti pri prehodu iz teniškega v podjetniški svet?

V današnjem času se situacija spreminja in šola ni več edini ključni dejavnik pri prehodu iz teniške kariere v podjetniški svet. Delovne izkušnje so postale izredno pomembne in imajo velik vpliv. Če se odločite za profesionalni tenis, je ključno, da mu posvetite sto odstotkov svoje zavezanosti in prilagodite svoj življenjski stil v tej smeri. Če pa se odločite drugače, je pomembno, da se ne prestanite izobraževati, iščete nova znanja in hkrati pridobivate delovne izkušnje, seveda v smeri, ki vas veseli. Sledenje tem smernicam bo povečalo učinkovitost prehoda in prineslo več uspeha v podjetniškem svetu.

27. Ali bi mlade posameznike, ki se še odločajo za kariero raje usmerili v teniški profesionalizem ali podjetništvo?

Če ima posameznik dovolj talenta in potenciala ter možnost doseči vrhunski nivo v tenisu, bi jih vsekakor spodbujal k usmeritvi v teniški profesionalizem. Vendar je ključno, da imajo na voljo ustrezno teniško infrastrukturo, ki omogoča razvoj njegovega talenta in igre. Če pa te možnosti ni na razpolago ali pa posameznik ne dosega zahtevanih rezultatov na mednarodnem nivoju v mlajših kategorijah (12, 14, 16 let), kar bi lahko nakazovalo potencial za vrhunski tenis v prihodnosti, potem je smiselno razmisliti o drugih kariernih možnostih, ki bodo omogočile posamezniku preživetje in skrb za svojo družino. Pomembno je tudi razumeti, da v tenisu odlično živi le prvih 100 igralcev, medtem ko ostali igrajo predvsem za preživetje, da si pokrijejo stroške in financirajo svoje ekipe.

Na koncu je odločitev odvisna od talenta, potenciala, razpoložljivih možnosti ter posameznikovih ciljev in vrednot.

Priloga 5: Intervjuvanec 5

1. Kakšni so vaši začetki oziroma zakaj ste se sploh začeli ukvarjati s tenisom?

Moji začetki v tenisu segajo v čas, ko sem bil še zelo mlad. Moj oče je rekreativno igral tenis, poleg tega pa smo živeli blizu teniškega kluba in vse to skupaj mi je vzbudilo zanimanje za ta šport. Ko sem bil star nekaj let, so me vpisali v enotedenski tečaj tenisa, med samim tečajem pa sem se zaljubil v tenis in ugotovil, da me resnično veseli. Po koncu tečaja so me vprašali, ali bi želel še naprej trenirati tenis in ker sem bil zelo motiviran in odločen sem se odločil, da nadaljujem s teniško zgodbo. Ta začetek je bil ključen pri oblikovanju moje strasti in predanosti temu športu.

2. Kako bi vi definirali igranje tenisa profesionalno?

Igranje tenisa profesionalno bi definiral kot zahtevno in intenzivno dejavnost. Je individualen šport, ki zahteva veliko predanosti in trdega dela. Biti profesionalni teniški igralec pomeni, da se večino časa soočaš s samim seboj in si odgovoren za svoj uspeh. Ta šport ima svoje prednosti in izzive. Tenis je estetsko privlačen šport in ima veliko privržencev, vendar je tudi izjemno zahteven. Profesionalni igralci se soočajo z dolgo sezono, ki traja približno 11 mesecev, in pogostimi potovanji ter menjavanjem lokacij. To zahteva fizično in mentalno pripravljenost ter prilagodljivost. Tenis je eden od

najzahtevnejših športov glede profesionalizma, saj zahteva visoko raven discipline, treninga in odrekanja.

3. Kdaj ste se začeli ukvarjati s tenisom profesionalno?

Začel sem se ukvarjati s tenisom na profesionalni ravni, ko sem zapustil mladinsko konkurenco pri starosti 18 ali 19 let. Kljub temu so se treningi na ravni profesionalcev začeli že prej, okoli 12. leta starosti. Treningi so potekali dvakrat na dan in to mi je vzelo večino časa v otroških letih. Odločitev za profesionalni šport, kot je tenis, zahteva zgodnji začetek in veliko predanost že v mladih letih.

4. Kateri je vaš največji teniški dosežek?

Eden izmed mojih največjih teniških dosežkov je uvrstitev na ATP lestvico. Vendar sem že prej osvajal različne turnirske naslove v mladinskih kategorijah med 12. in 18. letom. Prav tako sem bil večkrat državni prvak v različnih kategorijah. Vsi ti dosežki so predstavljali pomemben mejnik v moji teniški karieri.

5. Ste se med profesionalnim teniškim udejstvovanjem kdaj spraševali o koncu teniške kariere?

Bili so trenutki, ko sem imel pomisleke, vendar nisem nikoli resno razmišljal o tem. Tenis je moja strast in ljubezen, in kljub izzivom, s katerimi sem se srečeval, sem ostal predan in vztrajal v svoji karierni poti.

6. Kdaj in zakaj ste zaključili svojo profesionalno teniško kariero?

Svojo profesionalno teniško kariero sem končal pri starosti 23 let. Razlog za ta zaključek je bil povezan s finančnimi izzivi, s katerimi sem se soočal na tem nivoju tekmovanja. Na turnirjih, kot so futures, zaslužki niso bili dovolj veliki, kar je oteževalo preživetje in pokrivanje stroškov, povezanih s teniškim življenjem. Kljub trudu in predanosti se mi ni uspelo vzdrževati zadostnega finančnega zaledja, kar je vplivalo na odločitev o zaključku profesionalne kariere.

7. Je bilo težko sprejeti zaključek svoje profesionalne kariere?

Čeprav sem prenehal aktivno tekmovalno igrati, se nisem popolnoma oddaljil od tenisa. Še vedno sem ostal vključen v teniško delo in še vedno sem aktiven v teniški skupnosti. Ta nadaljnja povezanost s tenisom mi je pomagala pri prehodu in omilila morebitne težave, s katerimi bi se sicer soočal. Seveda še vedno pogrešam tekmovanja in adrenalin, ki ga prinaša tekmovalni naboj, vendar skupaj z aktivno vlogo v tenisu mi je olajšalo prehod v novo obdobje življenja.

8. Ali ste želeli tudi po zaključku svoje profesionalne teniške kariere ostati povezani s tenisom?

Da, vedno sem si želel ostati povezan s tenisom tudi po zaključku svoje profesionalne kariere. Tenis je bil vedno del mojega življenja in sem ga vedno užival. Po koncu aktivnega tekmovanja sem se odločil, da bom pomagal mlajšim tekmovalcem kot trener, kasneje pa sem ustanovil svojo teniško akademijo. To mi predstavlja užitek in hobi, ter mi omogoča, da ostanem v stiku s teniško skupnostjo. Zadovoljen sem s to odločitvijo in trenutno uživam v svoji vlogi.

9. Ste kdaj razmišljali, da bi izbrali drugo karierno pot kot je to teniški profesionalizem?

Ne, nikoli nisem razmišljal o izbiri druge kariere namesto teniškega profesionalizma, saj je bil tenis vedno moja prva prioriteta. Že kot otrok sem imel jasno vizijo, da si želim biti profesionalni teniški igralec, in sem se vedno videl v tem športu. Ostalim stvarem nisem nikoli dajal prednosti pred tenisom. Tenis je bil moja življenjska pot in ko sem se odločil, da se bom resneje posvetil temu športu, sem bil odločen in predan tej poti.

10. Lahko rečemo, da vaša karierna pot ni ravno običajna, kako je to vplivalo na vašo druga področja v življenju (šola, družina, prijatelji)?

Res je, moja karierna pot ni bila običajna in je vplivala na druge vidike mojega življenja, kot so šola, družina in prijatelji. Bilo je potrebno skrbno načrtovanje in veliko prilagajanja. Že med prehodom iz osnovne v srednjo šolo sem se soočal s pogostimi potovanji na turnirje, kar je oteževalo redno šolanje. V tem obdobju sem se šolal na daljavo, obiskoval le izpite, se učil doma ali na poti. Bilo je potrebno veliko prilagajanja, da sem uskladił tenis in šolanje. To je privedlo do tega, da je samo šolanje trajalo dlje časa, saj ni bilo enostavno usklajevati oboje. Vse skupaj je zahtevalo veliko prilagajanja in organizacije.

11. Kaj vam pomeni uspešna poklicna kariera?

Za mene je uspešna poklicna kariera, da opravljam delo, ki me izpolnjuje in ki ga opravljam z veseljem. To je najpomembnejše. Če pa se ob tem še dobro preživljaš, je to še toliko boljše. Zame je ključno, da se zjutraj zbudim in se z veseljem odpravim na delo, da me delo navdihuje in da v njem uživam. To je zame bistvena sestavina uspešne poklicne poti.

12. Tenis je individualni šport, kjer si večinoma odvisen od samega sebe, vseeno pa je vprašanje, kako so teniške organizacije (TZS, TE, ITF, ATP) vplivale na vašo karierno pot?

V moji karierni poti nisem občutil močnega vpliva teniških organizacij. Finančno mi niso nudili posebne pomoči ali podpore, saj v tistih časih TZS še niso nudili posebnih finančnih pomoči, vendar se je situacija v zadnjih letih spremenila, kar je absolutno dobro za mlajše tekmovalce. Kljub temu pa sem bil vedno med najboljšimi igralci v Sloveniji, zato sem imel koristi od organiziranih priprav in zborov, ki jih je organizirala TZS, kar lahko rečem, da je neka ugodnost, ki sem jo pridobil preko njih.

13. Čeprav vemo, da je tenis individualni šport, pa za vsakim uspešnim posameznikom stoji močna ekipa. Ali ima torej posameznik sploh možnosti postati uspešen profesionalni tenisač, če nima za sabo močne ekipe oziroma že samih sponzorskih sredstev, s katerimi si lahko privoščijo takšno ekipo?

Obstajajo redki primeri, ko se posameznik brez obsežne ekipe lahko prebije do uspešne profesionalne kariere, vendar so to res redke izjeme. Na splošno je v športu, vključno s tenisom, zelo težko doseči visok nivo uspeha brez finančne pomoči in močne ekipe.

14. Po teniški karieri ste se preusmerili v podjetništvo. Kakšen je bil razlog za takšno odločitev?

Odločitev za preusmeritev v podjetništvo po teniški karieri je bila posledica večih dejavnikov. Prvi razlog je bil dejstvo, da sem imel široko mrežo poznanstev v teniškem svetu, še posebej na področju trenerskega dela. Zato je bila tranzicija v to področje lažja in sem imel veliko možnosti za delo in uveljavitev. Priložnost za delo sem dobil v Nemčiji, zato sem se tudi preselil tja. V zadnjih petih letih sem imel uspešno kariero kot trener, na podlagi tega pa sem odprl lastno teniško akademijo, ki uspešno deluje na večih lokacijah v Nemčiji. Preusmeritev v podjetništvo mi je omogočila, da nadaljujem svojo strast do tenisa na drugačen način in lahko svoje teniško znanje predajam naprej.

15. Kdaj ste se prvič srečali s podjetništvom?

Prvo srečanje s podjetništvom se je zgodilo med srednjo ekonomsko šolo, kjer sem se nekoliko izobraževal v tej smeri, saj smo imeli določene predmete, ki so nas naučili osnov podjetniškega razmišljanja. Vendar prvi resen stik s podjetništvom je bil po koncu moje teniške kariere, ko sem opravljal delo teniškega trenerja, kar se je razvilo v zdajšnje vodenje teniške akademije.

16. Glede na to, da ste večino otroštva namenili tenisu, kje ste se naučili osnov podjetniškega razmišljanja in delovanja?

Večino osnov podjetniškega razmišljanja in delovanja sem se naučil skozi izkušnje v teniškem svetu. Veliko sem se pogovarjal z drugimi trenerji, igralci in osebjem, ki so že dolgo časa v tem poslu. Preko njih sem pridobil dragocene nasvete in izkušnje. Ko sem sam postal trener, sem začel nabirati lastne izkušnje in bolj pozorno opazovati delovanje teniških akademij in šol, ter druge že uveljavljene trenerje pri svojem delu. Kot sem omenil prej sem določene osnove pridobil tudi v srednji ekonomski šoli, nato pa sem znanje iz šole in iz prakse uspešno združil, kar mi dandanes pomaga pri vodenju teniške akademije.

17. Ali je vaša uspešna teniška karierna pot vpliva na podjetniško delovanje?

Sigurno je moja uspešna teniška karierna pot vplivala na moje podjetniško delovanje. Poznanstva in stiki, ki sem jih pridobil med igralno kariero, so igrali ključno vlogo pri mojem nadaljnjem razvoju v podjetništvu. Brez teh poznanstev in stikov verjetno ne bi bil v Nemčiji

in ne bi mogel uveljaviti svoje teniške akademije ter razviti svoje podjetniške dejavnosti. Moja teniška kariera mi je omogočila, da sem vzpostavil povezave in pridobil dragocene vire, ki so mi pomagali pri podjetniškem delovanju.

18. S teniško kariero ste si ustvarili določeno prepoznavnost, bi rekli, da vam to pomaga pri podjetniškem poslovanju?

Sigurno.

19. Veliko podjetnikov se uči podjetništva praktično celo življenje. Kako lahko vi konkurirate takšnim posameznikom, če ste se s podjetništvom lahko zares začeli ukvarjati šele ko ste prenehali s teniško profesionalno kariero?

Sam sem se s podjetništvom začel ukvarjati v teniškem svetu, zato ne morem reči, da nimam nič izkušenj v tej smeri, saj sem v tenisu preživel praktično celotno življenje. Na začetku sicer nisem imel podjetniških znanj, vendar sem se učil od bolj izkušenih teniških trenerjev in se hitro razvijal. Tudi zdaj, ko vodim teniško akademijo, nisem vseved, vendar se hitro učim in si pomagam z nasveti drugih ljudi, kadar se srečam s stvarmi, ki jih ne obvladam.

20. Bi rekli, da je proaktivno vedenje pomembno za podjetniško uspešnost?

Na neki točki, če se hočeš razvijati in napredovati, je pomembno stopiti iz cone udobja in brez proaktivnosti je to nemogoče. Ko sem sam vstopil v gradnjo teniške akademije, sem se zavedal, da to ne pomeni več samo delo na igriščih, ampak tudi vodenje celotnega podjetja zunaj igrišč. Vse skupaj pa je še zelo sveže, zato se v določenih trenutkih sam še vedno učim, sigurno pa je potreben čas in veliko dela, da bo projekt kot je ta uspešno dokončan.

21. Katere so vaše glavne oziroma najboljše osebne kompetence, ki vam pomagajo na podjetniški poti oziroma brez katerih, ne bi mogli delovati na takšnem nivoju kot sedaj?

Vztrajnost in delavnost.

22. Ali ste na vaši poklicni karierni poti kdaj doživeli karierni šok, ki vam je spremenil pogled na vašo karierno odločitev oziroma smer?

Niti ne, saj ne v smeri, da bi čisto spremenil pogled na svojo karierno pot.

23. Karierna sidra predstavljajo splet vrednot, motivov in sposobnosti, ki skupaj določajo kariero. Katere vrednote, motivi in sposobnosti so za vas najpomembnejše in jim sledite?

Zame je najpomembnejše to, pomagam drugim, da postanejo čim boljši. V prihodnosti si pa želim tudi, da bi lahko združil moči s kakšnim teniškim profesionalcem v samem vrhu in bi skupaj ustvarila uspešno teniško zgodbo.

24. Sedaj, ko ste že vpeti v podjetniški svet, se vidite, da boste znotraj podjetniškega sveta tudi zaključili svojo poklicno kariero, ali imate še kakšne druge karijerne cilje, ki jih želite doseči?

To sedaj težko rečem, saj sem še precej mlad in težko napovem, kaj se bo dogajalo čez 30, 40 let. Vem pa, da bom trenutno še ostal v teniških vodah in gradil svojo teniško akademijo, vendar kdo ve, mogoče se bom pa kasneje preizkusil v drugih vodah, saj sem bil vedno odprt za nove izzive.

25. Skozi vašo prakso, kaj opazite kot glavne problematike prehoda iz teniškega v podjetniški sistem?

Opazim, da ena glavnih problematik pri prehodu iz teniškega v podjetniški sistem je pomanjkanje podjetniških izkušenj. V takšni situaciji je koristno imeti podporo in nasvete izkušenih podjetnikov, ki imajo več znanja na tem področju. Sam se tudi še vedno učim o podjetništvu in se pogosto obračam na starejše trenerje in podjetnike za nasvete. V mojem primeru, lahko trdim, da povezave in mreženje igrajo pomembno vlogo pri uspešnem prehodu iz teniškega profesionalizma v podjetništvo.

26. Kateri so vaši glavni predlogi za izboljšanje učinkovitosti pri prehodu iz teniškega v podjetniški svet?

Glavni predlogi za izboljšanje učinkovitosti pri prehodu iz teniškega v podjetniški svet vključujejo organizacijo tečajev in dogodkov s strani teniških organizacij, kot so ATP in ITF, ki bi se osredotočili na življenje po karieri. Pomembno je, da se igralci že med aktivno kariero izobražujejo o drugih področjih in pridobijo alternativne izkušnje. Še posebej je pomembno, da se posveti pozornost izobrazbi, saj mnogi športniki končajo kariero brez minimalne izobrazbe, kar jim otežuje začetek novega življenjskega obdobja.

27. Ali bi mlade posameznike, ki se še odločajo za kariero raje usmerili v teniški profesionalizem ali podjetništvo?

Raje kot da mlade usmerjam v določeno kariero, bi jim svetoval, naj sami sprejmejo karierno odločitev, ki temelji na njihovih interesih, strasteh in ciljih. Vsaka pot prinaša svoje prednosti in izzive. Če pa moram izbrati med podjetništvom in drugimi možnostmi, bi statistično gledano morda mladim priporočal podjetništvo, saj ponuja več možnosti za uspeh posameznika. Vendar pa obstajajo tudi alternative, kot je na primer univerzitetni tenis v drugih državah, kjer je mogoče združiti oboje.

Priloga 6: Intervjuvanec 6

1. Kakšni so vaši začetki oziroma zakaj ste se sploh začeli ukvarjati s športom?

Lahko rečem, da je bil to sklop različnih okoliščin, saj sem pred košarko poskusil z različnimi športi, potem pa sem se odzval na povabilo svojega učitelja športne in tako začel s košarko, ko sem bil v 4. razredu osnovne šole.

2. Kako bi vi definirali ukvarjati se s športom profesionalno?

Da posvetiš temu ves svoj prosti čas. Torej, da iz hobija preraste v nekakšen poklic in lahko začneš živeti od tega, služiti in to postane tvoj način življenja. Začnejo se konstantni treningi, potovanja, različne obremenitve, odrekanja, nastopi za reprezentanco, itd.

3. Kdaj ste se vi začeli ukvarjati s športom profesionalno?

Prva resna stopnička je bila konec osnovne šole, ko sem podpisal svojo prvo pravo pogodbo in že začel služiti nekaj od tega. Vendar čisto zares pa lahko rečem, da pri okoli 18 letih, ko sem podpisal prvo profesionalno pogodbo in s tem se je tako začela moja profesionalna košarkarska pot.

4. Kateri je vaš največji športni dosežek?

Zagotovo je bil to prvi Evropski naslov s klubom Kinder, kjer sem kot mladinec zapadel v nekakšno košarkaško sredino, kjer sem bil obkrožen s samim velikani košarke. Imel sem srečo, da sem že prvo leto, ko sem prišel v klub imel možnost igranja, saj je bilo to leto, ko smo osvojili vse naslove v ligah, ki smo jih igrali.

5. Ste se med profesionalnim športnim udejstvomanjem kdaj spraševali o koncu športne kariere?

Seveda, stvari se dogajajo, zato sem vedno razmišljal kaj bom počel po koncu športne kariere. Moram priznati, da sem kar dolgo zdržal, na koncu sem sicer zaradi bolečin moral prenehati s svojo kariero, vendar sem bil zadovoljen z uspehi, ki sem jih dosegel.

6. Kdaj in zakaj ste zaključili svojo profesionalno športno kariero?

Po koncu sezone 2012/13, ko smo osvojili naslov državnih prvakov. Poškodbe in bolečina, nisem mogel več igrati na istem nivoju, moral sem priznati, da sem že nekaj star in da se je moja profesionalna športna pot zaključila.

7. Je bilo težko sprejeti zaključek svoje profesionalne kariere?

Niti ne, saj sem vedel, da se bo slej kot prej zaključila. Bilo je samo še vprašanje časa, do kdaj bom zdržal.

8. Ali ste želeli tudi po zaključku svoje profesionalne športne kariere ostati povezani s športom?

Ja, saj sem v košarki preživel toliko časa, nabral toliko znanja, da bi se mi zdelo neumno, da bi vse to zavrgel. Sicer se nisem nikoli videl v vlogi trenerja, me je pa vedno privlačil košarkaški management, v katerega sem se kasneje tudi spustil.

9. Ste kdaj razmišljali, da bi izbrali drugo karierno pot kot je to športni profesionalizem?

Včasih sem razmišljal ja, mogoče bi se usmeril v gradbeništvo, ali pa kakšno arhitekturo, če ne bi bilo košarke.

10. Lahko rečemo, da vaša karierna pot ni ravno običajna, kako je to vplivalo na vašo druga področja v življenju (šola, družina, prijatelji)?

Enkrat ko si v profesionalnem športu, potem to ni zave več neka drugačna kariera, saj se tam vsi obnašajo na nek podoben način. Pridobiš nove prijatelje iz različnih krogov, več se seliš, pridobivaš nove kontakte, tako da vse skupaj postane tvoje življenje, ki si ga ustvariš sam. Sem pa vesel, da je bila pri meni družina vedno z mano, tako da se moram zahvaliti ženi, ki me je spremljala povsod.

11. Kaj vam pomeni uspešna poklicna kariera?

Da si ustvariš okolje, kjer si gospodar svojega časa in počneš res tisto, kar te veseli.

12. Po športni karieri ste se preusmerili v podjetništvo. Kakšen je bil razlog za takšno odločitev?

Že med samim športnim udejstvomanjem sem del denarja investiral v določene nepremičnine, zato ko sem zaključil svojo profesionalno športno pot, sem samo nadaljeval s

temi investicijami. Kasneje sem sicer eno iz med nepremičnin spremenil v gostinski obrat, saj se mi je zdel dobra poslovna priložnost.

13. Kdaj ste se prvič srečali s podjetništvom?

Mogoče pri okoli 22 letih, ko sem investiral v svojo prvo nepremičnino.

14. Glede na to, da ste večino otroštva namenili športu, kje ste se naučili osnov podjetniškega razmišljanja in delovanja?

Že preko samega športa pridobiš veliko izkušenj, katere lahko potem kasneje preneseš v podjetništvo. Kot dober profesionalni športnik, lahko zaslužiš veliko denarja, zato se moraš naučiti delati z njim, ter poiskati različne poslovne priložnosti, kamor lahko ta denar investiraš. Vedno sem bil aktiven tudi v drugih stvare, poleg same košarke, tako da sem preko zanimanja pridobil razne ideje in nova znanja.

15. Ali je vaša uspešna športna karierna pot vpliva na podjetniško delovanje?

Zdaj, težko bi rekel, da nima nič vpliva, vendar v poslih s katerimi se jaz ukvarjam, tukaj nima kakšnega večjega vpliva.

16. S športno kariero ste si ustvarili določeno prepoznavnost, bi rekli, da vam to pomaga pri podjetniškem poslovanju?

Prav veliko ne.

17. Veliko podjetnikov se uči podjetništva praktično celo življenje. Kako lahko vi konkurirate takšnim posameznikom, če ste se s podjetništvom lahko zares začeli ukvarjati šele ko ste prenehali s športno profesionalno kariero?

Kot sem omenil zgoraj, sem že pred koncem športne kariere imel določene nepremičninske investicije, zato sam prehod ni bil težak. Imam pa ob sebi tudi enega od poslovnih partnerjev, na katerega se lahko vedno zanesem, in mu v poslu zaupam 100 %.

18. Bi rekli, da je proaktivno vedenje pomembno za podjetniško uspešnost?

Proaktivnost je osnova vsega. Če nisi prodoren in inovativen, potem težko napreduješ. Na napakah se učimo in le tako lahko napredujemo.

19. Katere so vaše glavne oziroma najboljše osebne kompetence, ki vam pomagajo na podjetniški poti oziroma brez katerih, ne bi mogli delovati na takšnem nivoju kot sedaj?

Vztrajnost, hrabrost in predanost.

20. Ali ste na vaši poklicni karierni poti kdaj doživeli karierni šok, ki vam je spremenil pogled na vašo karierno odločitev oziroma smer?

Šoke doživljam dnevno, so pa to lahko manjši šoki ali večji, ampak čez svojo karierno pot, tako v športni kot podjetniški karieri, sem se naučil, da so zame največji šok ljudje, saj nikoli ne veš kako bodo odreagirali v različnih situacijah.

21. Karierna sidra predstavljajo splet vrednot, motivov in sposobnosti, ki skupaj določajo kariero. Katere vrednote, motivi in sposobnosti so za vas najpomembnejše in jim sledite?

Poštenost in iskrenost.

22. Sedaj, ko ste že vpeti v podjetniški svet, se vidite, da boste znotraj podjetniškega sveta tudi zaključili svojo poklicno kariero, ali imate še kakšne druge karierne cilje, ki jih želite doseči?

Trenutno nimam nobenih večjih planov za prihodnost, če pride kakšna dobra priložnost, ji bom seveda prisluhnil, drugače pa se bom zaenkrat držal tega kar znam. Ko si enkrat starejši vidiš, da so ti pomembne druge stvari in interesi, ter da mir, ki ga imaš pomenita največ na svetu, poleg družine in prijateljev seveda.

23. Skozi vašo prakso, kaj opazite kot glavne problematike prehoda iz športnega v podjetniški sistem?

Glavna problematiko vidim ravno v izzivih, ki ti pridejo nasproti. V športu načeloma točno veš, kakšnega nasprotnika imaš, kako se na njega pripraviti, kaj moraš storiti, da ga premagaš. V podjetništvu je pa to drugače, saj ne veš kakšni izzivi ti pridejo nasproti. Če dam za primer: noben ni pričakoval, da se bo pojavil Covid19 in kar naenkrat, se ti vsi plani postavijo na glavo.

24. Kateri so vaši glavni predlogi za izboljšanje učinkovitosti pri prehodu iz športnega v podjetniški svet?

Čim prej moraš začeti razmišljati o temu, se pripravljati, prelevati različne opcije, in se vprašati, kaj sploh hočeš početi po zaključku športne profesionalne kariere.

25. Ali bi mlade posameznike, ki se še odločajo za kariero raje usmerili v športni profesionalizem ali podjetništvo?

To je težko vprašanje. Ampak moj odgovor je tak: če bi sam šel še enkrat od začetka, se gostinstva ne bi lotil, košarke bi.

Priloga 7: Intervjuvanec 7

1. Kakšni so vaši začetki oziroma zakaj ste se sploh začeli ukvarjati s športom?

Moji začetki v smučanju segajo daleč nazaj v moje otroštvo. Odraščal sem na območju, kjer izbira športov ni bila tako široka, izbiral sem lahko med smučanjem in hokejem, vendar na koncu sem se odločil za alpsko smučanje. Velik vpliv sta imela tudi oče in stric, ki sta imela veliko strasti do smučanja. Oče je bil strasten smučar, medtem ko je moj stric tekmoval v smučanju. Vse te vplive sem združil in se odločil, da se pridružim svetu smučanja. To je bilo zame logično izbira, ki sem jo sprejel.

2. Kako bi vi definirali ukvarjati se s športom profesionalno?

To je trenutek, ko posameznik začne od tega živeti. Začne podpisovati prve pogodbe in pridobivaš plačilo za svojo delo. Največkrat se to zgodi, ko posameznik prestopi iz mladinske v člansko kategorijo.

3. Kdaj ste se začeli ukvarjati s športom profesionalno?

Zares profesionalno sem se s smučanjem začel ukvarjati ko sem postal mladinski svetovni prvak, saj sem takrat sklenil prvo resno pogodbo tudi v bolj poslovnem smislu.

4. Kateri je vaš največji športni dosežek?

Težko bi izpostavil zgolj enega, lahko pa rečem, da so mi naslednji trije dogodki pomenili največ v profesionalni smučarski karieri: 3. mesto na olimpijskih igrah leta 1994, 5. mesto na Olimpijskih igrah leta 1998 in dosežek, da sem edini moški v slovenskem smučanju, ki mi je uspelo priti v skupnem seštevku med prve tri.

5. Ste se med profesionalnim športnim udejstvovanjem kdaj spraševali o koncu športne kariere?

Velikokrat. Največkrat so bili to razlogi manjših poškodb, slabe forme in slabo psihično stanje, ki pa je posledica slabih rezultatov.

6. Kdaj in zakaj ste zaključili svojo profesionalno športno kariero?

Mojo profesionalno smučarsko kariero sem zaključil pri starosti 34 let. Priznam, da sem morda vlekel svojo kariero celo nekoliko predolgo. Razlog za to je bil predvsem v poškodbi kolena, ki sem jo utrpel. Kljub rehabilitaciji in ponovnem vrnitvi na smuči, se žal nikoli nisem več počutil enako močnega in samozavestnega kot pred poškodbo.

7. Je bilo težko sprejeti zaključek svoje profesionalne kariere?

Absolutno, saj ko se enkrat z nečim ukvarjaš 16 let profesionalno, postane to tvoj način življenja in žal takšno odločitev ni lahko sprejeti. Zavedati se moraš, da je to obdobja tvojega življenja konec in moraš začeti sprejemati nove izzive v življenju.

8. Ali ste želeli tudi po zaključku svoje profesionalne športne kariere ostati povezani s športom?

Da, po zaključku svoje profesionalne smučarske kariere sem si želel ostati povezan s športom, zlasti s smučanjem. Imel sem srečo, ker sem imel dolgoletnega agenta, s katerim sva se odločila, da začneva s podjetjem, ki se ukvarja s športnim managementom. To podjetje je še danes aktivno, vendar sva se bolj osredotočila na smučanje, saj sva v vmesnem obdobju poskusila tudi pri drugih športih. Lahko rečem, da sem vesel, ker sem imel tako priložnost, saj nekakšne dobre formalne izobrazbe nisem pridobil, zato niti ne vem, kam bi se drugače usmeril.

9. Ste kdaj razmišljali, da bi izbrali drugo karierno pot kot je to športni profesionalizem?

Da, v mladosti sem se vsekakor spraševal o drugih možnostih kariere, poleg smučarskega profesionalizma. Bilo je obdobje, ko sem razmišljal o študiju na univerzi in se spraševal, kako bi bilo moje življenje, če bi se odločil za to pot. Dejstvo, da sem bil velik del leta oddaljen od doma – približno 250 dni – mi ni niti dalo možnosti, da bi lahko obiskoval študij. Seveda se vedno sprašuješ, kaj bi bilo, če bi izbral drugo karierno pot, vendar trenutno sem srečen kjer sem.

10. Lahko rečemo, da vaša karierna pot ni ravno običajna, kako je to vplivalo na vaša druga področja v življenju (šola, družina, prijatelji)?

V življenju sem se ukvarjal z različnimi stvarmi, spoznal sem veliko ljudi, odkrival različne kraje in videl veliko sveta. Razvija se ti življenje kot se ti in se pač prilagodiš glede na vse situacije. Trenutno mi vse skupaj ustreza in sem vesel, da sem imel tako razgibano življenjsko pot.

11. Kaj vam pomeni uspešna poklicna kariera?

Za mene osebno pomeni uspešna poklicna kariera, da se lahko ukvarjam s tistim, kar me veseli. Mislim, da je ključno delati v poklicu, ki prinaša zadovoljstvo in strast. Če delaš nekaj, kar ti ni v veselje, je to lahko zelo težko in neizpolnjujoče. Plačilo je relativna kategorija in je odvisno od posameznika. Nekateri ljudje potrebujejo veliko denarja, da se počutijo finančno varne, medtem ko drugi so zadovoljni z manj. Pomembno je najti ravnotežje med finančno stabilnostjo in zadovoljstvom pri delu.

12. Po športni karieri ste se preusmerili v podjetništvo. Kakšen je bil razlog za takšno odločitev?

Že med samo kariero sem razmišljal o temu kaj bom počel po koncu profesionalnega smučanja. Imel sem srečo, da sva se z mojim agentom zmenila in prišla do skupnega zaključka, da bova odprla skupno podjetje, ki se ukvarja s športnim marketingom. Še zdaj sem mu hvaležen, da sem se lahko preko njega učil osnove podjetništva.

13. Kdaj ste se prvič srečali s podjetništvom?

Resno oziroma prvič, da sem imel svoje podjetje, je bilo to po zaključku smučarske kariere, ko sem s svojim agentom odprl podjetje, ki se je ukvarjalo oziroma se še vedno ukvarja s športnim managementom.

14. Glede na to, da ste večino otroštva namenili športu, kje ste se naučili osnov podjetniškega razmišljanja in delovanja?

Določene stvari preko agenta, s katerim sva ustanovila podjetje, nekaj pa tudi preko profesionalnega smučarskega udejstvovanja. Ko si enkrat v športnem profesionalizmu, se naučiš veliko stvari, ki ti potem koristijo v podjetništvu. Veliko stvari je podobnih, kot so to: vztrajnost, pritiski, delovna navada, itd.

15. Ali je vaša uspešna športna karierna pot vpliva na podjetniško delovanje?

Vsekakor, brez uspešne smučarske kariere, bi bil sam začetek veliko težji, hkrati pa tudi ne bi imel toliko osnovnega kapital, kot sedaj.

16. S športno kariero ste si ustvarili določeno prepoznavnost, bi rekli, da vam to pomaga pri podjetniškem poslovanju?

Absolutno. Je pomagala in lahko rečem, da še vedno pomaga,

17. Veliko podjetnikov se uči podjetništva praktično celo življenje. Kako lahko vi konkurirate takšnim posameznikom, če ste se s podjetništvom lahko zares začeli ukvarjati šele ko ste prenehali s športno profesionalno kariero?

Kljub temu, da se nisem ukvarjal prej s podjetništvom, sem si ustvaril toliko kontaktov med samimi športniki, da lahko s tem nadoknadim drugo manjkajoče znanje. Moramo vedeti, da

je moje trenutno podjetniško udejstvovanje povezano s športnim managementom, kjer sami kontakti pomenijo veliko.

18. Bi rekli, da je proaktivno vedenje pomembno za podjetniško uspešnost?

Vsekakor. Pa ne samo za podjetniško uspešnost, ampak karkoli počneš v življenju, če hočeš doseči cilje, potem moraš biti proaktiven in vzeti stvari v svoje roke.

19. Katere so vaše glavne oziroma najboljše osebne kompetence, ki vam pomagajo na podjetniški poti oziroma brez katerih, ne bi mogli delovati na takšnem nivoju kot sedaj?

Disciplina, redoljubje, vztrajnost in trdo delo. Vse te kompetence sem pridobil v športu in prenesel na podjetniško pot.

20. Ali ste na vaši poklicni karierni poti kdaj doživeli karierni šok, ki vam je spremenil pogled na vašo karierno odločitev oziroma smer?

Vsakemu posamezniku se dogajajo karierni šoki, pri meni so bili to bolj v smislu, da sva s partnerjem kupila podjetje, prva leta je šlo odlično, potem pa pride kriza in obrne vse na glavo. Lahko poskušaš rešiti določene zadeve, vendar kaj kmalu vidiš, da takšne stresne situacije slabo vplivajo na zdravje, in se moraš zavedati, da posel je samo posel, na prvem mestu je zdravje in družina. Moraš biti pa vedno pripravljen na hitre spremembe in se znati soočiti z njimi.

21. Karierna sidra predstavljajo splet vrednot, motivov in sposobnosti, ki skupaj določajo kariero. Katere vrednote, motivi in sposobnosti so za vas najpomembnejše in jim sledite?

Trdo delo, disciplina, zanesljivost, doslednost in odkritost.

22. Sedaj, ko ste že vpeti v podjetniški svet, se vidite, da boste znotraj podjetniškega sveta tudi zaključili svojo poklicno kariero, ali imate še kakšne druge karierne cilje, ki jih želite doseči?

Trenutno si ne delam dolgoročni planov, saj sem skozi zgodovino svojega poslovanja ugotovil, da je na svetu toliko enakih spremenljivk, na katere nimam vpliva, da se več ne obremenjujem za naprej, ampak samo grem v leto in v leto, delam na projektih, ki so mi zanimivi in uživam v življenju. Ne glede na vse, nisem več najmlajši, zato tudi na odločitve gledam bolj konzervativno.

23. Skozi vašo prakso, kaj opazite kot glavne problematike prehoda iz športnega v podjetniški sistem?

Rekel bi, da naša država nima dobro poskrbljeno, da bi se lahko vrhunski športniki vključili v normalen poslovni sistem. V drugih bolj razvitih državah je ta sistem veliko bolj urejen, tako da bivši vrhunski športniki niso prepuščeni sami sebi.

24. Kateri so vaši glavni predlogi za izboljšanje učinkovitosti pri prehodu iz športnega v podjetniški svet?

Sedaj je boljše kot je bilo, saj je tudi večina slovenskih športnikov zaposlena v policiji, vojski in carini, preko katerih se še vedno lahko profesionalno udejstvujejo. Vsekakor pa bi priporočil, da bi se večja podjetja bolj zavzeto vključila v sam postopek in bi dala možnost športnikom, da se vključijo v ta poslovni proces. Je pa še vedno odvisno od tega, koliko si posamezniki sploh želijo delati, oziroma če kar uporabim vašo besedo, koliko si posamezniki želijo biti proaktivni.

25. Ali bi mlade posameznike, ki se še odločajo za kariero raje usmerili v športni profesionalizem ali podjetništvo?

Težko odgovorim na takšno vprašanje, saj mora vsak posameznik pri sebi razsodi, ali je sposoben doseči vrhunske rezultate, od katerih bodo živeli, saj na koncu moraš nahraniti sebe in svojo družino.

Priloga 8: Intervjuvanec 8

1. Kakšni so vaši začetki oziroma zakaj ste se sploh začeli ukvarjati s športom?

Otroška radovednost je bila tista, ki me je ponesla v svet športa, saj sem kot otrok treniral vrsto različnih športov. Nikoli nisem bil konsistenten, zato sem večinoma po dveh tednih treninga že nehal in nadaljeval z drugim športom, vendar na koncu sem zaradi sošolca iz osnovne šole, poskusil tudi z veslanjem, kjer sem tudi ostal. Se pa lahko vsaj pohvalim, da znam skoraj vse športe.

2. Kako bi vi definirali ukvarjati se s športom profesionalno?

To pomeni, da treniraš, treniraš in treniraš in potem pridejo rezultati. Ni nekakšne težke definicije, kaj moraš početi, da postaneš najboljši. Ves čas moraš trenirati in premagovati druge, da dosežeš različne rezultate, ki ti potem prinesejo nagrade.

3. Kdaj ste se vi začeli ukvarjati s športom profesionalno?

Mislim, da pri kakih 16 letih, ko sem veslanju posvetil ves svoj čas.

4. Kateri je vaš največji športni dosežek?

Sigurno je to Olimpijska medalja za samostojno Slovenijo v barceloni, kjer sem leta 2001 dosegel 3 mesto.

5. Ste se med profesionalnim športnim udejstvovanjem kdaj spraševali o koncu športne kariere?

Na začetku kariere ne, vendar bolj kot sem bil starejši, bolj sem se spraševal. Vedel sem, da se vsaka uspešna zgodba enkrat zaključi, zato sem tudi svojo karierno pot oblikoval na način,

da sem tudi po zaključku profesionalne športne kariere imel lažji prehod na drugo karierno pot.

6. Kdaj in zakaj ste zaključili svojo profesionalno športno kariero?

Mislim, da je bilo to okoli leta 2007, zaradi zdravstvenih razlogov. Imel sem sicer plan še zadnjič nastopiti na Olimpijskih igrah v Pekingu, vendar mi telo ni dopustilo, tako da sem zaključil prej kot sem hotel.

7. Je bilo težko sprejeti zaključek svoje profesionalne kariere?

Vsak zaključek je težak, vendar zaključek v profesionalni športni karieri zaradi zdravstvenih razlogov je najtežji. Vse se kar naenkrat spremeni, tvoj delovnik postane drugačen in samo razmišljaš kaj bi bilo, če ne bi prišli zdravstveni problemi.

8. Ali ste želeli tudi po zaključku svoje profesionalne športne kariere ostati povezani s športom?

Najprej ne, saj lahko rečem, da sem bil kar nekako jezen na ta šport, ker sem moral po prisili nehati, zato prvo leto po zaključku svojo kariere nisem bil nič aktiven. Me je pa kasneje poklical prijatelj, in mi ponudil mesto, kot del slovenske ekipe v jadraniu. To je bil eden ključnih trenutkov. Sprva je bil kar velik šok, vendar sem na koncu sprejel in lahko rečem, da je bil to kar nekakšen obliž na rano oziroma zadoščenje, ki sem ga potreboval.

9. Ste kdaj razmišljali, da bi izbrali drugo karierno pot kot je to športni profesionalizem?

Iskreno ne.

10. Lahko rečemo, da vaša karierna pot ni ravno običajna, kako je to vplivalo na vaša druga področja v življenju (šola, družina, prijatelji)?

Zgodbe vsakega posameznika je zelo različna, vsaka je na nekakšen način posebna. Svojo sem oblikoval na način, ki je meni ustrezal, zato so tudi vse ostale stvari bile urejene, da je bilo meni v redu.

11. Kaj vam pomeni uspešna poklicna kariera?

V mojem primeru je bila to odskočna deska za nadaljne projekte. Pridobil sem določene smernice, katere sem izkoristil v poslovnem svetu. Dalo mi je smisel, cilj in miselnost, da se nikoli ne smeš zadovoljit v povprečju, ampak moraš vedno delati in vztrajati, če hočeš doživeti uspeh. Hkrati pa mi je dalo misliti, da moraš uživati v trenutkih, ki so ti dana, saj je jutri vedno nov dan in ne veš kaj ti prinese.

12. Po športni karieri ste se preusmerili v podjetništvo. Kakšen je bil razlog za takšno odločitev?

Pri meni je bilo vse nekako povezano, saj sem že med samim profesionalnim veslanjem, kupil manjši lokal, ki sem ga kasneje preuredil v restavracijo.

13. Kdaj ste se prvič srečali s podjetništvom?

Kot sem omenil je bila prva podjetniška odločitev, da sem kupil majhen lokal, najprej sprva sicer kot nekakšno varovalko, če mi ne bi uspelo v veslanju. Vendar vseeno, sem potem iz majhnega lokala naredil večjo zgodbo, saj mi je bila od nekdaj všeč ideja, da bi imel svojo restavracijo.

14. Glede na to, da ste večino otroštva namenili športu, kje ste se naučili osnov podjetniškega razmišljanja in delovanja?

Že v otroštvu sem se srečal z gostinstvom preko gostinske šole, ki sem jo obiskoval. Sprva sem sicer hotel biti kuhar, vendar me je nato kasneje bolj zaneslo v natakarstvo, če povem iskreno ravno zaradi napitnine. Preko gostinske šole sem tako pridobil ustrezne izkušnje, ki sem jih nato vpeljal na svojo podjetniško pot.

15. Ali je vaša uspešna športna karierna pot vpliva na podjetniško delovanje?

Vsekakor je vplivala, mogoče največ v smislu, da sem si iz veslaških zaslužkov, lahko privoščil prvo investicijo, ki sem jo opravil za nakup lokala.

16. S športno kariero ste si ustvarili določeno prepoznavnost, bi rekli, da vam to pomaga pri podjetniškem poslovanju?

Vsekakor pomaga in kdor od bolj prepoznavnih slovencev pravi, da to ne pomagam, potem laže. Drugo vprašanje pa je, če posamezniki to izkoriščajo, jaz priznam, da bi lahko bolj izkoristil samo prepoznavnost.

17. Veliko podjetnikov se uči podjetništva praktično celo življenje. Kako lahko vi konkurirate takšnim posameznikom, če ste se s podjetništvom lahko zares začeli ukvarjati šele ko ste prenehali s športno profesionalno kariero?

Preko obiskovanja gostinske šole sem dobil začetno znanje, ki ga skozi svoje podjetniško delovanje samo nadgrajujem. Tako, da moram reči, da mislim, da nimajo drugi nekakšnih prednosti, če govorimo o podjetništvu preko gostinstva.

18. Bi rekli, da je proaktivno vedenje pomembno za podjetniško uspešnost?

Nujno. Obstaja veliko nekih vzporednic med uspešnim podjetnikom in vrhunskim športnikom. Proaktivnost je pa ena glavnih, ki te naredi uspešnega v obeh kariernih vidikih. Poleg proaktivnosti, pa je pomembno tudi, da je posameznik odgovoren, iskren, komunikativen in zaupanja vreden.

19. Katere so vaše glavne oziroma najboljše osebne kompetence, ki vam pomagajo na podjetniški poti oziroma brez katerih, ne bi mogli delovati na takšnem nivoju kot sedaj?

Če nimaš rezultatov, potem ni nagrad. Vse je povezano, vsi uspehi so bili doseženi na podlagi trdega dela. Vsak posameznik ima določene kompetence, ki jih potem razvija skozi svoje delovanje.

20. Ali ste na vaši poklicni karierni poti kdaj doživeli karierni šok, ki vam je spremenil pogled na vašo karierno odločitev oziroma smer?

Zdravstveni problemi, ki so se mi pojavili in zaradi katerih sem moral spremeniti svojo karierno pot prej, kot sem si jo želel, lahko rečem, da je bil največji karierni šok v mojem življenju.

21. Karierna sidra predstavljajo splet vrednot, motivov in sposobnosti, ki skupaj določajo kariero. Katere vrednote, motivi in sposobnosti so za vas najpomembnejše in jim sledite?

Iskrenost, zaupanje, poštenost in sposobnost, da se posameznik prilagodi, na vsako situacijo, ki ti pride naproti.

22. Sedaj, ko ste že vpeti v podjetniški svet, se vidite, da boste znotraj podjetniškega sveta tudi zaključili svojo poklicno kariero, ali imate še kakšne druge karierne cilje, ki jih želite doseči?

Sedaj sem čisto vpet v gostinstvo in se v prihodnosti tudi vidim, da bom ostal znotraj tega. Vsekakor pa mora biti posameznik ves čas na preži, biti pripravljen na nove izzive in ne smeš nikoli počivati na lovorikah, ampak treba delati in rasti iz dneva v dan.

23. Skozi vašo prakso, kaj opazite kot glavne problematike prehoda iz športnega v podjetniški sistem?

Predvsem izobrazba, ki jo športniki nimajo, in pomanjkanje realnih delovnih izkušenj.

24. Kateri so vaši glavni predlogi za izboljšanje učinkovitosti pri prehodu iz športnega v podjetniški svet?

Mogoče ravno nekakšna varovalka, kot sem si jo ustvaril jaz z nakupom nepremičnine. Torej, da si posameznik že med športnim udejstvovanjem ustvari karierno pot za prihodnost.

25. Ali bi mlade posameznike, ki se še odločajo za kariero raje usmerili v športni profesionalizem ali podjetništvo?

Naj se usmerijo v tisto, kar jih žene veselja in kar radi počnejo.

