

Igor Ivašković



Analiza dejavnikov organizacijske uspešnosti neprofitnih košarkarskih klubov

Izvleček

V prispevku so na primeru 73 neprofitnih košarkarskih klubov iz štirih držav jugovzhodne Evrope s pomočjo multiple regresije analizirane potencialne vzročno-posledične zveze med 165 spremenljivkami iz štirih sklopov (organizacijsko okolje, strategije, ravnanje z ljudmi (RLD), občutki in vedenje članov) in dvema različnima vidikoma organizacijske uspešnosti, in sicer tekmovalno-finančnem ter rekreativno-nefinančnem. Rezultati podatkov, zbranih v 27 prvoligaških, 31 drugoligaških in 15 nižjeligaških klubih, kažejo na obstoj direktne vzročno-posledične zveze na relaciji strateški fokus – organizacijska uspešnost. Prispevek opredeljuje, kako pomembnost posameznega cilja z vidika vodstva kluba vpliva na možnosti povečevanja organizacijske uspešnosti z obeh vidikov. Višjo uspešnost dosegajo tisti klubi, ki se specializirajo tako, da izberejo zasledovanje le enega vidika uspešnosti in v svojih strategijah kot pomembne opredeljujejo tiste cilje, ki pozitivno delujejo na isti vidik. Istočasno rezultati analize povezave med dejavniki RLD in uspešnostjo kažejo, da številni dejavniki RLD sicer statistično značilno korelirajo z uspešnostjo, a regresijska analiza ne potrjuje neposrednega vpliva, kar pomeni, da je ta vzročno-posledična zveza posredna.

Ključne besede: neprofitne organizacije, košarkarski klubi, uspešnost.



Nonprofit Basketball Clubs' Performance Factors Analysis

Abstract

Using the data from 73 Southeast European non-profit basketball clubs the article examines the potential causal relationship between 165 variables divided into four groups (organizational environment, strategies, human resource management (HRM), and behavior and feelings of organizational members) and two different aspects of organizational performance, namely competitive-financial and recreational-non-financial. The results based on the data collected among 27 first-division, 31 second-division and 15 lower-divisions clubs disclose direct impact of the strategic focus on the organizational performance. The paper shows how the importance of each objective from an aspect of club leadership affects the chances of enhancing the organizational performance from both perspectives. Higher performance is achieved by specialized clubs that pursue only one aspect of performance and strive for those goals that positively affect the same performance perspective. On the other hand, the HRM – performance analysis shows that many HRM factors indeed correlate with organizational performance. However regression analysis did not confirm any significant direct impact, which indicates that this causal relationship is indirect.

Keywords: non-profit organizations, basketball clubs, performance.

■ Uvod

Ocenjevanje uspešnosti neprofitnih športnih organizacij je izredno kompleksen proces. To je deloma posledica kompleksnosti okolja, v katerem takšne organizacije delujejo, same pa običajno žal nimajo potrebnih kapacitet, da bi izvedle širšo študijo dejavnikov uspeha. Tudi na teoretični ravni se kaže pomanjkanje razprav ravno na tem področju. Večina športne literature namreč le parcialno obravnava enega izmed segmentov celovite uspešnosti. Pri tem prevladujejo študije športne uspešnosti (Barros in Santos, 2003; Bosca idr., 2009; Espitia-Escuer in Garcia-Cebrian, 2006; Espitia-Escuer in Garcia-Cebrian, 2010), manj je bilo poskusov ocenjevanja tržne uspešnosti klubov (Garcia-Sanchez, 2007), število raziskav t. i. managerske uspešnosti se v tem stoletju hitro povečuje, pri čemer pa se odpirajo vedno nova vprašanja (Kern, Schwarzmann in Wiedengger, 2012). Zanimivo je, da se v zadnjih dvajsetih letih povečuje število celovitih študij uspešnosti med nogometnimi klubi (Andreff, 2007; Guzman in Morrow, 2007; Haas, 2003a; Haas, 2003b; Haas, Kocher in Sutter, 2004; Barros in Garcia-del-Barrio, 2011), manj pa je raziskav v drugih športnih panogah. Poleg tega so bile dosedanje študije uspešnosti športnih organizacij večinoma izvedene med severnoameriškimi profitnimi klubi (Kikulis, Slack in Hinigins 1992; Slack in Hinings, 1994; Stevens in Slack, 1998; Slack, 1997), medtem ko so v okviru evropskih ligaških tekmovanj študije neprofitnih športnih klubov redke. Teorija na tem področju je torej oblikovana predvsem ne temelju empiričnih analiz profitnih organizacij, zanemarljivo pa se dejstvo, da velik delež športnih klubov v celem svetu deluje z neprofitnimi poslanstvi.

Ambicija tega prispevka je zapolniti vrzel v znanstveni literaturi z ovrednotenjem pomembnosti različnih dejavnikov uspešnosti športnih klubov, ki delujejo v tranzicijsko-neprofitnem kontekstu. Takšna vrsta raziskave ni le zanimiva zaradi metodološke kompleksnosti, saj gre za specifične storitvene organizacije z zelo dinamičnimi organizacijskimi procesi, temveč je tudi zelo pomembna za razumevanje (post)tranzicijskega okolja, kamor sodi tudi Slovenija. V prvem delu prispevek pojasnjuje dva vidika uspešnosti neprofitnih športnih klubov in na podlagi teorije utemeljuje izbor potencialnih dejavnikov uspešnosti, ki so bili vključeni v raziskavo. Nato sledi predstavitev rezultatov in diskusija.

■ Teoretični in metodološki okvir

Potencialni dejavniki uspešnosti

Izhodišče raziskave predstavlja teza, da je pri analizi uspešnosti organizacij v določeni panogi najprej potrebno identificirati in ovrednotiti vplivnost dejavnikov širšega konteksta. Zaradi lažje identifikacije različnih sklopov dejavnikov uspešnosti je v tej študiji kot izhodišče izbran teoretični model Wrighta in McMahana (1992), prilagojen kontekstu športnih klubov (Ivašković, 2015, 70–75), ki analizira vplivnost dejavnikov na več ravneh.

Prvo raven predstavljajo dejavniki okolja, ki predstavljajo institucionalni okvir, znotraj katerega organizacija deluje. V okviru tega sklopa se preverja, kako na uspešnost organizacije vplivajo dejavniki ranga tekmovanja, v katerem določen športni klub tekmuje (v državnih in mednarodnih ligaških tekmovanjih). Od širših determinant okolja je odvisna tako višina letnega proračuna kluba v sezoni, kot tudi viri financiranja in razmerje med javnimi ter zasebnimi viri. Posredno je od okolja odvisna tudi kakovost infrastrukture in kapaciteta domače dvorane, v kateri klub tekmuje, saj se te običajno gradijo glede na velikost populacije v lokalni skupnosti (in seveda glede na višino finančnih sredstev, v kolikor je dvorana v lasti kluba). V okviru institucionalnega okolja je eno izmed ključnih vprašanj tudi to, katere interesne skupine imajo največji vpliv na odločanje vodstva kluba. Koncept interesnih skupin implicira neskončni seznam potencialnih deležnikov, zato je te potrebno opredeliti za vsak primer posebej. Za namen te raziskave je bil seznam izdelan s pomočjo skupine 12 strokovnjakov, med katerimi je vsak imel vsaj pet let delovnih izkušenj z delom na vodstvenih položajih v neprofitnih košarkarskih klubih. Po pojasnitvi koncepta deležnikov in deležniškega procesa je bil vsak član te delovne skupine naprošen, naj naredi seznam najbolj vplivnih interesnih skupin oziroma zainteresiranih posameznikov z vidika njihovega vpliva na proces določanja strategije kluba. Končni seznam 10 interesnih skupin je bil posledica združevanja podobnih in črtanja tistih skupin ali posameznikov, ki so bili navedeni večkrat.

(1) Prostovoljci. V to deležniško skupino se uvrščajo vsi tisti člani kluba, ki niso v delovnem razmerju s klubom in opravljajo

svoje delo neodplačno. Najpogostejše so to starši otrok, študenti, ki opravljajo administrativna dela, in otroci, ki delujejo v mlajših starostnih kategorijah.

- (2) Zaposleni. Med zaposlene sodijo vsi tisti člani kluba, ki imajo sklenjeno pogodbo o delovnem razmerju ne glede na časovno določenost razmerja in ne glede na to, ali gre za zaposlitev za polni ali delni delovni čas.
- (3) Košarkarji in trenerji. Deležniško skupino sestavlja celotni trenerski kader v klubu in vsi članski košarkarji kluba (tako zaposleni kot prostovoljci).
- (4) Sponzorji. Profitne organizacije, ki v zameno za oglaševanje in druge obveznosti, določene v sponzorski pogodbi, omogočajo denarna sredstva klubu, ki pa obenem niso v večinski državni ali občinski lasti.
- (5) Košarkarska zveza. Panožna zveza, ki postavlja okvire za tekmovanje v nacionalnih prvenstvih v obliki pravil in izvaja proces selekcioniranja za košarkarsko nacionalno izbrano vrsto.
- (6) Lokalna skupnost. Vključuje prebivalce, ki živijo znotraj občine, v kateri je klub registriran in hkrati niso člani kluba.
- (7) Širša javnost (izven lokalne skupnosti). Vključuje vso zainteresirano javnost, ki ni vključena v katero izmed ostalih deležniških skupin.
- (8) Mediji. Medijske hiše in njihovi predstavniki, ki poročajo o delu kluba.
- (9) Državne oblasti. Državno oblast predstavljajo državne institucije, organi in predstavniki na posameznih funkcijah v okviru državnih organov ali institucij ter državna podjetja v večinski državni lasti.
- (10) Občinske oblasti. V to deležniško skupino se uvrščajo občinske institucije, organi in predstavniki na posameznih funkcijah v okviru teh organov ali institucij.

Skupno je bilo v segmentu »okolje« analizirano vplivanje 18 spremenljivk.¹ Pri tem smo poskušali pridobiti objektivne podatke, v kolikor pa to ni bilo mogoče, so ocene dajali člani posameznega vodstva kluba. Na primer, ocene vpliva posameznih interesnih skupin označevali na 7-stopenjski

¹Zaradi prevelike obsežnosti so v tem prispevku podrobno opisane samo tiste, ki so pokazale statistično značilno korelacijo z organizacijsko uspešnostjo.

Likertovi lestvici (1 – »skupina nima nobene vpliva na strategijo kluba«; 7 – »skupina ima največji vpliv med vsemi interesnimi skupinami«).

Drugo raven preučevanja predstavljajo strateški dejavniki, ki so posledica ključnih odločitev najožjega vodstva organizacije. V prvi vrsti gre na tej ravni za sprejemanje strateških odločitev in razreševanje treh ključnih dilem. Prvo dilemo predstavlja konflikt med ambicijo zmanjševanja stroškov in željo po rasti organizacije. Drugo dilemo predstavlja konfliktnost ciljev zasledovanja vrhunškega športnega rezultata na eni in razvoja lokalnega okolja na drugi strani. Tretja dilema se nanaša na časovno komponento, in sicer, ali želi vodstvo kluba hitro doseganje rezultatov in posledično sprejem večjega tveganja, ali pa se organizacija fokusira delo na dolgi rok ter s tem zmanjša stopno tveganja. Kako klubi rešujejo omenjene dileme, je odvisno od hierarhije organizacijskih ciljev. V tej raziskavi smo poskušali slediti Kaplanovemu (2001) priporočilu, naj bo ocenjevanje uspešnosti neprofitnih organizacij večdimenzionalno. Tudi seznam klubskih ciljev oziroma področij uspešnosti za primer obravnavanih neprofitnih košarkarskih klubov je pomagala sestaviti skupina 12 oseb z vsaj 5-letnimi izkušnjami delovanja na vodstvenih položajih v neprofitnih košarkarskih klubih. Vsak izmed članov strokovne skupine je bil naprošen, naj zapiše pet razlogov, ki bi pojasnili, zakaj košarkarski klubi sploh obstajajo oziroma kaj naj bi po njihovem mnenju bili glavni strateški cilji, ki bi jih preučevani košarkarski klubi morali vključiti v svoje poslanstvo. Poleg normativnega opredeljevanja ciljev za košarkarske klube v neprofitnem okolju je vsak strokovnjak bil naprošen, naj opredeli še pet ciljev, ki jih po njegovih izkušnjah klubi tudi dejansko zasledujejo. Posledično je vsak izmed 12 strokovnjakov opredelil do 10 ciljev (cilji iz prve in druge skupine so se namreč lahko podvajali), končni seznam ciljev pa je bil rezultat združevanja podobnih oziroma tistih, ki so bili opredeljeni s strani več strokovnjakov. Na tak način je bilo določenih sledečih 15 ciljev (promocija občine, vključevanje lokalnega prebivalstva v klub, spodbujanje lokalnega prebivalstva k ukvarjanju s športom, povečevanje števila članov kluba, razvoj športne infrastrukture v lokalnem okolju, športni rezultati mlajših starostnih kategorij, privabljanje gledalcev na tekmo, razvoj košarkarjev za nacionalno selekcijo, promocija sponzorjev, presežek prihodkov nad odhodki, razvoj vrhunskih košarkarjev,

športni rezultat članske ekipe, rast proračuna, povečevanje tržne vrednosti košarkarjev, zmanjšanje stroškov za delovanje kluba). Pomembnost posameznega cilja so ocenjevali predsedniki klubov na 7-stopenjski Likertovi lestvici (1 – »nepomemben cilj«; 7 – »najpomembnejši cilj naše organizacije«), skupno pa je bilo na tej ravni v raziskavo vključenih 19 spremenljivk.

Športni klubi so pretežno storitvene organizacije, zato sta človeški kapital in delo z ljudmi pri delu (RLD) nekoliko večjega pomena kot v drugih organizacijah. Pri tem velja za preučevane organizacije kar nekaj specifičnosti, in sicer (Ivašković, 2018):

- Športniki imajo krajšo delovno dobo, kar vpliva na dinamičnost organizacijskih procesov.
- Klubi imajo dvodelni kadrovske sistem, in sicer del, ki se nanaša na administrativno-vodstveno osebje in se ne razlikuje bistveno ostalih organizacij, in del s posebnimi pravili, ki se nanaša na športnike.
- Na trgu vrhunskih športnikov nastopajo številne zastopniške organizacije.
- Vrednost športnikov je zaradi lažje merljivosti preteklih dosežkov lažje objektivizirati.
- Poleg pridobivanja na trgu vrhunskih športnikov lahko klubi kadre pridobijo tudi z lastno vzgojo.
- Dvojnost organizacijske strukture izhaja iz dejstva, da imajo številni klubi en del organizacije povsem profesionaliziran (ta se nanaša na opravljanje športne dejavnosti članske ekipe), del kluba, ki vključuje mladinski pogon, pa običajno deluje na amaterskih principih.

V to študijo smo vključili skupno 65 spremenljivk s področja RLD, med slednjimi tudi:

- vplivnost članov oz. organov kluba in interesnih skupin na oblikovanje RLD procesov;
- povprečna doba zadržanja vodstvenih in administrativnih kadrov v klubu;
- letni proračun za pogodbe profesionalnih košarkarjev in tržna vrednost športnega kadra;

d. delež klubskega osebja s statusom profesionalca (in v kolikšni meri so člani kluba volontersko angažirani v delo organizacije) ter delež klubskega proračuna, ki se namenja profesionalnemu delu kluba;

e. viri pridobivanja kadrov (lokalni, državni, mednarodni);

f. stopnja formaliziranosti posameznih postopkov v RLD procesu;

g. stopnja fluktuacije v klubu in izobrazbena struktura administrativnega in vodstvenega kadra.

Končno so za uspeh športnih klubov glede na množično literaturo s področja športnega managementa ključnega pomena tudi tisti neotipljivi in težje merljivi dejavniki, ki se nanašajo na odnose med ljudmi in stopnjo volje za posameznikovo vlaganje lastnega napora v prid uresničevanja klubskih ciljev. V tem kontekstu smo vključili 63 spremenljivk, ki se nanašajo na vedenje in občutke članov organizacije. Predvsem smo se osredotočili na stopnjo zaupanja v klub (na relacijah v trikotniku odnosov športniki – trener – vodstvo), stopnjo kohezivnosti v ekipi in stopnjo angažiranosti pri delu, ki odraža pripravljenost žrtvovanja posameznika za organizacijo. Podatke iz tretjega sklopa smo pridobivali na treh ravneh, in sicer od vodstvenega osebja preučevanih organizacij, med trenerji in košarkarji. Kohezivnost je bila merjena pri športnikih znotraj ekipe s pomočjo Carron, Widmeyer in Brawleyevega (1985) vprašalnika (*»Group Environment Questionnaire«*), angažiranost pri delu smo merili s pomočjo vprašalnika Schaufeli, Bakker in Salanova (2006) (*»Utrecht scale«*), medtem ko je bilo zaupanje merjeno pri subjektih, ki naj bi zaupali, in sicer s pomočjo Adams, Waldherr in Sartorijevega (2008) vprašalnika, ki zaupanje meri s pomočjo štirih dimenzij (dobrohotnost, integriteta, predvidljivost in kompetentnost).

Vidiki uspešnosti

Uspešnosti neprofitnih športnih klubov ni mogoče preprosto reducirati na finančni in športni rezultat. Za namen te raziskave so bili upoštevani rezultati študije različnih vidikov uspešnosti športnih klubov, ki je na podlagi 15 organizacijskih ciljev s pomočjo faktorske analize ocenjene uspešnosti doseganja teh ciljev na istem vzorcu 73 košarkarskih klubov ugotovila obstoj dveh vidikov uspešnosti (Ivašković, 2019). V prvega se je močneje vezala uspešnost pri do-

Tabela 1

Rezultati faktorske analize percepcij uspešnosti doseganja ciljev

Komponenta	Vidik	
	Tekmovalno- -finančni	Rekreativno- -nefinančni
Promocija občine	-0,546	0,699
Povečevanje števila članov kluba	-0,643	0,502
Vključevanje lokalnega prebivalstva v delo kluba	-0,808	0,420
Spodbujanje lokalnega prebivalstva k aktivnemu ukvarjanju s športom	-0,696	0,612
Razvoj športne infrastrukture v lokalnem okolju	-0,618	0,424
Športni rezultati mlajših starostnih kategorij		0,603
Privabljanje gledalcev na tekme	0,351	0,541
Razvoj košarkarjev za nacionalno selekcijo	0,509	0,668
Razvoj vrhunskih košarkarjev	0,748	0,388
Zmanjšanje stroškov	0,762	0,347
Promocija sponzorjev	0,725	
Povečanje presežka prihodkov nad odhodki	0,859	
Športni rezultat članske ekipe	0,859	
Rast proračuna	0,713	
Povečevanje tržne vrednosti košarkarjev	0,857	

Opomba: Dejavnika pojasnjujeta 66,88 % variance.

Vir: Ivašković, 2019, str. 162.

sejanju ciljev, ki so se nanašali na finančne in vrhunske športne rezultate, medtem ko je drugi združeval uspešnost doseganja ciljev, ki izhajajo iz neprofitnega poslanstva in so usmerjeni k razvoju lokalnega okolja. Prvi vidik je bil zato poimenovan „tekmovalno-finančni“, drugi pa „rekreativno-nefinančni“ (Tabela 1).

Metode

vzorec in postopki analize

Zbiranje podatkov je potekalo v letih 2014 in 2015 med košarkarskimi klubi iz Bosne in Hercegovine (BIH), Hrvaške, Slovenije in Srbije. Podatki so se zaradi časovnih in finančnih omejitev raziskave zbirali le v eni časovni točki v vseh klubih, kar bi lahko povzročilo določene težave pri posploševanju veljavnosti ugotovitev in glede smeri delovanja preučevanih vzročno-posledičnih zvez. Informacije so se zbirale na treh nivojih, in sicer pri vodstvu, trenerjih in igralcih, pri čemer je v vsakem klubu glavni vir predstavljal predsednik upravnega odbora ali športni direktor. Udeležba vsaj enega člana vodstva, enega trenerja članske ekipe in vsaj šest košarkarjev članske ekipe je predstavljala pogoji, da je bil posa-

mezen klub vključen v analizo. Udeležba je bila popolnoma prostovoljna in anonimna. Vsak udeleženec je imel možnost odstopiti od sodelovanja v katerem koli trenutku.

V času izvedbe študije je v vseh štirih državah v opazovanih kakovostnih rangih obstajalo 249 košarkarskih klubov. Pogoje za sodelovanje v raziskavi jih je izpolnilo 73, kar predstavlja 29,3 %. To je glede na dosedanje RLD študije ter priporočila dovolj za izvedbo analize (Pološki-Vokić, 2004; Becker in Huselid, 1998). Izmed 73 sodelujočih klubov je bilo 27 prvoligašev, 31 drugoligašev in 15 nižjeligašev. Med 27 klubi, ki so sodelovali v prvih državnih ligah, je devet klubov delovalo tudi v regionalni ABA (Adriatic Basketball Association) ligi in drugih mednarodnih tekmovanjih.

Raziskava je bila zastavljena ekstenzivno, zato je bila izbrana metoda multivariatne analize, natančneje serije multiplih regresijskih analiz, kot jih je opredelila Pološki-Vokićeva (2003). Izbran je pristop hierarhične multiple regresije, ki omogoča nekoliko lažje ocenjevanje teoretičnih modelov z več sklopi dejavnikov, in sicer smo spremenljivke razdelili v štiri sklope tako, da smo ločeno obravnavali okolje, strategije, RLD in občutke ter vedenje. Pri tej analizi namreč

lahko postopno vključujemo posamezno skupino dejavnikov in lažje ocenimo, kolikšen je neposredni vpliv tistega sklopa, ki je v fokusu analize (Aron in Aron, 1999; Cohen, 2001). Poleg opredeljene metode so bili s ciljem predhodne priprave vhodnih podatkov uporabljeni še korelacijska in faktorska analiza ter Kruskal-Wallisov in t-test. Vsaka obdelava podatkov se je namreč začela s korelacijsko analizo (in t-testom za dihoto-mne spremenljivke, za katere ni mogoče izvesti korelacijske analize), po tem pa so bile izločene vse spremenljivke, ki niso statistično značilno korelirale z uspešnostjo. Za intervalne spremenljivke je bil nato izveden Kruskal-Wallisov test analize variance za ugotavljanje statistične značilnosti razlik med posamičnimi rangi neodvisnih spremenljivke glede na odvisno spremenljivko. Spremenljivke, ki niso dosegle stopnje statistične značilnosti pri meji 0,05, so bile izločene iz nadaljnje analize. Nato so bili analizirani posamezni sklopi. Za vsakega je bila izvedena faktorska analiza (najprej za objektivne razmernostne in nato še za intervalne spremenljivke posameznega sklopa). Najprej smo izvedli multiple regresijske analize z odvisno spremenljivko »tekmovalno-finančna« uspešnost, nato pa še ponovili proceduro v primeru »rekreativno-nefinančne« uspešnosti v vlogi odvisne spremenljivke.

Rezultati

model tekmovalno-finančne uspešnosti

T-test za dihoto-mne spremenljivke je pokazal, da so klubi, ki tekmujejo v mednarodnih tekmovanjih ($t = 9,763$; $p = 0,000$), statistično značilno bolj uspešni na tekmovalno-finančnem področju. Iz sklopa pravno-finančno-institucionalnega okvirja, ki je bil kratko poimenovan »okolje«, sta s percepcijo uspešnosti na področju vrhunskih športnih (tekmovalnih) in finančnih rezultatov statistično značilno korelirale dve razmernostni spremenljivki, za katere je faktorska analiza (Barlettov test $\rightarrow \chi^2 = 525,305$; $p = 0,000$; $KMO = 0,732$; $MSA > 0,5$) pokazala, da predstavljajo en faktor (Tabela 2). V nadaljevanju je bila izvedena še faktorska analiza osem intervalnih spremenljivk s področja »okolja«. Tudi tokrat so bili kriteriji faktorizacije zadovoljeni v prvi iteraciji (Barlettov test $\rightarrow \chi^2 = 211,719$; $p = 0,000$; $KMO = 0,653$; vse $MSA > 0,5$), vendar je za razliko od prejšnje analize rezultat tokrat pokazal na obstoj dveh faktorjev (Tabela 3).

Tabela 2

Faktorska analiza razmernostnih spremenljivk s področja »okolja«, ki značilno korelirajo s športno (tekmovalno) in finančno uspešnostjo

Komponenta	Faktor 1
Velikost proračuna	,993
Velikost domače dvorane	,970

Opomba: Faktor pojasnjuje 97,00 % variance.

Tabela 3

Faktorska analiza intervalnih spremenljivk s področja »okolje«, ki značilno korelirajo s športno (tekmovalno) in finančno uspešnostjo

Komponenta	Faktor	
	1	2
Državna liga	-,721	-,353
Sodelovanje mednarodnem tekmovalstvu	-,812	
Vplivnost volonterjev	,828	
Vplivnost sponzorjev	-,525	,467
Vplivnost lokalne javnosti	,477	,475
Vplivnost občinskih oblasti	,744	
Vplivnost košarkarske zveze	,464	,647
Financiranje iz zasebnih virov	-,580	,564

Opomba: Faktorja pojasnjujeta 60,68 % variance.

Korelacijska matrika za 18 intervalnih spremenljivk iz sklopa strateškega fokusa se je izkazala za faktorabilno v prvem poskusu (Barlettov test $\chi^2 = 1143,848$; $p = 0,000$; $KMO = 0,835$; $M \rightarrow SA > 0,5$), in sicer je rezultirala s tremi faktorji (Tabela 4).

Faktorska analiza sedem razmernostnih spremenljivk iz sklopa »RLD karakteristike in človeški kapital« v prvi iteraciji ni zadovoljila vseh pogojev faktorizacije (Barlettov test $\rightarrow \chi^2 = 462,681$; $p = 0,000$; $KMO = 0,813$), saj je MSA vrednost spremenljivke »povprečna starost košarkarjev v prvi ekipi« bila pod mejo 0,5 ($MSA = 0,421$), zato je bil ta dejavnik iz nadaljnje analize izključen. Ponovljena faktorska analiza je izpolnila vse pogoje (Barlettov test $\rightarrow \chi^2 = 451,279$; $p = 0,000$; $KMO = 0,833$; $MSA > 0,5$) in pokazala, da osem spremenljivk tvori en faktor (Tabela 5).

Korelacijska matrika 12 intervalnih spremenljivk s področja »RLD karakteristike in človeški kapital« ni pokazala zadovoljive ravni faktorabilnosti, saj je bil skupni KMO manjši od 0,6. Vzrok za to so bile tri spremenljivke z MSA vrednostjo nižjo od 0,5 (»vplivnost predstavnika sponzorja na RLD«, »vplivnost izvršnega (športnega) di-

Tabela 4

Faktorska analiza intervalnih spremenljivk »strateškega fokusa«, ki značilno korelirajo s športno (tekmovalno) in finančno uspešnostjo

Pomembnost ciljev in strateških usmeritev	Faktor		
	1	2	3
Rast nasproti stroškovni učinkovitosti	-,439	,527	
Razvoj lokalnega okolja pred vrhunskim rezultatom	-,780	,404	
Dolgoročno delo in manjše tveganje v primerjavi s hitrimi rezultati in večjim tveganjem		,533	,539
Promocija občine	-,588		,494
Promocija sponzorjev	,763		
Presežek prihodkov nad odhodki	,827		
Vključevanje lokalnega prebivalstva v klub	-,796		
Spodbujanje lokalnega prebivalstva k ukvarjanju s športom	-,654	,483	
Privabljanje gledalcev na domače tekme	,478	,641	
Razvoj vrhunskih košarkarjev	,724	,516	
Športni rezultat članske ekipe	,839		
Razvoj košarkarjev za nacionalno selekcijo	,486	,646	
Športni rezultat mlajših starostnih kategorij		,680	
Rast proračuna	,767		
Povečanje tržne vrednosti košarkarjev	,827		
Povečanje števila članov kluba		,793	
Zmanjšanje stroškov za delovanje kluba	,633	,433	
Razvoj športne infrastrukture v lokalnem okolju	-,547	,550	

Opomba: Faktorji pojasnjujejo 71,57 % variance.

Tabela 5

Faktorska analiza razmernostnih spremenljivk s področja »RLD karakteristike in človeški kapital«, ki značilno korelirajo s športno (tekmovalno) in finančno uspešnostjo

Komponenta	Faktor 1
Višina sredstev za plačilo profesionalnih košarkarjev	,924
Odstotek profesionalcev v klubu	,883
Tržna vrednost športnega kadra	,954
Število košarkarjev v mlajših kategorijah	,770
Število vodstvenega in administrativnega osebja	,629
Dolgotrajnost pogodb s košarkarji	,510

Opomba: Faktor pojasnjuje 68,48 % variance.

rektorja na RLD« in »odnosi med zaposlenimi (ocena vodstva)«. Po njihovi izločitvi je ponovljena faktorska analiza izpolnila vse kriterije faktorizacije (Barlettov test $\rightarrow \chi^2 = 1094,276$; $p = 0,000$; $KMO = 0,688$, $MSA > 0,5$) in pokazala, da preostale spremenljivke tvorijo štiri faktorje (Tabela 6).

Faktorizacija intervalnih spremenljivk v sklopu neposrednih behaviorističnih posledic, »občutkov in vedenj«, je bila uspe-

šna v prvem poskusu (Barlettov test $\rightarrow \chi^2 (36) = 581,983$; $p = 0,000$; $KMO = 0,682$; $MSA > 0,5$) in je rezultirala z dvema faktorjema (Tabela 7).

V končni regresijski model, v katerem je bila percepcija uspešnosti doseganja vrhunskih športnih (tekmovalnih) in finančnih ciljev odvisna spremenljivka, je bilo torej vključeno 13 faktorjev. Z metodo hierarhične multiple regresije, pri kateri so v štirih korakih postopoma vključevani faktorji iz vseh štirih sklopov spremenljivk, najprej »okolje« (model 1), nato »strateški fokus« (model 2), »RLD« (model 3) in na koncu še »občutki in vedenje« (model 4), je bil dobljen rezultat, kot ga prikazuje Tabela 8.

Vsi modeli so se izkazali za statistično značilne na ravni $p < 0,001$, medtem ko je končni model 4 ($F = 79,050$; $p = 0,000$) skupno pojasnil 94,0 % variance pri percepciji vodstva glede tekmovalno-finančne uspešnosti kluba. Lahko opazimo, da so dejavniki okolja lahko pojasnili 65,6 % variance. Dejavniki strateškega fokusa so k temu dodali še pojasnitev 27,9 %, medtem ko so dejavniki ožjega področja RLD pripomogli k pojasnitvi le še dodatnih 0,8 % variance, kar je v celotni sliki modela zanemarljivo

Tabela 6

Faktorska analiza intervalnih spremenljivk s področja »RLD karakteristike in **človeški kapital**«, ki značilno korelirajo s športno (tekmovalno) in finančno uspešnostjo

Komponenta	Faktor			
	1	2	3	4
Vplivnost zastopnikov košarkarjev na RLD	,433	,668		
Vplivnost košarkarjev na RLD	-,489			
Delež proračuna namenjen amaterskemu delu kluba	-,636	-,513		,366
Večja uporaba lokalnih kot mednarodnih virov za košarkarje	-,595	-,536		,446
Večja uporaba lokalnih kot mednarodnih virov za administrativne in vodstvene funkcije v klubu	-,621	-,551		
Obstoj formalnih pravil za kadrovanje košarkarjev	,513	-,413	,583	
Odgovornost zastopnikov košarkarjev za RLD		,761		
Odgovornost zastopnikov košarkarjev za uspeh kluba	-,446	,716		
Odgovornost izvršnega (športnega) direktorja za uspeh kluba		,602		

Opomba: Faktorji pojasnjujejo 77,88 % variance.

Tabela 7

Faktorska analiza intervalnih spremenljivk s področja »občutki in vedenje«, ki značilno korelirajo s športno (tekmovalno) in finančno uspešnostjo

Komponenta	Faktor	
	1	2
Dobrohotnost košarkarjev – percepcija trenerja	,399	
Dobrohotnost vodstva – percepcija trenerja	,774	,575
Kompetentnost vodstva – percepcija trenerja	,664	,586
Trenerjevo zaupanje v vodstvo	,718	,624
Dobrohotnost soigralcev – percepcija košarkarjev	,531	,409

Opomba: Faktorja pojasnjujeta 73,17 % variance.

Tabela 8

Povzetek hierarhične multiple regresijske analize za tekmovalno-finančno uspešnost

Model	R	R ²	Prilagojen R ²	Spremembe		
				Spre. R ²	Spre. F	Sprem. znač. F
1	,810 ^a	,656	,640	,656	42,564	,000
2	,967 ^b	,935	,928	,279	90,744	,000
3	,971 ^c	,943	,931	,008	1,402	,229
4	,976 ^d	,952	,940	,009	5,256	,008

Tabela 9

Koeficienti končnega modela hierarhične multiple regresijske analize

Faktor	B	B	T	p
Konstanta	,007		,248	,805
OKOLJE razmernostni	-,084	-,083	-1,333	,188
OKOLJE intervalni 1	-,084	-,083	-,994	,325
OKOLJE intervalni 2	-,012	-,012	-,306	,761
Strateški fokus 1	,838	,846	10,040	,000
Strateški fokus 2	,063	,063	1,304	,198
Strateški fokus 3	-,109	-,109	-2,759	,008
RLD razmernostni	,222	,171	2,510	,015
RLD intervalni 1	-,152	-,143	-1,413	,163
RLD intervalni 2	-,085	-,079	-1,572	,122
RLD intervalni 3	,030	,028	,635	,528
RLD intervalni 4	-,077	-,071	-1,808	,076
Občutki in vedenje 1	-,189	-,184	-2,159	,035
Občutki in vedenje 2	-,049	-,048	-,998	,323

Opomba: Odvisna spremenljivka – percepcija tekmovalno-finančne uspešnosti.

malo. Dejavniki s področja »občutkov in vedenja« so pomagali pojasniti le malenkost več, in sicer še dodatnih 0,9 %. Metoda hierarhične multiple regresije je pokazala, da so izmed skupno 13 vključenih faktorjev na percepcijo tekmovalno-finančne uspešnosti statistično značilno vplivali le štirje na ravni statistične značilnosti $p < 0,05$, le dva na ravni $p < 0,01$ in le en, v kolikor bi mejo potegnili pri 0,001 (Tabela 9). Iz tega lahko razberemo, da je na percepcijo tekmovalno-finančne uspešnosti neprofitnih košarkarskih klubov najbolj vplival sklop strateškega fokusa, in sicer dejavniki v faktorjih »strateški fokus 1« ($\beta = 0,846$; $p = 0,000$) in »strateški fokus 3« ($\beta = -0,109$; $p = 0,008$), medtem ko so na ta vidik uspešnosti sami RLD dejavniki, vključeni v to študijo, pokazali nekoliko manjši vpliv. Na ta vidik uspešnosti so statistično značilno vplivali razmernostni dejavniki RLD ($\beta = 0,171$; $p = 0,015$) in dejavniki iz sklopa »občutki in vedenje« v faktorju »občutki in vedenje 1« ($\beta = -0,184$; $p = 0,035$).

S ciljem povečanja zanesljivosti in veljavnosti rezultatov, pridobljenih s pomočjo hierarhične multiple regresije, je bila dodatno izvedena še metoda multiple regresije s tako imenovanim izločanjem vhodnih spremenljivk v nazaj. Ta skozi več postopkov regresijske analize postopoma izloča tiste vhodne spremenljivke, ki v posamezni fazi ne kažejo statistično značilnega vplivanja na odvisno spremenljivko. Z izločanjem spremenljivk, ki niso pokazale statistične značilnega vpliva na odvisno spremenljivko na ravni $p < 0,05$, je bil dobljen sledeči regresijski model:

$$y = 0,011 + 0,903x_1 - 0,065x_2 - 0,074x_3 - 0,104x_4$$

V tej enačbi uporabljene oznake označujejo sledeče:

y – uspešnost na področju vrhunskih športnih (tekmovalnih) in finančnih rezultatov;

x_1 – faktor strateškega fokusa 1;

x_2 – faktor strateškega fokusa 3;

x_3 – intervalni faktor RLD 2;

x_4 – intervalni faktor občutkov in vedenja 1.

Model linearne multiple regresije, ki je bil pridobljen s t. i. metodo izključevanja v nazaj, se je izkazal za statistično značilnega na ravni $p < 0,001$ ($F = 257,196$; $p = 0,000$) in je pojasnil 94 % variance odvisne spremenljivke ($R^2 = 0,940$; prilagojeni $R^2 = 0,936$), kar je relativno visoko. Tudi ta test je torej pokazal, da na percepcijo vodstva o

tekmovalno-finančni uspešnosti statistično značilno vplivajo le štiri od 13 vhodnih spremenljivk, in sicer isti dve s področja strateškega fokusa in isti faktor s področja občutkov in vedenja, vendar drugi faktor s področja RLD. Na odvisno spremenljivko je najmočnejše vplival faktor »strateški fokus 1« ($x_1 \rightarrow t = 24,425$; $p = 0,000$; $\beta = 0,912$), bistveno šibkejše vplive pa so pokazali dejavniki v faktorju »strateški fokus 3« ($x_2 \rightarrow t = -2,063$; $p = 0,043$; $\beta = -0,065$), dejavniki v faktorju »RLD intervalni 2« ($x_3 \rightarrow t = -2,078$; $p = 0,042$; $\beta = -0,068$) in dejavniki v faktorju »občutki in vedenje 1« ($x_4 \rightarrow t = -2,506$; $p = 0,015$; $\beta = -0,101$). Tudi analiza po tej metodi je torej potrdila, da so strateški dejavniki ključnega pomena za tekmovalno-finančno uspešnost neprofitnih košarkarskih klubov.

Model rekreativno-nefinančne uspešnosti

Enak postopek kot pri izdelavi prejšnjega modela je bil ponovljen tudi pri analizi dejavnikov uspešnosti na rekreativno-nefinančnem področju. Pri Kruskal-Wallisovem testu za intervalne ordinalne spremenljivke nekatere niso dosegle stopnje statistične značilnosti pri meji $p < 0,05$: vpliv lokalne javnosti, vpliv širše javnosti, vpliv občinskih oblasti, vpliv medijev, kakovost infrastrukture, odgovornost vrhnjega managementa za RLD, odgovornost zastopnikov košarkarjev za RLD, odgovornost zastopnikov košarkarjev za uspeh kluba, odgovornost košarkarjev za uspeh kluba, kakovost treninga – ocena vodstva, zadovoljstvo trenerja z lastno vlogo pri denarnem nagrajevanju košarkarjev, splošno zadovoljstvo trenerja z lastno vlogo v RLD in sposobnost košarkarjev (percepcija soigralcev).

V nadaljevanju je bila za vsak sklop najprej izvedena faktorska analiza za razmernostne in nato še za intervalne spremenljivke. Iz sklopa »okolje« s percepcijo uspešnosti na rekreativno-nefinančnem področju ni statistično značilno korelirala nobena razmernostna spremenljivka in le tri interval-

Tabela 10

Faktorska analiza intervalnih spremenljivk s področja »okolje«, ki značilno korelirajo z rekreativno-nefinančno uspešnostjo

Komponenta	Faktor
	1
Državna liga	-,868
Vplivnost volonterjev	,885
Vplivnost državnih oblasti	,313

Opomba: Faktor pojasnjuje 54,47 % variance.

Tabela 11

Faktorska analiza intervalnih spremenljivk »strateškega fokusa«, ki značilno korelirajo z rekreativno-nefinančno uspešnostjo

Pomembnost ciljev in strateške usmeritve	Faktor	
	1	2
Promocija občine	-,539	,544
Vključevanje lokalnega prebivalstva v klub	-,740	,530
Spodbujanje lokalnega prebivalstva k ukvarjanju s športom	-,614	,655
Privabljanje gledalcev na domače tekme	,543	,590
Razvoj vrhunskih košarkarjev	,826	
Razvoj košarkarjev za nacionalno selekcijo	,606	,557
Športni rezultat mlajših starostnih kategorij	,528	,552
Povečanje tržne vrednosti košarkarjev	,879	
Povečanje števila članov kluba	-,222	,808
Zmanjšanje stroškov za delovanje kluba	,705	
Razvoj športne infrastrukture v lokalnem okolju	-,495	,711

Opomba: Faktorja pojasnjujeta 71,06 % variance.

ne. Kriteriji faktorizacije so bili zadovoljeni v prvi iteraciji, rezultat pa je pokazal obstoj enega faktorja (Tabela 10).

Tudi korelacijska matrika za 11 intervalnih spremenljivk s področja strateškega fokusa se je izkazala za faktorabilno v prvem poskusu, rezultirala pa je z dvema faktorjema (Tabela 11).

Faktorska analiza treh razmernostnih spremenljivk s področja »RLD karakteristike in človeški kapital« je prvi v iteraciji zadovoljila vse pogoje faktorizacije in pokazala, da te spremenljivke tvorijo en faktor (Tabela 12).

Tabela 12

Faktorska analiza razmernostnih spremenljivk s področja »RLD karakteristike in človeški kapital«, ki značilno korelirajo z rekreativno-nefinančno uspešnostjo

Komponenta	Faktor
	1
Tržna vrednost športnega kadra	,970
Število let trenerja v klubu	-,398
Dolgotrajnost pogodb s košarkarji	,381

Opomba: Faktor pojasnjuje 54,61 % variance.

Korelacijska matrika pet intervalnih spremenljivk s področja RLD ni pokazala zadovoljive ravni faktorabilnosti. Po izločitvi

Tabela 13

Faktorska analiza intervalnih spremenljivk s področja »RLD karakteristike in človeški kapital«, ki značilno korelirajo z rekreativno-nefinančno uspešnostjo

Komponenta	Faktor	
	1	2
Obstoj formalnih pravil za sklepanje pogodb s košarkarji	,887	
Obstoj formalnih pravil za ocenjevanje uspešnosti	,748	
Vpliv trenerja na denarno nagrajevanje košarkarjev	,713	
Odgovornost izvršnega (športnega) direktorja za uspeh kluba		,834

Opomba: Faktorja pojasnjujeta 68,96 % variance.

spremenljivke »vplivnost izvršnega (športnega) direktorja na RLD« je ponovljena faktorska analiza izpolnila vse kriterije faktorizacije (Barlettov test $\rightarrow \chi^2(10) = 80,413$; $p = 0,000$; $KMO = 0,694$; $MSA > 0,5$) in pokazala, da preostale štiri spremenljivke tvorijo dva faktorja (Tabela 13).

Faktorizacija šest intervalnih spremenljivk iz sklopa spremenljivk, ki se nanašajo na »občutke in vedenje«, je tudi zadovoljevala pogoje Barlettovega testa ($p = 0,000$) in $KMO (> 0,6)$, vendar je bila MSA vrednost spremenljivk »predvidljivost vodstva – percepcija trenerja« in »predvidljivost košarkarjev – percepcija soigralcev« pod mejo 0,5, zato smo ju izločili iz nadaljnje obravnave. Ponovljena faktorska analiza je zadovoljila vse pogoje in rezultirala s tremi faktorji (Tabela 14).

V končni regresijski model je bilo torej vključenih devet faktorjev. Z metodo hierarhične multiple regresije, pri katerih so bili v štirih korakih postopoma vključevani vsi sklopi spremenljivk, in sicer najprej samo »okolje« (model 1), nato »strateški fokus« (model 2), nato še »RLD in človeški kapital« (model 3) in končno še »občutki in vedenje« (model 4), je bil dobljen rezultat, kot ga prikazuje Tabela 15.

Tabela 14

Faktorska analiza intervalnih spremenljivk s področja »občutki in vedenje«, ki značilno korelirajo z rekreativno-nefinančno uspešnostjo

Komponenta	Faktor		
	1	2	3
Dobrohotnost vodstva – percepcija košarkarjev	,914		
Integriteta vodstva – percepcija košarkarjev	,889	-,380	
Zaupanje košarkarjev v vodstvo	,891	-,373	
Kohezivnost ekipe	-,305		,870

Opomba: Faktorji pojasnjujejo 80,02 % variance.

Tabela 15

Povzetek hierarhične multiple regresijske analize za rekreativno-nefinančno uspešnost

Model	R	R ²	Prilagojen R ²	Spremembe		
				Spre. R ²	Spre. F	Sprem. znač. F
1	,060 ^a	,004	-,010	,004	,254	,616
2	,696 ^b	,485	,462	,481	32,187	,000
3	,795 ^c	,631	,598	,147	8,760	,229
4	,800 ^d	,640	,589	,009	,504	,681

Tabela 16

Koeficienti končnega modela hierarhične multiple regresijske analize za rekreativno-nefinančno uspešnost

Faktor	B	B	t	P
Konstanta	,027		,351	,726
Okolje	,202	,200	1,390	,169
Strateški fokus1	,037	,037	,330	,743
Strateški fokus 2	,556	,559	4,696	,000
RLD razmernostni	,020	,016	,131	,896
RLD intervalni 1	,435	,423	4,195	,000
RLD intervalni 2	,133	,130	1,267	,210
Občutki in vedenje 1	,132	,124	1,120	,267
Občutki in vedenje 2	,013	,013	,151	,880
Občutki in vedenje 3	,018	,017	,158	,875

Opomba: Odvisna spremenljivka - rekreativno-nefinančna uspešnost.

Opazimo lahko, da sami dejavniki okolja tokrat niso pojasnili niti 1 % variance percepcije uspešnosti košarkarskih klubov na rekreativnem in nefinančnem področju. Istočasno so dejavniki strategije pokazali bistveno večji pomen, saj so skupaj z okoljem pojasnili 48,5 % variance odvisne spremenljivke. Za razliko od finančne uspešnosti in uspešnosti na področju vrhunskih športnih rezultatov so v tem primeru dejavniki s področja RLD pokazali bistveno večji vpliv, saj je njihovo dodajanje v regresijski model omogočilo že skupno pojasnjevanje 63,1 % variance odvisne spremenljivke, medtem ko so dejavniki občutkov in vedenja pripomogli pojasnjevanju le še dodatnih 0,9 %. Razen prvega modela so se vsi ostali trije izkazali za statistično značilne. Končni model 4 ($F = 12,442$; $p = 0,000$) je skupno pojasnil 64 % variance tega vidika uspešnosti, kar je bistveno manj kot v pri-

meru tekmovalno-finančnega vidika uspešnosti. Za razliko od primera hierarhične multiple regresije pri tekmovalno-finančni uspešnosti se je tokrat pokazalo, da le dva izmed devet faktorjev statistično značilno vplivata na percepcijo vodstva o rekreativno-nefinančno uspešnosti neprofitnih košarkarskih klubov pri meji statistične značilnosti 0,05, in sicer so na ta vidik uspešnosti vplivale spremenljivke v faktorju »strateški fokus 2« ($\beta = 0,559$; $p = 0,000$) in dejavniki faktorja »RLD intervalni 1« ($\beta = 0,423$; $p = 0,000$). Rezultate prikazuje Tabela 16.

S ciljem povečanja zanesljivosti in veljavnosti rezultatov je bila tudi v tem primeru uporabljena še tehnika multiple regresije s tako imenovanim izločanjem vhodnih spremenljivk v nazaj. Ta je rezultirala z naslednjim regresijskim modelom:

$$y = 0,026 + 0,636x_1 + 0,412x_2$$

V tej enačbi uporabljene oznake označujejo sledeče:

- y – uspešnost na rekreativno-nefinančnem področju;
- x_1 – faktor strateškega fokusa 2;
- x_2 – faktor RLD intervalni 1.

Model linearne multiple regresije se je izkazal za statistično značilnega na ravni $p < 0,001$ ($F = 57,942$; $p = 0,000$) in je pojasnil 62,3 % variance ($R^2 = 0,623$; prilagojeni $R^2 = 0,613$). To dodatno potrjuje ugotovitev, da so opazovani dejavniki v tej študiji v večji meri določali tekmovalno-finančno uspešnost. V primeru regresijskega modeliranja percepcije rekreativno-nefinančne uspešnosti torej ni bilo bistvenih razlik med rezultati hierarhične in multiple regresije z izločanjem nazaj. Vplivnost na odvisno spremenljivko sta namreč pokazala ista faktorja izmed devet vključenih parametrov ($x_1 \rightarrow t = 8,658$; $p = 0,000$; $\beta = 0,639$; $x_2 \rightarrow t = 5,436$; $p = 0,000$; $\beta = 0,401$). Vnovič se je potrdilo, da so dejavniki strateške opredelitve izjemnega pomena za košarkarske klube, saj imajo neposreden vpliv tudi na ta vidik uspešnosti. Vendar se je za razliko od modela tekmovalno-finančne uspešnosti pokazalo, da imajo na rekreativno-nefinančni vidik uspešnosti RLD dejavniki nekoliko večji vpliv.

Razprava, sklepi in omejitve

Statistično značilni vpliv na tekmovalno-finančno uspešnost so po dveh različnih metodah pokazali trije faktorji, in sicer »faktor strateškega fokusa 1«, »faktor strateškega fokusa 3« in »intervalni faktor občutkov in vedenja 1«. Po drugi strani se je v prvem postopku kot statistično vpliven na ravni značilnosti $p < 0,05$ pokazal faktor razmernostnih dejavnikov RLD, v drugem postopku pa »intervalni faktor RLD 2«. Iz sklopa dejavnikov »strateškega fokusa« košarkarskih klubov je faktor dejavnikov »strateški fokus 1« obkraj pokazal močan pozitiven vpliv, medtem ko so dejavniki iz faktorja »strateški fokus 3« ravno tako obkraj pokazali šibek negativen vpliv. V kolikor ta dva faktorja razčlenimo, lahko glede vpliva treh ključnih strateških odločitev na tekmovalno-finančno uspešnost neprofitnih košarkarskih klubov ugotovimo sledeče:

a. Opredelitev vodstva v strateških načrtih o vlaganju v aktivnosti, ki povečujejo možnost doseganja vrhunškega športnega rezultata na račun vlaganja v druge aktivnosti,

ki povečujejo možnost zadovoljevanja drugih potreb lokalnega okolja, povečuje možnost za tekmovalno-finančno uspešnost. Gre za temeljno dilemo športnih klubov, o kateri je pisalo že več avtorjev (Kern, Schwarzmann in Wiedenegger, 2012) in je posledica združevanja pojma šport, ki implicira tekmovalnost, in pojma klub, ki predstavlja organizacijo, vpeto v lokalno skupnost. Odločitev se nanaša na razreševanje ene izmed temeljnih strateških dilem: ali vlagati večji del proračuna v aktivnosti, ki povečujejo možnosti za doseganje vrhunskega športnega rezultata (npr. podpis pogodbe z vrhunskimi košarkarji), ali pa vlagati sredstva v dejavnosti, ki imajo pozitivne učinke na ravni lokalnega okolja, a neposredno ne povečujejo možnosti doseganja vrhunskega športnega rezultata (npr. donacije šolam, organiziranje drugih dobrodelnih dogodkov, obiski domom za ostarele in dvig odstotka ljudi v lokalni skupnosti, ki se rekreativno ukvarja s športom ipd.). V segmentu vrhunskega športa visoka stopnja konkurenčnosti sili vodstva, ki imajo ambicijo vrhunskih športnih dosežkov, na vlaganje energije in sredstev izključno v aktivnosti, ki prinašajo večjo verjetnost doseganja vrhunskega športnega rezultata. Skrb za razvoj lokalnega okolja in skupnosti pa je v tem primeru žrtvovana oz. postavljena v drugi plan.

b. Zasedovanje ciljev, ki so usmerjeni k doseganju stroškovne učinkovitosti na račun ciljev, ki so usmerjeni v druge oblike rasti organizacije, povečuje možnosti za tekmovalno-finančno uspešnost. Vodstva klubov, ki stremijo k tekmovalno-finančni uspešnosti, dajejo večji poudarek na stroškovni učinkovitosti in slednjo preferirajo pred povečevanjem organizacije. Stroškovna učinkovitost ne implicira nujno zmanjševanja stroškov kluba, temveč pomeni predvsem poskus maksimizacije izkoristka denarnih sredstev, ki so organizaciji na razpolago. Ob tem je potrebno dodati, da imajo košarkarski klubi z ambicijami doseganja vrhunskih športnih rezultatov običajno že formirano organizacijsko strukturo, ki te rezultate omogoča. Posledično ne obstaja pretirana želja po povečevanju organizacije, temveč le po optimizaciji organizacijskih procesov, ki znotraj strukture potekajo. Ugotovitev, da tekmovalno in finančno bolj uspešni klubi bolj poudar-

jajo pomembnost učinkovitega izkoriščanja denarnih sredstev od cilja rasti organizacije, je torej povsem razumljiva.

c. Klubi, ki želijo biti uspešnejši na tekmovalno-finančnem področju, morajo biti pripravljeni sprejeti nekoliko višjo stopnjo tveganja in ne odlagati visokih tekmovalno-finančnih ambicij za prihodnost. Uspešnejše klube k temu prisiljuje tudi običajno višji delež sredstev zasebnih sponzorjev v klubskih proračunih (Ivašković, 2018). Zasebni sponzorji so namreč običajno nekoliko manj potrpežljivi pri čakanju na vrhunski športni rezultat, ki omogoča donose na vložena sponzorska sredstva. Tekmovalno uspešnejši klubi zato običajno večji delež svojih presežkov namenijo investicijam v športni kader, kar naj bi povečalo konkurenčnost članskega moštva in možnost doseganja vrhunskega športnega rezultata.

Rezultati potrjujejo tudi, da na tekmovalno-finančno uspešnost statistično značilno vpliva hierarhija strateških ciljev. Možnost uresničevanja tekmovalno-finančnih ciljev se povečuje z zasledovanjem ciljev, kot so: rast proračuna, povečevanje presežka prihodkov nad odhodki, promocija sponzorjev, športni rezultat članske ekipe, privabljanje gledalcev na domače tekme, povečanje tržne vrednosti košarkarjev, razvoj vrhunskih košarkarjev, razvoj košarkarjev za nacionalno selekcijo, zmanjšanje stroškov za delovanje kluba. Istočasno povečevanje pomembnosti določenih ciljev in njihovo vključevanje v organizacijsko strategijo zmanjšuje klubski potencial za doseganje vrhunskih športnih in finančnih rezultatov. Rezultati v tej študiji so pokazali, da so to sledeči cilji: promocija občine, vključevanje lokalnega prebivalstva v klub, spodbujanje lokalnega prebivalstva k ukvarjanju s športom in cilj razvoja športne infrastrukture v lokalnem okolju.

Ob strateških dejavnikih sta obe metodi potrdili, da na tekmovalno-finančno uspešnost vplivajo (resda šibko) tudi določeni občutki ter vedenje posameznih subjektov znotraj košarkarskih klubov. Iz rezultatov lahko sklepamo, da so negativen vpliv pokazala sledeča občutja: percepcija košarkarjev o dobrohotnosti soigralcev, percepcija trenerja o dobrohotnosti košarkarjev, percepcija trenerja o dobrohotnosti vodstva, percepcija trenerja o sposobnosti vodstva in trenerjevo zaupanje v vodstvo. Kot negatívni dejavniki tega vidika uspešnosti očitno izstopajo faktorji zaupanja trenerja v

vodstvo. To je nekoliko presenetljiv rezultat, a je zelo verjetno posledica dejstva, da je zaupanje trenerja v vodstvo odraz njegovega občutka varnosti delovnega mesta. Posledično pa, v kolikor vodstvo trenerja ne ocenjuje na podlagi objektivnih pokazateljev (športna uspešnost), se lahko zgodi, da klub dolgo vztraja tudi z neuspešnim trenerjem, kar seveda negativno vpliva na tekmovalno-finančno uspešnost. Nekoliko presenetljiva je tudi ugotovitev, da na tekmovalno-finančno uspešnost negativno vpliva percepcija dobrohotnosti košarkarjev tako s strani košarkarjev kot s strani trenerja. Ta rezultat ne pomeni, da so za dobre rezultate kluba potrebni slabi odnosi znotraj ekipe, temveč nakazuje, da v tekmovalno uspešnejših ekipah dobri odnosi in medsebojno zaupanje v ekipo ne izvirata iz percepcije dobrohotnosti ter se »črpa« iz drugih virov, kot je na primer percepcija sposobnosti ipd. Vsekakor je tudi presenetljiva ugotovitev, da se s področja RLD noben dejavnik ni pokazal kot statistično značilen faktor tekmovalno-finančne uspešnosti.

V primeru analize dejavnikov rekreativno-nefinančne uspešnosti neprofitnih košarkarskih klubov je bilo identificiranih bistveno manj tistih, ki so pokazali statistično značilen vpliv. Tako hierarhična multipla regresija kot multipla regresija z metodo izločanja v nazaj sta dali podobne rezultate z identifikacijo istih sklopov dejavnikov. Z razčlenitvijo faktorja dejavnikov s področja strateškega fokusa lahko ugotovimo, da med merjenimi dejavniki ni bilo takšnih, ki bi negativno vplivali na rekreativno-nefinančno uspešnost košarkarskih klubov. Vodstva, ki želijo povečati uspešnost svojih klubov na tem področju, so večji pomen dajala zasledovanju naslednjih ciljev: promocija občine, vključevanje lokalnega prebivalstva v aktivnosti kluba, spodbujanje lokalnega prebivalstva k ukvarjanju s športom, privabljanje gledalcev na domače tekme, razvoj košarkarjev za nacionalno selekcijo, športni rezultati mlajših starostnih kategorij, povečanje števila članov kluba in razvoj športne infrastrukture v lokalnem okolju. Poleg navedenih strateških dejavnikov sta obe metodi potrdili, da na rekreativno-nefinančno uspešnost neprofitnih košarkarskih klubov vplivajo tudi nekateri dejavniki s področja RLD, in sicer: obstoj formalnih pravil za sklepanje pogodb s košarkarji, obstoj formalnih pravil za ocenjevanje uspešnosti in vpliv trenerja na denarno nagrajevanje košarkarjev.

Na podlagi obeh modelov uspešnosti je razvidno, da ima devet izmed 15 ciljev pozitivni vpliv le na en vidik uspešnosti, medtem ko na drugega ne vpliva. Sedem izmed teh ima le pozitiven vpliv na tekmovalno-finančni vidik uspešnosti, dva (povečevanje števila članov kluba in športni dosežki mlajših starostnih kategorij) pa vplivata pozitivno le na rekreativno-nefinančni vidik, medtem ko tekmovalno-finančni uspešnosti ne škodita (Tabela 17). Drugo skupino predstavljajo cilji, ki imajo ambivalenten odnos, in sicer pozitivno vplivajo na rekreativno-nefinančni vidik, vendar zmanjšujejo uspešnost na tekmovalno-finančnem področju. To so promocija občine, vključevanje lokalnega prebivalstva v delo kluba, spodbujanje lokalnega prebivalstva k ukvarjanju s športom in razvoj športne infrastrukture v lokalnem okolju. Vodstva se torej morajo zavedati, da je zasledovanje določenih ciljev lahko nezdržljivo z drugimi. Njihovo vključevanje v strateške načrte organizacije lahko povzroči t. i. položaj »stuck in the middle«, ko klub zastavlja napačne kombinacije strateških ciljev, kar rezultira z zmanjšanjem klubskega potenciala za uspešnost tako na enem kot na drugem področju. Tretjo skupino predstavljata dva cilja, katerih vključevanje v klubske strateške načrte ima pozitiven vpliv na oba vidika uspešnosti. To sta cilja privabljanja gledalcev na domače tekme in razvoja košarkarjev za nacionalno selekcijo. Vključevanje teh dveh ciljev v strateške plane kluba in njuno uresničevanje lahko torej koristi tako vrhunskim profesionalnim kot rekreativnim amaterskim klubom.

Tabela 17

Vpliv pomembnosti ciljev na uspešnost košarkarskih klubov

Cilj	Neposredni vpliv na uspešnost	
	Tekmovalno-finančni vidik	Rekreativno-nefinančni vidik
Promocija sponzorjev	pozitiven	nevtralen
Presežek prihodkov nad odhodki	pozitiven	nevtralen
Privabljanje gledalcev na domače tekme	pozitiven	pozitiven
Razvoj vrhunskih košarkarjev	pozitiven	nevtralen
Športni rezultat članske ekipe	pozitiven	nevtralen
Razvoj košarkarjev za nacionalno selekcijo	pozitiven	pozitiven
Rast proračuna	pozitiven	nevtralen
Povečanje tržne vrednosti košarkarjev	pozitiven	nevtralen
Zmanjšanje stroškov za delovanje kluba	pozitiven	nevtralen
Športni rezultat mlajših starostnih kategorij	nevtralen	pozitiven
Promocija občine	negativen	pozitiven
Vključevanje lokalnega prebivalstva v klub	negativen	pozitiven
Spodbujanje lokalnega prebivalstva k ukvarjanju s športom	negativen	pozitiven
Povečanje števila članov kluba	nevtralen	pozitiven
Razvoj športne infrastrukture v lokalnem okolju	negativen	pozitiven

■ Zaključek

Rezultati študije so lahko v pomoč vodstvom neprofitnih športnih klubov pri identifikaciji faktorjev uspešnosti in razreševanju ključnih strateških dilem ter jim lahko koristijo tudi kot smernice pri določanju klubskega ciljev. Iz rezultatov je namreč mogoče sklepati, da je temeljni predpogoj uspešnosti zasledovanje komplementarnih ciljev in izogibanje zasledovanju ciljev, ki so usmerjeni v doseganje različnih vidikov uspešnosti. Tisti klubi, katerih vodstvo je v trenutku zbiranja podatkov opredeljevalo kot zelo pomembno zasledovanje ciljev, ki so bili komplementarni, so namreč kazali višjo stopnjo uspešnosti. To pomeni, da so kot bolj pomembne opredeljevali tiste cilje, ki so pozitivno vplivali na isti vidik uspešnosti. Nasprotno so tisti klubi, ki so kot zelo pomembne opredeljevali cilje, med katerimi so eni pozitivno vplivali na tekmovalno-finančno in drugi na rekreativno-nefinančno uspešnost (torej so bili nekomplementarni), dosegali nižjo uspešnost tako z enega kot drugega vidika. Čeprav je od zbiranja podatkov minilo pet let, lahko ugotovimo, da se danes nadaljuje proces specializacije košarkarskih klubov, in sicer se kot bolj uspešni kažejo tisti klubi, pri katerih se je vodstvo odločilo zasledovati samo en vidik uspešnosti, pri čemer drugemu namenja manj pozornosti.

Na primeru košarkarskih klubov torej je študija potrdila obstoj vzročno-posledične povezave na relaciji strateški fokus – organizacijska uspešnost. V kontekstu razisko-

vanja zveze med RLD in uspešnostjo pa ta študija potrjuje domnevo zapletenosti vzročno-posledičnih povezav (Purcell idr., 2003; Wright idr., 2005). Rezultati namreč potrjujejo predvidevanje, da je povezava med RLD in uspešnostjo organizacije po vsej verjetnosti posredna. Številni RLD dejavniki namreč statistično značilno korelirajo z uspešnostjo na organizacijski ravni, vendar regresijska analiza ni odkrila pomembnejšega vpliva RLD na katerega od dveh vidikov uspešnosti. To nakazuje na t. i. problem »črne škatle«, ki predstavlja prostor neznanih povezav in pravil med RLD vzroki in posledicami na ravni organizacijske uspešnosti. Zato je v prihodnosti ključnega pomena identifikacija vmesnih točk oziroma neposrednih posledic RLD učinkov, ki vodijo do končne organizacijske uspešnosti.

■ Literatura

- Adams, B. D., Waldherr, S. in Sartori, J. (2008). Trust in teams scale. Trust in leaders scale. *Manual for Administration and Analyses*. Toronto: Department of National Defence. Retrieved from: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a488604.pdf>
- Andreff, W. (2007). French football: A financial crisis rooted in weak governance. *Journal of Sports Economics*, 8(6), 652–661.
- Aron, A. in Aron, E. N. (1999). *Statistics for psychology* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Barros, C. P. in Garcia-del-Barrio, P. (2011). Productivity drivers and market dynamics in the spanish first football league. *Journal of Productivity Analysis*, 35, 5–13.
- Barros, C. P. in Santos, A. (2003). Productivity in sports organisational training activities: A DEA study. *European Journal of Sport Management Quarterly*, 3(1), 46–65.
- Becker, B. E. in Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Journal*, 16(1), 53–101.
- Bosca, J. E., Liern, V., Martinez, A. in Sala, R. (2009). Increasing offensive or defensive efficiency? An analysis of Italian and Spanish football. *International Journal of Management Science*, 37, 63–78.
- Carron, A. V., Widmeyer, W. N. in Brawley, L. R. (1985). The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: the Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 7(3), 244–266.
- Cohen, B. H. (2001). *Explaining psychological statistics* (2nd ed.). New York: Wiley.

10. Espitia-Escuer, M. in García-Cebrián, L. I. (2006). Performance in sports teams: Results and potential in the professional soccer league in Spain. *Management Decision*, 44(8), 1020–1030.
11. Espitia-Escuer, M. in García-Cebrián, L. I. (2010). Measurement of the efficiency of football teams in the Champions League. *Managerial and Decision Economics*, 31(6), 373–386.
12. Garcia-Sanchez, I. M. (2007). Efficiency and effectiveness of Spanish football teams: a three-stage-DEA approach. *Central European Journal of Operations Research*, 15(1), 21–45.
13. Guzman, I. in Morrow, S. (2007). Measuring efficiency and productivity in professional football teams: evidence from the English Premier League. *Central European Journal of Operations Research*, 15(4), 309–328.
14. Haas, D. J. (2003a). Technical efficiency in the major league soccer. *Journal of Sport Economics* 4(3), 203–215.
15. Haas, D. J. (2003b). Productive efficiency of English football teams – A data envelopment analysis approach. *Managerial and Decision Economics*, 24(5), 403–410.
16. Haas, D., Kocher, M. in Sutter, M. (2004). Measuring efficiency of German football teams by data envelopment analysis. *Central European Journal of Operations Research*, 12(3), 251–268.
17. Ivašković, I. (2015). *Vpliv ravnanja z ljudmi pri delu na uspešnost profesionalnih športnih klubov z nedobičkovno tradicijo – študija košarkarskih klubov v jugovzhodni Evropi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Ivašković, I. (2018). Analiza razlik v sistemih ravnanja z ljudmi pri delu v košarkarskih klubih Jugovzhodne Evrope. *Šport: revija za teoretična in praktična vprašanja športa*, 66(1-2), 189–195.
19. Ivašković, I. (2019). Za kaj si prizadevajo ne-profitni športni klubi?. *Economic and business review*, 21(pos. št.), 159–163.
20. Kaplan, R. S. (2001). Strategic performance measurement and management in non-profit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3), 353–370.
21. Kern, A., Schwarzmann, M. in Wiedenegger, A. (2012). Measuring the efficiency of English Premier League football: A two-stage data envelopment analysis approach. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 2(3), 177–195.
22. Kikulis, L., Slack, T. in Hinings, B. (1992). Institutionally specific design archetypes: a framework for understanding change in national sport organizations. *International Review for Sociology of Sport*, 27(4), 343–367.
23. Pološki-Vokić, N. (2003). *Kreiranje višekriterijskog modela za analizu doprinosa managementa ljudskih potencijala uspešnosti poduzeća*. Doktorska disertacija. Zagreb: Ekonomski fakultet.
24. Pološki-Vokić, N. (2004). Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima. *Ekonomski pregled*, 55(5–6), 455–478.
25. Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B. in Swart, J. (2003). *Understanding the people and performance link: unlocking the black box*. London: Chartered Institute for Personnel Development.
26. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. in Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.
27. Slack, T. in Hinings, B. (1994). Institutional pressures and isomorphic change: an empirical test. *Organisation Studies*, 15(6), 803–827.
28. Slack, T., (1997). *Understanding sport organizations*. Campaign: Human Kinetics.
29. Stevens, J. A. in Slack, T. (1998). Integrating social action and structural constraints: towards a more holistic explanation of organizational change. *International Review for the Sociology of Sport*, 33(2), 143–154.
30. Wright, P. M. in McMahan, C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320.
31. Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M. in Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: examining causal order. *Personnel Psychology*, 58(2), 409–446.

Doc. ddr. Igor Ivašković
Katedra za management in organizacijo,
Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani,
Kardeljeva ploščad 17, Ljubljana
igor.ivaskovic@ef.uni-lj.si