

12-31-2020

## **Kako hierarhije deležnikov oblikujejo strateške cilje in strategije športnih klubov?**

Igor Ivašković

Follow this and additional works at: <https://www.ebrjournal.net/home>

---

### **Recommended Citation**

Ivašković, I. (2020). Kako hierarhije deležnikov oblikujejo strateške cilje in strategije športnih klubov?. *Economic and Business Review*, 22(4). <https://doi.org/10.15458/2335-4216.1029>

This Original Article is brought to you for free and open access by Economic and Business Review. It has been accepted for inclusion in Economic and Business Review by an authorized editor of Economic and Business Review.

# KAKO HIERARHIJE DELEŽNIKOV OBLIKUJEJO STRATEŠKE CILJE IN STRATEGIJE ŠPORTNIH KLUBOV?

IGOR IVAŠKOVIČ<sup>1</sup>

---

*POVZETEK: Prispevek obravnava vpliv deležnikov v športnih klubih ter na primeru košarkarskih klubov odkriva, kako se hierarhija deležnikov odraža na hierarhiji organizacijskih ciljev in dejanskih strateških odločitvah preučevanih organizacij. Študija temelji na podatkih, pridobljenih v 73 košarkarskih klubih iz štirih držav jugovzhodne Evrope. Rezultati kažejo, da so zasebni sponzorji najbolj vplivni deležniki v vrhunskih klubih, ki zasledujejo vrhunske športne dosežke in finančne rezultate bolj kot cilje, katerih namen je zadovoljevanje potreb lokalne skupnosti ali doseganje drugih neprofitnih ciljev. Nasprotno nižjekakovostni klubi, na katere bolj vplivajo volonterji, lokalna skupnost in državna oz. občinska oblast, kot svoje strateške cilje izpostavljajo organizacijsko rast in cilje lokalne skupnosti, dolgoročno delo z nizkim tveganjem na račun vrhunskih športnih dosežkov in hitrih rezultatov.*

---

*Ključne besede: športni klubi, strategije, strateški cilji, deležniki*

*JEL klasifikacija: Z21*

---

## 1 UVOD

Športni klubi so poseben tip organizacij, ki sicer imajo opredeljeno športno aktivnost kot osrednjo dejavnost organizacije, a je ta le vzvod za uresničevanje širokega spektra poslanstev (Ivaškovič, 2019a). To še zlasti velja za športne klube na področju držav nekdanjega "vzhodnega bloka", v katerih te organizacije ne glede na raven profesionalizacije še vedno pogosto delujejo v okviru neprofitnega pravnega statusa. To velja tudi za športne klube s področja posttranzicijske jugovzhodne Evrope, kjer se vodstva klubov za razliko od zahodnoevropskih, ki imajo večje težave na področju človeških virov (Seippel et al., 2020), pogosto soočajo s problematiko financiranja in določanja hierarhije organizacijskih ciljev. Takšne organizacije imajo namreč cel kup potencialnih uporabnikov ter ne nazadnje tudi tistih, ki poskušajo cilje določene interesne skupine nadrediti ciljem drugih skupin, zainteresiranih za delovanje določenega športnega kluba. Razprava o deležnikih oz. ugotavljanje, katere interesne skupine imajo največ vpliva na strategije neprofitnih košarkarskih klubov, je nujna za razumevanje konteksta, v katerem se te organizacije nahajajo, ter tudi za uspešno predvidevanje strateških usmeritev, ki jih bo posamezna skupina imela pri vključevanju v delo kluba (Mendizabal, San-Jose & Garcia-Merino, 2020). Ne preseneča, da so avtorji, ki so poskušali zajeti bistvo razlikovanja med profitnimi in neprofitnimi organizacijami, večkrat poudarili, da je ravno diferenciacija glede delovanja

---

1 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: igor.ivaskovic@fu.uni-lj.si

deležnikov osrednja tema problematike vseh procesov v neprofitnih organizacijah (Bryson, 1988; Bryson, 1995; Lyons, 2001). Dejstvo, da ravno hierarhija deležnikov pogosto vpliva na hierarhijo organizacijskih vrednot, na porazdelitev odgovornosti med člani organizacije in tudi na potencialne konflikte znotraj neprofitnih organizacij, je tudi mnoge avtorje (npr. Drucker, 1992) navedlo na sklep, da je zaradi razlik v razumevanju deležnikov ravno njihov management osrednji problem pri vodenju teh organizacij.

Glavni cilj tega prispevka je preučiti razlike v hierarhijah interesnih skupin in posameznikov, ki jim pravimo deležniki, ter nato odkriti, kako se v odvisnosti od tega sprejemajo strateške odločitve in oblikujejo hierarhije ciljev v neprofitnih košarkarskih klubih. Da bi to lahko storili, je bilo treba najprej obravnavati kontekst delovanja preučevanih organizacij, njihov poslovni proces in strateške alternative, ki se jim pri tem ponujajo. S tem želimo v okviru teorije deležnikov pojasniti razlike v strateških odločitvah med neprofitnimi košarkarskimi klubi štirih držav v posttranzicijski jugovzhodni Evropi in prispevati k razpravi o upravičenosti neprofitnosti športnih klubov v okviru ekipnih športnih panog. Z uporabo več vrst analize podatkov (faktorska analiza, analiza variance in korelacijska analiza) smo obenem preverili razlike v deležniških strukturah in hierarhijah klubskih ciljev med klubi, ki se udeležujejo tekmovanj na različnih ravneh kakovosti, ter tudi povezave med vplivom deležniških skupin na hierarhijo organizacijskih ciljev in na dejanske strateške odločitve v obravnavanih klubih. Pri tem zaradi premajhnih vzorcev žal nismo analizirali razlik med državami. V teh se namreč zaradi majhnosti posameznih trgov in sinergij, ki jih povzroča skupna organizacija tekmovanj, klubi na najvišji ravni udeležujejo skupne naddržavne lige, nižjeligaši pa igrajo samo v državnih tekmovanjih. Študija, ki smo jo navezali na rezultate raziskave, ki je bila v letu 2019 predstavljena v *Economic and Business Review* (Ivašković, 2019), torej poleg identifikacije ključnih strateških dilem v neprofitnih športnih klubih na obravnavanem področju ponuja empirično podporo odločevalcem na zakonodajnem področju pri urejanju statusa športnih klubov. Ravno tako pa je članek namenjen tudi vodstvom klubov, saj jim ugotovitve olajšujejo predvidevanje obnašanja posameznih interesnih skupin in zato tudi pripravo na obvladovanje potencialnih konfliktov. Rezultati namreč jasno kažejo, da si nekatere interesne skupine med seboj nasprotujejo glede izbire strateških usmeritev, za katere želijo pridobiti vodstva športnih klubov.

## 2 PREGLED LITERATURE IN RAZISKOVALNA VPRAŠANJA

Strateško načrtovanje ima v neprofitnih organizacijah izredno pomemben položaj z vidika dolgoročnega organizacijskega obstoja in uresničevanja poslanstva, pri čemer športni klubi niso izjema (Mendizabal, San-Jose, & Garcia-Merino, 2020). V tem procesu se pri neprofitnih organizacijah pojavljajo določene težave, predvsem če se poskuša posnemati sistem strateškega načrtovanja iz profitnih organizacij. V tem primeru se namreč lahko soočajo korporativni model, ki spodbuja tekmovalnost, in neprofitni cilji ter vrednote, ki so pogosto filantropske narave (Alexander & Weinter, 1998; Lindenberg, 2001). Poleg tega so neprofitni cilji sami po sebi pogosto manj jasni (Beerel, 1997), včasih tudi medsebojno konfliktni, kar povzroča težave pri pojasnjevanju organizacijskega bistva. Strateške načrte v neprofitnih organizacijah pogosto oblikujejo prostovoljci, ki jim včasih lahko

primanjkuje kompetenc ali časa zaradi delovanja na operativni ravni, do dodatnih težav pa prihaja ob prepogostem menjavanju oseb na izvršnih funkcijah (Santora & Sarros, 2001). To povečuje možnost za postavljanje strategij zunanjih interesnih skupin, ki poskušajo morebitne organizacijske težave izkoristiti za preusmerjanje delovanja v skladu z njihovimi partikularnimi cilji, ki niso vedno usklajeni s prvotnim organizacijskim poslanstvom (Ivašković, 2020a; Mulhare, 1999; Bryson & Roering, 1988). Zlasti je težavno, če je takšnih skupin več, če imajo različne ambicije in istočasno podobno moč vpliva. Dolgotrajno razreševanje njihovega konflikta lahko resno ovira organizacijo pri delovanju, včasih pa je to tudi razlog za prenehanje njenega obstoja (Junghagen, 2018; Lindenberg, 2001).

Po enem izmed najbolj znanih avtorjev s področja managementa, Petru Druckerju (1992), pravzaprav vsi naštetih problemi v kontekstu strateškega načrtovanja izhajajo iz dejstva, da imajo neprofitne organizacije običajno veliko interesnih skupin, ki so vpete v njihovo delovanje. Tudi v športu to dodatno povečuje kompleksnost okoliščin, v katerih neprofitne organizacije delujejo, saj število razmerij med deležniki in potencialni konflikti naraščajo še hitreje, kar otežuje sprejemanje odločitev in uresničevanje dolgoročnih načrtov (Junghagen, 2018). Ravno zato je ključnega pomena identifikacija interesnih skupin in njihovega vpliva na cilje, kar je izhodišče za njihovo obvladovanje in uspešno vodenje neprofitnih organizacij. Poleg tega je to tudi nujen korak pri ocenjevanju uspešnosti organizacij. Po Boxallovem in Purcellovem (2003) konceptu družbene legitimacije mora namreč organizacija upravičiti svoj obstoj v družbi prek odnosa z najbolj relevantnimi deležniki, ki so vpleteni v organizacijsko delovanje oz. čutijo posledice njenega delovanja. Paauwe in Boselie (2008) ob tem omenjata t. i. koncept poštenosti, ki označuje transparenten in iskren odnos do vseh interesnih skupin, ter predlagata celovit pristop ocenjevanja uspešnosti, pri katerem se ocenjuje prav zadovoljstvo posameznih skupin.

Pritiski, ki poskušajo usmeriti procese organizacije v smeri, ki določenemu posamezniku ali skupini prinašajo korist oz. jim zmanjšujejo škodo, niso nič nenavadnega in so prisotni v vseh organizacijah ne glede na panogo (Freeman, 2011). Sama organiziranost določene skupine ljudi bi namreč brez tega ostala brez smisla obstoja. Te skupine in posamezniki predstavljajo t. i. deležnike (angl. *stakeholders*), ki posredno ali neposredno vplivajo na razvoj organizacijske strategije in način njenega uresničevanja (Savage, Nix, Whitehead & Blair, 1991; Donaldson & Preston, 1995). Še več, organizacije so pogosto tudi odvisne od podpore teh deležnikov (Freeman & Reed, 1983), pri čemer športni klubi ne glede na rang tekmovanja in stopnjo profesionalnosti niso izjeme (Sanchez, Barajas & Sanchez-Fernandez, 2019; Barget & Chaviner-Rela, 2017). Čeprav je vzvod, ki določa stanje odvisnosti, običajno finančni, je vplivnost deležnika odvisna od več parametrov (Mendelow, 1991; Murray-Webster & Simon, 2006). Najpogosteje omenjena sta moč ter zainteresiranost deležnikov, ki ju je opredelil Mendelow (1991) v svojem modelu za vključevanje deležnikov v razvoj strategije. Moč deležnika se nanaša na njegovo sposobnost vplivanja na ključne odločitve v organizaciji, zainteresiranost pa določa stopnjo njegove želje po vplivanju na določeno organizacijo (Polonsky, 1995). Za vsako vodstvo so seveda najpomembnejši tisti z veliko močjo in visoko stopnjo interesa hkrati. To je namreč skupina deležnikov, ki lahko prinese največ koristi organizaciji bodisi s financiranjem bodisi z omogočanjem drugih sredstev.

Poudarjanje moči postavlja teorijo deležnikov v kontekst teorije odvisnosti od virov. Mendelow (1991) tiste deležnike z največ moči in interesa opredeljuje kot "ključne akterje". Na drugi strani naj bi vodstvo organizacije skrbelo, da so interesne skupine z majhno močjo vpliva in visoko stopnjo interesa obveščene, deležniki z veliko močjo in nizko stopnjo interesa zadovoljni, z drugimi, torej s tistimi z nizko stopnjo zainteresiranosti in majhno močjo, pa po mnenju Mendelowa vodstva organizacij ne bi smela izgubljati preveč energije. Po podobnih principih so deležnike razdelili tudi drugi avtorji (Mendizabal, San-Jose & Garcia-Merino, 2020). Archer (1995) je npr. za razdelitev v štiri interesne skupine uporabil nekoliko drugačna parametra, in sicer usklajenost deležniških ciljev z organizacijskimi in dejstvo, ali organizacija za svoje delovanje potrebuje interesno skupino ali ne. Po drugi strani so Savage in drugi (1991) diferencirali deležnike glede na njihovo potencialno koristnost in potencialno škodo oz. nevarnost, ki jo predstavljajo za organizacijo, medtem ko so Mitchell, Agle in Wood (1997) upoštevali tri komponente: moč, legitimnost in nujnost ter tako dobili osem osnovnih skupin deležnikov. Skupno vsem navedenim delitvam deležnikov je torej izpostavljanje vplivnosti posamezne interesne skupine ali posameznika, pri čemer vsi avtorji opozarjajo, da trenutno stanje deležnikov oz. njihova vplivnost ni trajna, temveč se lahko posamezna skupina ali posameznik preseli iz ene kategorije v drugo. Do tega lahko pride tudi v primeru sodelovanja različnih deležnikov, ko npr. zelo zainteresirana skupina ali posameznik z majhno močjo najde podporo pri močnejšem deležniku in ga izkoristi kot vzvod za uresničevanje lastnih ciljev (Rowley, 1997).

Vpliv na oblikovanje organizacijske strategije oz. njeno prilagajanje posameznim deležnikom poteka skozi t. i. deležniški oz. "stakeholding" proces, ki je opredeljen kot dolgoročno odločanje, s katerim vodstvo poskuša identificirati vse interese in posameznike, ki jih odločitve organizacije zadevajo (Mendizabal, San-Jose & Garcia-Merino, 2020; Ivašković, 2019; Junghagen 2018; Barnett, 1997). Ta proces je še posebno pomemben v neprofitnih organizacijah, kjer ni delničarjev (Abzug & Webb, 1999) oz. ni jasno opredeljenega lastnika, zato tudi ni opredeljeno, kdo in koliko bi moral vplivati na strateške odločitve. Zaradi tega se neredko dogaja, da so cilji neprofitnih organizacij nejasni, jih ni ali pa so celo v medsebojnem konfliktu (Bryson, 1995). Obenem neprofitne organizacije običajno ne ustvarijo dovolj prihodkov za svoje delovanje izključno s prodajo svojih produktov, zato so pogosto odvisne od donacij in sponzorstev. Predvsem od slednjega so odvisni neprofitni športni klubi, kar lahko vodstvu povzroči težave, če interesi sponzorjev niso usklajeni s poslanstvom organizacije (ali pa mu celo nasprotujejo), zato se tudi v neprofitnih športnih klubih v praksi pogosto dogaja, da v procesih strateškega načrtovanja popolno kontrolo prevzame najmočnejša skupina (običajno tista, ki prispeva največji delež denarnih sredstev), kar lahko izkoristi na škodo drugih deležnikov in odvrne klube od uresničevanja formalnega poslanstva.

V neprofitnih športnih klubih torej ni klasičnih lastnikov, temveč obstajajo le deležniki, ki jih Verčič (2002) opredeljuje kot lastnike interesov družbenih skupin, ki so zbrane okrog organizacije. Sama identifikacija slednjih ni vedno preprosta, v literaturi se najpogosteje omenjajo člani organizacije in tisti, na katere želi organizacija vplivati, torej uporabniki

produkta organizacije. Poleg dveh osnovnih interesnih skupin (ki sta včasih združeni v eno skupino) na delovanje neprofitnih organizacij vplivajo vsaj še državne institucije s svojim pravnim okvirom, tiste skupine, ki omogočajo finančna sredstva, in mediji (Verčič, 2002). Anheier (2000) na drugi strani našteva vodstvo (sestavljeno iz profesionalcev), upravljavsko telo s predstavniki lokalne skupnosti, stranke oz. uporabnike produktov organizacije, oblasti, poslovne partnerje, prostovoljce, člane organizacije in izvajalce storitev. Tudi v primeru športnih klubov je treba upoštevati vsaj te interesne skupine, saj so neprofitni športni klubi v veliki meri odvisni od institucij državnih oz. lokalnih oblasti, ki poleg določanja pravnega okvira delovanja predvsem pri klubih na nižji kakovostni ravni pogosto prevzemajo tudi vlogo donatorja ali sponzorja. Po drugi strani je večina profesionaliziranih športnih klubov najbolj odvisna od sposobnosti pridobivanja sponzorskih sredstev iz zasebnih virov, pri čemer kot vzvod uporablja športne rezultate in medije ter javnost. Slednja je najpogostejša v vlogi uporabnika končnega produkta športnega kluba, manj pa sodeluje pri financiranju kluba. Športni klubi se torej soočajo s težavo ločenosti uporabnikov in plačnikov klubskih storitev, ki je sicer značilna ravno za neprofitne organizacije. To povzroča dodatno kompleksnost poslovnega procesa, saj morajo biti klubi ves čas pozorni na zadovoljevanje dveh skupin subjektov, ki imajo včasih drugačne, tudi kontradiktorne cilje. Iz tega sledi, da klubska vodstva vseh ciljev preprosto ne morejo doseči, njihova vsakodnevna naloga pa je obvladovanje potencialnega konflikta med deležniki (Frooman, 1999), kar dobi dodatno težo, če gre za soočenje javnega in zasebnega interesa.

Navedeno upravičuje študijo, ki bo identificirala interesne skupine in njihov vpliv na klubske prioritete oz., kot je Frooman (1999) parafraziral: »Kdo so in kaj želijo?« Z opiranjem na temelje Freemanove (1984) teorije deležnikov lahko izpeljemo predpostavko, da se klubska vodstva v t. i. "stakeholding" procesu prilagajajo deležnikom na tak način, da vključujejo njihove ambicije v organizacijske cilje (Junghagen, 2018). V tem kontekstu se preučevane organizacije razumejo kot "odprti sistemi", kot sta jih v svoji teoriji označila Katz in Kahn (1966), na katerih strategijo vplivajo situacijski dejavniki iz okolja. Istočasno pa je recipročen odnos med deležniki in organizacijami v tem primeru najbližji Pfefferjevi in Salancikovi (1978) utemeljitvi konkurenčne prednosti, ki temelji na virih. Organizacije v skladu s tem pogledom niso samozadostne in potrebujejo podporo iz okolja. Nasprotno pa okolijski subjekti za omogočanje sredstev tem organizacijam zahtevajo določene organizacijske aktivnosti. To naj bi rezultiralo z odnosom odvisnosti organizacije, v katerem ji zunanji dejavniki formirajo sistem posrednega nadzora in usmerjanja. Bistveni element odvisnostnega razmerja je seveda večja moč deležnika, ki omogoča integriranje njegovih ciljev v strategijo odvisne organizacije. Pri tem naj bi bili seveda cilji vplivnejših deležnikov močnejše vključeni v organizacijsko strategijo in zato tudi višje v hierarhiji organizacijskih ciljev, medtem ko vodstvo organizacije ni tako odzivno na zahteve deležnikov, od katerih je organizacija manj odvisna (Frooman, 1999). V tem primeru se torej preučuje vzročno-posledična zveza med hierarhijo vplivnosti posameznih deležnikov in strategijo ter cilji preučevanih košarkarskih klubov. To namreč omogoča podajanje kritične ocene trenutnega stanja v neprofitnih športnih klubih na obravnavanem področju, predvsem ugotavljanje odmika med normativnimi elementi poslanstva neprofitnih športnih klubov

in njihovega dejanskega delovanja. Pri tem pa velja poudariti, da tudi znotraj navidežno podobnega/istega okolja na športne organizacije lahko delujejo podobni, celo enaki (isti) deležniki (Ivašković, 2020b), a zaradi drugačnega razmerja moči in stopnje interesov, ki jih imajo v različnih športnih subjektih, njihova vodstva sprejemajo drugačne odločitve. Ravno zato je smiselno preverjati tudi razlike med športnimi klubi na različnih ravneh kakovosti. S temi motivi izpostavljamo dva sklopa raziskovalnih vprašanj.

1. Kateri deležniki vplivajo na strateško odločanje v neprofitnih košarkarskih klubih in kako se glede moči vpliva posameznih deležnikov razlikujejo klubi na različnih kakovostnih ravneh?
2. Kako se strateški vpliv posameznih deležnikov odraža na strategiji in hierarhiji ciljev in ali pri tem obstajajo razlike med klubi na različnih ravneh kakovosti?

### 3 METODE

V tej raziskavi so bili uporabljeni podatki, zbrani med košarkarskimi klubi iz Bosne in Hercegovine (BIH), Hrvaške, Slovenije in Srbije. Čeprav so se omenjene države v določenih pogledih v zadnjih 30 letih razvijale tudi divergentno, njihove športne klube vendarle družita dve lastnosti, in sicer dejstvo, da gre v veliki večini športnih klubov za neprofitne organizacije, obenem pa se najboljše klubi v košarkarski panogi združujejo tudi v skupni meddržavni ligi. V času izvedbe študije je v vseh štirih državah v opazovanih kakovostnih rangih obstajalo 249 košarkarskih klubov. Na sodelovanje v raziskavi jih je privolilo 73, kar je 29,3 % in je glede na priporočila dovolj za izvedbo analize (Pološki-Vokić, 2004; Becker & 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 ligi ABA (Adriatic Basketball Association) in drugih mednarodnih tekmovanjih. Podatke je posredovalo 73 članov ožjega vodstva (članov uprave oz. upravnega odbora ali izvršnega direktorja). Osebe na omenjenih funkcijah imajo običajno najboljši pregled nad delovanjem klubov, nad njihovimi strateškimi cilji in vplivi različnih interesnih skupin oz. deležnikov. Anketiranci so imeli v povprečju 4,87 leta izkušenj (SO = 3,70) z delom v sedanjem klubu, na trenutnem položaju v klubu pa so bili v času anketiranja v povprečju 2,53 leta (SO = 1,36), opredeljevali pa so se glede naslednjih spremenljivk.

**Deležniki.** Koncept interesnih skupin implicira neskončni seznam potencialnih deležnikov, zato jih je treba opredeliti za vsak primer posebej. Za namen te raziskave je bil seznam deležnikov narejen s pomočjo skupine 12 strokovnjakov, med katerimi je imel vsak 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 najvplivnejših interesnih skupin oz. 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. Ta seznam bi lahko bil tudi daljši ali krajši (Mendizabal, San-Jose & Garcia-Merino, 2020), odločitev za ravno to število pa je bila sprejeta na podlagi glasovanja članov strokovne skupine.

1. Prostovoljci. V to deležniško skupino se uvrščajo vsi tisti člani kluba, ki niso v delovnem razmerju s klubom in opravljajo svoje delo neodplačno. Najpogosteje 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 to, ali je za določen ali nedoločen čas, in ne glede na to, ali gre za zaposlitev za polni ali delni delovni čas.
3. Košarkarji in trenerji. Deležniško skupino sestavlja celoten trenerski kader v klubu ne glede na to, ali so trenerji zaposleni ali ne, in vsi članski košarkarji kluba.
4. Sponzorji. Profitne organizacije, ki v zameno za oglaševanje in druge obveznosti, določene v sponzorski pogodbi, omogočajo denarna sredstva klubu in obenem niso v večinski državni ali občinski lasti.
5. Košarkarska zveza. Panožna zveza, ki s pravili postavlja okvire za tekmovanje v nacionalnih prvenstvih in izvaja proces selekcioniranja za košarkarsko nacionalno izbrano vrsto.
6. Lokalna skupnost. Vključuje prebivalce, ki živijo znotraj občine, v kateri je klub registriran, in niso člani kluba.
7. Širša javnost (izven lokalne skupnosti). Vključuje vso zainteresirano javnost, ki ni vključena v katero izmed drugih deležniških skupin. Bistvena razlika med lokalno in širšo javnostjo je v dejstvu, da člani lokalne javnosti lažje tudi aktivno sodelujejo v aktivnostih kluba, medtem ko so člani širše javnosti večinoma omejeni na pasivno udeležbo.
8. Mediji. Medijske hiše in njihovi predstavniki.
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 občinskih organov ali institucij.



Anketiranci so dejansko moč vpliva vsake izmed desetih deležniških skupin na strategijo posameznega kluba ocenjevali s pomočjo 7-stopenjske Likertove lestvice, pri čemer je ocena 1 pomenila, da »deležnik sploh ne sodeluje in ne vpliva na proces razvoja strategije«, na drugi strani pa je ocena 7 pomenila, da ima »deležnik večji vpliv na strategijo kluba kot katera koli druga interesna skupina ali posameznik«.

**Hierarhija ciljev.** V neprofitnih športnih klubih obstaja cel kup potencialnih ciljev. V danem primeru je bil uporabljen seznam klubskih ciljev, ki jih je opisal Ivašković (2019). Anketiranci so podobno kot v primeru opredeljevanja moči strateškega vpliva posameznega deležnika tudi pomembnost navedenih ciljev opredeljevali po 7-stopenjski Likertovi lestvici. Pri tem je ocena 1 pomenila, da »cilj za vodstvo kluba sploh ni pomemben, zato si ne prizadevamo za njegovo uresničevanje«, medtem ko je ocena 7 pomenila popolno nasprotje, da je »navedeni cilj najpomembnejši za našo organizacijo, zato v njegovo doseganje oz. uresničevanje vlagamo največ naporov in sredstev v primerjavi z vsemi ostalimi naštetimi cilji«.

**Strateške usmeritve.** Strateške usmeritve košarkarskih klubov so bile merjene eksplicitno in implicitno. Slednje je potekalo s pomočjo preučitve strateških usmeritev oz. opredeljevanja anketirancev glede treh ključnih strateških odločitev. Predstavniki vodstva preučevanih klubov so namreč na 7-stopenjski Likertovi lestvici opredeljevali, kaj je za klub pomembnejše:

1. zmanjševanje stroškov ali rast organizacije;
2. vrhunski športni rezultat ali razvoj lokalnega okolja;
3. hitro doseganje rezultatov in večje tveganje ali delo na dolgi rok in manjše tveganje.

Pri prvem vprašanju je obkrožena vrednost 1 pomenila, da klubi praktično vso pozornost namenajo zmanjševanju stroškov in povsem zanemarjajo cilje, ki se nanašajo na rast organizacije. Ocena 1 pri drugem vprašanju je cilje vrhunskih športnih rezultatov postavljala močno pred cilje razvoja okolja, 1 pri tretjem vprašanju pa je pomenila izpostavljanje pomembnosti hitrega doseganja rezultatov. Popolno nasprotje so bile torej ocene z vrednostjo 7, in sicer poudarjanje rasti kluba, razvoja lokalnega okolja in dolgoročnega dela. Ocene z vrednostjo 4 pa so potemtakem predstavljale trditev, da klubsko vodstvo daje enak pomen obema strateškima usmeritvama pri vsaki strateški dilemi.

Obdelava podatkov je obsegala klasično statistično analizo ter analizo razlik med posameznimi skupinami klubov na različnih kakovostnih ravneh. Nato je bila s pomočjo večfaktorskih in korelacijskih analiz ugotovljena povezava med relativno vplivnostjo posameznih deležnikov in relativno pomembnostjo posameznih ciljev v klubski hierarhiji ter izbranimi strategijami.

#### 4 REZULTATI

**Relativna vplivnost deležnikov.** V tabeli 1 so prikazane povprečne vrednosti ocen anketirancev, kako močno dejansko vplivajo posamezni deležniki na proces razvoja strategije v opazovanih neprofitnih košarkarskih klubih. Na splošno lahko rečemo, da so najvplivnejša interesna skupina v teh organizacijah prostovoljci. Glede moči dejanskega vpliva so jim sledile občinske oblasti in nato sponzorji. Glede na dejstvo, da so bili v raziskavo vključeni le klubi, ki delujejo znotraj tranzicijskih držav, ki so še pred 30 leti imele centralnoplansko ureditev, je nekoliko presenetljiva ugotovitev, da so anketiranci kot najmanj vplivno interesno skupino zaznavali državno oblast.

Tabela 1: *Vpliv interesnih skupin na strategijo košarkarskih klubov*

Deležnik	M	SD	Raven tekmovanja			Razlike med skupinami*
			1. liga (liga ABA)	2. liga	Nižje lige	
Prostovoljci	5,39	2,11	3,81 (1,44)	6,34	6,40	V prvoligaših bistveno manjši vpliv
Sponzorji	4,36	1,88	5,44 (6,22)	3,77	3,57	V prvoligaših bistveno večji vpliv
Občinska oblast	4,54	1,74	3,74 (2,67)	4,94	5,21	V prvoligaših bistveno manjši vpliv
Zaposleni	3,97	2,10	4,69 (4,11)	3,19	4,14	V prvoligaših večji kot v drugoligaših
Panožna zveza	4,01	1,62	4,07 (2,33)	3,57	4,86	V drugoligaših manjši kot pri nižjeligaših
Lokalna javnost	3,71	1,67	3,63 (2,44)	3,29	4,79	V nižjeligaših bistveno večji vpliv
Mediji	2,94	1,23	3,23 (2,33)	2,70	2,93	Ni značilnih razlik
Širša javnost	2,65	1,35	2,96 (3,22)	2,63	2,07	Ni značilnih razlik
Košarkarji in trenerji	3,24	2,16	4,56 (4,56)	1,44	4,14	V drugoligaših bistveno manjši vpliv
Državna oblast	1,74	1,11	1,48 (1,56)	2,03	1,57	Ni značilnih razlik

Legenda: M = aritmetična sredina; SD = standardni odklon; \* – statistično značilne razlike med skupinami klubov pri  $p < 0,05$ .

Primerjava klubov glede na različne kakovostne ravni tekmovanja, v katerih sodelujejo, je razkrila kar nekaj statistično značilnih razlik. Sponzorji so najvplivnejši deležnik v prvoligaških klubih, po moči vpliva na strategijo pa sledijo zaposleni in nato košarkarji ter trenerji. Na drugi strani, na dnu hierarhije prvoligašev, so deležniki, ki predstavljajo interese lokalne skupnosti, medijev in širše javnosti. V podsegmentu vrhunskih klubov (torej tistih klubov, ki sodelujejo na mednarodnih tekmovanjih) je vpliv sponzorjev še večji. V tem segmentu klubov so košarkarji in trenerji zaznani kot druga najvplivnejša skupina, vplivnejši tudi od zaposlenih v klubu. Nasprotno percipije prevladujejo pri članih vodstva v klubih na drugi in nižji kakovostni ravni. Pri teh so kot najvplivnejša interesna skupina zaznani prostovoljci, tem pa po moči strateškega vpliva sledi občinska

oblast. ANOVA je potrdila statistično značilne razlike pri vplivnosti sedmih deležnikov. Dodatna "post hoc" testa (LSD in Tamhane) sta omogočila primerjavo med posameznimi segmenti klubov (ugotovitve prikazuje zadnji stolpec tabele 1). Očitno je, da so sponzorji zaznani kot najmočnejši deležnik v prvoligaških klubih, medtem ko imajo občinske oblasti in prostovoljci manjši vpliv kot v drugih dveh segmentih klubov. Analiza je pokazala, da ima lokalna skupnost večji vpliv v klubih na najnižji ravni in, nekoliko presenetljivo, košarkarji in trenerji imajo v drugoligaškem segmentu manj vpliva kot v prvem in tretjem segmentu klubov. Ravno tako je potrjeno, da imajo zaposleni precej večji vpliv v prvoligaških v primerjavi z njihovim vplivom v drugoligaških klubih ter da predstavniki nižjeligašev zaznavajo močnejši vpliv košarkarske zveze, kot ga zaznavajo predstavniki vodstev drugoligašev. Statistično značilne razlike med klubi na različnih ravneh kakovosti niso potrjene le v primeru vplivov (širše) javnosti, medijev in državnih oblasti ( $p > 0,05$ ). Predvsem je presenetljiv rezultat glede širše javnosti, saj bi vendarle pričakovali nekoliko večji relativni vpliv na klube na višji kakovostni ravni. Na koncu je bil izveden še t-test, da bi preverili statistično značilnost razlik med segmentom vrhunskih klubov in drugimi. Rezultati so potrdili, da imajo v najboljših klubih sponzorji ( $MD = 2,13$ ;  $t = 7,70$ ;  $p = 0,000$ ), športniki in trenerji ( $MD = 1,52$ ;  $t = 3,42$ ;  $p = 0,002$ ) ter (širša) javnost ( $MD = 0,66$ ;  $t = 2,31$ ;  $p = 0,032$ ) največji vpliv, medtem ko so prostovoljci ( $MD = -4,52$ ;  $t = -8,60$ ;  $p = 0,000$ ), občinske oblasti ( $MD = -2,14$ ;  $t = -4,32$ ;  $p = 0,000$ ), košarkarske zveze ( $MD = 1,92$ ;  $t = -3,61$ ;  $p = 0,001$ ) in lokalne skupnosti ( $MD = -1,44$ ;  $t = -3,63$ ;  $p = 0,002$ ) zaznani kot deležniki z manj vpliva na oblikovanje klubske strategije.

**Hierarhija klubskih ciljev.** Po identifikaciji vpliva interesnih skupin je 73 anketirancev ocenjevalo pomembnost posameznih klubskih ciljev. Tabela 2 prikazuje rezultate, in sicer povprečne ocene pomembnosti ciljev po posameznih skupinah klubov glede na kakovostno raven tekmovanja, ter ugotovitve glede statistične značilnosti razlik med tremi skupinami klubov. Povečanje števila članov kluba, spodbujanje lokalnega prebivalstva k ukvarjanju s športom in vključevanje lokalnega prebivalstva v delo kluba so skupno gledano trije najpomembnejši klubski cilji. Na drugi strani so kot najmanj pomembni cilji označeni povečevanje presežka prihodkov nad odhodki, povečevanje tržne vrednosti košarkarjev in zmanjševanje stroškov za delovanje kluba. Takšne povprečne vrednosti odražajo strukturo vzorca, v katerem prevladujejo klubi iz drugih državnih lig z relativno majhnimi proračuni, ki zasledujejo pretežno neprofitno poslanstvo. Analiza razlik med klubi na različnih ravneh kakovosti pa odkriva nekoliko drugačno sliko. V nižjeligaški skupini klubov so bili najpomembnejši cilji enaki kot v povprečju vseh klubov v študiji. V segmentu drugoligaških klubov se je med prve tri cilje vrnilo privabljanje gledalcev na tekme, ki je po pomembnosti prehitelo vključevanje lokalnega prebivalstva v delo kluba. To morda nakazuje željo po bolj profesionalnem delovanju kluba, pri čemer so vodstva teh klubov lokalnemu prebivalstvu namenjala nekoliko bolj pasivno vlogo, npr. ogled tekem namesto aktivnega vključevanja v delo kluba. Privabljanje gledalcev na tekme je na prvem mestu pri prvoligaških klubih, sledi mu cilj razvoj vrhunskih košarkarjev, na tretjem mestu po pomembnosti pa je promocija sponzorja. Še nekoliko drugačna je hierarhija ciljev pri segmentu klubov, ki so sodelovali v mednarodnih tekmovanjih, in sicer je na prvem mestu po pomembnosti v teh klubih športni rezultat članske ekipe, ki mu sledita promocija

sponsorja in povečanje presežka prihodkov nad odhodki. Te razlike so bile preverjene še z analizo ANOVA in t-testom. Prva je uporabljena za analizo razlik med tremi skupinami klubov, ki tekmujejo v kakovostno različnih tekmovanjih na državni ravni, s t-testom pa so preverjene razlike med skupino klubov, ki se udeležujejo mednarodnih tekmovanj, in drugimi klubi. Ugotovitve analize ANOVA povzema zadnji stolpec tabele 2.

Tabela 2: Primerjava pomembnosti ciljev med klubi na različnih kakovostnih ravneh

Cilj	M	SD	Raven tekmovanja			Razlike med skupinami*
			1. liga (liga ABA)	2. liga	Nižje lige	
Promocija občine	4,42	1,50	4,07 (2,44)	4,52	4,87	Ni značilnih razlik
Razvoj športne infrastrukture v lokalnem okolju	4,63	1,60	4,19 (2,44)	4,90	4,87	Ni značilnih razlik
Promocija sponzorjev	4,07	1,95	5,22 (6,44)	3,94	2,27	Razlike med vsemi tremi skupinami
Privabljanje gledalcev na tekmo	5,16	1,43	5,63 (5,33)	5,63	3,33	1. in nižje 2. in nižje
Razvoj košarkarjev za nacionalno selekcijo	4,36	1,74	4,48 (4,00)	5,13	2,53	1. in nižje 2. in nižje
Presežek prihodkov nad odhodki	3,60	2,01	4,19 (5,78)	4,10	1,53	1. in nižje 2. in nižje
Razvoj vrhunskih košarkarjev	4,71	1,75	5,26 (5,44)	5,29	2,53	1. in nižje 2. in nižje
Športni rezultat članske ekipe	4,34	1,91	5,00 (6,78)	4,74	2,33	1. in nižje 2. in nižje
Rast proračuna	4,21	1,86	4,85 (5,67)	4,94	1,53	1. in nižje 2. in nižje
Povečevanje tržne vrednosti košarkarjev	3,75	2,04	4,70 (6,00)	3,77	2,00	1. in nižje 2. in nižje
Zmanjševanje stroškov za delovanje kluba	4,03	1,89	4,70 (5,33)	4,35	2,13	1. in nižje 2. in nižje
Povečevanje števila članov kluba	5,41	1,38	4,89 (2,78)	6,06	5,00	1. in 2. 2. in nižje
Vključevanje lokalnega prebivalstva v klub	5,18	1,60	4,30 (2,56)	5,52	6,07	1. in 2. 1. in nižje
Spodbujanje lokalnega prebivalstva k ukvarjanju s športom	5,37	1,61	4,70 (2,78)	5,90	5,47	1. in 2.
Športni rezultati mlajših starostnih kategorij	4,85	1,27	4,85 (4,44)	5,23	4,07	2. in nižje

Legenda: M = aritmetična sredina; SD = standardni odklon; \* – statistično značilne razlike med skupinami klubov pri  $p < 0,05$ .

Klubi se ne razlikujejo glede pomembnosti promocije občine ter razvoja športne infrastrukture v lokalnem okolju. Istočasno se pomembnost promocije sponzorjev očitno povečuje s stopnjo kakovosti tekmovanja. Klubi s prve in druge kakovostne ravni so bolj kot klubi v nižjih ligah poudarjali pomembnost privabljanja gledalcev, razvoja košarkarjev za nacionalne selekcije, razvoja vrhunskih košarkarjev, športnih rezultatov članske ekipe, povečevanja tržne vrednosti košarkarjev, ustvarjanja presežka prihodkov nad odhodki, zmanjšanja stroškov za delovanje kluba in rasti proračuna. Največjo razliko lahko opazimo

pri rasti proračuna. Obenem so klubi z druge kakovostne ravni kazali največje zanimanje za povečanje števila članov kluba, medtem ko so bila vodstva najboljših klubov najmanj zainteresirana za vključevanje lokalnega prebivalstva v aktivnosti kluba. Pri primerjavi podsegmenta najboljših klubov z drugimi t-test ni potrdil statistično značilne razlike le glede pomembnosti privabljanja gledalcev, razvoja košarkarjev za nacionalne selekcije in športnih rezultatov mlajših starostnih kategorij. Na drugi strani rezultati kažejo, da vrhunski klubi poudarjajo pomembnost promocije sponzorjev, razvoja vrhunskih košarkarjev, športnega rezultata članske ekipe, povečevanja tržne vrednosti košarkarjev, povečevanja presežka prihodkov nad odhodki, zmanjševanja stroškov in rasti proračuna. Manjšo pozornost namenjajo promociji občine, razvoju športne infrastrukture v lokalnem okolju, povečevanju števila članov kluba, spodbujanju lokalnega prebivalstva k ukvarjanju s športom ter vključevanju lokalnega prebivalstva v dejavnosti kluba. Pri tem je seveda treba poudariti, da omenjena analiza govori le o hierarhiji ciljev, ne pa tudi o absolutni pomembnosti ciljev v posameznem klubu oz. skupini klubov. Tako je bil lahko npr. razvoj infrastrukture v lokalnem okolju za določen klub v prvi ligi v primerjavi z drugimi cilji relativno manj pomemben, vendar to ne pomeni, da je ta klub v dejanski razvoj infrastrukture vložil manj sredstev od večine tretjeligašev. Pri slednjih je bil ta cilj sicer višje v klubske hierarhiji ciljev, a za njegovo realizacijo v večjem obsegu ti klubi niso imeli dovolj finančnih sredstev.

**Strateške usmeritve klubov.** Povprečne vrednosti subjektivne presoje članov vodstev klubov glede ključnih strateških odločitev prikazuje tabela 3, iz katere lahko razberemo, da klubi na višji kakovostni ravni dosegajo manjše vrednosti pri vseh treh postavkah, torej dajejo večji pomen zmanjševanju stroškov pred rastjo organizacije, vrhunskim športnim rezultatom pred razvojem lokalnega okolja, istočasno pa tudi nekoliko bolj poudarjajo hitro doseganje rezultatov od klubov, ki so v času izvedbe raziskave tekmovali v manj kakovostnih tekmovanjih. Slednji so torej bolj usmerjeni v rast, razvoj lokalnega okolja in v dolgoročno delovanje. ANOVA je potrdila, da je razlika pri vseh treh obravnavanih komponentah strateške usmeritve statistično značilna z zmerno dejansko razliko (1. komponenta:  $F = 6,127$ ;  $p = 0,004$ ;  $ES = 0,149$ ; 2. komponenta:  $F = 10,920$ ;  $p = 0,000$ ;  $ES = 0,238$ ; 3. komponenta:  $F = 7,432$ ;  $p = 0,001$ ;  $ES = 0,175$ ), vendar teh razlik ni mogoče statistično potrditi pri primerjavi klubov iz druge in iz nižjih lig, saj sta "post hoc" testa (LSD  $\rightarrow p = 0,906$ ;  $0,364$ ;  $0,250$  in Tamhane  $\rightarrow p = 0,998$ ;  $0,556$ ;  $0,218$ ) pri vseh treh komponentah pri primerjavi teh dveh skupin klubov pokazala, da je p-vrednost nad mejo statistične značilnosti ( $p > 0,05$ ). Z vidika treh ključnih strateških odločitev se torej razlikujejo le prvoligaški klubi v primerjavi z drugimi, medtem ko tega na osnovi danih rezultatov ne moremo trditi za primerjavo drugoligaških in nižjeligaških klubov. Do podobne ugotovitve smo prišli tudi z izvedbo t-testa, ki je potrdil statistično značilno in obenem zmerno do veliko dejansko razliko med klubi, ki participirajo v mednarodnih tekmovanjih, ter drugimi klubi, ki tekmujejo le v nacionalnih tekmovanjih (1. komponenta  $\rightarrow t = -5,792$ ;  $p = 0,000$ ;  $ES = 0,321$ ; 2. komponenta  $\rightarrow t = -8,579$ ;  $p = 0,000$ ;  $ES = 0,509$ ; 3. komponenta  $\rightarrow t = -12,785$ ;  $p = 0,000$ ;  $ES = 0,374$ ).

Tabela 3: Razlike v strateških usmeritvah med klubi na različnih kakovostnih ravneh

Kakovostna raven	Pomembnost rasti organizacije v primerjavi z zmanjševanjem stroškov	Pomembnost razvoja lokalnega okolja v primerjavi z vrhunskim športnim rezultatom	Pomembnost dela na dolgi rok v primerjavi s hitrim rezultatom
Liga ABA	1,78	1,56	3,22
Prva liga	3,26	3,78	4,85
Druga liga	4,45	5,35	5,90
Nižje lige	4,40	5,80	6,40
Skupaj	4,00	4,86	5,62

Opomba: Višje vrednosti predstavljajo večje poudarjanje rasti od zniževanja stroškov; večje poudarjanje ciljev lokalne skupnosti od športnega rezultata; večje poudarjanje dolgoročnega dela od hitrih rezultatov.

V nadaljevanju je bila izvedena faktorska analiza ocen relativne pomembnosti ciljev. Presenetljivo smo dobili dva relativno čista faktorja že v prvi iteraciji, ki ju prikazuje tabela 4. Faktorska analiza je bila statistično značilna (Barlettov test:  $\chi^2(105) = 861,875$ ;  $p = 0,000$ ), Kaiser-Meyer-Olkinova mera primernosti vzorca pa je bila večja od 0,6 (KMO = 0,861). Ravno tako so vse spremenljivke imele zadostno vrednost MSA nad ravnjo 0,5. Faktorja sta pojasnila 68,67 % variance. V prvi faktor se močneje vežejo cilji, ki se nanašajo na finančne in vrhunske športne rezultate, medtem ko drugi faktor večinoma združuje cilje, ki izhajajo iz neprofitnega poslanstva in so usmerjeni k razvoju lokalnega okolja oz. skupnosti. Ob tem je treba omeniti, da rezultati, ki smo jih dobili pri merjenju percepcije relativne stopnje vpliva posameznih deležnikov na strategijo kluba, niso bili faktorabilni, saj je bil KMO manjši od 0,6 (KMO = 0,517), kar polovica spremenljivk pa je imela vrednost MSA nižjo od 0,5. Tudi korelacijska analiza ni pokazala, da bi bili relativni vplivnosti katerih izmed dveh interesnih skupin močno povezani (najvišji je bil korelacijski koeficient med relativnim vplivom lokalne javnosti in relativnim vplivom medijev, in sicer 0,614, vsi ostali pa so bili pod vrednostjo 0,6).

Tabela 4: Rezultati faktorске analize relativne pomembnosti klubskih ciljev

Komponente	Faktor	
	1	2
Promocija občine	-,524	,568
Vključenje lokalnega prebivalstva v klub	-,700	,568
Spodbujanje lokalnega prebivalstva k ukvarjanju s športom	-,548	,688
Povečevanje števila članov kluba		,823
Razvoj športne infrastrukture v lokalnem okolju		,740
Športni rezultati mlajših starostnih kategorij	,504	,522
Pomembnost privabljanja gledalcev na tekmo	,596	,561
Razvoj košarkarjev za nacionalno selekcijo	,616	,524
Promocija sponzorja	,750	
Presežek prihodkov nad odhodki	,864	
Razvoj vrhunskih košarkarjev	,818	
Športni rezultat članske ekipe	,842	
Rast proračuna	,806	
Povečevanje tržne vrednosti košarkarjev	,869	
Zmanjšanje stroškov za delovanje kluba	,707	

Opomba: Faktorja pojasnjujeta 68,67 % variance.

Na osnovi rezultatov faktorске analize sta bila izvedena še analiza ANOVA in t-test, saj smo želeli preveriti razliko med klubi glede njihove osredotočenosti na prvi ali drugi faktor strateških ciljev. Rezultati kažejo, da so bili prvoligaški klubi ( $F = 24,789$ ;  $p = 0,000$ ;  $ES = 0,415$ ) bolj osredotočeni na tekmovalno-finančni faktor, medtem ko so klubi iz drugih in nižjih lig ( $F = 8,836$ ;  $p = 0,000$ ;  $ES = 0,202$ ) dajali prednost drugemu faktorju (rekreativno-nefinančnemu). Do podobnega sklepa smo lahko prišli tudi pri primerjavi vrhunskih košarkarskih klubov z drugimi klubi, ki ne sodelujejo v mednarodnih tekmovanjih. T-test je potrdil, da so vrhunski klubi izrazito poudarjali prvi tekmovalno-finančni faktor ciljev ( $t = 11,178$ ;  $p = 0,000$ ;  $ES = 0,232$ ), drugi pa so se bolj osredotočali na rekreativno-nefinančne cilje ( $t = -5,723$ ;  $p = 0,000$ ;  $ES = 0,316$ ). V nadaljevanju je bila izvedena še korelacijska analiza med dvema faktorjema ciljev in relativnim vplivom posamezne interesne skupine. Rezultati v tabeli 5 kažejo, da je bil relativni strateški vpliv sponzorjev na strategijo kluba pozitivno povezan s tekmovalno-finančno usmerjenostjo kluba. Na drugi strani pa so bili klubi, ki so kazali večjo relativno pomembnost prostovoljcev, občinskih oblasti, košarkarskih zvez in lokalne skupnosti, bolj nagnjeni k rekreativno-nefinančnemu faktorju in so si prizadevali za uresničevanje ciljev, ki so bili v večini vezani na razvoj lokalnega okolja z drugih (nefinančnih) vidikov. Poleg tega je bil relativni strateški vpliv omenjenih štirih skupin v negativnem odnosu s prvim faktorjem. Relativna strateška vplivnost ostalih interesnih skupin ni pokazala statistično značilne povezave s poudarjanjem katerega izmed dveh faktorjev (izjemi sta bili šibka pozitivna povezava med rekreativno-nefinančnim faktorjem in relativnim vplivom medijev ter šibka negativna



korelacija med rekreativno-nefinančnim faktorjem in strateškim vplivom košarkarjev ter trenerjev).

Tabela 5: *Korelacije med relativnim strateškim vplivom deležnikov in relativno pomembnostjo strateških ciljev (N = 73)*

Deležnik	Tekmovalno-finančni cilji	Rekreativno-nefinančni cilji
Prostovoljci	-,58**	,46**
Sponzorji	,34**	-,09
Občinske oblasti	-,45**	,44**
Zaposleni	,12	,06
Košarkarske zveze	-,50**	,26*
Lokalna skupnost	-,39**	,34**
Mediji	-,03	,29*
Širša javnost (ne lokalna)	,19	,21
Košarkarji in trenerji	-,09	-,28*
Državne oblasti	-,02	,20

Legenda: \*\* -  $P < 0,01$ ; \* -  $P < 0,05$ .

Podobno kot pri odnosu relativna vplivnost deležnikov – relativna pomembnost ciljev je bila izvedena tudi korelacijska analiza treh strateških izbir in relativne moči vpliva, ki ga ima posamezna interesna skupina pri strateškem odločanju. V tabeli 6 lahko opazimo, da relativna pomembnost prostovoljcev močno korelira z vsemi tremi odločitvami, in sicer klubi, kjer je vplivnost prostovoljcev večja, dajejo večji poudarek rasti organizacije, razvoju lokalnega okolja in dolgoročnemu delu. Podoben je učinek relativnega položaja občinskih oblasti v klubske hierarhiji deležnikov. Tudi učinka vplivnosti košarkarskih zvez in lokalne skupnosti sta podobna, vendar prve nimajo statistično značilne korelacije z odločitvami pri tretji strateški dilemi, medtem ko relativna vplivnost lokalne skupnosti ne korelira s cilji rasti v primerjavi z zmanjševanjem stroškov. Popolno nasprotje v tem pogledu je tudi relativna pomembnost sponzorjev, katere strateški vpliv je koreliral s poudarjanjem zmanjševanja stroškov, vrhunskih športnih rezultatov in z željo po hitrem doseganju teh rezultatov na račun nekoliko večjega tveganja.

Tabela 6: Korelacijska analiza med relativno vplivnostjo deležnikov in strateškimi usmeritvami

Deležnik	Pomembnost rasti organizacije v primerjavi z zmanjševanjem stroškov	Pomembnost razvoja lokalnega okolja v primerjavi z vrhunskim športnim rezultatom	Pomembnost dela na dolgi rok v primerjavi s hitrim rezultatom
Prostovoljci	,40**	,65**	,39**
Sponzorji	-,49**	-,34**	-,24*
Občinske oblasti	,34**	,48**	,26*
Zaposleni	-,04	-,10	,33**
Košarkarske zveze	,37**	,37**	,20
Lokalna skupnost	,21	,40**	,41**
Mediji	,11	,06	,15
Širša javnost	,01	-,04	,06
Košarkarji in trenerji	-,22	-,10	-,16
Državne oblasti	,18	,11	-,10

Legenda: \*\* -  $P < 0,01$ ; \* -  $P < 0,05$ .

Pri ugotavljanju korelacije med strateškimi odločitvami in hierarhijo ciljev večjih presenečenj ni bilo. Rezultati v tabeli 7 namreč potrjujejo, da so klubi, pri katerih so po pomembnosti prevladovali tekmovalno-finančni cilji, poudarjali pomen hitrih rezultatov in kazali višjo naklonjenost tveganju, vrhunski športni rezultat so postavljali pred razvoj lokalnega okolja, zmanjševanje stroškov pa je bilo pomembnejše od rasti organizacije. Nasprotno so klubi z rekreativno-nefinančnimi cilji bolj poudarjali rast organizacije, razvoj lokalnega okolja ter pomembnost dela na dolgi rok in nižje tveganje.

Tabela 7: Korelacije med strateškimi usmeritvami in relativno pomembnostjo strateških ciljev ( $N = 73$ )

Strateška usmeritev	Tekmovalno-finančni cilji	Rekreativno-nefinančni cilji
Pomembnost rasti organizacije v primerjavi z zmanjševanjem stroškov	-,27*	,46**
Pomembnost razvoja lokalnega okolja v primerjavi z vrhunskim športnim rezultatom	-,63**	,48**
Pomembnost dela na dolgi rok v primerjavi s hitrim rezultatom in višjim tveganjem	-,28*	,42**

Legenda: \*\* -  $P < 0,01$ ; \* -  $P < 0,05$ .

## 5 RAZPRAVA IN SKLEPI

Pričujoči prispevek poskuša ponuditi odgovore na nekatera vprašanja, ki so jih v kontekstu vplivanja deležnikov na strategije organizacij izpostavili Mulhare (1999) in Kearns ter Scarpino (1996), in sicer čigave interese zasledujejo neprofitni športni klubi, kako se glede strateškega fokusa in hierarhije ciljev razlikujejo klubi na različnih kakovostnih ravneh ter kakšen vpliv imajo posamezne interesne skupine na pomembnost ciljev v neprofitnih športnih klubih.

Rezultati študije so pokazali, da so najpomembnejši deležniki v neprofitnih košarkarskih klubih prostovoljci, sponzorji, občinske oblasti in košarkarske zveze. Zanimivo odkritje je, da so zaposleni šele na petem mestu glede relativnega vpliva na razvoj strategije v opazovanih organizacijah. V okviru strukture interesnih skupin pri teh klubih lahko opazimo odsotnost nekaterih deležnikov, ki se sicer pojavljajo v drugih športih in drugih institucionalnih okoljih. Obenem pa v tem primeru obstaja nekaj skupin, ki so specifične za neprofitne organizacije v tranzicijskih državah (Verčič, 2002). Npr. članom vodstev košarkarskih klubov, ki so sodelovali pri razvoju vprašalnika, se sindikati športnikov in trenerjev niso zdeli kot pomembni deležniki v danem raziskovalnem kontekstu. Slednji namreč v vključenih državah praktično ne obstajajo ali pa nimajo moči vpliva, kot je to v italijanskih in španskih košarkarskih ligah. Kljub temu športniki in trenerji vplivajo na strategije klubov neposredno ali posredno (prek svojih zastopnikov). Poleg tega je dvanajst strokovnjakov, ki so bili vključeni v strukturiranje vprašalnika, jasno razlikovalo med lokalno skupnostjo in drugo javnostjo. To je razumljivo ob upoštevanju dejstva, da so klubi običajno bolj vpeti v lokalno okolje od drugih organizacij, člani širše javnosti pa za razliko od članov lokalne večinoma lahko le pasivno participirajo v aktivnostih kluba (kot gledalci). Nekoliko bolj presenetljiv je nejasen odnos med košarkarskimi zvezami in državno oblastjo. Po mnenju štirih od dvanajstih strokovnjakov, ki so pomagali pri sestavi vprašalnika, namreč košarkarske zveze in državne oblasti predstavljajo isto interesno skupino. Da bi lažje razumeli to stališče, je treba poznati zgodovinski kontekst razvoja športnih klubov v državah nekdanje Jugoslavije. Športni klubi v tem delu jugovzhodne Evrope so izkusili centralnoplanski ekonomski sistem in koncept državne (ali družbene) lastnine. Državne oblasti so torej lahko ključno vplivale na določitev organizacijske strukture in celo neposredno izbirale člane vodstva v košarkarskih zvezah. Vsekakor se v današnjem času zdi, da je povezava med košarkarskimi zvezami in državnimi oblastmi bistveno šibkejša, kljub temu pa ne smemo povsem zanemariti državnega vpliva. V skladu s Froomanovo (1999) klasifikacijo vplivov deležnikov namreč tudi tiste interesne skupine s šibko močjo neposrednega vpliva lahko na organizacije delujejo posredno prek zavezništev z drugimi deležniki. V tem primeru imajo državne oblasti vsekakor močan vpliv na številne druge subjekte, predvsem prek podjetij v državni lasti, ki nastopajo v vlogi sponzorjev in vplivajo na strategije preučevanih košarkarskih klubov, zato je na rezultate glede relativne vplivnosti državnih oblasti v pričujoči raziskavi treba pri sklepanju gledati s precejšnjo mero previdnosti.

Rezultati primerjave deležniške hierarhije med skupinami klubov na različnih kakovostnih ravneh nakazujejo pomembne razlike. S perspektive članov vodstva opazovanih klubov so sponzorji relativno najvplivnejša interesna skupina pri prvoligaših, sledijo jim zaposleni in nato košarkarji ter trenerji na tretjem mestu. Na drugi strani so lokalna skupnost, mediji in širša javnost na dnu hierarhije relativne strateške vplivnosti. Zanimivo je, da se klubi na različnih ravneh kakovosti glede relativne vplivnosti širše javnosti ne razlikujejo bistveno, čeprav bi morda kdo pričakoval večji relativni vpliv v bolj kakovostnih organizacijah. Pri tem je seveda treba spomniti, da je v danem primeru šlo za merjenje relativnega vpliva, relativnost pa se nanaša na primerjavo z vplivnostjo drugih interesnih skupin, torej ni moč trditi, da ni razlik v absolutnem smislu. Med vrhunskimi klubi, ki sodelujejo tudi v nadnacionalnih oz. mednarodnih tekmovanjih, je relativni vpliv sponzorjev še večji. V tem segmentu klubov imajo tudi košarkarji in trenerji nekoliko večji relativni vpliv na strategijo kot zaposleni. Relativno najvplivnejše interesne skupine pri drugoligaških in nižjeligaških klubih so prostovoljci, ki jim sledijo občinske oblasti. Po teh ugotovitvah imajo sponzorji statistično značilno večji relativni vpliv v prvoligaških klubih, medtem ko imajo občinske oblasti in prostovoljci statistično značilno manjšo moč vpliva. Zanimiva je percepcija, da ima lokalna skupnost relativno več vpliva v klubih na najnižji ravni in presenetljivo so košarkarji v drugoligaških klubih relativno manj vplivni v primerjavi s prvoligaškimi in nižjeligaškimi klubi. Vzroke za to morda lahko iščemo v posebnostih organizacijskih struktur v opazovanih športnih klubih. Pri klubih na najvišji ravni so namreč košarkarji običajno profesionalci in so njihove plače največja obremenitev klubskega proračuna, zato imajo ti športniki tudi večjo pogajalsko moč in s tem tudi večji vpliv na vse organizacijske procese. Pri drugoligaških so profesionalni košarkarji v klubih bolj izjema kot pravilo, saj gre večinoma za študente ali amaterje, ki igrajo košarko le zaradi rekreacije ali pa je to zanje dodatna popoldanska aktivnost. Kljub temu imajo klubi v tem segmentu oblikovano organizacijsko strukturo, ki je jasno razdeljena na športni (košarkarji in trenerji) in vodstveno-administrativni del, ki pa ima veliko večjo moč odločanja. Po drugi strani pa klubi na najnižji ravni pogosto nimajo jasno izoblikovane organizacijske strukture. Ker ti klubi v celoti delujejo na krilih športnega navdušenja njihovih članov, v njih običajno ne obstajajo profesionalne funkcije. Člani kluba namreč ustanovijo organizacijo zaradi lastne želje po ukvarjanju s športom, medtem ko so zanje administrativne naloge le kolateralna obveznost, ki jo morajo izpolniti, da izpolnijo pogoje košarkarskih zvez. Košarkarji in trenerji v tem segmentu klubov imajo torej relativno večjo vplivnost kot v drugoligaških klubih preprosto zato, ker običajno isti ljudje nastopajo v vlogah športnikov, trenerjev in članov vodstva hkrati.

Neprofitni okvir opazovanih košarkarskih klubov omogoča veliko širši manevrski prostor pri določanju hierarhije organizacijskih ciljev, saj delovanje neprofitnih organizacij ne bi smelo biti determinirano s profitnimi motivi. Na splošno so rezultati v tej študij pokazali, da je najpomembnejši cilj pri opazovanih klubih povečevanje števila članov kluba. Temu sledi spodbujanje lokalnega prebivalstva k ukvarjanju s športom, na tretjem mestu pa je vključevanje lokalnega prebivalstva v dejavnosti kluba. Najmanj pomembni cilji z vidika predstavnikov vodstev klubov so povečevanje pozitivne razlike med prihodki in odhodki oz. generiranje dobička, ki mu sledi povečanje tržne vrednosti košarkarjev

in zmanjševanje stroškov za delovanje kluba. To odraža strukturo vzorca, v katerem so bili večinoma pretežno amaterski klubi z relativno majhnimi proračuni. Hierarhija ciljev pri klubih na najnižji kakovostni ravni je praktično enaka povprečju, drugoligaši pa so od tega le malo odstopali. Pri slednjih lahko opazimo vpliv nekoliko višje stopnje profesionalizacije od nižjeligašev, kar se odraža na nekoliko večji relativni pomembnosti privabljanja gledalcev na tekme in nekoliko manjši relativni pomembnosti vključevanja lokalnega prebivalstva v dejavnosti kluba. Po drugi strani se prvoligaši osredotočajo na privabljanje gledalcev, razvoj vrhunskih športnikov in promocijo sponzorjev, podsegment najboljših (mednarodnih) klubov pa je na prvo mesto postavil športni rezultat članskega moštva, nato pa promocijo sponzorjev in maksimiranje dobička. Zanimivo je, da rezultati te raziskave niso potrdili statistično značilnih razlik glede relativne pomembnosti promocije občine in razvoja športne infrastrukture v lokalnem okolju. Po drugi strani pa je bila največja razlika ugotovljena pri relativnem pomenu cilja rast proračuna, katerega relativna pomembnost se je povečevala skupaj s kakovostno ravno, na kateri so tekmovali opazovani košarkarski klubi.

Faktorizacija rezultatov relativne pomembnosti klubskih ciljev je nakazala dva različna strateška pristopa pri neprofitnih košarkarskih klubih. Medtem ko se prvi osredotoča na doseganje vrhunskih športnih rezultatov in na uresničevanje finančnih ciljev, je fokus drugega pristopa zadovoljevanje potreb lokalne skupnosti. Klubi, ki izbirajo drugi pristop, si prizadevajo, da bi širšemu krogu ljudi iz lokalne skupnosti omogočili sodelovanje v športu in zato prispevajo k skupnemu telesnemu in duševnemu zdravju lokalnega prebivalstva ter si prizadevajo za krepitev pozitivnih družbenih vrednosti v lokalnem okolju. Na drugi strani so klubi, ki poudarjajo prvi faktor, bolj osredotočeni na selekcijo članov, da bi pridobili športnike z največjim potencialom vrhunškega športnega rezultata, in poudarjajo trening, katerega cilj je pretočiti ta potencial najprej v športni in nato še v finančni rezultat. Ta študija je jasno pokazala, da so klubi na višjih kakovostnih ravneh bolj osredotočeni na tekmovalno-finančni vidik uspešnosti, medtem ko klubi na nižjih ravneh dajejo prednost rekreativnim in nefinančnim ciljem.

Rezultati napeljujejo na sklep, da s povečevanjem relativne vplivnosti prostovoljcev, občinskih oblasti, košarkarskih zvez in lokalnega prebivalstva klubi dajejo večji pomen promociji občine, vključevanju lokalnega prebivalstva v dejavnosti kluba, spodbujanju lokalnega prebivalstva k ukvarjanju s športom, povečanju števila članov kluba in razvoju infrastrukture v lokalnem okolju. Istočasno je relativni strateški vpliv istih deležnikov pokazal negativno korelacijo s pomembnostjo promocije sponzorjev, ciljem rasti proračuna, z razvojem vrhunskih košarkarjev, s pomembnostjo športnih rezultatov prve članske ekipe in s pomembnostjo povečevanja tržne vrednosti košarkarjev. Nasprotno je bilo v klubih, kjer so v hierarhiji deležnikov prevladovali sponzorji, več pozornosti namenjene uresničevanju njihovih ambicij. Ti klubi so zato v večini primerov zasledovali interes ustvarjanja dobička (navkljub deklarirani neprofitnosti), športni rezultati pa so bili zaznani kot vzvod za doseganje boljših finančnih rezultatov (privabljanje novih sponzorjev, rast proračuna in povečevanje presežka prihodkov nad odhodki).

Ugotovitve glede povezav med relativno strateško vplivnostjo sponzorjev, prostovoljcev, lokalne javnosti in občinskih oblasti so večinoma v skladu s pričakovanji, le močna negativna korelacija relativne strateške vplivnosti košarkarskih zvez in usmerjenosti v vrhunske športne in finančne rezultate v manjši meri preseneča. Slednje je mogoče do določene mere pojasniti s posebnim zgodovinskim razvojem športa v izbranih državah. V centralnoplanskih sistemih so namreč panožne športne zveze igrale posredniško vlogo med državo in košarkarskimi klubi ter so v skladu s tem prenašale neprofitne strateške smernice, ki so jih dirigirale državne institucije. Zdi se, da so te institucije v določeni meri ohranile svoj način delovanja tudi v sedanosti, ko naj bi bila vloga države bistveno manjša. Dejstvo, da nekatere košarkarske zveze v tekmovanjih pod svojim okriljem še vedno dovoljujejo sodelovanje le neprofitnim klubom, je v skladu s to domnevo. Ob tem je treba omeniti tudi nekoliko presenetljivo ugotovitev, da relativna strateška vplivnost zaposlenih ni pokazala statistično značilne korelacije s katero koli izmed dveh alternativnih strateških usmeritev, značilno pozitivno korelacijo pa je pokazala le z relativno pomembnostjo promocije sponzorjev. To je mogoče delno pojasniti z dejstvom, da so bili zaposleni zaznani kot vplivnejša interesna skupina v košarkarskih klubih z višjo stopnjo profesionalizacije. V tem kontekstu imajo namreč klubi na nižjih kakovostnih ravneh običajno le enega ali dva zaposlena, ki le izvršujeta navodila uprave in zato nimata velikega vpliva na oblikovanje strategije klubov.

## 5.1 Teoretične implikacije

Prispevek pričujoče študije je identifikacija ključnih strateških dilem in razvoja strateških alternativ za neprofitne športne klube, pri čemer so upoštevana priporočila Paauweja in Boselieja (2008), da je v specifičnih kontekstih zaradi dejstva, da strategije ni mogoče vedno postaviti v kontekst delitve diferenciacija/nizki stroški/nišni fokus, treba modificirati klasifikacijo. S tem študija prispeva k razpravi o strateškem managementu v zasebnih neprofitnih organizacijah. Raziskava z empiričnimi dokazi prispeva k teoriji deležnikov in njihovega vpliva na strategije ter cilje v neprofitnih in športnih organizacijah. Opirajoč se na teorijo deležnikov ponuja pojasnitev širšega konteksta, v katerem deležniki lahko vplivajo na uspešnost organizacije. Ravno tako študija bogati literaturo s področja managementa športnih organizacij in vpliva institucionalnega okolja na strateško odločanje. V tem kontekstu z empiričnimi ugotovitvami podpira tezo nekaterih avtorjev (Bergant-Rakočević, 2008), da neprofitnost ni primeren okvir za visoko profesionalizirane športne klube, ki delujejo v visoko komercializiranih športnih panogah, kot je košarkarska. Obenem rezultati nasprotujejo tezam nekaterih avtorjev (Ben-Ner & Van Hoomissen, 1991), da neprofitne organizacije vedno nadzorujejo tisti deležniki, ki želijo koristiti šibkejšim segmentom populacije. Študija je med prvimi te vrste, ki ji je uspelo raziskati in dokazati, da obstajajo korelacije med relativno strateško vplivnostjo določenih interesnih skupin in strateškimi usmeritvami neprofitnih športnih klubov, pri čemer je odkrila, da je vplivnost določenih deležnikov običajno izredno močno povezana s poudarjanjem organizacijskih ciljev, v katerih ni možno najti elementov neprofitnega poslanstva niti uporabnikov, ki bi se uvrščali v šibkejšo in ranljivejšo segmente populacije.

## 5.2 Praktična uporabnost

Ugotovitve ponujajo empirično podporo odločevalcem na zakonodajnem področju pri urejanju statusa športnih klubov. Z analizo razlik med klubi na različnih kakovostnih ravneh lahko pričujoča študija pomaga predvsem pri odločanju, kje in kako potegniti mejo med neprofitnostjo in profitnostjo športnih klubov. Iz rezultatov namreč jasno izhaja, da pri športnih klubih v podsegmentu vrhunskih klubov, ki tekmujejo na mednarodnem področju, prevladujejo finančni motivi, največji vpliv na strateške odločitve pa imajo predstavniki sponzorjev s profitnimi motivi. Temu v prid gre tudi ugotovitev, da večja vplivnost zasebnih deležnikov spreminja strateški fokus klubov, ki se pod njihovim vplivom bolj osredotočajo na tekmovalno-finančne rezultate, pri čemer so tudi nekoliko uspešnejši. Zaradi tega bi bilo treba sprejeti nov pravni okvir, ki bi spodbudil statusno preoblikovanje teh športnih organizacij in zagotovil, da bi bili do javnih sredstev bolj upravičeni tisti z neprofitni motivi.

Številne neprofitne organizacije ignorirajo načela strateškega načrtovanja. V tem kontekstu ponuja ta študija empirično podlago za vodstva pri t. i. managementu deležnikov. Identifikacija vpliva posameznih interesnih skupin in njihovega vpliva na strateške cilje športnih klubov namreč lahko vodstvom pomaga pri anticipaciji obnašanja posameznih deležnikov in zato pri boljši pripravi na obvladovanje potencialnih konfliktov med interesnimi skupinami, v primeru neprofitnih športnih klubov pa tudi pri tem, da bi lažje ohranjali neprofitni motiv v povezavi s poslanstvom organizacije. Končno študija z opredelitvami strateških alternativ in z identifikacijo strateških dilem vodstvom neprofitnih športnih klubov ponuja novo orodje managementa, ki olajšuje proces odločanja in omogoča izogibanje zapletanju v začaran krog medsebojno konfliktnih strateških smernic.

## 5.3 Omejitve

Študija ima seveda tudi nekaj omejitev. V prvi vrsti lahko dejstvo, da so bili podatki zbrani v eni časovni točki, omeji veljavnost ugotovitev glede vplivnosti posameznih deležnikov na strateške cilje in usmeritve klubov. Omejitve izhaja tudi iz dejstva, da so bili predsedniki klubov glavni vir večine podatkov. Obenem se je treba zavedati, da je bila odločitev o številu interesnih skupin, katerih vpliv je bil merjen, nekoliko arbitrarna oz. posledica mnenja večine znotraj izbrane skupine strokovnjakov. Ne nazadnje je treba biti tudi pazljiv pri interpretaciji ugotovitev, predvsem za nižjeligaške klube, saj se okolja (države), znotraj katerih delujejo, vendarle nekoliko razlikujejo. Vpliv navedenih omejitev smo v pričujoči študiji poskušali zmanjšati po najboljših močeh, vsekakor pa bo treba omejitve upoštevati tudi pri načrtovanju prihodnjih raziskav.

## LITERATURA

Abzug, R. & Webb, N. J. (1999). Relationships between nonprofit and for-profit organizations: a stakeholder perspective. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(4), 416–431.

Alexander, J. A. & Weinter, B. (1998). The adoption of the corporate governance model by nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 8(3), 232–242.

Anheier, H. K. (2000). Managing non-profit organisations: Towards a new approach. *London School of Economics Civil Society Working Paper No. 1*. London: Centre for Civil Society.

Archer, M. S. (1995). *Realist Social Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.

Barget, E. & Chavinier-Rela, S. (2017). The analysis of amateur sports clubs funding: A European perspective. *Athens Journal of Sports*, 4(1), 7–34.

Barnett, A. (1997). Towards a stakeholder democracy. V G. Kelly, D. Kelly & A. Gamble (ur.), *Stakeholder capitalism* (str. 82–98). New York: St. Martin's Press.

Becker, B. E. & 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.

Beerel, A. (1997). The strategic planner as prophet and leader: a case study concerning a leading seminary illustrates the new planning skills required. *Leadership & Organization Development Journal* 18(3), 136–144.

Ben-Ner, A. & Van Hoomissen, T. (1991). Nonprofits in the mixed economy: a demand and supply analysis. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 62(4), 519–550.

Bergant-Rakočević, V. (ur.) (2008). *Šport & pravo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Boxall, P. & Purcell, J. (2003). *Strategic human resource management*. Hampshire: Palgrave Macmillan.

Bryson, J. M. (1988). A strategic planning process for public and non-profit organizations. *Long Range Planning*, 21(1), 73–81.



Bryson, J. M. (1995). *Strategic planning for public and nonprofit organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Bryson, J. M., & Roering, W. D. (1988). Initiation of strategic planning by governments. *Public Administration Review*, 48(6), 995–1004.

Donaldson, T. & Preston, L. E. (1995). Stakeholder theory on the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.

Drucker, P. F. (1992). *Managing the non-profit organization: practices and principles*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management. A stakeholder approach*. Pitman: Boston.

Freeman, R.E. & Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25(3), 88-106.

Freeman, R. E. (2011). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.

Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, 24(2), 191–205.

Ivašković, I. (2019). Za kaj si prizadevajo neprofitni športni klubi? *Economic and Business Review*, 21(pos. št.), 147–152.

Ivašković, I. (2020a). Učinki javnega financiranja na neprofitna športna društva. *Teorija in praksa: revija za družbena vprašanja*, 57(2), 664–680.

Ivašković, I. (2020b). Who are the decision-makers in non-profit sport clubs from transition countries?. V: Kolaković, M., Horvatinović, T., Turčić, I., Turuk, M. (ur.). *5th Business & Entrepreneurial Economics Conference, online, 20th - 23rd May 2020: conference proceedings*. Zagreb: Student Business Incubator at the University of Zagreb. 133–142.

Junghagen, S (2018). Tensions in stakeholders relations for a Swedish football club – a case study. *Soccer & Society*, 19(4), 612–629.

Katz, D. & Kahn, R. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.

Kearns, K. P., & Scarpino, G. (1996). Strategic planning research: knowledge and gaps. *Nonprofit Management & Leadership*, 6(4), 429–439.

Lindenberg, M. (2001). Are we at the cutting edge or the blunt edge? Improving NGO organizational performance with private and public sector strategic management frameworks. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3), 247–270.

Lyons, M. (2001). *Third sector*. Sydney: Allen & Unwin.

Mendelow, A. (1991). *Proceedings Of The Second International Conference On Information Systems*. Cambridge, MA.

Mendizabal, X., San-Jose, L. & Garcia-Merino, J. D. (2020). Understanding and mapping stakeholders of sport clubs: particularities. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 10(3), 359–378.

Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.

Mulhare, E. M. (1999). Mindful of the future: Strategic planning ideology and the culture of nonprofit management. *Human Organizations*, 58(3), 323–330.

Murray-Webster, R. & Simon, P. (2006). Making sense of stakeholder mapping. PM World Today. Najdeno 5. maja 2011 na spletnem naslovu: [www.pmforum.org](http://www.pmforum.org).

Paauwe, J. & Boselie, P. (2008). HRM and performance: What's next? Working paper. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies. Najdeno 23. maja 2013 na spletnem naslovu: [digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/476](http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/476).

Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York, NY, Harper and Row.

Polonsky, M. J. (1995). A stakeholder theory approach to designing environmental strategy. *Journal Of Business and Industrial Marketing*, 10(3), 29–46.

Pološki-Vokić, N. (2004). Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima. *Ekonomski pregled*, 55(5–6), 455–478.

Rowley, T. J. (1997). Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review*, 22(4), 887–910.

Sanchez, L. C., Barajas, A. & Sanchez-Fernandez, P. (2019). Sport finance: Revenue sources and financial regulations in European football. V: Garcija, J. (ur.). *Sports (and) Economics*. Madrid: Funcas, 327–366.

Santora, J. C. & Sarros, J. C. (2001). CEO succession in nonprofit community-based organizations: Is there room for insiders at the top? *Career Development International*, 6(2), 107–111.

Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J. & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5(2), 61–75.

Seippel, Ø., Breuer, C., Elmoose-Østerlund, K., Feiler, S., Perényi, S., Piątkowska, M. & Scheerder, J. (2020). In Troubled Water? European Sports Clubs: Their Problems, Capacities and Opportunities. *Journal of Global Sport Management*. Dostopno na: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/24704067.2020.1806493?needAccess=true>.

Verčič, D. (2002). Odnosi z javnostmi v neprofitnih organizacijah. V D. Jelovac (ur.), *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij* (str. 199–212). Ljubljana: Študentska organizacija Univerze v Ljubljani.