

UČINKI JAVNEGA FINANCIRANJA NA NEPROFITNA ŠPORTNA DRUŠTVA**

Povzetek. Članek preučuje učinke, ki jih ima različno razmerje med javnim in zasebnim financiranjem športnih društev na njihove strateške odločitve in končne rezultate. Rezultati analize podatkov, zbranih med 73 neprofitnih košarkarskih klubov iz štirih držav jugovzhodne Evrope, kažejo, da tisti klubi, ki večji delež sredstev dobijo iz javnih virov, sprejemajo manj agresivne strateške odločitve. Ti klubi dajejo prednost rasti organizacije, so nagnjeni k manjšemu tveganju in kažejo nekoliko večjo skrb za potrebe lokalne skupnosti. Na drugi strani rast deleža sredstev iz zasebnih virov vpliva na večje poudarjanje stroškovne učinkovitosti, doseganje vrhunskih športnih rezultatov in postavljanje krajših rokov za doseg organizacijskih ciljev. Ravno tako večji delež financiranja iz zasebnih virov implicira primerjalno boljše športne in posledično tudi finančne rezultate.

Ključni pojmi: javno financiranje, neprofitne organizacije, košarkarski klubi, strategije, uspešnost

Uvod

V tranzicijskem delu jugovzhodne Evrope številni športni klubi še vedno delujejo kot neprofitne organizacije. Slednje ni nič presenetljivega, saj so neprofitne statusne oblike prisotne tudi pri športnih klubih drugod v Evropi. Vsekakor pa je fascinantno dejstvo, da je tudi večina vrhunskih športnih klubov v tranzicijskih državah še vedno organizirana v raznih oblikah neprofitnih organizacij, čeprav različni zakonodajni okvirji večinoma omogočajo transformacijo v druge oblike (Ilešič, 2004). To ne nazadnje velja tudi za Slovenijo. Med razlogi za to je tudi nekoliko lažji dostop do javnih virov financiranja, predvsem zato, ker naj bi takšni športni klubi po mnenju Evropske komisije morali predvsem ponujati možnosti za ukvarjanje s športom širši lokalni skupnosti, in tako promovirati idejo »šport za vse« (Petry et al., 2004). Zato so evropska športna društva tradicionalno, za razliko od

* Ddr. Igor Ivašković, docent, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani, Slovenija.

** Izvirni znanstveni članek.

severnoameriških, nekoliko bližje neprofitnemu sektorju. Dejstvo, da tudi profesionalni športni klubi, ki tekmujejo na najvišji kakovostni ravni, delujejo kot neprofitne organizacije, je posledica specifičnih zgodovinskih okoliščin v tranzicijskih državah. V obdobju centralnoplanskih gospodarstev so klube oblikovale nacionalne športne zveze, zato so bili vsi ustanovljeni kot neprofitne in amaterske organizacije. Propad komunističnih režimov v vzhodni Evropi je spodbudil proces profesionalizacije najboljših športnih klubov, vendar so v večini primerov ti – ne glede na velikost njihovega proračuna, stopnjo profesionalizacije, raven kakovosti in drugo – ohranili neprofitni pravni status. Posledično se tudi danes slika z začetka desetletja ni bistveno spremenila, nekatere raziskave (npr. Škorić et al., 2012) pa kažejo, da se proračuni teh športnih klubov – v primerjavi s proračuni športnih klubov iz zahodne Evrope – še vedno nesorazmerno več polnijo iz javnih virov sredstev, še bolj pa iz podjetij, ki so še vedno vsaj delno v lasti države.

Javne institucije imajo običajno drugačne ali celo nasprotujoče interese zasebnim sponzorjem, kar lahko povzroči številne težave pri upravljanju neprofitnih športnih klubov. Namen tega prispevka je prispevati k razpravi o razlikah med neprofitnimi športnimi organizacijami, ki jih povzroči financiranje bodisi iz javnih bodisi iz zasebnih virov. Posledično prispevek omogoča predvidevanje, kaj lahko pričakujemo od tistega segmenta neprofitnih klubov, pri katerih so večji delež financiranja prevzeli zasebni sponzorji. Po uvodu teoretični del prispevka najprej predstavi prednosti in slabosti javnega financiranja, nato pa obravnava modele in njihove dosedanje empirične preverbe ter iz tega izpelje ključne strateške dileme športnih klubov nasploh. V tretjem podpoglavju tega dela je razvit hipotetični model, s katerim poskušamo razložiti, kako financiranje iz javnih in zasebnih sredstev vpliva na razreševanje identificiranih strateških dilem ter posredno tudi na finančno ter športno uspešnost obravnavanih klubov. Tretji del opredeljuje ključne metodološke postavke študije, četrto pa prikazuje rezultate, ki si nato pojasnjeni v zadnjem, sklepnem delu. Študija na teoretični ravni omogoča boljše razumevanje razmerja med obravnavanimi spremenljivkami, kar bo prispevalo k razpravi o upravičenosti delovanja športnih klubov v okviru neprofitnih statusno-pravnih oblik. S praktičnega vidika pa bi rezultati morali biti koristni tako vodjem športnih klubov pri anticipaciji potencialnih konfliktov med zasebnimi in javnimi interesi kot tudi zakonodajalcem pri ustvarjanju zakonskega okvirja, ki bo omogočal optimalno distribucijo javnih sredstev.

Teoretični okvir in hipoteze

Prednosti in slabosti javnega financiranja

Lažji dostop do javnih sredstev omogoča športnim klubov izvajanje širšega spektra dejavnosti, obenem pa je to lahko tudi zametek spora med javnimi in zasebnimi vlagatelji glede strategij klubov in njihovih ciljev. Posledično je razumljivo, da še vedno poteka razprava o tem, ali naj športna društva uživajo neprofitni status in dostop do javnih sredstev ali ne. Kritiki neprofitnosti športnih klubov v tranzicijskih državah podpirajo idejo o njihovem preoblikovanju v profitne statusno-pravne oblike, pri čemer kot argument navajajo pomanjkanje poslanstva teh organizacij, usmerjenega v javno dobro. Ravno tako se kot argument pogosto navaja načelo transparentnosti lastništva in posledične odgovornosti v organizacijah, ki izvajajo športno dejavnost (Bergant Rakočević, 2008). Glede na ta stališča športni klubi niso ustanovljeni z namenom pomoči ranljivim segmentom prebivalstva, zato jim ne bi smeli dovoliti, da se potegujejo za tista javna sredstva, s katerimi bi morali iskati način, kako povečati družbeno korist predvsem nepriviligiranim slojem. Kritiki neprofitnosti športnih klubov prav tako obtožujejo, da se športni klubi pravzaprav pogosto uporabljajo kot orodje za prikrito žetev dobičkov med nekaterimi interesnimi skupinami, ki ne bi smele imeti koristi od neprofitnih organizacij v dobrih časih, medtem ko v slabih iste interesne skupine bežijo od prevzemanja odgovornosti. Ravno ambicija uprav športnih klubov, da zadovoljijo nekatere deležnike, lahko namreč v praksi pogosto privede do odtujitve organizacije od drugih interesnih skupin, ki bi morale biti v središču organizacijskega poslanstva (Daft, 1998). Na drugi strani se kot glavni argument za ohranjanje neprofitnih statusno-pravnih oblik pri športnih klubih izpostavljajo pozitivne eksternalije, in sicer predvsem širjenje pozitivnih športnih vrednot in vrednot zdravega življenja med mladino. Čeprav je to težko izmeriti, pa je res, da lahko širitev teh vrednot bistveno pripomore k razvoju zdrave, zadovoljne in uspešne družbe. V skladu z načeli ekonomske logike bi morali torej športne dejavnosti financirati tisti, ki imajo od tega koristi. V kolikor so pozitivni donosi tako zasebni kot javni, je smiselno, da je breme financiranja ravno tako zasebno kot javno. S tega vidika bi bilo nepošteno onemogočiti športnim klubom kandidiranje za sredstva iz skladov, namenjenih neprofitnim dejavnostim. Skupina avtorjev (npr. Ben-Ner in Van Hooymissen, 1991; LeRoux, 2009) ravno tako zanika trditev, da se interesne skupine, ki financirajo neprofitne organizacije, tudi dejansko obnašajo kot dobavitelji kapitala in bi jih zanimala le za donosnost njihovih naložb. Če pa ti obstajajo, naj ne bi imeli pomembnejšega vpliva na določanje strategij neprofitnih športnih klubov. Argumenti obeh strani so na prvi pogled dobro utemeljeni, očitno

pa imajo različna izhodišča, kar nas je spodbudilo k izvedbi pričujoče empirične raziskave.

Strateške dileme športnih klubov

Na ključne točke produkcijskega procesa športnih klubov, v katerih prihaja do najpomembnejših strateških odločitev, sta opozorila že Baroncelli in Lago (2006), medtem ko so to empirično to potrdili Kern, Schwarzmann in Wiedenegger (2012). Slednji so namreč na primeru profitnih nogometnih klubov opazili, da se pri vodstvih športnih klubov pogosto pojavlja dilema, kako in v kolikšnem deležu naj se porabijo letna proračunska sredstva, ki jih ima klub na voljo. S to dilemo se ukvarjajo tako v manj kot v bolj uspešnih klubih. Ravno iz procesa delitve letnega proračuna kluba, če ga spremljamo skozi več let, v največji meri lahko razberemo dejanske strategije, ki jih posamezen klub zasleduje. Kern, Schwarzmann in Wiedenegger (2012) so pri tem opozorili na potencialni konflikt, do katerega lahko pride med tistimi, ki eventualni presežek prihodkov nad odhodki želijo usmeriti v razvoj športne infrastrukture, in na drugi strani tistimi, ki bi se raje osredotočili na pridobivanje novega športnega kadra z večjo tržno vrednostjo ter večjim športnim potencialom od obstoječega. V tem kontekstu je Keller (2008) opredelil temeljno razdelitev športnih klubov: na tiste, ki zasledujejo vzdržno oziroma stabilno strategijo, in tiste, ki zasledujejo strategijo hitrega doseganja vrhunskih športnih rezultatov. Prvi naj bi večino svojih finančnih presežkov vlagali v razvoj infrastrukture in razvoj lokalne baze mladih športnikov, drugi pa se usmerjajo na takojšnje vlaganje večine finančnih presežkov v pridobivanje novih športnikov, ki so trenutno bližje optimumu svojih fizičnih in taktičnih sposobnosti, ter jih je mogoče z razpoložljivimi finančnimi sredstvi pridobiti na trgu. S slednjimi lahko namreč v krajšem času uresničijo ambicije po vrhunskem športnem dosežku. Slednja strategija omogoča hitrejšo rast oziroma pospešuje dinamiko pozitivnih spiralnih učinkov, vendar je obenem zaradi večjih finančnih vložkov tudi bolj tvegana od t. i. stabilne strategije. Keller (2008) se je s tem dotaknil ključnega momenta v produkcijskem procesu športnih klubov, in sicer problema izbire strategije oziroma strateškega fokusa klubskega vodstva, ki se manifestira pri procesu delitve proračuna in ga determinira struktura lastnikov ter njihovih interesov. Z ozirom na to in temeljne determinante strategij po Tanu in Litschertu (1994) lahko poskušamo izpostaviti tri ključne dileme, ki so pravzaprav ključna strateška vprašanja v neprofitnih športnih klubih:

1. *V kolikšni meri poudarjati pomembnost vrhunskih tekmovalnih rezultatov (intenzivno športno delovanje) na račun želje po razvoju lokalne skupnosti (ekstenzivno delovanje)?* Gre za temeljno dilemo športnih klubov, o kateri je pisalo že več avtorjev (Kern et al., 2012) in je posledica

združevanja pojmov športa, ki implicira tekmovalnost, in kluba, ki predstavlja organizacijo, vpeto v lokalno skupnost. Čeprav se morda na prvi pogled dva smotra delovanja športnega kluba ne zdita izključujoča, se vsako vodstvo prej ali slej mora opredeliti, ali bo bolj poudarilo vključevanje domačega prebivalstva v klubske aktivnosti ali pa bo povsem internacionaliziralo svojo dejavnost in bo poskušalo klub z najboljšimi človeškimi resursi, ki se ponujajo na mednarodnih trgih, pripeljati do tekmovanj na najvišji evropski in svetovni kakovostni ravni. Gre torej za opredeljevanje temeljnega cilja in poslanstva organizacije, kar je še posebej težavno ravno v neprofitnih športnih klubih.

2. *V kolikšni meri zahtevati hitre rezultate (sprejemati večje tveganje) nasproti dolgoročnemu delu in manjšemu tveganju?* To je klasična dilema, ki se pojavlja pri vseh investicijskih odločitvah. Gre za odločitev vlagatelja, kdaj želi realizirati donos na lastno investicijo. Krajši rok povračila vloženga in pričakovana visoka donosnost seveda za investitorja predstavljata večjo korist. Vendar to običajno implicira tudi višjo stopnjo tveganja. V primeru košarkarskih klubov gre v tem kontekstu običajno za odločitev vodstva o tem, kako hitre pozitivne spiralne učinke želijo in koliko so pri tem pripravljeni tvegati. Najhitrejši spiralni učinki se ponujajo pri zasledovanju t. i. strategije anorganske rasti, a je to tudi strategija z najvišjo stopnjo tveganja. Ta odločitev torej odraža stopnjo tveganosti in časovno dimenzijo po Tanovi in Litschertovi (1994) opredelitvi.
3. *V kolikšni meri izpolnjevati cilj zmanjševanja stroškov nasproti ambiciji po rasti organizacije?* Ta razmejitev pravzaprav odraža dve dimenziji Tanove in Litschertove (1994) segmentacije strategij, in sicer stopnji napadalnosti in proaktivnosti. Bolj napadalna in proaktivna vodstva namreč poskušajo izboljšati in povečati obseg delovanja organizacije, medtem ko tista z manjšo stopnjo proaktivnosti zavirajo spremembe in se ne spuščajo v nove projekte. Organizacija lahko raste na več načinov. Lahko namreč povečuje svoje članstvo ali povečuje obseg organizacijskih dejavnosti, vendar pa tudi povečevanje obsega organizacijskih sredstev oz. bilančne aktive pomeni organizacijsko rast. Ambicija po zmanjševanju stroškov ni povsem v nasprotju s slednjo možnostjo, vendar je običajno v neskladju s klasičnim razumevanjem rasti organizacije, ki se nanaša na povečevanje članstva in obsega dejavnosti. Tudi v primeru športnih klubov se vodstva soočajo z dilemo povečevanja članstva in posledično povečevanja aktivnosti na eni in konservativno politiko na drugi strani. Rast organizacije pomeni potencial tudi za večje prihodke, vendar je v to potrebno najprej določen obseg sredstev vložiti. To vključuje vlaganje v klubske infrastrukture, v trženjske dejavnosti za privabljanje mladih, investicije v trenerski in administrativni kader itd.

Hipoteze

Pri razpravi o učinkih javnega financiranja na strateške procese športnih klubov in upravičenosti njihove neprofitnosti se poraja tudi stalna dilema ekonomskih teoretikov, in sicer ali je bolje, da imajo na določen tip organizacij večji vpliv javne institucije ali zasebni subjekti s svojimi interesi. Dosedanja odkritja kažejo, da so vodstva zasebnih podjetij načeloma bolj nagnjena proaktivnosti, so bolj inovativna in so pripravljena sprejeti večje tveganje od organizacij, kjer ima večjo vlogo državna ali občinska oblast (Zahra et al., 2000; Cuervo in Villalonga, 2000; Megginson et al., 1994). V slednjih naj bi – ravno nasprotno – stil menedžmenta imel manjšo stopnjo podjetnosti, prizadeval naj bi si za opravljanje dejavnosti po ustaljenih tirih in sprejemal manj agresivne strategije (Brouthers et al., 2007) z manjšimi pritiski po hitrem doseganju rezultatov (Whitley in Czaban, 1998; Lioukas et al., 1993). Med vzroki za to se navajajo dejstva, da se zasebniki bolj prilagajajo trgu, njihove reakcije posledično morajo biti hitrejše, saj breme potencialnih izgub nosijo sami, medtem ko odločevalci v javni sferi, ki zastopajo državni ali občinski interes, breme izgub lahko porazdelijo na bistveno širši krog subjektov. Enak princip velja tudi v obratnem primeru; potencialni donosi v organizacijah, v katerih imajo večji vpliv zasebniki, se običajno delijo v ožjem krogu, kar povečuje njihovo motivacijo po učinkovitosti in inovativnosti. Tudi empirično je bila teza o hitrejših reakcijah, večji tržni orientiranosti in bolj učinkovitem delovanju večkrat potrjena v različnih kontekstih, tudi pri športnih organizacijah (Vos et al., 2011; Luo in Tan, 1998; Parker, 1995; Brouthers et al., 2007). Zaradi tega lahko sklepamo, da bodo tudi košarkarski klubi, v katerih je delež zasebnih sredstev v proračunu večji, bolj poudarjali nujnost hitrih rezultatov in stroškovne učinkovitosti. Obenem naj bi vodstva teh klubov v skladu z večjo tržno orientiranostjo dajala večji pomen športnim rezultatom kot razvoju lokalnega okolja, saj je ravno športni rezultat ključni vzvod do medijske izpostavljenosti, katera neprofitnim športnim organizacijam omogoča lažje ponovno pridobivanje sredstev iz zasebne sfere (Berrett in Slack, 2001). Športni rezultati so torej tudi ključni vzvod za doseganje boljših finančnih rezultatov, večje poudarjanje finančnih kriterijev uspešnosti v organizacijah z večjim vplivom zasebnikov pa so že potrdile nekatere študije (Estrin, 1994; Megginson et al., 1994). Obenem večje zanašanje na zunanje zasebne vire tudi nekoliko povečuje finančna tveganja za neprofitne športne klube (Wicker et al., 2013; Coates et al., 2014). Večji delež javnih sredstev v klubskem proračunu naj bi potemtakem imel ravno obraten učinek. Na osnovi tega postavljamo prvo hipotezo s sklopom treh podhipotez.

Hipoteza 1: Relativna vplivnost deležnikov iz javnega sektorja se neposredno odraža na strateški fokus neprofitnih košarkarskih klubov, tako da:

- *H 1a: Klubi z večjim deležem sredstev iz javnih virov sprejemajo nižjo stopnjo tveganja in bolj poudarjajo manjše tveganje kot hitre rezultate.*
- *H 1b: Klubi z večjim deležem sredstev iz javnih virov več poudarka dajejo zadovoljevanju potreb lokalnega okolja kot doseganju vrhunskih športnih rezultatov.*
- *H 1c: Klubi z večjim deležem sredstev iz javnih virov več poudarka dajejo rasti organizacije kot zmanjševanju stroškov.*

Literatura zadnjih treh desetletij ponuja veliko dokazov, da razlike v strateških odločitvah vodijo tudi do različnih organizacijskih rezultatov (Pearce et al., 1987; Berman et al., 1999; Prajogo in Sohal, 2006). Na primer, Dess in Davis (1984) trdita, da so podjetja, ki so se identificirala z eno izmed generičnih strategij, ki jih je opredelil Porter (1980), dosegla boljši rezultat od tistih, ki so se našla nekje med strategijo učinkovitosti in strategijo diferenciacije. Z ozirom na navedeno je vsekakor smotno preučiti, kako se relativna vplivnost javnih deležnikov odraža na uspešnost preučevanih neprofitnih košarkarskih klubov. V kolikor zgoraj postavljene hipoteze držijo, bi se manjša tržna naravnost, manjše tveganje in manjši pritisk na doseganje hitrih rezultatov morali odraziti tudi na tekmovalni in finančni uspešnosti preučevanih klubov. Klubi, ki so bolj tržno orientirani, namreč zasledujejo cilj vrhunškega športnega rezultata, saj je to za tržne subjekte, ki so za klube vir sredstev, veliko bolj privlačno, kot je razvoj lokalnega okolja. S tem klubi še povečajo interes ne le pri drugih sponzorjih, temveč svoje prilive lahko povečajo tudi zaradi večje konkurenčnosti na trgih športne delovne sile, kjer so drugi klubi pripravljene plačati več za odkup pravic, ki jih klubi imajo v razmerju z obstoječimi člani svoje ekipe. Na drugi strani pritiski k hitrejšim rezultatom silijo k sprejemanju bolj agresivnih strategij, ki omogočajo višje donose, poudarek na stroškovni učinkovitosti pa implicira večji donos na vsako enoto vloženih finančnih sredstev v delovanje kluba. Slednje se lahko doseže tudi z bolj restriktivnim trošenjem. Nekatere raziskave, tudi tiste med športnimi organizacijami, kažejo, da zasebniki namreč veliko bolj nadzirajo trošenje lastnih sredstev, kot to počnejo predstavniki javnih institucij z javnim denarjem (Vos et al., 2011; Berg et al., 2005). Te predpostavke je mogoče utemeljiti tudi z empiričnimi ugotovitvami, ki kažejo, da imajo organizacije z bolj agresivnimi strategijami boljše finančne rezultate (Naman in Selvin, 1993), tisti z večjim vplivom države pa slabše (Brouthers et al., 2007). Za športne organizacije glede tega obstajajo le posredni dokazi, in sicer naj bi bile tiste z večjim vplivom zasebnikov fleksibilnejše in razpolagali naj bi z večjim obsegom profesionalnih znanj (Sharpe, 2005; Wicker in Breuer, 2012) ter širšim naborom menedžerskih ukrepov, ki na drugi strani, s perspektivne nosilcev javnega interesa, niso vedno sprejemljivi (Whitley in Czaban, 1998). Posledično lahko zastavimo tudi drugo hipotezo s pripadajočimi tremi podhipotezami.

Hipoteza 2: Relativna vplivnost deležnikov iz javnega sektorja se posredno prek strateškega fokusa odraža na tekmovalno-finančno uspešnost športnih klubov, tako da:

- *H 2a: Klubi, ki sprejemajo nižjo stopnjo tveganja, dosegajo slabši športni in finančni rezultat.*
- *H 2b: Klubi, ki poudarjajo zadovoljevanje potreb lokalnega okolja bolj kot doseganje vrhunskih športnih rezultatov, dosegajo slabši športni in finančni rezultat.*
- *H 2c: Klubi, ki poudarjajo rast organizacije bolj kot zmanjševanje stroškov, dosegajo slabši športni in finančni rezultat.*

Metodologija

V tej raziskavi so bili uporabljeni podatki, zbrani v letu 2014 med košarkarskimi klubi iz Bosne in Hercegovine (BIH), Hrvaške, Slovenije in Srbije. V času izvedbe študije je v vseh štirih državah v opazovanih kakovostnih rangih obstajalo 249 košarkarskih klubov. Na sodelovanje v raziskavi jih je pristalo 73, kar predstavlja 29,3% in je glede na 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 ligi ABA (Adriatic Basketball Association) in drugih mednarodnih tekmovanjih. To so relativno majhne organizacije, ki imajo v povprečju 22,1 članov (brez otrok v šolah košarke) in s povprečnim letnim proračunom okoli 400.000 EUR. Konkretno je podatke posredovalo 73 članov ožjega vodstva (člani uprave oziroma upravnega odbora ali izvršni direktor). Osebe na omenjenih funkcijah imajo običajno najboljši pregled nad delovanjem klubov, njihovimi strateškimi cilji in vplivi različnih interesnih skupin. Anketiranci so imeli v povprečju 4,87 let izkušenj (SO = 3,70) z delom v sedanjih organizaciji, na trenutnem položaju v klubu pa so bili v času anketiranja v povprečju 2,53 let (SO = 1,36).

Razmerje med javnimi in zasebnimi sredstvi v klubskem proračunu. Struktura letnega proračuna košarkarskih klubov – glede na delež javnih in zasebnih virov – implicira, ne glede na dejanski absolutni znesek finančnih sredstev, relativno pomembnost dveh skupin deležnikov za določen klub. Medtem ko relativni delež javnih sredstev v klubskem proračunu določa položaj oziroma moč in potencialni vpliv nosilcev javnega interesa, torej občinskih in državnih institucij ter institucij EU, delež zasebnih sredstev implicira moč vpliva zasebnikov, za katerimi so zasebni interesi. Deležniki, ki prispevajo v klubski proračun, svojo moč črpajo iz možnosti aktiviranja t. i. mehanizma »zadržanja sredstev«, ki ga po Froomanu (1999) deležniki uporabljajo, če organizacija ne zasleduje njihovih ciljev. V danem primeru

se je anketiranec opredelil glede razmerja med javnimi in zasebnimi viri financiranja, in sicer na 7-stopenjski Likertovi lestvici, pri čemer je vrednost 1 pomenila, da se klub v celoti financira samo iz javnih virov (100% klubskega proračuna), medtem ko je delež zasebnih virov 0% klubskega proračuna. Vrednost 7 je torej implicirala financiranje v celoti (100%) iz zasebnih virov in 0% iz javnih virov sredstev. Ocena 4 pa je potemtakem pomenila, da klub približno enak delež dobi iz zasebnih in javnih virov (po 50% iz vsake skupine virov). Pri zbiranju podatkov smo se izognili določanju razmerja v odstotek natančno, saj bi to povzročilo težavo opredeljevanja pri tistih sponzorjih in donatorjih, ki so deloma v zasebni in deloma v državni lasti, kar bi obenem impliciralo bodisi razkrivanje vseh virov financiranja bodisi dodatno delo za anketirance, kar bi zmanjšalo odstotek odzivnosti in posledično veljavnost rezultatov študije.

Strateške usmeritve. Strateške usmeritve košarkarskih klubov so bile merjene s pomočjo opredeljevanja anketirancev glede treh ključnih strateških odločitev. Predstavniki vodstva preučevanih klubov so se namreč na 7-stopenjski lestvici opredeljevali, kaj je za klub pomembnejše¹:

- a. zmanjševanje stroškov ali rast organizacije;
- b. vrhunski športni rezultat ali razvoj lokalnega okolja;
- c. hitro doseganje rezultatov in večje tveganje ali delo na dolgi rok in manjše tveganje.

Uspešnost. V pričujoči raziskavi smo poskušali slediti Kaplanovemu (2001) priporočilu, da mora biti ocenjevanje uspešnosti neprofitnih organizacij večdimenzionalno. Seznam klubskih ciljev oziroma področij uspešnosti za primer obravnavanih neprofitnih košarkarskih klubov je pomagala sestaviti skupina dvanajstih oseb z vsaj 5-letnimi izkušnjami delovanja na vodstvenih položajih v neprofitnih košarkarskih klubih. Vsakega izmed članov strokovne skupine smo prosili, naj napiše pet razlogov, ki bi pojasnili, zakaj košarkarski klubi sploh obstajajo oziroma kaj naj bi bili po njihovem mnenju 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 bil vsak strokovnjak naprošen, naj opredeli še pet ciljev, ki jih po njegovih izkušnjah klubi tudi dejansko zasledujejo. Posledično je vsak izmed 12 strokovnjakov opredelil do 10

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

ciljev (cilji iz prve in druge skupine so se namreč lahko podvajali), končni seznam ciljev pa je bil rezultat združevanja podobnih oziroma tistih, ki jih je opredelilo 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). Ocenjevanje uspešnosti klubov je torej potekalo s pomočjo uspešnosti uresničevanja 15 opredeljenih parametrov. Člani vodstva so pri tem ocenjevali uspešnost konkretnega kluba na 7-stopenjski lestvici.² S ciljem preverjanja zanesljivosti teh subjektivnih ocen je bil izveden test korelacije med subjektivno in objektivno oceno uspešnosti na področju športnega rezultata članske ekipe. Slednji je namreč relativno enostavno merljiv objektivno, in sicer kot razmerje med številom zmag in številom odigranih tekem konkretnega kluba. Korelacijski koeficient med dvoletnim objektivnim pokazateljem športne uspešnosti in subjektivno oceno uspešnosti članske ekipe s strani vodstva je znašal 0,71 ($p < ,01$). Na temelju tega lahko sklepam, da so bili predstavniki vodstev relativno zanesljivi ocenjevalci ter da so njihove subjektivne ocene uspešnosti primeren odraz stvarne uspešnosti klubov na ocenjevanih področjih.

Obdelavo podatkov smo začeli s klasično statistično analizo ter analizo razlik med posameznimi skupinami klubov na različnih kakovostnih ravneh. Mera uspešnosti je bila pridobljena s pomočjo faktorske analize (explorative factor analysis – EFA). Končno je bilo izvedeno strukturno modeliranje enačb oziroma analiza SEM, s pomočjo katere je bilo ugotovljeno, kako razmerje med javnim in zasebnim financiranjem klubov vpliva na strateške odločitve vodstva ter posredno na uspešnost obravnavanih organizacij.

Rezultati

Tabela 1 prikazuje povprečne vrednosti subjektivne presoje članov vodstev klubov glede ključnih strateških odločitev. Iz slednje je mogoče razbrati, da so klubi na višji kakovostni ravni dosegali manjše vrednosti pri vseh treh postavkah, torej so večji pomen dajali zmanjševanju stroškov kot rasti organizacije, vrhunske športne rezultate so poudarjali bolj kot razvoj

² Pri tem je ocena »1« predstavljala popoln neuspeh oziroma najmanjšo uspešnost določene organizacije v primerjavi z zaznanimi konkurenti, ocena »7« pa je torej predstavljala maksimalno percepcijo uspešnosti določenega kluba.

lokalnega okolja, hkrati pa so tudi nekoliko bolj poudarjali hitro doseganje rezultatov in sprejemali višjo stopnjo tveganja od klubov, ki so v času izvedbe raziskave tekmovali v manj kakovostnih tekmovanjih. Slednji so bili torej bolj usmerjeni v rast, razvoj lokalnega okolja in v dolgoročno delovanje oz. manjše tveganje. Analiza variance (ANOVA) je potrdila, da je razlika pri vseh treh obravnavanih komponentah strateške usmeritve statistično značilna z zmerno dejansko razliko,³ a teh razlik ni bilo mogoče statistično potrditi pri primerjavi klubov druge kakovostne ravni s tistimi iz nižjih lig.⁴ Z vidika treh ključnih strateških odločitev se torej razlikujejo le prvoligaški klubi v primerjavi z ostalimi, medtem ko tega na osnovi danih rezultatov ne moremo trditi v primeru komparacije 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 sodelujejo v mednarodnih tekmovanjih ter ostalimi klubi, ki tekmujejo le v nacionalnih tekmovanjih.⁵

V naslednjem koraku smo za 15 subjektivnih ocen uspešnosti izvedli faktorsko analizo, ki je bila uspešna že v prvi iteraciji.⁶ Rezultati so nakazali dva relativno čista faktorja. Opazimo lahko, da so se v prvi faktor močnejše povezali cilji, ki so se nanašali na finančne in vrhunške športne rezultate, medtem ko je drugi faktor večinoma združeval cilje, ki so izhajali iz neprofitnega poslanstva in so bili usmerjeni k razvoju lokalnega okolja oziroma skupnosti. Prvi faktor je bil zato poimenovan »tekmovalno-finančni«, drugi pa »rekreativno-nefinančni« (Tabela 2). Za namen te raziskave smo uporabili faktor »tekmovalno-finančne« uspešnosti, saj je ta izkazoval višjo korelacijo s splošno percepcijo uspešnosti klubov (Ivašković, 2015: 108).

V nadaljevanju smo v skladu s priporočili (Podsakoff et al., 2013) izvedli še Harmanov test enega skupnega faktorja. Vzorec je pri tem pokazal šibko stopnjo ujemanja,⁷ kar pomeni, da en faktor ni mogel biti vzrok za večino variance v pričujoči študiji. Po tem je bil s strukturnim modeliranjem enačb testiran hipotetični model. Opazimo lahko, da so le trije parametri kazali na primernost modela za dano bazo podatkov, dva pa sta to ovrгла.⁸

³ 1. komponenta: $F = 6,127$; $p = 0,004$; $ES = 0,149$; 2. komponenta: $F = 10,920$; $p = 0,000$; $ES = 0,238$; 3. komponenta: $F = 7,432$; $p = 0,001$; $ES = 0,175$.

⁴ »Post hoc« testa (LSD $p = 0,906$; $0,364$; $0,250$ in Tamhane $p = 0,998$; $0,556$; $0,218$) sta pri vseh treh komponentah pri primerjavi teh dveh skupin klubov pokazala, da je p -vrednost nad mejo statistične značilnosti ($p > 0,05$).

⁵ 1. komponenta $t = -5,792$; $p = 0,000$; $ES = 0,321$; 2. komponenta $t = -8,579$; $p = 0,000$; $ES = 0,509$; 3. komponenta $t = -12,785$; $p = 0,000$; $ES = 0,374$.

⁶ Bartlettov test: $\chi^2(105) = 869,361$, $p = 0,000$ in Kaiser-Meyer-Olkinova mera primernosti vzorca večja od $0,6$, in sicer KMO = $0,796$; use MSA $> 0,5$.

⁷ CFI $< 0,5$; RMSEA $> 0,2$.

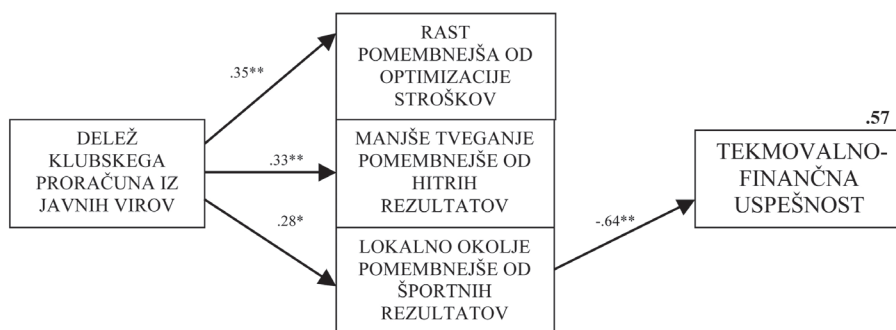
⁸ Vrednosti CFI (»comparative fit index«) in NFI (»normed fit index«) sta bili nad $0,9$, medtem ko je bilo razmerje med hi-kvadratom in stopnjami prostosti (χ^2/df) manjše od 3 , a sta NNFI (»non-normed fit

Rezultati odkrivajo potencialno pomanjkljivost hipotetičnega modela, saj sta bili dve povezavi močno zunaj področja statistične značilnosti na ravni 0,5. Preverjanje strukturnega modela enačb je namreč pokazalo, da odločitvi o poudarjanju zmanjševanja stroškov v primerjavi z rastjo ($\beta = 0,07$; $p = 0,47$) in poudarjanju hitrih rezultatov z višjo stopnjo tveganja nasproti dolgoročnemu delu in nižjemu tveganju ($\beta = 0,10$; $p = 0,33$) ne vplivata na tekmovalno-finančno uspešnost neproftnih košarkarskih klubov. To je v določeni meri mogoče pojasniti z ambivalentnim vplivom posameznih ciljev, ki se nahajajo na obeh straneh omenjenih strateških dilem. Zmanjševanje stroškov ima namreč samo po sebi ob predpostavki »ceteris paribus« pozitivni vpliv na finančno uspešnost, vendar do zmanjševanja stroškov v praksi prihaja v obdobju kriz, ko vodstva zasledujejo strategije organizacijskega krčenja. To običajno implicira tudi manjša vlaganja v športno ekipo, kar pogosto vpliva na slabši športni oziroma tekmovalni rezultat. Na drugi strani je rast organizacije običajno odvisna tudi od rasti prihodkov, ki imajo ravno tako »ceteris paribus« pozitivni vpliv neposredno na finančno uspešnost in posredno tudi na tekmovalni rezultat. Kljub temu pa rast v praksi pogosto vključuje tudi rast »netekmovalnega« ali amaterskega dela organizacije, kar ima negativen vpliv na uspešnost s tekmovalnega in finančnega vidika. Statistično neznačilna vplivnost odločanja o drugi strateški dilemi je lahko pojasnjena tudi bolj eksplicitno. Vodstva, ki bolj poudarjajo hitre rezultate, tudi organizacijske cilje zastavljajo za krajši časovni rok. Ravno tako velja tudi obratno: vodstva, ki poudarjajo dolgoročno delo, organizacijske cilje postavljajo na daljši časovni rok. V tem kontekstu je treba znova spomniti, da je uspešnost organizacije odvisna od organizacijske sposobnosti doseganja ciljev. Glede na to da se uspešnost doseganja ciljev meri po koncu obdobja, za katerega so cilji postavljeni, je razumljivo, da odločanje o časovni dimenziji nima statistično značilnega vpliva na uspešnost, saj je tudi sama percepcija uspešnosti odvisna od meritev v različni dolgih obdobjih. Ponovni premislek in navedeni argumenti so vplivali na odločitve, da se v naslednjem koraku odstranita dve statistično neznačilni vzročno-posledični povezavi. Modifikacijo strukturnega modela z izločitvijo neznačilnih povezav predlagajo tudi Bowen in Guo (2011: 162) ter McCoach (2003). Ta ukrep je rezultiral z bistvenim izboljšanjem vseh treh parametrov, ki so spodbijali primernost prvotnega hipotetičnega modela. Na podlagi rezultatov ujemanja v Tabeli 3 lahko ugotovimo, da se model, ki ga prikazuje Slika 4, zadovoljivo ujema z zbranimi podatki v tem primeru. Rezultati SEM so torej ovrgli del zastavljenih hipotez, obenem pa so, kot kaže spodnja slika, potrdili neposredno vzročno-posledično zvezo med vplivnostjo javnega

index») z vrednostjo pod 0,9 in RMSEA («root mean square error of approximation») z vrednostjo nad 0,1 ovrgla primernost.

financiranja in vsemi tremi merjenimi strateškimi odločitvami. Ravno tako je bila potrjena negativna vplivnost poudarjanja lokalne skupnosti nasproti športnim rezultatom na opazovani vidik uspešnosti.

Slika 4: REZULTATI STRUKTURNEGA MODELIRANJA ENAČB ZA KONČNI MODEL



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

Vir: lastni prikaz.

Da bi preverili posredovanje učinka med javnim financiranjem in uspešnostjo prek strateške odločitve večjega poudarjanja pomena lokalne skupnosti od vrhunskih športnih rezultatov, smo izvedli Sobelov test posredovanja učinka. V primeru obstoja popolnega posredovanja v povezavi X-M-Y (kjer je X neodvisna spremenljivka, M posrednik in Y odvisna spremenljivka) so poleg statistične značilnosti Sobelovega testa tudi vse bivariatne povezave (X-M, M-Y in X-Y) statistično značilne. Dodajanje povezav X-M in X-Y v model ne bi smelo izboljšati rezultatov ujemanja (Mach et al., 2010). Na drugi strani, v kolikor gre le za indirektni učinek, povezava X-Y ni statistično značilna. Rezultat (Sobelov test: $z = 2.32$, $p = .02$) je potrdil, da je statistično značilen posredniški učinek obstajal, pri čemer je šlo za indirektno posredovanje, saj regresija med vplivom javnega financiranja in kazalnikom uspešnosti, pri čemer je slednja imela vlogo odvisne spremenljivke, ni pokazala statistično značilne povezave.

Sklepi

Namen te raziskave je bil odkriti, kako javno financiranje vpliva na strateške odločitve, prek njih pa na športne in finančne rezultate neprofitnih športnih klubov. Prispevek najprej identificira ključne strateške dileme neprofitnih športnih klubov, pri čemer upošteva 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,

potrebno modificirati klasifikacijo. Rezultati kažejo, da večji relativni vpliv javnih institucij, ki se manifestira z relativno večjim deležem javnih sredstev v klubskih proračunih, negativno vpliva na končno tekmovalno-finančno uspešnost klubov, in sicer predvsem prek strateškega poudarjanja doseganja ciljev, ki so vezani na razvoj lokalnega okolja in na račun tega manjše pomembnosti vrhunskih športnih rezultatov. To je v skladu z domnevami in prejšnjimi ugotovitvami, da večji vpliv zasebnikov povečuje možnost finančnega uspeha organizacij. Raziskava je tudi potrdila, da se neprofitni športni klubi bistveno razlikujejo glede odločanja pri treh ključnih strateških vprašanjih, in sicer tisti z večjim relativnim vplivom zasebnikov bolj poudarjajo doseganje vrhunskih športnih rezultatov od skrbi za razvoj lokalnega okolja, sočasno pa tudi dajejo večji pomen zmanjševanju stroškov v primerjavi s cilji, ki bi bili vezani na rast organizacije. Ravno tako bolj poudarjajo hitre rezultate in sprejemajo višjo stopnjo tveganja od klubov, v katerih je večji relativni strateški vpliv javnih institucij. To se sklada z ugotovitvami, da so tiste organizacije, kjer je vpliv zasebnikov večji, bolj tržno orientirane, bolj stroškovno učinkovite, sprejemajo bolj agresivne strategije in so v skladu s tem pripravljene na večjo proaktivnost ter sprejem višje stopnje tveganja. Obenem je nekoliko presenetljiv rezultat, da poudarjanje hitrih rezultatov na račun višjega tveganja in nagnjenost k spodbujanju rasti namesto optimizaciji stroškov nimata pomembnega vpliva na športno in finančno uspešnost športnega kluba. Ključno strateško vprašanje je torej s tega vidika, ali se osredotočiti na vrhunske športne dosežke ali poudarjati cilje lokalne skupnosti.

Ugotovitve ponujajo empirično podporo za odločanje na zakonodajnem področju pri urejanju statusa športnih klubov. Z analizo razlik med klubi na različnih kakovostnih ravneh lahko pričujoča študija pomaga predvsem pri odločitvi, kje potegniti mejo med neprofitnostjo in profitnostjo športnih klubov. Ravno tako pričujoča študija z opredelitvami strateških alternativ in identifikacijo strateških dilem vodstvom neprofitnih športnih klubov ponuja novo orodje menedžmenta, ki lahko olajša proces odločanja, predvsem pa omogoča, da se vodstva ne zapletajo v začarane kroge konfliktnih strateških odločitev.

LITERATURA

- Baroncelli, Alessandro in Umberto Lago (2006): Italian Football. *Journal of Sport Economics*, February: 13–28.
- Becker, Brian. E. in Mark A. Huselid (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.
- Ben-Ner, Avner in Theresa Van Hoomissen (1991): Nonprofits in the mixed economy: a demand and supply analysis. *Annals of Public and Cooperative Economics* 62 (4): 519–550.

- Berg, Sanford, Chen Lin in Valery Tsaplin (2005): Regulation of State-Owned and Privatized Utilities: Ukraine Electricity Distribution Company Performance. *Journal of Regulatory Economics*, 28 (3): 259–287.
- Bergant-Rakočević, Vesna (ur.) (2008). *Šport & pravo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Berman, Shawn L., Andrew C. Wicks, Suresh Kotha in Thomas M. Jones (1999): Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal* 42 (5): 488–506.
- Berrett, Tim in Trevor Slack (2001): A Framework for the Analysis of Strategic Approaches Employed by Non-profit Sport Organisations in Seeking Corporate Sponsorship. *Sport Management Review* 4 (1): 21–45.
- Bowen, Natasha K. in Shenyang Guo (2011): *Structural equation modelling (pocket guides to social work research methods)*. Oxford University Press.
- Brouthers, Keith D., Maarten Gelderman in Patrick Arensk (2007): The influence of ownership on performance: Stakeholder and strategic contingency perspectives. *Schmalenbach Business Review* 59 (3): 225–242.
- Coates, Dennis, Pamela Wicker, Svenja Feiler in Cristoph Breuer (2014): A bivariate probit examination of financial and volunteer problems of non-profit sport clubs. *International journal of sport finance* 9 (3): 230–248.
- Cuervo, Alvaro in Belen Villalonga (2000): Explaining the variance in the performance effects of privatisation. *Academy of Management Journal* 25 (3): 581–590.
- Daft, Rirchard L. (1998): *Organization theory and design* (6th ed.). Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Dess, Gregory G. in Peter S. Davis (1984): Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management Journal* 27 (3): 467–488.
- Estrin, Saul (1994): *Privatization in Central and Eastern Europe*. London: Longman.
- Frooman, Jeff (1999): Stakeholder influence strategies, in: *Academy of Management Review* 24 (2): 191–205.
- Ilešič, Marko (2004): Pravni status športnih organizacij. *Podjetje in delo* 30 (6–7): 1639–1644.
- Ivašković, Igor (2015): *Vpliv ravnanja z ljudmi pri delu na uspešnost profesionalnih športnih klubov z nedobičkovno tradicijo – študija košarkarskih klubov v Jugovzhodni Evropi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kaplan, Robert S. (2001): Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership* 11 (3): 353–370.
- Keller, Kevin Lane (2008): *Strategic brand management. Building, measuring, and managing brand equity* (3rd ed.). Upper Saddle River (NJ): Pearson.
- Kern, Alexander, Michael Schwarzmann in Armin Wiedenegger (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.

- LeRoux, Kelly (2009): Managing stakeholder demands. Balancing responsiveness to clients and funding agents in nonprofit social service organizations. *Administration & Society* 41 (2): 158-184.
- Lioukas, Spyros, Bourantas, Dimitris in Vassilis Papadakis (1993): Managerial autonomy of state-owned enterprises: Determining factors. *Organization Science* 4 (4): 645-666.
- Luo, Yadong in Justin J. Tan (1998): A comparison of multinational and domestic firms in an emerging market: A strategic choice perspective, in: *Journal of International Management* 4 (1): 21-40.
- Mach, Merce, Simon Dolan in Shay Tzafrir (2010): The differential effect of team members' trust on team performance: The mediation role of team cohesion. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 83 (3): 771-794.
- McCoach, D. Betsy (2003): SEM isn't just the schoolwide enrichment model anymore: structural equation modelling (SEM) in gifted education. *Journal for the Education of the Gifted* 27 (1): 36-61.
- Meggison, William L., Robert C. Nash in Mathias van Randenborgh (1994): The financial and operating performance of newly privatized firms. *Journal of Finance* 49 (2): 403-452.
- Naman, John L. in Dennis P. Slevin (1993): Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests. *Strategic Management Journal* 14 (2): 137-153.
- Parker, David (1995): Privatization and agency status: identifying the critical factors for performance improvement, in: *British Journal of Management* 6 (1): 29-43.
- Prajogo, Daniel I. in Amrik S. Sohal (2006): The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance—the mediating role of TQM. *European Journal of Operational Research* 168 (1): 35-50.
- Pearce, John A., Elizabeth B. Freeman in Richard B. Robinson (1987): The tenuous link between formal strategic planning and financial performance. *Academy of Management Review* 12 (4): 658-675.
- Petry, Karen, Dirk Steinbach in Walter Tokarski (2004): Sport systems in the countries of the European Union: similarities and differences. *European Journal for Sport and Society* 1 (1): 15-21.
- Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, J.-Y. Lee in Nathan P. Podsakoff (2003): Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology* 88 (5): 879-903.
- Pološki-Vokić, Nina (2004). Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima. *Ekonomski pregled* 55 (5-6): 455-478.
- Porter, Michael (1980): *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Sharpe, Erin K. (2006): Resources at the Grassroots of Recreation: Organizational Capacity and Quality of Experience in a Community Sport Organization. *Leisure Sciences* 28 (4): 385-401.
- Škorić, Sanela, Mato Bartoluci in Zrinko Čustonja (2012): Public financing in Croatian sport. *Financial Theory & Practice* 36 (2): 109-227.
- Tan, Justin in Robert J. Litschert (1994): Environment-strategy relationship and its

- performance implications: An empirical study of Chinese electronics industry, in: *Strategic Management Journal* 15 (1): 1-20.
- Vos, Steven, Diane Breesch, Stefan Késenne, Jo Van Hoecke, Bart Vanreusel in Jeroen Scheerder (2011): Governmental subsidies and coercive pressures. Evidence from sport clubs and their resource dependencies. *European Journal for Sport and Society* 8 (4): 257-280.
- Whitley, Richard in Laszlo Czaban (1998): Institutional transformation and enterprise change in an emergent capitalist economy: The case of Hungary. *Organization Studies* 19 (2): 259-280.
- Wicker, Pamela in Cristoph Breuer (2012): Understanding the Importance of Organizational Resources to Explain Organizational Problems: Evidence from Nonprofit Sport Clubs in Germany. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 24 (2): 461-484.
- Wicker, Pamela, Neil Longley in Cristoph Breuer (2013): Revenue Volatility in German Nonprofit Sports Clubs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 44 (1): 5-24.
- Zahra, Shaker A., Donald O. Neubaum in Morten Huse (2000): Entrepreneurship in medium-size companies: Exploring the effects of ownership and governance systems. *Journal of Management* 26 (5): 947-976.

VIRI

- Paauwe, Jaap in Paul Boselie (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. Dostopno prek <https://digital-commons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1477&context=cahrswp>, 16. 10. 2019.