

# ZA KAJ SI PRIZADEVAJO NEPROFITNI ŠPORTNI KLUBI?

IGOR IVAŠKOVIC<sup>1</sup>

---

*POVZETEK: Prispevek obravnava problematiko merjenja uspešnosti neprofitnih športnih klubov in odkriva, kaj konkretno je poleg finančnega in športnega rezultata še treba upoštevati pri opredeljevanju uspešnosti neprofitnih športnih organizacij. Rezultati faktorske analize ocen pomembnosti 15 različnih klubskih ciljev v košarkarskem kontekstu, pridobljeni na vzorcu 73 klubov iz štirih držav jugovzhodne Evrope, kažejo, da lahko ločimo med dvema temeljnima strateškima usmeritvama športnih klubov, in sicer med finančno-tekmovalno in nefinančno-rekreativno orientacijo. Ti dve usmeritvi sta istočasno dva vidika uspešnosti neprofitnih športnih klubov, kar je lahko v pomoč vodstvom teh organizacij pri oblikovanju poslanstev in pri določanju hierarhije strateških ciljev.*

---

**Ključne besede:** neprofitne organizacije, športni klubi, uspešnost, jugovzhodna Evropa

---

## 1 UVOD

V državah EU naj bi po nekaterih ocenah že v letu 2006 znotraj približno 700.000 športnih klubov delovalo okoli 10 milijonov prostovoljcev (Arnaut, 2006, str. 19), danes pa je ta številka po vsej verjetnosti še bistveno večja. Ocenjevanje uspešnosti teh organizacij se po vsej verjetnosti precejšnjemu delu javnosti zdi preprosto. Vsak navijaški privrženec določenega kluba bo namreč po koncu tekmovalne sezone zelo preprosto ocenil, ali je "njegova" ekipa uresničila pričakovanja oziroma ali določen odstotek zmag, mesto v končni ligaški razpredelnici in število osvojenih lovorik kažejo na uspešno sezono. Istočasno bo vodstvo kluba poleg navedenih pokazateljev športne uspešnosti relativno preprosto ocenilo, za koliko so zrasli prihodki in za koliko odhodki ter v kakšnem obsegu je klub že zagotovil sredstva za prihodnjo tekmovalno sezono. Vlagatelj bo imel sicer nekoliko težje delo pri ocenjevanju smotrnosti investicije, vendar bo lahko ugotovil, ali se je njegovo poslovanje izboljšalo, odkar vlaga v določeno športno ekipo. Končno bo tudi eventualni lastnik lahko ugotovil, za koliko se je povečala vrednost kluba, predvsem če ta kotira na borzi. V nasprotnem primeru bo izbral katero od drugih metod za denarno izraženo oceno vrednosti organizacije. Težava pri ocenjevanju celovite uspešnosti organizacije pa se pojavi pri vprašanju, kateremu pokazatelju uspešnosti dati prednost, postopek ocenjevanja uspešnosti pa se še dodatno oteži, če gre za neprofitni športni klub, kjer razmerja med deležniki in posledično med pomembnostjo ciljev kluba niso povsem jasna. Ambicija tega prispevka je na primeru košarkarskih klubov iz jugovzhodne Evrope odkriti, kaj je treba upoštevati pri merjenju uspešnosti neprofitnih športnih organizacij. Pri tem nas predvsem

---

<sup>1</sup> Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: igor.ivaskovic@ef.uni-lj.si

zanima, kakšne cilje imajo vodstva klubov oz. ali poleg finančnega in športnega rezultata obstajajo še kakšni drugi cilji. Zanima nas, ali lahko v kontekstu vrednotenja pomembnosti posameznih organizacijskih ciljev govorimo o različnih strateških usmeritvah neprofitnih športnih klubov, in seveda, kako se te usmeritve med seboj razlikujejo.

## 2 POTEK RAZISKAVE

Zbiranje podatkov je potekalo v letu 2014 med košarkarskimi klubi iz Bosne in Hercegovine (BIH), Hrvaške, Slovenije in Srbije. Te države se danes sicer nekoliko razlikujejo glede pravnih okolij, vendar vse družijo skupna zgodovina in razvoj športnih institucij v okviru nekdanje skupne države ter posledično občuten vpliv tradicionalnega povezovanja klubskega športa in neprofitnega statusopravnega konteksta. 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 glede na podobne študije 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 bilo devet takšnih, ki so sodelovali tudi v regionalnem ABA-tekmovanju. Vseh devet je v obravnavani tekmovalni sezoni 2013/2014 sodelovalo tudi v evropskih tekmovanjih.

Seznam klubskih ciljev za primer obravnavanih neprofitnih košarkarskih klubov je pomagala sestaviti skupina dvanajstih strokovnjakov, med katerimi je imel vsak vsaj pet let izkušnje iz delovanja na vodstvenih položajih v neprofitnih košarkarskih klubih. V nadaljevanju raziskave so člani vodstva ocenjevali pomembnost cilja za konkreten klub na 7-stopenjski Likertovi lestvici pri vsakem od določenih 15 ciljev, pri čemer je ocena 1 predstavljala najmanjšo pomembnost za določeno organizacijo, ocena 7 pa je potemtakem predstavljala primerjalno najpomembnejši cilj.

## 3 REZULTATI

Rezultati kažejo, da so obravnavani klubi v povprečju največji pomen dajali spodbujanju lokalnega prebivalstva k ukvarjanju s športom in vključevanju lokalnega prebivalstva v delo kluba (tabela 1). Na drugi strani so bili najmanj pozorni na ustvarjanje presežka prihodkov nad odhodki in na rast proračuna. Analiza razlik med različnimi segmenti klubov kaže nekoliko drugačno stanje. Klubi, ki so tekmovali na najvišji državni ravni, so bili najbolj osredotočeni na privabljanje gledalcev na tekmo in na promocijo sponzorjev, najmanj pozornosti pa so namenili razvoju športne infrastrukture v lokalnem okolju in povečanju dobička. V podsegmentu vrhunskih klubov (klubi, ki so se udeleževali tudi mednarodnih ligaških tekmovanj) je bila promocija zasebnih sponzorjev na prvem mestu, športni rezultati članske ekipe pa na drugem mestu. Zanimivo, ti klubi so bili močno osredotočeni tudi na ustvarjanje presežka prihodkov nad odhodki, najmanj pa sta jim pomenila razvoj infrastrukture v lokalnem okolju in povečevanje števila članov kluba. Ti klubi so se statistično značilno razlikovali od ostalih glede vseh ciljev, razen na

področju “športnih rezultatov mlajših starostnih kategorij”, pri “privabljanju gledalcev na domače tekme” in pri “razvoju košarkarjev za nacionalno selekcijo”. Prav tako je nekoliko presenetljiv rezultat, da so nižjeligaši pokazali primerjalno večji interes za vključevanje lokalnega prebivalstva v aktivnosti kluba.

Tabela 1: *Primerjava pomembnosti ciljev*

Cilj	AS	Raven tekmovanja			Razlike med skupinami*
		1. liga (liga ABA)	2. liga	Nižje lige	
Promocija občine	4,68	4,48 (3,00)	4,80	4,80	Ni značilnih razlik
Vključevanje lokalnega prebivalstva v klub	4,88	4,37 (2,78)	4,77	6,00	Nižjeligaši večji pomen
Spodbujanje lokalnega prebivalstva k ukvarjanju s športom	4,89	4,52 (2,56)	4,87	5,60	Ni značilnih razlik
Povečevanje števila članov kluba	4,60	4,11 (2,44)	4,87	4,93	Ni značilnih razlik
Razvoj športne infrastrukture v lokalnem okolju	4,19	3,74 (2,44)	4,37	4,67	Ni značilnih razlik
Športni rezultati mlajših starostnih kategorij	4,44	4,63 (4,44)	4,67	3,67	Nižjeligaši manjši pomen
Privabljanja gledalcev na tekmo	4,46	5,22 (5,00)	4,34	3,27	Razlike med vsemi skupinami
Razvoj košarkarjev za nacionalno selekcijo	3,85	4,30 (4,44)	4,10	2,53	Nižjeligaši manjši pomen
Promocija sponzorja	3,72	5,11 (6,56)	3,33	2,00	Razlike med vsemi skupinami
Presežek prihodkov nad odhodki kluba	3,37	4,04 (6,00)	3,73	1,47	Nižjeligaši manjši pomen
Razvoj vrhunskih košarkarjev	4,15	4,74 (5,22)	4,43	2,53	Nižjeligaši manjši pomen
Športni rezultat članske ekipe	4,17	4,81 (6,44)	4,47	2,40	Nižjeligaši manjši pomen
Rast proračuna	3,58	4,41 (5,56)	3,87	1,53	Nižjeligaši manjši pomen
Povečevanje tržne vrednosti košarkarjev	3,69	4,48 (6,00)	3,40	1,73	Nižjeligaši manjši pomen
Zmanjšanje stroškov za delovanje kluba	3,69	4,22 (4,67)	4,10	1,93	Nižjeligaši manjši pomen

**Legenda:** AS = aritmetična sredina; \*statistično značilne razlike med skupinami klubov pri  $p < 0,05$ . Številke v oklepajih označujejo povprečne vrednosti tistega dela prvoligaških klubov, ki so sodelovali tudi v mednarodnih tekmovanjih, in sicer v ligi ABA (Adriatic Basketball Association).

Pri promociji občine, spodbujanju lokalnega prebivalstva k ukvarjanju s športom, pri povečevanju števila klubskih članov in pri razvoju infrastrukture ni bilo opaziti statistično značilnih razlik, medtem ko so vsem drugim nižjeligaši dajali primerjalno manjši pomen, med drugim tudi pri vseh ciljih, ki se nanašajo na športne (tekmovalne) in finančne rezultate kluba (tabela 1).

V naslednjem koraku je bila za 15 subjektivnih ocen pomembnosti ciljev izvedena faktorska analiza, saj so rezultati korelacijske analize nakazovali, da je pomembnost določenih ciljev tesno povezana. Faktorska analiza percepcij uspešnosti košarkarskih klubov je bila uspešna že v prvem poskusu (Bartlettov test:  $\chi^2(105) = 869,361$ ,  $p = 0,000$  in  $KMO = 0,796$ ; vse  $MSA > 0,5$ ). Rezultati so nakazali dva relativno čista faktorja. Opazimo lahko, da so se na prvi faktor močnejše vezali cilji, ki so se nanašali na finančne in vrhunske športne rezultate, medtem ko je drugi združeval cilje, ki so izhajali iz neprofitnega poslanstva in so bili usmerjeni k razvoju lokalnega okolja. Prvi faktor je bil zato poimenovan "tekmovalno-finančni", drugi pa "rekreativno-nefinančni" (tabela 2).

Tabela 2: Rezultati faktorske analize percepcij pomembnosti ciljev

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

Opomba: Dejavnika pojasnjujeta 66,88 % variance.

## 4 ZAKLJUČEK

V prispevku utemeljujemo nujnost posebne, večrazsežne obravnave uspešnosti neprofitnih športnih klubov, ki je ni mogoče preprosto reducirati na finančni in športni rezultat. Razvoj 15 organizacijskih ciljev, razvitih za kontekst neprofitnih košarkarskih klubov, ki jih je mogoče analogno prilagoditi tudi klubom v drugih panogah, in faktorizacija njihovih ocen pomembnosti, ki smo jih pridobili v vzorcu 73 košarkarskih klubov, kažejo, da lahko ločimo med dvema temeljnima strateškima usmeritvama športnih klubov, in sicer med finančno-tekmovalno in nefinančno-rekreativno. Za literaturo na področju managementa neprofitnih športnih organizacij razvoj teh dveh pokazateljev uspešnosti omogoča nadgraditev dosedanjih poskusov konceptualizacije uspeha v podobnih organizacijah (Kaplan, 2001, Papadimitriou, 2007) ter olajšuje razumevanje namena njihovega obstoja. Razvoj dveh vidikov uspešnosti neprofitnih športnih klubov je ravno tako lahko v pomoč vodstvom teh klubov pri identifikaciji in razreševanju ključnih dilem, ki jih imajo pri formuliranju poslanstev klubov. Rezultati te analize namreč lahko koristijo tudi kot smernice pri določanju klubskih ciljev.

## REFERENCE

- Arnaut, J. L. (2006). Independent European Sport Review: Najdeno 15. maja 2012 na spletnem naslovu: [www.independentfootballreview.com/doc/Full\\_Report\\_EN.pdf](http://www.independentfootballreview.com/doc/Full_Report_EN.pdf).
- 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.
- Kaplan, R. S. (2001). Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3), 353–370.
- Papadimitriou, D. (2007). Conceptualizing effectiveness in a non-profit organizational environment. *International Journal of Public Sector Management*, 20(7), 571–587.
- Pološki Vokić, N. (2004). Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima. *Ekonomski pregled*, 55(5–6), 455–478.