

Fakulteta za pravo in ekonomijo
Dodiplomski študijski program Poslovne vede

Irenej Tivadar

UPORABA TEORIJE ODLOČANJA PRI STRATEŠKEM VODENJU
ŠPORTNE ORGANIZACIJE:
ŠTUDIJA PRIMERA HK OLIMPIJA LJUBLJANA

Diplomska naloga

Mentor: prof. dr. Vito Bobek

Ljubljana, 2025

Najprej bi se rad zahvalil mentorju, prof. dr. Vitu Bobeku za vse nasvete, podporo in odzivnost. Prav tako sem hvaležen dekanu, doc. dr. Mitji Steinbacherju za pomoč pri oblikovanju teme raziskave in predsedniku Hokejskega kluba Olimpija, g. Mihi Butari za sodelovanje v raziskavi, za deljenje svojih bogatih izkušenj, za odprtost in iskrenost pri odgovorih v intervjuju. Nenazadnje pa bi se rad zahvalil tudi g. Tilnu Vesenjaku, direktorju Fakultete za pravo in ekonomijo za pomoč pri raziskavi. Hvala tudi staršem in vsem družinskim članom za neomajno podporo in vzpodbudo pri pisanju diplomske naloge.

Kratice

DEI – Diversity, Equity and Inclusion (raznolikost, pravičnost in vključenost)

ICEHL – International Central European Hockey League (Mednarodna srednjeevropska hokejska liga – razširjeno avstrijsko prvenstvo)

LGBTQI+ – Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender, Queer/Questioning, Intersex, and more (Lezbijke, geji, biseksualne osebe, transspolne osebe, queer/osebe, ki se še iščejo, interpolne osebe in vsi ostali)

LPP – Ljubljanski potniški promet

MLS – Major League Soccer (Severnoameriška nogometna liga)

NHL – National Hockey League (Severnoameriška hokejska liga)

RBT – Resource-Based Theory (teorija virov)

TD – teorija deležnikov

TS – teorija signalizacije

TSI – teorija socialne identitete

TVS – teorija virov in sposobnosti

ZDA – Združene države Amerike

Povzetek

Diplomska naloga obravnava uporabo teorij odločanja pri strateškem vodenju športnih organizacij, pri čemer se osredotoča na aktualni primer Hokejskega kluba Olimpija. Glavni namen raziskave je bil preučiti povezavo strateških odločitev vodstva športne organizacije, v našem primeru hokejskega kluba, s teorijami odločanja in njihova praktična uporaba v športnih organizacijah, saj to področje predstavlja pomemben izziv za sodobni športni menedžment. V teoretičnem delu naloge so predstavljene 4 teorije odločanja: teorija virov in sposobnosti, teorija deležnikov, teorija signalizacije ter teorija socialne identitete, prav tako smo predstavili tudi obstoječe raziskave, ki oblikujejo temelje obravnavane tematike. Naloga prikaže pomen in prispevek celostnega, teorijsko utemeljenega upravljanja k dolgoročni konkurenčni prednosti in stabilnosti organizacije. Empirični del temelji na študiji primera Hokejskega kluba Olimpija in polstrukturiranem intervjuju s predsednikom kluba, kjer so bili zbrani in analizirani podatki za oceno ujemanja med teorijo in prakso. Rezultati kažejo na večplastno prisotnost elementov vseh štirih teorij, kar potrjuje uporabnost integriranega teoretskega okvira.

Ključne besede: upravljanje športnih organizacij, teorije odločanja, teorija virov in sposobnosti, teorija deležnikov, teorija signalizacije, teorija socialne identitete, Hokejski klub Olimpija

Abstract

The bachelor's thesis examines the application of decision-making theories in the strategic management of sports organizations, with a particular focus on the case study of the Hockey Club Olimpija. The primary aim of the research was to explore the relationship between the strategic decisions of a sports organization's leadership, in this instance, a hockey club, and decision-making theories, along with their practical application in sports organizations, as this area poses a significant challenge for contemporary sports management. In the theoretical part of the thesis, four decision-making theories are presented: the Resource-Based Theory, Stakeholder Theory, Signaling Theory, and Social Identity Theory. Additionally, existing studies that form the conceptual foundation of the subject matter are reviewed. The thesis highlights the importance and contribution of comprehensive, theory-based governance to the long-term competitive advantage and stability of the organization. The empirical section is based on a case study of the Hockey Club Olimpija and a semi-structured interview with the club's president, through which data were collected and analyzed to assess the alignment between theory and practice. The results reveal a multifaceted presence of elements from all four theories, confirming the applicability of the integrated theoretical framework.

Keywords: management of sports organizations, decision-making theories, resource-based theory, stakeholder theory, signaling theory, social identity theory, Hockey Club Olimpija



IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani/-a študent/-ka IRENEJ TIVADAR, z vpisno številko 36231007,
vpisan/-ana študijski program POSLOVNE VEDE, rojen/-a 02. 07. 2001 v kraju
LJUBLJANA, SLOVENIJA

izjavljam,

da je zaključno delo z naslovom UPORABA TEORIJE ODLOČANJA PRI
STRATEŠKEM VODENJU ŠPORTNE ORGANIZACIJE: ŠTUDIJA PRIMERA
HK OLIMPIJA LJUBLJANA, ki sem ga napisal/-a pod mentorstvom
prof. dr. VITA BOBEKA,

- izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela,
- da so dela in mnenja drugih, ki sem jih uporabil v zaključnem delu, ustrezno citirana v skladu s fakultetnimi navodili,
- sem pridobil/-a vsa potrebna dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo, • da se zavedam, da je plagiatstvo kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah (Ur. l. RS št. 16/07 - UPB3),
- da se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatstvo lahko predstavlja za predloženo delo, za moj status na fakulteti ter ukrepov Fakultete za pravo in ekonomijo v skladu z njenimi pravili,
- da je elektronska oblika vsebinsko identična tiskani obliki dela.

Kraj, datum: _____

Podpis avtorja/-ice: _____

Kazalo vsebine

1.	UVOD	10
1.1	Namen in cilji	11
1.2	Predmet in problem raziskave	11
2.	TEORETSKI OKVIR	12
2.1	Teorija virov in sposobnosti	14
2.1.1	Lastništvo stadionov v Serie A	16
2.2	Teorija deležnikov	17
2.2.1	Finančna plat doma vzgojenih igralcev	19
2.3	Teorija signalizacije	20
2.3.1	Raznolikost, pravičnost in vključenost v MLS	23
2.4	Teorija socialne identitete	26
2.4.1	Kanadska himna in ekipa Buffalo Sabres	27
3.	METODOLOGIJA	30
3.1	Raziskovalni pristop in metode zbiranja podatkov	30
3.2	Omejitve raziskave in etični vidiki	31
3.3	Intervju s predsednikom kluba: priprava in izvedba	31
4.	ŠTUDIJA PRIMERA: HOKEJSKI KLUB OLIMPIJA LJUBLJANA	34
4.1	Pregled sprejetih odločitev, ustreznih za analizo	34
4.2	Katere teorije so razvidne v odločitvah?	36
4.3	Vodeni intervju s predsednikom kluba	38
4.4	Odločitve, razdeljene po teorijah glede na odgovore g. Butare	38
4.4.1	Teorija virov in sposobnosti	39
4.4.2	Teorija deležnikov	40
4.4.3	Teorija signalizacije	40
4.4.4	Teorija socialne identitete	40
4.4.5	Drugo	41

4.5	Analiza odgovorov in primerjava z raziskovalnimi predpostavkami.....	41
5.	SKLEP.....	46
	REFERENCE	48
	PRILOGE	56
	Vprašalnik za polstrukturirani intervju s predsednikom HK Olimpija	56
	Teorija virov in sposobnosti	56
	Teorija deležnikov	56
	Teorija signalizacije.....	57
	Teorija socialne identitete.....	57
	Transkripcija pogovora s predsednikom HK Olimpija Ljubljana	58
	Teorija virov in sposobnosti	58
	Teorija deležnikov	60
	Teorija signalizacije.....	61
	Teorija socialne identitete.....	61
	Soglasje g. Butare o obdelavi podatkov	63

Kazalo slik

Slika 1: Informacije, signalizacija in percepcija.....	22
--	----

Kazalo tabel

Tabela 1: Pregled uporabe teorij odločanja glede na raziskovalne predpostavke in rezultate pogovora .	42
---	----

1. UVOD

Vsakodnevno se soočamo z najrazličnejšimi odločitvami. Pri odločitvah ne uporabljamo zgolj intuicije, ampak velikokrat tudi dobro razmislimo, kaj bi bilo najugodnejše za nas oz. katera odločitev nam bo prinesla največjo korist, pa čeprav izjemno majhno. Čeprav se ne zavedamo, pri tem velikokrat uporabimo miselni proces, ki ga lahko opišemo z eno od teorij odločanja. Podobni procesi se dogajajo tudi v najrazličnejših organizacijah.

Športna industrija je resnično ogromna gospodarska panoga, in če samo pogledamo nogomet, ki ni samo največji kolektivni, timski šport, ampak je tudi najvrednejši šport nasploh, saj je po nekaterih podatkih nogometna industrija vredna približno 600 milijard ameriških dolarjev. (The business of football 2025) Tukaj je mišljena agregatna tržna vrednost oziroma ekonomski obseg nogometa kot gospodarske panoge. Tako je na primer svetovno prvenstvo 2022 proizvedlo 7,5 milijarde dolarjev prihodkov, finalno tekmo svetovnega prvenstva 2022 pa si je ogledalo 1,5 milijarde gledalcev. (The business of football 2025) Prav tako je svetovno prvenstvo v nogometu najbolj gledan športni dogodek na svetu (Baker 2023), in čeprav želijo nekateri zmanjšati njegov pomen, saj se svetovno nogometno prvenstvo odvija vsake 4 leta, lahko vidimo, da je tudi finale UEFA lige prvakov, ki se odvija vsako leto, največji vsakoletni športni dogodek in presega celo finale NFL, t. i. Super Bowl. (Wright 2024)

Tudi hokej je pomembna gospodarska panoga. Njegovo globalno prisotnost najbolj poudarja liga NHL, ki je po analizi Sports Value v letu 2023 ustvarila približno 6,4 milijarde USD prihodkov, kar jo uvršča na peto mesto med največjimi športnimi ligami na svetu po letnih prihodkih. (Somoggi 2024)

S to raziskavo bomo poizkusili prispevati k boljšemu razumevanju strateškega odločanja v (športnih) organizacijah ter ponudili smernice za učinkovitejše upravljanje klubov v prihodnosti.

1.1 Namen in cilji

Glavni namen diplomske naloge je raziskati, kako različne teorije odločanja, zlasti teorija virov in sposobnosti, teorija deležnikov, teorija signalizacije ter teorija socialne identitete, pojasnjujejo ključne strateške odločitve v profesionalnem športnem okolju. Več o teh teorijah odločanja je razloženo v poglavju 2 *Teoretski okvir*.

V okviru raziskave smo analizirali, kako omenjene teoretske perspektive prispevajo k razumevanju odločitev vodstva kluba na področju upravljanja s kadrovskimi viri, trženja, odnosa z deležniki in oblikovanja klubske identitete. Posebna pozornost je bila namenjena vprašanju, kako klub signalizira svojo strateško usmeritev in ambicije (npr. preko športnih odločitev, medijskih sporočil in investicij), kako vključuje in obravnava različne skupine deležnikov (npr. navijače, partnerje, sponzorje, igralce) ter kako gradi pripadnost in lojalnost skozi socialno identiteto.

Glavni cilj naloge je identificirati in analizirati temeljne teoretične pristope, ki pojasnjujejo motive in ozadja odločitev športnih organizacij. Drugi cilji raziskave se osredotočajo na praktično uporabo zgoraj omenjenih teoretičnih izhodišč.

1.2 Predmet in problem raziskave

Predmet raziskave je analiza vključevanja teorije virov in sposobnosti, teorije deležnikov, teorije signalizacije ter teorije socialne identitete v proces odločanja športnih organizacij. Raziskava preučuje, na kakšen način ti teoretski okviri oblikujejo strateške odločitve, komunikacijske pristope in gradnjo pripadnosti organizaciji.

Raziskovalni problem, ki ga obravnava naloga, je razumevanje, kako različni teoretski modeli odločanja vplivajo na strateške odločitve HK Olimpija Ljubljana. S pomočjo vodenega intervjuja in pregleda strateških odločitev HK Olimpije smo poizkusili ugotoviti, kateri teoretski modeli imajo največji vpliv na procese odločanja in kako klub usklajuje interese različnih deležnikov v realnem okolju.

2. TEORETSKI OKVIR

Ob pregledu literature smo opazili, da se kot ključni koncepti pri analizi odločanja v menedžmentu pogosto pojavljajo teorija virov in sposobnosti (TVS), teorija deležnikov (TD), teorija signalizacije (TS) in teorija socialne identitete (TSI).

Teorija virov in sposobnosti (TVS): V športnih organizacijah imajo odločitve o razporejanju in razvoju virov ključno vlogo pri doseganju trajnostne konkurenčne prednosti. Po Barneyju (1991) konkurenčno prednost podjetju prinesejo viri, ki so dragoceni in lahko izkoristijo priložnosti in/ali nevtralizirajo grožnje v okolju podjetja, ki so redki in jih tako obstoječa kot tudi potencialno konkurenco podjetja ne premore, ki jih ni mogoče popolnoma posnemati, in tisti viri, ki nimajo že obstoječih enakovrednih substitutov, ki bi bili dragoceni, vendar ne tudi redki ali težko posnemljivi. (Barney 1991) Športni klubi lahko svojo konkurenčnost dolgoročno povečajo z usmerjenimi investicijami v takšne vire, kot so kakovostni igralci, usposobljen strokovni kader in sodobna infrastruktura. S pomočjo TVS-pristopa je mogoče razumeti, kako lahko tudi HK Olimpija z učinkovitim upravljanjem ključnih virov (npr. kader, infrastruktura) gradi na svoji konkurenčni prednosti.

Teorija deležnikov¹ (TD): Teorija deležnikov poudarja, da organizacije ne smejo sprejemati odločitev izključno v interesu lastnikov, temveč morajo upoštevati tudi druge ključne deležnike, kot so zaposleni, stranke, partnerji in skupnosti. (Freeman et al. 2021) V športnem kontekstu to pomeni, da morajo športne organizacije vzpostaviti ravnotežje med različnimi interesi, od igralcev in trenerjev do navijačev in poslovnih partnerjev. Za HK Olimpija to pomeni, da mora pri strateških odločitvah vključevati širši spekter interesov, kar prispeva k dolgoročni stabilnosti in zaupanju med deležniki. Skladno s sodobno interpretacijo teorije deležnikov, vključevanje različnih perspektiv ni le etično odgovorno, temveč tudi strateško smiselno za doseg trajnostnega uspeha.

Teorija signalizacije (TS): Če povzamemo po Karasek in Bryant (2012), bi lahko signaliziranje opredelili kot odločitev, ko podjetje z določenimi dejanji (npr. finančnimi razkritji, trženjskimi aktivnostmi, kadrovskimi odločitvami) pošilja informacije, ki vplivajo na

¹ V primeru te teorije je mišljen *deléžnik* v smislu udeleženca, nekoga, ki je deležen nečesa, in manj *déležnik*, nekdo, ki ima delež, predvsem delež v podjetju, ter vpliv na upravljanje le-tega. (Fran/deležnik b. d.)

zaznavo njegove vrednosti, zanesljivosti in strateške usmeritve. (Karasek in Bryant 2012) Delo avtorjev Karasek in Bryant (2012) govori o razvoju teorije signalizacije iz teorije, ki se uporablja pri rekrutaciji zaposlenih (Spence 1973), v teorijo, ki se uporablja v kriznih situacijah organizacije in kasneje tudi v teorijo, ki se je razširila na več področij v svetu menedžerstva ter tudi ostalih znanstvenih teorij. (Karasek in Bryant 2012) Tako bi lahko teorijo razširili tudi na ostalo, širši javnosti znano delovanje organizacije in bi lahko šteli za teorijo signalizacije v okolju ekipnih športov, ko klubi z aktivnostmi, kot so različne predvsem marketinške kampanje in pa tudi prestopi igralcev, izbira trenerjev ali vlaganja v infrastrukturo, signalizirajo ambicioznost, stabilnost ali dolgoročno vizijo. HK Olimpija denimo z različnimi družbeno odgovornimi kampanjami, z vlaganjem v infrastrukturo in v razvoj mladih igralcev ter sodelovanjem z uglednimi strokovnjaki pošilja sporočilo o profesionalnosti, kar lahko pozitivno vpliva na navijače, vlagatelje in sponzorje.

Teorija socialne identitete (TSI): Teorija socialne identitete pojasnjuje, kako posamezniki oblikujejo del svoje samopodobe na podlagi pripadnosti določenim socialnim skupinam, kot so športni klubi. (Trepte in Loy 2017) V športnem kontekstu ta teorija omogoča razumevanje, kako pripadnost klubu vpliva na vedênje navijačev in igralcev. Močna identifikacija s športnim društvom oz. klubom lahko poveča angažiranost navijačev, njihovo zvestobo in pripravljenost podpirati klub na različne načine. Ko HK Olimpija Ljubljana sprejema odločitve, katerih namen je aktivacija navijačev z območja Ljubljane in okolice, upošteva teorijo socialne identitete. Ker pa je HK Olimpija glede na rezultate daleč najboljši hokejski klub v Sloveniji in ker klub igra tudi v mednarodnem tekmovanju (ICE Hockey League oz. razširjeno avstrijsko prvenstvo), bi mogoče nekatere odločitve poudarjale tudi vlogo nacionalne identitete oz. pripadnosti. Zelo pomembna je tukaj tudi klubska tradicija, prepoznavna vizualna identiteta in aktivna prisotnost v digitalnih medijih, kar krepi občutek pripadnosti med privrženci, kar je skladno s temeljnimi predpostavkami TSI.

Predvidevali smo, da se teorije med seboj povezujejo in prepletajo, vendar pa smo pri raziskovalnem delu naloge za določena področja raziskave uporabili točno določeno teorijo. Teorijo virov in sposobnosti smo uporabili za analizo notranjih virov, ki prispevajo k trajnostni konkurenčni prednosti športnih organizacij. V kontekstu teorije signaliziranja je raziskava preučila vlogo strateške komunikacije pri posredovanju ključnih odločitev širši javnosti in tržnim deležnikom za krepitev zaznave kluba kot stabilnega in perspektivnega partnerja. Ta

analitični del je omogočil razumevanje, kako izbor komunikacijskih sredstev in vsebine odločitev vpliva na tržno dinamiko kluba.

Pomemben del raziskave je analiza teorije deležnikov, ki je osvetlila odnose športnih organizacij z različnimi interesnimi skupinami znotraj in zunaj same strukture kluba. S tem smo ugotovili, kako vključevanje pričakovanj posameznih deležnikov sovpada z uspešnostjo sprejemanja odločitev in dolgoročno organizacijsko stabilnostjo. Poleg tega je bil ocenjen pomen teorije socialne identitete za oblikovanje organizacijske kulture, rast navijaške baze ter razvoj tržne strategije. Posebna pozornost je bila namenjena preučevanju vpliva kolektivne identifikacije navijačev na njihovo vedênje, zvestobo klubu in potrošniške navade, kar je ključno za dolgoročno finančno uspešnost.

K vsakemu poglavju o posamezni teoriji smo dodali kontekstualno analizo izbranih odločitev drugih vodilnih športnih organizacij in na ta način predstavili resnične primere uporabe posameznih teorij ter s tem podprli svojo empirično študijo HK Olimpija in jo umestili v širši kontekst.

2.1 Teorija virov in sposobnosti

Teorija virov in sposobnosti nam lahko pomaga predvideti, kateri notranji viri podjetja oz. organizacije lahko prinesejo kompetitivno prednost in na koncu tudi omogočijo podjetju boljše rezultate od konkurence. (Raduan et al. 2009) V angleščini se ta teorija imenuje *Resource-Based Theory* in pri prevodu smo si pomagali s Priman (2016), ki v svoji magistrski nalogi velikokrat uporabi besedno zvezo virov in sposobnosti v povezavi s konkurenčno prednostjo ter teorijo, ki jo je postavil Barney (1991) in se v angleščini imenuje *Resource-Based Theory*. Priman (2016) navaja, da podjetju prinesejo konkurenčno prednost viri, ki mu omogočajo izkoriščanje priložnosti in nevtraliziranje groženj iz okolja (vrednost virov), se med konkurenti razlikujejo po učinkovitosti (heterogenost), so redki (manj podjetij jih ima), trajnostni (ohranjajo vrednost dlje časa), nemobilni (ne morejo se prenesti ali prodati), nezamenljivi (zanje ni enakovrednih nadomestkov) ter neposnemljivi (konkurenca jih ne more enostavno posnemati) (Priman 2016). Čeprav Priman omenja tri šole, ki temeljijo na povezavi

konkurenčne prednosti z viri, znanjem in sposobnostmi (Priman 2016), menimo, da bi bila takšna razdelitev v tej diplomski nalogi odveč, saj se znanje in sposobnosti odražajo v človeških virih ter bi dodatna razdelitev teorije virov in sposobnosti bila preširoka, prav tako pa bi nas oddaljila od samega namena in fokusa diplomske naloge, ki je predstaviti teorije v športnih organizacijah.

Podjetje mora biti sposobno učinkovito optimizirati svoje vire, da doseže želene koristi in da ostane konkurenčno, zato se mora biti sposobno tudi prilagajati in dobro usmerjati svoje inovacije. Teorija virov in sposobnosti postavlja v ospredje pomen strateških odločitev, ki poskrbijo, da se optimizirajo tako (človeški) viri kot tudi upravljanje, prepoznavanje, razvoj in uporaba drugih ključnih virov z namenom maksimiranja vrednosti podjetja. Pomembno je tudi, da ima podjetje v svoji lasti vire, ki mu prinašajo kompetitivno prednost (Lubis 2022).

Tudi pri upravljanju in organiziranju športnih dogodkov Chutiphongdech in Kampitak (2022) navajata, da je teorija virov in sposobnosti ključni dejavnik, saj jasno prikaže medsebojno povezanost med viri. (Chutiphongdech in Kampitak 2022) Tukaj se tudi vzpostavi povezava med teorijo virov in sposobnosti ter teorijo deležnikov, ki je opisana v poglavju 2.2 *Teorija deležnikov*, saj način uporabe otipljivih (človeški, finančni in fizični viri) ter organizacijskih virov (vodstvene veščine, kolektivne veščine, strokovno znanje in povezovanje z deležniki) vpliva na ugledne vire (prepoznavnost blagovne znamke, kakovost in verodostojnost dogodka), ki pripomorejo h končnemu uspehu športnega dogodka, saj se na ta način oblikuje celostna izkušnja za deležnike športnih dogodkov, to so občinstvo, skupnost in sponzorji. (Chutiphongdech in Kampitak 2022)

Kot je že bilo omenjeno, smo teorijo virov (Resource-Based Theory, RBT) razširili v teorijo virov in sposobnosti. Takšna razširitev je ustrezna in utemeljena tudi na obstoječi literaturi, ki problematizira tautologijo teorije virov (RBT). Kot je poudaril Apriliyanti (2022), se lahko temu problemu izognemo tako, da povežemo teorijo virov z neko drugo teorijo ali konceptom, saj je potrebno uporabljati različne pristope za opredelitev, kateri viri lahko organizaciji prinesejo konkurenčno prednost. (Apriliyanti 2022)

2.1.1 Lastništvo stadionov v Serie A

Pri teoriji virov in sposobnosti se omenja več vidikov, kakšni morajo biti viri, da prinesejo športni organizaciji konkurenčno prednost. Seveda lahko pride do določenih nejasnosti pri ugotavljanju, ali je določen vir skladen s teorijo virov. Na primer pri človeških virih, ki jih v skupinskih športih predstavljajo predvsem trenerji in igralci, se mogoče zdi, da ni nemobilnosti kot enega izmed glavnih razlogov, da vir omogoča konkurenčno prednost. Nemobilnost človeških virov pa po našem mnenju zagotavljajo pravne norme, saj so igralci in trenerji skoraj vedno vezani s pogodbo, da lahko svoje znanje in sposobnosti zagotavljajo samo enem klubu. Pri infrastrukturi te dileme ni. Med infrastrukturo v športnih panogah spadajo prizorišča, na katerih potekajo tekmovanja. V nogometu so to stadioni in že na primeru stadionov lahko vidimo, da ima teorija virov in sposobnosti veliko vlogo v športnem menedžmentu.

Lastništvo stadiona je primer strateškega vira, ki zadošča ključnim kriterijem teorije virov in sposobnosti: redkosti, dragocenosti, nemobilnosti ter nezamenljivosti. Seveda stadioni v lasti klubov potrebujejo določeno mero oskrbovanja, saj bi drugače dokaj hitro začeli izgubljati vrednost. Barton (2024) pa opozarja, da klubi, ki nimajo v lasti svojih stadionov, ostajajo prikrajšani za upravljanje prenov, dodajanje vrednosti in oblikovanje edinstvene tekmovalne izkušnje za navijače (Barton 2024), kar pomeni, da ključne konkurenčne prednosti preprosto izpustijo iz rok. Najbolj nazoren prikaz je nogometni klub Juventus, čigar Allianz Stadium kot največji zasebni stadion v Serie A omogoča organizaciji popoln nadzor nad prihodki, ki jih dobijo na dan tekme, prav tako pa klubu ni potrebno plačevati najemnine (Barton 2024). Dohodki na dan tekme so se jim po preselitvi s starega stadiona na novi Allianz Stadium dvignili za kar 282 odstotkov. (Horncastle 2021) Lastništvo stadiona je Juventusom omogočilo, da je Allianz prodal komercialne pravice do imena, poleg tega lahko stadion ponuja v najem za druge dogodke in prav tako lahko VIP izkušnjo prilagodi ter dvigne na višjo raven od konkurence. (Horncastle 2021) Allianz Stadium je v letu 2023 Juventusom prinesel za 61,5 milijona evrov prihodkov. Predvidevamo, da so to prihodki od prodanih vstopnic in pri prihodkih Allianz Stadiuma niso vštete najemnine od oddajanja stadiona za druge dogodke ter trženje pravic poimenovanja. Vseeno pa je višina teh prihodkov skoraj enaka, kot prihodki od prodanih vstopnic najslabših 13 ekip, ki so skupaj vpisale 69,3 milijona evrov prihodkov. (Ciołczyk Garcia 2024) Milanska kluba Inter in AC Milan, ki si delita stadion v občinski lasti,

sta imela še večje prihodke, in sicer AC Milan 72,8 milijona evrov in Inter 79 milijonov evrov (Ciołczyk Garcia 2024). Ne smemo pozabiti, da moramo od prihodkov AC Milana in Interja odšteti tudi najemnino, ki jo plačujeta milanska kluba. Kluba naj bi občini za najem stadiona v letu 2024 plačala vsak po 3,5 milijonov evrov najemnine (Spaziente 2024). Morda pa se kmalu tudi to spremeni, saj sta se milanska kluba odločila kupiti Stadio Meazza in njegovo okolico. Kluba sta namreč prešla v last ameriških investicijskih firm, ki sta željni vlaganja v infrastrukturo, saj jo vidita kot dolgoročno priložnost za povečanje prihodkov zaradi optimizacije sponzorskih pogodb in pravic do poimenovanja (Noto 2025).

2.2 Teorija deležnikov

Teorija deležnikov se je verjetno prvič pojavila v delu Edwarda Freemana iz leta 1984 z naslovom *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Kljub temu, da Freemanova knjiga obravnava teorijo deležnikov (TD) skozi prizmo strateškega menedžmenta, pa sta se strateški menedžment in teorija deležnikov razvijala ločeno drug od drugega. (Bridoux in Stoelhorst 2022) Teorija deležnikov poudarja, da si organizacije prizadevajo ustvarjati različne koristi za različne deležnike. Med deležnike spadajo različne skupine in posamezniki, ki lahko vplivajo na organizacijo ali so pod njenim vplivom, npr. lokalna skupnost, stranke, zaposleni, civilna družba, delničarji, dobavitelji. (Mahajan et al. 2023) Teorija deležnikov organizacijam tudi pomaga razumeti, kdo so zanje najpomembnejši deležniki in koliko pozornosti naj jim namenijo; s tem lažje obvladujejo različna pričakovanja in nasprotujoče si interese teh skupin. Poleg tega teorija ponuja smernice, kako vzpostaviti dialog z deležniki in zakaj je to pomembno, saj odgovornost podjetja ne zajema le lastnikov in zaposlenih, temveč tudi širši krog ljudi ter organizacij, ki jih podjetje s svojim delovanjem neposredno ali posredno zadeva. Ključno je, da organizacija ustvarja vrednost za vse te deležnike ter usklajuje njihove spreminjajoče se potrebe z lastno strategijo in razvojem. (Awa et al. 2024)

Kot smo že omenili, je teorija deležnikov povezana s teorijo virov in sposobnosti. Obe teoriji obravnavata zaposlene določene organizacije. V teoriji virov in sposobnosti je zaposleni kot nosilec dela razvrščen med človeške vire oz. kapital, vloga človeka je pretežno ekonomska, saj se skozi to teorijo na človeka gleda predvsem kot na proizvodni faktor, človek je tako le

eden izmed mnogih virov, ki jih ima podjetje na voljo. TVS ljudi obravnava kot sredstvo za doseganje konkurenčne prednosti in izboljšanje uspešnosti podjetja, medtem ko teorija deležnikov vidi deležnike kot cilje same zase. TD redko uporablja izraze človeški viri ali človeški kapital, saj ljudi obravnava kot posameznike z imeni in obrazi. Ni naključje, da se uporabljajo različne oznake v različnih teorijah, ko se obravnava ljudi kot vire ali kot deležnike, saj te različne oznake kažejo na različne poglede. Teorija deležnikov priznava vrednost tudi naravnih, finančnih in tehnoloških virov, a hkrati poudarja, da so ti viri učinkoviti in smiselni le preko ljudi, ki jih upravljajo in uporabljajo. (Freeman et al. 2021)

V športnih organizacijah so deležniki močno prisotni in včasih tudi posežejo v samo delovanje organizacij, saj ko je potrebno ublažiti neuspehe pri upravljanju športnih organizacij, so le-te včasih s strani zunanjih deležnikov (npr. neodvisnih agencij, mednarodnih športnih organov, vladnih agencij) spodbujene ali celo prisiljene, da razvijejo in uvedejo politike ter postopke, katerih cilj je izboljšanje njihovih upravljavskih struktur in procesov. Namesto da govorimo o dobrem ali slabem vodenju, je ustrežnejši izraz boljše upravljanje, ki poudarja stalno izboljševanje, ne pa strogo ocenjevanje. (Thompson et al. 2023)

Če vzamemo za primer nogometno industrijo, lahko ugotovimo, da je sestavljena iz širokega spektra deležnikov, ki jih lahko razvrstimo v primarne in sekundarne glede na naravo njihovega odnosa s klubi ter stopnjo neposrednega vpliva na njihovo poslovanje in strateški razvoj. Med primarne deležnike sodijo mednarodni in nacionalni regulatorni organi (npr. FIFA, UEFA ter nogometne zveze), ki zagotavljajo hierarhično strukturo upravljanja, ter lastniki, delničarji in vlagatelji, katerih neposredne finančne odločitve odločilno vplivajo na stabilnost in rast kluba. Ključno vlogo imajo tudi nogometaši in njihovi trenerji, ki s svojimi predstavami na igrišču in usposobljenostjo ustvarjajo športni in tržni produkt, hkrati pa z delovnimi pogodbami definirajo vzajemne pravice in obveznosti. Ne nazadnje so primarni deležniki tudi sponzorji, komercialni partnerji, športni agentje in mediji. Prav tako so primarni deležniki nogometni navijači, ki imajo tudi vzpostavljeno neposredno vez s klubom in so močna gonilna sila v industriji ter brez katerih nogomet ne bi bil zanimiv, brez navijačev klubi tudi ne bi mogli preživeti. Navijače lahko razdelimo na jedrne, zveste in priložnostne, katerih zvestoba, prisotnost na stadionih in potrošnja prispevajo k ekonomiji kluba in njegovi kulturni prepoznavnosti. Sekundarni deležniki so sodniki, lokalne in državne oblasti ter ostala splošna javnost. Skupaj ti deležniki tvorijo dinamičen poslovni ekosistem, kjer usklajeno sodelovanje in vzajemno prilagajanje strategij določata trajnostni uspeh nogometnih organizacij. (Yiapanas et al. 2023)

2.2.1 Finančna plat doma vzgojenih igralcev

Z resničnim primerom pozitivnih učinkov doma vzgojenih igralcev na dobiček in finančno stabilnost kluba želimo pokazati drugačen aspekt od klasičnih primerov zadovoljevanja potreb deležnikov, kot so trenerji, igralci, navijači, sponzorji in vsi drugi, ki so tako ali drugače povezani s klubom oz. organizacijo. V nadaljevanju je predstavljenih nekaj primerov, kako doma vzgojeni igralci povečujejo dobičke in izboljšujejo finančno stabilnost klubov. Doma vzgojeni igralci so mišljeni predvsem v kontekstu skupinskih športov, točna definicija pa se razlikuje glede na športe in njihove krovne športne organizacije, tako na nacionalni kot tudi na mednarodni ravni. Na splošno bi lahko rekli, da so to športniki, igralci, ki so svojo pot začeli v svojem lokalnem klubu in kasneje zaigrali za ta klub kot profesionalci. Za domačega igralca se velikokrat šteje tudi športnik, ki je vsaj večji del svojega odrasčanja preživel v kasnejšem profesionalnem klubu in tudi igral za mlajše selekcije tega kluba.

Raziskava Descalzo-Hoyas (2023) analizira podatke o transferjih 74 nogometnih klubov iz Premier League, LaLige, Bundeslige, Serie A in Ligue 1 med sezonami 2015/16 in 2020/21 (Descalzo-Hoyas 2023). Da prodaja doma vzgojenega igralca klubu prinese znatno korist, obstajata predvsem dva razloga: 1. Klub si je talentiranega mladega igralca našel v nekem drugem klubu nižjega ranga. 2. Do prodaje doma vzgojenega igralca pride le takrat, ko je ponudba zanj višja od njegove vrednosti (Descalzo-Hoyas 2023). Pomembnost doma vzgojenih igralcev za nogometne klube je jasno vidna, če pogledamo bilance prestopov klubov brez prodaje doma vzgojenih igralcev in nato temu dodamo še prihodke od prodaje doma vzgojenih igralcev. Na primer klubu Olympique Lyonnais »se je bilanca iz negativnih –85 milijonov evrov izboljšala na 136 milijonov evrov; pri AS Monacu iz –60 milijonov evrov na 161 milijonov evrov; ter pri Atalanti iz –113 milijonov evrov na 69 milijonov evrov. Ti primeri (med številnimi drugimi) ponazarjajo, kako ključen je razvoj mladih nogometašev ter kako bistvene so lahko prodaje doma vzgojenih igralcev za finančno stabilnost in dolgoročno trajnost nogometnega kluba.« (Descalzo-Hoyas 2023, 8) Seveda to ne velja za vse klube. Nekatere ekipe gradijo svoj tekmovalni uspeh na doma vzgojenih igralcih. Tak primer je ekipa Celta de Vigo, ki v svoji ekipi uporablja doma vzgojene igralce za doseganje svojih tekmovalnih ciljev in v takšnih primerih je nemogoče izračunati vrednost, ki jo ti igralci prinesejo ekipi (Descalzo-Hoyas 2023). V tem primeru se doma vzgojeni igralec uporablja kot vir uspeha in zato ne spada v teorijo deležnikov, ampak v teorijo virov in sposobnosti.

Seveda pa tudi v drugih skupinskih športih lokalni igralci prinašajo finančne koristi. Študija avtorjev Perron in Hu (2025) razkrivata finančno vrednost doma vzgojenih hokejistov v ligi NHL. Vsak doma vzgojen igralec povprečno poveča letne prihodke kluba za 4,8 milijona ameriških dolarjev, saj se NHL ekipe »v večji meri zanašajo na lokalne vire prihodkov, kot so vstopnice, parkirnine in prodaja na stadionih, kar jih ločuje od lig, ki se pretežno opirajo na nacionalne prihodke, kot so televizijski ali medijski dogovori« (Perron in Hu 2025, 431). Prav tako obiskanost tekem v povprečju naraste za 12.000 gledalcev na sezono za vsakega lokalnega igralca, ki je igral celotno sezono (Perron in Hu 2025), kar še dodatno krepi lokalno povezanost in prihodkovni potencial kluba.

Doma vzgojeni igralci imajo tudi velik učinek na zvestobo navijačev in lokalne skupnosti, saj prisotnost doma vzgojenih igralcev krepi emocionalno povezanost med klubom in navijači. V ligi NHL se doma vzgojeni igralci velikokrat pojavljajo v promocijskih gradivih, saj služijo kot kulturni ambasadorji, ki spodbujajo večjo vključenost lokalne skupnosti in dolgoročno zvestobo (Perron in Hu 2025). Prav tako je v članku izpostavljen lokalni in regionalni ponos, ki bi ju lahko povezali s teorijo socialne identitete, saj »kulturne in regionalne vezi med igralci in navijači krepijo identifikacijo« (Perron in Hu 2025, 430) s klubom, kar zasledujejo načela teorije socialne identitete.

2.3 Teorija signalizacije

V okolju ekipnih športov lahko organizacije odločitve sporočajo skozi marketinška sporočila, prenašajo signale, med drugim tudi o sponzorstvih, komercialnih sporočilih in dobrotah ter tudi o infrastrukturi (stadioni). (Fleischman et al. 2024) Raziskava Fleischman et al. (2024) podrobno obravnava, kako lahko športne organizacije (vir signala) uspešno komunicirajo svojo podporo raznolikosti, enakosti in vključenosti (DEI²), še posebej v kontekstu LGBTQI+ skupnosti. (Fleischman et al. 2024) Različna prisotnost LGBTQI+

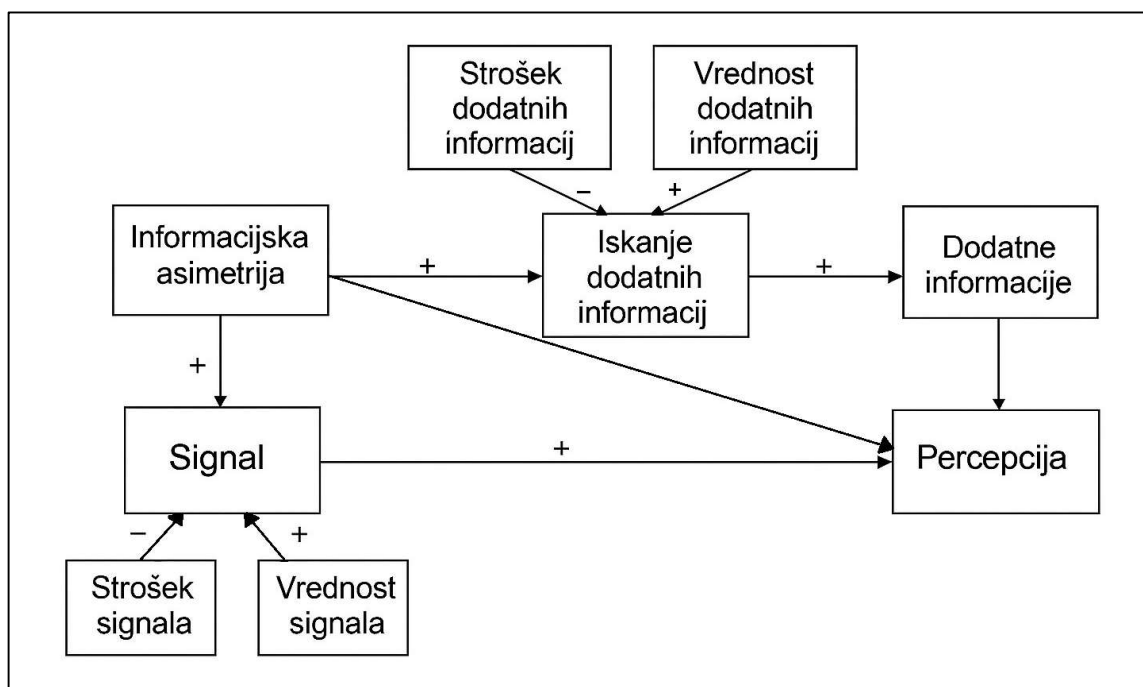
² DEI je okrajšava za angleško besedno zvezo *diversity, equity and inclusion* (Merriam-Webster 2025a), ki bi jo lahko v slovenščino prevedli kot raznolikost, pravičnost in vključenost. Več o tem v poglavju 2.3.1 *Raznolikost, pravičnost in vključenost v MLS*.

simbolov je eden izmed načinov signaliziranja, da je klub odprt za drugačnost in družbena vprašanja.

Eden izmed ostalih načinov signaliziranja, ki je v zadnjih letih vedno pogostejši, je tudi pojav t. i. *sportswashinga* v profesionalnem športu, ki je predvsem prisoten v športih, kot so nogomet, boks in golf. *Sportswashing* pomeni, da posameznik ali skupina začne v šport vlagati iz političnih razlogov in manj iz finančnih. (Perron in Hu 2025) Primera *sportswashinga* sta na primer podpis pogodbe z igralcem, ki ima široko navijaško bazo in povečuje zanimanje mednarodne (športne) javnosti za določeno ligo, ali pa organizacija uglednega mednarodno odmevnega turnirja. Posledica takšnih odločitev je pritegnitev pozornosti ob točno določenem času in zato so lahko vsi ostali signali, ki so poslani med tem dogodkom, prilagojeni tako, da izboljšajo odnos do skupine ali posameznika, ki se je odločil za takšno vrsto signaliziranja.

Zvezdniški športniki, tako kot ostali zvezdniški promotorji (to so osebe, ki so znane predvsem po svojem delu na različnih področjih, ne nujno po izdelkih, ki jih oglašujejo (Khan in Zaman 2021)), pomagajo organizacijam in blagovnim znamkam, da se ljudje poistovetijo z njimi ter jih to spodbudi k nakupu (Khan in Zaman 2021) vstopnic, dresov in ostalih artiklov, ki jih ponuja športna organizacija. S tem se tudi dodatno krepi prepoznavnost, hkrati pa so zvezdniki znane osebnosti, ki jih občinstvo občuduje in jim zaupa, saj izžarevajo privlačnost in zanesljivost. (Khan in Zaman 2021)

Avtorja Karasek in Bryant (2012) poleg pregleda razvoja same teorije signalizacije predlagata tudi model, ki je v pomoč pri raziskovanju teorije signaliziranja in ki povezuje informacije, načine sporočanja (signaliziranje) in to, kako ljudje zaznavajo te signale. (Karasek in Bryant 2012) Spodaj se nahaja slika 1, ki smo jo ustvarili sami in je prevod miselnega vzorca, ki sta ga predstavila Karasek in Bryant ter se imenuje *Information, Signaling, and Perceptions* (Karasek in Bryant 2012, 97).



Slika 1: Informacije, signalizacija in percepcija (po Karasek in Bryant 2012, 97, prevedel in prilagodil Irenej Tivadar, 2025)

V naslednjih odstavkih bomo poizkusili ta model uporabiti pri analizi dveh aspektov uporabe teorije signalizacije v športnih panogah, ki tekmujejo na klubski ravni. Podali bomo splošno uporabo modela pri iskanju novih igralcev in pri odnosu do navijačev. V ekipnih športih je rekrutacija zelo pomembna in tako kot v mnogih drugih panogah pogosto prihaja do asimetrije informacij, kar pomeni, da ena stran (npr. klub) nima popolnih informacij o drugi strani (npr. igralcu) in obratno. Ko klub razmišlja o nakupu igralca, ne ve točno, kako se bo ta igralec obnesel v novem okolju, kako trenira, kakšen je njegov značaj ali kako se bo prilagodil taktiki. Zaradi te negotovosti se klubi zanesejo na določene signale, ki jih igralci in njihovi agenti pošiljajo v želji zmanjšati to informacijsko vrzel. Ti signali so lahko različni: statistike, videoposnetki tekm, objave na družbenih omrežjih, celo govorice v medijih. Klubi pa ne bi smeli sprejemati odločitev le na podlagi signalov, ampak morajo poiskati tudi dodatne informacije s pomočjo zdravniških pregledov, pogovorov z bivšimi trenerji, psiholoških analiz, opazovanjem na treningih ali celo spremljanjem igralčevega vedenja izven igrišča. Pomembno je tudi računati na to, da tako signaliziranje kot tudi iskanje dodatnih informacij nista brez stroškov. Za igralca je lahko signaliziranje (npr. igranje na turnirjih, sodelovanje v intervjujih) naporno in tvegano. Za klub pa je iskanje informacij lahko drago in časovno zahtevno. Zato se

morajo igralci in klubi zavedati, da je določen način signaliziranja ali iskanja informacij upravičen samo, če je vrednost signala večja od stroškov signaliziranja oz. vrednost informacij večja od stroškov njihovega pridobivanja. Vse to na koncu vpliva na to, kako klub dojema posameznega igralca. Zaznava ni nujno objektivna resnica, temveč rezultat signalov, dodatnih informacij in interpretacije. V nogometnem svetu niso le igralci in klubi tisti, ki se soočajo z asimetrijo informacij, saj tudi navijači pogosto nimajo popolnega vpogleda v dogajanje znotraj kluba. Ne vedo natančno, kakšna je strategija kluba, zakaj določeni igralci igrajo in drugi ne ali zakaj je bil določen igralec prodan. Da bi zmanjšali to informacijsko vrzel, klubi uporabljajo marketinške kampanje kot obliko signaliziranja. Na primer, ko klub predstavi novo okrepitev, ne gre le za formalno objavo, gre predvsem za signal, ki naj bi navijačem sporočil, da klub napreduje, da ima ambicije in da gradi ekipo za prihodnost. Tudi navijači sami lahko klubu veliko signalizirajo z različnimi dejanji, kot so prisotnost na stadionu, nakup dresa, aktivnost na družbenih omrežjih. Ko navijači množično podprejo kampanjo, klub zazna, da je bila zaznava pozitivna. Če pa kampanja ne doseže pričakovanega odziva, je to signal, da je zaznava morda negativna ali da je informacija, ki jo klub posreduje, neprepričljiva. Za uspešnejše kampanje in boljše razumevanje preferenc navijačev morajo klubi zmanjšati asimetrijo informacij z različnimi dodatnimi informacijami, ki jih lahko pridobijo skozi analizo podatkov o nakupih vstopnic, dresov, s spremljanjem komentarjev na družbenih omrežjih, anketiranjem in celo opazovanjem vedenja na stadionu. Na podlagi teh informacij lahko prilagodijo svoje prihodnje kampanje, prilagodijo vsebino svojih signalov in gradijo bolj ciljno usmerjeno komunikacijo. Na ta način bi se izboljšalo pozitivno dojemanje kluba s strani navijačev. Če klub uspešno signalizira ambicioznost, transparentnost in spoštovanje do navijačev, bo zaznava pozitivna, kar se lahko odrazi v večji podpori, večji prodaji vstopnic in večji zvestobi. Če pa klub komunicira nejasno ali ignorira navijaške signale, se lahko zaznava v javnosti in še posebej pri navijačih hitro poslabša, kar vodi v nezadovoljstvo, izražanje nestrinjanja ali celo upad podpore.

2.3.1 Raznolikost, pravičnost in vključenost v MLS

Teorija signalizacije pojasnjuje, kako organizacije z namernimi, vidnimi dejanji komunicirajo svoje vrednote in ustvarjajo dojemanje organizacije, ko obstaja informacijska asimetrija med njimi in splošno javnostjo. V Major League Soccer (MLS), ki je najvišji nivo

profesionalnega nogometa v Severni Ameriki, s simbolnimi gestami, jasnimi politikami, poglobljenimi partnerstvi in javnimi izjavami organizacija aktivno oblikuje percepcijo, kako jo dojemajo drugi, saj želi biti predstavljena kot vključujoča športna institucija, kar je lahko ključnega pomena za dolgoročno legitimnost in konkurenčno prednost.

V MLS družbeno odgovornost in sprejemanje marginalnih skupin oseb signalizirajo zelo intenzivno, kar se vidi že na njihovi spletni strani, ki se imenuje *Diversity, Equity and Inclusion*³ (mlssoccer b. d.-a), in v katerem so zbrane vse novice o tem, kako MLS skrbi za vključevanje skupin ljudi, ki so bili zgodovinsko gledano potisnjeni na obrobje. Slovenski prevod za DEI bi lahko bil raznolikost, pravičnost in vključenost, sami pa bomo vseeno uporabljali angleško kratico, saj se sam pomen v prevodu delno izgubi, ker se v Sloveniji takšne politike ne uporabljajo na takšen način, čeprav se bo morda v prihodnje to spremenilo, tudi zaradi trendov in strategij Evropske unije (Raznolikost in vključevanje – Evropska komisija 2024).

DEI-politike se jasno kažejo v objavah, ki so predstavljene preko platforme *MLS WORKS* (mlssoccer b. d.-c) in na družbeno odgovorni platformi *Soccer For All*, katere namen je podpirati skupnosti, v katerih organizacija deluje, in »zagotavljanje okolja, v katerem so naši zaposleni, igralci, partnerji in navijači obravnavani z dostojanstvom in spoštovanjem« (mlssoccer b. d.-e). Prav tako DEI-politike signalizirajo sodelovanje z neprofitno organizacijo, ki si prizadeva za krepitev črnskih bank v ZDA (mlssoccer 2022), sodelovanje s sindikatom igralcev za oblikovanje skupne politike, s katero bi zmanjšali diskriminacijo, obenem pa želijo spodbuditi medkulturno izobraževanje s podporo organizacije *Black Players for Change* (mlssoccer 2024) in posodobitve ter izboljšave DEI politik pri zaposlovanju (mlssoccer 2021a).

Prav tako je signaliziranje DEI vidno v objavah glede združenih ekip športnikov s posebnimi potrebami (udeleženci *Special Olympics*) in ostalih igralcev brez posebnih potreb, ki igrajo skupaj z njimi, t. i. *Special Olympics Unified Sports* (mlssoccer b. d.-b) ter v objavah o posebnih ekipah, ki so sestavljene iz igralcev brez okončin (mlssoccer 2021b). S takimi objavami MLS kot organizacija sporoča, da ji je mar za vse osebe, ki se zanimajo za nogomet in se želijo z njim ukvarjati.

³ Spletni slovar Merriam-Webster opredeljuje *Diversity, Equity and Inclusion*, kot »nabor vrednot ter povezanih politik in praks, namenjenih vzpostavitvi kulture pravičnega in vključujočega ravnanja znotraj skupine ter privabljanju in ohranjanju raznolike skupine udeležencev, vključno z osebami, ki so bile zgodovinsko izključene ali diskriminirane« (Merriam-Webster 2025b). Kratica te besedne zveze DEI je že omenjena v poglavju 2.3 *Teorija signalizacije*.

MLS signalizira upoštevanje DEI tudi z odločitvijo o LGBTQI+ mesecu, t. i. *Pride Month* (mlssoccer b. d.-d) in z njim povezanimi aktivnostmi, kot so dresi, ki simbolizirajo varno okolje in odprtost do pripadnikov LGBTQI+ skupnosti (mlssoccer 2025) in donacija LGBTQI+ organizaciji *Athlete Ally* (mlssoccer 2025) ter obveščanje javnosti o dogodkih, ki jih v sklopu LGBTQI+ meseca organizirajo posamezni klubi (mlssoccer 2023). Pomembno se je zavedati, da navijači različno reagirajo na takšna sporočila, odvisno od tega, kako močno se čutijo povezani s svojo ekipo. Če se navijač zelo identificira z ekipo, bo verjetno bolj pozitivno sprejel sporočila, kot so kampanje z LGBTQI+ simboli. Po drugi strani pa lahko napačno oblikovano sporočilo, pa čeprav je bilo mišljeno povsem dobronamerno, pri nekaterih navijačih sproži negativen odziv, zato je pomembno, da organizacije razumejo, kako različni navijači dojemajo ta sporočila, in jih temu primerno prilagodijo. (Fleischman et al. 2024) Fleischman et al. (2024) opredelijo sporočila kluba, povezana z DEI, kot teorijo signalizacije, vendar hkrati govorijo o posameznikovi identifikaciji z ekipo. (Fleischman et al. 2024) Menimo, da je tukaj jasno vidna povezava med teorijo signalizacije in teorijo socialne Pri DEI-sporočilih je uporabljena teorija signaliziranja in to predvsem zaradi odpora, ki ga promocija LGBTQI+ povzroči v navijaški bazi. Če se velik del navijačev ne strinja, je samo sporočilo pomembnejše od povezovanja in grajenja skupne identitete z navijači, zato odločitve o DEI marketinških sporočilih ne bi šteli v teorijo socialne identitete.

Jasnih podatkov o zastopanosti marginalnih skupin v demografski sestavi navijaške baze v MLS na žalost nismo našli, z izjemo poročila raziskave o ženskih navijačicah v ligi MLS (We Fan b. d.), ki ga je pripravila platforma za nakup in prodajo vstopnic SeatGeek. V njem je navedeno, da je skoraj polovica navijaške baze pripadnikov različnih manjšin (We Fan b. d.). Sestava navijaške baze nas tukaj zanima predvsem zaradi vprašanja, ali gre pri odločitvah za uporabo LGBTQI+ simbolov za teorijo signalizacije ali teorijo socialne identitete. Seveda se demografija navijačev v sami ligi razlikuje od kluba do kluba, vendar bi si upali trditi, da LGBTQI+ skupnost znotraj navijaške baze ostaja manjšina, saj se le 9,3% vseh Američanov identificira kot del te skupnosti (Jones 2025). Zato so mavrični dresi, tematske tekme in javne izjave predvsem orodja signalizacije, saj dokazujejo ostalim ligam, sponzorjem, medijem in tudi potencialnim navijačem, da gre za organizacijo, ki si prizadeva za družbeno pravičnost. Kljub temu pa se sčasoma lahko signalizacija razvije v proces oblikovanja nove socialne identitete. Ko se večinski navijači začnejo identificirati z vrednotami raznolikosti in vključenosti, se te vrednote postopoma ponotranjijo in postanejo del kolektivne identitete lige. Navijači, ki niso nujno del manjšinskih skupin, lahko sprejmejo inkluzivne simbole

(LGBTQI+) kot del svoje pripadnosti klubu ali ligi. Takrat pa prevzame osrednjo vlogo pri takšnih odločitvah teorija socialne identitete, saj ne pomenijo več le komuniciranje vrednote, temveč so takšna sporočila del skupinske identitete. Tako je teorija signalizacije primerna za razlago začetne faze podpore manjšinskim skupinam, kjer gre predvsem za strateško komuniciranje, ko pa se ti signali začnejo odražati v spremembi percepcije in identifikacije večine, se vzpostavi nova, vključujoča socialna identiteta. Zato bi si upali trditi, da MLS z DEI-signali ne le podpira manjšine, temveč postopoma integrira vrednote vključevanja v širšo identitetno strukturo. Tudi liga sama se je zavezala, da želi pomagati k »pozitivni spremembi družbe« (mlssoccer b. d.-e).

2.4 Teorija socialne identitete

Teorija socialne identitete je bila prvič predstavljena s strani Tajfela (1978) kot socialno-psihološka teorija in nadalje razvita s strani Tajfela in Turnerja (1979). (Trepte in Loy 2017) Po tej teoriji se ljudje razvrščamo v različne skupine, prav tako pa na podlagi samoumestitve posamezniki ocenjujemo, katere skupine so nam blizu (notranje skupine) in katere niso (zunanje skupine), pri takšnih odločitvah pa se posamezniki opremo na svoje vrednote ter vrednote skupin, ki jih ocenjujemo. (Trepte in Loy 2017) Kako se posameznik opredeljuje, kako vrednoti skupine in kako pomembno je zanj članstvo v določeni skupini, so temeljna vprašanja teorije socialne identitete. Pozitivna socialna identiteta je povezana s pozitivno samopodobo, medtem ko negativna identiteta lahko vodi v tekmovalnost, menjavo družbene skupine ali prilagajanje mišljenja, da bi izboljšali podobo svoje skupine. (Trepte in Loy 2017) Na ta način se teorija socialne identitete kot celota in ostali procesi, ki so del te teorije, kot na primer kategorizacija in primerjava med skupinami, pogosto uporabljajo za razlago učinkov medijev, prav tako pa je teorija koristna v okviru komunikacijskih študij. (Trepte in Loy 2017)

Kot omenjata že Karasek in Bryant (2012) ima teorija socialne identitete »korenine v teoriji signalizacije« (Karasek in Bryant 2012, 95) in jo prav tako štejeta kot teorijo, ki se jo uporablja pri procesu zaposlovanja. Seveda pa se je ta teorija razširila na druga področja. Clarke et al. (2024) v svojem delu pokažejo močno povezavo teorije z identifikacijo posameznika s športno ekipo, ki jo navijači jemljejo kot svojo notranjo skupino, nasprotne ekipe pa za svoje

zunanje skupine. Na ta način lahko teorija socialne identitete pomaga razložiti vedenje navijačev, ko favorizirajo lastno ekipo in tudi njihove občutke do tekmecev ter njihovih navijačev. (Clarke et al. 2024) Posebna vrsta identifikacije je odnos posameznika do nacionalne reprezentance, katere rezultati imajo poseben vpliv na posameznikov nacionalni ponos. Morebiten uspeh reprezentance na mednarodnem športnem tekmovanju poveča zadovoljstvo znotraj nekega naroda in »to lahko vodi do pozitivnega odnosa do naroda« (Clarke et al. 2024, 448). Poistovetenje z ekipo kot tudi nacionalna pripadnost, lahko igrata pomembno vlogo pri posameznikovi samopodobi in njegovi socialni identiteti. (Clarke et al. 2024) To lahko vidimo skorajda v vsakdanjem življenju in odnosu Slovencev do slovenskih športnikov, ko njihovi uspehi krepijo nacionalno pripadnost.

Glede na to, kako se različni navijači identificirajo z organizacijo, se bodo različno obnašali tudi kot potrošniki, npr. pri obiskovanju tekem in nakupovanju navijaških izdelkov. (Clarke et al. 2024) Najbolj zvesti športni navdušenci so za športne panoge zelo pomembni. Tisti navijači, ki se z določeno športno organizacijo najbolj povežejo, začnejo svojo identifikacijo kazati tudi skozi potrošniško vedenje. Identifikacija je na ta način pomembna za ekonomski uspeh organizacije, saj je od nje odvisna številčnost navijačev na športnih dogodkih, podpiranje sponzorjev ekipe in tudi podpiranje ekipe v medijskem prostoru (Clarke et al. 2024).

2.4.1 Kanadska himna in ekipa Buffalo Sabres

V športnem kontekstu se teorija socialne identitete močno odraža tudi skozi nekatere rituale, kot je na primer predvajanje pesmi *Mala terasa* pred začetkom tekem v Tivoliju, ta ritual sem tudi obravnaval v svoji raziskavi. Prav tako je ritual, ki močno poveže predstavnike ene skupine in okrepi pripadnosti skupini ter poveča občutek povezanosti med navijači in igralci, predvajanje državnih himn na športnih dogodkih. Himne se predvajajo predvsem pred tekmami nacionalnih reprezentanc ali ob podeljevanju kolajn. V severnoameriških športnih ligah (npr. NHL, NBA) pa se držijo tradicije predvajanja himn pred začetkom vsake tekme (NHL, NBA Not Planning Anthem Changes amid Booin 2025). Jasen primer odnosa posameznika do notranje in zunanje skupine ter na ta način povezava himn in teorije socialne identitete lahko vidimo v čustvenem odzivu navijačev med igranjem himn v času, ko so med

ZDA in Kanado vladale določene napetosti (NHL, NBA Not Planning Anthem Changes amid Booming 2025).

Nacionalne himne v povezavi s športnimi dogodki imajo več kot stoletno tradicijo, saj so postale stalnica športnih dogodkov leta 1924, ko so na Olimpijskih igrah v Parizu za vsakega zmagovalca odigrali himno njegove države. Kar zadeva NHL, v kateri nastopa tudi ekipa Buffalo Sabres, se je uveljavil trend igranja državne himne pred tekmami na začetku 30. let prejšnjega stoletja (Zweig 2017). Zanimivo pa je predvsem to, da so 15. decembra 1925 pred začetkom prve tekme v NHL med New York Americans in Montreal Canadiens zaigrali tako ameriško kot tudi kanadsko himno, ki pa je bila tedaj še enaka britanski (Zweig 2017).

Poseben primer uporabe teorije socialne identitete pa predstavlja tradicija igranja kanadske himne *O Canada* pred domačimi tekmami ekipe Buffalo Sabres, ki pa v resnici prihaja iz ZDA, vendar zaradi obmejnega območja tekme obiskuje veliko kanadskih navijačev. Kot edina profesionalna ekipa iz ZDA igrajo Sabresi poleg ameriške himne tudi kanadsko, in to ne glede na to, ali nasprotna ekipa prihaja iz Kanade ali ne (Pepper 2025). Razlog, da veliko število gledalcev in tudi pomemben delež imetnikov sezonskih vstopnic prihaja iz Kanade, pa ni samo to, da je dvorana Sabresov manj kot deset minut oddaljena od kanadske meje (Pepper 2025), ampak tudi to, da imajo Toronto Maple Leafs, ki so Sabresom najbližja NHL ekipa, najdražje vstopnice v NHL (Pepper 2025). Prav tako pa NHL ekipa iz Buffala, New York, že dolgo časa gradi na socialni identiteti s Kanadčani, saj je ime Sabres leta 1969 predlagal filmski ustvarjalec iz Toronta in je tudi ime samo zapisano v kanadski angleščini (Pepper 2025).

Poleg tega so za Sabrese igrali mnogi odlični kanadski igralci, zato ne čudi dejstvo, da je med desetimi najboljšimi strelci v zgodovini franšize kar devet Kanadčanov ter da je devet igralcev Sabresov, ki so bili sprejeti v Hokejski hram slavnih, Kanadčanov, kar predstavlja 75 odstotkov Sabresovih igralcev v Hokejskem hramu slavnih (Pepper 2025). Tudi nekdanji komentator na domačih tekmah Buffalo Sabresov Rick Jeanneret, ki je bil prav tako sprejet v Hokejski hram slavnih zaradi svoje bogate 51 let dolge kariere, se je na vsako tekmo pripeljal iz svojega doma v St. Catharines v Ontariu, Kanada (Morris 2023).

Sabresi tako z zgoraj naštetimi primeri odražajo svojo povezovalno in tudi večnacionalno identiteto, hkrati pa navijačem ponudijo priložnost, da skozi odnos s klubom, preko himne ter tudi imena ohranijo svojo nacionalno, kulturno in socialno identiteto. Buffalo Sabres in njihova tradicija igranja himne *O Canada*, je odličen prikaz, kako je lahko preprost ritual pred tekmo večplastno orodje za ustvarjanje in ohranjanje skupinske identitete. Prav

teorija socialne identitete pojasnjuje, zakaj se določene ekipe odločijo za uporabo različnih ritualov in simbolov, s čimer spodbudijo lojalnost in povezanost kluba z navijači ter povečajo pripadnost večji skupini.

3. METODOLOGIJA

3.1 Raziskovalni pristop in metode zbiranja podatkov

Empirični del raziskave temelji na kvalitativni študiji primera hokejskega kluba Olimpija, pri čemer je bil ključni metodološki instrument polstrukturiran intervju s predsednikom kluba. Ta intervju nam je omogočil poglobljen vpogled v konkretne strateške odločitve, kot so kadrovske spremembe, izvedba marketinških kampanj ter nadgradnje infrastrukture, hkrati pa smo lahko raziskali vlogo teoretskih konceptov upravljanja virov, deležnikov in signaliziranja ciljev v procesu odločanja. Posebna pozornost je bila usmerjena v razumevanje klubske identitete in njenega vpliva na oblikovanje strateških usmeritev. Tak proces nam je omogočil razvoj aplikativnih ter teoretično bogatih uvidov, ki so relevantni tako za profesionalni šport kot za širšo disciplino strateškega odločanja v kompleksnih organizacijah.

Ob upoštevanju značilnosti kvalitativnega raziskovanja je treba razlikovati med raziskovalnimi hipotezami in predpostavkami. Medtem ko kvantitativni pristopi hipoteze obravnavajo kot trditve, ki jih je mogoče empirično preverjati z uporabo statističnih metod, imajo hipoteze v kvalitativnem raziskovanju pogosto drugačno vlogo.

V našem raziskovalnem okviru hipoteze ne obravnavamo kot strogo preverljive trditve, temveč kot vodila oziroma izhodišča za usmerjanje raziskovalnega opazovanja in interpretacije. V tem smislu delujejo podobno kot predpostavke, saj predstavljajo domnevno smiselne trditve, ki pa jih v kvalitativnem okviru ne potrjujemo kvantitativno, temveč jih raziskujemo skozi diskurz sogovornika in analizo tematskih vzorcev. Zato smo v naši diplomski nalogi namesto pojma hipoteza uporabljali pojma raziskovalna predpostavka ali teoretsko izhodišče.

S tem pristopom ohranjamo teoretsko zasidranost raziskave, hkrati pa ostajamo odprti za nova spoznanja in alternativne interpretacije, kar je v skladu z načeli induktivnega raziskovanja.

3.2 Omejitve raziskave in etični vidiki

Raziskava je zasnovana na predpostavki, da so izbrane teorije odločanja ustrezne za analizo strateških in operativnih odločitev v profesionalnem športnem okolju, kot ga predstavlja Hokejski klub Olimpija Ljubljana. Prav tako predpostavljamo, da je poglobljen, polstrukturiran intervju s predsednikom kluba resnično razkril notranje organizacijske procese in ključne strateške odločitve ter da je bil sogovornik pripravljen deliti iskrene in relevantne informacije, čeprav je z organizacijo kot njen vodilni človek močno povezan. Temeljna izhodiščna domneva pa je tudi, da se teoretski koncepti v določeni meri odražajo v vsakdanjih odločitvenih praksah športnih organizacij, četudi ti procesi niso vedno eksplicitno utemeljeni na akademskih teorijah.

Pri interpretaciji zbranih podatkov je treba upoštevati nekaj pomembnih omejitev, ki lahko vplivajo na veljavnost in prenosljivost ugotovitev. Poglobljen intervju s predsednikom predstavlja subjektivni vir podatkov, saj so razlage in opisi odločitev lahko zaznamovani z osebno perspektivo in položajem sogovornika znotraj organizacije. Čeprav študija primera HK Olimpija omogoča globoko razumevanje specifičnega konteksta, njena osredotočenost na en sam empirični primer delno omejuje širšo generalizacijo rezultatov na druge športne panoge ali organizacijska okolja. Prav tako lahko časovne omejitve izvedbe raziskave povzročijo, da nekateri relevantni dogodki ali dinamike, ki bi osvetlili odločanje v širšem časovnem okviru, niso vključeni, v okviru diplomskega dela pa tudi ni bilo mogoče izvesti še dodatnih intervjujev ali dolgoročnega spremljanja. Profesionalni šport je nenehno spreminjajoče se okolje, kjer lahko spremembe v upravi, lastniški strukturi, ligi ali regulativah vplivajo na aktualnost analiziranih odločitev in interpretacijo teoretskih modelov. Ne nazadnje lahko tudi zaščita poslovnih skrivnosti in omejen dostop do internih informacij pomeni, da so določeni ključni podatki ostali nerazkriti ali delno predstavljeni.

3.3 Intervju s predsednikom kluba: priprava in izvedba

V sezoni 2024/25 smo podrobno spremljali vsako javnosti znano odločitev, ki jo je sprejel Hokejski klub Olimpija Ljubljana. V sezoni 2024/25 smo si tudi v živo ogledali 4 tekme

HK Olimpija, da bi bolje videli, kako se na tekmah izrazi interakcija z navijači; ostale tekme smo si ogledali preko televizijskega prenosa. Prav tako smo intenzivno spremljali objave kluba na družbenih omrežjih in v ostalih medijih, da smo na koncu bili seznanjeni z vsako odločitvijo, ki jo je klub sprejel. Za analizo smo izbrali 20 odločitev, ki smo jih najprej razdelili v 6 sklopov:

- podpis pogodbe s trenerji,
- podpis pogodbe z igralci,
- nadaljevanje sodelovanja z igralci,
- prekinitev sodelovanja s trenerji,
- odhodi igralcev,
- ostale javnosti znane odločitve.

Pri pripravi vprašanj za intervju smo nato odločitve povezali še s posameznimi teorijami, obravnavanimi v teoretičnem delu naloge, zato je razdelitev na zgornjih 6 sklopov postala manj relevantna za našo raziskavo in so zapisane predvsem zaradi lažjega razumevanja miselnega procesa, ki nas je na koncu pripeljal do končnih 26 vprašanj, ki so navedena v prilogi *Transkripcija pogovora s predsednikom HK Olimpija Ljubljana*. Vprašanja so razdeljena na 4 sklope:

- teorija virov in sposobnosti,
- teorija deležnikov,
- teorija signalizacije,
- teorija socialne identitete.

Želeli smo si, da bi podatke za raziskavo pridobili preko pogovora, intervjuja z vodilnim predstavnikom kluba in manj kot anketno izpraševanje. Ker je predsednik HK Olimpija pristal na pogovor z nami, smo lahko vsa vprašanja vodenega intervjuja naredili odprtega tipa in so se nanašala na to, zakaj so v klubu sprejeli posamezno odločitev ter katera teorija bi najverjetneje igrala ključno vlogo pri tej odločitvi. Ena izmed raziskovalnih predpostavk je tudi bila, da se teorije med seboj povezujejo in prepletajo, saj smo že ob pisanju teoretičnega dela naloge in podrobnem spremljanju sprejetih odločitev HK Olimpija predvidevali, da se v večini primerov vse teorije med seboj tudi prekrivajo in so razlogi za odločitev povezani z več teorijami naenkrat. Cilj vodenega intervjuja pa je bil poizkusiti identificirati, katera teorija je igrala ključno vlogo pri določeni odločitvi. V ta namen pa smo tudi oblikovali 11 možnih odgovorov za pomoč pri določitvi teorije, ki je pri posamezni odločitvi prevladovala.

Možni odgovori in povezava s teorijami:

1. prepričanje, da bo ta odločitev klubu prinesla kompetitivno prednost,
2. prepričanje, da bo ta odločitev ugodila zahtevam vodstva,
3. prepričanje, da bo ta odločitev ugodila zahtevam vlagateljev/lastnikov,
4. prepričanje, da bo ta odločitev ugodila zahtevam igralcev,
5. prepričanje, da bo ta odločitev ugodila zahtevam strokovnega štaba,
6. prepričanje, da bo ta odločitev ugodila zahtevam navijačev,
7. prepričanje, da bo ta odločitev ugodila zahtevam sponzorjev,
8. prepričanje, da bo ta odločitev ugodila zahtevam prebivalcev Ljubljane in okolice,
9. prepričanje, da bo ta odločitev ugodila zahtevam strokovne javnosti,
10. prepričanje, da bo ta odločitev dala vedeti, da je klub vrhunski,
11. prepričanje, da bo ta odločitev dala vedeti, da je klub družbeno odgovoren.

Prvi odgovor predstavlja teorijo virov in sposobnosti.

Osmi in v določenih primerih šesti odgovor predstavljata teorijo socialne identitete. Ko govorimo o posamezni odločitvi kot o nekem družbenem (socialnem) dejavniku, predvsem povezovalnem dejavniku, ki ima v večini primerih nek čustveni naboj, to opredeljujemo kot teorijo socialne identitete in ne kot teorijo deležnikov.

Teorijo deležnikov predstavljajo 2., 3., 4., 5., 6., 7. in 9. odgovor. Ker je deležnikov več, je za to teorijo možnih tudi več odgovorov.

Teorijo signaliziranja predstavljata 10. in 11. odgovor.

4. ŠTUDIJA PRIMERA: HOKEJSKI KLUB OLIMPIJA LJUBLJANA

V sklopu naše fakultete nam je bil predstavljen Hokejski klub Olimpija Ljubljana. Gospod Miha Butara, predsednik kluba, nam je predstavil zgodovino in tudi vizijo za prihodnost organizacije, ki jo vodi, ob tem pa smo ugotovili, da je v dokaj kratkem času bilo sprejetih veliko zanimivih odločitev. Predsedniku kluba, g. Mihi Butari, smo ob pomoči direktorja naše fakultete, g. Tilna Vesenjaka, napisali e-poštno sporočilo s prošnjo, da bi z njim v živo opravili vodeni intervju. G. Butara je bil zelo pozitivno naravnan in je povabilo z veseljem sprejel.

4.1 Pregled sprejetih odločitev, ustreznih za analizo

Hokejski klub Olimpija Ljubljana tako kot vsaka organizacija vsakodnevno sprejema več odločitev. Namen pregleda sprejetih odločitev je vzpostaviti pregledno izhodišče za nadaljnjo analizo, prav tako pa bomo pri vsaki odločitvi tudi podali predvidevanje, katero teorijo se upošteva s posamezno odločitvijo.

- i. Podpis pogodb s trenerji.
 - 1. Podpis pogodbe z Benom Cooperjem (Golob 2025a) → predvidevamo uporabo TVS.
- ii. Podpis pogodbe z igralci.
 - 2. Podpis pogodbe z Evanom Poleiem (Golob 2025d) → predvidevamo uporabo TVS.
 - 3. Podpis pogodbe s Claytonom Kirichenkom (Kaurin 2025) → predvidevamo uporabo TVS.
 - 4. Podpis pogodbe z Zachom Boychukom (Okorn in Golob 2025) → predvidevamo uporabo TVS.
- iii. Nadaljevanje sodelovanja z igralci.

5. Nadaljevanje sodelovanja z Nickom Boninom (Nick Bonino – Stats, Contract, Salary & More b. d.) → predvidevamo uporabo TVS.
6. Nadaljevanje sodelovanja s Shawnom Lalondom (Golob 2025b) → predvidevamo uporabo TVS.
- iv. Prekinitev sodelovanja s trenerji
 7. Prekinitev sodelovanja s trenerjem Karhulo (Lisjak 2024) → predvidevamo uporabo TVS.
- v. Odhodi igralcev.
 8. Odhod Rudolfa Červenýja (Golob 2025c) → predvidevamo uporabo TVS.
- vi. Ostale javnosti znane odločitve.
 9. Sodelovanje s Tomom Tailorjem (Gmajnar 2024c) → predvidevamo uporabo TD.
 10. Sodelovanje z BBL Flooringom (Gmajnar 2024b) → predvidevamo uporabo TD.
 11. Prenova fitnesa (Klubi v Hali Tivoli imamo nov skupni fitnes 2023) → predvidevamo uporabo TD.
 12. Pogajanja o višini provizije na prodano hrano in pijačo v Hali Tivoli na tekmah HK Olimpija Ljubljana → predvidevamo uporabo TD.
 13. Dan junakov (Gmajnar 2024e) → predvidevamo uporabo TS.
 14. Poslovni klub (Gmajnar 2025) → predvidevamo uporabo TS.
 15. Dobrodelni met plišastih igračk na ledeno ploskev (Gmajnar 2024f) → predvidevamo uporabo TS.
 16. Sodelovanje z društvom *OnkoMan* (Gmajnar 2024d) → predvidevamo uporabo TS.
 17. Večja prisotnost v Hokejski ligi prvakov (Gmajnar 2024a) → predvidevamo uporabo TS.
 18. Predvajanje pesmi *Mala terasa* pred začetkom tekme → predvidevamo uporabo TSI.
 19. Grafično preoblikovanje logotipa v črko L (Nov velik korak kluba in razvoja hokeja v Ljubljani 2024) → predvidevamo uporabo TSI.
 20. Zagotavljanje brezplačne uporabe javnega prevoza (*LPP*) za imetnike vstopnic pred in po tekmi (S ponosom podpiramo hokejski klub Olimpija Ljubljana 2025) → predvidevamo uporabo TSI.

4.2 Katere teorije so razvidne v odločitvah?

Da smo se ustrezno pripravili na intervju, smo že sami poizkusili predvideti, katere teorije so igrale glavno vlogo pri določenih odločitvah. Že v prejšnjem podpoglavju smo ob vsaki odločitvi dodali še kratico teorije, za katero smo predvidevali, da je bila uporabljena pri posamezni odločitvi. V nadaljevanju pa bodo naše raziskovalne predpostavke še dodatno obrazložene. Te raziskovalne predpostavke služijo kot konceptualni okvir za usmerjanje kvalitativne raziskave. Njihova vloga ni potrjevanje ali zavračanje na osnovi kvantitativnih podatkov, temveč interpretacija pomenov, ki izhajajo iz diskurza intervjuvanca. Raziskovalne predpostavke se preverjajo z vidika skladnosti z empiričnim gradivom, ne pa z vidika statistične signifikantnosti.

Pri sprejemanju odločitev o začetkih, nadaljevanju in prekinitvi sodelovanja s trenerji in igralci se večinoma zasledujejo načela teorije virov in sposobnosti, saj si vodstvo klubov želi, da bi klub imel najboljše možne igralce in trenerje ter si na ta način pridobil kompetitivno prednost pred ostalimi klubi. Po našem mnenju skoraj vedno pri odločitvi o igralcu ali trenerju prevladuje ta teorija in zato smo predvidevali, da je prevladovala pri podpisu pogodbe s trenerjem Benom Cooperjem in pri podpisih pogodb z igralci, Evanom Poleiem, Claytonom Kirichenkom, Zachom Boychukom ter nadaljevanju sodelovanja s Shawnom Lalondom. Na začetku sodelovanja in kasneje pri nadaljevanju sodelovanja z Nickom Boninom smo prav tako predvidevali, da so se zasledovali cilji v skladu s teorijo virov in sposobnosti, toda zaradi zvenečega imena igralca, ki je v svoji igralski karieri dvakrat osvojil naslov prvaka lige NHL ter tudi dvakrat osvojil bronasto medaljo s članskim moštvom ZDA na svetovnem prvenstvu (Nick Bonino – Stats, Contract, Salary & More b. d.), bi lahko bila uporabljena tudi teorija signalizacije, saj bi s podpisom pogodbe s takim igralcem dali signal ostalim vrhunskim igralcem, da je Hokejski klub Olimpija ustrezen tudi za tiste, ki so najboljši. Prav tako pri prekinitvi sodelovanja s trenerji in igralci v večini primerov prevladuje teorija virov in sposobnosti zato smo predvidevali, da je ta teorija bila razlog za odpustitev Karhule in nepodaljšanje pogodbe z Rudolfom Červeným. Če bi pri odločitvi o sodelovanju z določenim igralcem imelo pomembno vlogo dejstvo, da je ta igralec Slovenec in predvsem Ljubljančan, bi lahko šlo v takšnem primeru za teorijo socialne identitete. Poglavje 2.2.1 *Finančna plat doma vzgojenih igralcev* ponazarja, da bi lahko bila uporabljena tudi teorija deležnikov, če bi na primer igralec, ki je celotno svojo kariero in izpopolnjevanje opravil v Hokejskem klubu

Olimpija, prinesel vlagateljem s prodajo vstopnic in ostalih artiklov ter ob morebitni prodaji igralca v drug klub dobiček. Prav tako bi lahko nekega doma vzgojenega igralca imeli v kadru zato, da bi klub s tem dal vedeti oz. bi poslal signal, da ima kvalitetno šolo in vzgaja kvalitetne igralce. Na ta način bi bila uporabljena teorija signalizacije. Vendar ker so najpomembnejše zmage in ostali dosežki, smo predvidevali, da nam bo g. Butara podal odgovor, da se pri odločitvi o posameznem igralcu ali trenerju, vedno v ospredje postavlja kompetitivno prednost in večjo kvaliteto moštva napram drugim moštvom v ICEHL in tudi v domačem prvenstvu.

Pri ostalih javnosti znanih odločitvah pa ne moremo narediti preslikave iz ene odločitve na drugo tako enostavno, kot je to pri igralskem in trenerskem kadru. Teorija signalizacije je po naših predvidevanjih bila uporabljena pri odločitvah o poslovnem klubu, dobrodelnem metu plišastih igračk, dnevu junakov, sodelovanju z društvom *OnkoMan* in večji prisotnosti v Hokejski ligi prvakov. Glavni razlog, da je vodstvo sprejelo te odločitve, je pošiljanje določenih signalov širši javnosti. Predvidevamo, da sta odločitvi o poslovnem klubu in povečanju prisotnosti v Hokejski ligi prvakov motivirani s tem, da se klub predstavi kot resen, velik in uspešen. Ostale odločitve, ki zasledujejo načela teorije signalizacije, pa želijo sporočiti, da je klub družbeno odgovoren. Pri odločitvah o predvajanju pesmi *Mala terasa*, grafičnem preoblikovanju logotipa v črko L ter zagotavljanju brezplačnega javnega prevoza za imetnike vstopnic pred in po tekmi klub zasleduje načela teorije socialne identitete, saj s temi odločitvami krepí pripadnost navijačev, ki se s klubom še bolj čustveno povežejo, saj gre za klub v njihovi bližini, njihov domači klub. Odločitev o brezplačnem LPP-prevozu bi lahko zasledovala tudi teorijo deležnikov, saj se na ta način ugoti volji vseh gledalcev, ki imajo vstopnico in ne samo tistih, ki so iz Ljubljane. Prepričani smo, da so pri LPP z odločitvijo, da z brezplačnim prevozom podprejo HK Olimpijo zasledovali predvsem teorijo socialne identitete, saj so želeli, da bi se na ta način navijači HK Olimpije Ljubljana še bolj povezali z Ljubljanskim potniškim prometom. Po našem mnenju je teorija deležnikov vidna pri odločitvah o sodelovanju s Tomom Tailorjem, BBL Flooringom in pri odločitvi za pogajanja o višini provizije na prodano hrano in pijačo na tekmah, saj se na ta način zadovoljuje potrebe vodstva, vlagateljev ter lastnikov, saj vse te odločitve neposredno povečujejo proračun kluba. Predvidevali smo tudi, da je odločitev glede prenove fitnesa bila sprejeta z namenom, da se zadovolji željam igralcev in trenerskega štaba po boljših pogojih za treniranje.

4.3 Voden intervju s predsednikom kluba

Intervju s predsednikom kluba g. Miho Butaro je potekal v živo v njegovi pisarni v sredo, 4. 6. 2025. Pogovor je trajal skoraj 2 uri, pogovora nismo snemali, smo si pa zapisali vse odgovore. V povezavi z 20 zgoraj omenjenimi odločitvami smo g. Butari na koncu zastavil 26 relevantnih vprašanj, vezanih na te odločitve, ki smo jih razdelili na 4 sklope po posameznih teorijah, glede na raziskovalne in teoretske predpostavke: teorija virov in sposobnosti (9 predpripravljenih vprašanj, postavili pa smo še 3 dodatna relevantna vprašanja za povečanje jasnosti odgovorov), teorija deležnikov (5 vprašanj), teorija signalizacije (5 vprašanj) in teorija socialne identitete (4 vprašanja). Pogovor je potekal zelo odprto, zato verjamemo, da so vsi odgovori iskreni in resnični ter za raziskavo relevantni.⁴

Po besedah g. Butare odločitve sprejemajo sistematično in analitično. Na primer pri izbiri igralcev odločitev sprejemajo kot kolektiv (lastniki, vodstvo, trenerji) in najprej skupaj določijo, kaj potrebujejo, kaj si želijo, nato podrobneje določijo, kakšen tip igralca bodo iskali ter nato izberejo igralce, ki bi ustrezali njihovim željam in potrebam. Končno odločitev sprejme g. Butara. Pred sprejetjem končne odločitve želi vedno imeti čim več relevantnih in kvalitetnih informacij ter nato na podlagi vseh zbranih podatkov sprejme odločitev. Poudaril je tudi, da je na koncu pomembna tudi intuicija, ki se jo dosti pridobi z izkušnjami, saj se velikokrat preko analize jasno ne pokaže, katera odločitev bi lahko bila najboljša.

4.4 Odločitve, razdeljene po teorijah glede na odgovore g. Butare

Predpripravljen vprašanja, ki se nahajajo v prilogi *Vprašalnik za polstrukturirani intervju s predsednikom HK Olimpija*, so razdeljena po sklopih glede na raziskovalne predpostavke, katera teorija je prevladovala pri posameznih odločitvah. Prav tako so po teh sklopih razdeljena tudi relevantna vprašanja z odgovori, ki smo jih prejeli v pogovoru z

⁴ Poleg direktnih odgovorov glede povezave med odločitvami in teorijami smo dobili tudi nekaj drugih zanimivih informacij glede sprejemanja odločitev v organizacijah ter na splošno (športnega) menedžmenta, ki pa niso pomembne za samo diplomsko nalogo in so zato tudi izvzete iz transkripcije intervjuja, ki se nahaja spodaj v poglavju *Transkripcija pogovora s predsednikom HK Olimpija Ljubljana*.

g. Butaro in ki se nahajajo v prilogi *Transkripcija pogovora s predsednikom HK Olimpija Ljubljana*.

V naslednjih podpoglavjih pa so glede na teorijo, katera prevladuje, razdeljene odločitve, v skladu z odgovori g. Butare. Analiza odgovorov je potekala na osnovi ročne tematske analize, kjer smo posamezne vsebinske enote (odgovore) razvrščali v štiri konceptualne sklope, ki izhajajo iz uporabljenih teorij odločanja. Gre za kombinacijo deduktivne (načrtovane) in induktivne (tematsko pogojene) interpretacije. Večkrat smo prebrali transkripcijo intervjuja in odgovore ročno kodirali ter označili pomenske enote, povezane s teoretskimi izhodišči. V spodnjih podpoglavjih je prikazano, kako smo podobne kode nato združili v širše tematske sklope in kategorije, pri čemer smo upoštevali ponavljajoče se vzorce, ključne dejavnike odločanja ter kontekst posameznih odgovorov. Tak pristop nam je omogočil poglobljeno in neposredno delo z besedilom, boljše razumevanje procesov odločanja, saj smo bili stalno v neposrednem stiku s podatki.

4.4.1 Teorija virov in sposobnosti

Pod teorijo virov in sposobnosti pri delu HK Olimpija spada odločitev za:

- podpis pogodbe z Benom Cooperjem. (Golob 2025a)
- podpis pogodbe z Evanom Poleiem. (Golob 2025d)
- podpis pogodbe s Claytonom Kirichenkom. (Kaurin 2025)
- podpis pogodbe z Zachom Boychukom. (Okorn in Golob 2025)
- nadaljevanje sodelovanja z Nickom Boninom. (Nick Bonino – Stats, Contract, Salary & More b. d.)
- nadaljevanje sodelovanja s Shawnom Lalondom. (Golob 2025b)
- prekinitev sodelovanja s trenerji (trener Karhula). (Lisjak 2024)
- prekinitev sodelovanja s Rudolfom Červeným. (Golob 2025c)
- prenova fitnesa. (Klubi v Hali Tivoli imamo nov skupni fitnes 2023)

4.4.2 Teorija deležnikov

V teorijo deležnikov bi razvrstili odločitev za:

- poslovni klub. (Gmajnar 2025)
- sodelovanje s Tomom Tailorjem. (Gmajnar 2024c)
- sodelovanje z BBL Flooringom. (Gmajnar 2024b)
- pogajanja o višini provizije na prodano hrano in pijačo v Hali Tivoli na tekmah HK Olimpija Ljubljana.

4.4.3 Teorija signalizacije

Teorija signalizacije je bila uporabljena v odločitvi za:

- dan junakov. (Gmajnar 2024e)
- dobrodelni met plišastih igračk na ledeno ploskev. (Gmajnar 2024f)
- sodelovanje z društvom *OnkoMan*. (Gmajnar 2024d)
- predvajanje pesmi *Mala terasa* pred začetkom tekme.

4.4.4 Teorija socialne identitete

Načela teorije socialne identitete je klub zasledoval v odločitvi za:

- grafično preoblikovanje logotipa v črko L. (Nov velik korak kluba in razvoja hokeja v Ljubljani 2024)
- zagotavljanje brezplačne uporabe javnega prevoza (LPP) za imetnike vstopnic pred in po tekmi. (S ponosom podpiramo hokejski klub Olimpija Ljubljana 2025)

4.4.5 Drugo

Odločitev za večjo prisotnost v Hokejski ligi prvakov (Gmajnar 2024a) ni toliko povezana s klubom, ampak je to bolj ali manj osebni projekt predsednika kluba g. Butare.

4.5 Analiza odgovorov in primerjava z raziskovalnimi predpostavkami

Primerjavo raziskovalnih predpostavk in analiziranih odgovorov glede uporabljenih teorij odločanja pri sprejemanju 20 odločitev Hokejskega kluba Olimpija prikazuje spodnja tabela.

ODLOČITEV	RAZISKOVALNA PREDPOSTAVKA	UPORABLJENA TEORIJA GLEDE NA POGOVOR
1. Podpis pogodbe z Benom Cooperjem	Uporaba TVS	Uporaba TVS
2. Podpis pogodbe z Evanom Poleiem	Uporaba TVS	Uporaba TVS
3. Podpis pogodbe s Claytonom Kirichenkom	Uporaba TVS	Uporaba TVS
4. Podpis pogodbe z Zachom Boychukom	Uporaba TVS	Uporaba TVS
5. Nadaljevanje sodelovanja z Nickom Boninom	Uporaba TVS	Uporaba TVS
6. Nadaljevanje sodelovanja s Shawnom Lalondom	Uporaba TVS	Uporaba TVS
7. Prekinitev sodelovanja s trenerjem Karhulo	Uporaba TVS	Uporaba TVS
8. Odhod Rudolfa Červenýja	Uporaba TVS	Uporaba TVS

9. Sodelovanje s Tomom Tailorjem	Uporaba TD	Uporaba TD
10. Sodelovanje z BBL Flooringom	Uporaba TD	Uporaba TD
11. Prenova fitnesa	Uporaba TD	Uporaba TVS
12. Pogajanja o višini provizije na prodano hrano in pijačo	Uporaba TD	Uporaba TD
13. Dan junakov	Uporaba TS	Uporaba TS
14. Poslovni klub	Uporaba TS	Uporaba TD
15. Dobrodelni met plišastih igračk na ledeno ploskev	Uporaba TS	Uporaba TS
16. Sodelovanje z društvom <i>OnkoMan</i>	Uporaba TS	Uporaba TS
17. Večja prisotnost v Hokejski ligi prvakov	Uporaba TS	Odločitev za večjo prisotnost v Hokejski ligi prvakov ni toliko povezana s klubom, ampak je to bolj ali manj osebni projekt predsednika kluba g. Butare.
18. Predvajanje pesmi Mala terasa pred začetkom tekme	Uporaba TSI	Uporaba TS
19. Grafično preoblikovanje logotipa v črko L	Uporaba TSI	Uporaba TSI
20. Zagotavljanje brezplačne uporabe javnega prevoza (LPP) za imetnike vstopnic pred in po tekmi	Uporaba TSI	Uporaba TSI

Tabela 1: Pregled uporabe teorij odločanja glede na raziskovalne predpostavke in rezultate pogovora. S sivo podlago so označene predpostavke, ki niso bile v celoti potrjene. TVS – teorija virov in sposobnosti, TD – teorija deležnikov, TS – teorija signalizacije, TSI – teorija socialne identitete.

Hokejski klub Olimpija pri odločitvah glede igralcev in trenerjev vedno zasleduje načela teorije virov in sposobnosti, kar kaže na to, da so bila naša teoretska izhodišča glede odločitev pri izbiri kadra točna. Glavni namen igralskega in trenerskega kadra je biti boljši od nasprotne ekipe na ledeni ploskvi. Kompetitivna prednost in tekmovalni rezultati so edino merilo za izbiro ustreznega igralca ali trenerja. Predsednik Butara je tudi dejal, da bi ob morebitnem drastičnem povečanju gledalcev in navijačev na tekmah morda tudi njihovo mnenje bilo pomembno pri odločitvi o posameznem igralcu ali trenerju, vendar je poleg tega tudi poudaril, da mnenje javnosti nikoli ne bo glavni razlog pri kadrovskih odločitvah in zagotovo ne bo nikoli prevladalo nad podatki in analizo ter izkušnjami vodstva in lastnikov kluba. Prav tako pa glede na ugotovitve po opravljenem intervjuju pri izbiri igralcev ostale teorije niso pomembne, saj je klub tudi omejen s številom slovenskih igralcev in zato pri izbiri ustreznih igralcev za HK Olimpijo vedno razmišljajo samo o tem, kako bi jim določen igralec prinesel kompetitivno prednost. Predsednika Butaro smo tudi povprašali, ali je najpogostejši razlog za prekinitev sodelovanja s trenerjem rezultatska kriza, saj je to eden izmed pokazateljev, da klub ni več konkurenčen in se želja po kompetitivni prednosti na začetku sodelovanja s trenerjem ni uresničila. Po besedah predsednika rezultatska kriza naj ne bi bila glavni in najpogostejši razlog za prekinitev sodelovanja s trenerjem, saj so tako v športu kot na splošno v življenju pogosti neuspehi, zato začasni padec forme ekipe ni razlog za zamenjavo trenerja, saj lahko ta še vedno uživa podporo vodstva, ki verjame, da trener še vedno prinaša kompetitivno prednost. Sama reakcija trenerja na rezultatsko krizo pa je odločilen faktor, ali bo trener to podporo ohranil ali pa jo bo izgubil. Na ta način sklepamo, da je pri prekinitvi sodelovanja s trenerji pomembno zasledovati načela teorije deležnikov, saj igra veliko vlogo tudi zadovoljstvo oz. nezadovoljstvo vodstva kluba. Vendar pa je glede na vse odgovore glede izbire igralskega in trenerskega kadra jasno razvidno, da teorija virov in sposobnosti povsem prevladuje pri sprejemanju kadrovskih odločitev v HK Olimpija.

Naša teoretska izhodišča pa niso bila povsem točna pri nekaterih drugih javnosti znanih odločitvah. Glede na medijsko poročanje smo mislili, da želijo s poslovnim klubom pokazati, kako uspešen in ugleden klub je HK Olimpija, vendar je bilo takšno predvidevanje napačno. Pri odločitvi za poslovni klub se je uporabila teorija deležnikov, saj je bil glavni razlog zanj izboljšati navijaško izkušnjo podpornikom in ugoditi zahtevam sponzorjem. Seveda pa so medijske objave o poslovnem klubu zasledovale načela teorije signalizacije in so javnosti pošiljale signal, da je Olimpija pomembna organizacija v slovenskem prostoru. Prav tako pri odločitvi o večji prisotnosti v Hokejski ligi prvakov ni šlo za teorijo signalizacije, saj odločitev

za kandidaturo in kasnejša izvolitev g. Butare v upravni odbor Hokejske lige prvakov ni povezana s HK Olimpija ter je to predvsem osebni projekt g. Butare, vendar pa zagotovo večja tudi ugled HK Olimpija.

Prav tako smo napačno predvidevali, da se pesem *Mala terasa* pred tekmami predvaja predvsem zaradi močnejše povezanosti s prebivalci Ljubljane, ampak je g. Butara naše predvidevanje delno negiral in je dejal, da so pred leti, ko so se odločili za predvajanje pesmi pred tekmo, zasledovali predvsem načela teorije signalizacije in ne socialne identitete, saj so želeli sporočiti širši javnosti, da so klub z bogato tradicijo in trdno povezani z mestom Ljubljana. Takoj oz. že skoraj skupaj s teorijo signalizacije pa so upoštevali teorijo socialne identitete in so se želeli še dodatno povezati z vsemi Ljubljančani in ostalimi simpatizerji Ljubljane. Prav večja povezanost je končna posledica te odločitve, čeprav mogoče celo ni bila glavni razlog za to odločitev. Po besedah predsednika želi HK Olimpija z vsemi svojimi odločitvami povečevati povezanost z Ljubljano in njenimi prebivalci ter zadovoljevati potrebe gledalcev in navijačev.

Eden izmed glavnih ciljev vodstva kluba je tudi to, da klub pokaže, da je družbeno odgovoren. Zato smo pravilno predvidevali, da je bila teorija signalizacije uporabljena pri odločitvah o dobrodelnem metu plišastih igračk, dnevu junakov in sodelovanju z društvom *OnkoMan*. Naše raziskovalne predpostavke so bile potrjene tudi v primeru preoblikovanja logotipa in sodelovanja z LPP, saj so se v Hokejskem klubu Olimpija z grafičnim preoblikovanjem logotipa v črko L ter zagotavljanjem brezplačnega javnega prevoza za imetnike vstopnic pred in po tekmi, želeli še bolj povezati z Ljubljančani in jim približati njihov domači klub ter s tem zasledovali teorijo socialne identitete.

Naša teoretska izhodišča so bila pravilna pri odločitvah o sodelovanju s Tomom Tailorjem, BBL Flooringom ter pri odločitvi za pogajanja o višini provizije na prodano hrano in pijačo na tekmah, saj smo pravilno predvidevali, da so v klubu pri teh odločitvah upoštevali teorijo deležnikov. Vse te odločitve namreč neposredno povečujejo klubski proračun in s tem zadovoljujejo potrebe vodstva, saj jih s tem razbremeni dodatnega iskanja sredstev in omogoča vodstvu, da v klub lažje pripelje ustrezne igralce ter trenerje. G. Butara nam je razkril, da klub še ne ustvarja velikih dobičkov in zaenkrat lastniki ter vlagatelji vanj vlagajo izključno zaradi osebnega zadovoljstva in zadoščenja. V povezavi s teorijo deležnikov naše raziskovalne predpostavke tudi niso bile povsem točne, saj smo napak predvidevali, da je bila odločitev glede prenove fitnesa sprejeta zaradi tega, da se ugodijo željam igralcev in trenerskega štaba po boljših pogojih za treniranje, vendar je predsednik dejal, da je bila ta odločitev sprejeta predvsem zaradi

kompetitivnih prednosti. Smo pa skozi pogovor spoznali, da so pri tej odločitvi bile uporabljene kar tri teorije naenkrat. Prevladovala je teorija virov in sposobnosti, ki je bila glavni razlog, seveda pa je posledica te odločitve tudi zadovoljevanje potreb igralcev in trenerjev ter s tem teorija deležnikov. Z vsemi objavami o prenovitvi fitnesa, o visoki kvaliteti fitnes opreme in že samo dejstvo, da so fitnes prostori odlično urejeni, sporočajo, da ima klub velike načrte ter želi biti vedno boljši in boljši, s tem pa se zasleduje tudi teorija signalizacije.

Glede na odgovore na intervjuju lahko sklepamo, da čeprav Slovenijo predstavljajo tudi v mednarodnem tekmovanju in velikokrat navijače podžge prav ta nacionalni aspekt (naša izkušnja s tekme proti KAC-u in Fehervarju), redna prisotnost navijačev iz vse Slovenije ni primarna naloga HK Olimpija. Po predsednikovih besedah so seveda nadvse veseli gledalcev, ki ne prihajajo iz prestolnice in glavna želja vodstva kluba je dober hokej pokazati vsem, tako Gorenjcem, Štajercem in ostalim, samo jedro navijaške baze pa bo vedno Ljubljana. Veliko željo imajo biti povezani z vsemi prebivalci Ljubljane in njene okolice ter si želijo, da oni sprejmejo Olimpijo za svoj klub in se čustveno še bolj navežejo nanjo.

Predsednik Butara je tudi dejal, da je naša raziskava zelo dobro in zanimivo zastavljena, vendar da v resničnem življenju nikoli ne razmišljamo, katero teorijo bi bilo najbolje uporabiti, ampak odločitve sprejememo na podlagi konkretnih primerov virov, sposobnosti, deležnikov, signalov. Po njegovih besedah se pri poslovnih odločitvah vedno prepletajo različne teorije in včasih sploh ni nujno, da kakšna teorija prevlada. Najboljši dokaz je *Mala terasa*, kjer imamo dve teoriji in ni čisto jasno, katera teorija je prevladala, saj je seveda namen predvajanja pesmi čustveno razgreti publiko ter jo pripraviti do tega, da še bolj vneto navija in podpira svoj domači klub. Pred prvim predvajanjem pesmi pred tekmo HK Olimpija pa je za odločitev o tem bilo najbolj pomembno pošiljanje signala, da ima klub veliko in povezano navijaško bazo ter s tem teorija signalizacije.

Hitro spreminjajoča se narava športa zahteva od menedžerja prilagodljivost pri upravljanju športne organizacije. Na primer v naši raziskavi obravnavamo sodelovanje HK Olimpija z igralcem Nickom Boninom, ki pa se je že končalo, saj se je Nick Bonino kot igralec upokojil in je sedaj postal pomočnik trenerja pri Pittsburgh Penguinsih (Nick Bonino – Stats, Contract, Salary & More b. d.).

5. SKLEP

Pri upravljanju športnih organizacij je zelo pogosto potrebno sprejemati različne odločitve. Implementacija teorij odločanja v procese upravljanja je kompleksna tema, kar dokazujejo tudi rezultati naše raziskave. Odločitve so pogosto sprejete z uporabo različnih teorij. Vodeni intervju s predsednikom kluba HK Olimpija je pokazal, da so teorije med seboj prepletene in da se v praksi zgodi, da so končne posledice lahko drugačne od tistih, ki so jih predvideli na začetku. V nalogi so podrobneje predstavljene 4 teorije odločanja: teorija virov in sposobnosti, teorija deležnikov, teorija signalizacije ter teorija socialne identitete.

Glede 20 odločitev, obravnavanih v tej diplomski nalogi, so bile naše predpostavke o uporabljeni teoriji odločanja 16-krat popolnoma točne, v štirih primerih pa niso bile v celoti potrjene, in sicer v primerih, ko so obravnavale tiste odločitve, ki so bile sprejete z uporabo različnih teorij, ter odločitve, pri katerih na začetku raziskave nismo imeli vseh informacij.

Že pred začetkom same raziskave smo sklepali, da so teorije med seboj povezane, kar je raziskava potrdila in nam pomagala razumeti, kako se te teorije med seboj povezujejo in prepletajo. To dokazuje samo dejstvo, da smo vprašanja razdelili po teorijah in smo med vprašanja, vezana na teorijo virov in sposobnosti, vključili tudi vprašanja o uporabi drugih teorij pri izbiri kadra, ko smo se želeli popolnoma prepričati, da pri izbiri kadra HK Olimpija resnično zasleduje samo teorijo virov in sposobnosti. Vseeno pa je glede na vse odgovore glede izbire igrskega in trenerskega kadra jasno razvidno, da teorija virov in sposobnosti povsem prevladuje pri sprejemanju kadrovskih odločitev v HK Olimpija.

V klubu se ravna tudi po načelih teorije deležnikov, kajti odločitve, ki neposredno povečujejo klubski proračun, zadovoljujejo potrebe vodstva pri upravljanju kluba. Eden izmed glavnih ciljev vodstva kluba je tudi to, da klub pokaže, da je družbeno odgovoren, kar zasleduje načela teorije signalizacije. Teorija socialne identitete je razvidna iz velike želje kluba, da se poveže z vsemi prebivalci Ljubljane in njene okolice ter da ga le-ti sprejmejo za svoj klub in se čustveno še bolj navežejo nanj.

Iz transkripcije pogovora s predsednikom kluba je jasno vidna dinamična narava intervjuja kot metodološkega instrumenta in tudi živa narava ter prepletenost teorij odločanja v

praksi pri resnični uporabi v menedžmentu. Rezultati kažejo na večplastno prisotnost elementov vseh štirih teorij, kar potrjuje uporabnost integriranega teoretskega okvira.

Hitro spreminjajoča se narava športa pa zahteva od menedžerja prilagodljivost pri upravljanju športne organizacije. V sferi športne industrije je najpomembnejša povezava med teorijo deležnikov in teorijo socialne identitete, saj se lahko obe teoriji uporabita pri sprejemanju odločitev, ki nagovarjajo predvsem navijače, gledalce, brez katerih šport po našem mnenju ne more in ne sme obstajati. Pri teoriji deležnikov so v tem primeru na prvem mestu zadovoljstvo oz. zadovoljevanje potreb in želja navijačev, na drugi strani pa je pri teoriji socialne identitete pomembnejši emocionalni vidik in čustvena povezanost navijačev s klubom. Prav tako sta med seboj povezani tudi teorija socialne identitete in teorija signalizacije. Z vsako posebej lahko dosežemo enak izid, pa čeprav je sam vzgib za določeno odločitev lahko drugačen. Razlika je predvsem v tem, da je pri teoriji signalizacije pomembnejše sporočilo oz. sporočilnost kot pa sam odziv prejemnikov sporočila in njihovi občutki ob sporočilu. Pri teoriji socialne identitete pa je čustveni vidik in odziv, ki ga sporočilo izvabi pri naslovniku, najpomembnejši, sporočilnost, ki je lahko povsem banalna in obskurna, pa je drugotnega pomena.

Športna industrija je pomemben del gospodarske dejavnosti, zato bi bilo smiselno s podobnimi raziskavami nadaljevati. Pri upravljanju športnih organizacij se je pomembno zavedati posledic sprejetih odločitev. Ugotovitve naše raziskave bi bilo v prihodnosti potrebno preveriti še z vidika navijačev. Na podlagi lastnih izkušenj ob obiskovanju športnih dogodkov ugotavljamo, da navijači zanemarijo določene potrebe (npr. možnost ali kvaliteta sanitarnih prostorov na stadionu, kvaliteta tribun, (ne)ponudba pijače, slaba predstava ekipe) napram svojim občutjem ob udeležbi na športnem dogodku (npr. ponos ob zmagi, pripadnost skupini, občutek, da si del nečesa večjega). Zanimivo bi bilo raziskati, kako na tak odnos navijačev vplivajo posamezne odločitve, ki jih sprejmejo športne organizacije.

REFERENCE

Apriliyanti, Indri Dwi. 2022. A Problem Waits: Is it True that Resource-Based Theory (RBT) is an Empty Tautology? *Policy & Governance Review* 6, št. 2: članek 2. <https://doi.org/10.30589/pgr.v6i2.543>

Awa, Hart O.; Etim, Walter; Ogbonda, Emmanuel. 2024. Stakeholders, stakeholder theory and Corporate Social Responsibility (CSR). *International Journal of Corporate Social Responsibility* 9, št. 1: 11. <https://doi.org/10.1186/s40991-024-00094-y>

Baker, Alison. 2023. The Most Watched Sporting Events in the World. *Roadtrips*, 3. november. <https://www.roadtrips.com/blog/the-most-watched-sporting-events-in-the-world/> (pridobljeno 23. 4. 2025).

Barney, Jay. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17, št. 1: 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Barton, James. 2024. Serie A stadiums: Why don't Italian clubs own their grounds? *Football Ground Guide*, 9. januar. <https://footballgroundguide.com/news/serie-a-stadiums-ownership-2.html> (pridobljeno 31. 7. 2025).

Bridoux, Florian; Stoelhorst, Jarno. 2022. Stakeholder theory, strategy, and organization: Past, present, and future. *Strategic Organization* 20, št. 4: 797–809. <https://doi.org/10.1177/14761270221127628>

Chutipongdech, Thitipong; Kampitak, Thitipong. 2022. A Systematic Review of the Key Success Factors of Sports Event Management: A Resource-based View Approach. *Annals of Applied Sport Science* 10, št. 4: 0–0. <https://doi.org/10.52547/aassjournal.1100>

Ciołczyk Garcia, Miguel. 2024. Italy: How much have Serie A stadiums earned in 2023? *StadiumDB*, 26. april. https://stadiumdb.com/news/2024/04/italy_how_much_have_serie_a_stadiums_earned_in_2023 (pridobljeno 31. 7. 2025).

Clarke, Emily; Geurin, Andrea N.; Burch, Lauren M. 2024. Team identification, motives, and behaviour: A comparative analysis of fans of men's and women's sport. *Managing Sport and Leisure* 29, št. 3: 445–468. <https://doi.org/10.1080/23750472.2022.2049455>

Descalzo-Hoyas, Ana. 2023. Economic contribution and sport success through the sale of homegrown football players from the five European major leagues. *Revista Digital: Actividad Física y Deporte* 9, št. 2: članek 2. <https://doi.org/10.31910/rdafd.v9.n2.2023.2105>

Fleischman, David; Mulcahy, Richard; English, Peter; Florence, Emily; de Villiers Scheepers, Rozenn; Rönnerberg, Mikael. 2024. Why Is My Team Wearing Rainbow Jerseys? Exploring Effects of DEI Messages on Sports Fans' Responses. *Australasian Marketing Journal* 32, št. 3: 212–222. <https://doi.org/10.1177/14413582241244841>

Fran/deležnik. b. d. V *Fran*. [https://fran.si/133/sskj2-slovar-slovenskega-knjiznega-jezika-2/4467464/deleznik?Query=dele%
c5%benik&View=1](https://fran.si/133/sskj2-slovar-slovenskega-knjiznega-jezika-2/4467464/deleznik?Query=dele%c5%benik&View=1) (pridobljeno 26. 7. 2025).

Freeman, R. Edward; Dmytriiev, Sergiy D.; Phillips, Robert A. 2021. Stakeholder Theory and the Resource-Based View of the Firm. *Journal of Management* 47, št. 7: 1757–1770. <https://doi.org/10.1177/0149206321993576>

Gmajnar, Jure. 2024a. Miha Butara, predsednik Hokejskega kluba Olimpija Ljubljana, izvoljen v upravni odbor hokejske lige prvakov. *HK Olimpija – Rojeni iz legende*, 11. junij. <https://www.hkolimpija.si/miha-butara-predsednik-hokejskega-kluba-olimpmiha-butara-izvoljen-v-upravni-odbor-hokejske-lige-prvakov/> (pridobljeno 20. 5. 2025).

Gmajnar, Jure. 2024b. BBL Flooring je novi partner HK Olimpija Ljubljana. *HK Olimpija – Rojeni iz legende*, 5. september. <https://www.hkolimpija.si/bbl-flooring-je-novi-partner-hk-olimpija-ljubljana/> (pridobljeno 20. 5. 2025).

Gmajnar, Jure. 2024c. Tom Tailor je novi partner HK Olimpija Ljubljana. *HK Olimpija – Rojeni iz legende*, 16. september. <https://www.hkolimpija.si/tom-tailor-je-novi-partner-hk-olimpija-ljubljana/> (pridobljeno 20. 5. 2025).

Gmajnar, Jure. 2024d. HK Olimpija Ljubljana in Onkoman novembra z roko v roki proti raku. *HK Olimpija – Rojeni iz legende*, 30. oktober. <https://www.hkolimpija.si/hk-olimpija-ljubljana-in-onkoman-novembra-z-roko-v-roki-proti-raku/> (pridobljeno 20. 5. 2025).

Gmajnar, Jure. 2024e. Dan junakov. *HK Olimpija – Rojeni iz legende*, 12. december. <https://www.hkolimpija.si/dan-junakov/> (pridobljeno 20. 5. 2025).

Gmajnar, Jure. 2024f. Dobrodelni met plišastih igračk na led. *HK Olimpija – Rojeni iz legende*, 12. december. <https://www.hkolimpija.si/dobrodelni-met-plisastih-igrack-na-led/> (pridobljeno 20. 5. 2025).

Gmajnar, Jure. 2025. Tekmo proti ekipi KAC so si ogledali številni znani obrazi. *HK Olimpija – Rojeni iz legende*, 24. januar. <https://www.hkolimpija.si/tekmo-proti-ekipi-kac-so-si-ogledali-stevilni-znani-obrazi/> (pridobljeno 20. 5. 2025).

Golob, Aleš. 2025a. Novi trener Ben Cooper ima ogromno poznanstev, tudi Bonino je dal zanj priporočilo. *rtvslo.si*, 26. april. <https://www.rtvsllo.si/sport/hokej/drzavno-hokejsko-prvenstvo/novi-trener-ben-cooper-ima-ogromno-poznanstev-tudi-bonino-je-dal-zanj-priporocilo/743951> (pridobljeno 20. 5. 2025).

Golob, Aleš. 2025b. Vodstvo Olimpije potrdilo podaljšanje pogodbe z branilcem Lalondom. *rtvslo.si*, 28. april. <https://www.rtvsllo.si/sport/hokej/liga-icehl/vodstvo-olimpije-potrdilo-podaljsanje-pogodbe-z-branilcem-lalondom/744154> (pridobljeno 20. 5. 2025).

Golob, Aleš. 2025c. Červeny, Kerbashian, Bičevskis, Ege, Lavoie in Tomažević zapustili Tivoli. *rtvslo.si*, 29. april. <https://www.rtvsllo.si/sport/hokej/liga-icehl/cerveny-kerbashian-bicevskis-ege-lavoie-in-tomazevic-zapustili-tivoli/744254> (pridobljeno 20. 5. 2025).

Golob, Aleš. 2025d. Robustni kanadski napadalec Polei prihaja v Tivoli. *rtvslo.si*, 12. maj. <https://www.rtvsllo.si/sport/hokej/liga-icehl/robustni-kanadski-napadalec-polei-prihaja-v-tivoli/745471> (pridobljeno 20. 5. 2025).

Horncastle, James. 2021. If you build it, they will come: Serie A's stadium problem. *The New York Times*, 27. november. <https://www.nytimes.com/athletic/2980328/2021/11/27/if-you-build-it-they-will-come-serie-as-stadium-problem/> (pridobljeno 31. 7. 2025).

Jones, Jeffrey M. 2025. LGBTQ+ Identification in U.S. Rises to 9.3%. *Gallup.com*, 20. februar. <https://news.gallup.com/poll/656708/lgbtq-identification-rises.aspx> (pridobljeno 31. 7. 2025).

Karasek, Robert; Bryant, Peter. 2012. Signaling Theory: Past, Present, and Future. *Academy of Strategic Management Journal* 11, št. 1: 91–99.

Kaurin, Rok. 2025. Potentni branilec Kirichenko nova okrepitev zmajev. *rtvslo.si*, 6. maj. <https://www.rtvsllo.si/sport/hokej/liga-icehl/potentni-branilec-kirichenko-nova-okrepitev-zmajev/744820> (pridobljeno 20. 5. 2025).

Khan, Sher Wali; Zaman, Uzma. 2021. Linking Celebrity Endorsement and Luxury Brand Purchase Intentions through Signaling Theory: A Serial-Mediation Model Involving Psychological Ownership, Brand Trust and Brand Attitude. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)* 15, št. 3: 586–613.

Klubi v Hali Tivoli imamo nov skupni fitnes. 2023. *HK Olimpija – Rojeni iz legende*, 6. december. <https://www.hkolimpija.si/klubi-v-hali-tivoli-imamo-nov-skupni-fitness/> (pridobljeno 20. 5. 2025).

Lisjak, Miha. 2024. Niz slabih rezultatov odnesel glavnega trenerja Karhulo. *rtvslo.si*, 21. december. <https://www.rtvsllo.si/sport/hokej/liga-icehl/niz-slabih-rezultatov-odnesel-glavnega-trenerja-karhulo/731300> (pridobljeno 20. 5. 2025).

Lubis, Nur Wahyuni. 2022. Resource Based View (RBV) in Improving Company Strategic Capacity. *Research Horizon* 2, št. 6: članek 6. <https://doi.org/10.54518/rh.2.6.2022.587-596>.

Mahajan, Rupali; Lim, Weng Marc; Sareen, Mohit; Kumar, Satish; Panwar, Rajat. 2023. Stakeholder Theory. *Journal of Business Research* 166: 114104. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114104>.

Merriam-Webster. 2025a. DEI. V: *Merriam-Webster.com Dictionary*. Merriam-Webster. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/DEI> (pridobljeno 5. 8. 2025).

Merriam-Webster. 2025b. Diversity, Equity and Inclusion. V: *Merriam-Webster.com Dictionary*. Merriam-Webster. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/diversity%2C+equity+and+inclusion> (pridobljeno 5. 8. 2025).

mlssoccer. b. d.-a. Diversity, Equity and Inclusion News. *MLSSoccer.com*. <https://www.mlssoccer.com/news/topics/diversity-equity-and-inclusion/> (pridobljeno 31. 7. 2025).

mlssoccer. b. d.-b. MLS WORKS, Special Olympics & ESPN Team Up to Promote an Environment of Social Inclusion. *MLSSoccer.com*. <https://www.mlssoccer.com/news/topics/mls-works/> (pridobljeno 5. 8. 2025).

mlssoccer. b. d.-c. MLS WORKS news & video. *MLSSoccer.com*.
<https://www.mlssoccer.com/news/topics/mls-works/> (pridobljeno 5. 8. 2025).

mlssoccer. b. d.-d. Pride Month. *MLSSoccer.com*.
<https://www.mlssoccer.com/news/topics/pride-month/> (pridobljeno 31. 7. 2025).

mlssoccer. b. d.-e. Soccer For All. *MLSSoccer.com*.
<https://www.mlssoccer.com/community/soccer-for-all/> (pridobljeno 5. 8. 2025).

mlssoccer. 2021a. MLS announces updates and enhancements to Diversity Hiring Policy. *MLSSoccer.com*, 7. december. <https://www.mlssoccer.com/news/mls-announces-updates-and-enhancements-to-diversity-hiring-policy> (pridobljeno 31. 7. 2025).

mlssoccer. 2021b. Revolution to honor New England Amputee Soccer Team for MLS' Soccer for All week. *MLSSoccer.com*, 14. maj. <https://www.mlssoccer.com/news/new-england-revolution-to-honor-new-england-amputee-soccer-team-for-mls-soccer-f> (pridobljeno 5. 8. 2025).

mlssoccer. 2022. MLS launches historic partnership with National Black Bank Foundation. *MLSSoccer.com*, 10. marec. <https://www.mlssoccer.com/news/mls-launches-historic-partnership-with-national-black-bank-foundation> (pridobljeno 31. 7. 2025).

mlssoccer. 2023. Soccer for All: How MLS clubs are celebrating Pride Month. *MLSSoccer.com*, 12. junij. <https://www.mlssoccer.com/news/soccer-for-all-how-mls-clubs-are-celebrating-pride-month> (pridobljeno 5. 8. 2025).

mlssoccer. 2024. MLS and MLSPA Announce Groundbreaking Joint Anti-Discrimination Policy and Player-Led Intercultural Awareness Trainings, with Support from Black Players for Change. *MLSSoccer.com*, 15. februar. <https://www.mlssoccer.com/news/mls-and-mlspa-announce-groundbreaking-joint-anti-discrimination-policy-and-playe> (pridobljeno 31. 7. 2025).

mlssoccer. 2025. Love Lifts Us Up: MLS unveils 2025 Pride Top. *MLSSoccer.com*, 15. maj. <https://www.mlssoccer.com/news/love-lifts-us-up-mls-unveils-2025-pride-top> (pridobljeno 31. 7. 2025).

Morris, Matthew. 2023. The Best Calls of the Legendary Rick Jeanneret, 22. avgust. <https://thehockeywriters.com/best-calls-of-the-legendary-rick-jeanneret/> (pridobljeno 31. 7. 2025).

NHL, NBA not planning anthem changes amid booing. 2025. *Sports Business Journal*, 4. februar. <https://www.sportsbusinessjournal.com/Articles/2025/02/04/nhl-nba-national-anthem-plans/> (pridobljeno 5. 8. 2025).

Nick Bonino – Stats, Contract, Salary & More. b. d. *Elite Prospects*. <https://www.eliteprospects.com/player/14686/nick-bonino> (pridobljeno 20. 8. 2025).

Noto, Anthony. 2025. US Investors Swarm Italy's Football Clubs And Stadiums. *Global Finance Magazine*, 7. april. <https://gfmag.com/capital-raising-corporate-finance/us-investors-swarm-italys-football-clubs-and-stadiums/> (pridobljeno 31. 7. 2025).

Nov velik korak kluba in razvoja hokeja v Ljubljani. 2024. *HK Olimpija – Rojeni iz legende*, 25. april. <https://www.hkolimpija.si/nov-velik-korak-kluba-in-razvoja-hokeja-v-ljubljani/> (pridobljeno 20. 5. 2025).

Okorn, Tomaž; Golob, Aleš. 2025. Boychuk najodmevnejša letošnja Olimpijina okrepitev. *rtvslo.si*, 19. maj. <https://www.rtvsl.si/sport/hokej/liga-icehl/boychuk-najodmevnejša-letosnja-olimpijina-okrepitev/746189> (pridobljeno 20. 5. 2025).

Pepper, Thomas. 2025. Buffalo Sabres' History with Canada. *The Hockey Writers*, 4. maj. <https://thehockeywriters.com/buffalo-sabres-o-canada-history-relationship/> (pridobljeno 25. 7. 2025).

Perron, Étienne; Hu, Mingliang. 2025. Homegrown Heroes: The Impact of Locally Born Hockey Players on Attendance and Revenue in the National Hockey League. *Journal of Sports Economics* 26, št. 4: 427–453. <https://doi.org/10.1177/15270025251323832>.

Priman, Tomaž. 2016. *Primerjalna analiza instrumentov za kvalitativno vrednotenje neopredmetenih virov na primeru Bartec Varnost: Magistrsko delo* [Thesis, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta]. <https://repozitorij.uni-lj.si/IzpisGradiva.php?id=92112>.

Raduan, Che Rose; Jegak, Uli; Haslinda, Abdullah; Alimin, Ismail I. 2009. Management, Strategic Management Theories and the Linkage with Organizational Competitive Advantage from the Resource-Based View. *European Journal of Social Sciences* 11, št. 3: 402–418.

Raznolikost in vključevanje – Evropska komisija. 2024. 18. december. https://commission.europa.eu/about/service-standards-and-principles/modernising-european-commission/diversity-and-inclusion_sl (pridobljeno 31. 7. 2025).

S ponosom podpiramo hokejski klub Olimpija Ljubljana. 2025. [Facebook], Ljubljanski potniški promet, 21. februar. https://www.facebook.com/lppnovice/photos/s-ponosom-podpiramo-hokejski-klub-olimpija-ljubljana-hokejska-vro%C4%8Dica-se-stopnjuh/1042224157941617/?_rdr (pridobljeno 20. 5. 2025).

Somoggi, Amir. 2024. The Sports Competitions with the Highest Revenues in the World. *Sports Value*, 7. julij. <https://www.sportsvalue.com.br/en/the-sports-competitions-with-the-highest-revenues-in-the-world/> (pridobljeno 18. 8. 2025).

Spaziante, Marco. 2024. San Siro, i costi dell'affitto: Le cifre approvate dal Comune di Milano per il 2024. *Calcio e Finanza*, 29. september. <https://www.calcioefinanza.it/2024/09/29/affitto-san-siro-inter-milan-comune-milano/> (pridobljeno 31. 7. 2025).

Spence, Michael. 1973. Job Market Signaling. *The Quarterly Journal of Economics* 87, št. 3: 355. <https://doi.org/10.2307/1882010>.

The business of football: Analyzing the financial side of the beautiful game. 2025. *THISDAYLIVE*, 1. januar. <https://www.thisdaylive.com/index.php/2025/01/01/the-business-of-football-analyzing-the-financial-side-of-the-beautiful-game/> (pridobljeno 23. 4. 2025).

Thompson, Aaron; Lachance, Eric L.; Parent, Milena M.; Hoye, Russell. 2023. A Systematic Review of Governance Principles in Sport. *European Sport Management Quarterly* 23, št. 6: 1863–1888. <https://doi.org/10.1080/16184742.2022.2077795>.

Trepte, Sabine; Loy, Laura S. 2017. Social Identity Theory and Self-Categorization Theory. V: Peter Rössler, Cynthia A. Hoffner, Liesbet van Zoonen, ur., *The International Encyclopedia of Media Effects*, 1. izd., 1–13. Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118783764.wbieme0088>.

We fan. b. d. *SeatGeek*. <https://seatgeek.com/assets/pdfs/SeatGeek-MLS-We-fan.pdf> (pridobljeno 5. 8. 2025).

Wright, Jordan. 2024. Is the Champions League final bigger than the Super Bowl? How 2024 UEFA projected viewership compares to Chiefs vs. 49ers. *Sporting News*, 1. junij. <https://www.sportingnews.com/us/champions-league/news/champions-league-super-bowl-bigger-viewership-comparison-uefa/579e1ce87f1e2d0916f06267> (pridobljeno 25. 4. 2025).

Yiapanas, George; Thrassou, Alkis; Vrontis, Demetris. 2023. The Contemporary Football Industry: A Value-Based Analysis of Social, Business Structural and Organisational Stakeholders. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 37, št. 2: 552–585. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-06-2022-5855>.

Zweig, Eric. 2017. A History of Sports and The National Anthem, 26. september. <http://ericzweig.com/2017/09/26/a-history-of-sports-and-the-national-anthem/> (pridobljeno 25. 7. 2025).

PRILOGE

Vprašalnik za polstrukturirani intervju s predsednikom HK Olimpija

Teorija virov in sposobnosti

Ta sklop vsebuje 9 vprašanj.

Kaj je botrovalo k odločitvi za:

- **podpis pogodbe z Benom Cooperjem?** (Golob 2025a)
- **podpis pogodbe z Evanom Poleiem?** (Golob 2025d)
- **podpis pogodbe s Claytonom Kirichenkom?** (Kaurin 2025)
- **podpis pogodbe z Zachom Boychukom?** (Okorn in Golob 2025)
- **nadaljevanje sodelovanja z Nickom Boninom?** (Nick Bonino – Stats, Contract, Salary & More b. d.)
- **nadaljevanje sodelovanja s Shawnom Lalondom?** (Golob 2025b)
- **prekinitev sodelovanja s Rudolfom Červenýjem?** (Golob 2025c)

Kaj je bil glavni razlog za prekinitev sodelovanja s trenerjem Karhulo? (Lisjak 2024)

Ali bi lahko morebiti posplošili odgovor in rekli, da je skoraj vedno v primeru odločitev o igralcih ali trenerjih (novo sodelovanje, prekinitev ali nadaljevanje sodelovanja) glavni razlog kompetitivna prednost?

Teorija deležnikov

Ta sklop vsebuje 5 vprašanj.

Kaj je botrovalo k odločitvi za:

- **sodelovanje s Tomom Tailorjem?** (Gmajnar 2024c)
- **sodelovanje z BBL Flooringom?** (Gmajnar 2024b)

- **prenova fitnesa?** (Klubi v Hali Tivoli imamo nov skupni fitnes 2023)
- **pogajanja o višini provizije na prodano hrano in pijačo v Hali Tivoli na tekmah HK Olimpija Ljubljana?**

Kakšno vlogo imajo pri odločitvah gledalci hokeja v širšem pomenu besede (ne samo navijači Olimpije in prebivalci mesta Ljubljane z okolico)?

Teorija signalizacije

Ta sklop vsebuje 5 vprašanj.

Kaj je botrovalo k odločitvi za:

- **dan junakov?** (Gmajnar 2024e)
- **poslovni klub?** (Gmajnar 2025)
- **dobrodelni met plišastih igračk na ledeno ploskev?** (Gmajnar 2024f)
- **sodelovanje z društvom *OnkoMan*?** (Gmajnar 2024d)
- **večja prisotnost v Hokejski ligi prvakov?** (Gmajnar 2024a)

Teorija socialne identitete

Ta sklop vsebuje 4 vprašanja.

Kaj je botrovalo k odločitvi za:

- **predvajanje pesmi *Mala terasa* pred začetkom tekme?**
- **grafično preoblikovanje logotipa v črko L?** (Nov velik korak kluba in razvoja hokeja v Ljubljani 2024)
- **zagotavljanje brezplačne uporabe javnega prevoza (LPP) za imetnike vstopnic pred in po tekmi?** (S ponosom podpiramo hokejski klub Olimpija Ljubljana 2025)

Kako pomembna je povezanost kluba z Ljubljano in Ljubljančani?

Vprašanja so bila uporabljena kot izhodišče v polstrukturiranem intervjuju in so omogočala dodatna podvprašanja glede na tok pogovora.

Transkripcija pogovora s predsednikom HK Olimpija Ljubljana

Vprašanja z odgovori so spodaj razdeljena po teorijah glede na teoretska izhodišča.

Naša vprašanja so zapisana v **odebeljenem tisku**, odgovori g. Mihe Butare so v »«.

Teorija virov in sposobnosti

Odgovori predsednika na vprašanja, vezana na kadrovske vire kluba.

Kaj je botrovalo k odločitvi za:

- **podpis pogodbe z Benom Cooperjem?** (Golob 2025a)
 - »Glavni razlog za odločitev je, da bi z njim postali še boljša ekipa in bi nam on prinesel kompetitivno prednost. Pri nas odločitve sprejemamo sistematično in analitično. Pri igralcih in trenerjih najprej vsi skupaj ugotovimo, kaj iščemo oz. kaj si želimo imeti. Na koncu odločitev sprejem jaz sam. Vedno si želim imeti čim več podatkov. Pri sprejetju končne odločitve pa se vedno zanesem na intuicijo. V praksi ne razmišljam o nekih teorijah. Zelo dobro je, da se s tem ukvarjate pri svoji diplomski nalogi, vendar, ko se boste v svoji karieri srečali s sprejemanjem odločitev, ne boste razmišljali, katero teorijo boste uporabili, ampak se boste odločali od konkretnega primera do primera, pogledali podatke in informacije, upoštevali svojo intuicijo ter sprejeli odločitev.«
- **podpis pogodbe z Evanom Poleiem?** (Golob 2025d)
 - »Tudi v primeru Poleia je bil glavni razlog kompetitivna prednost.«
- **podpis pogodbe s Claytonom Kirichenkom?** (Kaurin 2025)
 - »Kompetitivna prednost.«
- **podpis pogodbe z Zachom Boychukom?** (Okorn in Golob 2025)
 - »Kompetitivna prednost.«
- **nadaljevanje sodelovanja z Nickom Boninom?** (Nick Bonino – Stats, Contract, Salary & More b. d.)
 - »Kompetitivna prednost.«

- **nadaljevanje sodelovanja s Shawnom Lalondom?** (Golob 2025b)
 - »Kompetitivna prednost.«
- **prekinitev sodelovanja s Rudolfom Červeným?** (Golob 2025c)
 - »Hočemo malo spremeniti stvari in on ni bil del tega načrta. Zagotovo je tukaj bilo najpomembneje, v katero smer si želimo iti. Želimo si biti boljši in boljši, premagovati boljše in boljše ekipe.

Kaj je bil glavni razlog za prekinitev sodelovanja s trenerjem Karhulo? (Lisjak 2024)

»On je "izgubil garderobo". Ni se bil pripravljen spremeniti.«

So zato sledili slabi rezultati? Je zato bil glavni razlog za prekinitev pogodbe rezultatska kriza?

»Rezultatska kriza je bil samo simptom tega, da v garderobi več vse ni delovalo tako, kot mora. Kljub rezultatski krizi, bi lahko še vedno imel zaupanje mene in ostalih (vodstva). Lahko bi še vedno verjeli, da smo, bomo še boljši, da bodo dobri rezultati kmalu prišli. Na koncu tega zaupanja ni bilo več.«

Ali bi lahko morebiti potem posplošili odgovor in rekli, da je skoraj vedno v primeru odločitev o igralcih ali trenerjih (novo sodelovanje, prekinitev ali nadaljevanje sodelovanja) glavni razlog kompetitivna prednost?

»Zagotovo. Pri vseh takšnih odločitvah igra glavno vlogo to, da zgradimo čim boljšo ekipo. Štejejo zmage.«

Torej mnenje navijačev nima vloge pri takšnih odločitvah? (Navezava na teorijo deležnikov in njeno uporabo pri izbiri kadra.)

»Mnenje navijačev vedno šteje, vendar trenutno je pomembno, da jim prikažemo kvaliteten hokej in poizkusimo narediti dober rezultat v ICEHL. Zelo pomembni so zato sponzorji, ki nam dajejo denar, da lahko pripeljemo odlične igralce, ki pa po navadi prihajajo

iz tujine. Slovencev nas je premalo, da bi imeli dovolj hokejistov in bi potem lahko bili izbirčni oz. da bi bilo pomembno, od kod prihaja igralec oz. trener.«

Kaj pa mnenje preostale javnosti? (*Navezava na teorijo deležnikov in tudi delno teorijo signalizacije ter uporabo teh teorij pri izbiri kadra.*)

»Trudimo se, da se na to ne bi pretirano ozirali.«

Teorija deležnikov

Odgovori predsednika na vprašanja, vezana na zadovoljevanje potreb različnih deležnikov.

Kaj je botrovalo k odločitvi za:

- **sodelovanje s Tomom Tailorjem?** (Gmajnar 2024c)
 - »Glavni razlog je, da dobimo denar, dodatna sredstva. S tem smo zadovoljni predvsem mi, vodstvo kluba: potem lažje pripeljemo dobre igralce. Posledica partnerstva pa je potem tudi, da so igralci zadovoljni, lahko se lepo oblečejo. S tem pa gradimo tudi na pozitivni javni podobi.«
- **sodelovanje z BBL Flooringom?** (Gmajnar 2024b)
 - »Tudi tu je glavni razlog denar. S tem se ugotovi zahtevam vodstva.«
- **prenova fitnesa?** (Klubi v Hali Tivoli imamo nov skupni fitnes 2023)
 - »Vrhunski fitnes je (bil) nujno potreben. To potrebujemo, da bomo še bolj konkurenčni in seveda tudi boljši od nasprotnikov.«
- **pogajanja o višini provizije na prodano hrano in pijačo v Hali Tivoli na tekmah HK Olimpija Ljubljana?**
 - »Najprej naj poudarim, da z zavodom *Šport Ljubljana* odlično sodelujemo, so zelo dober in zanesljiv partner. Trenutno od prodane pijače in hrane na tekmah ne dobimo ničesar. Sedaj, ko ste to omenili, pa bom mogoče res poizkusil najti način, da tudi mi nekaj malega dobimo od tega. Višja finančna sredstva so vedno dobrodošla. Razlog bi bil enak kot pri Tomu Tailorju in BBL Flooring.«

Kakšno vlogo imajo pri odločitvah gledalci hokeja v širšem pomenu besede (ne samo navijači Olimpije in prebivalci mesta Ljubljane z okolico)?

»Ne igrajo velike vloge, pomembni so nam navijači Olimpije, Ljubljančani. Vseh smo veseli in želimo dober hokej pokazati vsem, ki pridejo na tekmo, pa naj so to Gorenjci, Štajerci in vsi ostali.«

Teorija signalizacije

Odgovori predsednika na vprašanja, vezana na signaliziranje vrednot.

Kaj je botrovalo k odločitvi za:

- **dan junakov?** (Gmajnar 2024e)
 - »V zahvalo resničnim junakom. Za nas je pomembno, da smo družbeno odgovorni.«
- **poslovni klub?** (Gmajnar 2025)
 - »Povečati zadovoljstvo sponzorjev in vlagateljev.«
- **dobrodelni met plišastih igračk na ledeno ploskev?** (Gmajnar 2024f)
 - »Razveseliti otroke v stiski. Pokazati, da nam je mar.«
- **sodelovanje z društvom *OnkoMan*?** (Gmajnar 2024d)
 - »Skozi celotno delovanje kluba želimo pokazati, da nam je mar za druge, da smo družbeno odgovorna organizacija. To smo želeli storiti tudi preko sodelovanja z *OnkoManom*.«
- **večja prisotnost v Hokejski ligi prvakov?** (Gmajnar 2024a)
 - »Veste, tukaj ni šlo za projekt HK Olimpija. To je moj osebni projekt, odločitev pa je bila povsem spontana. Ne škodi pa, da se tudi Olimpiji poveča mednarodna prepoznavnost.«

Teorija socialne identitete

Odgovori predsednika na vprašanja, vezana na ljubljanske navijače.

Kaj je botrovalo k odločitvi za:

- **predvajanje pesmi *Mala terasa* pred začetkom tekme?**
 - o »Hokejska Olimpija je bila prva, ki je predvajala *Malo teraso* pred tekmo. S tem smo želeli vsem pokazati, kakšen klub smo. Dati signal drugim, da smo klub, ki gradi na tradiciji, povezovalnosti, da imamo dobre navijače. Prav tako pa so nam pomembni naši navijači in povezanost z njimi. Na splošno si želimo delovati povezano z Ljubljano in Ljubljančani. Glavni razlog bi zato bil nek signal, če se navežem na teorije, ki jih raziskujete, in takoj za tem signalom oz. skoraj skupaj tudi identifikacija navijačev s klubom.«
- **grafično preoblikovanje logotipa v črko L?** (Nov velik korak kluba in razvoja hokeja v Ljubljani 2024)
 - o »Logična poteza. Jedro navijaške baze so Ljubljančani.«
- **zagotavljanje brezplačne uporabe javnega prevoza (LPP) za imetnike vstopnic pred in po tekmi?** (S ponosom podpiramo hokejski klub Olimpija Ljubljana 2025)
 - o »Takšno sodelovanje še dodatno poudarja našo povezanost z Ljubljano in njenimi prebivalci.«

Kako pomembna je povezanost kluba z Ljubljano in Ljubljančani?

»Naše delovanje mora biti vedno povezano z Ljubljano in Ljubljančani ter tudi z okoliškimi prebivalci. Želimo si, da bi bili vedno zadovoljni, da bi radi prihajali na tekme in da bi se imeli pri nas lepo.«

Soglasje g. Butare o obdelavi podatkov

OBRAZEC ZA SOGLASJE ZA OBDELAVO OSEBNIH PODATKOV

Naslov raziskave:

UPORABA TEORIJ ODLOČANJA PRI STRATEŠKEM VODENJU
ŠPORTNE ORGANIZACIJE:
ŠTUDIJA PRIMERA HK OLIMPIJA LJUBLJANA

Raziskovalec:

Ime in priimek: Irenaj Tivadar

Inštitucija: Fakulteta za pravo in ekonomijo, Katoliški inštitut

Namen obdelave podatkov:

Podatki, zbrani med intervjujem, bodo uporabljeni izključno za namene znanstvene oziroma raziskovalne dejavnosti v okviru raziskave o uporabi teorij odločanja pri sprejemanju odločitev Hokejskega kluba Olimpija Ljubljana.

Vrsta obdelovanih podatkov:

- Transkript intervjuja, v katerem se lahko pojavijo tudi osebni podatki, ki jih prostovoljno posredujete v okviru intervjuja (npr. poklic, izkušnje, stališča ipd.).

Izjava o soglasju:

S podpisom spodaj potrjujem, da sem bil/-a seznanjen/-a z namenom, obsegom in načinom obdelave osebnih podatkov v okviru raziskave in da soglašam z obdelavo mojih podatkov, kot je opisano zgoraj.

Ime in priimek sodelujočega: Miha Butara

Datum: 4. 6. 2025

Podpis sodelujočega:

