

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**UČINKOVITOST DELOVANJA KOŠARKARSKIH KLUBOV V
SLOVENIJI**

Ljubljana, avgust 2022

ALEKSANDER MIHELJ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Aleksander Mihelj, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Učinkovitost delovanja košarkarskih klubov v Sloveniji, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Maksom Tajnikarjem

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 Značilnosti košarkarskih klubov, zajetih v analizo.....	2
1.1 Košarkarski klub Cedevita Olimpija Ljubljana.....	2
1.2 Košarkarski klub Krka	3
1.3 Košarkarski klub Hopsi Polzela	3
1.4 Košarkarski klub Zlatorog Laško	4
1.5 Košarkarski klub Ilirija	4
1.6 Košarkarski klub Helios Suns	5
1.7 Košarkarski klub Gorenjska gradbena družba Šenčur	5
1.8 Košarkarski klub Rogaška.....	6
1.9 Košarkarski klub Šentjur	6
2 UČINKOVITOST	7
2.1 Tehnična učinkovitost:	7
2.2 Alokacijska učinkovitost:	8
2.3 Stroškovna učinkovitost:	8
2.4 Merjenje učinkovitosti.....	8
3 EMPIRIČNI VIDIKI	9
3.1 Podatki	9
3.2 Analiza rezultatov glede na kombinacijo inputov in outputov.....	10
3.2.1 Vpliv odsotnosti inputa sponzorjev	13
3.2.2 Vpliv odsotnosti inputa zaposlenih.....	15
3.2.3 Vpliv odsotnosti inputa igralcev.....	17
3.2.4 Vpliv odsotnosti inputa trenerjev	19
SKLEP	21
LITERATURA IN VIRI	22

KAZALO TABEL

Tabela 1: Podatki KK v letu 2018/19	9
Tabela 2: Podatki KK v letu 2019/20	10
Tabela 3: Učinkovitost v sezonah 2018 in 2019 z vsemi inputi.....	10

Tabela 4: Učinkovitost v sezonah 2018 in 2019 z odsotnostjo inputa sponzorjev	13
Tabela 5: Analiza učinkovitosti v sezonah 2018 in 2019 z odsotnostjo inputa zaposlenih	15
Tabela 6: Analiza učinkovitosti v sezonah 2018 in 2019 z odsotnostjo inputa igralcev	17
Tabela 7: Analiza učinkovitosti v sezonah 2018 in 2019 z odsotnostjo inputa trenerjev ...	19

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

DEA – (angl. data envelopment analysis); metoda podatkovnih ovojníc

DMU – (angl. decision making units); enote spremljanja poslovnih odločitev

KK – košarkarski klub

SKL – Slovenska košarkarska liga

UVOD

Učinkovitost v športnem klubu je prikaz njegove uspešnosti in sposobnosti izvajanja procesov glede na izkoriščenost razpoložljivih resursov. Šport se je kot celota zaradi najrazličnejših makro okoliščin spremenil v tem, kako udeleženci pristopajo k svoji športni panogi in košarka pri tem ni nobena izjema. Razlaga uspešnosti košarkarskih klubov se je iz bližnje preteklosti do danes drastično spremenila. Poseganje po najvišjih mestih na tekmovanjih tako ni več edina spremenljivka, ki izraža učinkovitost kluba.

Za predmet analize v svoji zaključni nalogi sem si izbral učinkovitost košarkarskih klubov v prvi slovenski ligi. Namen te analize je ugotoviti, kako dejavniki v posameznem klubu vplivajo na učinkovitost in uvrstitev na lestvici 1. slovenske lige. Na podlagi finančnih in poslovnih izkazov, ki sem jih pridobil, bom analiziral in med seboj primerjal vse klube prve slovenske košarkarske lige ter poskušal ugotoviti, kateri dejavniki najbolj vplivajo na dobro učinkovitost košarkarskih klubov in s tem tudi na njihovo uvrstitev na lestvici.

Glavni cilj analize uspešnosti je oceniti dejavnike v letu 2019, še pred korona krizo, saj je ta popolnoma prekinila vsa tekmovanja in s tem tudi spremenila stanje v športnih klubih. Z namenom, da so dejavniki kar se da najbolj reprezentativni, so v to analizo vključeni podatki pred začetkom pandemije, saj bodo prikazali realnejše stanje brez vplivov pandemije, ki je procese v športnem svetu močno prizadela.

Vsi podatki za izvedbo analize učinkovitosti so bili pridobljeni iz sekundarnih virov, kot je na primer Košarkarska zveza Slovenije, in iz virov, pridobljenih s strani košarkarskih klubov in njihovih spletnih portalov.

Zaključna naloga je sistematično sestavljena tako, da so v prvem delu naloge predstavljeni vsi košarkarski klubi, ki so bili aktivno udeleženi in so nastopali v 1. slovenski ligi. Podatki, ki jih je mogoče zaslediti, so začetek delovanja klubov, rast, največji uspehi in nekateri vodilni člani košarkarskih klubov. Grob opis klubov nam prikazuje približno sliko posameznega košarkarskega kluba in njegovo spreminjanje skozi svojo zgodovino vse do danes.

Drugo poglavje se bo osredotočilo na pojasnitev same analize. Opredelitev bo zajemala vprašanje pomena besede učinkovitost in kakšne posledice le-ta povzroča v športnih klubih. V nadaljevanju bo mogoče izvedeti, kako je učinkovitost izmerjena in kakšne so determinante učinkovitosti košarkarskih klubov.

Tretje poglavje se bo osredotočilo na obrazložitev rezultatov in dejavnikov, ki smo jih pridobili iz empiričnih podatkov klubov in registrov, vodenih s strani zveze, zadolžene za vodenje košarkarske aktivnosti v Republiki Sloveniji.

Zadnje poglavje zaključne naloge pa bo dalo na naše prvotno vprašanje o učinkovitosti športnih klubov v Sloveniji jasen in obrazložen rezultat. Rezultat bo razdeljen na tri

podpoglavja, kjer bo vsak dejavnik prikazal, kako velik vpliv ima na učinkovitost delovanja posameznega košarkarskega kluba. V sklepu bodo vsi rezultati povzeti in zaokroženi v celoto, kar bo nalogo zaključilo s končno mislijo in razjasnjenim odgovorom na prvotno vprašanje o učinkovitosti.

1 ZNAČILNOSTI KOŠARKARSKIH KLUBOV, ZAJETIH V ANALIZO

Za boljše razumevanje stanja košarke v Sloveniji je najprej potrebna obrazložitev samih začetkov razvoja tega športa v naših krajih. Sami začetki slovenske košarke segajo v obdobje po koncu druge svetovne vojne, ko se je ta šport začel bliskovito razvijati in postajati vedno bolj priljubljen med mladim delom prebivalstva. Košarka se je začela igrati v številnih slovenskih regijah, kar je vodilo v ustanovitev enotnega tekmovanja, v katerem bi se lahko društva dokazovala. 15. januarja leta 1950 je bila ustanovljena Košarkarska zveza Slovenije, katere glavno poslanstvo je bilo povezati vse slovenske regije in vzpostaviti enotno tekmovanje, v katerem bi tekmovala slovenska društva in s pomočjo tekmovalnega duha še dodatno približati igro košarke širši javnosti. Prvi ustanovitelji, ki so organizacijo oblikovali v to, kar je danes, so bili Tine Benedičič, Adi Klojčnik, Danilo Erbežnik, Vojmil Šerbec, Marko Deu, Stane Fugina, Tugomir Vozelj, Peter Breznik, Dušan Kit in Miran Počkar. Prva sezona novonastale lige je zajemala kar 19 ekip s skupno 603 člani. SKL je bila z leti deležna kar nekaj sprememb; pridružilo se je veliko novih športnih društev, kar je povzročilo, da so bile ustvarjene 4 jakostne kategorije, v katere so se društva uvrstila. Omogočeno je bilo napredovanje, kar je dalo možnost nižje rangiranim ekipam, da se prebijejo do najvišjih mest. Za prikaz učinkovitosti v delovanju športnih klubov sem se odločil, da bom kot populacijo vzel 1. slovensko ligo, saj so to ekipe z največjo finančno močjo in tudi z največ tekmovalnimi uspehi (Cencelj & Gashi, 2019). V analizo sem zajel devet ekip 1. slovenske košarkarske lige, katerih zgodovina bo predstavljena v naslednjem poglavju.

1.1 Košarkarski klub Cedevita Olimpija Ljubljana

Začetki kluba segajo v daljno leto 1946, ko je bil klub ustanovljen v okviru študentskega društva Svoboda. Ime je bilo s strani kluba velikokrat spremenjeno, odvisno od njegovih sponzorjev. V letu 1997 se je klub preimenoval v KK Olimpija, ki je imela vse od ustanovitve kluba leta 1946 pa do leta 1997 kar sedem osvojenih lovorik naslova državnega prvaka v nekdanji skupni državi. Pred začetkom sezone 2017/2018 je klub zamenjal pokrovitelja, se povezal s Petrolom d.d. in preimenoval v KK Petrol Olimpija Ljubljana. Pred začetkom sezone 2019/2020 je prišlo do združitve KK Petrol Olimpije in KK Cedevite iz Zagreba v skupin klub KK Cedevita Olimpija Ljubljana, kot ga poznamo danes (Košarkarski klub Cedevita Olimpija Ljubljana, brez datuma b). Današnje vodstvo kluba sestavljajo direktor Davor Užbinec, športni direktor Sani Bečirovič, tehnični direktor Kešimir Novosel, vodja financ Nataša Peternelj (Košarkarski klub Cedevita Olimpija Ljubljana, brez datuma a).

Klub je imel v obdobju od leta 2000 do vključno leta 2022 kar nekaj športnih uspehov, med njimi je sedemnajst naslovov slovenskega državnega prvaka, dvajset naslovov slovenskega pokalnega prvaka, osem naslovov slovenskega super pokalnega prvaka, kar postavi KK Cedevida Olimpija Ljubljana kot »najtrofejnější« slovenski košarkarski klub. Pohvalijo pa se lahko tudi z nastopi v prestižnih tekmovanjih, kot so Evroliga, lige ABA in Euro Cup. Klub je izoblikoval veliko svetovno znanih igralcev, ki so zaigrali v najmočnejših svetovnih ligah, kot je liga NBA in Euro league. Med najbolj prepoznavnim imeni sta Ivo Daneu, ki je bil eden ključnih igralcev reprezentance Jugoslavije ob osvojitvi zlate kolajne na Olimpijskih igrah leta 1968 v Mehiki, ter Luka Dončić, ki pri že tako mladih letih ruši rekorde v ligi NBA in se s tem vpisuje v sam vrh svetovne košarke (Košarkarski klub Cedevida Olimpija Ljubljana, brez datuma c).

1.2 Košarkarski klub Krka

Sam začetek kluba sega v leto 1948, ko se je začel šport prvič pojavljati na Dolenjskem. Začetki so bili skromni, igralci in sodelujoči v klubu so sprva prostovoljno opravljali zahtevana klubska dela poleg igranja na tekmovanjih. S pridobivanjem novih članov in zanimanja se je društvo začelo udeleževati tekmovanj in začelo pridobivati prve rezultate. Prvi napredki, ki so se zgodili v 70. letih, so bili pridobitev prvega asfaltiranega igrišča in izgradnja prve športne dvorane Marof. Klub je uspešno tekmoval in si zagotovil mesto v 2. zvezni košarkarski ligi med letoma 1976/77, v kateri pa ni ostal dolgo. Zaradi reorganizacije kluba so bili v sezoni 1978 prisiljeni izstopiti. V klubu so se pojavile finančne težave, ki so povzročile skorajšnjo prekinitev upravljanja kluba, vendar se po posvetu na srečo to ni zgodilo. Leto 1992 je bilo naslednji velik mejnik dolenjske košarke, ko se je pojavila priložnost po obuditvi košarke v Novem mestu. Leto 1997 je bilo leto, ki je klub postavilo na pot k uvrstitvi v 1. ligo in pridobitev najpomembnejšega sponzorja, ki je del košarkarske zgodbe še danes, to je Krka, tovarna zdravil. Z močno lokalno podporo in podporo sponzorjev je bila pot za KK Krka svetla, med leti 2000 in 2016 je ekipa osvojila kar sedem naslovov državnega prvaka, tri lovorike slovenskega pokala, štiri naslove slovenskega super pokala in zmago na Europe Challenge tekmovanju. Z namenom vzbujanja zanimanja za šport, predvsem košarko, na območju Dolenjske regije, se je klub leta 2018 preoblikoval v neprofitno organizacijo, ki naj bi ves denar vlagala v razvoj mladih košarkarjev in ohranjanja tega športa (Košarkarski klub Krka, brez datuma a). Trenutni člani upravnega odbora, ki opravljajo vodilne procese, so Andraž Šuštaršič (predsednik), Matjaž Smodiš, Blaž Malenšek, Rado Kužnik, Janez Planinšek in člani nadzornega sveta s predsednikom Markom Lampretom in Borisom Šepetavcem in Marjanom Kopačem (Košarkarski klub Krka, brez datuma b).

1.3 Košarkarski klub Hopsi Polzela

V začetku 70. let prejšnjega stoletja se je začelo zanimanje za košarko povečevati in tako je nastalo društvo, ki je igralo v različnih starostnih kategorijah. Šele v letu 1996 se je stanje v

klubu začelo izboljševati, saj je članska ekipa prvič v zgodovini kluba priigrala naslov slovenskega državnega prvaka, ki je imel za klub seveda velik vpliv. Zanimanje za košarko se je povečalo, s tem je naraščalo število vpisanih novih članov, ki so pokazali željo po učenju košarkarskih veščin (Košarkarski klub Hopsi Polzela, brez datuma a). Trenutno vodstvo kluba sestavljajo predsednik upravnega odbora Matej Jelen, športni direktor Peter Goltnik, predsednik nadzornega odbora Ivo Kapitler (Košarkarski klub Hopsi Polzela, brez datuma b).

1.4 Košarkarski klub Zlatorog Laško

Košarkarski klub Laško je bil ustanovljen leta 1969, tri leta kasneje, leta 1972, se je preimenoval v KK Zlatorog. Naslednji mejnik se je pisal leta 1994, ko je članska ekipa postala prvak 2. slovenske lige in si s tem zagotovila redno nastopanje v 1. slovenski ligi, v istem letu je klub podpisal pogodbo s Pivovarno Laško in se tako preimenoval v KK Pivovarna Laško. Leto kasneje, leta 1995, je bila zgrajena domača dvorana, poimenovana Tri lilije, ki je bila prizorišče mnogih uspehov košarkarskega kluba in ostaja do današnjega časa središče športnega dogajanja v Laškem. Klub se lahko pohvali s kar nekaj dosežki v svoji zgodovini. Med najbolj odmevne sodita zmaga Superpokal Slovenije in osvojen naslov pokala Špar leta 2004. Najkasnejši velik uspeh kluba se je zgodil leta 2018, ko je članska ekipa preimenovanega KK Zlatoroga Laško zmagala in osvojila naslov Alpe Adria Cup leta 2018. Vodstvo se je po zadnjem uspehu odločilo, da bo več sredstev namenilo vzgajanju novih mladih košarkarjev in jim dalo priložnost igranja na visokem nivoju 1. slovenske lige, saj bi s tem igralci pridobivali izkušnje in razvijali svoje košarkarsko znanje. (Košarkarski klub Zlatorog Laško, brez datuma a). Vodilno osebje, ki je trenutno aktivno in upravlja delovanje klubskih dejavnosti, sestavljajo predsednik Bojan Špiler, vodja pisarne Matej Firm, športni direktor Matic Zupan, uradni predstavnik ekipe Zdenko Lipovšek, pomočnik trenerja Jernej Koljšek in glavni trener Robi Ribežl (Košarkarski klub Zlatorog laško, brez datuma b).

1.5 Košarkarski klub Ilirija

Košarkarska zgodba KK Ilirije se je začela leta 1956 v obliki telovadnega društva Partizan Zgornja Šiška, ki se je kasneje pod okriljem mentorja dr. Mirana Rojine preoblikovala v košarkarsko društvo Ilirija. Prvi predstavniki kluba, ki so v klubu postavili temelje za delovanje kluba, so bili predsednik Lado Senčar, tajnica Rajka Jenko, sekretar Boris Eržen in sekretar Miha Umek. KK Ilirija je v svoji bogati košarkarski zgodovini svojemu imenu priborila veliko uspehov, ki krasijo vitrine klubskih prostorov. Tako mlajša kot tudi članska ekipa zastopa klub v najvišjih ligah in vse posegajo po najvišjih mestih. Najuspešnejša med njimi je članska ekipa, ki zaseda nižja mesta v slovenski prvi ligi. Največji uspehi članske ekipe so 2. mesto v jugoslovanski zvezni ligi in naslov prvaka 2. slovenske košarkarske lige, ki jim je omogočila nastop v 1. slovenski ligi (Košarkarski klub Ilirija, brez datuma a).

Glavni predstavnik košarkarskega kluba je trenutno Vlado Ilievski (Košarkarski klub Ilirija, brez datuma b).

1.6 Košarkarski klub Helios Suns

Košarkarski klub Domžale je bil ustanovljen s strani dveh dijakov srednje šole v Karlovcu, Brate Orehka in Vida Zuleja, ki sta košarko tudi pripeljala v domžalsko okolico in še dandanes predstavlja pomemben šport domžalske občine. Leta 1950 je bila v domžalski občini odigrana prva košarkarska tekma med Partizanom iz Domžal in Železničarjem iz Ljubljane, ki je vzbudila veliko zanimanje in populizacijo košarke v domžalski občini. Po zaslugi popularizacije košarke je klub pridobil veliko novih članov in s tem povečal seznam igralcev, ki bi igrali na visokem nivoju. Klub po tej zaslugi nastopa redno v 1. slovenski ligi že od leta 1966, leto kasneje pa se je uvrstil tudi v 2. Jugoslovansko zvezno ligo. Zaradi velike rasti kluba so se temu primerno povečali tudi stroški delovanja in upravljanja, ki jih klub s svojimi sredstvi in prihodki ni bil sposoben pokrivati, zato so leta 1981 pridobili sponzorstvo s strani tovarne barv in lakov Helios, ki je finančne težave odpravila in s financiranjem omogočila širjenje košarkarske dejavnosti. S prihodom sponzorja se je spremenila vizija kluba in usmeritev dela vodstva. Velik poudarek je klub začel namenjati vzgajanju mlajših selekcij in doma vzgojenim košarkarjem, ki bi v prihodnosti predstavljali večinski del članske ekipe, kar bi mladim igralcem prineslo nove izkušnje v igranju na visokem nivoju. Prerojen način dela se je kmalu izrazil kot zelo uspešen, saj je v sezoni 1983/84 članska ekipa posegla po naslovu republiškega prvaka in kmalu za njimi sta tudi kadetska in mladinska ekipa vsaka v svoji kategoriji osvojili prvo mesto v državnem prvenstvu. Naslednji velika sprememba se je zgodila v letu 2014, ko se je spremenilo lastništvo kluba in preimenovanje v KK Helios Suns, kot ga poznamo še danes. Klub je pod novim imenom ustvaril kar nekaj dobrih rezultatov, med njimi prvo mesto v državnem prvenstvu v članski kategoriji v sezoni 2015/16 in naslov mladinskih prvakov v sezoni 2017/18 (Košarkarski klub Helios Suns, brez datuma a). Trenutni predstavniki kluba so direktor Matevž Župančič, vodja pisarne Andrej Pustotnik, tehnični vodja Aleš Erjavšek in vodja odnosov z javnostmi, Gašper Papež (Košarkarski klub Helios Suns, brez datuma b).

1.7 Košarkarski klub Gorenjska gradbena družba Šenčur

Košarkarski klub Šenčur je že dolgoleten član Košarkarske zveze Slovenije, ki je bil ustanovljen leta 1973. Začetki košarkarske zgodbe tega kluba so bil skromni. Članska ekipa je vse od ustanovitve kluba pa do leta 2003 igrala v 3. ligi, kjer je v istem letu postala prvak in si zagotovila napredovanje v 2. slovensko ligo, v kateri pa ni bila najbolj konkurenčna, zato je sledil izpad v 3. ligo. KK Šenčur je redno konkuriral v vrhu 3. in spodnji polovici 2. lige, nakar se je zgodil velik preobrat in po odlični sezoni je članska ekipa osvojila naslov 2. slovenske lige v letu 2014. S tem si je zagotovila nastop v 1. slovenski ligi. Klub je ob napredovanju pridobil velik zagon in vse svoje moči preusmeril v vzdrževanje tega uspeha. Največji uspeh so dosegli v sezoni 2018/19, ko so osvojili tretje mesto v državnem pokalu

(Wikipedia, 2021). Člani vodstva, ki trenutno opravljajo dolžnosti kluba, so predsednik Miha Kravanja, podpredsednik Roman Horvat, tajnik Bogdan Perdan, blagajnik Barbara Volč, tehnični vodja Boštjan Okorn in vodja za odnose z javnostmi, Gašper Bolhar (Košarkarski klub Gorenjska gradbena družba Šenčur, brez datuma).

1.8 Košarkarski klub Rogaška

Začetek Rogaškega kluba se je začel leta 1962, ko so Lado Bračun, Rudi Poš, Ferdo Pak, Franc Vukovič in štirje učenci steklarske šole odigrali prve tekme v okviru okrajne lige v Celju. Klub je zaradi prepoznavnosti začel privabljati nove člane in 1968 tudi pridobil sponzorstvo s strani Zdravilišča Rogaška. Kar nekaj let so uspešno tekmovali, vendar so postali ti uspehi vse redkejši zaradi finančnih težav in nezadovoljstva v ekipi zaradi slabo odigrane sezone. Posledica težav je bil odhod številnih igralcev in odstop glavnega trenerja, kar je leta 1997 prisililo vodstvo, da klub preneha s svojim delovanjem. Leta 1998 je bil ustanovljen nov klub KK Rogaška 98, ki je ponovno oživel košarko v Rogaški Slatini. Nov začetek je dal klubu novo priložnost, ki so jo dobro izkoristili. Uvrstitev v 2. slovensko ligo je bil do tedaj največji uspeh kluba. Po dolgem obdobju zmag, porazov in celo izpadu iz druge lige je bila sezona 2010/11 za klub prelomno leto, ko se je članska ekipa prebila do uvrstitve v 1. slovensko ligo, v kateri nastopajo še danes (Košarkarski klub Rogaška, brez datuma a). Vodstvene vloge v klubu sta prevzela predsednik Kristjan Novak, za odnose z javnostmi skrbi Uroš Kidrič (Košarkarski klub Rogaška, brez datuma b).

1.9 Košarkarski klub Šentjur

Začetki KK Šentjur segajo v leto 1969, ko je klub spadal še pod TVD Partizan. Prvi treningi so potekali kar na zunanjem nogometnem igrišču, saj si klub najema telovadnice ni mogel privoščiti. Kljub težkemu začetku se je pisal prvi uspeh, ko je leta 1973 ekipa Šentjurja premagala ekipo Prebolda in se uvrstila v drugo republiško ligo. V istem letu je bila zaradi dobrih rezultatov in zanimanja po košarki zgrajena telovadnica ob OŠ Franja Malgaja, ki je postala dom košarkarskega kluba. Leta 1993 je zaradi finančnih težav vlogo predsednika in sponzorja kluba prevzel Peter Lapornik, ki je s svojim podjetjem Kemoplast klub rešil iz finančne stiske in mu omogočil normalno delovanje. Konkurenčnost kluba je z novo podporo sponzorja iz leta v leto naraščala, novo okrepljena ekipa se je uvrstila v zaključek tekmovanja za uvrstitev v 1. slovensko ligo, vendar je za uvrstitev zmanjkalo le malo. Delo je bilo poplačano leta 1999, ko se je ekipi uspelo uvrstiti v 1. slovensko ligo, v kateri se dokazujejo še danes. Leto kasneje se je klubu pridružil stari sponzor Alpos, ki je še dodatno izboljšal stanje kluba in mu omogočil, da se izvedejo izboljšave za boljšo tekmovalnost. Članska ekipa od prve uvrstitve v 1. SKL ohranja svoj položaj na spodnji polovici lestvice 1. lige. Poslanstvo kluba je, da daje priložnost mlajšim in iz njih ustvarja nove, učinkovite košarkarje, ki bodo v prihodnosti nosilci članske ekipe (Košarkarski klub Šentjur, brez datuma).

2 UČINKOVITOST

Ta del strokovne zaključne naloge bo namenjen obrazložitvi nekaterih pojmov, kot so, učinkovitost in različne vrste učinkovitosti, ki jih lahko opazujemo, v zadnjem delu tega poglavja pa bo predstavljena metoda DEA (angl. Data Envelopment Analysis), ki bo naš primarni vir opravljanja analize.

Definiranje učinkovitosti

Gospodarska učinkovitost je predpogoj za doseganje ekonomske blaginje, ki jo zasleduje družba. Definicijo učinkovitosti lahko razložimo kot optimalno izrabljanje danih faktorjev in sredstev, da kar najbolj zadovoljimo potrebe trga. Tako zadovoljevanje tržnih zahtev vodi do zadovoljitve potrošnikov in posledično tudi do tržne rasti. Seveda je do takega stanja mogoče priti le v teoriji, saj je predpostavka učinkovitosti popolna konkurenca. Popolna konkurenca je stanje na gospodarskem trgu, ko imajo vsi ponudniki na trgu enak tržni delež, so cenovno usklajeni in sodelujejo pri pravični alokaciji dobrin na trgu. Tako stanje je v realnem svetu nemogoče posnemati zaradi različnih eksternalij, zato je pomembno, da se posvečamo dejanskim omejitvam, ki se pojavljajo na trgu in zraven posledično vključujejo reguliranje s strani držav. Cilj države je, da poskuša s politiko varovanja konkurence trg kar se da najbolje približati popolni konkurenci in s tem maksimizirati ekonomsko blaginjo, ki jo zahteva družba (Muren, 2010).

V nadaljevanju bodo opisane tri oblike učinkovitosti, ki so osnovne oblike za naraščanje blaginje potrošnikov na trgu. To so tehnična, alokacijska in stroškovna učinkovitost.

2.1 Tehnična učinkovitost:

Podjetja so tehnično učinkovita takrat, ko proizvajajo takšno količino določenega proizvoda, kot jim dovoljujejo razpoložljive proizvodne funkcije. Tako lahko razlikujemo ključno razliko med tehnično učinkovitim in neučinkovitim proizvajalcem. Neučinkovito podjetje se drži načel, da lahko iz danih inputov proizvede večje število outputov ali pa, da dano število outputov proizvede iz minimalnega števila inputov. Na drugi strani pa imamo tehnično učinkovito podjetje, ki uporablja razmerje med uporabljenim inputi in proizvedenimi outputi takšno, kakršna je njegova tehnološka zmogljivost (Došenović Bonča, 2010, str. 97).

Tehnična učinkovitost je v gospodarstvu največja, ko podjetja iz danih produkcijskih faktorjev ustvarijo maksimalen output. Ta učinkovitost je odvisna od različnih faktorjev, ki zajemajo tako notranje kot tudi mikro in makro okolje podjetja. Velika podjetja, ki prevladujejo v nekem predelu gospodarstva, imajo s strani konkurence in ostalega makro in mikro okolja zelo majhne dražljaje za optimizacijo svojih proizvodnih procesov, saj ne čutijo pritiska ali ogroženosti, ki bi lahko potencialno ogrozilo prihodnost podjetja. V nasprotnem primeru v okolju popolne konkurence, kjer subjekti na trgu poznajo popolne informacije in se obnašajo racionalno, saj je veliko število ponudnikov in kupcev, so podjetja prisiljena kar

se da najbolje optimizirati svoje proizvodne procese (angl. lean) in s tem ohranjati konkurenčnost v primerjavi z drugimi. Sama tehnična učinkovitost je predpogoj za razporejanje virov in hkrati zagotavljanje alokacijsko učinkovitejše proizvodnje (Muren, 2010, str. 7).

2.2 Alokacijska učinkovitost:

Alokacijska učinkovitost ob predpostavki tehnične učinkovitosti in vključevanju vnaprej danih optimalnih proizvodnih faktorjev proizvaja največje količine proizvodov, kar pomeni, da je podjetje stroškovno učinkovito. Razlog za ta pojav so cene proizvajalcev, ki se izenačijo z mejnimi stroški, tako okolje omogoča popolna konkurenca. Iz tega lahko sklepamo, da je največja ovira pri zagotavljanju blaginje in maksimizaciji proizvodnih faktorjev nekonkurenčnost, ki je posledica različnih eksternalij, ki vplivajo na opazovano gospodarstvo (Muren, 2010). Alokacijsko učinkovito podjetje zaposluje več inputov, ki so cenejši. Iz te predpostavke lahko sklepamo, da je alokacijska učinkovitost dosežena pri razmerju inputov, pri katerem je strošek na enoto najnižji (Puc, 2020, str. 11).

2.3 Stroškovna učinkovitost:

Stroškovno učinkovitost lahko definiramo kot vsoto tehničnih in alokacijskih dejavnikov, kar nam pokaže, da je proizvajalec posledično tudi alokacijsko in tehnično učinkovit. Stroškovna učinkovitost je odvisna od cen inputov in razmerja uporabljenih inputov za proizvodnjo outputa. Zato lahko sklepamo, da za neučinkovitega proizvajalca velja, da kljub tehnično učinkovitemu razmerju inputov ne upošteva minimalizacije stroškov danih inputov, ki posledično privede do stroškovne neučinkovitosti proizvodnje. Položaj, ki ga proizvajalec zasleduje, je izenačenje dejanskih stroškov z minimalnimi stroški proizvodnje tega outputa (Došenović Bonča, 2010, str. 101–102).

2.4 Merjenje učinkovitosti

DEA metoda

Sami začetki uporabe te metode segajo v leto 1975, ko je bila metoda razvita s strani treh strokovnjakov, to so Charnes, Cooper in Rhodes. DEA je metoda, ki temelji na uporabi linearnega programiranja in je uporabljena za merjenje neparometrične meje učinkovitosti proizvodnih procesov glede na izkoriščenost in količino vstavljenih inputov in proizvedenih outputov.

Učinkovitost je s pomočjo DEA metode izračunana v relativni meri homogenih enot v opazovanem okolju. Te homogene enote imenujemo enote za sprejemanje poslovne odločitve (angl. Decision making units ali DMUs) (Puc, 2020, str. 16). Za namen opravljanja analize bomo v tej zaključni strokovni nalogi uporabili kot homogene enote košarkarske

klube prve slovenske košarkarske lige, katerih cilj je preučiti odnos med inputi in outputi posameznega košarkarskega kluba.

3 EMPIRIČNI VIDIKI

To poglavje zaključne strokovne naloge bo namenjeno izračunu učinkovitosti košarkarskih klubov slovenske prve lige v sezonah 2018/19 in 2019/20. V analizo so vzeti podatke pred pandemijo COVID-19, saj bodo podatki iz tega obdobja reprezentativnejši v prikazovanju dejanskega stanja brez večjih negativnih eksternalij. Analiza bo narejena s pomočjo DEA metode, ki smo jo predstavili v prejšnjem poglavju. Podatki, ki bodo uporabljeni v sami analizi, so bili pridobljeni iz uradni strani Košarkarske zveze Slovenije in spletnih strani klubov samih. Za najbolj učinkovito izvedbo analize je uporabljeno programsko orodje MaxDEA 8.7.0 basic. Zaradi omejitev zaključne strokovne naloge bodo rezultati analize razlagali le tehnično učinkovitost posameznih klubov.

3.1 Podatki

V tabeli 1 so navedeni vsi podatki, ki so bili uporabljeni za izračun DEA metode. Kot enote za sprejemanje poslovne odločitve so v prvem stolpcu navedeni košarkarski klubi (v nadaljevanju KK), ki jih je skupno devet. Klube bomo primerjali na podlagi štirih različnih inputov, ki so s stališča učinkovitosti v športni panogi najprimernejše spremenljivke za razlago rezultatov. Zaradi nepredvidljivih sprememb v športu je bil podatek za Ilirijo v letu 2019 izpuščen, saj klub takrat ni nastopal v prvi slovenski ligi.

Tabela 1: Podatki KK v letu 2018/19

	Doseženo mesto	Število zaposlenih	Število igralcev	Število sponzorjev	Število trenerjev
KK Cedevita Olimpija Ljubljana	9	14	16	40	6
KK Krka	2	16	16	37	3
KK Šenčur	3	9	22	16	3
KK Rogaška	5	7	19	25	5
KK Zlatorog Laško	6	18	18	24	6
KK Ilirija	7	4	15	8	3
KK Šentjur	8	15	15	24	5
KK Helios Suns	10	18	15	28	7
KK Hopsi Polzela	4	19	14	10	2

Vir: Košarkarska zveza Slovenije (brez datuma) in lastno delo.

Tabela 2: Podatki KK v letu 2019/20

	Doseženo mesto	Število zaposlenih	Število igralcev	Število sponzorjev	Število trenerjev
KK Cedevita Olimpija Ljubljana	3	16	14	49	12
KK Krka	6	15	13	37	9
KK Šenčur	4	11	19	14	11
KK Rogaška	7	6	16	25	8
KK Zlatorog Laško	9	17	16	24	6
KK Šentjur	5	15	15	24	10
KK Helios Suns	8	16	16	28	7
KK Hopsi Polzela	2	19	16	10	13

Vir: Košarkarska zveza Slovenije (brez datuma) in lastno delo.

3.2 Analiza rezultatov glede na kombinacijo inputov in outputov

Za izračun učinkovitosti bomo uporabili vse inpute, ki so bili prikazani v tabelah v prejšnjem poglavju in za obe časovni obdobji skupaj podatke tudi predstavili ter rezultate obrazložili. Prvi prikazani izračun bo vpliv vseh vključenih inputov. To so število zaposlenih, število igralcev v posameznem klubu, število trenerjev in število sponzorjev. Ti podatki bodo v nadaljevanju prikazani v tabeli 3. Vsi nadaljnji izračuni pa bodo prikazali učinkovitost klubov po določenem letu z odsotnostjo enega od danih inputov. S tem bi radi ugotovili, kakšno težo predstavljajo posamezni inputi pri izračunu učinkovitosti posameznega kluba in kako se učinkovitost spremeni z odsotnostjo posameznega inputa.

Tabela 3: Učinkovitost v sezonah 2018 in 2019 z vsemi inputi

	Uvrstitev 2018	Učinkovitost 2018		Uvrstitev 2019	Učinkovitost 2019
KK Hopsi Polzela	4.	1,0	KK Hopsi Polzela	2.	1,0
KK Ilirija	7.	1,0	KK Cedevita Olimpija Ljubljana	3.	1,0

se nadaljuje

Tabela 4: Učinkovitost v sezonah 2018 in 2019 z vsemi inputi (nad.)

	Uvrstitev 2018	Učinkovitost 2018		Uvrstitev 2019	Učinkovitost 2019
KK Krka	2.	1,0	KK Šenčur	4.	0,908
KK Šenčur	3.	1,0	KK Rogaška	7.	0,857
KK Rogaška	5.	0,907	KK Krka	6.	0,834
KK Zlatorog Laško	6.	0,628	KK Šentjur	5.	0,822
KK Šentjur	8.	0,575	KK Helios Suns	8.	0,537
KK Cedevita Olimpija Ljubljana	9.	0,461	KK Zlatorog Laško	9.	0,459
KK Helios Suns	10.	0,400	KK Ilirija	Ni podatka	Ni podatka

Vir: Košarkarska zveza Slovenije (brez datuma) in lastno delo.

Košarkarski klubi so v tabeli 3 urejeni po višini učinkovitosti od najbolj učinkovitih do klubov z najmanjšo učinkovitostjo po letih zaključene sezone za leto 2018 in 2019. Poleg učinkovitosti je zabeležena tudi njihova končna uvrstitev za zaključeno sezono v letih 2018 in 2019. Iz tabele lahko razberemo, da se učinkovitost in uvrstitev na lestvici med letoma razlikuje v tem, da se je število učinkovitih ekip prepolovilo. Predvidevamo lahko, da je k temu prispeval začetek pandemije COVID-19, saj je bilo zaradi nejasnosti v stanju in posledicah veliko ekip prikrajšanih v zaposlenem kadru, igralski in trenerski zasedbi. Prvo leto, ki ga bomo obrazložili, je leto 2018, v katerem so štiri ekipe dosegale tehnično učinkovitost. Ti klubi so KK Hopsi Polzela, KK Ilirija, KK Šenčur in KK Krka. Ostalih pet klubov te ravni ni dosegalo, to so KK Rogaška, KK Zlatorog Laško, KK Šentjur, KK Cedevita Olimpija in klub z najnižjo stopnjo, KK Helios Suns.

Opazimo lahko, da nekaj več kot 50 odstotkov košarkarskih klubov ni dosegalo stanja učinkovitosti. S pomočjo programskega orodja MaxDEA 8.7.0 smo ugotovili tudi, kateri dejavniki klubom onemogočajo doseči stanje učinkovitosti in po katerih dejavnikih bi morali posamezni klubi stremeti.

Ekipa, ki se je stanju učinkovitosti v letu 2018 najbolj približala, je bila KK Rogaška z učinkovitostjo 0,907. Ekipi, po katerih bi se morala ekipa Rogaške zgledovati, pa sta KK Ilirija in KK Krka. Za doseganje teh ciljev bi morala KK Rogaška znižati število zaposlenih za 1 zaposlenega, zmanjšati ekipo za 2 igralca in trenerski štab za 1 člana. Učinkovitost bi lahko bila dosežena tudi z znižanjem števila sponzorjev za 4. Ekipa KK Zlatorog Laško je dosegla tehnično učinkovitost 0,628. Klub bi lahko svoje poslovne procese optimiziral tako, da bi sledil učinkovitim ekipam, kot so KK Hopsi Polzela, KK Ilirija in KK Krka. Za doseg

take učinkovitosti bi klub moral odpustiti 7 zaposlenih, zmanjšati ekipo za 7 članskih igralcev, zmanjšati trenersko ekipo za 3 trenerje in potencialno zmanjšati število sponzorjev za 9 partnerjev. KK Šentjur je tekmovalno leto zaključil z učinkovitostjo 0,575. Izboljšanje tega rezultata bi bilo mogoče, če bi opravili naslednje dejanja: 1.) odpustitev 7 zaposlenih, 2.) zmanjšanje članske ekipe za 7 igralcev, 3.) zmanjšanje trenerskega štaba za 3 člane in 4.) potencialno znižanje partnerskih sponzorjev za 11. KK Cedevida Olimpija spada med slovenske športne klube z najdaljšo zgodovino, vendar se kljub izkušnjam to ne prepozna v učinkovitosti. Klub je namreč v letu 2018 dosegel tehnično neučinkovitost 0,461, kar ga uvršča na predzadnje mesto 1. slovenske lige v letu 2018. Da bi klub dosegal učinkovitost, bi se moral zgledovati po KK Krka, za kar bi bilo potrebno zmanjšati igralsko zasedbo za 8 igralcev, zmanjšati število zaposlenih za 9 igralcev, trenerski zasedbo za 4 člane ter reducirati število sponzorjev. Košarkarski klub, ki je v letu 2018 dosegel najnižjo učinkovitost, je bila ekipa KK Helios Suns z učinkovitostjo le 0,4. Klub bi tako moral narediti veliko sprememb v svojih poslovnih procesih. Za najboljšo orientacijo bi se morali zgledovati po ekipah Hopsi Polzela in KK Cedevida Olimpija. Zmanjšanje števila zaposlenih za 11, zmanjšanje igralске zasedbe za 9 igralcev, trenerske ekipe za 5 članov in sponzorjev za 22 partnerjev bi klubu pomagalo pri doseganju tega cilja.

Leto 2019 je prineslo veliko omejitev, ki je košarkarskim klubom omejevalo poslovne procese, posledično se je število učinkovitih klubov prepolovilo. Edini ekipi, ki sta bili v tem letu učinkoviti, sta bili ekipa KK Hopsi Polzela in leto prej nazadujoča KK Cedevida Olimpija. Košarkarski klub, ki se je najbolj približal stanju učinkovitosti v tem oteženem letu, je bila ekipa KK Šenčur z učinkovitostjo 0,908. Za doseganje tehnične učinkovitosti bi klub moral zmanjšati število zaposlenih za 1, zmanjšati 2 člana igralске zasedbe, zmanjšati število trenerjev za 1 in morebiti zmanjšati sponzorje za 2 partnerja. KK Šenčur bi se za doseganje cilja učinkovitosti moral zgledovati po KK Iliriji in KK Hopsih iz Polzele. 0,857 je bila učinkovitost, ki jo je dosegel KK Rogaška, ta bi lahko stanje izboljšala s tem, da bi si za zgled izbrala KK Ilirijo in KK Krka. Da bi klub dosegel učinkovitost, bi bilo potrebno znižanje števila zaposlenih za 1, zmanjšanje igralске zasedbe za 3 člane, enega trenerskega člana ter možnost za znižanje števila sponzorjev za 3 partnerje. KK Krka je dosegla učinkovitost 0,834, kar jo naredi neučinkovito v primerjavi s prejšnjim letom. Da bi učinkovito stanje spet dosegla, bi se morala zgledovati po lastnih rezultatih lanskega leta in KK Cedevida Olimpija. Zgledovanje bi zahtevalo odpustitev 3 zaposlenih, zmanjšanje igralске zasedbe za 3 člane, zmanjšanje števila trenerjev za 1 in potencialno zmanjšanje sponzorskih partnerjev za 7. KK Šentjur je v letu 2019 dosegel učinkovitost 0,822, kar pomeni izboljšanje stanja glede na predhodno leto. Za vzpostavitev učinkovitega stanja bi se moral klub zgledovati po KK Hopsi iz Polzele, KK Krka in Ilirija, za kar bi bilo potrebno odpustiti 33 zaposlene, zmanjšati igralsko zasedbo za 3 igralce, zmanjšati število trenerjev za 1 člana in potencialno zmanjšati sponzorske partnerje za 5. Predzadnje mesto na lestvici učinkovitosti v letu 2019 je zasedla ekipa KK Helios Suns z učinkovitostjo 0,537. Za zgled bi bile najbolj primerne ekipe KK Hopsi Polzela, KK Cedevida Olimpija in KK Krka. Zmanjšanje števila zaposlenih za 8, zmanjšanje igralске zasedbe za 8 igralcev, zmanjšanje

števila trenerjev za 4 in potencialno znižanje števila sponzorskih partnerjev za 13 bi bili koraki za doseganje željenega stanja učinkovitosti. Zadnje mesto na lestvici učinkovitosti je pripadalo ekipi KK Zlatorog Laško z učinkovitostjo 0,459. Za vzpostavitev stanja učinkovitosti bi klubu svetovali, da poskuša posnemati delovanje košarkarskih klubov, kot so KK Hopsi Polzela, KK Cedevita Olimpija in KK Krka. Sledenje takemu načrtu bi od kluba zahtevalo, da odpusti 10 zaposlenih, zmanjša igralsko zasedbo za 9 igralcev, zmanjša število trenerjev za 3 in potencialno zmanjša sodelovanje s 13 sponzorji.

3.3 Analiza vpliva posameznih inputov na učinkovitost

Kot lahko vidimo, je bila prva slovenska košarkarska liga v letih 2018 in 2019 sestavljena iz devetih košarkarskih klubov. Med njimi so večinoma manjše organizacije z manj razpoložljivimi inputi in le tri večje organizacije, kot so na primer KK Cedevita Olimpija, KK Krka in KK Helios Suns, ki imajo na razpolago več sredstev, s katerimi lahko razpolagajo za delovanje kluba. Z namenom, da bi te razlike odpravili, bomo v nadaljevanju predstavili učinkovitost košarkarskih klubov z odsotnostjo določenega inputa in s tem pridobili informacije o tem, kateri inputi imajo največji vpliv na tehnično učinkovitost v posameznem klubu. V nadaljevanju bodo tabele 4,5,6,7 predstavljale stanja odsotnosti posameznih inputov in njihov vpliv na učinkovitost.

3.3.1 Vpliv odsotnosti inputa sponzorjev

Prva analiza je bila izvedena z odsotnostjo sponzorjev. Sponzorji so dejavnik, ki je iz stališča finančne moči kluba zelo pomemben, saj je to večinski del prilivov, ki jih dobi košarkarski klub. Tabela 1 je sestavljena tako, da je vsak od klub predstavljen s njihovo uvrstitvijo in izračunano učinkovitostjo glede na odsoten input. V tem primeru bodo odsoten input sponzorji.

Tabela 5: Učinkovitost v sezonah 2018 in 2019 z odsotnostjo inputa sponzorjev

	Uvrstitev 2018	Učinkovitost 2018	Uvrstitev 2019	Učinkovitost 2019	Uvrstitev 2019
KK Hopsi Polzela	4	1	KK Hopsi Polzela	2	1
KK Ilirija	7	1	KK Cedevita Olimpija	3	1
KK Krka	2	1	KK Rogaška	7	0,857
KK Šenčur	3	1	KK Šenčur	4	0,855

se nadaljuje

Tabela 6: Učinkovitost v sezonah 2018 in 2019 z odsotnostjo inputa sponzorjev (nad.)

	Uvrstitev 2018	Učinkovitost 2018	Uvrstitev 2019	Učinkovitost 2019	Uvrstitev 2019
KK Rogaška	5	0,907	KK Krka	6	0,834
KK Zlatorog Laško	6	0,6	KK Šentjur	5	0,855
KK Šentjur	8	0,56	KK Zlatorog Laško	9	0,451
KK Cedevita Olimpija	9	0,461	KK Helios Suns	8	0,391
KK Helios Suns	10	0,391	KK Ilirija	Ni podatka	Ni podatka

Vir: Košarkarska zveza Slovenije (brez datuma) in lastno delo.

Kot lahko iz tabele razberemo, so bili v letu 2018 učinkoviti štiri košarkarski klubi, ti so KK Hopsi polzela, KK Ilirij, KK Krka in KK Šenčur. Ostali klubi so izražali stanje neučinkovitosti. Spremembe v učinkovitosti so bile vidne v letu 2018 pri dveh ekipah, to sta KK Šentjur in KK Helios Suns. Oba kluba sta občutila rahlo znižanje tehnične učinkovitosti. Za doseganje stanja učinkovitosti bi moral KK Šentjur zaradi neupoštevanja inputov sponzorja odpustiti 7 zaposlenih, zmanjšati igralsko zasedbo za 7 igralcev in zmanjšati število trenerjev za 3 člane. Za zgled bi bili primerni klubi, kot so KK Olimpija Cedevita in KK Krka. Na drugi strani pa je KK Helios Suns zabeležil še nekoliko nižjo učinkovitost z vrednostjo 0,391. Da bi dosegli učinkovitost, bi se morali zgledovati po ekipah KK Hopsi Polzela in KK Cedevita Olimpija. Za to bi bilo potrebno zmanjšati število zaposlenih za 11, število igralcev za 10 igralcev in število trenerjev za 5 članov trenerske zasedbe. Leto 2019 je prineslo nekoliko več sprememb, saj se je zaradi pandemije učinkovitost v večini znižala. Klub, ki je bil tako kot v letu 2018 najbližje učinkovitosti, je bil KK Rogaška z učinkovitostjo 0,857, kar je za 0,05 nižja učinkovitost. Za uresničevanje učinkovitosti bi se morala zgledovati iz rezultatov KK Ilirija in KK Krka iz predhodnega leta. To bi storili z manjšo spremembo, kot je zmanjšanje igralske zasedbe za 1 igralca. KK Šenčur, ki je bil v letu 2018 učinkovit, je nato v letu 2019 nazadoval in pristal tik za ekipo KK Rogaške. Za ponovno vzpostavitev učinkovitega stanja bi bilo potrebno, da se zmanjša število zaposlenih za 2 zaposlena, zmanjša igralsko zasedbo za 3 igralce in trenersko ekipo za 1 člana. Poleg teh sprememb bi bilo priporočljivo, da se zgledujejo po rezultatih KK Ilirija in KK Krka v letu 2018. Še ena ekipa, ki je nazadovala v primerjavi z letom prej, je ekipa KK Krka z učinkovitostjo 0,834, kar je za 0,166 nižja učinkovitost od leta prej. Poleg zmanjšanja števila zaposlenih za 3 zaposlene, zmanjšanja igralske zasedbe za 3 igralce in trenerjev za 1 člana bi bilo priporočeno, da posnemajo delovanje klubov, kot sta KK Cedevita Olimpija v letu

2019 in KK Krka v letu 2018. KK Šentjur je edina ekipa, ki je zabeležila zvišanje tehnične učinkovitosti med letom 2018 in 2019 iz vrednosti 0,56 na 0,8, kar predstavlja 0,24 razlike. Kljub izboljšanju rezultata bi klub moral zmanjšati število zaposlenih za 1, zmanjšati igralsko zasedbo za 3, zmanjšati trenersko ekipo za 1 člana in posnemati poslovanje KK Krke v letu 2018 in KK Cedevita Olimpija v 2019. Klub Zlatorog Laško je zabeležil učinkovitost 0,451, ki je za 0,149 nižja od tiste v letu 2018. Učinkovitost bi vzpostavili, če bi se zgledovali po KK Cedevita Olimpija in po KK Krka v letu 2018. Za to bi bilo potrebno zmanjšati število zaposlenih za 10, zmanjšati igralsko zasedbo za 9 igralcev in število trenerjev za 3.

3.3.2 Vpliv odsotnosti inputa zaposlenih

Druga analiza bo izvedena na podlagi odsotnosti inputa zaposlenih. Rezultati bodo predstavljeni tako, da bo vsak klub predstavljen glede na njihovo uvrstitev v posamezni sezoni in izračunu učinkovitosti glede na odsotnost inputa zaposlenih. Vrstni red klubov je urejen glede na izračun učinkovitosti v posameznem obdobju.

Tabela 7: Analiza učinkovitosti v sezonah 2018 in 2019 z odsotnostjo inputa zaposlenih

	Uvrstitev 2018	Učinkovitost 2018		Uvrstitev 2019	Učinkovitost 2019
KK Hopsi Polzela	4	1	KK Hopsi Polzela	2	1
KK Krka	2	1	KK Cedevita Olimpija	3	1
KK Ilirija	7	0,769	KK Krka	6	0,834
KK Šenčur	3	0,759	KK Šentjur	5	0,805
KK Rogaška	5	0,639	KK Šenčur	4	0,711
KK Zlatorog Laško	6	0,607	KK Rogaška	7	0,608
KK Šentjur	8	0,563	KK Helios Suns	8	0,527
KK Cedevita Olimpija	9	0,446	KK Zlatorog Laško	9	0,453
KK Helios Suns	10	0,400	KK Ilirija	Ni podatka	Ni podatka

Vir: Košarkarska zveza Slovenije (brez datuma) in lastno delo.

Razberemo lahko, da sta bili v letu 2018 le dve učinkoviti ekipi, ti sta KK Hopsi Polzela in KK Krka. Ekipa, ki se je učinkovitosti najbolj približala, je bila ekipa KK Ilirije z

učinkovitostjo 0,769. Da bi ekipa zasledovala uspešnost najuspešnejših ekip, bi se morala zgledovati po KK Hopsih iz Polzele; za to bi morali zmanjšati igralsko zasedbo za 4 igralce, zmanjšati število sponzorskih partnerstev za 2 partnerja in 1 člana trenerske ekipe. KK Šenčur je dosegel učinkovitost 0,759. Za doseganje učinkovitosti bi bilo potrebno slediti ekipi KK Hopsi Polzela iz obeh opazovanih obdobji in zmanjšati število igralske zasedbe za 5 igralcev, zmanjšati sodelovanje s 4 sponzorskimi partnerji in prekiniti sodelovanje z enim trenerjem. Naslednja neučinkovita ekipa je bila ekipa KK Rogaška, ki je dosegla učinkovitost 0,639. Učinkovitost bi ekipa Rogaške dosegla, če bi se zgledovala po KK Hopsi iz Polzele in KK Cedevita Olimpije v letu 2019, za tako zasledovanje bi bilo potrebno, da zmanjšajo igralsko zasedbo za 7 igralcev, prekinejo sodelovanje s 10 sponzorskimi partnerji in zmanjšanje trenerske ekipe za 2 člana. KK Zlatorog Laško je dosegel učinkovitost 0,607. Za zasledovanje učinkovitosti bilo potrebno, da se zgledujejo po KK Hopsi Polzela in KK Cedevita Olimpija v letu 2019. Za to bi bilo potrebno, da zmanjšajo igralsko zasedbo za 7 igralcev, prekinejo sodelovanje z 10 sponzorskimi partnerji in zmanjšajo trenersko ekipo za 3 člane. Klub Šentjurja je dosegel učinkovitost v vrednosti 0,563, ki jo postavlja v zadnjo tretjino učinkovitosti ekip. Izboljšava bi bila mogoča v primeru, da se zgledujejo po ekipah KK Hopsi iz Polzele in KK Cedevita Olimpija ter zmanjšajo igralsko zasedbo za 7 igralcev, sponzorska partnerstva za 10 in trenersko ekipo za 2 trenerja. Predzadnja ekipa na lestvici učinkovitosti je KK Cedevita Olimpija z učinkovitostjo 0,446. Izboljšanje bi bilo mogoče le z zgledovanjem po KK Hopsi, KK Cedevita Olimpija v letu 2019 in KK Krka v letu 2018. Sledenje učinkovitosti bi zahtevalo zmanjšanje igralske zasedbe za 9, sponzorskih partnerstev za 22 in trenerske ekipe za 4. Najmanj učinkovita ekipa v letu 2018 je bila ekipa KK Helios Suns z učinkovitostjo le 0,4. Za doseganje učinkovitosti bi bilo potrebno relativno veliko sprememb, kot je zmanjšanje igralske zasedbe za 9 igralcev, sponzorskih partnerstev za 16 in trenerske ekipe za 4.

Leto 2019 je doprineslo k več spremembam, ena od teh je velik preskok ekipe KK Cedevita Olimpija, kije iz prejšnjega leta storila preobrat in se iz učinkovitosti 0,446 pridružila ekipi KK Hopsi. To sta bili edini dve učinkoviti ekipi v letu 2019. KK Krka, ki je leto prej izkazovala stanje tehnične učinkovitosti, je v letu 2019 padla v stanje neučinkovitosti z vrednostjo 0,834. Za ponovno vzpostavitev učinkovitega stanja bi se morala zgledovati po lastnem poslovanju leto prej in po ekipi KK Cedevita Olimpija v letu 2019. Zasledovanje takšnih ciljev bi zahtevalo zmanjšanje igralske zasedbe za 2 igralca in sponzorskih partnerstev za 6 sponzorjev. KK Šentjur je svojo učinkovitost v primerjavi s prejšnjim letom 2018 izboljšal z 0,563 na 0,805 v letu 2019. Dodatni ukrepi za doseganje stanja tehnične učinkovitosti bi bilo zgledovanje po KK Hopsi in KK Cedevita Olimpija, kar bi zahtevalo zmanjšanje igralske ekipe za 3, sponzorjev za 5 partnerjev in trenerjev za 1 trenerja. KK Šenčur je ena izmed ekip, ki je nazadovala v primerjavi s peto, prej z učinkovitostjo 0,711. Za zagotavljanje stanja učinkovitosti bi se morali zgledovati po ekipah KK Hopsi in KK Cedevita Olimpija, za kar bi bilo potrebno, da zmanjšajo igralsko zasedbo za 6 igralcev, število sponzorjev za 5 in trenerjev za 2. KK Rogaška je dosegla učinkovitost 0,608, ki pa bi jo lahko izboljšali s posnemanjem poslovnih procesov ekip KK Hopsi, KK Cedevita

Olimpija v letu 2019 in KK Krka v 2018. Da bi dosegli ta cilj, je potrebno, da zmanjšajo igralsko zasedbo za 6 igralcev, podporo sponzorjev za 10 partnerjev in 2 trenerja. Ena izmed dveh ekip, ki je svojo učinkovitost izboljšala, je bila ekipa KK Helios Suns, ki je svojo učinkovitost izboljšala z 0,4 na 0,527. Kljub izboljšanju bi za doseganje stanja tehnično učinkovitega kluba bilo potrebno zasledovanje ekip, kot so KK Cedevita Olimpija in KK Krka v letu 2019 in zmanjšanje igralske zasedbe za 8 igralcev, sponzorjev za 13 partnerjev in 4 trenerje. Zadnji klub z najnižjo učinkovitostjo v letu 2019 je bila ekipa KK Zlatorog Laško z vrednostjo 0,453. Tehnična učinkovitost bi bila dosegljiva z zmanjšanjem števila igralske zasedbe za 9 igralcev, sponzorskih partnerstev za 13 in trenerjev za 3 trenerje.

3.3.3 Vpliv odsotnosti inputa igralcev

Tretja analiza bo opravljena s odsotnostjo inputa igralcev. Igralci predstavljajo samo jedro športnega kluba saj s njihovim tekmovanjem in dosežki pridobivajo na prepoznavnosti košarkarskega kluba in s tem omogočajo pridobivanje novih članov in poslovnih priložnosti. Športna moštva bodo predstavljena glede na njihovo uvrstitev in izračunu učinkovitosti za posamezno obdobje. Zaporedje bo določeno glede na učinkovitost košarkarskega kluba z odsotnostjo določenega inputa.

Tabela 8: Analiza učinkovitosti v sezonah 2018 in 2019 z odsotnostjo inputa igralcev

	Uvrstitev 2018	Učinkovitost 2018		Uvrstitev 2019	Učinkovitost 2019
KK Hopsi Polzela	4	1	KK Hopsi Polzela	2	1
KK Šenčur	3	1	KK Rogaška	7	0,764
KK Ilirija	7	1	KK Šenčur	4	0,747
KK Krka	2	0,988	KK Krka	6	0,539
KK Rogaška	5	0,746	KK Šentjur	5	0,5
KK Zlatorog Laško	6	0,457	KK Cedevita Olimpija	3	0,5
KK Cedevita Olimpija	9	0,416	KK Zlatorog Laško	9	0,436
KK Šentjur	8	0,409	KK Helios Suns	8	0,360
KK Helios Suns	10	0,326	KK Ilirija	Ni podatka	Ni podatka

Vir: Košarkarska zveza Slovenije (brez datuma) in lastno delo.

V letu 2018 lahko opazimo, da so bili učinkoviti trije košarkarski klubi, to so KK Hopsi, KK Šenčur in KK Ilirija. Ostalih šest ekip je izkazovalo tehnično neučinkovitost. Kluba, ki sta se učinkovitim klubom najbolj približala, sta bila KK Krka in KK Rogaška. KK Krka je dosegla učinkovitost 0,988, kar jo postavi na mesto najbližje zasledujoče ekipe. Da bi cilj učinkovitosti tudi dosegla, bi se morala zgledovati po klubih, kot sta KK Hopsi in KK Polzela. Za možnost zasledovanja učinkovitih ekip, bi jim svetovali, da vsak input, kot so zaposleni, sponzorji in število trenerjev, zmanjšajo za eno enoto. Druga ekipa, ki se je najbolj približala tehnični učinkovitosti, je bila ekipa KK Rogaške. Za doseganje stanja popolne učinkovitosti bi se morala zgledovati po ekipah, kot sta KK Ilirija in KK Šenčur. Zato bi morali število zaposlenih in trenerjev znižati za 2 enoti in neobvezno znižati sponzorje za 7 enot. Ostali 4 klubi so bili še nekoliko bolj neučinkoviti, zato bi bile za njihovo izboljšanje potrebne nekoliko večje spremembe. Med njimi je bil z učinkovitostjo 0,457 najuspešnejši KK Zlatorog Laško, ki bi s posnemanjem delovanja ekip KK Ilirije in KK Šenčurja lahko dosegal raven tehnične učinkovitosti tako, da bi zmanjšali število zaposlenih za 9 zaposlenih, število sponzorjev za 13 partnerjev in število trenerjev za 3 osebe. Sledila jim je ekipa KK Cedevita Olimpija z učinkovitostjo 0,416. Za izboljšanje podpovprečne učinkovitosti bi se moral klub zgledovati po ekipah, kot sta KK Ilirija in KK Šenčur. Posnemanje teh dveh učinkovitih klubov bi od kluba zahtevalo, da zmanjša število zaposlenih za 8 zaposlenih, 24 sponzorskih partnerjev in 4 trenerje. Klub, ki je bi uvrščen na predzadnje mesto z učinkovitostjo 0,409, je bil KK Šentjur, ki bi za doseganje učinkovitosti moral zmanjšati število zaposlenih za 10 zaposlenih, sponzorje za 13 in število trenerjev za 4 osebe. Ponovno je bila ekipa z najslabšo učinkovitostjo KK Helios Suns, ki je dosegla učinkovitost v velikosti 0,326. Za vzpostavitev stanja učinkovitosti bi se moral klub odločiti in narediti velike spremembe v svojem delovanju. Kot najboljši možen zgled naj si izberejo ekipi, kot sta ponovno KK Ilirija in KK Šenčur. Zasledovanje tem tehnično učinkovitim klubom bi od kluba terjalo, da zmanjša število zaposlenih za 12 zaposlenih, sponzorska partnerstva za 19 in 5 članov trenerske zasedbe, vse z namenom, da se plan prenove delavnih procesov izpolni.

Stanje v letu 2019 se je poslabšalo, saj je edina ekipa, ki je ostala učinkovita, ekipa KK Hopsi, ostale ekipe so bile neučinkovite. KK Rogaška je bila ekipa, ki je bila najbližje doseganju učinkovitega stanja z vrednostjo 0,764. Da bi ostalo razliko zapolnila, bi se morali zgledovati po delovanju KK Ilirija in KK Šenčur v letu 2018, za kar bi bilo potrebno, da se zmanjša število zaposlenih za 2 zaposlena, sponzorje za 2 partnerja in trenersko zasedbo za 1 trenerja. Klub, ki je bil tudi blizu učinkovitosti, je bil KK Šenčur, ki je v primerjavi s prejšnjim letom nazadoval, saj je leto prej dosegal stanje učinkovitega košarkarskega kluba. V letu 2019 je dosegal učinkovitost 0,747, ki je za 0,253 nižja od leta prej. Učinkovitost bi lahko znova vzpostavili tako, da bi s prilagoditvijo delavnih procesov posnemali delovanje klubov, kot so KK Hopsi v letu 2019, KK Ilirija in KK Šenčur v letu 2018. To bi od kluba zahtevalo, da zmanjša število zaposlenih za 3 osebe, sponzorska partnerstva za 4 in trenersko zasedbo za 2 trenerja. KK Krka je bila ekipa, ki je največ izgubila v primerjavi s prejšnjim letom. Učinkovitost prejšnjega leta je znašala 0,988, kar pomeni, da se je učinkovitost v letu 2019 zmanjšala kar za 0,449. Za ponovno izboljšanje učinkovitosti bi bilo zgled po KK

Hopsi in KK Šenčur v letu 2018. Zmanjšanje števila zaposlenih za 7 zaposlenih, sponzorskih partnerjev za 17 in trenerske zasedbe za 2 trenerja bi bili ukrepi, ki bi jih moral klub izvesti, da bi uresničil zadani cilj zasledovanja tehnične učinkovitosti. Ena izmed treh ekip, ki je izboljšala svoje rezultate v primerjavi s prejšnjim letom, je KK Šentjur z učinkovitostjo 0,5. Kljub boljšemu izrabljanju inputov bi to lahko še dodatno izpopolnili s zgledovanjem po ekipi KK Šenčur iz leta 2018. Za uresničitev tega cilja bi klub moral zmanjšati število zaposlenih za 8 oseb, število sponzorjev za 12 in trenersko zasedbo za 3 trenerje. Zadnji klub, ki je v primerjavi s lanskim leto izboljšal svoj položaj učinkovitosti, je KK Cedevita Olimpija z vrednostjo 0,5. Za podvojitev in doseganje učinkovitosti bi se morali zgledovati po KK Ilirija in KK Šenčur v letu 2018. Zmanjšanje števila zaposlenih za 8 zaposlenih oseb, zmanjšanje sponzorjev za 25 in 4 trenerje bi bili potrebni ukrepi. KK Zlatorog Laško je svoj rezultat rahlo poslabšal na vrednost 0,436, kar ga postavi na predzadnje mesto na lestvici učinkovitosti. Doseganje učinkovitosti bi bilo mogoče s sledenjem poslovnim procesom kluba KK Šenčur v letu 2018. To bi od kluba zahtevalo, da bi moral ponoviti ukrepe, ki so jim bili svetovani v letu 2018. Zadnje na lestvici učinkovitosti je zasedel klub KK Helios Suns z učinkovitostjo 0,360, ki je narasla v primerjavi s prejšnjim letom vendar uporabljeni ukrepi niso zadostovali. Za zgled bi morali izbrati KK Ilirij in KK Šenčur v letu 2018. Do učinkovitega stanja bi se prebili tako, da še dodatno zmanjšali število zaposlenih za 2 zaposlena in enega sponzorskega partnerja.

3.3.4 Vpliv odsotnosti inputa trenerjev

Zadnja analiza bo opravljena za učinkovitost z odsotnostjo trenerjev. Trenerji predstavljajo vodstveno raven, ki ekipi zada določen cilj, ki se ga zasleduje v času tekmovalne sezone. Za doseganje teh ciljev je zelo pomembno, da je ekipa maksimalno pripravljena, da si izboljša možnosti za doseganje zadanih rezultatov. Rezultati analize bodo predstavljeni tako, da bodo košarkarski klubi hirarhično razdeljeni glede na uvrstitev in učinkovitost glede odsotnost inputa trenerjev.

Tabela 9: Analiza učinkovitosti v sezonah 2018 in 2019 z odsotnostjo inputa trenerjev

	Uvrstitev 2018	Učinkovitost 2018		Uvrstitev 2019	Učinkovitost 2019
KK Krka	2	1	KK Hopsi Polzela	2	1
KK Ilirija	7	1	KK Cedevita Olimpija	3	1
KK Hopsi Polzela	4	0,965	KK Šenčur	4	0,908
KK Šenčur	3	0,938	KK Rogaška	7	0,857

se nadaljuje

Tabela 10: Analiza učinkovitosti v sezonah 2018 in 2019 z odsotnostjo inputa trenerjev (nad.)

	Uvrstitev 2018	Učinkovitost 2018		Uvrstitev 2019	Učinkovitost 2019
KK Rogaška	5	0,907	KK Šentjur	5	0,822
KK Zlatorog Laško	6	0,628	KK Krka	6	0,817
KK Šentjur	8	0,575	KK Helios Suns	8	0,537
KK Cedevita Olimpija	9	0,461	KK Zlatorog Laško	9	0,459

Vir: Košarkarska zveza Slovenije (brez datuma) in lastno delo.

V letu 2018 sta bili učinkoviti dve ekipi, to sta bili KK Krka in KK Ilirija. Ostalih sedem klubov je bilo neučinkovitih. Kljub neučinkovitosti so bile tri ekipe zelo blizu tehnične učinkovitosti, to so bile ekipe KK Hopsi, KK Rogaška in KK Šenčur. Ekipe KK Hopsi je leto 2018 zaključila z učinkovitostjo 0,965. Da bi učinkovito stanje dosegli, bi morali uporabiti manjše ukrepe za rahlo spremembo delavnih procesov, kot je zmanjšanje kadra za 1 zaposlenega, igralske zasedbe za 1 in zmanjšanje sponzorskih partnerjev za 1. KK Šenčur je dosegel učinkovitost 0,938; da bi dosegli tehnično učinkovitosti, bi se morali zgledovati po rezultatih ekip KK Ilirija, KK Krka iz leta 2018 in ekipi KK Hopsi iz leta 2019. To bi uresničili tako, da bi zmanjšali kader za 1, igralsko zasedbo za 1 igralca in število sponzorjev za 1 partnerja. KK Rogaška je konec leta dosegla učinkovitost 0,907, ki bi jo lahko še izboljšala z zgledom ekip, kot sta KK Ilirija in KK Krka v letu 2018. Zgled bi pomenil, da bi moral klub zmanjšati kader za 1 zaposlenega, igralsko zasedbo za 2 in sponzorska partnerstva za 3. KK Zlatorog Laško je dosegel učinkovitost 0,628. Za izboljšanje te učinkovitosti bi delavne procese lahko prilagodila ekipam, učinkovitejšim od sebe. Ti so KK Ilirija, KK Krka v letu 2018 in KK Hopsi v letu 2019. Zato bi morali zmanjšati kader zaposlenih za 7 oseb, igralsko zasedbo za 7 igralcev in število sponzorjev za 9 partnerjev. Zadnja ekipa, ki je presegla povprečno učinkovitost v letu 2018, je bila ekipa KK Šentjur z učinkovitostjo 0,575. Zgledovanje po klubih kot so KK Ilirija, KK Krka v letu 2018 in KK Hopsi v letu 2019, bi pomenilo, da mora klub zmanjšati kader zaposlenih za 7, igralsko zasedbo za 7 in sponzorsko podporo za 12 partnerjev. Ekipi, ki sta bili v letu 2018 podpovprečni, sta bili KK Cedevita Olimpija in KK Helios Suns, ki sta dosegli učinkovitosti 0,461 in 0,400. KK Cedevita Olimpija bi se za doseganje tehnične učinkovitosti morala zgledovati po KK Krka, zmanjšati kader za 8 zaposlenih, igralsko zasedbo za 9 igralcev in

22 sponzorjev. Najnižje uvrščen KK Helios Suns bi moral posnemati procese ekip KK Hopsi in KK Cedevita Olimpije iz leta 2019, kar bi zahtevalo zmanjšanje kadra za 12 zaposlenih, igralsko zasedbo za 9 igralcev in 17 sponzorjev.

Najučinkovitejši ekipi v letu 2019 sta bili KK Hopsi in KK Cedevita Olimpija, ki sta izboljšali svoje rezultate v primerjavi z letom prej. Klub, ki se jima je najbolj približal, je bila ekipa KK Šenčur z učinkovitostjo 0,908. Za izboljšanje učinkovitosti bi se moral klub zgledovati po KK Hopsi v letu 2019 in KK Ilirija ter KK Krka v letu 2019. Za to pa bi bilo potrebno zmanjšati zaposleni kader za enega zaposlenega, igralsko zasedbo za 2 igralca in 2 sponzorja. KK Rogaška je rahlo nazadovala v tehnični učinkovitosti v primerjavi s prejšnjim letom. Da bi rezultate ponovno izboljšala in postala tehnično učinkovita, bi morala zasledovati ekipi KK Ilirije in KK Krke v letu 2018, za kar bi bilo potrebno, da zmanjša zaposlen kader za enega zaposlenega, igralsko zasedbo za 3 igralce in 4 sponzorske partnerje. KK Šentjur je ena izmed redkih ekip, ki je učinkovitost izboljšala v primerjavi s letom prej na vrednost 0,822. To vrednost bi lahko izboljšala z zgledovanjem po KK Hopsi v letu 2019 in KK Krka ter KK Ilirija v letu 2018, za kar bi potrebovali znižanje kadra za 3 zaposlene, igralske zasedbe za 3 igralce in 3 sponzorske partnerje. KK Krka je v primerjavi z letom 2018 nazadovala s tehnično učinkovitega stanja na 0,817 v letu 2019. Za ponovno doseganje učinkovitosti bi moral klub zmanjšati zaposlen kader za 3, igralsko zasedbo za 3 igralce in sponzorje za 7 partnerjev. KK Helios Suns so svojo učinkovitost v primerjavi z letom prej izboljšali na 0,537. Za dodatno izboljšanje bi se morali zgledovati po učinkovitih ekipah v obeh obdobjih. Zmanjšanje zaposlenega kadra za 11 zaposlenih, igralske zasedbe za 9 in 17 sponzorskih partnerjev. Najslabše učinkovita ekipa v letu 2019 z učinkovitostjo 0,459 je bila ekipa KK Zlatorog Laško, ki bi lahko svojo učinkovitost izboljšala tako, da bi zmanjšala število zaposlenih za 9 oseb, igralsko zasedbo za 9 igralcev in število sponzorjev za 13 partnerjev.

SKLEP

V zaključnem diplomskem delu smo najprej grobo orisali sam začetek slovenske košarke in opisali, kako se je izoblikovala Košarkarska zveza Slovenije, v kateri klubi, zajeti v analizo, tudi tekmujejo. Drugi del je posvečen predvsem predstavitvi posameznih klubov ter njihove zgodovine in razvoja do današnjega časa. Klubi, ki so v analizi, so KK Cedevita Olimpija Ljubljana, KK Krka, KK Hopsi Polzela, KK Zlatorog Laško, KK Ilirija, KK Helios Suns, KK Šenčur, KK Rogaška, KK Šentjur, to so klubi prve slovenske lige. Kot smo opazili, ima slovenska košarka in njeni klubi dolgo tradicijo, ki sega vse do povojnih časov, ko je šport takrat še neimenovane košarke prišel v Slovenijo. Aktivnost metanja žoge skozi obroč je hitro postala hit in se tudi hitro širila po vseh slovenskih regijah. To je sčasoma doprineslo k temu, da se je ustanovila Košarkarska zveza Slovenije. V tretjem delu so opredeljeni ključni pojmi, ki jih uporabljamo za izvedbo analize v zaključni nalogi. Opisane so tehnična, stroškovna in alokacijska učinkovitost, zaradi stopnje težavnosti smo se odločili, da bomo pozornost posvetili predvsem tehnični učinkovitost.

V tretjem in zadnjem delu zaključne naloge smo se srečali s glavno tematiko, to so bili rezultati učinkovitosti košarkarskih klubov pod različnimi vplivi izbranih inputov. Vse izbrane klube smo analizirali tako, da smo upoštevali vpliv vseh izbranih inputov. Prva analiza nam je služila kot kontrolna skupina, na podlagi katere smo nato primerjali učinkovitost v vseh ostalih analizah. Ker velikosti klubov in njihova sredstva niso enaka, smo v nadaljevanju v vsaki posamezni analizi odpravili vpliv določenega inputa, kar nam je pokazalo, kateri klubi se najbolj poslužujejo določenega inputa in kako to vpliva na njihovo tehnično učinkovitost. Za izračune smo uporabili programsko orodje MaxDEA 8.7.0, ki na podlagi metode linearnega programiranja in danih inputov izračuna učinkovitost. Analiza je pokazala, da je v povprečju najučinkovitejša ekipa v slovenski prvi ligi ekipa KK Hopsi Polzela, saj je bila pri štirih analizah popolnoma tehnično učinkovita. Ostale ekipe so pokazale večjo odvisnost od posameznih inputov, kar je bilo tudi zabeleženo v tabelah pri posamezni analizi. Iz tega lahko sklepamo, da večina košarkarskih klubov ne izrablja danih sredstev, ki so jim na voljo, na način, ki bi jim prinesel največji pozitiven učinek.

LITERATURA IN VIRI

1. Cencelj, D. & Gashi, F. (2019). *Zgodovina Slovenske košarke- Pot do Evropskega prvaka*. Celje: Srednja zdravstvena šola.
2. Došenović Bonča, P. (2010). *Inovacije kot dejavnik učinkovitosti in uspešnosti bolnišnic v Sloveniji* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Košarkarska zveza Slovenije. (brez datuma). *Tekmovanja*. Pridobljeno 12. aprila 2022 iz spletnega naslova <https://www.kzs.si/clanek/Tekmovanja/Liga-Nova-KBM/cid/66#mbt:33-303&t=0=1>
4. Košarkarski klub Cedevita Olimpija Ljubljana. (brez datuma a). *Igralci*. Pridobljeno 12. aprila 2022 iz spletnega naslova <https://cedevita.olimpija.com/igralci/>
5. Košarkarski klub Cedevita Olimpija Ljubljana. (brez datuma b). *Kratka zgodovina kluba*. Pridobljeno 12. aprila 2022 iz spletnega naslova <https://cedevita.olimpija.com/klub/kratka-zgodovina-kluba/>
6. Košarkarski klub Cedevita Olimpija Ljubljana. (brez datuma c). *Vodstvena ekipa*. Pridobljeno 12. aprila 2022 iz spletnega naslova <https://cedevita.olimpija.com/klub/vodstvena-ekipa/>
7. Košarkarski klub Krka. (brez datuma a). *Zgodovina kluba*. Pridobljeno 12. aprila 2022 iz spletnega naslova <http://www.basket.krka.si/si/zgodovina-kluba/>
8. Košarkarski klub Krka. (brez datuma b). *Vodstvo kluba*. Pridobljeno 12. aprila 2022 iz spletnega naslova <http://www.basket.krka.si/si/o-klubu/>
9. Košarkarski klub Hopsi Polzela. (brez datuma a). *Zgodovina kluba*. Pridobljeno 12. aprila 2022 iz spletnega naslova <https://hopsi.si/zgodovina-kluba/>
10. Košarkarski klub Hopsi Polzela. (brez datuma b). *Vodstvo kluba*. Pridobljeno 12. aprila 2022 iz spletnega naslova <https://hopsi.si/domov/vodstvo-drustva/>
11. Košarkarski klub Zlatorog Laško. (brez datuma a). *Zgodovina kluba*. Pridobljeno 12. aprila 2022 iz spletnega naslova <https://www.kkzlatorog.si/zgodovina-kluba/>

12. Košarkarski klub Zlatorog Laško. (brez datuma b). *Strokovno vodstvo*. Pridobljeno 12. aprila 2022 iz spletnega naslova <https://www.kkzlatorog.si/strokovno-vodstvo/>
13. Košarkarski klub Ilirija. (brez datuma a). *Zgodovina*. Pridobljeno 12. aprila 2022 iz spletnega naslova <http://kkilirija.si/ilirija-nekoc/zgodovina>
14. Košarkarski klub Ilirija. (brez datuma b). *O klubu*. Pridobljeno 12. aprila 2022 iz spletnega naslova <http://kkilirija.si/o-klubu>
15. Košarkarski klub Helios Suns. (brez datuma a). *Zgodovina*. Pridobljeno 12. aprila 2022 iz spletnega naslova <https://helios-suns.si/zgodovina/>
16. Košarkarski klub Helios Suns. (brez datuma b). *Uprava*. Pridobljeno 12. aprila 2022 iz spletnega naslova <https://helios-suns.si/uprava/>
17. Košarkarski klub Gorenjska gradbena družba Šenčur. (brez datuma). *Vodstvo*. Pridobljeno 12. aprila 2022 iz spletnega naslova <https://www.kksencur.si/vodstvo>
18. Wikipedia. (2021). KK Šenčur. Pridobljeno 12. aprila 2022 iz spletnega naslova https://en.wikipedia.org/wiki/KK_%C5%A0en%C4%8Dur
19. Košarkarski klub Rogaška. (brez datuma a). *KK Rogaška nekoč*. Pridobljeno 12. aprila 2022 iz spletnega naslova <https://www.kkrogaska.si/zgodovina-kluba>
20. Košarkarski klub Rogaška. (brez datuma b). *Vodstvo kluba*. Pridobljeno 12. aprila 2022 iz spletnega naslova <https://www.kkrogaska.si/o-klubu>
21. Košarkarski klub Šentjur. (brez datuma). *Zgodovina*. Pridobljeno 12. aprila 2022 na spletnem naslovu https://kksentjur.net/zgodovina_kluba/
22. Muren, I. (2010). *Politika varovanja konkurence v Sloveniji in EU*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Puc, M. (2020). *Učinkovitost in uspešnost slovenskih bolnišnic v obdobju 2010-2018* (diplomsko delo). Ljubljana. Ekonomska fakulteta.