

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**RAZVIJANJE STRATEGIJE ŠPORTNEGA DRUŠTVA TATAMI**

Ljubljana, 5. januar 2019

TARA ANTUNIČEVIĆ

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Tara Antuničević, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Razvijanje strategije Športnega društva Tatami, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Tomažem Čaterjem

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila 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 poskrbela, 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 pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila 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 prek 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 študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 STRATEŠKI MANAGEMENT V NEDOBIČKOVNIH ORGANIZACIJAH</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1 Nedobičkovne organizacije</b> .....	<b>3</b>
<b>1.2 Društvo kot oblika nedobičkovne organizacije</b> .....	<b>7</b>
<b>1.3 Pomen strateškega managementa v nedobičkovnih organizacijah</b> .....	<b>9</b>
<b>2 MODELI STRATEŠKEGA MANAGEMENTA V NEDOBIČKOVNIH ORGANIZACIJAH</b> .....	<b>12</b>
<b>2.1 Burkhartov in Reussov model</b> .....	<b>12</b>
<b>2.2 Nuttov in Backoffov model</b> .....	<b>13</b>
<b>2.3 Martinellijev model</b> .....	<b>14</b>
<b>2.4 Brysonov model</b> .....	<b>16</b>
2.4.1 Začetni dogovor o procesu strateškega načrtovanja .....	17
2.4.2 Opredelitev pooblastil .....	17
2.4.3 Opredelitev poslanstva .....	17
2.4.4 Ocenjevanje notranjega in zunanjega okolja .....	18
2.4.5 Opredelitev strateških vprašanj .....	18
2.4.6 Oblikovanje strategije .....	19
2.4.7 Pregled in sprejetje strategije .....	20
2.4.8 Opis organizacije v prihodnosti .....	20
2.4.9 Uvajanje strategije .....	20
2.4.10 Kontroliranje in ponovno ocenjevanje strategije .....	21
<b>3 PREDSTAVITEV ŠPORTNEGA DRUŠTVA TATAMI</b> .....	<b>21</b>
<b>4 RAZVIJANJE STRATEGIJE ŠPORTNEGA DRUŠTVA TATAMI</b> .....	<b>22</b>
<b>4.1 Začetni dogovor</b> .....	<b>22</b>
<b>4.2 Poslanstvo in vizija</b> .....	<b>23</b>
<b>4.3 Ocena zunanjega okolja</b> .....	<b>24</b>
4.3.1 Gospodarsko podokolje .....	24
4.3.2 Tehnološko podokolje .....	24
4.3.3 Politično-pravno podokolje .....	25
4.3.4 Naravno podokolje .....	25
4.3.5 Kulturno podokolje .....	26
4.3.6 Ključne interesne skupine .....	27
4.3.7 Konkurenčne in partnerske organizacije .....	27
<b>4.4 Ocena notranjega okolja</b> .....	<b>30</b>
4.4.1 Uspešnost delovanja .....	30

4.4.1.1	<i>Prihodki, odhodki in poslovni izid</i> .....	31
4.4.1.2	<i>Finančna struktura društva</i> .....	33
4.4.1.3	<i>Ocena števila in kakovosti ponudbe glede na konkurente</i> .....	34
4.4.1.4	<i>Doseženi rezultati in število članov društva</i> .....	35
4.4.1.5	<i>Ugled v javnosti</i> .....	35
4.4.2	<i>Analiza virov</i> .....	35
4.4.2.1	<i>Program storitev</i> .....	36
4.4.2.2	<i>Kadrovska struktura</i> .....	36
4.4.2.3	<i>Tehnološka struktura</i> .....	37
4.4.2.4	<i>Organizacijska struktura</i> .....	38
4.4.3	<i>Analiza obstoječe strategije</i> .....	39
<b>4.5</b>	<b>SWOT-analiza</b> .....	<b>39</b>
<b>4.6</b>	<b>Analiziranje strateških vprašanj oz. določitev strateških ciljev</b> .....	<b>42</b>
<b>4.7</b>	<b>Oblikovanje strategij</b> .....	<b>43</b>
<b>4.8</b>	<b>Uvajanje in uresničevanje strategij</b> .....	<b>47</b>
<b>4.9</b>	<b>Kontroliranje strategij</b> .....	<b>50</b>
<b>SKLEP</b>	.....	<b>50</b>
<b>LITERATURA IN VIRI</b>	.....	<b>52</b>

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1:	Razlike med dobičkovnimi in nedobičkovnimi organizacijami.....	6
Tabela 2:	Število društev in delež za leto 2016.....	8
Tabela 3:	Proračunska sredstva, namenjena razvoju športa v Ljubljani .....	25
Tabela 4:	Struktura članstva v ŠD Tatami .....	27
Tabela 5:	Število podskupin športnih in rekreativnih društev in delež za leto 2016 .....	28
Tabela 6:	Prihodki od dejavnosti (dotacije iz proračunskih in drugih javnih sredstev).....	31
Tabela 7:	Prihodki od dejavnosti (članarine in prihodki od prodaje proizvodov in storitev) .....	32
Tabela 8:	Poslovni izid za leta 2015, 2016, 2017 za ŠD Tatami.....	32
Tabela 8:	Poslovni izid za leta 2015, 2016, 2017 za ŠD Tatami (nad.) .....	33
Tabela 9:	Bilanca stanja za leta 2015, 2016 in 2017 za ŠD Tatami .....	34
Tabela 10:	Prednosti in slabosti .....	40
Tabela 11:	Priložnosti in nevarnosti.....	41
Tabela 12:	Akcijski načrt za dvig uspešnosti poslovanja ŠD Tatami .....	48

Tabela 13: Akcijski načrt za okrepitev kadra ŠD Tatami.....	48
Tabela 14: Akcijski načrt za večanje članstva ŠD Tatami .....	49
Tabela 15: Akcijski načrt za večanje zadovoljstva članov ŠD Tatami .....	50

## KAZALO SLIK

Slika 1: Trikotnik blaginje.....	3
Slika 2: Delitev organizacij, kot jo podaja Kolarič .....	4
Slika 3: Proces strateškega managementa .....	10
Slika 4: Burkhartov in Reussov model.....	13
Slika 5: Nuttov in Backoffov model.....	14
Slika 6: Martinellijev model.....	15
Slika 7: Brysonov model .....	16

## SEZNAM KRATIC

ang. - angleško

**ICNPO** – (ang. Internationl Cllsification of Non-profit Organizations); Mednarodna klasifikacija nedobičkovnih organizacij

**ŠD** – (ang. Sports club); Športno društvo

**BDP** – (ang. Gross Domestic Product); bruto domači proizvod

**IKT** – (ang. Information and Communiccations Technology); informacijsko-komunikacijska tehnologija

**SWOT** – (ang. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats); prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti



## UVOD

V današnjem hitro spreminjajočem se okolju, polnem tekmovalnosti med podjetji, si vedno pomembnejše mesto v družbi pridobivajo nedobičkovne organizacije. Nedobičkovne organizacije je mogoče opredeliti z različnih vidikov: lahko jih opredelimo s pravnega vidika, z vidika funkcije, ciljev in namena, strukturnega vidika in za magistrsko delo najpomembnejšega, z ekonomskega vidika. Ekonomska opredelitev nedobičkovnih organizacij opredeljuje nedobičkovne organizacije kot organizacije, ki pridobivajo prihodke od prostovoljnih prispevkov, države in članarine. Če posplošimo, lahko rečemo, da je organizacija nedobičkovna, če izvaja storitve, namenjene javnemu interesu, je organizirana, samostojna in ni usmerjena v ustvarjanje dobička (Žnidaršič, 2017). Ustanovljene so zato, ker dobičkovne organizacije ne morejo oziroma ne želijo zagotavljati ustreznih storitev (Možina in drugi, 2002). Večina nedobičkovnih organizacij deluje na področju športa, kulture, izobraževanja, zdravstva in socialnih storitev.

Nedobičkovne organizacije so ustanovljene z namenom zagotavljanja neke storitve za javno dobro, njihov cilj pa je enak cilju dobičkovnih organizacij, to je učinkovito poslovanje in doseganje zastavljenih ciljev. Za uspešno delovanje in poslovanje organizacije potrebujejo načrt dela oziroma cilj, ki ga želijo doseči. Opisano področje zajema delovanje strateškega managementa, katerega cilj je oblikovanje, uresničevanje in ocenjevanje odločitev, ki omogočajo doseganje zastavljenih ciljev podjetja ali organizacije (Pevcin, Bogilović, Benčina & Hrovatin, 2017).

Proces strateškega managementa opredelimo kot proces strateškega načrtovanja in uresničevanja strategije, ki usklajuje značilnosti organizacije s potrebami njenega okolja (Čater in drugi, 2011). Proces vključuje niz zaporednih korakov, skozi katere oblikujemo strategijo, jo uresničimo in kontroliramo izvedbo izbrane strategije. Povedano drugače, proces strateškega managementa sestavljajo štiri temeljne funkcije managementa, to so planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje (Možina in drugi, 2002).

V praksi je razvitih veliko modelov strateškega managementa nedobičkovnih organizacij, kot so:

- Burkhartov in Reussov model,
- Nuttov in Backoffov model,
- Martinellijev model in
- Brysonov model.

Pri vseh modelih gre za zaporedje medsebojno odvisnih korakov, ki olajšajo oblikovanje poti za doseganje zastavljenih ciljev organizacije. Pri odločitvi, kateri model izbrati, je pomembno, da proučimo uporabnost modela za izbrano organizacijo (Mintzberg, 2000).

V magistrskem delu bom teoretično predstavila vse naštetih modele strateškega

managementa v nedobičkovnih organizacijah, za potrebe analize in razvijanje strategije izbranega društva pa si bom pomagala z Brysonovim modelom.

Namen magistrskega dela je s pomočjo strokovne domače in tuje literature poglobiti znanje s področja strateškega managementa nedobičkovnih športnih organizacij in predlagati ustrezne strategije za doseganje večje uspešnosti poslovanja Športnega društva Tatami (v nadaljevanju ŠD Tatami).

Glavni cilj magistrskega dela je s pomočjo Brysonovega modela strateškega načrtovanja izdelati celovito oceno ŠD Tatami in na podlagi teoretičnih dognanj predlagati najustreznejšo strategijo, s katero bodo dosegali večjo uspešnost. To bom dosegla tako, da bom postopoma prek opredelitve poslanstva, vizije in analize zunanjega in notranjega okolja ter analize prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (v nadaljevanju SWOT-analiza) razvila najbolj optimalno strategijo za izbrano društvo.

Glavni raziskovalni problem, s katerim se bom ukvarjala v magistrskem delu, bo, kako novo pridobljeno teoretično znanje prenesti na praktičen primer in kako prek poglobljene strateške analize razviti najbolj optimalno strategijo za ŠD Tatami. Glavno raziskovalno vprašanje magistrskega dela bo, katera strategija je glede na značilnosti notranjega in zunanjega okolja najbolj primerna za društvo.

Magistrsko delo bo razdeljeno na dva dela. V prvem delu bom pregledala domačo in tujo strokovno literaturo s področja strateškega managementa in nedobičkovnih organizacij. Za analizo teoretičnega dela bom uporabila opisno metodo in metodo kompilacije, s katero bom povezala znanja in ugotovitve različnih avtorjev. Drugi del magistrskega dela bo temeljil na praktičnem primeru. V tem delu bom teoretična znanja prenesla na izbrani primer društva s pomočjo metode analize. Pri pisanju magistrskega dela si bom pomagala tako s primarnimi kot sekundarnimi viri podatkov. Primarne podatke bom zbrala z opazovanjem in strukturiranimi intervjuji, sekundarne podatke pa bom pridobila s pomočjo ustrezne literature in virov, prek uradnih podatkovnih baz, kot sta Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve in Eurostat, ter interne dokumentacije ŠD Tatami.

Prvi del magistrskega dela bo vseboval predstavitev teoretičnega področja raziskovanja. Ta del bo sestavljen iz dveh poglavij. V prvem poglavju bom teoretično predstavila področje raziskovanja. Nedobičkovne organizacije, kot vedno bolj pomemben del današnjega okolja, morajo prav tako kot dobičkovne organizacije imeti razvite strategije za nadaljnji razvoj in doseganje uspešnosti. V podpoglavjih bom predstavila nedobičkovne organizacije, strateški management v nedobičkovnih organizacijah in modele, ki so se razvili na področju strateškega managementa v nedobičkovnih organizacijah. V drugem poglavju bom teoretični del magistrskega dela zaključila z natančno predstavitvijo izbranega športnega društva in njegovega področja delovanja. V drugem, raziskovalnem delu magistrskega dela bom s pomočjo Brysonovega modela strateškega managementa



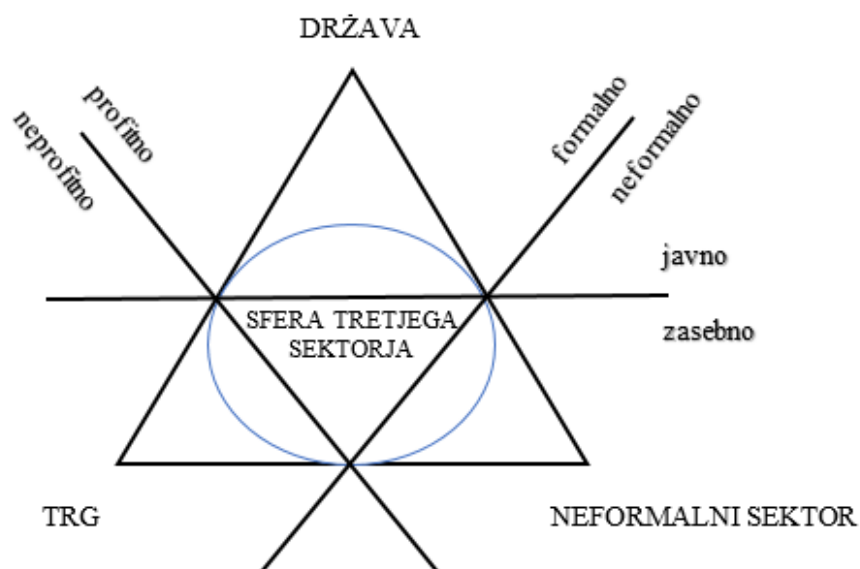
razvila optimalno strategijo za izbrano športno društvo glede na rezultate analize. Magistrsko delo bom zaključila s sklepom.

# 1 STRATEŠKI MANAGEMENT V NEDOBIČKOVNIH ORGANIZACIJAH

## 1.1 Nedobičkovne organizacije

Sodobno družbo bi lahko razdelili na tri sfere, prikazane na sliki 1: javni sektor (država), profitni sektor (trg) in neformalni sektor. Iz vsake sfere lahko ljudje pridobivajo dobrine in storitve, s katerimi zagotavljajo svoje potrebe. Vsaka od sfer pa posamezniku dobrine in storitve nudi na svoj način. Med vsemi tremi sferami se tako vzpostavi sfera tretjega sektorja. Za to sfero so značilne nedobičkovnost, zasebnost in formalnost. Drugače povedano, sfera tretjega sektorja predstavlja nedobičkovne organizacije (Mevlja & Kavčič, 2012).

Slika 1: Trikotnik blaginje



Vir: Mevlja & Kavčič (2012).

Nedobičkovno organizacijo lahko gledamo skozi različne kriterije. Prvi kriterij se nanaša na pravno ureditev v državi in pravi, da so nedobičkovne organizacije pravne osebe, ki niso oblikovane z namenom pridobivanja dobička. Če pogledamo s kriterija ciljev in namena, je nedobičkovna organizacija organizacija, ki deluje v javno dobro. S kriterija prihodkov pa nedobičkovna organizacija predstavlja organizacijo, ki deluje od prostovoljnih prispevkov svojih članov in države ter ne pridobiva večjih prihodkov od prodaje storitev ali produktov. Nedobičkovne organizacije tako kažejo sledeče lastnosti (Žnidaršič, 2017):

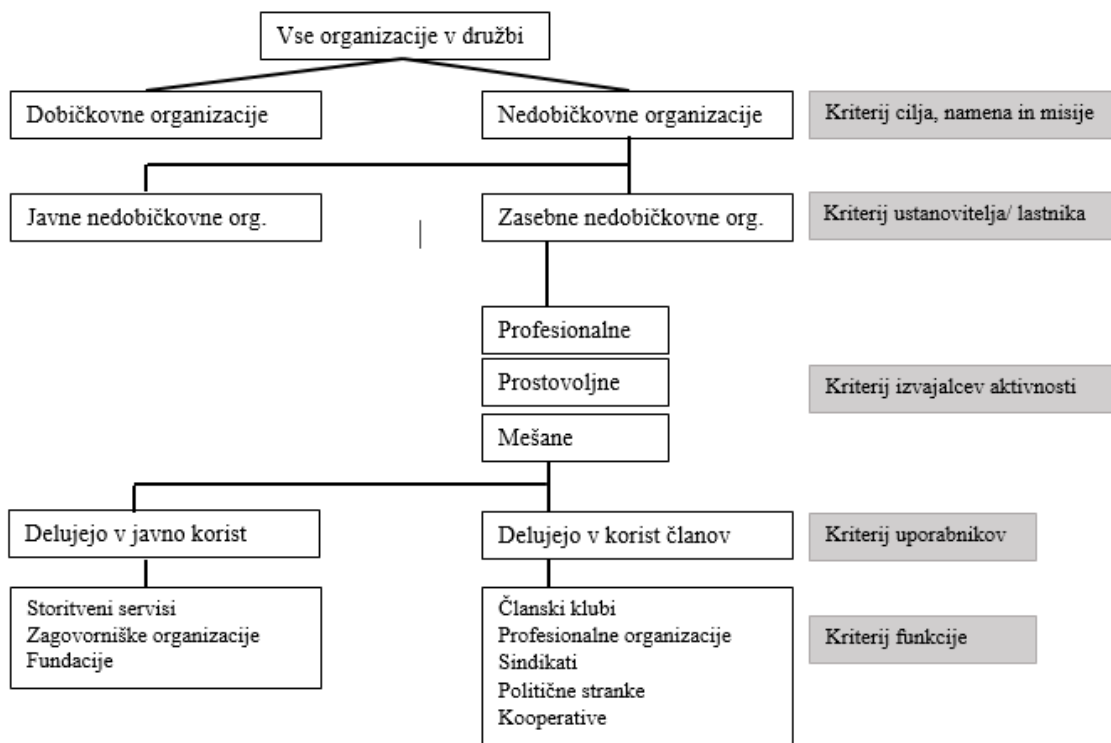
- organiziranost,
- samostojnost,
- prostovoljnost ter
- niso usmerjene v pridobivanje dobička.

Izraz nedobičkovna organizacija opisuje dve vrsti organizacije, in sicer zasebne in javne nedobičkovne organizacije. Javne nedobičkovne organizacije ustanovi vlada ali država, za upravljanje dejavnosti, kot so vzgoja, kultura, izobraževanje, zdravstvo, socialno varstvo itd., in za zagotavljanje javnih potreb, na področju prometa, energetike, varstva okolja itd. (Trunk Širca, Tavčar & Abrahamsberg, 2003).

Zasebne nedobičkovne organizacije so ustanovljene s strani zasebnih izvajalcev, ki so lahko profesionalni ali prostovoljni. Zasebne nedobičkovne organizacije lahko delujejo na različnih področjih, kot so kultura, šport, okolje in živali, socialno varstvo ter na drugih področjih (Kolarič, 1994).

Kolarič (1994) meni, da se nedobičkovne organizacije poleg zasebnih in javnih delijo še naprej, in sicer z uporabo petih kriterijev: kriterij cilja, namena in misije, kriterij ustanovitelja/lastnika, kriterij izvajalcev aktivnosti, kriterij klientov oziroma uporabnikov in kriterij funkcije. Celotna delitev je predstavljena na sliki 2.

Slika 2: Delitev organizacij, kot jo podaja Kolarič



Vir: Kolarič (1994).

Poleg Kolaričine razdelitve organizacij pa je dobro omeniti tudi mednarodno klasifikacijo nedobičkovnih organizacij (v nadaljevanju ICNPO), ki organizacije razvršča v skupine glede na dejavnosti, ki jih organizacija opravlja.

Za razumevanje načina razvrščanja nedobičkovnih organizacij je treba poznati Salamonovo in Anheierjevo (1996a) opredelitev petih ključnih značilnosti nedobičkovnih organizacij. Te so:

- vse organizacije so formalno ustanovljene,
- njihova organizacija poteka ločeno od državnih organov oblasti,
- so usmerjene nedobičkovno,
- so samostojne pri poslovanju,
- so prostovoljne.

S pomočjo petih ključnih značilnosti nedobičkovnih organizacij ICNPO (Salamon & Anheier, 1996b) razlikuje med subjekti, ki ustrezajo opisu nedobičkovnih organizacij. ICNPO deli nedobičkovni sektor v 12 glavnih skupin, ki se nato delijo še na 24 podskupin. ICNPO tako razvršča nedobičkovne organizacije v naslednjih 12 skupin:

- kultura in prosti čas,
- izobraževanje in raziskave,
- zdravje,
- socialne storitve,
- okolje,
- razvoj in stanovanja,
- pravo, pravosodje in politika,
- filantropija in prostovoljstvo,
- mednarodne dejavnosti,
- religija,
- poslovna in profesionalna združenja, unije,
- drugo.

Sedaj, ko je delitev nedobičkovnih organizacij jasno zastavljena, je treba opredeliti tudi, kaj nedobičkovna organizacija sploh je. Nedobičkovne organizacije so organizacije, ki so oproščene plačevanja davkov (Možina in drugi, 2002). Njihov glavni namen ni ustvarjanje dobička (Tavčar, 2008), delujejo v javnem interesu in zagotavljajo storitve in dobrine za javno dobro (Trunk Širca, Tavčar & Abrahamsberg, 2003).

Ker so nedobičkovne organizacije po različnih vidikih podobne dobičkovnim, je pomembno, da opredelimo glavne razlike med njimi. V tabeli 1 so prikazana glavna področja, na katerih se ločujejo nedobičkovne in dobičkovne organizacije. Tavčar (2008) navaja, da se nedobičkovne in dobičkovne organizacije na široko med seboj razlikujejo v poslanstvu, strategijah, finančnih načrtih, prostovoljstvu in izbiranju managerjev.

*Tabela 1: Razlike med dobičkovnimi in nedobičkovnimi organizacijami*

<b>Področje</b>	<b>Dobičkovne organizacije</b>	<b>Nedobičkovne organizacije</b>
Merila uspešnosti	Dobiček	Količina in kakovost storitev za uporabnike
Strategije	Dolgoročnost	Kratkoročnost
Finančni načrt	Načrtovanje in obvladovanje sredstev	Nadzorovanje sredstev
Materialno nagrajevanje	Plača in nagrada za vse zaposlene	Osebni dohodki so nadzorovani in omejevani Prostovoljski sodelavci so neplačani ali plačani pod tržno vrednostjo dela
Izbiranje managerjev	Na osnovi izkušenj in zmožnosti	Na osnovi usposobljenosti

*Vir: Trunk Širca, Tavčar & Abrahamsberg (2003).*

V našem gospodarskem, družbenem in kulturnem življenju nedobičkovne organizacije predstavljajo pomembno vlogo, saj pokrivajo tista področja, ki jih dobičkovne organizacije ne morejo oziroma nočejo. Tako nedobičkovne organizacije ljudem zagotavljajo potrebne storitve ali dobrine. V Sloveniji je bilo leta 2018 registriranih 27.673 nevladnih organizacij, od tega večina društev, zavodov in ustanov (Center nevladnih organizacij Slovenije, 2018b).

Nedobičkovne organizacije se lahko oblikujejo v štiri pravno-organizacijske oblike:

- podjetje,
- zavod,
- ustanovo in
- društvo.

Prva pravno-organizacijska oblika je podjetje. Pravna oblika za podjetje ostaja enaka ne glede na to, ali je organizacija dobičkovna ali nedobičkovna. Podjetja se delijo še naprej glede na vrsto lastnine in pravice upravljanja, na privatna ali zasebna, javna in mešana podjetja. Čeprav nedobičkovna organizacija zajema pravno obliko podjetja, pa še vedno ne sme razdeljevati dobička (Žnidaršič Kranjc, 1996).

Druga pravno-organizacijska oblika je zavod. V Zakonu o zavodih (ZZ), Ur. l. RS, št. 12/91, 8/96, 36/00 – ZPDZC, 127/06 – ZJZP, je zavod opredeljen kot organizacija, ki je ustanovljena za opravljanje dejavnosti izobraževanja in vzgoje, znanosti, kulture, športa, zdravstva, socialnega, otroškega in invalidskega varstva, socialnega zavarovanja in drugih dejavnosti, če cilj te organizacije ni pridobivanje dobička. Zavod lahko ustanovijo fizične osebe, za opravljanje javnih služb pa javni zavod ustanovi republika, občina ali druge pooblašene osebe.

Tretja pravno-organizacijska oblika je ustanova. Delovanje vseh ustanov ureja Zakon o ustanovah (ZU - UPB1), Ur. l. RS, št. 70/05, 91/05 – popr. V njem je ustanova opredeljena kot pravna oseba zasebnega prava in na določen namen vezano premoženje. Namen ustanovitve ustanove mora biti splošno koristen (delovanje na področju športa, kulture, otroškega, socialnega in invalidskega varstva, kulturne dediščine itd.) ali dobrodelen. Namen delovanja je dobrodelen, če je delovanje in ustanovitev organizacije usmerjen v pomoč osebam, ki pomoč potrebujejo.

Četrta pravno-organizacijska oblika nedobičkovnih organizacij je društvo, le-tega bomo natančneje opredelili in predstavili v nadaljevanju magistrskega dela.

## **1.2 Društvo kot oblika nedobičkovne organizacije**

Društvo je ena izmed možnih pravno-organizacijskih oblik nedobičkovnih organizacij. Delovanje društev ureja Zakon o društvih (ZDru-1), Ur. l. RS, št. 64/11 – Zdru-1 - UPB2, 21/18 – ZNOrg. Društvo je samostojno in nepridobitno združenje, ki je ustanovljeno zaradi uresničevanja skupnih interesov.

Namen ustanovitve društva ni pridobivanje dobička. Namen in cilj si društvo določi samo, način delovanja in odločitve o upravljanju pa vodijo člani društva. Delovanje vseh društev je javno, vse možne presežke prihodkov nad odhodki pa v društvih vlagajo za uresničevanje svojega namena in ciljev.

Društvo se ustanavlja prostovoljno, za ustanovitev pa so potrebne vsaj tri fizične osebe. Pri ustanovitvi se sprejme sklep o ustanovitvi, temeljni akt in določi se zastopnika društva. Temeljni akt društva vsebuje podatke, kot so: ime in sedež, namen in cilji delovanja, dejavnosti društva, pogoji, povezani s članstvom, pravice in obveznosti članov itd. (Zdru-1).

Organi društva so (Center nevladnih organizacij Slovenije, 2018a):

- zbor vseh članov, ki ga sestavljajo vsi člani društva, njihova naloga pa je sprejemanje statuta, zastopnika, programov dela itd.,
- zastopnik društva predstavlja društvo in je odgovoren za podpisovanje listin,
- nadzorni organ nadzoruje poslovanje društva in premoženje.

Nekatera društva imajo lahko tudi druge organe, na primer tajnik, blagajnik, upravni odbor, ki vodi delo društva.

V letu 2018 je bilo v Sloveniji registriranih 24.169 društev (Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, 2017). Društva kot ostale pravno-organizacijske oblike nedobičkovnih organizacij lahko delujejo na različnih področjih. V tabeli 2 so prikazani podatki o številu društev glede na področje delovanja in delež. Kot vidimo v

tabeli 2, največ društev deluje na področju športa in rekreacije (35,2 %), pomoči ljudem (12,9 %) in kulture (16,5 %).

*Tabela 2: Število društev in delež za leto 2016*

<b>Društva</b>	<b>Število društev</b>	<b>Delež (%)</b>
Športna in rekreativna društva	8.181	35,20
Kulturna in umetniška društva	3.846	16,50
Društva za pomoč ljudem	2.999	12,90
Znanstvenoraziskovalna, izobraževalna, strokovna in poklicna društva	2.197	9,40
Društva za varstvo okolja, gojitev in vzrejo živali in rastlin	1.664	7,20
Društva za razvoj kraja	1.485	6,40
Stanovska društva	1.427	6,10
Društva za duhovno življenje	610	2,60
Ostala društva	505	2,20
Nacionalna in politična društva	310	1,30
<b>SKUPAJ</b>	<b>23.269</b>	<b>100,00</b>

*Vir: Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (2017).*

Za magistrsko delo je pomembno, da opredelimo tudi delovanje društev na področju športa in rekreacije. Po Zakonu o športu (ZŠpo-1), Ur. l. RS, št. 29/17 - ZŠpo-1, 21/18 - ZNOrg, je športna rekreacija opredeljena kot različne oblike gibalne dejavnosti, katerih cilj je ohranjanje zdravja, dobrega počutja, tekmovanja oziroma zabave.

Namen društev je zagotavljati storitve ali dobrine za javno korist. V športu javni interes zajema naloge, opredeljene v Nacionalnem programu športa in občinskih letnih programih športa, ki so osredotočene na zagotavljanje pogojev za kakovostno ukvarjanje s športom in drugimi gibalnimi dejavnostmi za ohranjanje zdravja.

Društva kot možni izvajalci na področju športa lahko nudijo različne programe, namenjene vsem skupinam posameznikov. V ZŠpo-1 so opredeljene osnovne skupine športnih programov:

- prostočasna športna vzgoja,
- športna vzgoja otrok s posebnimi potrebami,
- športna vzgoja, usmerjena v kakovostni in vrhunski šport,
- kakovostni šport,
- vrhunski šport,
- šport invalidov,

- športna rekreacija in
- šport starejših.

Vsem športnim društvom je skupen nedobičkovni namen. Večina športnih društev izvaja po eno od navedenih dejavnosti. Njihovo poslanstvo pa je dobro vidno skozi izbrano dejavnost.

Obstaja več vrst delitev športnih društev, v nadaljevanju bom predstavila dve. Prva razvrstitev je po izvajalcih, ki jo je utemeljil Radošević (Šugman in drugi, 2006). V njegovi razvrstitvi se društva delijo na šest skupin (Šugman in drugi, 2006):

- glede na pojavne oblike (to so lahko nogometno društvo, judo klub itd.),
- glede števila pojavnih oblik v društvu (društva, ki se ukvarjajo z eno panogo ali z več panogami hkrati),
- glede na sestavo društev (osnovna ali sestavljena),
- glede na območje delovanja (vaška, občinska itd.),
- glede na funkcionalno merilo (športno društvo kot celota ali specializirano, na primer trenerska, sodniška ipd.),
- glede na pravni status.

Glede na kompleksnost športne panoge pa društva delimo glede na njihov namen (Šugman in drugi, 2006):

- športno društvo, ki je usmerjeno v zadovoljevanje potreb svojih članov na področju športne rekreacije,
- športno društvo, ki je usmerjeno v zadovoljevanje potreb na področju športne rekreacije za svoje člane in druge (po navadi za krajevno skupnost),
- športno društvo, ki je usmerjeno v delo v športni rekreaciji in tekmovalnem programu z lastno bazo mladih tekmovalcev,
- športno društvo, ki je usmerjeno v delo predvsem ali izključno v tekmovalnem programu in ima lastno bazo mladih tekmovalcev in šole za učenje novih,
- športno društvo, ki je usmerjeno izključno v tekmovalni program, ki ima lastno bazo tekmovalcev, vendar temelji na sodelovanju ali nakupovanju tekmovalcev zunaj društva.

### **1.3 Pomen strateškega managementa v nedobičkovnih organizacijah**

Vsaka organizacija zajema tri glavne organizacijske funkcije, in sicer upravljanje, management in izvajanje. Upravljanje je funkcija lastnikov, ki imajo v rokah vso oblast. Druga funkcija managementa je funkcija managerjev, ki skozi načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontrolo izvajajo vse procese v podjetju. Strateški management je naloga managerjev, zaposlenih v organizaciji. Strateški management je sklop odločitev o

najpomembnejših dejavnostih v organizaciji, s sprejetjem teh odločitev pa managerji vplivajo na obstoj in uspešnost same organizacije (Možina in drugi, 2002).

Skozi zgodovino je pojem strateškega managementa zajemal različne oblike. Hussey (1998) opredeljuje strateški management kot novo vlogo managementa, ki ima vlogo pri načrtovanju in vodenju prilagajanja organizacije v hitro spreminjajoči se prihodnosti. Od managerjev zahteva podjetniško ustvarjalnost, za ustvarjanje novih strategij, oblikovanje novih organizacijskih zmogljivosti in usmerjanje organizacije k preoblikovanju v novo strateško smer. Vse našteje dejavnosti tako skupaj sestavljajo strateški management.

Pučko (2006) strateški management opredeli kot način za oblikovanje in uresničevanje postavljenih ciljev ter izvajanje dejavnosti, ki so pomembne za uspeh celotne organizacije. Na področju strateškega managementa sta se oblikovali dve teoretični šoli: konstrukcijska šola in šola porajajoče se strategije.

Če povzamemo, se strateški management ukvarja s strategijami in načrtuje, kako se bo izbrana strategija izvajala. Na sliki 3 vidimo prikaz procesa strateškega managementa, ki se v grobo deli na tri faze. Prva faza zajema izdelavo planskih izhodišč, s katerimi želimo pojasniti in dobro opisati dano organizacijo. Sledi faza strateškega planiranja, kjer se ovrednoti vse izbrane strategije in izbere najbolj primerno strategijo. Kot zadnja faza procesa strateškega managementa je faza uresničevanja in nadzora izbranih strategij.

*Slika 3: Proces strateškega managementa*

<b>PLANSKA IZHODIŠČA</b>	<b>STRATEŠKO PLANIRANJE</b>	<b>URESNIČEVANJE IN NADZOR</b>
Družbeno-ekonomsko okolje  Analiza poslovanja  Predvidevanje  Vizija in poslanstvo	Celovita ocena  Postavljanje planskih ciljev in ugotavljanje planskih vrzeli  Razvijanje strategij  Ocenjevanje in izbiranje strategij	Taktično planiranje  Programiranje in predračunavanje  Kontrola

*Vir: Možina in drugi (2002).*



Čeprav je strateški management v praksi povezan predvsem z dobičkovnimi organizacijami, pa njegovega pomena nikakor ne smemo zanemarjati tudi v nedobičkovnih organizacijah. Zdaj bolj kot kadarkoli se od nedobičkovnih organizacij želi, da zagotavljajo storitve, ki jih dobičkovne organizacije ne želijo ali ne morejo zagotoviti. Ker za nedobičkovne organizacije ni smernic za poslovanje, kot so ponujene dobičkovnim organizacijam, je potreben učinkovit nadzor delovanja organizacije. Z učinkovitim nadzorom znotraj organizacije, ki sledi zastavljenim ciljem, lahko organizacija tako doseže svoje poslanstvo in zagotovi potrebne storitve tudi v bodoče (Herzlinger, 1994).

Razlogi, zakaj vpeljati strateški management v nedobičkovno organizacijo, so poleg oblikovanja boljših strategij, uporabe sistematičnega in racionalnega pristopa še (Trunk Širca, Tavčar & Abrahamsberg, 2003):

- rast ali začetek delovanja,
- potreba po stabilnejšem financiranju,
- želja po rasti dejavnosti,
- razširjena vloga organizacije zaradi vplivov od zunaj,
- potreba po dodatnem usposabljanju zaposlenih,
- spremembe na najvišjih položajih oziroma vodstvu,
- zakonske zahteve,
- potreba po povezovanju enot,
- potreba po usklajenem delovanju,
- ogrožanje organizacije.

V raziskavi, ki so jo opravili McHatton, Bradshaw, Gallaher in Reeves (2011), so ugotovili, da je strateško načrtovanje nepogrešljivo orodje za nedobičkovne organizacije. Omogoča jim razvijanje jasnih ciljev delovanja, tako kratkoročnih kot dolgoročnih, ter razvija načine, kako zastavljene cilje doseči. Z jasno zastavljenimi cilji se nedobičkovne organizacije izognejo težavam pri merjenju uspešnosti. Kot pomemben del strateškega načrtovanja v raziskavi omenijo tudi vključevanje članov in drugih interesnih skupin v proces načrtovanja, saj se tako zagotovi soglasje pri izbiri ciljev.

Uspešen strateški management lahko pripomore k boljšemu sodelovanju zaposlenih. Opredeli in uveljavi skupne vrednote in poslanstvo, zakaj organizacija obstaja, pripomore k boljši komunikaciji in timske delu med lastniki in zaposlenimi, postavi temelje za strateško razmišljanje in usmerja delovanje organizacije v smeri zastavljenih ciljev (Allison & Kaye, 2005).

Poleg tega pa uvedba strateškega managementa prinese tudi sledeče prednosti (Bryson & Alston, 2005):

- povečano učinkovitost,
- boljše razumevanje položaja organizacije,

- boljše učenje,
- izboljša se odločanje,
- izboljšane organizacijske zmogljivosti,
- izboljšano komunikacijo in odnose z javnostjo,
- okrepljeno legitimnost organizacije.

## **2 MODELI STRATEŠKEGA MANAGEMENTA V NEDOBIČKOVNIH ORGANIZACIJAH**

Z začetki v letu 1962, ko je izšel članek avtorjev Gilmore in Brandenburg z naslovom »Anatomy of Corporate Planning«, je strokovna literatura na področju strateškega managementa ponudila veliko število modelov, ki predstavljajo procese oblikovanja strategij in s pomočjo katerih naj bi organizacije uspešno razvile svoje strategije (Mintzberg, 2000).

Za nedobičkovne organizacije sicer veljajo tudi metode in modeli dobičkovnih organizacij, vendar je treba pri tem upoštevati nekatere posebnosti nedobičkovnih organizacij, ki se nanašajo predvsem na razlike v ciljih, pravni obliki in urejenosti organizacije, financiranju, načrtovanju in nadziranju itd.

Kateri model organizacija izbere, je odvisno od uporabnosti in učinkovitosti ter primernosti danega primera za izbrano organizacijo. Mintzberg (2000) poudarja, da mora biti izbrani model prilagojen organizaciji in dejansko uporaben v praksi. Jelovac (2002) pa trdi, da je za uspešno vodenje vseh organizacij treba izbrati primeren način oziroma model za razvijanje strategij.

V nadaljevanju bom opisala štiri modele: Burkhartov in Reussov, Nuttov in Backoffov, Martinellijev ter Brysonov model. Pri vsem modelih razvijamo strategijo po vnaprej določenih korakih. Pri analizi izbranega podjetja bom uporabila Brysonov model, zato ga bom v tem poglavju tudi natančneje opisala.

### **2.1 Burkhartov in Reussov model**

Preden organizacija prične s strateškim managementom in vpeljavo strateškega načrtovanja, mora vedeti, zakaj to počne oziroma kaj je motivacija za vpeljavo strateškega načrtovanja. Burkhart in Reuss (1993) naštevata nekaj razlogov, zakaj nedobičkovne organizacije pričnejo s strateškim načrtovanjem:

- nezmožnost ali odlašanje direktorja ali lastnika, da sprejme odločitev,
- velik odbor, v katerem prevladuje manjšina,
- zmanjševanje udeležbe ali donacij,
- nezadovoljstvo med strankami in skupnostjo,

- težave, ki nastajajo zaradi nejasnih nalog zaposlenih,
- prekomerno prizadevanje za reševanje kriz.

Koraki strateškega načrtovanja po Burkhartovem in Reussovem modelu so predstavljeni na sliki 4. Avtorja modela priporočata, da se razvija strategije po opisanem modelu in da se korake izvaja zaporedno brez preskakovanja, saj zaporeden proces zagotavlja racionalen okvir za razvijanje strategije.

*Slika 4: Burkhartov in Reussov model*

<p><b>1. ZAČETNE AKTIVNOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaznava potrebe po uvedbi strateškega planiranja.</li> <li>• Določitev glavnih oseb, ki jih vključimo v odbor za strateško planiranje.</li> <li>• Oblikovanje strukture za izvajanje strateškega planiranja.</li> </ul>
<p><b>2. OCENITEV NOTRANJEGA OKOLJA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ocenitev uspešnosti vodstva organizacije.</li> <li>• Ocenitev zaposlenih in prostovoljcev v organizaciji.</li> <li>• Ocenitev finančne uspešnosti in storitev organizacije.</li> </ul>
<p><b>3. OCENITEV ZUNANJEGA OKOLJA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stranke ali uporabniki storitev.</li> <li>• Organizacije, ki zagotavljajo sredstva za delovanje.</li> <li>• Organizacije, s katerimi preučevana organizacija sodeluje.</li> <li>• Organizacije, ki služijo isti populaciji.</li> <li>• Lokalni veljaki iz gospodarskega in političnega področja ter zasebnih organizacij.</li> </ul>
<p><b>4. IDENTIFIKACIJA KLJUČNIH ZADEV IN UGOTOVITEV STRATEŠKIH PRILOŽNOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Izdelava matrice ključnih zadev na osnovi ocenitve notranjega in zunanjega okolja.</li> <li>• Razvrstitev ključnih zadev po pomembnosti in preobrazba najpomembnejših v strateške priložnosti.</li> <li>• Preverjanje skladnosti med strateškimi priložnostmi in vizijo organizacije.</li> </ul>
<p><b>5. SPORAZUM O VIZIJI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preverjanje in oblikovanje vizije.</li> <li>• Predstavitve dosedanjega dela in soglasje o ključnih zadevah in nadaljnjem delu.</li> </ul>
<p><b>6. OBLIKOVANJE CILJEV IN POTI ZA NJIHOVO DOSEGO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preoblikovanje strateških priložnosti v cilje za naslednje obdobje.</li> <li>• Izbira strategij za doseg izbranih ciljev.</li> </ul>

*Vir: Burkhart & Reuss (1993).*

## 2.2 Nuttov in Backoffov model

Nutt in Backoff (1992) sta mnenja, da je strateški management potreben za usmerjanje smeri delovanja organizacije z organizacijskimi cilji. Strateški management zahteva

postopek, ki upošteva tako stare kot nove ideje in tako ustvarja čisto nove ideje, hkrati pa uvaja nove ideje v prakso.

Model strateškega managementa, ki sta ga razvila Nutt in Backoff, je proces, ki je zasnovan za reševanje problemov strateškega upravljanja v javnih in zasebnih nedobičkovnih organizacijah. Model je razdeljen v stopnje, te pa se nato razčlenijo v korake. Na sliki 5 je predstavljen Nuttov in Backoffov model. Sestavljen je iz dveh vrst procesov. S pomočjo prve vrste procesov razvijemo točke, ki so temeljne za strateški management. Proces je razdeljen v šest faz: zgodovinski kontekst, ocenitev stanja, razvrstitev strateških zadev kot napetosti, strateške izbire, ocenitev izvedljivosti strategij. Drugi del pa se pomika skozi tri korake: iskanje, sinteza in selekcija, ki se ponovi za vsako od šestih faz v prvem delu (Nutt & Backoff, 1992).

*Slika 5: Nuttov in Backoffov model*

	STOPNJE:		
	ISKANJE	SINTEZA	SELEKCIJA
<b>1. ZGODOVINSKI KONTEKST</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trendi in dogodki</li> <li>• Smernice</li> <li>• Ideali</li> </ul>			
<b>2. OCENITEV STANJA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prednosti</li> <li>• Slabosti</li> <li>• Priložnosti</li> <li>• Nevarnosti</li> </ul>			
<b>3. RAZVRSTITEV STRATESKIH ZADEV KOT NAPETOSTI</b>			
<b>4. STRATESKE IZBIRE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Skupek akcijskih ukrepov</li> <li>• Strateške teme</li> </ul>			
<b>5. OCENITEC IZVEDLJIVOSTI STRATEGIJ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza udeležencev</li> <li>• Ocenitev potrebnih sredstev</li> </ul>			

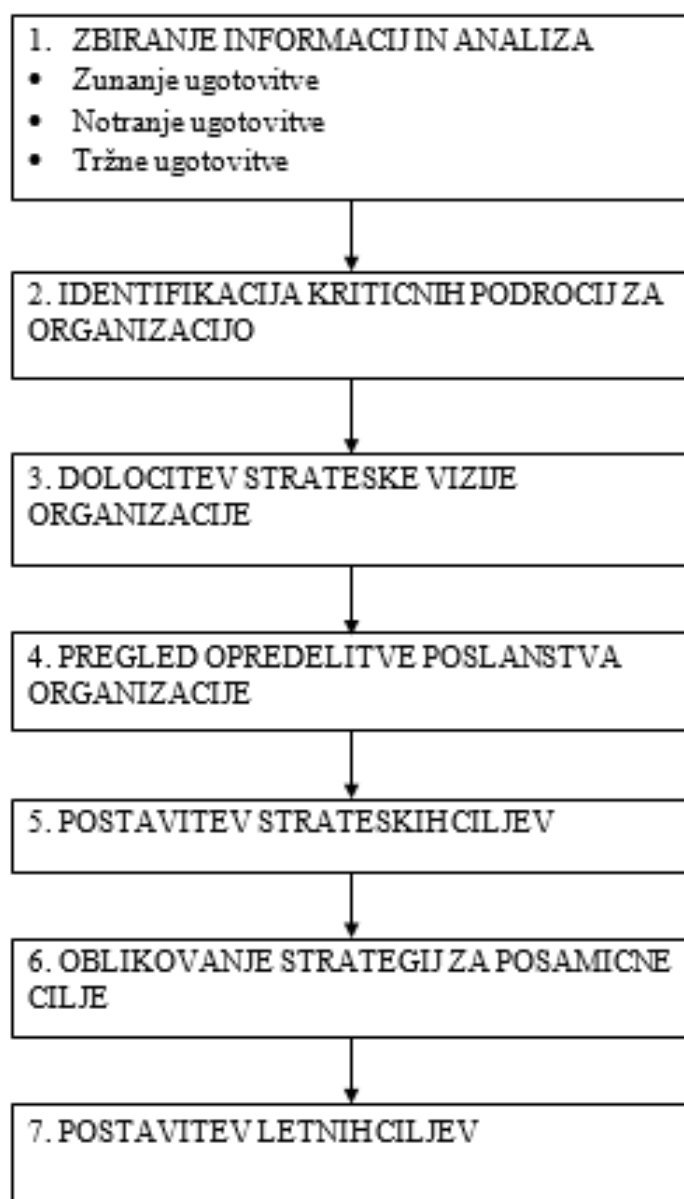
*Vir: Nutt & Backoff (1992).*

### 2.3 Martinellijev model

Martinelli (1999) opredeljuje strateško planiranje kot planiranje, katerega naloga je ugotoviti prednosti in smeri razvoja organizacije. Razviti model je poenostavljen model strateškega načrtovanja, ki organizacijam lahko pomaga pri razvijanju strateškega načrta.

Model je sestavljen iz sedmih korakov, kar lahko vidimo na sliki 6, ki si sledijo eden za drugim. Namen prvega koraka je ugotoviti trende v okolju organizacije, organizacijsko strukturo, procese in postopke v organizaciji ter ugotoviti tržne razmere in pričakovanja odjemalcev. S pomočjo drugega koraka prepoznamo kritična področja, ki lahko vplivajo na delovanje organizacije. Sledi tretji korak, v katerem opredelimo vizijo organizacije, v četrtem koraku pa sledi opredelitev poslanstva. Cilj petega koraka je opredeliti strateške cilje glede na postavljeno vizijo in poslanstvo organizacije. V šestem in sedmem koraku pa opredelimo strategije za doseg postavljenih strateških ciljev in opredelimo letne cilje glede na izbrani strateški načrt (Martinelli, 1999).

*Slika 6: Martinellijev model*



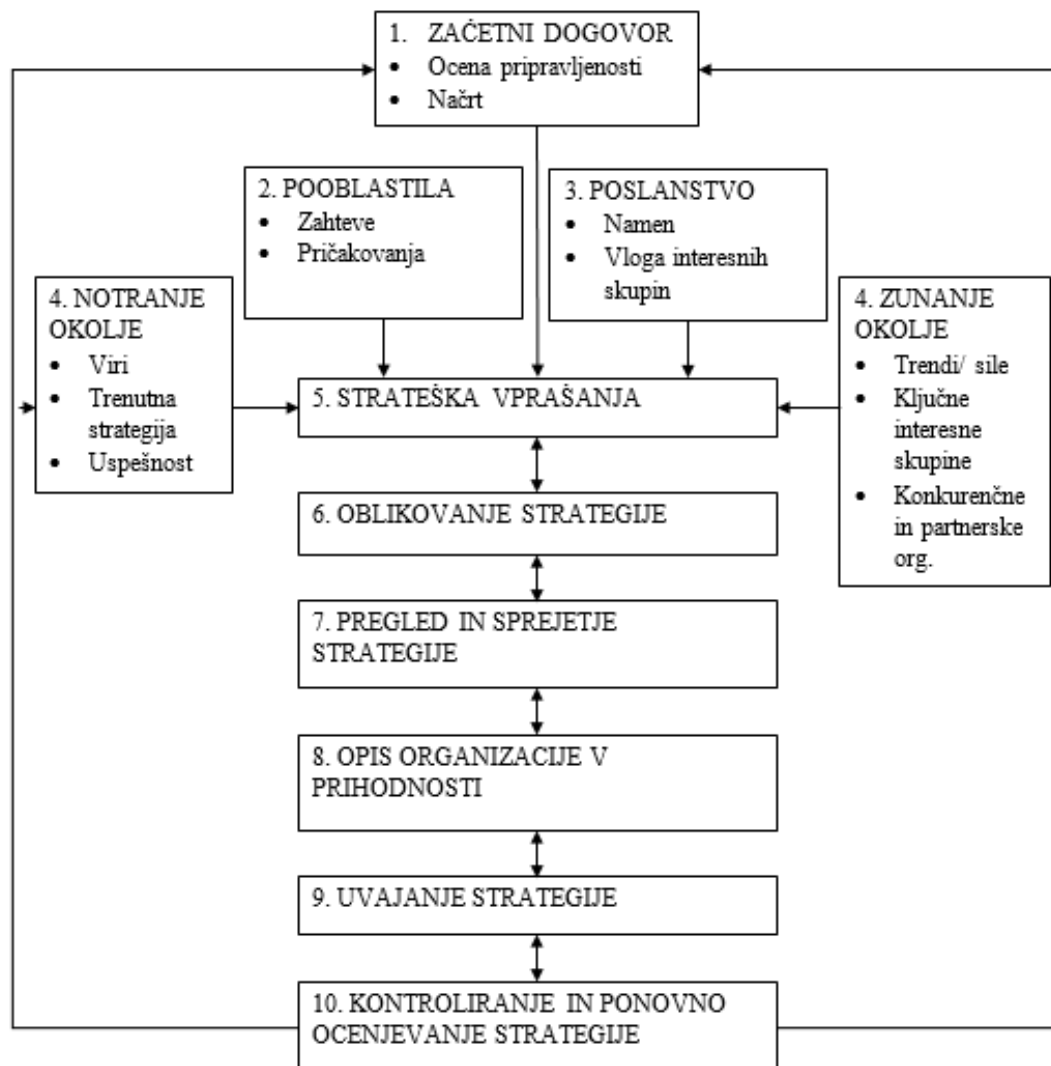
*Vir: Martinelli & Krapše (1999).*

## 2.4 Brysonov model

Bryson in Alston (2005) opredelita strateško načrtovanje kot disciplinirano prizadevanje za oblikovanje temeljnih odločitev in ukrepov, ki oblikujejo in vodijo organizacijo, določajo, kaj organizacija je, njene dejavnosti in razložijo, zakaj organizacija te dejavnosti izvaja.

Brysonov model je razvit posebej za javne in nedobičkovne organizacije, predstavljen pa je na sliki 7. Celoten proces strateškega načrtovanja je postavljen tako, da omogoča učinkovito udeležbo, ustvarja ideje za cilje, vizije, strategije in ukrepe, zgradi koalicijo, potrebno za sprejetje in zaščito izbranih strategij med vpeljevanjem, zagotovi potrebna navodila in sredstva za izvedbo izbranih strategij ter gradi na usposobljenosti in znanju, da ohranja izvajanje in omogoča vključevanje v naslednji krog strateškega načrtovanja (Bryson, 2011).

Slika 7: Brysonov model



Vir: Bryson & Alston (2005).

Brysonov model razvija strategijo s pomočjo sistematičnega pristopa, skozi katerega se s pomočjo sodelovanja opredeli poslanstvo in pooblastila organizacije, izvede se analize, določi strateška vprašanja, na podlagi tega pa se nato izbere in sprejme najbolj optimalno strategijo ter se izbrano strategijo uresniči in ocenjuje (Jurca, 2009). Bryson tako razvije model, ki je sestavljen iz desetih korakov. V nadaljevanju magistrskega dela bom natančneje opisala vsak korak izbranega modela.

#### 2.4.1 Začetni dogovor o procesu strateškega načrtovanja

Namen prvega koraka je pogajanje med ključnimi notranjimi in morebitnimi zunanji nosilci odločitev o strateškem načrtovanju in ključnih korakih tega načrtovanja. Da se postopek prične, ga mora nekdo sprožiti. Oseba ali skupina ljudi, ki prične postopek strateškega načrtovanja, se takoj na začetku sreča z dvema nalogama: prepoznati ključne nosilce odločanja in določiti, katere osebe, skupine, enote ali organizacije bi morale biti vključene v strateško načrtovanje (Bryson, 2011).

Pred pričetkom strateškega načrtovanja je dobro opraviti tudi oceno pripravljenosti organizacije, s katero se ugotovi sposobnost organizacije za izvedbo strateškega načrtovanja. Ob zaključku prvega koraka morajo vsi sodelujoči skleniti dogovor o strateškem načrtovanju, ki mora vsebovati (Bryson, 2011):

- namen strateškega načrtovanja,
- izjavo o želenih izidih, ki jih je treba doseči,
- potek korakov v procesu,
- obliko in časovni raspored poročil,
- vlogo, funkcije in članstvo v skupinah za nadzor in skupinah za strateško načrtovanje itd.

#### 2.4.2 Opredelitev pooblastil

Namen tega koraka je pojasniti formalna in neformalna pooblastila, s katerimi se srečamo v organizaciji (med njih spadajo: zahteve, omejitve, pričakovanja in pritiski), ter raziskati njihove posledice na delovanje organizacije (Bryson & Alston, 2005).

V tem koraku imamo štiri naloge, ki jih je treba opraviti, in sicer (Jurca, 2009):

- opredelitev formalnih in neformalnih pooblastil,
- razložiti, kaj razumemo pod rezultat pooblastil,
- razjasniti, kaj pooblastila prepovedujejo in
- razjasniti grobe omejitve pooblastil.

#### 2.4.3 Opredelitev poslanstva

V tretjem koraku mora organizacija opredeliti svoje poslanstvo. Poslanstvo je razlog, zakaj organizacija obstaja. Navaja namene organizacije, ki naj bi bili dokaj stalni, katerim bo organizacija sledila na dolgi rok. Za poslanstvo je značilno, da je edinstveno za vsako organizacijo. Dobro opredeljeno poslanstvo je zastavljeno dovolj široko in jasno, da ne omejujejo dela organizacije v prihodnosti, prav tako pa mora pritegniti zaposlene, da opredeljeno poslanstvo vzamejo k srcu in delujejo v tej smeri (Čater in drugi, 2011).

Dobro poslanstvo ciljno usmerja strateško načrtovanje in zagotavlja vse potrebne informacije, ki jih organizacija potrebuje, da ostane na zastavljeni poti. S pomočjo poslanstva lahko organizacija odpravi in razjasni nekatere konflikte v organizaciji, prav tako pa se določi območje delovanja organizacije. Dogovor o poslanstvu tako služi kot mejni sistem (Bryson, 2011).

Samo poslanstvo je lahko opredeljeno zelo na kratko v enem odstavku ali le kot slogan, vendar pa mora biti razvoj poslanstva natančen. Za dobro poslanstvo je treba poznati natančno identiteto organizacije, njen namen, želene odzive ključnih deležnikov, organizacijsko filozofijo in vrednote ter etične standarde (Bryson, 2011).

#### 2.4.4 Ocenjevanje notranjega in zunanjega okolja

V četrtem koraku je treba izvesti analizo notranjega in zunanjega okolja. Temeljno orodje za tako analizo je SWOT-analiza (Možina in drugi, 2002). SWOT-analiza je razdeljena na dva dela.

Prvi del analize zajema zunanjo analizo, ki proučuje priložnosti in nevarnosti, s katerimi se sooča organizacija. Pri analizi spremljamo gospodarsko, tehnološko, politično-pravno, naravno in kulturno okolje, ki obdaja organizacijo. Vsa našeta okolja lahko z drugimi besedami poimenujemo tudi široko okolje. Ožje okolje pa zajema analizo zunanjih interesnih skupin, kot so odjemalci, konkurenti in partnerske organizacije (Možina in drugi, 2002).

Drugi del zajema analizo prednosti in slabosti, ki jo lahko z drugimi besedami opišemo kot analizo notranjega okolja organizacije. Pri notranji analizi se je treba usmeriti v proučevanje virov organizacije, sedanje strategije in uspešnost delovanja organizacije (Bryson, 2011). S pomočjo rezultatov SWOT-analize, ki omogočajo kasnejše oblikovanje alternativnih strategij, lahko organizacija preide v naslednji korak v razvijanju strateškega načrta.

#### 2.4.5 Opredelitev strateških vprašanj

Strateška vprašanja so temeljna politična vprašanja ali kritični izzivi, ki vplivajo na organizacijo. Vplivajo na pooblastila, poslanstvo in vrednote organizacije, raven izdelkov in storitev, stroške, financiranje, strukturo, procese in upravljanje organizacije. Za iskanje



najbolj optimalne rešitve teh vprašanj je tako treba imeti znanje in razumevanje vseh organizacijskih operacij, treba je razumeti delovanje interesnih skupin organizacije in zahtev iz okolja. Cilj strateškega načrtovanja je doseči najboljše možnosti za organizacijo in njeno okolje (Bryson, 2011).

Izjava o strateških vprašanjih mora vsebovati tri elemente (Bryson, 2011):

- strateško vprašanje mora biti zapisano in jedrnato, če se le da, v obliki vprašanja,
- zapisati je treba vse dejavnike, ki strateško vprašanje predstavljajo kot izziv,
- skupina za strateško načrtovanje mora pripraviti izjavo o posledicah neizpolnjenega strateškega vprašanja.

Strateška vprašanja lahko ločimo v tri skupine glede na odziv, ki ga zahtevajo od organizacije. Tako ločimo strateška vprašanja, ki zahtevajo od organizacije takojšnji odziv, strateška vprašanja, ki zahtevajo takojšnji odziv in potrebujejo konstantni nadzor, ter strateška vprašanja, ki se bodo pojavila v prihodnosti (Čater in drugi, 2011).

Za določanje strateških vprašanj Bryson (2011) opredeli sedem pristopov: neposredni pristop, posredni pristop, pristop postavljanja ciljev, pristop vizije uspeha, pristop ovalnega kartografiranja, tenzijski pristop in pristop sistemske analize.

#### 2.4.6 Oblikovanje strategije

V tem koraku se razvijejo strategije, ki so odgovor na ugotovljena strateška vprašanja. Strategija je opredeljena kot vzorec namenov, politik, programov, projektov, dejanj, odločitev in sredstev, ki opredeljujejo, kaj je organizacija, kaj počne in zakaj (Bryson, 2011). Ločimo lahko različne strategije glede na to, na katero raven se nanašajo – funkcijo ali obdobje.

Učinkovita strategija mora izpolnjevati več kriterijev (Bryson, 2011):

- mora biti tehnično izvedljiva,
- sprejemljiva za ključne interesne skupine,
- usmerjena k rezultatom,
- ustrezati mora filozofiji in temeljnim vrednotam organizacije,
- mora biti etična, moralna in legalna ter javno sprejemljiva,
- obravnavati mora določeno strateško vprašanje.

Proces oblikovanja strategij lahko poteka v treh korakih. Prvi zajema ugotavljanje možnih alternativ za rešitev strateškega vprašanja. Sledi opredelitev ovir, ki omejujejo uresničitev ugotovljenih alternativ. Kot zadnji korak pa pride do oblikovanja glavnih strategij za razrešitev strateških vprašanj (Čater in drugi, 2011).

#### 2.4.7 Pregled in sprejetje strategije

Po oblikovanju optimalnih strategij bo strateška ekipa potrebovala uradno odločitev za sprejetje in nadaljevanje z izvajanjem strateških strategij. Glede na velikost organizacije se lahko pojavi združitev šestega in sedmega koraka v majhnih organizacijah, medtem ko bo v večjih organizacijah potreben poseben korak za pregled in sprejetje strategij (Bryson, 2011).

#### 2.4.8 Opis organizacije v prihodnosti

Namen tega koraka je razviti vizijo organizacije. Bryson (2011) navaja, da naj bi organizacija v tem koraku razvila opis, kako naj bi izgledala, ko bo uspešno uresničila izbrane strategije in dosegla svoj polni potencial.

Vizija organizacije lahko vsebuje poslanstvo, vrednote in filozofijo, osnovne strategije, merila uspešnosti, pravila o odločanju in etične standarde v organizaciji. Vizija zaposlenim omogoča razumevanje pričakovanj, ki jih organizacija postavlja. Čeprav Bryson (2011) meni, da je vizijo najbolje oblikovati v tem koraku, pa dopušča možnost oblikovanja strategije tudi prej v procesu strateškega načrtovanja.

Oblikovanje vizije v tem koraku je smiselno, ker strateška ekipa skozi celotno analizo in proces strateškega načrtovanja dobro spozna organizacijo, to znanje pa omogoča oblikovanje realne vizije. Oblikovanje vizije v tem koraku je manj konfliktno, saj zaradi že opravljenih akcij in sprejetih odločitev lažje oblikujemo vizijo, saj je smer že začrtana (Bryson, 2011).

#### 2.4.9 Uvajanje strategije

Oblikovanje strategije in strateškega načrta ni dovolj za doseg sprememb v organizaciji. Sprejeti strateški načrt je treba vključiti v delovanje celotnega sistema organizacije, da bi lahko ustvarili resnično vrednost za organizacijo. Tako pomembno, kot je natančno oblikovanje strategij, je tudi oblikovanje akcijskega načrta za uvajanje strategije v organizacijo (Bryson, 2011).

Akcijski načrt mora podrobno navesti (Bryson, 2011):

- vloge in odgovornosti nadzornih organov, organizacijskih skupin in posameznikov,
- pričakovane rezultate in posebne cilje ali zahteve,
- posebne akcijske korake in njihove podrobnosti,
- urnike,
- zahteve po posameznih virih,
- komunikacijske procese v organizaciji,
- korekcijske postopke in postopke spremljanja za povečanje učenja,

- odgovornosti in postopke, povezane z odgovornostjo v organizaciji.

Pri uvajanju novih strategij se vedno lahko srečamo tudi s problemi. Tako se lahko pojavi problem decentralizacije, ki otežuje oblikovanje ciljev za težko merljive storitve, kar pa onemogoča delitev procesa odločanja. Naslednji problem, ki se lahko pojavi, je problem pomena močne notranje in zunanje integracije. Kot tretji problem bi lahko omenili problem širitve dela managementa v nasprotju z delom strokovnjakov. Ta problem se pojavlja predvsem v nedobičkovnih organizacijah (Možina in drugi, 2002).

Uspešno vpeljane strategije vodijo k vzpostavitvi novega načina dela, sklopu novih pravil, normativov, načel in postopkov odločanja (Bryson, 2011).

#### 2.4.10 Kontroliranje in ponovno ocenjevanje strategije

Ko proces strateškega managementa že nekaj časa poteka, je treba pregledati vpeljane strategije in postopek strateškega načrta. Nekateri avtorji pravijo, da lahko ponovno ocenjevanje strategije vzamemo kot uvod v nov začetek strateškega načrtovanja (Bryson, 2011).

Pozornost se pri kontroli osredotoči na uspešne strategije, kjer se preveri, ali naj s strategijo nadaljujejo, jo zamenjajo z drugo strategijo ali ukinejo. Poleg strategij pa je treba v tem koraku proučiti tudi proces strateškega načrtovanja, ugotoviti njegove prednosti in slabosti ter podati predloge za izboljšanje strateškega načrta v naslednjem procesu strateškega načrtovanja (Bryson, 2011).

### 3 PREDSTAVITEV ŠPORTNEGA DRUŠTVA TATAMI

Leta 1999 se je na Osnovni šoli Zadobrova oblikovala prva skupina otrok, ki so obiskovali judo, takrat še pod Judo klubom Sokol. Od leta 1999 do leta 2003 so se skupine vadečih razširile in povečale, tako se je leta 2003 oblikovalo samostojno društvo, danes poznano pod imenom ŠD Tatami.

ŠD Tatami deluje na področju četrtne skupnosti Polje. Ustanovljeno je bilo 26. septembra 2003 (Športno društvo Tatami, 2003). Glavna dejavnost društva je judo, poleg tega pa svojim članom društvo omogoča tudi različne oblike rekreacijskih dejavnosti.

Z ustanovitvijo društva se je pričela tudi širitev na okoliške osnovne šole. Tako je od leta 2003 do danes društvo odprlo sekcije na osnovnih šolah Polje, Zalog, Kašelj, Sostro (podružnica Besnica) in Šmartno pod Šmarno goro. Leta 2007 se je društvo pridružilo Judo zvezi Slovenije, pod okriljem katere še vedno deluje in tekmuje. Prav tako pa se je leta 2007 društvo včlanilo v Športno zvezo Ljubljana (Judo klub Tatami, 2017).

ŠD Tatami ima trenutno okoli 200 članov. Društvo s svojimi člani tekmuje v vseh

starostnih kategorijah v judu. Poleg tekmovalnih skupin ima društvo okoli 90 članov v rekreativnih skupinah za starejše člane. V društvo se lahko vključijo otroci od tretjega leta naprej, in sicer v najmlajšo skupino vrtec. Od prvega razreda naprej otroci trenirajo po sekcijah na svoji osnovni šoli, z 11 leti dalje pa se vse sekcije združujejo v skupno selekcijsko skupino U12 na matični osnovni šoli.

ŠD Tatami je v letu 2017 tekmovalo v uradnem pokalu Judo zveze Slovenije s starostnimi kategorijami mlajši dečki in deklice, starejši dečki in deklice, mlajši kadeti in kadetinja, kadeti in kadetinja, mladinci in mladinke, mlajši člani in članice ter v starostni kategoriji člani in članice.

Društvo je v letu 2017 pričelo z renovacijo novih prostorov, ki so jih odprli v februarju leta 2018. Na novem sedežu so tako odprli dve telovadnici in fitness. Prostori so namenjeni treningom najstarejših selekcijskih skupin in razvijanju potenciala njihovih tekmovalcev, poleg tega pa v novih prostorih potekajo rekreacijske skupine, namenjene članom društva, kot so različne vodene vadbe.

Delovanje ŠD Tatami ureja statut. Društvo vodi upravni odbor, drugi organi društva pa so še občni zbor, nadzorni odbor in disciplinska komisija, ki jih sestavljajo člani društva. Upravni odbor je izvoljen za dobo štirih let, sestavljajo ga predsednik društva, tajnik – blagajnik in predstavnik tekmovalcev (Športno društvo Tatami, 2003).

Namen športnega društva je spodbujati in organizirati aktivnosti na področju borilnih veščin in aerobike. Društvo v ta namen organizira treninge, priprave in tekmovanja za tekmovalce in druge člane društva. Član v društvu je lahko vsak, ki sprejme programske usmeritve društva in ima poravnano letno članarino (Športno društvo Tatami, 2003).

## **4 RAZVIJANJE STRATEGIJE ŠPORTNEGA DRUŠTVA TATAMI**

V drugem poglavju sem opisala različne modele za razvijanje strategij v nedobičkovnih organizacijah. Vsi opisani modeli so si med seboj podobni, vendar je treba za različne nedobičkovne organizacije uporabiti različne modele razvijanja strategij. Za razvijanje strategije ŠD Tatami bom v nadaljevanju uporabila Brysonov model razvijanja strategij v nedobičkovnih organizacijah.

### **4.1 Začetni dogovor**

Začetni dogovor je prvi korak v Brysonovem modelu za razvoj strateškega plana za izbrano organizacijo. V tem delu je treba določiti nosilce načrtovanja in potrebne korake, da se načrt izvede. Torej dogovor o namenu izvedbe procesa, obliki, časovnih omejitvah, želenih izidih itd. (Bryson, 2010).

Najprej je treba določiti udeležence, ki bodo potrebni za načrtovanje. V primeru ŠD

Tatami bodo udeleženci v načrtovanju: člani društva, drugi plačniki, pod katere uvrščamo Mestno občino Ljubljana. Pod člane društva štejemo zaposlene in člane društva na vodilnih položajih.

Namen načrtovanja je povečanje učinkovitosti poslovanja ŠD Tatami, dvigniti zadovoljstvo članov in s tem zagotoviti konstantno število članov v društvu. Potrebna poročila za razvoj ŠD Tatami bodo jedrnata in povzeta na eni strani, s čimer bomo zagotovili, da se zapišejo le najbolj pomembni podatki. Člani, določeni v strateški ekipi, bodo nato skupaj uskladili svoje želje in ideje o razvoju društva.

## 4.2 Poslanstvo in vizija

Društvo v statutu nima zapisanega poslanstva in vizije za svoje poslovanje. Sledeče poslanstvo in vizija sem zapisala sama po opravljenem intervjuju s predsednikom ŠD Tatami. V intervjuju sva govorila o tem, zakaj društvo deluje in kaj je bil povod za ustanovitev društva. S pomočjo statuta in intervjuja sem tako zapisala poslanstvo in vizijo ŠD Tatami.

Poslanstvo organizacije predstavlja dinamičen koncept, v katerem organizacija opisuje svoje namene delovanja na dolgi rok (Čater in drugi, 2011). Poslanstvo ŠD Tatami je širiti in spodbujati načela juda med mlade in druge ter jih s tem spodbujati k športnemu načinu življenja. S svojim delovanjem želi društvo vplivati na četrtno skupnost, širiti pridobljena znanja na področju športa ter povezovati prebivalce skozi šport in jih usmerjati v športni način življenja.

Za razliko od poslanstva pa je vizija organizacije statičen koncept. Predstavlja mentalno sliko tega, kaj bo organizacija postala v bližnji prihodnosti. Dobra vizija mora vsebovati nekaj lastnosti, in sicer (Čater in drugi, 2011):

- biti mora privlačna in ambiciozna,
- hkrati pa mora ostati tudi stvarna,
- biti mora jasna in razumljiva in
- primerno dolga.

Vizija v organizaciji usmerja delovanje, hkrati pa postavlja tudi smernice za delo in ravnanje zaposlenih. Za uspešno oblikovanje vizije so potrebne tri lastnosti, in sicer ustvarjalnost, vodstvene sposobnosti in podjetniška zaznava (Čater in drugi, 2011).

S pomočjo poznavanja delovanja ŠD Tatami, intervjuja in pregleda vizij drugih organizacij sem zapisala sledečo vizijo za izbrano organizacijo: Leta 2025 bo ŠD Tatami postalo vodilno društvo na območju četrtnih skupnosti Polje in Moste na področju športno-rekreativnih vadb in juda.

### 4.3 Ocena zunanjega okolja

Pred oblikovanjem strategij je treba analizirati tako zunanje kot notranje okolje, saj s pomočjo teh analiz nato izvedemo SWOT-analizo, na kateri temelji oblikovanje strategije. V analizo zunanjega okolja društva spada analiza gospodarskega, tehnološkega, politično-pravnega, naravnega in kulturnega podokolja (Možina in drugi, 2002). Poleg tega Bryson v analizo zunanjega okolja vključi tudi analizo ključnih kontrolorjev virov ter analizo konkurenčnih in partnerskih organizacij.

#### 4.3.1 Gospodarsko podokolje

Ugodno gospodarsko podokolje nedobičkovnim organizacijam omogoča uresničevanje in doseganje zastavljenih ciljev. Pri analizi gospodarskega podokolja sem se osredotočila na finančne zmožnosti občine, v kateri deluje izbrano društvo, in prebivalcev. Več kot imajo prebivalci prihodka, več denarja namenijo tudi za pristočasne dejavnosti, med katere spadajo tudi športne aktivnosti.

V osrednjeslovenski regiji je v letu 2016 pod pragom revščine živelo 12,5 % prebivalstva, kar je za 1,4 % manj kot slovensko povprečje. Osrednjeslovenska regija je tako skupno na tretjem mestu po najmanjšem številu prebivalcev, ki živijo pod pragom revščine (Statistični urad Republike Slovenije, 2018). Iz tega lahko sklepam, da so pogoji za razvoj športnih aktivnosti v primerjavi z drugimi regijami ugodni.

Povprečna neto mesečna plača v letu 2016 je bila 1.030,00 EUR. Najvišja povprečna neto mesečna plača pa je bila v osrednjeslovenski regiji (Statistični urad Republike Slovenije, 2018). Za analizo gospodarskega podokolja je poleg stanja prebivalstva pomembna tudi analiza bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP).

V letu 2016 je imela najvišji BDP na prebivalca osrednjeslovenska regija, kjer je bil BDP višji za 41,2 % od slovenskega povprečja (Statistični urad Republike Slovenije, 2018). Iz podatkov je tako razvidno, da je regija, znotraj katere deluje ŠD Tatami, dobro stoječa.

#### 4.3.2 Tehnološko podokolje

Pri analizi tehnološkega podokolja se bom osredotočila na spremembe v informacijsko-komunikacijski tehnologiji (v nadaljevanju IKT) ter na tehnološki napredek na področju juda, vodenih vadb in fitnesa.

IKT je skupen izraz za različne računalniške, informacijske in komunikacijske naprave, aplikacije, internet in storitve (Inštitut za Informatiko, 2018). Vsako društvo se pri svojem delovanju srečuje vsaj z nekaterimi prej naštetimi oblikami IKT-ja. Hitrost razvoja na tem področju pa od organizacij zahteva stalno prilagajanje sodobnim novostim v tehnologiji.

V judu se v zadnjih letih razvija nov način sojenja, ki temelji na uporabi IKT-ja. S tehnološkim razvojem se tako na vsakem uradnem judo tekmovanju zahteva računalniško vodenje točkovanja. Točkovanje poteka prek uradnega programa Svetovne judo zveze. Poleg točkovanja pa tehnološkim trendom v športu sledi tudi prilagajanje sojenja na največjih tekmovanjih. Po sprejetih spremembah je sedaj na robu borilnega prostora prisotna kamera, ki v živo prenaša dogajanje na blazinah in omogoča vpogled borbe za nazaj in s tem popravek napak pri sojenju, v kolikor se pojavijo.

Poleg IKT-ja tehnološke spremembe vplivajo tudi na opremo, ki se uporablja na tekmovanjih in vadbah. Pri judu prihaja do inovacij na področju razvoja kimona in blazin. Poleg juda pa do inovacij prihaja tudi pri opremi, potrebni za fitnes. S širjenjem zanimanja se je področje fitnesa začelo hitro širiti na različna področja, tako sedaj prihaja do razvoja novih naprav za trening moči, inovacij na področju razvoja naprav za trening vzdržljivosti itd.

#### 4.3.3 Politično-pravno podokolje

ŠD Tatami deluje na podlagi ZDru-1 ter sprememb in dopolnitev (ZDru), Ur. l. RS, 49/98 in 89/99 (Športno društvo Tatami, 2003). ZDru-1 ureja celotno delovanje društva. ŠD Tatami tako deluje kot nedobičkovno združenje, ki je bilo ustanovljeno za uresničevanje skupnih interesov ustanoviteljev.

V Sloveniji delo na področju športa ureja ZŠpo-1. Poleg ZŠpo-1 pa javni interes na področju športa usmerja Nacionalni program športa, ki je strateški dokument razvojnega načrtovanja športne politike. Skupen namen ukrepov, ki jih sprejme Nacionalni program o športu, je zagotoviti kakovostno športno udejstvovanje (Pravno-informacijski sistem, 2014). Država na podlagi Nacionalnega programa o športu določi izvedbeni načrt za eno koledarsko leto, ki določi programe in področja športa, ki se sofinancirajo, in obseg javnih sredstev.

V tabeli 3 lahko vidimo proračunska sredstva zadnjih treh let, ki jih je za razvoj športa namenila Mestna občina Ljubljana.

*Tabela 3: Proračunska sredstva, namenjena razvoju športa v Ljubljani*

<b>Leto</b>	<b>Znesek (EUR)</b>
2016	12.108.436,00
2017	14.474.210,00
2018	13.496.833,00

*Vir: Mestna občina Ljubljana (brez datuma c).*

#### 4.3.4 Naravno podokolje

Pri naravnem podokolju so za delovanje ŠD Tatami pomembni občina, v kateri delujejo, in demografski trendi, ki se pojavljajo v izbrani regiji. ŠD Tatami deluje na področju Mestne občine Ljubljana, natančneje pod okriljem četrtne skupnosti Polje.

ŠD Tatami deluje na lokaciji Zadobrova, svoje tečaje pa izvajajo tudi v okoliških krajih po osnovnih šolah (v Kašlju, Polju, Zalogu). Večina vadečih prihaja iz okoliških krajev, vsako leto pa se po okoliških osnovnih šolah razpiše nov začetni tečaj, s katerim širijo najmlajše skupine vadečih.

V Mestni občini Ljubljana živi 289.518 prebivalcev (Statistični urad Republike Slovenije, brez datuma). V četrtini skupnost Polje živi 20.394, zaradi neposredne bližine pa je za delovanje ŠD Tatami pomemben podatek tudi število prebivalcev četrtne skupnosti Moste (Mestna občina Ljubljana, brez datuma b). V četrtini skupnosti Moste tako živi 21.659 prebivalcev (Mestna občina Ljubljana, brez datuma a).

ŠD Tatami deluje na področju juda in hkrati tudi na področju rekreacije za odrasle. Za delovanje društva so tako najbolj pomembni prebivalci, ki imajo majhne otroke, in prebivalci, starejši od 18 let, ki obiskujejo rekreacijske vadbe za odrasle. V občini Ljubljana je 27.413 otrok, starih od 5 do 14 let, ki so glavni vadeči, s katerimi društvo širi svojo številčnost (Statistični urad Republike Slovenije, brez datuma). Od 15. leta naprej prihaja do zmanjšanja novih vpisov v društvo, predvidevamo, da zaradi pričetka specifičnega uvajanja v tekmovalne treninge ter povečanja zahtevnosti in pritiskov športa in drugih dejavnikov. Za društvo so poleg otrok pomembni tudi odrasli. V Mestni občini Ljubljana živi 57.754 prebivalcev, starih med 20 in 34 let, ter 121.688 prebivalcev, starih med 35 in 49 let. To sta dve starostni skupini, ki v največjem številu obiskujeta vadbe, ki jih izvaja ŠD Tatami (Statistični urad Republike Slovenije, brez datuma).

#### 4.3.5 Kulturno podokolje

Pri oceni kulturnega podokolja se bom osredotočila na vrednote in potrebe prebivalcev v Mestni občini Ljubljana. Predvsem me bo zanimal njihov odnos do športa, rekreacije in juda.

Po podatkih Svetovne zdravstvene organizacije (brez datuma) se v Sloveniji s telesno dejavnostjo redno ukvarja 58,8 % prebivalcev, starih 25–64 let. Od tega dosega postavljene smernice telesne aktivnosti več moških (60,6 %) kot žensk (56,9 %). V ljubljanski regiji dosega smernice telesne aktivnosti 61,5 % prebivalcev (Nacionalni inštitut za javno zdravje, 2014).

ŠD Tatami deluje na področju Mestne občine Ljubljana, natančneje v četrtinah skupnosti Polje in Moste. Na tem območju deluje okoli 5.894 društev in drugih organizacij (Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, 2017).



Primarna športna panoga ŠD Tatami je judo. V letu 2017 je bilo v Sloveniji aktivnih okoli 543 društev za borilne veščine, kamor se uvrščajo tudi judo klubi in društva (Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, 2017). V Ljubljani in okolici je aktivnih 11 judo klubov: Judo klub Dol pri Ljubljani, Judo klub Golovec, Zmajčki Ljubljana, Judo klub Olimpija, Športno društvo Samuraj, Judo klub Sokol, Judo klub Bežigrad, Športno društvo GIB Šiška, Športno društvo Polyteam, Športno društvo mala šola juda in Športno društvo Tatami. Skupno število tekmovalcev v Ljubljani od starostne kategorije mlajši dečki, deklice naprej je 665 (Judo zveza Slovenije, 2018a). Podatka za število podpornih članov in rekreativnih članov pa za posamezna društva nisem mogla pridobiti.

Glede na podatke menim, da je številčnost udeležbe na judu dobra. V zadnjih letih, po osvojitvi olimpijskih medalj v judu s strani najboljših slovenskih tekmovalcev, se je prepoznavnost juda razširila tako v Sloveniji kot v Ljubljani. Menim, da je odnos do juda in ŠD Tatami prebivalcev četrtnih skupnosti Polje in Moste pozitiven, saj društvo pridobiva na prepoznavnosti in ima vsako leto večji vpis v začetne tečaje.

#### 4.3.6 Ključne interesne skupine

Ključna interesna skupina ŠD Tatami so uporabniki ponujenih storitev. ŠD Tatami ponuja športne programe za vse starostne skupine. V smeri juda ponujajo programe za otroke od treh let naprej, prav tako pa ponujajo rekreacijske skupine juda za vse ostale starostne skupine.

Poleg juda ŠD Tatami svojim uporabnikom nudi tudi splošno vadbo za otroke ter vadbe za odrasle in starejše. Društvo ima trenutno okoli 200 aktivnih članov v vseh vadbah in tečajih. V tabeli 4 je predstavljena struktura članstva glede na starostne skupine v ŠD Tatami. Največji delež predstavljajo otroci, kar 55,00 % vseh članov. Najmanjši delež predstavlja starostna skupina starejših, katerim društvo namenja le eno specializirano vadbo.

*Tabela 4: Struktura članstva v ŠD Tatami*

Starostna skupina	Delež (%)
Otroci	55,00
Odrasli	40,50
Starejši	4,50

*Vir: Lastno delo.*

#### 4.3.7 Konkurenčne in partnerske organizacije

**Konkurenčne organizacije** ne predstavljajo le organizacij, ki delujejo na področju športa,

temveč tudi druge organizacije, ki ponujajo izven šolske dejavnosti in pristočasne aktivnosti. Pri analizi konkurenčnih organizacij se bom osredotočila na analizo športnih organizacij v ožjem in širšem okolju.

Po podatkih iz tabele 5 vidimo, da v Sloveniji deluje veliko športnih društev v različnih športnih panogah. Najbolj razširjene športne panoge so rekreativni šport, nogomet, borilne veščine itd. Iz tabele 5 sem odstranila vsa društva, ki imajo manjši delež kot 0,5, zaradi boljše preglednosti. Za izbrano društvo so pomembna predvsem društva za borilne veščine v okolici Ljubljane in rekreativna društva v ožji okolici.

*Tabela 5: Število podskupin športnih in rekreativnih društev in delež za leto 2016*

<b>Podskupine športnih in rekreativnih društev</b>	<b>Število društev</b>	<b>Delež (%)</b>
Druga športna in rekreativna društva	1.470	6,30
Rekreativna društva	1.450	6,20
Nogometna društva	591	2,50
Društva za borilne veščine	535	2,30
Streliška in lokostrelska društva	395	1,70
Društva avto-moto športov	360	1,50
Društva za druge vodne in podvodne športe	312	1,30
Planinska, plezalna in alpinistična društva	314	1,30
Društva za zimske športe	244	1,00
Društva za tenis in squash	226	1,00
Društva za konjeniške športe	238	1,00
Košarkarska društva	199	0,90
Kolesarska društva	193	0,80
Društva za zračne športe	178	0,80
Balinarska društva	166	0,70
Društva za miselne športe	136	0,60
Atletska društva	115	0,50
Rokometna društva	126	0,50
Odbojkarska društva	109	0,50
Društva za športni ples	126	0,50
Taborniška in skavtska društva	113	0,50
<b>SKUPAJ</b>	<b>8.181</b>	<b>35,20</b>

*Vir: Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (2017).*

Kot sem že zapisala, v okolici Ljubljane deluje 11 judo klubov, vključno s ŠD Tatami. Poleg judo klubov pa v ožjem okolju društva delujejo tudi druge športne in nešportne organizacije, ki predstavljajo konkurenco izbranemu društvu. Zaradi velikega števila organizacij bom predstavila le nekaj močnejših konkurentov.

V judu so društvu konkurenčna skoraj vsa omenjena društva, vendar na področju četrtne skupnosti Polje ne deluje nobena druga organizacija, ki bi se ukvarjala z judom. Največje število članov ima Judo klub Bežigrad, temu pa sledijo tri društva, ki so si po številu članstva blizu, med njimi tudi ŠD Tatami. Ker vsak judo klub deluje na svojem delu Ljubljane, ŠD Tatami tako ne predstavljajo konkurence, ki spelje bodoče in obstoječe člane. To pa omogoča nadaljnjo možnost razvijanja in rasti, k čemur pa pripomore tudi zdrava konkurenca.

V ožji okolici ŠD Tatami večjo konkurenco predstavljajo društva, ki delujejo po osnovnih šolah, tako kot izbrano društvo. Vsako leto tako prihaja do vlaganja veliko truda, da pride do zadostnega vpisa otrok v izbrani program. Konkurenco predstavljajo:

- Hokejski klub Slavija,
- Karate klub Zmaj,
- Košarkarski klub Janče,
- Rokometni klub Krim,
- druge organizacije iz različnih športnih panog.

Z vidika vodenih vadb je konkurenca v ožjem okolju manjša. V okolici Zaloga deluje Središče Vitalis, ki ponuja skupinske vadb in osebna trenerstva. V okolici Kašlja deluje Športni center Gepar, ki ponuja predvsem vadb borilnih veščin razen juda, prav tako pa v Polju deluje Športno društvo Polje. V ožji okolici ni prostorov za fitnes, kakršnega ponujajo v Športnem centru Tatami. V širši okolici najdemo veliko konkurence tako na področju vodenih vadb kot fitnesa.

Vse naštetne konkurenčne organizacije pa je treba gledati kot na priložnost za rast in razvoj. Vsaka organizacija deluje na različen način in je usmerjena v svoje področje dela. Priporočljivo bi bilo, da bi organizacije v četrtni skupnosti sodelovale in skupaj organizirale tudi večje dogodke, s čimer bi si lahko tudi povečali prepoznavnost in ugled v javnosti.

**Partnerske organizacije**, s katerimi sodeluje ŠD Tatami, so Osnovna šola Polje, Osnovna šola Kašelj, Osnovna šola Zalog in Osnovna šola Zadobrova. Vsako leto Mestna občina Ljubljana na podlagi razpisa dodeli proračunska sredstva za razvoj športa. Vsako društvo ima možnost sodelovanja in pridobitve sredstev, ŠD Tatami so na razpisu sodelovali kot izvajalec programov:

- prostočasna športna vzgoja otrok in mladine (Osnovna šola Zalog, Osnovna šola Polje, Osnovna šola Kašelj, Osnovna šola Zadobrova),

- športna vzgoja otrok in mladine, usmerjenih v kakovostni in vrhunski šport (ml. dečki/deklice, st. dečki/deklice, kadeti/kadetinje in mladinci/mladinke),
- kakovostni šport (ml. člani in člani),
- šport in zdravje za vitalnost odraslih in starejših.

#### 4.4 Ocena notranjega okolja

Ocena notranjega okolja v Brysonovem modelu predstavlja četrti korak pri razvijanju strategij za izbrano nedobičkovno organizacijo. S pomočjo analize notranjega okolja bom skušala oceniti uspešnost društva, strukture in vire izbranega društva ter opredeliti trenutno strategijo društva, v kolikor obstaja.

Oceno notranjega okolja bom pridobila s pomočjo analize uspešnosti delovanja športnega društva, analize virov društva in analize trenutne strategije v športnem društvu.

##### 4.4.1 Uspešnost delovanja

Vprašanje glede uspešnosti poslovanja organizacije je kompleksno, saj nanj ne moremo gledati le z enega zornega kota. Na vsako organizacijo lahko pogledamo z več vidikov in jo glede na različne vidike tudi ocenimo. Tako lahko različne organizacije ocenjujemo z vidika uspešnosti gospodarjenja, finančne uspešnosti delovanja itd.

Nedobičkovne organizacije merijo uspešnost delovanja na drugačen način kot dobičkovne. V raziskavi so Helmig, Ingerfurth in Pinz (2014) ugotovili, da so za uspeh ali neuspeh delovanja organizacije pomembne sledeče spremenljivke:

- človeški viri,
- število prostovoljcev,
- stopnja motiviranosti zaposlenih,
- tip organizacije,
- subvencije s strani države,
- druge spremenljivke.

Pri ocenjevanju uspešnosti nedobičkovne organizacije je tako pomembno upoštevati vse našete spremenljivke in tudi vse druge, preden podamo ugotovitve glede uspeha ali neuspeha podane organizacije.

Ocenjevanje uspešnosti delovanja nedobičkovnih organizacij je še posebno težko oceniti zaradi odsotnosti dobičkovnega motiva. Eni izmed možnih kriterijev ocenjevanja uspeha nedobičkovnih organizacij so (Žnidaršič, 2017):

- število ponudbe,
- kakovost ponudbe,

- prispevek k javni blaginji.

Pri analizi uspešnosti delovanja izbranega društva bom oceno uspešnosti pridobila z vpogledom v prihodke, odhodke in poslovni izid, finančno strukturo društva, oceno števila in kakovosti ponudbe ter rezultatov in ugleda v javnosti.

#### 4.4.1.1 Prihodki, odhodki in poslovni izid

ŠD Tatami ima dva največja vira financiranja, in sicer prvi vir so sredstva, ki jih prejme od Mestne občine Ljubljana drugi vir pa so drugi prispevki iz naslova prihodkov od dejavnosti.

ŠD Tatami se vsako leto prijavi na Javni razpis Mestne občine Ljubljana za izbiro in sofinanciranje izvajanja letnega programa športa v Mestni občini Ljubljana. Glede na ustreznost podanim kriterijem v razpisu se določi višina prejetih sredstev. Višina prejetih sredstev, ki jih društvo lahko dobi, je odvisna od več dejavnikov (Register lokalnih skupnosti, 2017):

- razpisane višine sredstev iz proračuna Mestne občine Ljubljana za izbrani javni razpis,
- števila prijavljenih organizacij,
- prejetih točk, ki jih organizacija dobi na podlagi Odloka o izbiri in sofinanciranju dejavnosti izvajalcev letnega programa športa v Mestni občini Ljubljana.

V tabeli 6 so predstavljena pridobljena sredstva s strani Javnega razpisa Mestne občine Ljubljana, ki jih je prejelo ŠD Tatami v zadnjih treh letih za vodenje prijavljenih programov. Do sprememb prejetega zneska prihaja tudi zaradi sprememb pri prijavi na razpis. V prihodnje bi društvo lahko prejelo večje dotacije, v kolikor bo na razpisu sodelovalo tudi z več člani in večjo ponudbo storitev.

*Tabela 6: Prihodki od dejavnosti (dotacije iz proračunskih in drugih javnih sredstev)*

Leto	Znesek (EUR)
2015	7.597,00
2016	5.799,82
2017	4.638,86

*Vir: Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (brez datuma b).*

Drugi vir finančnih sredstev so drugi prihodki od dejavnosti, ki za ŠD Tatami predstavljajo večinski delež prejetih sredstev. ŠD Tatami ima v 7. členu statuta zapisano, da s podpisom pristopne izjave nov član soglašaja s programskimi usmeritvami društva in se zavezuje k plačevanju članarine društva. Pod prihodke od dejavnosti pa poleg članarine in prispevkov članov štejemo tudi prihodke od prodaje proizvodov in storitev (Športno društvo Tatami, 2003). V tabeli 7 so predstavljena pridobljena sredstva prek članarin, prodaje proizvodov

in storitev ter trgovskega blaga in materiala. Vidimo lahko, da prihodki od dejavnosti iz leta v leto rastejo, kar lahko pripišemo širjenju članstva ŠD Tatami. Z večanjem članstva si društvo v prihodnje lahko zagotovi tudi višja sredstva s strani Mestne občine Ljubljana.

*Tabela 7: Prihodki od dejavnosti (članarine in prihodki od prodaje proizvodov in storitev)*

<b>Leto</b>	<b>Znesek (EUR)</b>
2015	28.883,00
2016	38.055,50
2017	51.136,00

*Vir: Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (brez datuma b).*

Pri pregledu odhodkov ŠD Tatami v poslovnih izidih za leta 2015, 2016 in 2017 ni bilo zapisanih nobenih odhodkov. V tabeli 8 lahko vidimo odhodke za zadnja tri leta poslovanja in stroške. Največje stroške so v letih 2016 in 2017 predstavljali stroški storitev. V letu 2017 se pojavijo še drugi stroški dela in stroški amortizacije, ki jih v prejšnjih letih ni bilo.

V tabeli 8 je predstavljen celoten poslovni izid za leta 2015, 2016 in 2017. Kot je razvidno iz tabele 8, se je čisti prihodek od prodaje, kamor uvrščamo dotacije iz proračunskih in drugih javnih sredstev, članarine in prispevke članov, prihodke od prodaje proizvodov in storitev ter prihodke od prodaje trgovskega blaga in materiala, povečeval od leta 2015 do leta 2017. Čisti prihodki od prodaje iz leta 2016 so se v letu 2017 skupaj povečali za 11.619,54 EUR. Stroški blaga, materiala in storitev so se iz leta 2016 v letu 2017 povečali za 26.611,77 EUR. Odhodkov v tabeli 8 ni zapisanih. Leta 2015 je imelo ŠD Tatami presežek prihodkov v vrednosti 5.622,00 EUR, v letih 2016 in 2017 pa je imelo presežek odhodkov.

*Tabela 8: Poslovni izid za leta 2015, 2016, 2017 za ŠD Tatami*

<b>Postavka</b>	<b>Znesek (EUR)</b>		
	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
1. ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE	36.480,00	44.155,32	55.774,86
4. DRUGI POSLOVNI PRIHODKI	0,00	0,00	0,00
5. Stroški blaga, materiala in storitev	30.858,00	45.638,00	72.249,77
a) Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala	0,00	0,00	35.669,49
b) Stroški storitev	30.858,00	45.638,00	36.580,28
6. Stroški dela	0,00	0,00	4.164,98
č) Drugi stroški dela	0,00	0,00	4.164,98

se nadaljuje

Tabela 8: Poslovni izid za leta 2015, 2016, 2017 za ŠD Tatami (nad.)

7. Odpisi vrednosti	0,00	0,00	1.066,80
a) Amortizacija	0,00	0,00	1.066,80
8. Drugi poslovni odhodki	0,00	0,00	0,00
9. Finančni prihodki	0,00	0,00	0,00
10. Finančni odhodki	0,00	0,00	0,00
11. Drugi prihodki	0,00	0,00	0,00
12. Drugi odhodki	0,00	0,00	0,00
13. ČISTI PRESEŽEK PRIHODKOV	5.622,00	0,00	0,00
14. ČISTI PRESEŽEK ODHODKOV	0,00	1.482,68	21.706,69

Vir: Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (brez datuma b).

Sredstva, ki so na voljo društvu, zadoščajo za izvajanje osnovnih programov in nekaj dodatnih dejavnosti. Društvo pa je leta 2017 vložilo velik del svojih sredstev v prenovitev prostorov, v katerem imajo sedaj svoje telovadnice in fitness. Prostor najemajo od Mestne občine Ljubljana, za gradnjo in opremo pa so vložili lastna sredstva. Trenutna sredstva zadostujejo za izvajanje osnovnih programov, vendar bi bilo v prihodnje treba pridobiti tudi sponzorje ali donatorje za lažje pokrivanje vloženi sredstev v razvoj Športnega centra Tatami.

#### 4.4.1.2 Finančna struktura društva

V tabeli 9 so prikazani podatki iz bilance stanja za leta 2015, 2016 in 2017 za ŠD Tatami. Lahko vidimo primerjavo celotnih sredstev med vsemi ocenjevanimi obdobji. Opazimo, da so se celotna sredstva ŠD Tatami v letu 2017 v primerjavi z letom 2016 opazno povečala, in sicer za 47,36 %. Do povečanja celotnih sredstev je prišlo zaradi povečanja kratkoročnih in manjšega povečanja dolgoročnih sredstev. Pri povečanju kratkoročnih sredstev je prišlo do povečanja kratkoročnih poslovnih terjatev. Iz tega lahko sklepamo, da ima društvo veliko prodanih storitev, ki jih stranke še niso poravnale. Pomembno za društvo je, da v prihodnje zmanjša naraščanje kratkoročnih poslovnih terjatev. V primeru naraščanja terjatev se veča verjetnost, da društvo ne bo prejelo plačila in bo moralo terjatev odpisati.

Drugi del bilance stanja zajema obveznosti do virov sredstev, kot lahko vidimo v tabeli 9. Vidimo tudi, da so se skupne obveznosti do virov sredstev povečale. Če pogledamo dolgoročne in kratkoročne finančne obveznosti, vidimo, da so se iz leta 2015 do leta 2017 oboje povečale. Pri dolgoročnih finančnih obveznostih je prišlo do velikega povečanja, in sicer za 17.603,00 EUR. Sklepam, da je društvo prejelo posojila za obnovo prostorov, v katerih so odprli Športni center Tatami.

Tabela 9: Bilanca stanja za leta 2015, 2016 in 2017 za ŠD Tatami

Postavka	Znesek (EUR)		
	2015	2016	2017
SREDSTVA	8.622,00	8.700,00	18.395,06
A. DOLGOROČNA SREDSTVA (I-VI)	6.667,00	5.334,00	5.923,96
II. Opredmetena osnovna sredstva	6.667,00	5.334,00	5.923,96
B. KRATKOROČNA SREDSTVA (I-V)	1.955,00	3.366,00	12.471,10
IV. Kratkoročne poslovne terjatve	0,00	1.299,00	3.636,00
V. Denarna sredstva	1.955,00	2.067,00	8.835,10
C. KRATKOROČNE AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	0,00	0,00	0,00
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	8.622,00	8.700,00	18.395,06
A. SKLAD	-3.575,00	3.356,00	-15.535,43
I. Društveni sklad	-3.575,00	3.356,00	-15.535,43
B. REZERVACIJE IN DOLGOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	0,00	0,00	0,00
C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	6.697,00	5.344,00	24.300,00
I. Dolgoročne finančne obveznosti	6.697,00	5.344,00	24.300,00
Č. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	5.500,00	0,00	9.630,49
II. Kratkoročne finančne obveznosti	0,00	0,00	1.982,93
III. Kratkoročne poslovne obveznosti	0,00	0,00	7.647,56
IV. Kratkoročni dolgovi do članov	5.500,00	0,00	0,00
D. KRATKOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	0,00	0,00	0,00

Vir: Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (brez datuma a).

#### 4.4.1.3 Ocena števila in kakovosti ponudbe glede na konkurente

ŠD Tatami je primarno usmerjeno v športno panogo juda. V društvu se izvaja kakovosten program juda, saj ima društvo dobre pogoje za treniranje. Z odprtjem novih prostorov v letu 2018 pa so dobili tudi lastne prostore, kjer selekcijskim skupinam nudijo telovadnico, specifično pripravljeno za treninge juda, ter fitness. Poleg lastnih prostorov ima društvo tudi kader, ki je ustrezno izobražen in se vsako leto udeležuje seminarjev za dodatno izobrazbo. Društvo ima pet inštruktorjev in dva trenerja juda. Poleg ŠD Tatami ima v osrednjeslovenski regiji lastne prostore za treniranje le še peščica konkurenčnih klubov.



Društvo izvaja programe od tretjega leta starosti naprej, z 11 leti pa otroke združujejo v selekcijske skupine. Poleg juda v društvu izvajajo tudi rekreacijske programe za vse člane. V rekreacijske vadbe se vključujejo starši, vadeči, ki so prenehali s treniranjem juda, in drugi člani. Vsi zaposleni, ki delujejo na področju rekreacijskih skupin, imajo diplomo opravljeno na Fakulteti za šport iz smeri kineziologija ali športna vzgoja. Društvo tako ponuja storitve za vse prebivalce na območju četrtne skupnosti Polje z vidika juda kot z vidika rekreacijskih aktivnosti.

#### *4.4.1.4 Doseženi rezultati in število članov društva*

V društvu je trenutno aktivnih okoli 200 članov. Od tega okoli 120 v judu in okoli 80 članov v rekreacijskih skupinah. V judu vadijo člani v petih skupinah: judo vrtec, začetni tečaj juda, nadaljevalni tečaj juda, tekmovalni judo in judo rekreacija. V sezoni 2018/2019 ima ŠD Tatami dve skupini otrok v judo vrtcu, štiri skupine otrok v začetnih tečajih juda, tri skupine tekmovalcev v nadaljevalnih tečajih juda ter eno tekmovalno in eno rekreativno skupino juda. Največ članov sestavljajo mlajše ekipe, v starejših starostnih kategorijah (mladinci/-ke, ml. člani/-ce in člani/-ce) pa tekmuje le še okoli 12 tekmovalcev, kar je v primerjavi z najmočnejšimi klubi v Ljubljani kar pol manj tekmovalcev.

V tekmovalnem letu 2017 se je ŠD Tatami skupno s seštevkom vseh starostnih skupin uvrstilo na 26. mesto med vsemi judo klubi v Sloveniji, s čimer so izpolnili zastavljeni cilj. V letu 2018 imajo trenutno v starostni kategoriji do 14 let v skupnem seštevku tekmovalki na 3. in 18. mestu (Judo zveza Slovenije, 2018b).

V rekreativne dejavnosti je vključenih okoli 80 ljudi, katerim so ponujene različne vodene vadbe, kot so pilates, joga, funkcionalne vadbe itd.

#### *4.4.1.5 Ugled v javnosti*

ŠD Tatami deluje na področju četrtne skupnosti Polje, kjer dosega pozitiven ugled in tesno sodeluje tudi z društvu in drugimi organizacijami na tem področju. V sezoni 2017/2018 je društvo odprlo nove prostore in tako v ožji skupnosti ponudilo nove storitve za vse starostne skupine. Organizirali so Tek Tatami, ki se ga je v letu 2017 udeležilo 18 ljudi. Sodelovali so pri organizaciji in predstavitvi četrtne skupnosti Polje.

#### *4.4.2 Analiza virov*

V tem delu bom ocenila program storitev, ki jih ponuja društvo, ter kadrovske, tehnološke in organizacijske strukture. S pomočjo te ocene bom kasneje pri SWOT-analizi lažje določila, v katerih delih organizacija deluje dobro oziroma ima prednosti ter kje se pojavljajo možnosti za napredek. Poleg prednosti bom lahko ocenila tudi slabosti, ki se pojavljajo pri delovanju, in podala možnosti za izboljšave.

#### 4.4.2.1 Program storitev

Društvo na podlagi statuta (Športno društvo Tatami, 2003) izvaja sledeče aktivnosti:

- Organizira treninge, priprave in tekmovanja za aktivne tekmovalce v judu. Trenutno imajo organizirane treninge za otroke od 1. razreda naprej.
- Organizira tečaje, vadbe in treninge za druge člane društva (najmlajši in rekreativni člani). V letu 2017 je društvo izvajalo eno vadbo za najmlajše – Judo vrtec in dve vadbi, ki sta bili namenjeni rekreativnim članom – Rekreativna za ženske in Judo rekreacija. Društvo se je z otvoritvijo novih prostorov v letu 2018 razširilo na področju ponudbe vadb in treningov za druge člane društva. Trenutno v društvo delujejo tri vadbe za najmlajše: Tatamček (splošna vadba), Judo vrtec 3–4 leta in Judo vrtec 4 leta in starejši. Za rekreativne člane imajo organizirane različne vodene vadbe in judo rekreacijo. Poleg vodenih vadb pa članom nudijo tudi prosto vadbo v fitnessu.
- Organizira domača in mednarodna tekmovanja. Društvo je od leta 2015 do leta 2017 organiziralo Tek Tatami. Poleg teka pa letno organizira tudi Pokal Tatami, ki je namenjen otrokom od četrtega do dvanajstega leta starosti. Otroci tekmujejo v judu in prilagojenih judo borbah.

Društvo je s širitvijo svoje ponudbe zajelo celoten del prebivalstva v četrtni skupnosti Polje, saj sedaj ponujajo storitve za najmlajše in najstarejše člane, prav tako pa lahko svoje storitve ponudijo tudi celotnim družinam, kar je bil zastavljen cilj pri širitvi. Tako ima društvo s celostno ponudbo in kakovostnimi trenerji prednost pred drugimi konkurenti.

#### 4.4.2.2 Kadrovska struktura

Kader v ŠD Tatami se je v času analiziranja (v letu 2018) povečal, zato bom opisala tako stanje pred in po otvoritvi novih prostorov. Društvo deluje predvsem na dveh področjih. Prvo področje je usmerjeno v judo, drugo področje pa na rekreativne športne aktivnosti.

V društvu na področju juda deluje sedem trenerjev, ki trenutno delajo prek študentske napotnice ali pogodbe. Vsi trenerji so v društvu pričeli kot tekmovalci in se kasneje odločili, da se usmerijo v trenersko delo. Vsi trenerji imajo opravljeno ustrezno izobrazbo, potrebno za delovanje na področju juda. V novi sezoni 2018/2019 pa bodo v ŠD Tatami pričeli z uvajanjem treh novih pomočnikov. S tesnim sodelovanjem in veliko pripadnostjo društvu je sodelovanje trenerjev v društvu dobro. Zaposleni med seboj sodelujejo in so pripravljeni pomagati tudi na drugih področjih, kar daje društvu prednost pred drugimi. Društvo letno vlaga v dodatna izobraževanja trenerjev na vseh področjih.

V času analiziranja je društvo zaposlilo še dodaten kader za delovanje v Športnem centru Tatami na področju rekreativne vadbe. Zaposlili so tri nove študente trenerje in premestili enega judo trenerja. Vsi zaposleni v Športnem centru Tatami imajo končan dodiplomski študij na Fakulteti za šport in se dodatno izobražujejo na različnih kongresih in

izobraževanjih. Društvo se je odločilo, da bodo pri izbiri novih članov njihovega kadra pozorni na ujemanje z že dosedanjim kadrom in na izobrazbo, saj je cilj društva ponuditi kakovostno vadbo ter dolgoročno sodelovati s člani in zaposlenimi v društvu. V društvu verjamejo, da se dolgoročno sodelovanje doseže s tem, da članom ponudijo mlade in energične trenerje, ki imajo znanje na zahtevanem področju in so pripravljeni na nove izzive ter želijo pridobiti izkušnje in rasti z društvom.

Tako imajo v sezoni 2018/2019 zaposlenih 10 trenerjev in dodaten kader, ki vodi recepcijo ŠD Tatami. Ena izmed slabosti pri kadrovski strukturi društva je pomanjkanje redno zaposlenih trenerjev.

V društvu delujejo na odprt način komunikacije, vodilni kadri so odprti za predloge s strani trenerjev. Tako skupaj določijo, katere vadbe so najboljše za njihove člane, s tem pa se motivacija zaposlenih dviguje, saj imajo možnost predstaviti in razviti svoje ideje. Društvo se zaveda, da zaradi delovanja na obrobju mesta potrebuje zaposlene, ki bodo zvesti društvu, zato organizira izobraževanja in spodbuja zaposlene, da pomagajo na področjih delovanja društva, kjer so dobri. Prav tako pa z rednimi sestanki in druženji razvijajo prijateljstva in izboljšujejo komunikacijo med zaposlenimi.

#### *4.4.2.3 Tehnološka struktura*

Pri tehnološki podstrukturi bom analizirala pogoje, v katerih trenirajo najboljši tekmovalci v društvu, in pogoje za izvajanje drugih programov.

ŠD Tatami deluje na štirih osnovnih šolah, kjer potekajo začetni tečaji juda. Na vseh štirih šolah imajo dogovor, da lahko uporabljajo judo blazine, ki jih je zagotovilo društvo in so shranjene v šolah. Poleg tega jim šole dovoljujejo uporabo vseh športnih in pedagoških pripomočkov v telovadnicah. S tem dogovorom imajo trenerji možnost izvajanja najrazličnejših treningov z uporabo najrazličnejših pripomočkov, s čimer zagotavljajo kakovostne in zabavne treninge.

Društvo ima svoj sedež na eni izmed štirih osnovnih šol, v kateri potekajo vsi tečaji od judo vrtca do selekcijskih skupin. V prostorih osnovne šole imajo malo telovadnico na voljo od 16. ure naprej, tako da lahko urnike skupin pripravijo sami. Prostori so opremljeni z blazinami in drugo potrebno opremo za vodenje selekcijskih skupin. Po renovaciji šole ima društvo na voljo tudi dve novi garderobi s tuši in stranišči. Zaradi dovolj velikega števila zaposlenih ne prihaja do časovnega problema usklajevanja treningov, edini problem predstavlja veliko število skupin, ki jih je treba uskladiti na urniku, zato občasno prihaja do gneče v garderobah.

S pridobitvijo novih prostorov v letu 2018 so nekaj takih težav rešili, saj so kondicijske in tehnične treninge selekcijskih skupin premaknili v nove prostore in fitness. S tem so si zagotovili veliko prednost, saj je v Ljubljani le malo društev in klubov, ki delujejo na

področju juda, ki imajo svoje prostore. Trenerjem je na voljo tudi klubski kombi, ki omogoča skupne vožnje na tekmovanja in skupinske treninge.

Novi in stari rekreacijski programi so se z odprtjem Športnega centra Tatami premestili iz osnovne šole v nove lastne prostore. V Športnem centru Tatami se nahaja fitness, ki je opremljen z najnovejšo opremo, ter dve manjši telovadnici, ki sta namenjeni vodenim vadbam, otroškim vadbam, praznovanjem rojstnih dni in judo treningom. Obe telovadnici sta opremljeni z judo blazinami, kar društvu omogoča izvedbo več različnih tečajev in vadb hkrati. V Športnem centru Tatami imajo trenerji na voljo vso potrebno opremo za izvedbo treningov in druženje. Na voljo sta dve garderobi, ki sta opremljeni s tuši, stranišči in garderobnimi omaricami. Na recepciji je ves čas prisoten receptor, ki članom pomaga pri izbiri vadb ali drugih programov. Prav tako pa je vsem članom v Športnem centru Tatami na voljo trgovina s hrano in pijačo.

Za vodenje vseh skupin, nadzor nad vadečimi in organizacijo tekem, priprav in treningov si pomagajo tudi z računalniškimi programi in aplikacijami. IKT je skupen izraz za različne računalniške, informacijske in komunikacijske naprave, aplikacije, internet in storitve (Inštitut za Informatiko, 2018). Vsako društvo se pri svojem delovanju srečuje vsaj z nekaterimi naštetimi oblikami IKT-ja. Hitrost razvoja na tem področju pa od organizacij zahteva stalno prilagajanje sodobnim novostim v tehnologiji.

ŠD Tatami za vodenje društva, organiziranje treningov, priprav in tekem ter nadzor nad obiskom vadečih uporablja programsko opremo Eklub. Poleg tega ima športno društvo tudi svojo spletno stran: <http://www.sdtatami.si/>, od septembra 2018 pa imajo tudi spletno stran za novo odprte prostore <http://www.tatami.si/>. Društvo ima več elektronskih naslovov. Glavni elektronski naslov je [info@sdtatami.si](mailto:info@sdtatami.si), poleg tega pa ima vsak trener tudi svoj elektronski naslov s klubsko končnico. S februarjem 2018 je društvo odprlo nove prostore, v katerih ima tudi klubski prenosni računalnik, ki se uporablja za administrativna dela.

#### *4.4.2.4 Organizacijska struktura*

Organizacijska struktura ŠD Tatami je določena s statutom. Društvo ima štiri organe: občni zbor, upravni odbor, nadzorni odbor in disciplinsko komisijo. Najvišji organ v društvu tako predstavlja občni zbor, ki je sestavljen iz vseh članov. Naloge občnega zbora so zapisane v statutu in so sledeče (Športno društvo Tatami, 2003):

- sprejema in spreminja vse akte društva,
- voli in razrešuje predsednika in člane upravnega, nadzornega odbora in disciplinske komisije,
- potrjuje planske usmeritve za sezono (glede na prejeta poročila o delovanju),
- odloča o prenehanju društva, spojitvi društev ali vstopu v zvezo društev,
- odloča o nakupih in prodajah nepremičnin.

Med zasedanjem dveh občnih zborov društvo vodi upravni odbor. Člani so v upravni odbor voljeni za štiri leta, sestavljajo pa ga predsednik društva, tajnik – blagajnik in predstavnik tekmovalcev. Upravni odbor v društvu skrbi za vse, od finančnega in materialnega poslovanja do tekmovanj. Njegova naloga je, da društvo nemoteno deluje v skladu s sezonskim planom (Športno društvo Tatami, 2003). Predsednik društva je trenutno Peter Antuničević, ki je tudi ustanovitelj ŠD Tatami.

Poleg predsednika pri vodenju pomagajo še tri osebe, ki pomagajo pri vodenju vsakodnevnih zadev, da društvo lažje in bolj optimalno deluje. Naloge so razdeljene na: pomoč pri vodenju materialnega in finančnega poslovanja, pomoč pri vodenju zaposlenih in organiziranju tekmovanj, priprav in treningov ter pomoč pri vseh ostalih opravilih. S takim načinom dela društvo razdeli delo med več oseb, ki skupaj dobro komunicirajo, in zato v zadnjih letih delovanja dosega boljše rezultate v poslovanju. Z delitvijo dela so poskrbeli za primerno organizacijsko strukturo, ki za manjše športno društvo omogoča kar najboljše rezultate. Trenutna organizacijska struktura je primerna in dobro deluje, zaradi širitve pa bodo v društvo morali dodati zaposlene, ki bodo pomagali na različnih področjih, saj bodo s tem omogočili pregledno in tekoče poslovanje.

#### 4.4.3 Analiza obstoječe strategije

V statutu ŠD Tatami zasledimo namen društva, ki je spodbujanje in organiziranje aktivnosti na področju športa in rekreacije (Športno društvo Tatami, 2003). Strategije pa v statutu društvo nima navedene. Trenutno je društvo usmerjeno v razvijanje tekmovalnega kadra in povečevanje članstva s širjenjem ponudbe storitev.

Trenutno društvo deluje na podlagi dogovora med predsednikom in zaposlenimi o strategiji razvoja društva, nima pa strateško zastavljenih ciljev in postavljene strategije. Uspešnost se določa na podlagi kriterija, ki ga določi predsednik društva. Občni zbor enkrat letno pregleduje podana poročila o delovanju društva, ki ga pripravi upravni odbor, vendar se nima interesa vključevati v samo delovanje društva. Upravni odbor vodi celotno delovanje društva, zaradi vključenosti in delitve dela tudi med trenerje pa pri sestavljanju strategije včasih pride le do ustnega dogovora. Za društvo bi bilo treba pripraviti strategijo dela, saj bi s tem svoje poslovanje lahko dvignili na višjo raven.

#### 4.5 SWOT-analiza

SWOT-analiza predstavlja strateško orodje, s katerim ocenimo notranje in zunanje okolje izbrane organizacije. S pomočjo SWOT-analize tako opredelimo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti organizacije. Pri tem prednosti predstavljajo notranje dejavnike, ki jih organizacija lahko izkoristi za doseganje zastavljenih strateških ciljev, slabosti pa predstavljajo notranje dejavnike, ki lahko omejijo doseganje zastavljenih ciljev, v kolikor jih organizacija ne odpravi. Priložnosti in nevarnosti so dejavniki zunanjega okolja, ki prav

tako pomagajo ali omejujejo doseganje zastavljenih ciljev organizacije (Dimovski in drugi, 2014).

V tabeli 10 so predstavljene prednosti in slabosti ŠD Tatami na podlagi opravljenih analiz zunanjega in notranjega okolja. V tabeli 11 pa so predstavljene priložnosti in nevarnosti za ŠD Tatami.

*Tabela 10: Prednosti in slabosti*

<b>Prednosti</b>	<b>Slabosti</b>
Zvesti, motivirani in izobraženi zaposleni.	Pomanjkanje strateškega plana.
Ponudba storitev za vse starostne skupine.	Visok vložek v pridobitev novih prostorov in s tem bolj omejena finančna sredstva.
Kakovostna vadba z najnovejšo opremo.	Pomanjkanje tekmovalcev v najstarejših skupinah.
Aktivno sodelovanje članov na različnih dogodkih.	Trenutno nimajo zaposlenega rednega trenerja.
Potrebna infrastruktura za razvoj tekmovalnega kadra je na voljo.	
Prepoznavnost društva v javnosti.	
Cenovna dostopnost.	
Dobro sodelovanje z drugimi klubi in organizacijami na področju prepoznavnosti juda in telesne aktivnosti.	

*Vir: Lastno delo.*

Iz opravljene analize sem razbrala osem prednosti, ki so predstavljene skupaj s slabostmi v tabeli 10. Prednost ŠD Tatami je, da zaposluje mlade motivirane študente, katerih večina je v društvu prisotna že od otroštva. S širokim znanjem zaposlenih ima društvo možnost ponudbe različnih storitev, s katerimi pokrivajo vse starostne kategorije. Vsi judo trenerji imajo ustrezno usposobljenost, ostali zaposleni pa imajo pridobljeno diplomu oziroma usposobljenost za druge športne panoge, s tem pa skrbijo, da vadbe in treningi potekajo na kar najvišji ravni. Zaradi pridobitve novih prostorov si je društvo zagotovilo vso potrebno infrastrukturo z najnovejšo opremo za razvoj tekmovalnega kadra. Glede na široko paleto ponujenih storitev pa je še ena od prednosti društva, da skrbijo, da ostajajo cenovno dostopni. Zaradi cenovne dostopnosti, izobraženega in motiviranega kadra, ki sodeluje pri različnih društvenih aktivnostih, in pomoči četrtni skupnosti si društvo širi dober ugled v javnosti tako v lastni četrtni skupnosti kot tudi drugje. Za društvo pa je poleg ugleda v javnosti pomembno tudi dobro sodelovanje z drugimi društvi in organizacijami. Tako s konkurenčnimi judo klubi velikokrat sodeluje pri organizaciji tekem za najmlajše.

Poleg prednosti sem zasledila tudi nekaj slabosti. Prva izmed njih je pomanjkanje strateškega plana. Društvo je s pridobitvijo novih prostorov pridobilo potrebno infrastrukturo za nadaljevalni razvoj, vendar pa nimajo zastavljenih ciljev in strateškega načrta, kako izbrane cilje doseči. Zaradi velikega vložka imajo omejena finančna sredstva, zato bi bilo treba razmisliti o možnostih pridobitve dodatnih sponzorjev ali donatorjev. Dve slabosti se vežeta tudi na kadrovsko strukturo, in sicer prva se veže na tekmovalni kader, kjer v starejših skupinah (člani/članice, ml. člani/članice ...) primanjkuje tekmovalcev oziroma prenehajo trenirati iz različnih razlogov. Druga slabost je pomanjkanje redno zaposlenega kadra. Trenutno v društvu nimajo zaposlenega rednega trenerja, kar na dolgi rok lahko predstavlja velik problem.

V tabeli 11 so našteje vse priložnosti in nevarnosti, ki sem jih našla po opravljenih analizah.

*Tabela 11: Priložnosti in nevarnosti*

<b>Priložnosti</b>	<b>Nevarnosti</b>
Povečana prepoznavnost na področju juda.	Vedno večja ponudba različnih športnih storitev.
Večanje zanimanja ljudi za vključevanje v vadbe.	Zmanjšana javno pridobljena sredstva.
Visoka stopnja ukvarjanja s športom v občini Ljubljana.	Sprememba zakonodaje.
Povečano zanimanje staršev za vpis otrok na judo zaradi raziskav z dokazanimi prednostmi razvijanja motoričnih sposobnosti otrok, ki trenirajo judo.	Ponoven nastop finančne krize.
	Povečanje cen najemnin in drugih stroškov za delovanje športnega centra.

*Vir: Lastno delo.*

Kot lahko vidimo v tabeli 11, sem naštejala pet nevarnosti, ki bi lahko resneje ogrozile delovanje društva, v kolikor jih ne bodo upoštevali pri nadaljevanju razvoja in rasti. Prva nevarnost je širjenje ponudbe različnih športnih storitev. V okolici ima društvo veliko konkurence, ki prav tako kot oni širijo svoje storitve in sledijo novim trendov v športu. V primeru spremembe razpisa občine lahko pride do zmanjšanja javno pridobljenih sredstev. Ena izmed nevarnosti je tudi sprememba zakonodaje. V preteklosti so se že pojavile želje po spremembi zakonodaje, ki bi lahko onemogočile delovanje manjšim društvom, saj bi večinski delež dobila le večja društva. Ker društvo najema prostore, mu nevarnost predstavlja tudi povečanje cen najemnin ali drugih stroškov, pomembnih za delovanje Športnega centra Tatami ali Športnega društva Tatami. Zadnja nevarnost pa je ponoven nastop finančne krize. Ob ponovni krizi bi se prebivalci najprej odpovedali ne nujnim stroškom, kamor spadajo tudi športne aktivnosti.

Obstajajo pa tudi priložnosti, ki bi društvu omogočile lažji razvoj. S pomočjo osvojenih zlatih medalj v judu na olimpijskih igrah, ki sta ju osvojili Urška Žolnir in Tina Trstenjak, se je povečala prepoznavnost juda v javnosti. S tem je prišlo tudi do večjega vpisa otrok v judo. Poleg olimpijskih medalj na povečanje zanimanja treniranja juda vplivajo tudi nove raziskave, ki dokazujejo prednosti, ki jih ima trening juda pri razvoju motoričnih sposobnosti otrok in tudi odraslih. Širi pa se tudi splošna zavednost, da je telesna dejavnost potrebna, da zaživimo zdravo. Ljudje se zato vedno več odločajo za obisk vodenih vadb in fitnesa. V kolikor bo društvo izkoristilo te priložnosti, lahko poveča število članov. Po zadnjih raziskavah so ugotovili, da se večja tudi stopnja ukvarjanja s športom v Mestni občini Ljubljana.

#### **4.6 Analiziranje strateških vprašanj oz. določitev strateških ciljev**

Strateška vprašanja so temeljna vprašanja ali izzivi, ki vplivajo na celotno organizacijo (Bryson, 2011). Namen tega koraka pri razvijanju strategije za izbrano organizacijo je opredeliti strateške težave v organizaciji in jih oblikovati kot vprašanja, ki bodo organizaciji pomagala pri oblikovanju rešitev oziroma nadaljnjih strategij (Bryson & Alston, 2005).

Glede na opravljene analize lahko določim strateška vprašanja, ki so pomembna za izbrano organizacijo oziroma strateške cilje. Cilj delovanja društva je spodbujanje mladih in drugih k športnemu načinu življenja. Za doseg tega pa je potrebno, da društvo deluje na najvišji ravni, ima dovolj članov za uspešno poslovanje in ponuja kar najbolj kakovostne storitve, s katerimi skrbi, da so člani zadovoljni.

Na podlagi tega sem postavila štiri strateške cilje:

- dvig uspešnosti poslovanja društva,
- okrepitev kadra ŠD Tatami,
- večanje števila članstva,
- večanje zadovoljstva članov.

**Dvig uspešnosti poslovanja društva** je strateški cilj, ki bi v primeru uresničitve popeljal ŠD Tatami na višjo raven delovanja, kjer bi lahko zagotavljali potrebna materialna in finančna sredstva za nemoteno delovanje ter vlagali v dodatne širitve in opremo v novem Športnem centru Tatami. V društvu bo v prihodnosti potrebna natančna razdelitev dela, da bo organizacijska struktura kar najbolj jasno organizirana in delovala čim bolj optimalno. V društvu deluje dovolj ljudi, ki bi jih ob primernem zanimanju lahko še dodatno vključili v vodenje društva ter s tem optimizirali delovanje in vodenje in tako preprečili možne probleme zaradi povečanega dela. Z dodatnimi okrepitevami in nadaljnjim vzdrževanjem dobre komunikacije med zaposlenimi in predstavniki društva lahko ŠD Tatami pričakuje boljšo uspešnost pri poslovanju.



**Okrepitev kadra ŠD Tatami** sem postavila kot drugi strateški cilj ŠD Tatami. V društvu trenutno deluje 10 trenerjev in dva receptorja. Vsi zaposleni so trenutno študentje, ki poleg dela zaključujejo izobraževanja na prvi ali drugi stopnji. Društvo zaposluje le ljudi, ki imajo potrebno izobrazbo in licence za delovanje na izbranem področju, prav tako pa jim ponuja možnost sofinanciranja dodatnega izobraževanja, vezanega na delovno mesto. Večina trenutnega kadra je v društvu prisotna že od začetka, kjer so vsi pričeli kot tekmovalci. Zaposleni in predstavniki društva dobro sodelujejo med seboj in skupaj razvijajo ideje za nove programe. Za nadaljnje dobro delovanje kadra v ŠD Tatami bo treba zaposliti rednega trenerja, ki bo lahko prevzel večje število ur in s tem preprečil razpad skupin zaradi časovnega primanjkljaja. Večina trenerjev trenutno v društvu deluje le v popoldanskem času zaradi šolskih obveznosti, zato je zaposlitev rednega trenerja optimalna priložnost za društvo. Kader pa seveda v prihodnje lahko okrepijo tudi z izobraževanjem novih mladih tekmovalcev, ki se namesto v tekmovalne vode raje odločijo za rekreacijsko obliko ukvarjanja s športom.

**Večanje števila članstva** je tretji strateški cilj, ki sem ga zastavila. ŠD Tatami trenutno deluje na področju športne rekreacije in tekmovalnega juda. S širitvijo ponudbe storitev, ki so namenjene predvsem starejšim in mladim rekreativcem, so v letošnjem letu pridobili veliko število novih članov. Društvo v prihodnosti z dodatno širitvijo ponudbe storitev, širitvijo ponudbe za otroke ter mlade in širitvijo delovanja na večje območje načrtuje konstantno večanje števila članstva.

**Večanje zadovoljstva članov** je četrti in zadnji strateški cilj za ŠD Tatami. Zadovoljstvo članov je zelo pomemben cilj za nadaljnji razvoj ŠD Tatami. Z zagotavljanjem visoke stopnje zadovoljstva med člani lahko društvo v prihodnosti gradi na svoji prepoznavnosti in ugledu v javnosti. Zadovoljstvo je pri vsakem človeku odvisno od različnih dejavnikov, vendar bom opredelila nekaj skupnih dejavnikov: kakovost storitve, ceno, dostopnost oziroma bližino domu in socialne dejavnike. Z zagotavljanjem kakovostne storitve po dostopni ceni v primerjavi s konkurenti v okolici si tako društvo lahko zagotovi nove in obdrži stare člane. Prav tako je za društvo pomembno, da zagotavlja čim višje zadovoljstvo članov, saj bodo zadovoljni člani širili dobre govornice naprej svojim prijateljem, znancem, sorodnikom... Na tak način, v kolikor je reklama pozitivna, pa se društvu lahko izboljša tudi ugled v javnosti.

#### **4.7 Oblikovanje strategij**

V tem poglavju bom navedla strategije, s katerimi bo društvo lahko doseglo zastavljene strateške cilje. Strategije bom oblikovala po sledečem načinu: za vsak strateški cilj bom predstavila eno ali več strategij, s katerimi se cilj lahko doseže, pri vsaki strategiji bom predstavila tudi glavne ovire izbrane strategije. Na koncu bom iz vseh zapisanih strategij skušala razviti eno skupno strategijo za ŠD Tatami.

STRATEŠKI CILJ 1: Dvig uspešnosti poslovanja društva.

Strategija 1a: Postavitev natančne organizacijske strukture.

Za doseg višje uspešnosti poslovanja bo društvo moralo postaviti natančno in jasno organizacijsko strukturo. V društvo bo treba uvesti nove zaposlene na področju vodenja društva ali dodatno usposobiti trenutne zaposlene za pomoč pri vodenju društva. Z natančno opredelitvijo delovnih mest in nalog, ki morajo biti opravljene, lahko društvo doseže višjo stopnjo uspešnosti poslovanja. Z natančno določeno organizacijsko strukturo in delovnimi nalogami bo jasno, kaj mora kdo postoriti, tako pa bodo stvari v društvu tekle bolj gladko in bodo opravljene pravočasno.

Ovire, ki se lahko pojavijo, so nerazumevanje postavljenih delovnih nalog s strani zaposlenih ali upor trenutnih zaposlenih proti uvedenim spremembam. Druga ovira so seveda lahko finančna sredstva ob zaposlovanju novih članov oziroma dodatnem delu že prisotnega kadra za vodenje ŠD Tatami.

STRATEŠKI CILJ 2: Okrepitev kadra ŠD Tatami.

Strategija 2a: Izobraževanje bodočih trenerjev.

Izobraževanje bodočih trenerjev kot strategija pomeni, da društvo med svojimi člani prične s postopnim uvajanjem članov (bivših tekmovalcev, ki se odločijo za trenersko pot namesto tekmovalno) v trenersko delo. Omogoči jim opravljanje potrebnih izobraževanj, nudi mentorstvo že delujočih trenerjev in jim zagotovi delo po opravljeni pripravljalni dobi. Razvijanje dodatnega kadra znotraj že obstoječih članov je dobro za društvo z dveh vidikov:

- prvi vidik: člani, ki si ne želijo sodelovati v tekmovalnem delu športa, lahko na ta način ostanejo aktivni člani društva. Pri njih je prisotna že visoka pripadnost društvu, ki je zunanji sodelavci nimajo,
- drugi vidik: društvo prične z razvijanjem novega kadra, še predno se pojavi potreba po novem kadru zaradi odhoda trenutnih trenerjev, daljše odsotnosti trenerjev itd.

Ovire, ki se lahko pojavijo pri uresničevanju predstavljanja strategije, so: pomanjkanje tekmovalcev, ki bi radi delovali kot trenerji in ustrezajo kriterijem za pridobitev ustrezne licence. Druga ovira je seveda zagotavljanje zadostnih finančnih sredstev za izobraževanja novih in starih trenerjev ter opravljenega dela.

Strategija 2b: Zaposlitev rednega trenerja.

Druga strategija, s katero bi ŠD Tatami lahko dosegel zastavljen strateški cilj, je zaposlitev rednega trenerja. Trenutno je v društvu dovolj aktivnih članov in finančnih sredstev, da bi društvo prek Mestne občine Ljubljana lahko zaposlilo rednega trenerja. Z zaposlitvijo enega trenerja bi tako pridobili zaposlenega, ki bi pokrival več ur tedensko v dopoldanskem in popoldanskem času ter večje število skupin. S tem bi si društvo

zagotovilo tudi trenerja, ki bi lahko nadomeščal, v kolikor bi kdo od zaposlenih študentov potreboval zamenjavo. Redni trener bi tako lahko prevzel najstarejše skupine, ki zahtevajo največ vloženega časa in truda, s tem pa bi lahko razvili tudi boljše tekmovalne pogoje za tekmovalce.

Možne ovire pri uresničevanju opisane strategije so v največji meri finančna sredstva. V kolikor se prek razpisa s strani občine ne dobi sofinanciranja redno zaposlenega trenerja, bi moralo društvo v celoti pokrivati stroške celotne plače. Drugi problem je nezanimanje trenutnih trenerjev za pozicijo redno zaposlenega trenerja.

Skupni predlogi za uresničitev strateškega cilja:

- društvo naj prične z uvajanjem novih trenerjev po dopolnjenem 16. letu, saj takrat ustrezajo vsem pogojem za pridobitev licence,
- društvo naj uvede obvezno uvajalno obdobje, v katerem trenerji pomočniki delujejo pod nadzorom mentorjev. V tem času so plačani po nižji postavki. S plačilom društvo zagotovi motivacijo za delo pomočnikov in s tem prepreči iskanje dodatne zaposlitve drugje,
- društvo naj v prihodnosti govori s trenutnimi trenerji in postavi plan izobraževanj in pogojev dela za bodočega trenerja po končani izobrazbi. V kolikor je društvo pripravljeno počakati trenerja, da konča trenutno izobrazbo, in mu kasneje ponudi delo, ima več možnosti za pridobitev redno zaposlenega trenerja.

STRATEŠKI CILJ 3: Večanje števila članstva.

Strategija 3a: Individualni pristop.

Društvo deluje v četrtini skupnosti Polje, ki zajema naselja izven strogega centra Ljubljane. Za to področje je značilno poznavanje sosedov, zato tudi društvo deluje na način »vsi poznamo vse«. Vrednote društva so prijateljstvo, prijaznost, pripravljenost pomagati in zanesljivost. S strategijo individualnega pristopa bi se od vseh zaposlenih pričakovalo odprto komuniciranje z vsemi člani (vadečimi ali ne) društva v sklopu vrednot društva. Zaposleni bi si morali vzeti čas za spoznavanje vadečih, njihovih družin, zdravstvenih problemov itd. Na ta način bi članom omogočili individualni pristop k vadbi in njegovim željam, potrebam, hkrati pa bi s sklopom danih vrednot vsakega člana obravnavali kot osebo in ne kot številko na računu. S tem, ko bi zaposleni spoznavali svoje vadeče, bi z njimi vzpostavili prijateljski odnos in razvili dobre medosebne odnose. V prihodnosti pa pozitivni odnosi lahko pomenijo več priporočil in novih članov.

Ovire pri izbrani strategiji so predvsem vezane na izbiro zaposlenih, ki delujejo v sklopu društva. V kolikor kdor koli od zaposlenih ne deli naštetih vrednot društva, lahko društvo predstavi v napačni luči in pripelje do upada članov. Seveda pa so ovira tudi člani sami, ne glede na delovanje društva in zaposlenih se bo vedno našel nekdo, ki mu dani način dela ne bo odgovarjal.

### Strategija 3b: Izobraževanje trenerjev.

Društvo lahko povečuje svoje število članov tudi z dodatnimi izobraževanji zaposlenih. Z dodatnimi izobraževanji tako konstantno zagotavljajo visoko kakovost ponujenih storitev, prav tako pa lahko z novimi izobraževanji razvije nove programe, ki jih ponudi svojim vadečim. Z vlaganjem v izobrazbo trenerjev bo društvo dvignilo tudi motivacijo zaposlenih na visok nivo, s čimer pa bo članom zagotovilo pozitivno naravnane trenerja, ki ga njegovo delo veseli in navdušuje s tem tudi svoje vadeče.

Ovire pri dodatnih izobraževanjih so vezane predvsem na finančna sredstva društva. Društvo ima trenutno 10 zaposlenih. Le-tem je treba ponuditi brezplačna izobraževanja, druga izobraževanja pa lahko tudi sofinancira in z zaposlenimi podpiše pogodbe o delu po opravljenem izobraževanju. Druga ovira so lahko tudi zaposleni, v kolikor niso pripravljeni vložiti časa v svoje izobraževanje.

### Strategija 3c: Ugodnosti za člane društva.

Društvo si je z odprtjem Športnega centra Tatami zagotovilo veliko novih članov. Poleg novih članov pa je imelo tudi veliko obiskovalcev, ki so izbrano storitev testirali, vendar se niso odločili za včlanitev v društvo. Društvo lahko tako večja članstvo tudi s ponujenimi ugodnostmi za člane društva. V te lahko štejemo cenejše karte za storitve, nagradne igre, promocijske izdelke in darila. S ponujanjem ugodnosti lahko ljudi, ki pridejo in testirajo storitve, ki jih društvo ponuja, prepričamo v to, da se včlanijo.

Ovire pri ponujanju ugodnosti so predvsem finančne (koliko lahko društvo ponudi članov, ne da s tem škoduje lastnemu poslovanju).

Skupni predlogi za uresničitev strateškega cilja:

- društvo strategijo individualnega pristopa že dobro uvaja, saj je pri zaposlovanju novih trenerjev imelo strog kriterij glede zelenih licenc, potrebne izobrazbe in osebnostnih lastnosti trenerjev. Predlagamo, da s tem nadaljujejo tudi naprej,
- društvo naj v začetku vsake sezone postavi finančni načrt, koliko je mogoče nameniti za izobraževanja in kakšne ugodnosti lahko ponudi članom.

### STRATEŠKI CILJ 4: Večanje zadovoljstva članov.

#### Strategija 4a: Uvajanje storitev po željah in potrebah članov.

Pred vsako sezono društvo organizira sestanek vseh zaposlenih, kjer se dogovorijo o novih programih, ki bi jih izvajali, in ocenijo uspešnost starih programov. K analizi programov naj se v prihodnosti upošteva tudi želje in potrebe članov, ki jih bodo člani lahko podali zaposlenim (knjiga pohval, želja, ustne informacije itd.). Z upoštevanjem želja članov se lahko poveča njihovo zadovoljstvo in pripadnost, saj je bil njihov predlog s strani predstavnikov društva upoštevan. Z večanjem zadovoljstva se večja tudi možnost rednih

obiskov na treningih. Strategija se ne navezuje samo na uvajanje novih storitev, društvo lahko podobno mnenja članov upošteva tudi na vseh drugih področjih delovanja.

Ovire pri izbrani strategiji so predvsem neupoštevanje mnenja članov s strani predstavnikov društva ali usmerjenost zgolj v pridobivanje finančnih sredstev.

Strategija 4b: Ugodnosti za člane.

Društvo si je z odprtjem Športnega centra Tatami zagotovilo veliko novih članov. Poleg novih članov pa je imelo tudi veliko obiskovalcev, ki so izbrano storitev testirali, vendar se niso odločili za včlanitev v društvo. Društvo lahko tako večja članstvo tudi s ponujenimi ugodnostmi za člane društva. V te lahko štejemo cenejše karte za storitve, nagradne igre, promocijske izdelke in darila. S ponujanjem ugodnosti lahko ljudi, ki pridejo in testirajo storitve, ki jih društvo ponuja, prepričamo v to, da se včlanijo.

Ovire pri ponujanju ugodnosti so predvsem finančne (koliko lahko društvo ponudi članom, ne da s tem škoduje lastnemu poslovanju).

Skupni predlogi za uresničitev strateškega cilja:

- društvo naj upošteva želje in mnenja članov pri uvajanju novih storitev, saj se bodo s tem izognili stroškom uvajanja novih storitev, ki si jih člani ne želijo. Z iskanjem novih storitev bo najceneje vpeljati storitve, za katere že obstaja povpraševanje na našem trgu (društvu),
- ugodnosti za člane, ki so postavljene glede na potrebe članov tako, da društvu z ugodnostmi omogočimo dobro poslovanje in dvignemo zadovoljstvo članov.

#### **4.8 Uvajanje in uresničevanje strategij**

Za uspešno doseganje izbranih strateških ciljev pa ni dovolj samo strateški načrt. Potrebno je tudi uspešno uvajanje in uresničevanje strategije. Bryson (2011) tako navaja, da je v tem koraku treba narediti akcijski načrt, s katerim bomo izbrano strategijo uvedli v delovanje izbrane organizacije.

Za uspešno uvajanje izbranih strategij so odgovorni predstavniki ŠD Tatami. Da bodo strategije uspešno vpeljane v delovanje društva, morajo predstavniki ŠD Tatami upoštevati zmožnosti svojih zaposlenih, pripraviti predračune in akcijske korake, kako bodo izbrane strategije kar najlažje vpeljali.

V tabeli 12 imamo primer akcijskega načrta za dvig uspešnosti poslovanja ŠD Tatami. V akcijskem načrtu sem predstavila aktivnosti, ki bi jih bilo treba izvesti za doseg zastavljenega cilje, in potrebne vire, ki so za izvedbo aktivnosti potrebne. Predvidevam, da bi s sklicem vodstva društva predstavniki lahko opredelili natančno organizacijsko strukturo in delovna mesta, ki bi nato omogočila boljše poslovanje društva. Količino

potrebnih virov sem ocenila s pomočjo vodstva društva. Predvidevajo, da bi za natančno opredelitev organizacijske strukture potrebovali skoraj en mesec, glede finančnih sredstev so ocenili, da bi potrebovali le denar za pogostitev in manjše analize, v kolikor bi bilo potrebno.

*Tabela 12: Akcijski načrt za dvig uspešnosti poslovanja ŠD Tatami*

<b>Aktivnost</b>	<b>Sodelujoči</b>	<b>Rezultat</b>	<b>Viri</b>
Sklic vodstva društva	Predstavniki društva	Opređeljena natančna organizacijska struktura in delovna mesta	Finančna sredstva: 250,00 EUR Čas: 1 mesec

*Vir: Lastno delo*

V tabeli 13 je primer akcijskega načrta za okrepitev kadra ŠD Tatami. Za uspešno dosego cilja sem zastavila dve aktivnosti, rezultat le-teh pa bi bil pridobitev novega kadra za delo v društvu. Prva aktivnost predvideva zaposlitev novih starejših članov, ki še vedno študirajo za delo kot pomočnik in kasneje kot samostojen trener. Druga aktivnost pa predvideva pridobitev redno zaposlenega trenerja. Za izobraževanje novih članov bi potrebovali predvsem čas in finančna sredstva. Društvo prične s plačevanjem pripravnikom po nižji postavki, ki se nato povečuje glede na pridobljeno izobrazbo. Finančna in časovna sredstva so izračunana v primeru izobraževanja in zaposlitve enega novega trenerja.

*Tabela 13: Akcijski načrt za okrepitev kadra ŠD Tatami*

<b>Aktivnost</b>	<b>Sodelujoči</b>	<b>Rezultat</b>	<b>Viri</b>
Izobraževanje novih trenerjev	Trenerji (mentorji), novi trenerji	Pridobljeni novi trenerji za delo v društvu. Delujejo na način, ki jim je predstavljen prek mentorjev v društvu.	Finančna sredstva: 400,00 EUR Čas: min. 6 mesecev
Postavitev oglasa za delo ali dogovor s trenutnimi zaposlenimi	Predstavniki društva	Pridobitev rednega trenerja za delo v ŠD Tatami.	Finančna sredstva: 1.200,00 EUR

*Vir: Lastno delo.*

tabela 14 prikazuje akcijski plan za večanje članstva v ŠD Tatami. Predlagane so tri aktivnosti, s katerimi bi društvo pridobilo večje število članov. Prvi način je odprta komunikacija med člani in zaposlenimi, rezultat tega je boljši, prijateljski odnos med člani in zaposlenimi, kar postopoma pripelje do večjega zadovoljstva. Dobri odnosi s člani lahko pripeljejo v društvo nove člane po priporočilu že obstoječih članov. Za dosego rezultatov bo potreben čas.

Druga aktivnost, kot kaže tabela 14, je izobraževanje trenerjev. Rezultat te aktivnosti je povečano znanje trenerjev, večja strokovnost in kakovost vadbe ter višja motivacija trenerjev za delo. Za izobraževanje bi društvo moralo vložiti finančna sredstva, trenerji pa svoj čas. Zadnja predlagana aktivnost za doseg večjega članstva so ugodnosti za člane. Ugodnosti za člane lahko društvo doseže na različne načine. Predlagala sem dva načina, in sicer nagradne igre in darila. Za večino ugodnosti je potreben finančni vložek s strani oziroma v primeru popustov odpoved nekemu delu prihodka s strani društva.

*Tabela 14: Akcijski načrt za večanje članstva ŠD Tatami*

<b>Aktivnost</b>	<b>Sodelujoči</b>	<b>Rezultat</b>	<b>Viri</b>
Odprta komunikacija med člani in zaposlenimi	Zaposleni, člani	Odprto komuniciranje, prijateljski odnos s strani zaposlenih do članov društva	Čas: konstantno (aktivnost je potrebna skozi celotno obdobje poslovanja)
Izobraževanje trenerjev	Trenerji	Povečanje znanja na področju dela, višja motivacija za delo in kakovostnejše storitve	Finančna sredstva: 150,00 EUR/trenerja (odvisna od števila trenerjev in izobraževanj)
Ugodnosti za člane društva	Zaposleni	Nagradne igre: vsaj 2x letno naj izvedejo nagradno igro, v kateri lahko člani pridobijo zelene nagrade. Darila: vsaj 1x letno naj društvo članom ponudi darilo (novoletno), s katerim lahko člani nato predstavljajo društvo v javnosti.	Finančna sredstva: preračunana glede na postavljen proračun za določeno obdobje (prilagodljiva)

*Vir: Lastno delo.*

Akcijski načrt za večanje zadovoljstva članov ŠD Tatami je prikazan v tabeli 15. Za doseg cilja sem predvidela tri aktivnosti: sestanki s strani vodstva društva, komuniciranje med predstavniki društva in člani ter ugodnosti za člane. Prva in druga aktivnost sta med seboj povezani, saj bi s pomočjo odprtega komuniciranja društvo doseglo, da bi člani podali svoje predloge, želje in mnenja, seveda pa je treba tudi doseči, da vodstvo te predloge upošteva in jih vključi pri načrtovanju novih idej, urnikov itd. Kot tretja aktivnost za večanje zadovoljstva se ponovno predlaga ugodnosti za člane. Poudarek je na zagotavljanju ugodnosti za člane, ki jih nečlani v društvu nimajo, saj na tak način poudarimo, zakaj so naši člani pomembni, in jih vključimo v naše društvo. Za nekatere ugodnosti so potrebna finančna sredstva, ki pa jih društvo določi ob postavljanju proračuna za določeno obdobje.

Tabela 15: Akcijski načrt za večanje zadovoljstva članov ŠD Tatami

Aktivnost	Sodelujoči	Rezultat	Viri
Sestanki s strani vodstva društva	Predstavniki društva	Upoštevanje mnenj, želja in potreb članov društva pri uvajanju novih storitev, načrtovanju novih urnikov itd.	
Komuniciranje med predstavniki društva in člani	Predstavniki društva, zaposleni, člani	Odprto komuniciranje s strani zaposlenih v društvu in s tem omogočanje predlogov s strani članov	
Ugodnosti za člane	Zaposleni	Zagotavljanje ugodnosti za člane pred nečlani. Te so lahko finančne prednosti, materialne ali socialne prednosti	Finančna sredstva: preračunana glede na postavljen proračun za določeno obdobje (prilagodljiva)

Vir: Lastno delo.

#### 4.9 Kontroliranje strategij

Tako kot v dobičkovnih organizacijah je treba uresničevanje strategije spremljati in kontrolirati tudi v nedobičkovnih organizacijah. Cilj kontroliranja strategij je nadzor nad poslovanjem in uresničevanjem sprejetih strategij ter primerjava odmikov od začrtane začetne smeri (Čater in drugi, 2011).

Kontrola mora omogočati hitro ukrepanje in prilagajanje strateškemu planu. Cilj kontroliranja strategij je kakovostno preverjanje in popravljanje sprejetih strategij ter postavljati nova izhodišča za načrtovanje novega strateškega plana (Možina in drugi, 2002). S kontrolo preverjamo in preprečujemo morebitne težave strategij in s pridobljenim znanjem pravočasno ukrepamo.

Z zagotavljanjem ustrezne kontrole omogočamo predstavnikom ŠD Tatami, da uresničijo izbrane strategije in s tem dosežejo zastavljene strateške cilje. Z izvajanjem kontrole si bo ŠD Tatami zagotovilo uspešno uresničevanje strategij in s tem bolj uspešno poslovanje. Z izbranimi strateškimi cilji si je društvo začrtalo smer dela in razvoja. S kontrolo bodo zagotovili, da bo društvo delovalo v tej smeri, prav tako pa bodo v prihodnosti lažje ocenili delo zaposlenih in druge vidike, ki so pomembni za uspeh ŠD Tatami.

#### SKLEP

Nedobičkovne organizacije so kljub svoji nedobičkovnosti še vedno organizacije, kjer deluje veliko ljudi, zato je za uspešno delovanje potrebno ciljno usmerjeno vodenje.



Predstavniki nedobičkovnih organizacij se morajo zavedati, da bo treba za uspešno poslovanje postaviti cilje in načrt, ki bo deloval v smeri doseganja ciljev. Namen mojega magistrskega dela je bil razviti strategije za ŠD Tatami.

Enako pomembno kot je strateški načrt za organizacijo, pa sta pri delovanju nedobičkovnih organizacij pomembna tudi sodelovanje ter dober ugled v okolici in javnosti. Z vzpostavitvijo dobrih odnosov s člani ter drugimi društvi in skupnostmi v regiji si organizacija zagotovi zvestobo članov in tako postane bolj konkurenčna v primerjavi z drugimi organizacijami na tem področju.

ŠD Tatami deluje na področju četrtnih skupnosti Polje in Moste, ponujajo pa storitve na področju juda in rekreacijskih vadb. Poslanstvo ŠD Tatami je spodbujati in širiti načela juda in zdravega življenjskega sloga med člane in druge ljudi. S svojim delom in znanjem želijo usmerjati prebivalce četrtne skupnosti v aktiven način življenja ter širiti svoja znanja, pridobljena na področju športa.

V magistrskem delu sem izvedla analizi notranjega in zunanjega okolja ter s pomočjo pridobljenih rezultatov naredila SWOT-analizo. S pregledom prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti za ŠD Tatami sem želela osvetliti priložnosti, ki se pojavljajo za napredek, in dejavnike, ki jih pri napredku omejujejo. Glavne prednosti ŠD Tatami so:

- izobražen in motiviran kader, ki je prisoten že od vsega začetka,
- široka ponudba storitev, ki zajema celotno populacijo v četrtni skupnosti,
- cenovna dostopnost in potrebna infrastruktura za izvajanje vseh storitev,
- pozitiven ugled v javnosti.

Glavne slabosti, ki sem jih odkrila pri analizi ŠD Tatami:

- pomanjkanje strateškega plana,
- pomanjkanje članov v starejših tekmovalnih skupinah,
- pomanjkanje redno zaposlenega kadra.

Glavne priložnosti za ŠD Tatami, ki sem jih našla skozi opravljene analize:

- povečano zanimanje ljudi za vključevanje v športne aktivnosti,
- visok odstotek prebivalcev v Ljubljani, ki se ukvarjajo s športnimi aktivnostmi,
- večanje prepoznavnosti juda v Sloveniji, zahvaljujoč zlatim medaljam na Olimpijskih igrah in raziskavam, ki opredeljujejo judo kot optimalno aktivnost za otroke za razvoj motorike.

Poleg priložnosti pa se pojavljajo tudi nevarnosti, ki lahko napredek ŠD Tatami omejijo. Glavne nevarnosti so:

- večanje ponudbe športnih storitev,

- spremembe zakonodaje in s tem oteženo pridobivanje javnih sredstev,
- povečanje stroškov, ki bi omejili delovanje Športnega centra Tatami.

Strateški cilji so bili določeni na podlagi vizije, poslanstva in rezultatov izvedenih analiz. V magistrskem delu sem podala več strateških ciljev, ki bi jih v ŠD Tatami morali upoštevati kot pomembne, v kolikor želijo izboljšati uspešnost poslovanja. Podala sem štiri strateške cilje, in sicer:

- dvig uspešnosti poslovanja društva,
- okrepitev kadra ŠD Tatami,
- večanje števila članstva,
- večanje zadovoljstva članov.

Društvu sem na podlagi predlaganih strateških ciljev postavila strategije, s katerimi je strateške cilje mogoče doseči. Za dvig uspešnosti poslovanja društva sem predlagala, da društvo ponovno pregleda in prilagodi ter natančneje opredeli svojo organizacijsko strukturo.

Pri drugem strateškem cilju sem predlagala dve strategiji, na koncu pa sem podala skupne predloge za uresničitev strateškega cilja. Društvo lahko okrepi kader, s pomočjo uvajanja novih trenerjev iz vrst svojih članov in s trenutno zaposlenimi študenti načrtuje redno zaposlitev enega izmed njih.

Pri strateških ciljnih večanje števila članstva in večanje zadovoljstva članov se strategije med seboj prekrivajo. Za večanje števila članstva sem predlagala, da zaposluje zaposlene, ki imajo osebnostne lastnosti, ki se vežejo z vizijo društva. Z vlaganjem v izobraževanje trenerjev in ugodnosti za člane pa lahko društvo dvigne motivacijo obojih na višjo raven in tako posredno vpliva na večanje števila članov. Skozi vpeljevanja ugodnosti za člane in upoštevanje njihovih potreb in želja bo društvo lahko razvijalo zadovoljstvo svojih članov.

Z magistrskim delom sem za ŠD Tatami razvila strateški načrt, ki ga lahko uporabijo kot izhodišče za razvijanje lastnega strateškega načrta za prihodnje leto. Z upoštevanjem podanih smernic in kontrolo izvedenega imajo v ŠD Tatami veliko možnosti za dodaten razvoj društva in uspešnejše poslovanje.

## LITERATURA IN VIRI

1. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. (2017). *Informacija o poslovanju društev v Republiki Sloveniji v letu 2016*. Pridobljeno 17. avgusta 2018 iz [https://www.ajpes.si/doc/LP/Informacije/Informacija\\_LP\\_drustva\\_2016.pdf](https://www.ajpes.si/doc/LP/Informacije/Informacija_LP_drustva_2016.pdf)
2. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. (brez datuma a). *Bilanca stanja za leto 2015, 2016, 2017*. Pridobljeno 20. septembra 2018 iz <https://www.ajpes.si/>

3. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. (brez datuma b). *Poslovni izid za leto 2015, 2016, 2017*. Pridobljeno 20. septembra 2018 iz <https://www.ajpes.si/>
4. Allison, M. & Kaye, J. (2005). *Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook*. Hoboken, N.J.: Wiley.
5. Bryson, J. M. (2010). The Future of Public and Nonprofit Strategic Planning in the United States. *Public Administration Review*, 70, 255-267.
6. Bryson, J. M. (2011). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. San Francisco: Jossey-Bass.
7. Bryson, J. M. & Alston, F. K. (2005). *Creating and implementing your strategic plan: a workbook for public and nonprofit organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
8. Burkhart, P. J. & Reuss, S. (1993). *Successful strategic planning: a guide for nonprofit agencies and organizations*. Newbury Park; London; New Delhi: Sage.
9. Center nevladnih organizacij Slovenije. (2018a). *Društvo*. Pridobljeno 30. marca 2018 iz <https://www.cnvos.si/nvo-vseved/spletni-vodici/?path=#0#1>
10. Center nevladnih organizacij Slovenije. (2018b). *Število NVO*. Pridobljeno 28. marca 2018 iz <https://www.cnvos.si/nvo-sektor-dejstva-stevilke/povzetek/>
11. Čater, T., Lahovnik, M., Pučko, D., Rejc Buhovac, A., Duh, M. & Dimovski, V. (2011). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K. & Grošel, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Helmig, B., Ingerfurth, S. & Pinz, A. (2014). Success and failure of nonprofit organizations: Theoretical foundations, empirical evidence and future research. *International Society for Third-Sector Research*, 25, 1509-1538.
14. Herzlinger, R. E. (1994). Effective oversight: A guide for nonprofit directors. *Harvard Business Review*, 72(4), 52-60.
15. Hussey, D. E. (1998). *Strategic management*. Oxford [etc.]: Butterworth-Heinemann.
16. Inštitut za Informatiko. (2018). *Osnovni pojmi ITK*. Pridobljeno 16. septembra 2018 iz <https://ii.feri.um.si/sl/studij/osnovni-pojmi-itk/>
17. Jelovac, D. (2002). *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*. Ljubljana: Visoka šola za management.
18. Judo klub Tatami. (2017). *O nas*. Pridobljeno 19. novembra 2017 iz <http://www.sdtatami.si/>
19. Judo zveza Slovenije. (2018a). *Klubi*. Pridobljeno 15. januarja 2019 iz <https://judoslo.si/joinus>
20. Judo zveza Slovenije. (2018b). *Klubsko točkovanje*. Pridobljeno 6. septembra 2018 iz <https://judoslo.si/ranking>
21. Jurca, S. (2009). *Razvijanje strategije v nedobičkovni združbi: primer nogometnega kluba Jezero Medvode* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Kolarič, Z. (1994). Neprofitno-volonterske organizacije v Sloveniji. *Časopis za kritiko znanosti*, str. 107-120.
23. Martinelli, F. (1999). *Strategic planning manual*. Milwaukee, WI: Center for Public Skills Training.
24. Martinelli, F. & Krapše, S. (1999). Strateško planiranje v javni neprofitni organizaciji: Prikaz modela. *Neprofitni Management*, 2, 11-20.
25. McHatton, P. A., Bradshaw, W., Gallagher, P. A. & Reeves, R. (2011). Results from a strategic planning process: Benefits for a nonprofit organization. *NML Nonprofit Management and Leadership*, 22(2), 233-249.

26. Mestna občina Ljubljana. (brez datuma a). *Četrtna skupnost Moste*. Pridobljeno 5. septembra 2018 iz <https://www.ljubljana.si/sl/moja-ljubljana/cetrtnne-skupnosti-v-ljubljani/cetrtnne-skupnosti-v-ljubljani-2/cetrtna-skupnost-moste/>
27. Mestna občina Ljubljana. (brez datuma b). *Četrtna skupnost Polje*. Pridobljeno 5. septembra 2018 iz <https://www.ljubljana.si/sl/moja-ljubljana/cetrtnne-skupnosti-v-ljubljani/cetrtnne-skupnosti-v-ljubljani-2/cetrtna-skupnost-polje/>
28. Mestna občina Ljubljana. (brez datuma c). *Odlok o proračunu Mestne občine Ljubljana za leto 2016, 2017 in 2018*. Pridobljeno 20. septembra 2018 iz <https://www.ljubljana.si/sl/mestna-obcina/proracun-mestne-obcine-ljubljana/>
29. Mevlja, B. & Kavčič, K. (2012). *Strateški razvoj nevladnih organizacij v Sloveniji: strategija sistemskega razvoja nevladnih organizacij*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
30. Mintzberg, H. (2000). *The rise and fall of strategic planning*. London: Financial Times/Prentice Hall.
31. Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M. I., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., . . . & Kovač, B. (2002). *Management : nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
32. Nacionalni inštitut za javno zdravje. (2014). *Izzivi v izboljševanju vedenjskega sloga in zdravja*. Pridobljeno 10. januarja 2019 iz [http://www.nijz.si/files/publikacije-datoteke/izzivi\\_desetletje\\_cindi\\_14.pdf](http://www.nijz.si/files/publikacije-datoteke/izzivi_desetletje_cindi_14.pdf)
33. Nutt, P. C. & Backoff, R. W. (1992). *Strategic management of public and third sector organizations: a handbook for leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.
34. Pevcin, P., Bogilović, S., Benčina, J. & Hrovatin, N. (2017). *Strateški menedžment v javnem sektorju*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
35. Pravno-informacijski sistem. (2014). *Nacionalni program športa v Republiki Sloveniji 2014 - 2023*. Pridobljeno 6. septembra 2018 iz <http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=NACP24#>
36. Pučko, D. (2006). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
37. Register lokalnih skupnosti. (2017). *Odlok o izbiri in sofinanciranju dejavnosti izvajalcev letnega programa športa v Mestni občini Ljubljana*. Pridobljeno 6. septembra 2018 iz <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina?urlurid=20173653>
38. Salamon, L. M. & Anheier, H. K. (1996a). *The emerging nonprofit sector: an overview*. Manchester; New York: Manchester University Press.
39. Salamon, L. M. & Anheier, H. K. (1996b). *The international classification of nonprofit organizations: ICNPO-revision 1*. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies.
40. Statistični urad Republike Slovenije. (2018). *Regije v številkah - Statistični portret slovenskih regij 2018*. Pridobljeno 10. januarja 2019 iz [https://www.stat.si/StatWeb/File/DocSysFile/9959/regije\\_v\\_stevilkah\\_2018.pdf](https://www.stat.si/StatWeb/File/DocSysFile/9959/regije_v_stevilkah_2018.pdf)
41. Statistični urad Republike Slovenije. (brez datuma). *Prebivalstvo*. Pridobljeno 3. septembra 2018 iz <https://pxweb.stat.si/pxweb/dialog/Saveshow.asp>
42. Svetovna zdravstvena organizacija. (brez datuma). *Slovenia - Physical activity factsheet*. Pridobljeno 10. januarja 2019 iz [http://www.euro.who.int/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0007/288124/SLOVENIA-Physical-Activity-Factsheet.pdf](http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0007/288124/SLOVENIA-Physical-Activity-Factsheet.pdf)
43. Športno društvo Tatami. (2003). *Statut Športnega društva Tatami* (interno gradivo). Ljubljana: ŠD Tatami.
44. Šugman, R., Bednarik, J., Doupona Topič, M., Jurak, G., Kolarič, B., Kolenc, M., . . . & Tušak, M. (2006). *Športni menedžment*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.

45. Tavčar, M. I. (2008). *Strateški management nepridobitnih organizacij* [skripta]. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
46. Trunk Širca, N., Tavčar, M. I. & Abrahamsberg, N. (2003). *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
47. Žnidaršič, J. (2017). *Uvod v management neprofitnih organizacij* (interno gradivo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
48. Žnidaršič Kranjc, A. (1996). *Ekonomika in upravljanje neprofitne organizacije*. Postojna: Dej.