

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**RAZVIJANJE STRATEGIJE SMUČARSKEGA KLUBA IHAN**

Ljubljana, marec 2020

KLEMEN BAUER

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Klemen Bauer, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Razvijanje strategije smučarskega kluba Ihan, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Tomažem Čatrom

### IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študenta: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 STRATEŠKI MANAGEMENT V NEДОБИČKOVNIH ORGANIZACIJAH .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Osnove strategije in strateškega managementa .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Nedobičkovne organizacije .....</b>	<b>4</b>
1.2.1 Kultura v nedobičkovnih organizacijah.....	5
1.2.2 Razlike med dobičkovnimi in nedobičkovnimi organizacijami .....	6
1.2.3 Društvo kot nedobičkovna organizacija .....	7
<b>1.3 Strateški management in nedobičkovne organizacije .....</b>	<b>7</b>
<b>1.4 Modeli strateškega managementa v nedobičkovnih organizacijah .....</b>	<b>9</b>
1.4.1 Model Burkhart – Reuss .....	10
1.4.2 Martinellijev model strateškega managementa .....	11
1.4.3 Nuttov in Backoffov model strateškega managementa .....	12
1.4.4 Brysonov model strateškega managementa.....	13
<b>2 PREDSTAVITEV SMUČARSKEGA KLUBA IHAN.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 Zgodovina smučarskega kluba Ihan .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2 Poslanstvo SK Ihan.....</b>	<b>16</b>
<b>2.3 Vizija SK Ihan.....</b>	<b>17</b>
<b>3 RAZVIJANJE STRATEGIJE SMUČARSKEGA KLUBA IHAN .....</b>	<b>18</b>
<b>3.1 Začetni dogovor .....</b>	<b>18</b>
3.1.1 Analiza udeležencev SK Ihan.....	19
3.1.2 Dogovor o strateškem planu .....	19
3.1.3 Namen procesa planiranja .....	20
3.1.4 Naloge in določitev oseb, ki sodelujejo v procesu planiranja .....	20
<b>3.2 Analiza zunanjega okolja.....</b>	<b>21</b>
3.2.1 Politično – pravno podokolje.....	22
3.2.2 Gospodarsko podokolje .....	23
3.2.3 Socialno – kulturno podokolje.....	25
3.2.4 Tehnično – tehnološko podokolje .....	27
3.2.5 Analiza konkurence .....	27
<b>3.3 Analiza notranjega okolja.....</b>	<b>28</b>
3.3.1 Dosedanja ocena poslovanja SK Ihan .....	29
3.3.1.1 Rezultatska uspešnost .....	29
3.3.1.2 Število članov – tekmovalcev.....	31
3.3.1.3 Kakovost programa kluba glede na konkurenco .....	31
3.3.1.4 Ugled kluba pri partnerjih in javnosti.....	32
3.3.2 Sedanja strategija kluba .....	32
3.3.3 Ocena resursov kluba.....	33

3.3.3.1	<i>Ocena resursov kadrovske podstrukture</i> .....	33
3.3.3.2	<i>Ocena finančnih virov</i> .....	33
3.3.3.3	<i>Ocena fizičnih virov (opreme in prostorov)</i> .....	35
<b>3.4</b>	<b>Celovita analiza</b> .....	<b>36</b>
3.4.1	Organizacijska in kadrovska podstruktura .....	37
3.4.2	Tehnološka podstruktura .....	38
3.4.3	Finančno trženjska podstruktura.....	39
3.4.4	Povzetek strateške analize .....	40
<b>3.5</b>	<b>Strateška vprašanja in določitev ciljev</b> .....	<b>40</b>
<b>3.6</b>	<b>Razvijanje strategije</b> .....	<b>41</b>
3.6.1	Strategija pridobivanja kakovostnega kadra.....	43
3.6.2	Strategija zagotavljanja finančnih sredstev za kakovostno delo .....	44
3.6.3	Strategija trženja in odnosov z javnostjo.....	45
<b>3.7</b>	<b>Pregled, sprejetje in uresničevanje strategije</b> .....	<b>47</b>
<b>3.8</b>	<b>Kontrola strategij</b> .....	<b>48</b>
<b>SKLEP</b>	.....	<b>50</b>
<b>LITERATURA IN VIRI</b>	.....	<b>52</b>

## KAZALO TABEL

Tabela 1:	Razlogi za uvedbo strateškega managementa .....	8
Tabela 2:	Članstvo SK Ihan (2012-2018).....	19
Tabela 3:	Sredstva občine Domžale (2012-2018) .....	23
Tabela 4:	Pokal Slovenije, skupni seštevek (klubi - vse kategorije) .....	30
Tabela 5:	Pokal Slovenije, skupni seštevek (klubi - delo z mladimi) .....	30
Tabela 6:	SWOT matrika.....	37
Tabela 7:	SWOT – Organizacijska podstruktura.....	38
Tabela 8:	SWOT – Tehnološka podstruktura .....	39
Tabela 9:	SWOT – Finančno trženjska podstruktura .....	40
Tabela 10:	Akcijski načrt za uresničevanje strategij v SK Ihan .....	47

## KAZALO SLIK

Slika 1:	Burkhart – Reuss model .....	<b>Napaka! Zaznamek ni definiran.</b>
Slika 2:	Martinellijev model .....	11
Slika 3:	Nutt – Buckoff model.....	12
Slika 4:	Brysonov model .....	14
Slika 5:	Deset izvajalcev športnih dejavnosti v občini Domžale, ki so prejeli največji delež občinskih namenskih sredstev v letu 2015 .....	24

Slika 6: Članstvo SK Ihan (2012-2018) .....	31
Slika 7: Poslovanje SK Ihan (2010 – 2017) .....	34
Slika 8: Proračun SK Ihan v 2017 .....	34
Slika 9: Proces strateške kontrole v SK Ihan.....	49



## UVOD

Uspešno poslovanje organizacij v sodobnem času, bodisi v pridobitnih ali nepridobitnih, zahteva natančno razčlenjen in sistematičen pristop, med katerimi vodilno mesto zavzema strateški management. Formiranje primerne strategije, ki je sestavni del celotnega načrtovanja in ustrezen proces načrtovanja, skupaj prineseta pozitiven rezultat uspešne strategije. Gre za skupek dejavnikov, ki tvorijo in omogočajo nemoten razvoj organizacije, vključno z opredeljeno vizijo in poslanstvom ter določenimi strateškimi cilji.

Dejstvo je, da vsaka organizacija s svojimi značilnostmi predstavlja edinstven sistem delovanja, na katerega je nemogoče neposredno, po enotnem modelu, implicirati teoretična izhodišča. Potrebno je izluščiti pomembne in vitalne elemente organizacije in njeno strategijo, razmišljanje ter pristop pa prilagoditi njenim zahtevam oziroma okolju, z vsemi pripadajočimi značilnostmi. Kar pa je skupno in bistvenega pomena za končni uspeh, je skrbna priprava načrtov in njihovo uresničevanje, kar je po Brysonu (2011) možno samo s skrbnimi in sposobnimi ljudmi, ki so predani in zvesti svoji organizaciji.

Eden temeljnih dejavnikov za uspešno delovanje organizacije je izbira ustrezne strategije. V največji meri je odvisna od usmerjenosti delovanja in situacije, v kateri se organizacija nahaja. Pred odločitvijo za posamezno strategijo in razvijanjem le-te, je potrebno opraviti podrobno analizo zunanjega in notranjega okolja, v katerem organizacija deluje, saj ravno ti dejavniki najbolj vplivajo na pravo odločitev. Pomembno je, da organizacija pozorno spremlja in pozna okolje, v katerem deluje in se nahaja, ter se primerno odziva na spremembe. Samo tako bo v sodobnem času lahko preživela, obstala in se nadaljnje razvijala.

Za razvijanje strategije poznamo različne pristope oziroma modele, pri čemer je vsak s svojimi značilnostmi razvit, oziroma primeren za različne tipe organizacij. V osnovi se modeli med seboj ne razlikujejo močno, opazimo pa razlike, na primer pri drugačnem prikazu nekaterih delov pri razvijanju strategije, različna pa je lahko tudi stopnja detajlov. Smučarski klub Ihan je tipičen primer nedobičkovne organizacije, zato se bom pri magistrskem delu osredotočil na pristope, ki so razviti posebej za razvoj strategije v nedobičkovnih organizacijah.

V našem primeru je najbolj logična izbira Brysonov model, ki je prilagojen prav za nedobičkovne organizacije, kakršna je Smučarski klub Ihan (v nadaljevanju SK Ihan). Pristop je dobro razčlenjen in izpopolnjen, primeren za razvijanje strategije kluba, ki deluje v nepredvidljivem okolju, z omejenimi finančnimi viri in v veliki zunanji konkurenci.

Glavni **namen** magistrskega dela je vodstvu kluba prikazati strateške možnosti razvoja organizacije, magistrsko delo pa bi lahko služilo tudi kot smernik pri nadaljnjem vodenju in odločitvah glede strateške usmeritve kluba. Navsezadnje pa želimo preko magistrskega dela utrditi in razširiti svoje znanje s področja managementa v športu in organizacij.

Eden od poglavitnih **ciljev** magistrskega dela je ocenitev trenutnega stanja in delovanja kluba ter vodstvu predstaviti alternative in možnosti razvoja na podlagi strateške analize kluba. Ta do sedaj ni bila izdelana in je bila le predmet obravnave (razprave) na različnih formalnih in neformalnih srečanjih vodstva, strokovnega dela kluba (trenerjev) in drugih članov kluba. Klub se je v vseh teh letih uspešno soočal z izzivi današnjega časa in spretno krmaril med ovirami, ki jih te prinašajo. Ob dolgoletni tradiciji delovanja, relativno uspešnem poslovanju in očitnem potencialu kluba, pa smo brez dvoma prišli do točke, ko je za nadaljnji razvoj kluba potreben sistematičen pristop z natančno opravljeno analizo ter izdelano strategijo razvoja.

Pri **raziskovalnih vprašanjih** poskušamo ugotoviti ali obstajajo možnosti za nadaljnji razvoj strategije in če, kakšne so. Na osnovi Brysonovega modela iščemo in razvijamo najustreznejšo strategijo za obravnavano organizacijo, ki je tipični primer manjše nedobičkovne organizacije. To poskušamo doseči na podlagi analize okolja (zunanje, notranje), kjer se organizacija nahaja in deluje ter s celovito strateško oceno organizacije – slov. izraz (angl. strengths, weaknesses, opportunities, threats, v nadaljevanju SWOT analizo). Učinkovita uporaba ugotovitev iz analiz je ključnega pomena pri določanju strateških ciljev in razvijanju strategij.

Vrsto aktivnosti, ki jih proces strateškega načrta zajema, organizacija izpelje zaradi oblikovanja in lažje uresničitve strateškega poslanstva in ciljev. Izdelava strategije je ocena ustreznih strategij in izbira najboljše oziroma najbolj primerne alternative (Jaklič & Ivanko, 2006).

Za potrebe preverjanja raziskovalnih vprašanj se uporablja deskripcijo, kompilacijo, analizo, sintezo in komparativno **metodo**. S pomočjo strokovne literature in virov ter povzetkom misli tistih avtorjev, ki so uporabni za naše delo, je orisano teoretično področje obravnavanega področja. V empiričnem delu prevladujeta analiza podatkov in strnitev glavnih ugotovitev, čemur sledi primerjalna metoda, ki je uporabljena v primeru primerjave različnih podatkov.

V magistrskem delu so uporabljeni tako sekundarni kot primarni **podatki**. Prvi del je oprt na sekundarne vire, pridobljene v knjižnici in na spletu, z njimi pa je osnovan teoretični okvir magistrskega dela. Uporabljena je tudi interna dokumentacija o izbrani športni organizaciji – statut Smučarskega kluba Ihan, različni pravilniki in druge obstoječe evidence. V nadaljevanju so preko strukturiranih intervjujev ključnih oseb izbranega področja (sodelavci v SK Ihan) zbrani še primarni podatki. Za vpogled v tista področja delovanja, ki niso formalno opisana, a lahko ravno tako pomembno vplivajo na delovanje organizacije in oblikovanje strategije, je uporabljena metoda opazovanja z udeležbo.

**Vsebinsko** je delo razdeljeno na dva dela, znotraj katerih je razčlenjeno na tri glavna poglavja. Prvo poglavje je skoraj v celoti namenjeno teoretičnim izhodiščem, na katera se v drugem delu pretežno opiram. Opisani so pristopi oziroma modeli planiranja, ki so jih avtorji



razvili posebej za nedobičkovne organizacije. Znotraj prvega poglavja so opredeljene nedobičkovne organizacije in njihove značilnosti ter primerjane z dobičkovnimi. V raziskavi je obravnavano (športno) društvo, zato je podrobneje razčlenjen in opisan še ta tip organizacije. V drugem poglavju je predstavljena obravnavana organizacija – SK Ihan ter zgodovina, poslanstvo in vizija kluba.

S tretjim poglavjem preidemo na praktični del magistrskega dela, kjer je analiza zunanjega okolja razdeljena na tri dele. In sicer so, kot je potrebno, preučene tendence v najširšem okolju, analizirani odjemalci ter konkurenca in morebitne partnerske organizacije (Čater, 2011, str. 137–138).

V nadaljevanju magistrskega dela je na podlagi natančnih analiz notranjega in zunanjega okolja ter celotne SWOT analize, prikazan razvoj strategije za področja, ki smo jih v klubu ocenili oziroma določili za kritična.

Delne strategije, ki so temeljile na vsakoletni improvizaciji, želimo poenotiti in združiti v eno celovito, temeljno strategijo. Ta odgovori na ključna strateška vprašanja znotraj kluba ter pospeši razvoj v prihodnosti na vseh ravneh delovanja. Postopek razvijanja strategij za uresničitev opredeljenih strateških ciljev je razdeljen in izveden v treh korakih (Pučko, 2006, str. 63).

# **1 STRATEŠKI MANAGEMENT V NEDOBIČKOVNIH ORGANIZACIJAH**

## **1.1 Osnove strategije in strateškega managementa**

Pojem strateški, ki izhaja iz grške besede »strategos« in se nanaša na strategijo, spretnost, taktiko, pomeni vodenje, vsebinsko pa ima v okviru načrtovanja dolgoročen pomen in se ukvarja z doseganjem točno določenih ciljev.

Za strateški management enoznačna opredelitev ne obstaja. Lahko ga opišemo le kot vseobsegajoče dejavnike, ki pomembno in dolgoročno vplivajo na upravljanje in management organizacije (Trunk Širca & Tavčar, 2000, str. 34). Strateški management kot proces lahko opredelimo kot dinamičen sistem, ki ga tvorijo tri faze, med katerimi vodilno vlogo predstavlja faza strateškega načrtovanja. Preostali dve sta faza določanja načrtnih predpostavk ter faza kontrole in realizacije strateškega načrta. Za vse faze velja, da so sestavljene iz mnogo elementov, ki so med seboj neposredno povezani in soodvisni.

David (2011, str. 37) definira strateški management kot vedo o določanju, izpopolnjevanju in ocenjevanju odločitev, ki pomagajo organizaciji izpolniti določene cilje. V načrt vstavljajo razne funkcije, z namenom uresničevanja končnega cilja celotne organizacije. Predvsem naj

bi bil namen celotnega procesa managementa, izkoristiti celoten potencial organizacije in ustvariti nove priložnosti v prihodnosti delovanja.

Po Pučko (2006) v poslovnem svetu strateški management opredelimo kot skupek aktivnosti oblikovanja in izvajanja, ki bistveno vplivajo na področja, ki so vitalnega pomena za delovanje in obstoj podjetja oziroma organizacije. Bolj kot za eksaktno metodo, gre za filozofijo, ki jo določeno podjetje sprejme in ki sledi dinamiki okolja v katerem neko podjetje deluje. Navsezadnje odgovarja na vprašanje v katero smer, na katero področje naj se organizacija razvija.

Nekateri avtorji (Čater, 2011, str. 20) strateški management opisujejo kot celostne, dolgoročne odločitve in akcije, ki ključno, celovito in stalno vplivajo na organizacijo oziroma njeno strukturo. Bistveno pri odločitvah in akcijah naj bi bila izvedba pravih, pomembno pa je tudi, da so izvedene na pravi način. Navsezadnje je temeljni namen uvajanja akcij in odločitev zagotavljanje konkurenčnosti in izboljšanje uspešnosti organizacije. Strateške odločitve niso pogoste, učinek pa je dolgoročen in usmerja tako aktivnosti vseh vpletenih v delovanje organizacije kot celotno organizacijo.

Vsem definicijam strateškega managementa, ki smo jih omenili, je skupno:

- dolgoročna usmerjenost organizacije,
- konkurenčna prednost in načini doseganja teh,
- konkurenčnost trgov in aktivnosti na njih,
- dejavniki zunanjega okolja, ki vplivajo na poslovanje,
- viri, ki organizaciji omogočajo konkurenčnejši položaj (znanje, izkušnje, človeški in finančni viri).

## **1.2 Nedobičkovne organizacije**

Določena ciljna združba ljudi kot organizacija predstavlja splet delitve dela, ki ponazarja temelj snovnih in nesnovnih dosežkov človeške civilizacije. Po Kralj (1999, str. 29) je organizacija sestav ljudi, sredstev in virov, ki so ga zasnovali in ustanovili ljudje zaradi svojih koristi ter zato v njej sodelujejo in so na neki način udeleženci v njenih izidih.

Organizacije po smotrih oziroma razlogih za ustanovitev, delovanje in razvoj organizacije, v osnovi delimo na pridobitne in nepridobitne. Pogosto pri tej delitvi uporabljamo enakovredne termine profitne in neprofitne ter dobičkovne in nedobičkovne organizacije. Slednje bomo v nadaljevanju zaradi preglednosti tudi uporabljali.

Pojem nepridobitne oziroma nedobičkovne organizacije opredeljuje organizacijo, katere primarni cilj je zagotavljanje storitev, ki so v širšem družbenem interesu. Glavna značilnost neprofitne organizacije je, da ustvarjeni dobiček nameni za razširitev, rast in razvoj svoje registrirane dejavnosti, ne sme pa ga razdeliti med svoje člane. Druge značilnosti neprofitne

organizacije so odgovornost, zanesljivost, poštenost in odprtost do vsakega posameznika, ki je vložil čas, denar in zaupanje v organizacijo. Ker organizacije presežka (dobička) ne morejo prosto razdeljevati, lahko pridobijo določene davčne ugodnosti.

Zanje se pojavlja cela vrsta različnih poimenovanj. V angleščini so običajno označene kot nonprofit organisations, včasih pa kot not-for-profit organisations. Slovenski prevodi zajemajo različne sopomenke, ki se uporabljajo v ekonomskem jeziku: nedobičkonosne, neprofitne, nepridobitne, neodvisne, dobrodelne, volonterske, iz davkov izvzete in druge organizacije. Glede na pravno ureditev teh organizacij, pa bi jih lahko imenovali še bolj natančno, kot organizacije, ki ne delijo dobička – not profit distributing organisations (Šiftar, 2002).

Vsem pojmom je skupno to, da so to organizacije, ki niso ustanovljene izključno z namenom pridobivanja dobička ter premoženja ne delijo, prav tako ne delijo ustvarjenega dobička ali presežkov prihodkov nad odhodki oziroma jih delijo v omejenem obsegu, v skladu z zakonom o socialnem podjetništvu. V tem pogledu so neprofitne organizacije enake socialnemu podjetništvu, katerega osnovni namen pa je zaposlovanje ranljivih skupin na trgu dela, s čimer dosegajo javni interes.

Žnidaršič Kranjc (1996, str. 12) meni, da popolnoma očitna ločnica, ki bi definirala dobičkovne na eni in nedobičkovne organizacije na drugi strani, naj ne bi obstajala. Šlo naj bi le za določene značilnosti strukture, ki delovanje organizacij loči med seboj. Med te bi lahko uvrstili strukturo zaposlenih, oblike pridobivanja in porabljanja sredstev, pravne značilnosti in druge.

### 1.2.1 Kultura v nedobičkovnih organizacijah

Organizacijska kultura je skupek vrednot, prepričanj in bazičnih predpostavk, ki pomagajo voditi in koordinirati vedenje članov organizacije. So vsi naučeni vzorci nezavednega načina razmišljanja, ki se odsevajo in utrjujejo z vedenjem. Organizacijska kultura zagotavlja stabilnost, spodbuja gotovost, ustvarja predvidljivost, saj je skupek rešitev za različne probleme, ki so konsistentno delovali; in nove člane pripravi in nauči »pravega« načina doživetja, razmišljanja in doživljanja. Razvija se skozi čas, odvisna je tudi od preteklih izkušenj, ne samo od trenutnih vrednot, zaznav in prepričanj. Lahko bi rekli, da je organizacijska kultura vsota vsega, za kar ljudje v organizaciji verjamejo, da deluje, in za kar verjamejo, da ne deluje (MacIntosh & Doherty, 2010, str.110).

Za neprofitne organizacije je zelo pomembno, kako ustvariti tako kulturo, ki bo spodbudila posameznike, da se bodo raje zaposlovali v takih organizacijah, v njih ostali in uspešno delali. Velikokrat imajo v neprofitnih organizacijah vlogo tudi prostovoljci, ki v organizaciji ostanejo, če imajo občutek, da je njihovo delo vredno in pomembno za druge, in če se v sami organizaciji dobro počutijo, so korektno obravnavani in se strinjajo z vrednotami, cilji, strategijami in prepričanji organizacije.

V organizacijah, ki se ukvarjajo z zagotavljanjem storitev, pomoči in podpore v dobro družbi, so pomembni elementi kulture, ki jih je Marais (1998) opredelila v svoji disertaciji in se kažejo skozi organizacijsko klimo:

- Organizacijska struktura (vključuje, kako so zasnovana oz. opredeljena delovna mesta, kako potekajo procesi znotraj delovnih skupin, povezovanje znotraj same organizacije).
- Vodenje (odprtost za spremembe, prepoznavanje prispevkov zaposlenih, samozaupanje vodje).
- Človeški odnosi in funkcioniranje v skupini (konflikti, pritisk s strani nadrejenih in sodelavcev, izobraževanje in razvoj, izbira kadra, zadovoljstvo na delovnem mestu, predanost, zaupanje).
- Vizija (jasnost vizije).
- Načrtovanje (jasen, obširen in temeljit proces načrtovanja).
- Komunikacija (odprtost, komunikacija med skupinami, povratna informacija).
- Odločanje (člani dobijo primerne in ustrezne informacije pri odločanju).
- Motivacija (nagrade, ugodnosti).
- Rezultati (kvaliteta proizvodov oz. storitev, zadovoljstvo strank).

#### 1.2.2 Razlike med dobičkovnimi in nedobičkovnimi organizacijami

Bistvena razlika med dobičkovnimi in nedobičkovnimi organizacijami je dobiček oziroma presežek prihodkov nad odhodki, ki ga nedobičkovna organizacija ne sme razdeliti med udeležence, temveč ga mora nameniti za razširitev, rast in razvoj svoje registrirane dejavnosti. Poznamo pa še ostale kriterije razlikovanja (Kolarič, Črnak Meglič, & Vojnovič, 2002):

- *Kriterij poslanstva.* Nepridobitne organizacije blažijo posledice in zapolnjujejo luknje, ki jih ustvarjamo s pridobitnim delovanjem. Zato se morajo nepridobitne organizacije v prvi vrsti razlikovati od pridobitnih po smislu in namenu obstoja.
- *Kriterij organiziranosti.* Organiziranost nepridobitnih organizacij je običajno bolj zapletena in ohlapnejša od organiziranosti pridobitnih organizacij. Pristojnosti so bolj razpršene, zato je težje izvedljiva.
- *Kriterij vodenja.* Vodenje v nepridobitnih organizacijah je pogosto težje, zamegljeno in posredno zaradi vpletenosti javnosti in članov organizacije v odločanje. V pridobitnih organizacijah je vodenje neposredno in lastniki močno obvladujejo organizacijo ter javnost nima vpliva na vodenje.
- *Kriterij financiranja.* Nepridobitne organizacije sredstva pridobivajo s tržno dejavnostjo, javnimi viri, sponzorji in donatorji, medtem ko pridobitne sredstva pridobivajo predvsem s tržno dejavnostjo.
- *Kriterij dobička.* Razlika je v odnosu do njega. Pridobitne organizacije obstajajo zaradi pridobivanja dobička in njegovega deljenja med lastnike, medtem ko nepridobitne

ustvarjeni presežek prihodkov nad odhodki vložijo nazaj v storitev, ki poveča poslanstvo organizacije in njeno prepoznavnost.

- *Kriterij udeležencev organizacije.* Udeleženci pridobitnih organizacij so običajno ljudje, izbrani s strani vodstva in lastnikov ter skupaj delujejo zaradi denarja. Medtem pa v nepridobitnih lahko sodeluje celotna javnost, kjer deluje zaradi drugih motivov.
- *Kriterij glede ciljev in strategij.* V pridobitnih organizacijah se izvaja svobodno odločanje glede ciljev in strategij, management lahko hitro izvede spremembe. V nepridobitnih organizacijah je izvajanje storitev obvezno in opuščanje ni dopustno. Financerji pa velikokrat to omejujejo izbiranje ciljev in strategij.

### 1.2.3 Društvo kot nedobičkovna organizacija

Glede na to, da v delu razvijamo strategijo društva, ki je tipični primer nedobičkovne organizacije, z določenimi skupnimi značilnostmi, si podrobneje pogledjmo pomembnejše segmente iz Zakona o društvih (ZDru-1), Ur. l. RS, št. 61/06:

- Društvo je samostojno in nepridobitno združenje, ki ga ustanoviteljice oziroma ustanovitelji (v nadaljnjem besedilu: ustanovitelji), skladno s tem zakonom, ustanovijo zaradi uresničevanja skupnih interesov.
- Društvo si samo določi namen in cilje, dejavnost oziroma naloge ter način delovanja, odločitve o upravljanju društva pa neposredno ali posredno sprejemajo članice oziroma člani društva (v nadaljnjem besedilu: člani društva).
- Namen ustanovitve in delovanja društva ni pridobivanje dobička. Presežke prihodkov nad odhodki iz vseh dejavnosti in drugih virov društvo trajno namenja za uresničevanje svojega namena in ciljev in jih ne deli med člane.
- Delovanje društva je javno.

### 1.3 Strateški management in nedobičkovne organizacije

Koristi strateškega načrtovanja bo organizacija deležna le v primeru, da se bo držala določenih načel (Smith, Bucklin & Associates, Wilbur, Kudla Finn & Freeland, 1994, str. 28):

- zagotoviti je potrebno podporo in pripadnost vodstva, ki bo naklonjeno strateškemu načrtovanju,
- zagotoviti udeležbo in prispevanje vodstva, zaposlenih in ostalih pomembnih udeležencev pri strateškem načrtovanju,
- strateško razmišljanje udeležencev,
- zagotoviti svetovanje in pomoč,
- izvedba analize okolja,
- oblikovanje procesa za izvedbo strateškega načrta, oblikovanje prioritet, identifikacija časovnega poteka,

- spremljanje in dokumentiranje procesa.

Zmotno je mišljenje, da je vodenje nedobičkovne organizacije enostavno v nasprotju z dobičkovno enostavno pa tudi to, da pri takem vodenju ni potreben jasen strateški načrt. A specifične značilnosti delovanja (javno dobro ...), okolje in današnja družba od nedobičkovnih organizacij za uspešno vodenje zahtevata prav to.

Literatura, ki obravnava strateški management, ponuja celo vrsto pristopov, med katerimi je vsak s svojimi značilnostmi bolj primeren za določen tip organizacije oziroma način vodenja. Bistvo vseh pristopov pa je, da vodstvu organizacije oziroma strukture pomaga zgraditi pot do zastavljenega cilja, pri tem pa prikazuje smernice delovanja in oblikovanja posameznih faz strategije. Kot smo že omenili, gre pri načrtovanju za aktivnosti, ki si sledijo in so medsebojno povezane in odvisne. V nadaljevanju so podrobneje predstavljeni pristopi, ki naj bi bili najbolj primerni za nedobičkovno organizacijo, kakršna je športno društvo, za sam razvoj strategije pa je izbran najustreznejši.

Nedobičkovne organizacije uvajajo strateški management zaradi različnih razlogov (tabela 1).

*Tabela 1: Razlogi za uvedbo strateškega managementa*

<b>Razlogi za uvedbo strateškega managementa v nedobičkovnih organizacijah</b>
Rast ali začetek delovanja: po hitrem in uspešnem začetku oz. uveljavitvi pride razmišljanje o bodočnosti.
Potreba po stabilnejšem financiranju: potreba po diverzificiranju virov sredstev za delovanje organizacije.
Želja za rast dejavnosti: rast obsega ali vsebine; treba je prepričati nadzorni organ o utemeljenosti rasti.
Razširjena vloga organizacije zaradi zunanjih vplivov: nove dejavnosti, novi uporabniki, novi upravljavci.
Potreba po dopolnilnem usposabljanju upravljalcev zaradi sprememb, novih okoliščin: potreba po dolgoročni usmeritvi in morebitnem spreminjanju poleg sprotnega preživetja in uspešnosti organizacije.
Sprememba v vodstvu: zaradi mandatov, zaradi drugih potreb; potrebna kontinuiteta in jasna usmeritev za vso organizacijo.
Zakonske zahteve po načrtovanju: zaradi financiranja, zaradi podeljevanja licenc ipd.
Potreba po povezovanju enot, ki delujejo neodvisno v okviru širšega programa.

se nadaljuje

*Tabela 1: Razlogi za uvedbo strateškega managementa (nad.)*

<b>Razlogi za uvedbo strateškega managementa v nedobičkovnih organizacijah</b>
Usklajeno delovanje managerskih skupin v velikih nepridobitnih organizacijah.
Organizacija je v slepi ulici: dolgotrajno ponavljanje istih odzivov in dejavnosti, malodušje in naveličanost.
Interesni pritisk in ogrožanje organizacije: načrtovanje in uveljavljanje obrambe ali pobudne strategije.
Snovanje vizije nepridobitne organizacije: prepričevanje, mobiliziranje, povezovanje udeležencev.

*Vir: Nutt & Backoff (1992, str. 1–21).*

#### **1.4 Modeli strateškega managementa v nedobičkovnih organizacijah**

Kot omenjeno, za oblikovanje strategije razvoja organizacijskih struktur poznamo različne pristope. Med vsemi si najprej pogledamo značilnosti tistih, ki so najbolj primerni za nedobičkovne organizacije, v nadaljevanju pa podrobneje razčlenimo pristop, na katerem temelji razvoj strategije SK Ihan. Pri večini modelov, ki se uporabljajo pri oblikovanju strategije razvoja nedobičkovnih organizacij poteka proces strateškega planiranja do izvedbe oziroma uresničevanja same strategije, ki smo jo oblikovali. Nemogoče se je opirati zgolj na en model oziroma pristop, saj ima vsak od njih določene prednosti in pomanjkljivosti, kar pomeni, da popolni pristop ne obstaja. Celoten proces je potrebno stalno spremljati in prilagajati tako vplivom zunanjega okolja kot samemu razvoju organizacije, ki nekatere okvire lahko hitro preraste.

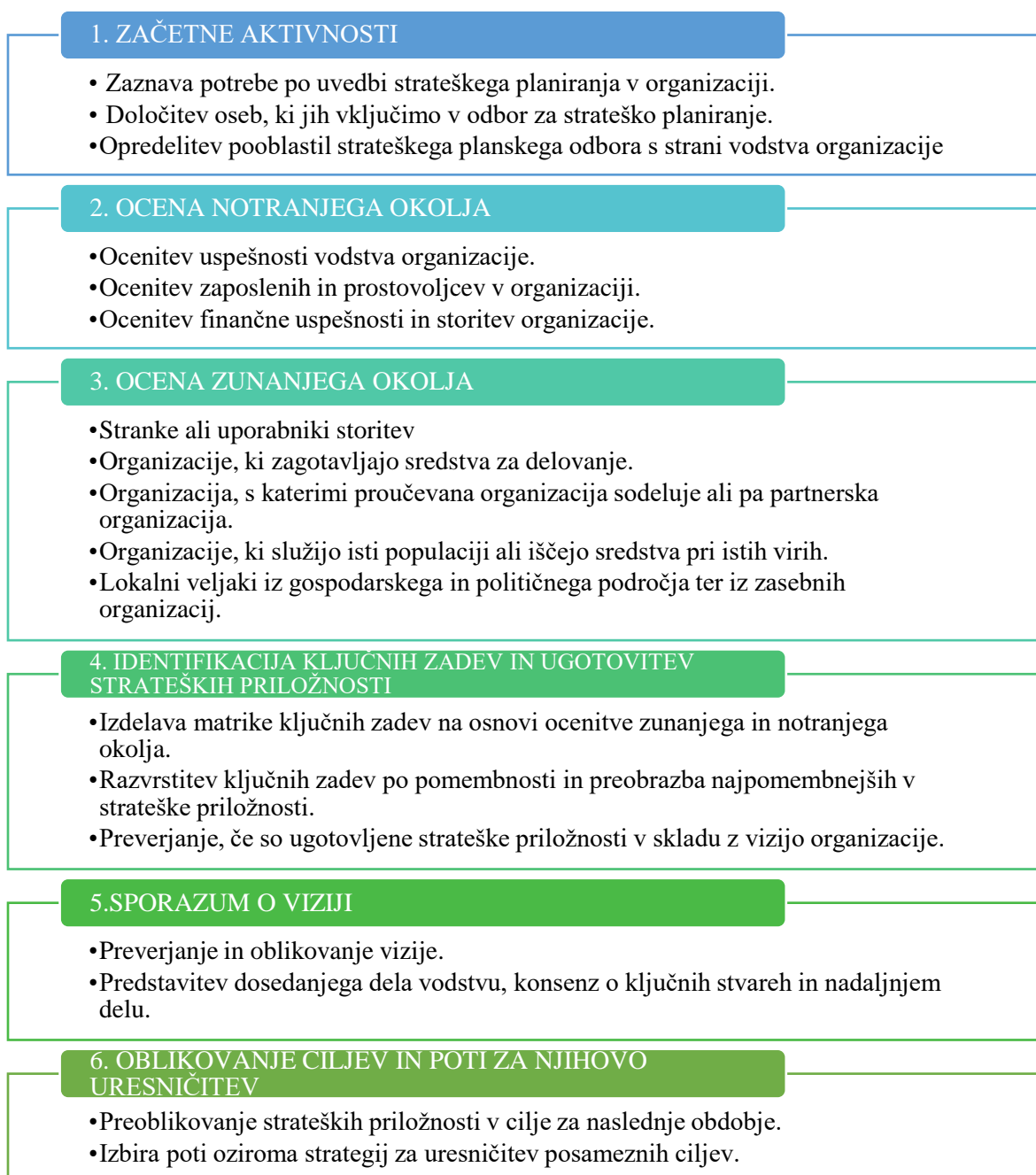
Po Tavčarju (2005, str. 147) naj bi bilo vprašljivo nekritično prenašanje konceptov managementa iz dobičkovnih v nedobičkovne organizacije. Modeli, ki se uporabljajo pri managementu dobičkovnih organizacij vsebujejo koncepte z ekonomskimi smotri in imajo bolj jasne (ekonomske) cilje, s širšimi pooblastili za ukrepanje managementa in točno opredeljenimi poslovnimi skrivnostmi, česar pri nedobičkovnih organizacijah običajno ne vidimo.

V osnovi se torej modeli, ki so jih različni avtorji razvili za nedobičkovne organizacije, bistveno ne razlikujejo, obstajajo pa določeni pristopi, ki so s svojimi značilnostmi bolj naklonjeni določenim tipom organizacij. Pri razvijanju strategij v nedobičkovnih organizacijah se največkrat srečamo z naslednjimi: model Burkhart - Reuss, Martinellijev model, Nuttov in Backoffov model ter Brysonov model. Na slednjem temelji tudi razvoj strategije Smučarskega kluba Ihan.

### 1.4.1 Model Burkhart – Reuss

Gre za zanimiv pristop v šestih korakih, ki sta ga avtorja Burkhart in Reussova (1993, str. 1–90) razvila posebej za razvijanje strategije nedobičkovnih organizacij (slika 1). Med pozitivne lastnosti modela bi vsekakor uvrstili zaporedje korakov in prilagoditev pristopa velikosti in delovanja nedobičkovne organizacije.

*Slika 1: Burkhart – Reuss model*



*Vir: Burkhart & Reuss (1993, str. 1–90).*



Prvi korak predstavlja zaznavo in potrebo po uvedbi strateškega načrtovanja. Sledita koraka, kjer se izvede natančna analiza notranjega in zunanjega okolja. V nadaljevanju se prepozna ključne elemente in poišče strateške priložnosti. Slednje prepoznava na podlagi matrike ključnih elementov znotraj ocene okolja. Šele v zadnji fazi, po tem ko se prepozna strateške priložnosti, se oblikuje vizija, na podlagi katere se oblikuje cilje ter strategije za njihovo izpolnitev. Žal pa ima pristop pomanjkljivost, ki je pomembna za oblikovanje strategije nedobičkovnih organizacij, in sicer ne vključuje poslanstva organizacije.

#### 1.4.2 Martinellijev model strateškega managementa

Glavna značilnost Martinellijevega modela strateškega managementa (slika 2), ki je prav tako prilagojen za (javne) nedobičkovne organizacije, je njegova enostavna zasnova, ki v prvi fazi združuje tako oceno zunanje kot notranje okolja ter analizo tržnih razmer.

*Slika 2: Martinellijev model*



*Vir: Martinelli (1999, str. 11–20).*

Običajno gre pri ostalih pristopih za vsaj dva ločena koraka, saj gre za raziskavo dokaj obširnega področja. Prav ta enostaven koncept pristopa predstavlja prednost, zaradi česar je primeren za nedobičkovne organizacije. Za bolj kompleksne združbe pa je verjetno prej pomanjkljivost. Poleg prvega koraka, je pri tem pristopu pomembna tudi naslednja faza, kjer se prepoznavajo kritična oziroma občutljiva področja organizacije. Kot zanimivost, šele nato pridejo koraki, ko določimo strateško vizijo organizacije, se opredelimo glede poslanstva in povsem na koncu določimo strateške cilje in oblikujemo strategije za postavljene cilje. Del tega preprostega koncepta uporabimo tudi pri razvijanju naše strategije razvoja.

#### 1.4.3 Nuttov in Backoffov model strateškega managementa

Nuttov in Backoffov (1992, str. 167) model je še en relativno enostaven pristop za razvijanje strategije nedobičkovnih organizacij, ki pa ima podobno pomanjkljivost kot model Reuss-Burkhart. Pristop namreč prav tako ne obsega oziroma ne opredeljuje poslanstva združbe. Nuttov in Backoffov model (slika 3) je v osnovi razdeljen v dve fazi, pri čemer prvi del zajema posamezne korake strateškega managementa, drugi del pa vključuje faze iskanja, sinteze in selekcije znotraj vsakega koraka. V prvem organizacija določi svojo pozicijo in smernice za prihodnost, v drugem koraku sledi analiza zunanega in notranjega okolja. V nadaljevanju razvijanja strategije pride določitev strateških ciljev, izbor primerne strategije za uresničevanje ciljev in v zadnjem koraku se ocenjuje realizacijo izbrane strategije.

*Slika 3: Nutt – Buckoff model*



*Vir: Nutt & Backoff (1992, str. 167).*

#### 1.4.4 Brysonov model strateškega managementa

Brysonov model strateškega managementa (slika 4), ki kot izhodiščna platforma služi tudi pri razvijanju strategije v našem primeru, je avtor razvil posebej za javne in nedobičkovne organizacije, ki zahtevajo bolj formalne pristope k razvijanju in uresničevanju strategij. V kombinaciji z nekaterimi enostavnejšimi (zgoraj opisanimi) pristopi je najbolj primeren za organizacijo, kakršna je športno društvo. Čater (2014, str. 20) navaja, da se je omenjeni pristop v praksi nedobičkovnih organizacij izkazal za enega najbolj učinkovitih.

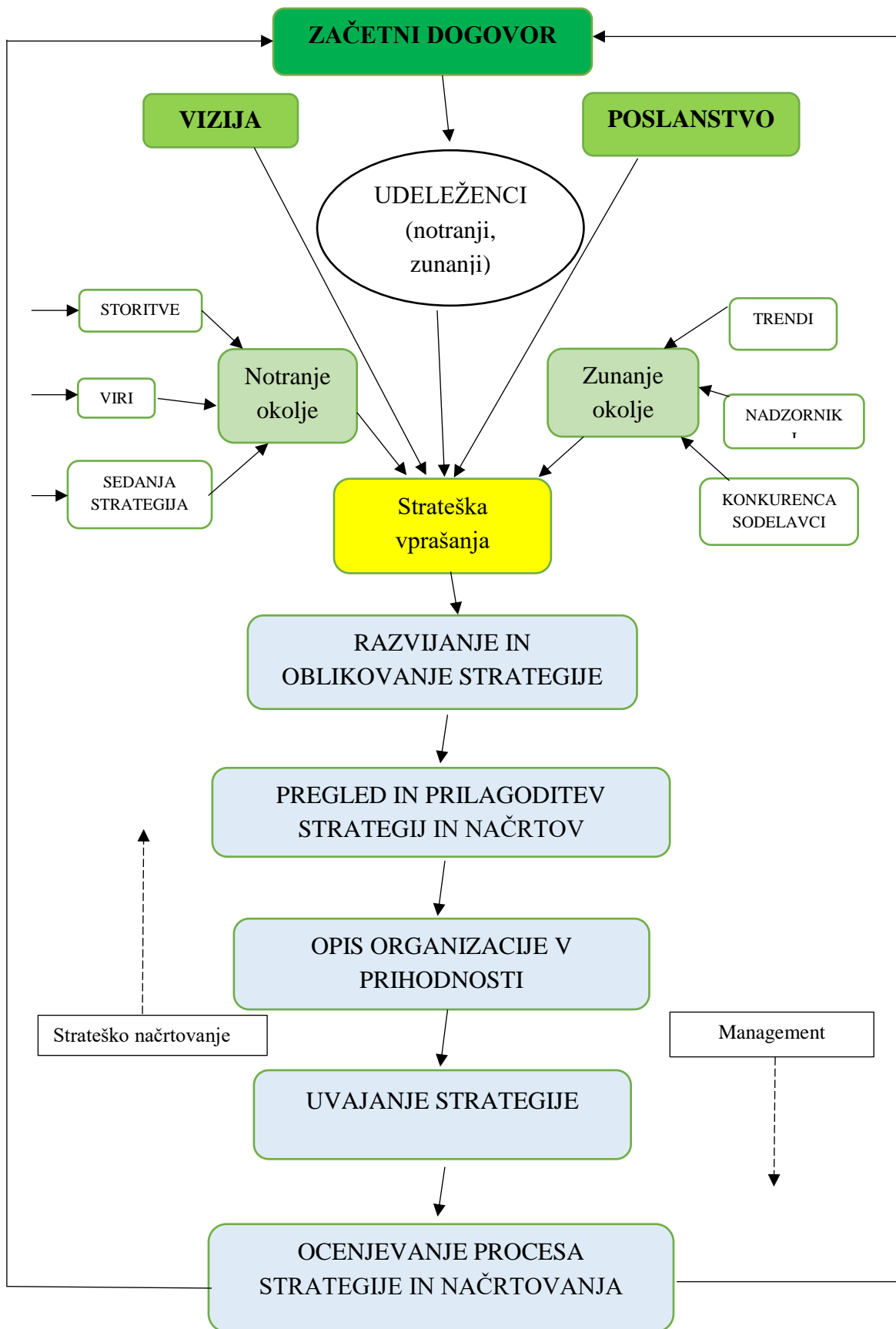
Ena od prednosti Brysonovega pristopa (Bryson, 2011, str. 32) je ciklična prilagoditev strategij, kar lahko razumemo kot procesno strategijo, sprotno oblikovanje odločitev in taktike na podlagi aktivnosti, kjer vsaka organizacijska skupina vodi posamezne aktivnosti v procesu, določene dele strategij pa prepusti ostalim udeležencem. Sistematičnost in vzporednost aktivnosti znotraj strateškega načrtovanja sta še dve prednosti na katerih temelji model. To se pri nedobičkovnih združbah kaže v obliki organiziranega sodelovanja, opredeljenega poslanstva organizacije, pooblastil združbe, natančni celostni analizi (SWOT), določitvi strateških vprašanj ter razvijanju in sprejetju strategije. Zadnji koraki znotraj modela definirajo vizijo organizacije ter uresničujejo in ocenjujejo strategijo. Vsi deseti koraki procesa, ki stremijo k delovanju, rezultatom, ocenitvi in učenju, so podrobneje predstavljeni v nadaljevanju:

1. začetni dogovor o organiziranju procesa strateškega planiranja,
2. opredeljevanje pooblastil organizacije,
3. opredeljevanje poslanstva in vrednot organizacije,
4. ocena zunanjega in notranjega okolja organizacije,
5. opredeljevanje strateških vprašanj,
6. razvijanje strategij,
7. pregled in sprejetje strategije,
8. opis organizacije v prihodnosti – vizija organizacije,
9. uvajanje in uresničevanje strategij,
10. nadziranje in ponovna evalvacija strategij.

Z uresničevanjem in vrednotenjem strategij se ni primerno obotavljati in čakati, kaj se bo zgodilo. Potrebno ju je vgraditi v sam proces, kot njihov sestavni del. Po Brysonu (2011, str. 32) strateško načrtovanje v nedobičkovnih organizacijah ni logični koncept, proces ali orodje. Predstavlja širok spekter managerskih konceptov, odvisnih od okolja, znotraj katerega se organizacija nahaja in od pogojev, ki omejujejo uspeh poslovanja.

Največjo razliko v primerjavi z ostalimi pristopi za dobičkovne organizacije opazimo v prvih štirih korakih (začetni dogovor, opredelitev poslanstva in pooblastil ter ocenitev zunanjega in notranjega okolja), medtem ko so ostale faze bolj ali manj podobne. Za model je značilno, da prve štiri korake lahko izvajamo vzporedno, v petem koraku, pri prepoznavanju in določitvi strateških vprašanj, pa združimo vse ugotovitve predhodnih faz.

Slika 4: Brysonov model



Vir: Bryson (2011, str. 44–45).

## 2 PREDSTAVITEV SMUČARSKEGA KLUBA IHAN

### 2.1 Zgodovina smučarskega kluba Ihan

Tradicija teka na smučeh in nekaterih ostalih smučarskih panog v Ihanu sega daleč v preteklost. V časih, ko so bile zime bolj radodarne s snežnimi padavinami in se je sneg v dolini zadrževal dlje časa, je tek na smučeh v teh krajih, zanimivo, predstvaljal glavno obliko »rekreacije«. Že zelo zgodaj sta se v kraju izoblikovali dve močni struji. Na eni strani nogometni klub in na nasprotni ustanovitev in delovanje Smučarskega kluba Ihan.

- Leta 1934 se je v Ihanu odvilo prvo tekmovanje v smučarskem teku, na katerem so se pomerili na progi dolžine treh kilometrov, zmagovalec pa je bil nagrajen s kosom kruha in malinovcem.
- Leta 1950 se je ustanovila sekcija TVD Partizan Ihan, iz katere se je v nadaljevanju izoblikoval smučarski klub, v katerem so se združevale discipline smučarski tek, smučarski skoki in nordijska kombinacija.
- V 60. letih so bili zabeleženi že prvi nastopi ihanskih tekačev na različnih tekmovanjih širom takratne SFRJ. Vzporedno s smučarskim tekom, pa se je v Ihanu razvijala tudi nova disciplina: biatlon, v katerem so tekmovalci že v letih od 1970 do 1980 osvajali zavidljive rezultate.
- V biatlonu in smučarskem teku je uspešno nastopal Ivo Gudlin, ki je kasneje uspešno vodil trenersko delo kluba. V sodelovanju s takratnim predsednikom kluba Janezom Gregoričem se je v klubu začela zlata doba, saj uspehom in priznanjem ni bilo videti konca. Tekmovalci v reprezentančnih barvah so uspešno nastopali tako na državnem kot mednarodnem prizorišču.
- Leta 1992 in 1994 se je Boštjan Lekan, kot prvi član SK Ihan, udeležil Olimpijskih iger (Albertville, Lillehammer) v biatlonu. Leta 2002 še Teja Gregorin v smučarskem teku (Salt Lake City).
- 1998–2004 → Smučarski klub Ihan se je pretežno usmeril v panogo biatlon, kjer je z ustvarjanjem dobrih pogojev za delo z mladimi dosegal odlične rezultate. Poleg osvajanja medalj in naslovov na državnih prvenstvih, sta tekmovalca Peter Dokl in Klemen Bauer osvojila prve, zgodovinske medalje za slovenski biatlon na mladinskem svetovnem prvenstvu (skupaj devet medalj v posamični in štafetni konkurenci).
- Leta 2006 se je Klemen Bauer še kot mladinec uvrstil na Olimpijske igre (Torino) in s slovensko moško štafeto osvojil 10. mesto.
- Uspeh kariere je s 4. mestom na Olimpijskih igrah leta 2010 dosegel Klemen Bauer, ki je skupaj s Petrom Doklom predstavljal jedro slovenske biatlonske reprezentance. Skupaj sta osvojila še nekaj vrhunskih rezultatov.
- Tudi v letu 2014 je imel klub dva tekmovalca na Olimpijskih igrah (Soči). Klemen Bauer in Peter Dokl sta s štafeto osvojila zgodovinsko 5. mesto.
- Nadaljevalo se je odlično delo z mladimi, saj so tekmovalci v skupnem seštevku slovenskega pokala konstantno osvajali prva mesta.

- Leta 2018 je Klemen Bauer nastopil že na svojih četrth Olimpijskih igrah (PyeongChang), pridružila pa se mu tudi Mitja Drinovec ter Manca Slabanja (tek na smučeh), kjer so odlično zastopali slovenske in klubske barve.

## 2.2 Poslanstvo SK Ihan

Ko opredeljujemo poslanstvo organizacije (društva), moramo imeti v mislih področja in dolgoročnost delovanja. Poslanstvo naj ima po eni strani relativno ostro opredeljeno območje delovanja, po drugi pa naj pusti odprta vrata za morebitne priložnosti iz okolja.

Zavedati se moramo, da je dobro in zdravo živeti športno. Šport in rekreacijo lahko razumemo tudi kot način življenja, obliko igre, zabave, sproščanja odvečne energije, priložnosti za družabne aktivnosti, dokazovanja samega sebe, razvijanje samopodobe, tekmovanje s seboj in z drugimi.

Opredelevanje poslanstva je v osnovi oblikovanje dolgoročnih namenov organizacije. Podali naj bi odgovore na večino oziroma vsa spodnja vprašanja:

- Katero je poslovno področje društva?
- S katerimi nalogami se bo društvo ukvarjalo?
- Kateri je bistveni element obstoja društva?
- V kakšnem okolju bo društvo delovalo?
- Kateri so primarni cilji društva?
- Na kakšen način bo društvo doseglo konkurenčno mesto v okolju?
- Katera bodo osnovna prepričanja, norme in vrednote društva?
- Koliko in katere posamezne dele bo društvo razvijalo?

Poslanstvo predstavlja razlog, zaradi katerega podjetja obstajajo. Določa osnovna pravila podjetij in mora biti, tako kot vizija, jasno opredeljeno in razumljivo vsem. Iz opredelitve poslanstva izhajajo strateški cilji, ki jih oblikuje strateški management (Pučko, 2003, str. 119 – 128).

### Opredelitev poslanstva

Poslanstvo, za katerega menimo, da je trenutno dobro opredeljeno je:

*SK Ihan s svojo organizacijo in načinom dela skrbi za vzgojo kvalitetnih tekmovalcev v vseh starostnih kategorijah ter prispeva k razvoju in zanimanju za panogo biatlon v Sloveniji. Na tak način bistveno pripomore k razvoju mladine v našem okolju, in sicer z neposrednim vplivom na krepitev telesa in duha, navajanje na življenje v družbi, prijateljstvo, delovne navade, obveznosti in preprečevanje negativnih pojavov, ki jih lahko prinese predvsem odraščajoče življenjsko obdobje. Na ta način vzgajamo generacije mladih, za kvalitetno*

*življenje sposobnih ljudi, ki nam omogočajo kontinuiran razvoj in doseganje vedno visoko postavljenih tekmovalnih ciljev.*

### **2.3 Vizija SK Ihan**

Vizija je močna dinamična mentalna predstava o tem, kaj želi organizacija ustvariti v prihodnosti. Je podoba prihodnosti, kakršno si želijo vodstvo in zaposleni. Odraža tisto, kar imajo najrajši, predstavlja njihovo videnje uresničevanja lastnega poslanstva, izraža njihove vrednote in vpliva na njihove načrte. Postavlja višje cilje in organizacijo in njene ljudi žene k njihovem uresničevanju. Ker ima korenine v sedanjosti, usmerjena pa je naprej, omogoča organizaciji, da razišče možnosti, ki se ji odpirajo, in se potruji za svojo zeleno prihodnost. Vizija tako postane okvir, znotraj katerega organizacija in njeni ljudje usmerjajo svoja ustvarjalna prizadevanja – usmerja in pomaga pri sprejemanju odločitev in uresničevanju dejanj (Ipsos raziskovanje trga, medijev in javnega mnenja d.o.o., 2016).

Vizija je pogled naprej, v uresničljivo, verodostojno, zeleno pozitivno prihodnost, v stanje, ki je na nek način boljše od trenutnega. Obenem je tudi uresničljiv ideal, za katerega se organizacija odloči, da ga bo dosegla.

Ne pozabimo, da lahko ljudje izraz vizija pojmujejo različno. Tudi organizacijski teoretiki in drugi strokovnjaki niso povsem enotni okrog njene opredelitve, a kljub temu tudi med različnimi pojmovanji vizije najdemo več podobnosti kot razhajanj: večinoma poudarjajo, da je pozitivna vizija privlačna duševna predstava ali podoba, ki je usmerjena v prihodnost in daje usmeritve ali cilje.

Vizijo organizacije lahko torej posplošeno pojmuje kot vodilo, ki izraža želje, ki jih želi organizacija doseči. Kot nekakšen miselni konstrukt, ki usmerja vedenje ljudi in je osredotočen k nekim ciljem.

#### **Opredelitev vizije**

Iz zgornjega izhaja tudi trenutna vizija SK Ihan, ki se glasi: *Smučarski klub Ihan bo postal sinonim oziroma zgled dobre prakse za dejavnost na področju biatlona v slovenskem prostoru. Tako na področju organizacije kot tudi pri vzgajanju mladih tekmovalcev ter bodočih vrhunskih športnikov* (Smučarski klub Ihan, 2014).

Menim, da je vizija v osnovi primerna in da odgovarja na ključna vprašanja delovanja organizacije in močno povezana s poslanstvom kluba, saj le tako pomaga organizaciji kakršna je športno društvo, da se nenehno uči in izboljšuje. Na tak način jim daje skupno usmeritev, zato mora biti enostavna, smiselna in spodbudna (Tavčar, 2005, str. 83).

### **3 RAZVIJANJE STRATEGIJE SMUČARSKEGA KLUBA IHAN**

Po Pučko (2008) vsaka možna usmeritev, ki se uresniči in pripomore k razrešitvi problema strateške zadeve ali odgovori na strateška vprašanja, predstavlja strategijo. Če združimo posamezne strategije, ki opredeljujejo principe in načine za izpolnjevanje ciljev, na ta način oblikujemo bazično strategijo, ki ji lahko rečemo strategija razvoja. Na podlagi te strategije bomo v prihodnosti lahko razrešili prepoznana kritična področja delovanja in lažje sledili začrtanemu razvoju organizacije. Eden ob potrebnih predpogojev je izdelana vizija oziroma jasno definirano poslanstvo, ki naj bo skladno s strategijo ter sprejemljivo za vse udeležence znotraj in zunaj organizacije.

Za razvijanje strategije v organizacijah poznamo različne pristope oziroma modele, pri čemer je vsak s svojimi značilnostmi primeren za različne tipe organizacij. V osnovi se modeli med seboj močno ne razlikujejo, opazimo pa razlike, na primer v stopnji podrobnosti in različnem prikazu posameznih delov razvijanja strategije.

V našem primeru smo se odločili za Brysonov model, ki je prilagojen prav za nedobičkovne organizacije, kakršna je Smučarski klub Ihan. Gre za dobro razčlenjen in dodelan pristop, primeren za razvijanje strategije kluba, ki deluje v nepredvidljivem okolju, omejenih finančnih virih in veliki zunanji konkurenci.

#### **3.1 Začetni dogovor**

Sestavni oziroma glavni element že omenjenega Brysonovega modela je oblikovanje začetnega sporazuma o organizaciji procesa razvijanja strategije, ki predstavlja izhodišče nadaljnjega procesa.

Preden se proces strateškega planiranja lahko prične, je pomembno, da vpleteni sprejmejo primerno odločitev, sporazum glede namena procesa, njegovih korakov v okviru procesa in oblike ter analize strateškega plana. Pri dogovoru je pomembno določiti tudi časovni rok za pripravo analiz načrta in dokumentacije ter poročil o doseženih rezultatih.

Začetni dogovor naj v grobem predstavlja seznam vzporednih in/ali zaporednih aktivnosti procesa, ki naj bodo navedene po logičnem in prednostnem zaporedju. Pred samim sprejetjem sporazuma je potrebno določiti udeležence, ki bodo vpleteni v proces načrtovanja in izvedbo. Dogovor vsebuje sestavo strateške ekipe in nosilce aktivnosti ter določitev odgovorne osebe za izvedbo načrtovanih korakov. Udeleženci so sicer opredeljeni kot osebe, skupine ali združbe, ki imajo zahteve po upoštevanju in virih določene organizacije. V našem primeru (nedobičkovne združbe) so to: stranke, plačniki, zaposleni, vodilni itd. Z analizo zunanjih ter notranjih udeležencev ugotovimo, kdo od njih lahko in kako vpliva na delovanje organizacije, njene vire in storitve. Upoštevanje zahtev in zadovoljitev glavnih udeležencev je namreč ključnega pomena za uspeh nedobičkovnih združb.



### 3.1.1 Analiza udeležencev SK Ihan

Udeležence v nedobičkovnih združbah, kakršna je SK Ihan, v osnovi razdelimo na notranje in zunanje subjekte, ki vplivajo na delovanje organizacije ter storitve in vire. Opredeljeni so kot skupine, združbe ali osebe, katere imajo določene zahteve pri upoštevanju pogojev določene združbe.

Najpomembnejšo skupino notranjih udeležencev predstavljajo vsi člani kluba (tabela 2), ki v njem tudi aktivno sodelujejo. Med njih prištevamo tekmovalce vseh starostnih kategorij, starše tekmovalcev, skupine rekreativcev itd. Za to skupino je pomembno, da delovanje kluba in izvajanje aktivnosti poteka nemoteno, v skladu z načrtom, ob ustreznih pogojih za izvajanje aktivnosti. Število članov, tako tekmovalcev kot preostalih, v zadnjih letih počasi, a vztrajno narašča, kar je za klub vsekakor vzpodbudna informacija.

*Tabela 2: Članstvo SK Ihan (2012-2018)*

<b>LETO</b>	<b>SKUPNO ŠTEVILO ČLANOV SK IHAN</b>	<b>ŠTEVILO TEKMOVALCEV SK IHAN</b>
<b>2012</b>	62	34
<b>2013</b>	58	33
<b>2014</b>	68	38
<b>2015</b>	75	35
<b>2016</b>	77	37
<b>2017</b>	74	34
<b>2018</b>	86	39

*Vir: Smučarski klub Ihan (2018).*

Naslednja skupina notranjih udeležencev je sestavljena iz vodstva in morebitnih zaposlenih v klubu. Medsebojno sodelovanje, spoštovanje in odnosi so pomembne značilnosti za uspešno delovanje organizacije. Med člani kluba (strankami) in vodstvom (zaposleni, trenerji) mora potekati odprta komunikacija s povratnimi informacijami med procesom izvajanja programa.

Vedno bolj pomembne zunanje udeležence pa predstavljajo sponzorji, donatorji, zunanji simpatizerji in podporniki kluba. Ostali zunanji udeleženci so še nacionalna panožna zveza (Smučarska zveza Slovenije), Olimpijski komite Slovenije, Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport, občina Domžale, ostali športni klubi ter društva (konkurenca). Glede na velik vpliv zunanjih udeležencev na delovanje kluba, je pri oblikovanju oziroma razvijanju strategije dobrodošla oziroma potrebna prisotnost predstavnikov le-teh.

### 3.1.2 Dogovor o strateškem planu

V zadnjih letih smučarski klub Ihan velja za najuspešnejši biatlonski klub v Sloveniji, tako v absolutni konkurenci, kot pri delu z mladimi. Klub že od samega nastanka sloni na

prostovoljnem delu članov, a počasi prihajajo časi, ko bo morda te okvire prerasel. V mesecu marcu 2018 je imel klub volilno skupščino, kjer je bilo izvoljeno novo vodstvo, ki si je za cilj postavilo ohranitev primata najboljšega biatlonskega kluba v Sloveniji in v regiji ter nadgraditi organizacijo in položaj kluba v širši skupnosti. Vodstvo kluba je spoznalo, da bo ta cilj mogoče uresničiti le ob dobro zasnovani strategiji razvoja, ki v dosedanem obdobju delovanja še nikoli ni bila izdelana. Dogovor o strateškem planu mora biti sprejet od vseh vpletenih udeležencev.

### 3.1.3 Namen procesa planiranja

Proces planiranja je namenjen povečanju učinkovitosti delovanja SK Ihan, namen planiranja pa je tudi povečati zadovoljstvo članov in omogočiti tekmovalcem kvalitetne pogoje oziroma okolje za izvajanje treningov ter ostalih aktivnosti. Na ta način bi obdržali obstoječe člane oziroma zajezili morebitne odhode v konkurenčne klube ter privabili nove mlade tekmovalce, ki jih zanima ta šport. Prav tako je potrebno omogočiti ustrezne pogoje in stimulatивно okolje za strokovni kader (trenerje) in primerno poskrbeti za prostovoljne delavce.

V našem primeru, razvoj strategije kluba, na podlagi ocene dela in analize stanja ter vpliva okolja na razvoj kluba, ostaja glavni namen procesa planiranja. Z ugotovitvijo najpomembnejših strateških vprašanj, s katerimi se v klubu srečujemo, in oblikovanjem strategije kluba, bodo določene smernice razvoja, ki jih bo vodstvo predstavilo vsem vpletenim udeležencem.

### 3.1.4 Naloge in določitev oseb, ki sodelujejo v procesu planiranja

Kot že omenjeno v poglavju 3.1.1, udeležence, vpletene v organizacijo, ki tako ali drugače vplivajo na aktivnosti in delovanje kluba, razdelimo v več različnih skupin (notranji, zunanji). Med temi pa je pred procesom planiranja potrebno natančno določiti osebe, ki bodo aktivno sodelovale pri samem oblikovanju plana. Nadaljnje pa je tem osebam potrebno definirati naloge oziroma funkcije, ki naj jih opravljajo. Osebe, ki bodo sodelovale pri organizaciji načrtovanja, naj bodo aktivni člani SK Ihan iz vrst prostovoljnih delavcev, člani vodstva kluba (upravni odbor), predstavnik strokovnega kadra, predstavnik tekmovalcev (oziroma staršev). Proces planiranja naj dopolnjuje prisotnost predstavnika večjih sponzorjev ali donatorjev, po možnosti predstavnik občine (občinskega sveta) in/ali predstavnik lokalne skupnosti. Naloge, ki jih bodo opravljali, naj bodo usklajevanje nalog strateškega tima ter strokovnega kadra ter organiziranje sestankov in medsebojna komunikacija.

Ko je oblikovan strateški tim, ki ga vodi predsednik kluba, mora ta pridobiti formalno potrditev za sprejetje strategije in njeno uresničitev. Potrditev razvojne strategije pomeni

soglasje vseh ključnih udeležencev, ki so sami aktivno prisotni na strateških področjih. Pomembno je upoštevati njihova mnenja, ki jih predstavijo.

Naloge strateškega tima vključujejo postopno izvajanje predvidenih korakov Brysonovega modela strateškega managementa. Ostale strokovne skupine za določena področja, ki sodelujejo v uresničevanju strategije, naj oblikujejo ideje za zmanjšanje (racionalizacijo) birokracije, povečajo učinkovitost posameznih področij itd. Kot rečeno je med procesom razvijanja strategije pomembna medsebojna komunikacija oziroma obveščanje. Udeleženci naj bodo seznanjeni s potekom dela, rezultati in ugotovitvami po vsaki opravljeni fazi procesa. Upoštevajo in izvedejo naj se morebitni predlogi in ideje za izboljšave. O procesu oblikovanja strategije je potrebno obvestiti tudi zunanje udeležence, ki sicer nimajo neposredne vloge pri oblikovanju, imajo pa posreden vpliv na delovanje organizacije.

### **3.2 Analiza zunanjega okolja**

Pri analiziranju zunanjega okolja je pomembno, da so v raziskovanje vključeni tisti dejavniki zunanjega okolja, ki najbolj vplivajo na učinkovito in uspešno delovanje organizacije in doseganje postavljenih ciljev. Med te Pučko (2003) šteje naravno okolje, gospodarsko okolje, tehnično - tehnološko okolje, politično-pravno okolje in kulturno okolje.

Vsaka organizacija deluje znotraj naravnega in družbenega okolja, ki na eni strani ponuja organizaciji priložnosti za uspešno poslovanje, in jo na drugi dodatno omejuje pri njenem delovanju. Zato je za organizacijo pomembno, da dobro pozna okolje, v katerem deluje, in ga zna izkoristiti sebi v prid.

Pri analiziranju zunanjega okolja je pomembno, da so v raziskovanje vključeni tisti elementi zunanjega okolja, ki najmočnejše vplivajo na učinkovito in uspešno delovanje organizacije in doseganje postavljenih ciljev, zato je najprej potrebno ugotoviti kateri so tisti dejavniki.

Ko analiziramo okolje, s tem kontroliramo, ocenjujemo in razširjamo informacije iz zunanjega in notranjega okolja ter jih posredujemo vpletenim v delovanje organizacije. Z analizo okolja se organizacije lahko izognejo nekaterim strateškim presenečenjem in lažje predvidevajo določene spremembe ter na ta način uspešno delujejo na daljši rok.

Analiza zunanjega okolja je pomembna faza v procesu načrtovanja, saj predstavlja okvir za razumevanje okolja organizacije, s ciljem opredeliti ključna vprašanja in načine soočanja s kompleksnostjo in hitrostjo sprememb v okolju (Johnson, Scholes & Whittington, 2005, str. 64).

Potrebno je natančno analizirati določena podokolja v katerih SK Ihan deluje (politično-pravno, gospodarsko, kulturno, naravno in tehnično – tehnološko) z ostalimi zunanjimi dejavniki, na katere klub nima vpliva ter poiskati priložnosti, ki se kažejo in se ustrezno pripraviti na nevarnosti, ki bi lahko ogrozile delovanje in obstoj kluba.

V nadaljevanju magistrskega dela bomo s pomočjo statističnih podatkov, pogovorov z odgovornimi posamezniki znotraj določenih okolij, klubskega arhiva, ostale literature (časopisi, publikacije, revije ...) ter osebnih opazovanj, analizirali zgoraj omenjena podokolja. S pomočjo informacij bi radi ugotovili, kako uspešno klub v tem okolju deluje in kako uspešno izpolnjuje pričakovanja udeležencev.

### 3.2.1 Politično – pravno podokolje

V Sloveniji so temeljni pravni akti, ki veljajo na področju športa Zakon o športu (ZŠpo-1), Ur. l. RS št. 29/17, Nacionalni program športa v Republiki Sloveniji in Zakon o društvih. Prvi določa javni interes na področju športa, mehanizme za njegovo uresničevanje, organe, ki so zanj pristojni, in pogoje za opravljanje strokovnega dela v športu, pravice športnikov oziroma športnic (v nadaljnjem besedilu: športnikov), javne športne objekte in površine za šport v naravi, športne prireditve, zbirke podatkov ter nadzor na področju športa.

Nacionalni program športa določa zlasti izhodišča in usmeritve športa, upravljanje športa, razvojne in strokovne naloge v športu in tako naprej. Trenutno je v veljavi Nacionalni program športa za obdobje (2014–2023). Prav tako je tu zajeta športna vzgoja, rekreacija, vrhunski šport in šport invalidov. Nacionalni program vsebuje tiste programe športa, ki se sofinancirajo iz javnih financ.

Nacionalni program športa naj bi bil temeljni strateški dokument, na katerem bi moral sloneti razvoj športa v Sloveniji, ki ga program opredeljuje kot pomembno dejavnost družbe, kot izraz njene dinamike in kot del športne kulture, ki bogati življenje posameznika. Občine oziroma lokalne skupnosti kot glavni sofinancerji morajo sprejeti primerne razvojne usmeritve v športu ter določiti in ustrezno podpreti izbrane vsebine športa, ki so v javnem interesu. Javni interes v športu obsega naloge nacionalnega in lokalnega pomena v vseh segmentih športa, ki se opredelijo v nacionalnem programu športa in programih športa lokalnih skupnosti, zlasti na področju športne vzgoje, športne rekreacije, kakovostnega športa, vrhunškega športa in športa invalidov.

Domžale so brez dvoma športna občina, kar navsezadnje dokazujejo posamezni športniki (olimpijski nastopi) in kolektivi (Nogometni klub Domžale, Košarkarski klub Helios Domžale...), ki uspešno nastopajo doma in po svetu. V občini deluje preko 70 društev in klubov, v več kot tridesetih različnih panogah, s čimer je na omejenem prostoru opazna velika konkurenca, ko govorimo o pridobivanju potencialnih sponzorjev. Kljub ugodni gospodarski klimi, kar je sicer za športna društva in klube izrednega pomena, se vodstvo SK Ihan vsako leto znova sooča s prenekaterimi izzivi pri pridobivanju sponzorskih in donatorskih sredstev. Kar je za delovanje društev v določenem okolju (občini) brez dvoma izjemno pomembno, je vsekakor stabilna politična oblast in dobri odnosi med občino in društvu ter občino in državo. Za občino Domžale lahko ugotovimo, da večinoma izpolnjuje zgornje pogoje, opazna je morda večja naklonjenost določenim športnim panogam

(nogomet, košarka...), saj smo že omenili, da je konkurenca športnih društev v občini zares velika.

### 3.2.2 Gospodarsko podokolje

Pri analizi gospodarskega okolja preverjamo, kakšno mesto zaseda klub znotraj lokalne skupnosti glede na financiranje preko državnih (občinskih) virov v primerjavi z ostalimi panogami. Oceniti je potrebno naklonjenost okolja do delovanja kluba in potencial, ki ga na tem področju klub še premore.

V občini Domžale se sredstva razdelijo po dvanajstih, razpis pripravijo v mesecu decembru za naslednje leto in tako društva dobijo sredstva v maju. Vloge ureja oddelek za družbene dejavnosti, vrednotenje pripravi Zavod za šport Domžale, potrdi pa ga komisija oddelka za družbene dejavnosti. Sledi sklep, na katerega se posamezni izvajalci programov lahko pritožijo v 15 dneh po Zakonu o upravnem postopku. Postopek je zaključen s podpisom pogodbe (Zavod za šport in rekreacijo Domžale, 2016).

V letu 2017 je Občina Domžale izvajalcem športnih dejavnosti namenila 448.500 evrov za sofinanciranje programov športa, ki jih je porazdelila med klube in društva glede na točke, ki so jih prejeli po posebnih pogojih in zahtevah za vrednotenje športnih programov v letu 2017. Za šolska športna tekmovanja pa je posebej namenila še 45.000,00 evrov in za prireditvev – podelitev priznanj športnikom, medalje še dodatnih 12.500 evrov. Skupaj je bilo torej športu namenjeno 506.000,00 evrov.

Največji del sredstev za nemoteno delovanje kluba še vedno prihaja iz občinskih namenskih sredstev za izvajanje športnih programov, pri čemer opazamo vsakoletni upad letnih sredstev (tabela 3).

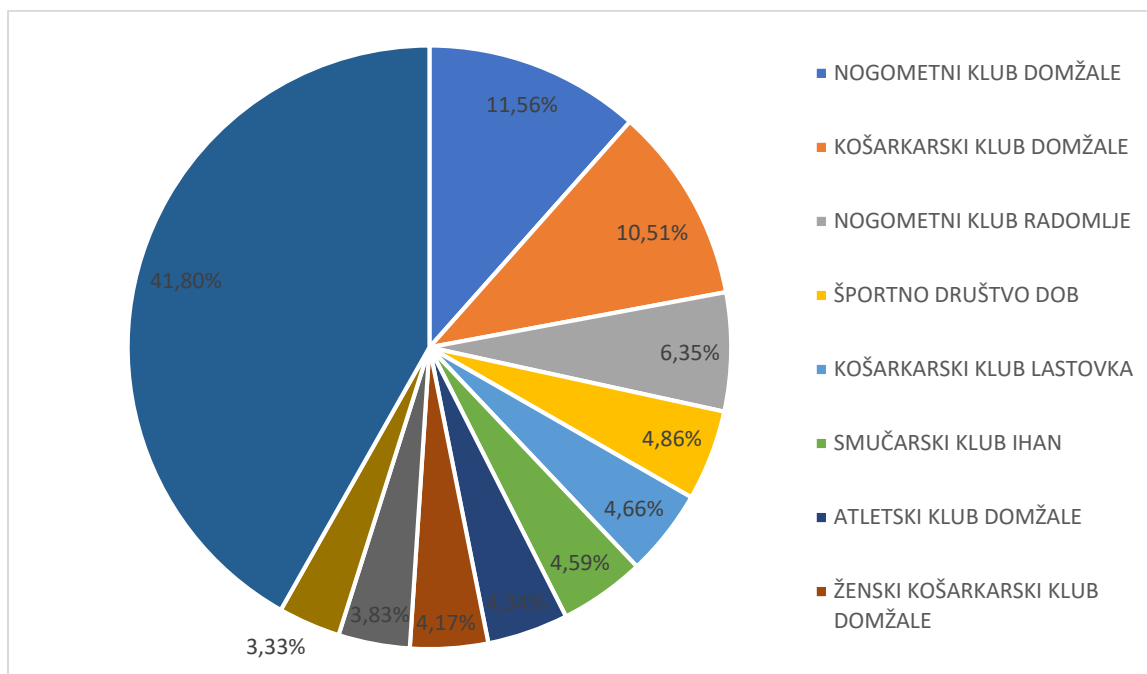
*Tabela 3: Sredstva občine Domžale (2012-2018)*

<b>LETO</b>	<b>SREDSTVA OBČINE DOMŽALE V EUR</b>
<b>2012</b>	18.728,98
<b>2013</b>	22.044,60
<b>2014</b>	17.783,10
<b>2015</b>	20.617,18
<b>2016</b>	19.673,77
<b>2017</b>	17.585,05
<b>2018</b>	14.475,84

*Vir: Smučarski klub Ihan (2018).*

V spodnjem diagramu (slika 5) je prikazanih deset izvajalcev športnih dejavnosti, ki so v letu 2015 prejeli največji delež občinskih namenskih sredstev.

*Slika 5: Deset izvajalcev športnih dejavnosti v občini Domžale, glede na delež občinskih namenskih sredstev v letu 2015*



*Vir: Zavod za šport in rekreacijo Domžale (2016).*

Za šport in rekreacijo je bil v letih od 1995 do 1999 na podlagi Letnega programa za šport občine Domžale, namenjen minimalen delež občinskega proračuna, ki je znašal okrog tri odstotke in šele ob koncu tisočletja se je ta delež občutno povečal. Od manj kot treh odstotkov celotnega kolača je šport v najboljših letih presegel osem odstotkov.

Delež proračunskega denarja, ki je namenjen športu in rekreaciji, je v vseh teh letih z redkimi izjemami rasel in leta 2004 prvič presegel milijon evrov (1.479.085 evrov). Razlog za to je občuten skok v vlaganju v infrastrukturo, ki je takrat preseglilo milijon evrov. Od ustanovitve Zavoda za šport in rekreacijo Domžale leta 2002 je financiranje športa s strani občine poraslo za 219 odstotkov (v nadaljevanju %), prihodki v občinskem proračunu pa so se dvignili za skoraj štirikrat manj, za 63 %.

Ugotovimo lahko, da je sicer naklonjenost političnega okolja do športa spodbudna, a delovanje večine klubov in društev še vedno skoraj v celoti sloni na lastnih sredstvih in je odvisno od sponzorskih sredstev, članarin ipd.

V Sloveniji sicer preko javnih razpisov obstaja še ena možnost oziroma vir proračunskih sredstev, in sicer Fundacija za šport. Enkrat na leto se klubi lahko preko javnih razpisov prijavijo in kandidirajo za namensko sredstva.

Znotraj analize zunanjega okolja je pomembno poznati in analizirati gospodarsko podokolje, če želimo prepoznati možnosti sodelovanja z gospodarskimi združbami oziroma potencialnimi sponzorji ter donatorji, ki predstavljajo vedno večji delež nedobičkovnih organizacij kakršna je SK Ihan.

Občina Domžale je gospodarsko zdravo okolje, a zdi se, da šport v tej regiji tega še ni v celoti izkoristil. Vse preveč se financiranje športnih dejavnosti opira na državne (občinske) vire, medtem ko gospodarski kapital ni optimalno izkoriščen. Ob dejstvu, da je občina Domžale, znotraj katere deluje SK Ihan, športno okolje, katerega temelji so bili postavljeni z ljubeznijo do športa, v časih entuziazma in množičnega prostovoljstva, vodstvo občine verjame, da bi ob večjem vlaganju gospodarstva, na športnem področju lahko stopili še stopničko višje.

Sponzorji SK Ihan, ki v zadnjih letih podpirajo delovanje kluba, zaenkrat prispevajo relativno nizek delež klubskemu proračunu, kar lahko na eni strani pripišemo izjemno veliki konkurenci športnih društev, ki se na omejenem trgu bori za svoj košček sponzorske pogače, po drugi strani pa premalo sistematičnemu pristopu pri zagotavljanju sponzorskih sredstev.

Ob dejstvu, da je občina Domžale gospodarsko zdravo okolje, z razvejano mrežo podjetji, v različnih gospodarskih panogah, si mora klub prizadevati, da potencial in svojo vlogo na tem področju v prihodnosti bolje izkoristi.

### 3.2.3 Socialno – kulturno podokolje

Občina Domžale je gosto poseljena občina s približno 35 tisoč prebivalci na 72,6 km<sup>2</sup>. Je občina, ki je dobro gospodarsko razvita in prijazna mladim družinam. Ima dobro razvito športno infrastrukturo, kot so nogometno atletski stadion in dodatna nogometna igrišča, košarkarske dvorane in zunanja košarkarska igrišča, kotalkališče in odbojgarska igrišča, dvorana za tenis in teniška zunanja igrišča, smučarska skakalnica (Občina Domžale, 2018). Kot že rečeno, si je mesto že pred časom nadelo naziv športna občina, tako na podlagi razvite športne infrastrukture kot po zaslugi mnogih športnih uspehov in povečanem občinskem vlaganju v šport. Ne moremo mimo dejstva, ki ta naziv le še potrjuje. Po podatkih, ki jih imamo za obdobje med letom 1995, ko je bila ustanovljena Športna zveza Domžale, do leta 2002, ko je vodenje športa in rekreacije prevzel novoustanovljeni Zavod za šport in rekreacijo Domžale, lahko vidimo, da se je število aktivnih članov v klubih ter društvih povečalo za 37 odstotkov - s 3083 (od tega 1100 v tekmovalnem športu) na 4223. Prav tako se je v tem obdobju za 17 odstotkov povečalo število društev, ki so se prijavila na razpis občine za sofinanciranje delovanja. V tem obdobju in še danes pa je bilo odlično poskrbljeno tudi za šport otrok oziroma za šolski šport (šolska tekmovanja, športni programi za najmlajše – Krpan, Zlati sonček ...), v katerega je bilo vključenih preko 3000 učencev in učenek (Statut Zavoda za šport in rekreacijo, 2003).

Spremenljivke, ki jih analiziramo v sklopu kulturnega podokolja, pokažejo, kakšen je trend vrednot in potreb ljudi v odnosu do športa, hkrati pa moramo upoštevati še razvoj prebivalstva, njihovo starostno strukturo (demografsko sliko), preseljevanja, izobrazbeno strukturo ter ostale dejavnike, ki pomembno vplivajo na delovanje kluba v prihodnosti.

Na podlagi nekaterih študij (Sila, 2010; Doupona & Petrović, 2000) je bilo ugotovljeno, da na udejstvovanje v športnih dejavnostih močno vplivajo dejavniki, kot so spol, starost, kraj bivanja ter stopnja izobrazbe. Na splošno lahko povzamemo, da so višje izobraženi in bolje situirani posamezniki pogosteje vključeni v športno dejavnost. Tudi ta trend pa se z leti spreminja, saj je odvisnost športnih dejavnosti od stopnje izobrazbe vedno manjša. Kljub temu, da je šport že od nekdaj družbeno in razredno pogojen, kot kulturni pojav ostaja v domeni posameznikove zavesti in se v sedanjem času opazno širi med ljudmi, ne glede na družbeni sloj oziroma razred. Preprosto gre za večjo ozaveščenost ljudi, ki prepoznavajo prednosti in blagodejne učinke športne dejavnosti v prostem času, kot elementa zdravega in kakovostnega življenjskega sloga.

Omenili smo že, da na športno dejavnost, ki se izvaja v določenem okolju močno vpliva tudi geografska lokacija, z vso zgodovino kraja ter infrastrukturo na čelu. Jasno je, da vsi kraji ali vsa okolja ne omogočajo izvajanja vseh športnih dejavnosti. Na tem mestu je pomembno ugotoviti smiselnost izvajanja določene aktivnosti in/ali prepoznati geostrateški potencial oziroma prednosti nekega okolja. Tradicija določenih športnih panog je v nekaterih krajih že močno zakoreninjena in tovrstne športne dejavnosti so vsekakor v določeni prednosti pred ostalimi, novonastalimi, tako z vidika pridobivanja novih članov (otrok), kot tudi pri zagotavljanju sponzorskih sredstev iz lokalnega gospodarstva. Po drugi strani, pa so za mlajše generacije otrok zanimive tudi na novo uveljavljene, »obrobne« panoge, kar bi društva morala ustrezno izkoristiti.

Fenomen dolgoletne tradicije delovanja v smučarskem teku ter biatlonu se kaže tudi v kraju Ihan (občina Domžale), kjer Smučarski klub pod različnimi imeni vztraja že vse od petdesetih let prejšnjega stoletja. Prvo tekmovanje v teku na smučeh naj bi organizirali že davnega leta 1934. V časih, ko so bile zime bolj radodarne s snežnimi padavinami in se je sneg v dolini zadrževal dlje časa, je tek na smučeh v teh krajih, zanimivo, predstvaljal glavno obliko »rekreacije«. Če to konkurenco razširimo na območje regije oziroma občino Domžale z vsemi svojimi društvi in prenekaterimi panogami, v katerih delujejo, hitro ugotovimo, da v tem okolju obstaja močna konkurenca. Vseeno smo z vključenostjo mladih v športne dejavnosti (tudi v SK Ihan) zaenkrat lahko zadovoljni, čeprav je potencial na tem področju še precej večji. Na splošno je zanimanje v okolju športu zelo naklonjeno, svoje pa prav gotovo dodajo tudi lokalni športni junaki, ki kraj predstavljajo po celem svetu, vključno z nastopi na olimpijskih igrah. Iz vrst SK Ihan je namreč slovenske barve na Olimpijskih igrah namreč zastopalo že šest tekmovalcev, kar je v slovenskem prostoru svojevrsten fenomen.

Šport je pomemben del kulture vsakega naroda, posebej pa to lahko izpostavimo pri Slovencih, saj se s športom na takšen ali drugačen način srečujemo na vsakem koraku.



Slovenija ima izredno bogato tradicijo športnih društev in za tako majhen narod izjemne uspehe svetovnih razsežnosti, ki nam jih zavidajo tudi večje in bolj razvite nacije. Ob dejstvu, da v Sloveniji vse več ljudi prepozna šport kot pomemben del socialno-kulturne vrednote in da se mladi usmerjajo v šport, se nam vsaj za bližnjo prihodnost ni potrebno bati. Bodo pa športna društva in klubi primorani še naprej na spreten način privabljeni oziroma zadrževati svoje mlade člane ter poiskati inovativne načine za pridobivanje sponzorskih sredstev iz gospodarskega okolja.

### 3.2.4 Tehnično – tehnološko podokolje

Tek na smučeh oziroma biatlon, športni panogi v kateri deluje SK Ihan, sta že sami po sebi zelo kompleksni. Razpon opreme, ki se za uporablja na treningih in tekmovanjih, sega vse od tekaških smuč, palic ter čevljev, pa vse do specialne biatlonske puške (športno orožje), ki predstavlja glavni rekvizit. V poletnem obdobju se pri vadbi za simulacijo teka na smučeh uporabljajo t. i. tekaške rolke, trening pa se v velikem obsega izvaja tudi na cestnem ter gorskem kolesu. Velik strošek poleg osnovne opreme predstavlja tudi zadostna količina streliva, brez česar si kakovostnega treninga biatlona ne predstavljamo ter pripomočki in tehnologija za pripravo smuč na tekmovanjih (maže, orodja, stojala...).

Tako kot v večini ostalih športnih panogah, tudi pri biatlonu vzporedno z razvojem discipline, spremljamo razvoj tehnologije, ki s seboj prinaša dodatne stroške na vseh nivojih delovanja. Kljub novim tehnologijam in nenehnemu razvoju opreme, si klubi prizadevajo zmanjšati stroške na račun le-tega, a je pogosto kakšna od investicij neizbežna oziroma nujno potrebna za nemoteno izvajanje programov. Na tem mestu je potreben tehten premislek in odločitev vodstva glede investicij.

Za normalno izvajanje programov v biatlonu je potrebna relativno kompleksna in specifična infrastruktura, predvsem ko pomislimo na trening streljanja v starejših kategorijah. V Sloveniji za zdaj, žal obstaja le en certificiran biatlonski center, z vso potrebno infrastrukturo (strelišče, tekaške proge, fitness...). Center na Pokljuki že od samih začetkov biatlonske dejavnosti v slovenskem prostoru velja za drugi dom predvsem domačih tekmovalcev ter pogosto edino opcijo za izvajanje kvalitetnih treningov, kar za oddaljene klube, kot na primer SK Ihan, brez dvoma predstavlja enega večjih izzivov. Časi milih zim, za razliko od davnega obdobja, ko so predvsem tekaške treninge klubi lahko izvajali v lokalnih okoljih, prinašajo društvom in klubom, ki se s to dejavnostjo ukvarjajo, prenekatero skrbi in logistične probleme.

### 3.2.5 Analiza konkurence

Pri analizi kulturnega podokolja smo ugotovili, da SK Ihan znotraj občine Domžale deluje v izjemno močni konkurenci, kjer je registriranih 69 športnih društev v več kot tridesetih različnih panogah.

Kot antipod Smučarskega kluba Ihan, vzporedno, s prav tako dolgoletno tradicijo, deluje Nogometni klub Ihan, ki pravzaprav predstavlja glavno konkurenco na področju športnih dejavnosti v tem kraju. Nogometni klub Ihan deluje v kar osmih starostnih kategorijah, kar je za klub lokalnega značaja veliko. Za sestavo teh ekip črpa nogometni klub iz enakega bazena talentov kot SK Ihan, zato je tako v kadrovskem pogledu, kot tudi v finančnem pogledu neposreden konkurent SK Ihan.

V neposredni bližini obstajate še dve društvi, ki se prav tako kot SK Ihan ukvarjata s športi na prostem, to sta Športno društvo Energija in Smučarsko skakalni klub Ihan.

Športno društvo Energija se ukvarja z gorskim kolesarstvom, konkretno pa v klubu gojijo discipline krosa in spusta. Pri kolesarskem krosu gre za izrazito vzdržljivostni šport, ki od tekmovalca zahteva podobne telesne predispozicije, kot pri teku na smučeh in biatlonu, zato lahko tudi to društvo štejemo kot neposrednega konkurenta pri pridobivanju novih tekmovalcev.

Četrto športno društvo je Smučarsko skakalni klub Ihan. Na spletni strani navajajo, da je njihova osnovna dejavnost treniranje ter udeležba njihovih tekmovalcev na tekmovanjih v smučarskih skokih tako na domačem, slovenskem terenu kot v tujini.

Veliki konkurenci navkljub, smo z vključenostjo mladih v športne dejavnosti (tudi v SK Ihan) zaenkrat lahko zadovoljni, čeprav je potencial na tem področju še precej večji. Na splošno je zanimanje v regiji športu zelo naklonjeno, svoje pa prav gotovo dodajo tudi lokalni športni junaki, ki kraj predstavljajo po celem svetu, vključno z nastopi na olimpijskih igrah. Iz vrst SK Ihan je namreč slovenske barve na OI namreč zastopalo že šest tekmovalcev, kar je v slovenskem prostoru svojevrsten fenomen.

### **3.3 Analiza notranjega okolja**

Znotraj Brysonovega modela strateškega načrtovanja, z analizo notranjega okolja pridemo do faze, ko ocenimo dosedanje delovanje kluba, uspešnost poslovanja, izvedbo programov, vire kluba ter ostale pomembne elemente kluba. Navsezadnje je potrebno ugotoviti, ali v dosedanjem delovanju kluba obstaja izdelana strategija in jo v tem primeru ustrezno oceniti ter poiskati prednosti in slabosti.

V analizo je, med drugim, vključena ocena rezultatske (tekmovalne) uspešnosti kluba, ocena dosedanje strategije ter ocena virov in stroškov kluba, saj želimo na tem področju povečati učinkovitost delovanja. Radi bi ocenili tudi kadrovsko podstrukturo in kapital, s katerim klub razpolaga, saj podobna analiza, v takšni obliki in obsegu, do sedaj še ni bila izdelana in bo šlo v prvi vrsti za popolno revizijo sredstev in ostalega kapitala. Zavedamo se, da je to eden od ključnih korakov pri nadaljnjem razvijanju strategije.

### 3.3.1 Dosedanja ocena poslovanja SK Ihan

Uspešnosti poslovanja organizacije ne moremo ocenjevati zgolj na podlagi nekaterih postavljenih kriterijev ali na podlagi doseženega dobička, temveč oceno uspešnosti lahko podamo šele takrat, ko so določeni in ocenjeni vsi, kvantitativni in kvalitativni kriteriji, pomembni za organizacijo. Po Vila (1994, str. 26–27) izpostavimo le nekatere kriterije organizacijske uspešnosti:

- produktivnost,
- učinkovitost,
- dobiček,
- kvaliteta proizvodov ali storitev,
- motivacija,
- morala,
- postavljanje ciljev in planiranje,
- soglasnost o ciljih oziroma dosežen konsenz,
- pripravljenost in izkoriščenost okolice,
- stabilnost,
- vrednosti človeških zmogljivosti,
- poudarjanje dosežkov.

Pri tem avtor dodaja, da je za določitev kriterijev in s tem povezane ocenjevanje uspešnosti organizacije pomembno, da ta pozna svoje cilje v prihodnosti, jih zna definirati glede na spremembe v okolju in skupaj s tem določa aktivnosti, ki so pomembne za njihovo doseganje. Hkrati je pomembno, da si organizacija že na začetku začrta kriterije uspešnosti, po katerih izvaja kontrolo svojega poslovanja (Vila, 1994, str. 28).

Povzeto po Retar (2006, str. 15) se kazalniki uspešnosti poslovanja v športnih dejavnostih kažejo predvsem v uresničevanju poslanstva športne organizacije in doseganju poslovnih in športnih ciljev na gospodaren, učinkovit in uspešen način. Pri čemer je z gospodarno, mišljeno varčno upravljanje z viri, učinkovitost pa pomeni razmerje med rezultati in viri, razmerje med učinki na športno organizacijo in širšimi učinki ter učinki na javno dobro.

#### 3.3.1.1 Rezultatska uspešnost

Smučarski klub Ihan že vsaj desetletje sodi v slovenski klubski vrh, kar kažejo rezultati skupnega seštevka pokala Slovenije, v konkurenci enajstih klubov ob koncu vsake sezone. V rezultatih je posebej opredeljeno uspešno delo z mladimi (do 16. leta starosti), kjer SK Ihan v zadnjih dveh sezonah zaseda prvo mesto (tabela 5), prav tako pa tudi v skupnem seštevku (tabela 4), kamor se po posebnem ključu štejejo tudi točke tekmovalcev, ki nastopajo v okviru državnih reprezentanc na višjih, mednarodnih nivojih tekmovanj.

Tabela 4: Pokal Slovenije, skupni seštevek (klubi - vse kategorije)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1.	SK IHAN	SK IHAN	TSK TRIGLAV KRANJ	TSK TRIGLAV KRANJ	SK IHAN	SK IHAN
2.	SK LOŠKA DOLINA	SK LOŠKA DOLINA	SK IHAN	SK IHAN	TSK TRIGLAV KRANJ	TSK TRIGLAV KRANJ
3.	TSK TRIGLAV KRANJ	TSK TRIGLAV KRANJ	SK LOŠKA DOLINA	SK BRDO	SK BRDO	SK BRDO
4.	ŠD GORJE	SK BRDO	SK BRDO	SK LOŠKA DOLINA	SK LOŠKA DOLINA	ŠD BOHINJ
5.	SK BRDO	ŠD GORJE	ŠD GORJE	ŠD BOHINJ	ŠD GORJE	SK LOŠKA DOLINA
6.	ŠD BOHINJ	ŠD BOHINJ	ŠD BOHINJ	ŠD GORJE	ŠD BOHINJ	ŠD GORJE
7.	ŠD POKLJUKA	ŠD NIKA IHAN	ŠD POKLJUKA	TSK BLED	TSK BLED	ŠD POKLJUKA

Vir: Smučarska zveza Slovenije (2018).

V pretekli sezoni je klub dobil štiri nove državne prvake. Dva tekmovalca sta državna prvaka postala v mladinski oziroma članski kategoriji in še dva tekmovalca v mlajših kategorijah. Med prvimi tremi najdemo še pet tekmovalcev SK Ihan v vseh starostnih kategorijah. Iz vrst SK Ihan dva tekmovalca zastopata barve mladinske reprezentance, dva pa nastopata v okviru članske reprezentance na tekmah za svetovni pokal in svetovnem prvenstvu, kar je za klub velik uspeh. Predstavnico kluba imamo tudi v reprezentanci smučarskih tekov.

Tabela 5: Pokal Slovenije, skupni seštevek (klubi - delo z mladimi)

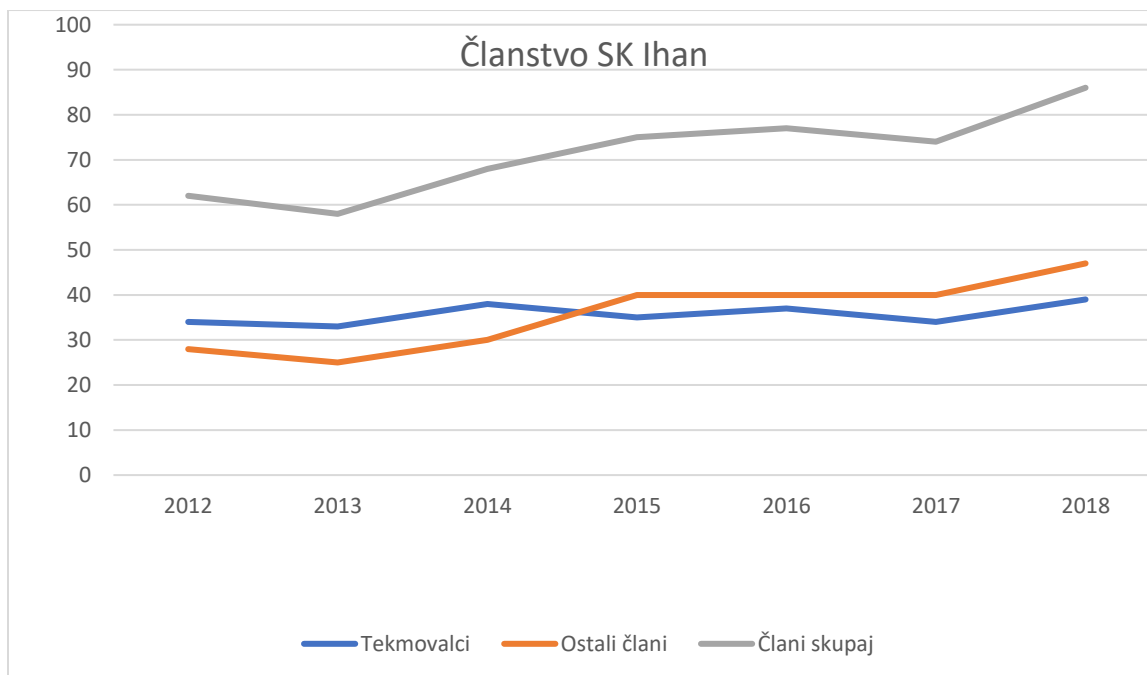
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1.	SK IHAN	SK LOŠKA DOLINA	TSK TRIGLAV KRANJ	TSK TRIGLAV KRANJ	SK IHAN	SK IHAN
2.	SK LOŠKA DOLINA	TSK TRIGLAV KRANJ	SK IHAN	SK IHAN	TSK TRIGLAV KRANJ	TSK TRIGLAV KRANJ
3.	TSK TRIGLAV KRANJ	SK IHAN	SK LOŠKA DOLINA	SK BRDO	SK BRDO	SK BRDO
4.	ŠD GORJE	SK BRDO	SK BRDO	ŠD BOHINJ	SK LOŠKA DOLINA	ŠD BOHINJ
5.	ŠD BOHINJ	ŠD BOHINJ	ŠD GORJE	SK LOŠKA DOLINA	ŠD GORJE	SK LOŠKA DOLINA
6.	SK BRDO	ŠD KOKRICA	ŠD BOHINJ	ŠD GORJE	ŠD BOHINJ	ŠD GORJE

Vir: Smučarska zveza Slovenije (2018).

### 3.3.1.2 Število članov – tekmovalcev

Na sliki 6 lahko vidimo, da število članov, tako tekmovalcev kot preostalih članov, v zadnjih letih počasi, a vztrajno narašča, kar je za klub vsekakor spodbudna informacija. Na tem dejstvu bi klub lahko gradil tudi v prihodnje.

Slika 6: Članstvo SK Ihan (2012-2018)



Vir: Smučarski klub Ihan (2018).

Tekmovalci so v osnovi razdeljeni na dve starostni skupini, za kateri skrbi en trener. V mlajšo skupino (starost do 16. leta) so vključeni začetniki ter otroci, ki po pravilih mednarodne biatlonске zveze, streljajo z zračnim orožjem, starejšo skupino pa tvorijo tekmovalci starejši od šestnajst let. Pri tej kategoriji je trening že bolj natančno oblikovan in sistematičen, tekmovalci pa za streljanje uporabljajo malokalibrsko orožje, zaradi česar mora biti treningu primerno posvečeno več pozornosti. Nekateri tekmovalci iz te skupine že izpolnjujejo kriterije za uvrstitev v mladinske državne selekcije in tako vzporedno opravljajo treninge v klubu ter v sklopu reprezentance. Trenutno ima klub v državni A reprezentanci dva člana v biatlonu in eno predstavnico v smučarskem teku. Dokaz dobrega dela z mladimi so še štirje klubski tekmovalci v mladinski državni selekciji.

### 3.3.1.3 Kakovost programa kluba glede na konkurenco

Kakovost programov, ki jih klub ponuja, ocenjujemo na zelo dobre. Klubska infrastruktura omogoča nemoteno izvedbo programa mlajših kategorij v suhem obdobju leta, pogoji za starejše kategorije pa so prav tako solidni. Poskrbljeno je za prevoz tekmovalcev na treninge in tekmovanja. Treningi se izvajajo skladno z načrtom trenerjev, tekmovalci in starši pa so

o izvajanju pravočasno obveščeni. Za začetnike oziroma novo pridružene člane klub priskrbi opremo, kar skupaj z nizkimi stroški vadvine, za starše vsaj v začetni fazi ne predstavlja prevelikega finančnega zalogaja. Navsezadnje se kakovost programa kaže v rezultatski uspešnosti kluba, ki že vrsto let sodi med najuspešnejše biatlonske klube v Sloveniji. Iz klubskih vrst pa prihajajo tudi člani mladinskih reprezentanc in člani A reprezentance, ki uspešno nastopajo na svetovnih prvenstvih ter olimpijskih igrah.

#### *3.3.1.4 Ugled kluba pri partnerjih in javnosti*

Delovanje kluba z dolgoletno tradicijo in tekmovalnimi uspehi je v ožjem okolju dobro sprejeto. Smučarski klub Ihan nekako pooseblja dejavnost vrhunškega športa v kraju, kjer deluje, saj tekmovalci njegovo ime posredno prenašajo tudi daleč preko meja slovenskega prostora. Vseeno pa se zdi, da v širšem prostoru, kljub vsem vidnim uspehom tekmovalcev in zglednemu poslovanju, okolje še ni prepoznalo vsega potenciala oziroma vrednosti kluba. Kriteriji za pridobivanje občinskih sredstev, na primer, so pogosto prirejani konkurenčnim panogam, katerim je politično okolje bolj naklonjeno. Upam in verjamem, da bo vsaj gospodarsko okolje prepoznalo čar in priljubljenost panoge biatlon in smiselnost vlaganja v razvoj tega športa.

#### 3.3.2 Sedanja strategija kluba

Kljub relativno uspešnemu premagovanju osnovnih preprek in dolgoletnem delovanju kluba, o dosednji strategiji kot sistemski rešitvi, v trenutnem obdobju delovanja kluba, težko govorimo, saj do sedaj kot takšna še ni bila jasno opredeljena oziroma zapisana. Vodstvo kluba želi na trdnih temeljih dvigniti nivo kvalitete za storitve, ki jih opravlja. Predvsem kvalitetno delo z mladimi ter vzgajanje mladih tekmovalcev za prehod v višje tekmovalne selekcije. Menim, da v Sloveniji malo klubov deluje z načrtno zasnovano strategijo, v čemer vidimo veliko prednost. Sprotno reševanje problemov, nalog in razvojnih dilem, ki se jih je vodstvo lotevalo nenačrtno in po trenutnem navdihu, morda še lahko deluje na kratki rok, a za dolgoročno uspešno delovanje bo potrebno opredeliti strategijo.

V današnjem času si delovanje kluba brez prisotnosti na sodobnih komunikacijskih platformah težko predstavljamo. SK Ihan ima že vrsto let aktivno in osveženo spletno stran, dejaven pa je tudi na drugih brezplačnih družabnih kanalih (Facebook...). Tovrstni kanali predstavljajo za društva pomembno obliko oglaševanja oziroma širjenja svoje dejavnosti, kar bo potrebno v prihodnosti še bolj temeljito izkoristiti in svojo prisotnost razširiti na preostale kanale. V prihodnjo strategijo bo brez dvoma potrebno vključiti vidnejše akterje kluba ter izkoristiti prepoznavnost že uveljavljenih in v javnosti prepoznanih tekmovalcev. Udeležba na občinskih dogodkih, predstavitve kluba in panoge biatlon na šolah znotraj občine, so prav tako priložnosti, ki bi jih bilo potrebno izkoristiti ter vključiti v strategijo razvoja.

### 3.3.3 Ocena resursov kluba

#### 3.3.3.1 Ocena resursov kadrovske podstrukture

Smučarski klub Ihan je oseba zasebnega prava in se vodi v registru društev pri Upravni enoti (v nadaljevanju UE) Domžale. Delovanje društev na področju Republike Slovenije mora biti v skladu z Zakonom o društvih. V skladu s tem zakonom je pripravljen tudi statut Smučarskega kluba Ihan, ki ga je potrdila skupščina (Zbor članstva) kluba.

Zbor članstva na svoji volilni skupščini izvoli Upravni odbor (v nadaljevanju UO), ki v sedanji sestavi šteje devet članov (predsednik, podpredsednik, tajnik, finančnik ter ostali izvoljeni člani). Ob tem Zbor članstva voli tudi predsednika ter člane Nadzornega odbora in Disciplinske komisije. Vsak od teh organov ima predsednika in dva člana. Funkcije članov UO kot obeh komisij so neprofesionalne oz. vsi člani teh organov svojo vlogo opravljajo volontersko.

Klub deluje po zgoraj opisanem organizacijskem principu oziroma smernicah, ki so zapisane v statutu SK Ihan. Delovanje kluba že od samega začetka temelji na prostovoljnem delu članov in vodstva kluba.

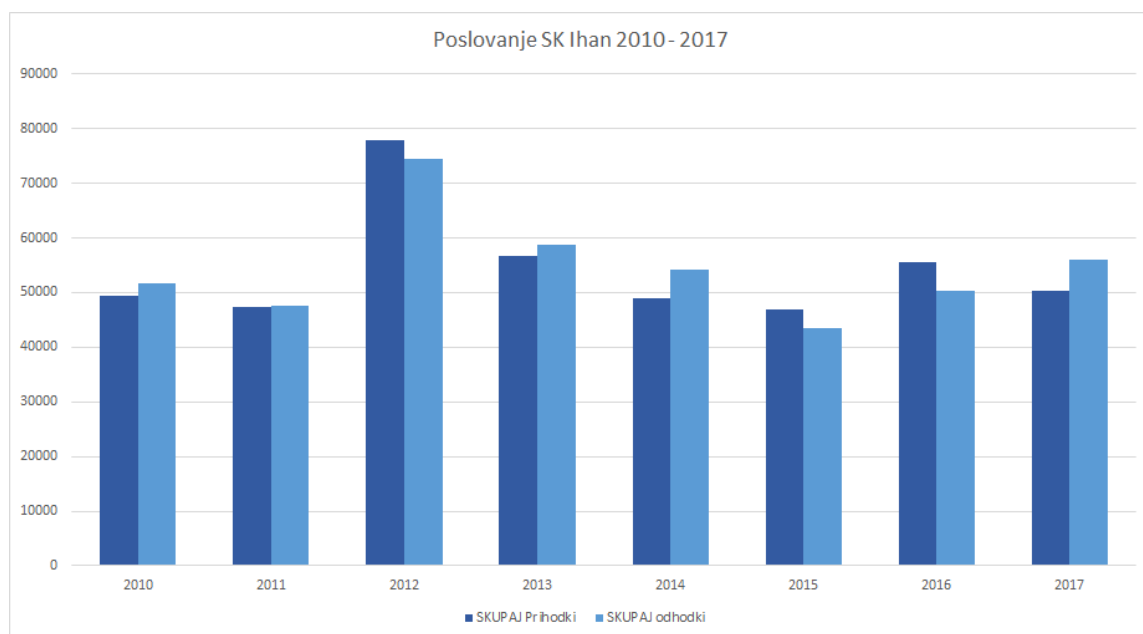
V biatlonu, kot relativno mladi športni panogi v slovenskem prostoru, se opaža velika vrzel na strokovnem področju. Biatlon je športna panoga, ki izhaja iz teka na smučeh, kjer je stroka dokaj razvita, medtem ko specialnih biatlonskih strokovnjakov primanjkuje. V zadnjih letih se sicer pospešeno vzpostavlja sistem izobraževanja na področju biatlonske stroke s potrebnimi tečaji in licencami. Številni biatlonski klubi v državi se soočajo s problematiko pridobivanja trenerskih kadrov ustreznih profilov, pri čemer niti SK Ihan ni izjema.

Za zdaj v klubu za strokovno delo skrbi le en trener, kar je ob trenutnem številu vključenih tekmovalcev občutno premalo. Tekmovalci so razdeljeni v dve starostni skupini, kar v trenutnih razmerah za enega strokovnega delavca predstavlja prevelik napor in logistični problem, saj mora vadbo izvajati v dveh ločenih terminih. Klub je ravno v tem času vstopil v fazo pridobivanja dodatnega trenerja, ki bi prevzel mlajše kategorije.

#### 3.3.3.2 Ocena finančnih virov

Poslovanje Smučarskega kluba Ihan se v obsegu v zadnjih sedmih letih ni bistveno razlikovalo (slika 7), zato bomo podrobneje razčlenili zadnje leto (2017) poslovanja. Leto 2012 izstopa zaradi dejstva, da je tega leta Smučarski klub Ihan prodal zemljišče na katerem stoji klubski objekt in v zameno od občine Domžale prejel kupnino, ki je bistveno vplivala na višino prihodkov v tem letu.

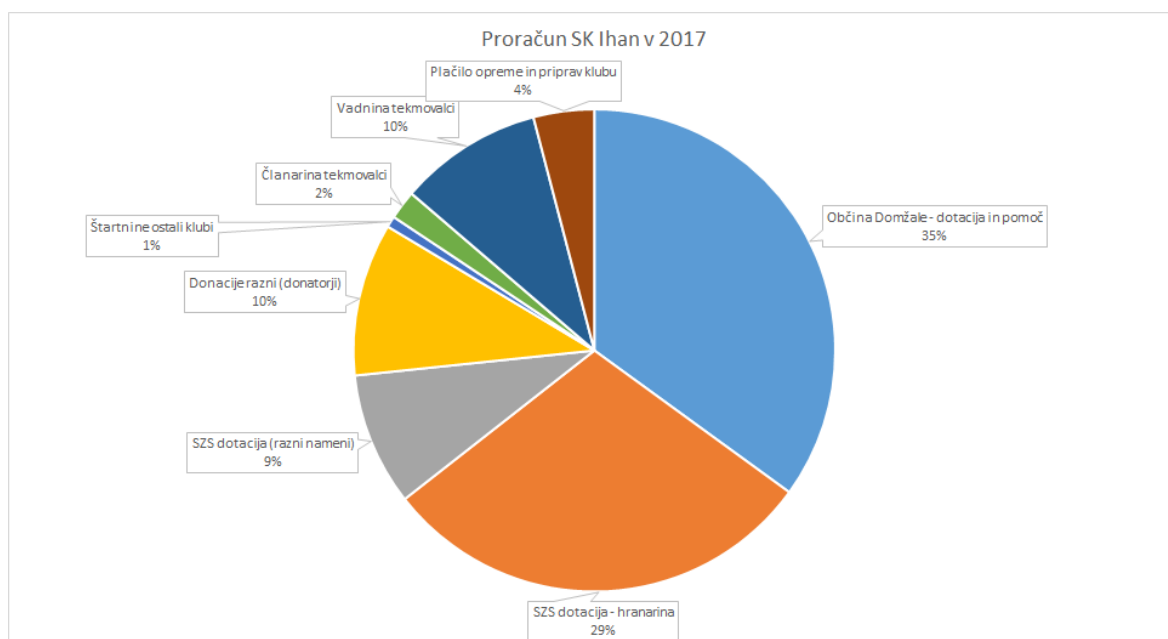
Slika 7: Poslovanje SK Ihan (2010 – 2017)



Vir: Smučarski klub Ihan (2018).

Na Sliki 8 je razčlenjen proračun Smučarskega kluba Ihan, ki je v letu 2017 znašal dobrih petdeset tisoč evrov, natančneje 50.240,04 evra. Glavna proračunska vira za klub sta z izrazito največjima deležema Občina Domžale (35 %) in Smučarska zveza Slovenije (29 %). Med manjše vire pa spadajo še donatorska sredstva s trga (10 %), vadbine tekmovalcev (10 %) in namenska sredstva za organiziranje tekmovanj Smučarske zveze Slovenije (9 %).

Slika 8: Proračun SK Ihan v 2017



Vir: Smučarski klub Ihan (2018).



Smučarski klub Ihan je, kot je za organizacije tega tipa značilno, izrazito odvisen od zunanje okolja, saj več kot polovico proračuna predstavljajo postavke, ki jih prejme bodisi od Občine Domžale bodisi od Smučarske zveze Slovenije. Za večanje proračuna v prihodnjih letih bi bilo dobro povečati prihodke s strani donatorjev in sponzorjev, ter premisliti, ali obstoječa vavnina tekmovalcev zares zadostuje za kvalitetno delovanje programov.

### *3.3.3.3 Ocena fizičnih virov (opreme in prostorov)*

Smučarski klub Ihan razpolaga z lastnim objektom, zgrajenim leta 1990, z udarniško akcijo takratnih članov SK Ihan ter ob prostovoljnem delu lokalne skupnosti. Objekt se nahaja v športnem parku Ihan, poleg objekta Nogometnega kluba Ihan ter večnamenske športne ploščadi in zaključuje športno infrastrukturo v tem delu naselja. V spodnjem delu objekta se nahajajo garažni prostor za kombi, shramba za opremo, pisarna kluba ter sanitarije. Zgornja etaža je namenjena notranji vadbi (fitnes, pripomočki ...). Zgornji prostor se v skladu z dogovorom oddaja tudi zunanjim uporabnikom in članom Nogometnega kluba Ihan.

SK Ihan za nemoteno delovanje uporablja dve kombinirani vozili za prevoz tekmovalcev na treninge in tekmovanja. Mlajšim starostnim kategorijam klub zagotovi osnovno tekaško opremo ter zračno biatlonsko orožje, s čimer poskrbi za nemoten vstop novih članov v trenažni proces. V klubu se zavedajo, da bi sicer začetni vložek staršev v opremo tekmovalca, marsikaterega odvrnil od morebitnega vpisa v klub.

Glede na to, da je izvedba treningov mlajših kategorij manj kompleksna in zahtevna, so se v klubu odločili, da poskrbijo za pogoje, ki bi omogočili otrokom treninge streljanja z zračnim orožjem v neposredni bližini kluba, kar v suhem delu leta predstavlja veliko prednost. V ta namen se je v neposredni bližini klubskih prostorov dogradilo strelišče za mlajše kategorije tekmovalcev, ki streljajo z zračnim orožjem. V bližini sedeža ima klub v upravljanju tudi manjše strelišče za malokalibrsko orožje, kjer treninge izvajajo klubski tekmovalci starejših kategorij in celo člani nekaterih državnih selekcij ter posamezni člani biatlonske članske reprezentance. Gre za kmetijsko zemljišče, ki je že od nekdaj namenjeno vadbi streljanja, a žal še ni pravno formalno urejeno oziroma registrirano kot uradno strelišče. Klub ima z lastnikom sklenjen poseben dogovor o uporabi in urejanju zemljišča za namen izvajanja dejavnosti.

Že vrsto let na relaciji klub – nacionalna panožna zveza potekajo pogovori o ustanovitvi regijskega centra, s primerno infrastrukturo. Dejstvo, da je edini pravi vadbeni center (Pokljuka) oddaljen več kot eno ure vožnje od sedeža kluba, brez dvoma nakazuje potrebo po le-tem. V dogovore bi bilo brezpogojno potrebno vključiti občino s svojimi pristojnimi ljudmi, saj bi infrastrukturo brez težav lahko uporabili ter tržili v širši, rekreativni namen. Ob predpostavki, da v širšem, osrednjeslovenskem območju, deluje kar precej društev na področju teka na smučeh ter biatlona, bi takšno naložbo še dodatno upravičili.

### 3.4 Celovita analiza

Športne organizacije se soočajo z dinamičnimi in globokimi spremembami, ki so značilne za notranje in zunanje okolje. Na nekatere lahko vplivamo in se ustrezno prilagajamo, druge lahko spremljamo in se pravočasno odzovemo na njih, saj imajo veliko vlogo pri obstoju organizacij, ki delujejo na področju športa in širše.

S celovito, SWOT analizo želimo opredeliti, prednosti (angl. strenghts), slabosti (angl. weakness), priložnosti (angl. opportunities) ter nevarnosti (angl. threats), ki jih določeno okolje prinaša oziroma jih predstavlja. SWOT analiza je zelo pomembno povezovalno sredstvo oziroma pripomoček, ki managerjem pomaga razviti in izoblikovati vrste strategij ter zahteva njegovo oceno in odlično presojo pri povezovanju zunanjih in notranjih dejavnikov (Fred, 2001, str. 204). Gre za relativno preprosto metodo, ki je kljub temu zelo učinkovit način za povezovanje analiz poslovnega okolja in oblikovanj strategij. Sestavljata jo zunanja in notranja analiza ter nudita vpogled v sedanje ter prihodnje vplive na uspešnost organizacije. Po opravljeni notranji analizi lahko, na podlagi prednosti in slabosti, ugotovimo, kakšen položaj klub zaseda v konkurenci klubov, ki delujejo v ožjem in širšem okolju. Z natančnim analiziranjem vseh dejavnikov dobimo sliko o realnem stanju, opredelimo konkurenčne prednosti in na podlagi tega razvijamo ustrezno strategijo. Pri analizi notranjega okolja (notranja analiza), kjer poleg prednosti prepoznavamo slabosti, se osredotočimo na elemente, ki jih je potrebno izboljšati oziroma na katere je treba biti posebno pozoren za nemoteno nadaljevanje dela ali celo obstoj. Po drugi strani pa mora klub znotraj analize zunanjega okolja prepoznati priložnosti, ki se v danem poslovnem okolju pojavijo in jih učinkovito izkoristiti. Posebno pozornost je potrebno nameniti nevarnostim, ki jih določeno poslovno okolje prinaša. Na nekatere notranje dejavnike imamo možnost vpliva in oblikovanja le-teh, z namenom doseganja postavljenih ciljev, medtem ko na nekatere zunanje dejavnike nimamo neposrednega vpliva, a ti vseeno močno zaznamujejo uspeh poslovnega načrta (Burrow, Kleindl & Everard 2008, str. 325). Nevarnosti predstavljajo konkurenca, ekonomske spremembe, spremenjena zakonodaja in predpisi, tehnološki razvoj ter ostale dejavnike zunanjega okolja.

Rezultati analize so nam v pomoč, ko oblikujemo različne alternativne strategije. Eden izmed načinov analiziranja rezultatov je oblikovanje SWOT matrike (tabela 6), v katero so vključene vse kategorije SWOT analize. Ta nam pove, kako izkoristiti posamezne priložnosti in nevarnosti, jih povezati z notranjimi prednostmi in slabostmi organizacije, ter na podlagi tega oblikovati možne strategije. Pri tem je matrika lahko uporabljena tako za organizacijo kot celoto ali samo njen posamezni del (Wheelen & Hunger 2012, str. 182–183).

Tabela 6: SWOT matrika

Zunanji dejavniki/notranji dejavniki	Prednosti	Slabosti
<b>Priložnosti</b>	Oblikovanje strategij, na podlagi izpostavljenih notranjih prednosti organizacije in zunanjih priložnosti okolja.	Oblikovanje strategij, ki izpostavljajo priložnosti okolja na način, da presežejo notranje slabosti organizacije.
<b>Nevarnosti</b>	Oblikovanje strategij, ki uporabljajo notranje prednosti organizacije z namenom, da se izognejo zunanjim nevarnostim okolja.	Oblikovanje strategij, ki minimizirajo notranje slabosti organizacije in se izogibajo nevarnostim iz okolja.

Vir: Wheelen & Hunger (2012, str. 182).

V nadaljevanju se v okviru SWOT analize osredotočimo na tiste podstrukture, ki predstavljajo temelje za nemoteno in učinkovito delovanje kluba v prihodnosti ter pomembno vplivajo na kakovost in uspešnost kluba. Analizirane so organizacijska oziroma kadrovska podstruktura ter finančno-trženjska in tehnološka podstruktura.

#### 3.4.1 Organizacijska in kadrovska podstruktura

V okviru SWOT analize za organizacijske podstrukture (tabela 7) je ugotovljeno, da klub številčno ohranja število članov na stabilnem nivoju, medtem ko se število vadečih celo povečuje. To je vsekakor velika prednost kluba, na kateri bo potrebno graditi v smislu večje organiziranosti pri samem vodstvu. Rezultati tekmovalcev (predvsem mlajših kategorij) v zadnjih letih so pokazatelj dobrega in kvalitetnega dela, kljub temu pa bo potrebno poskrbeti za dodatno izobraževanje trenerskega kadra in dodatno zaposliti še enega trenerja. Vodstvo kluba bi na trenutni stopnji delovanja lahko začelo razmišljati o polprofesionalni funkciji na področju vodenja, s čimer bi se kvaliteta vodenja morda povečala. Ob vseh organizacijskih izzivih pa se klub stalno sooča tudi z močno konkurenco športnih društev iz drugih panog, ki jih v občini Domžale ne manjka. Potrebno se je zavedati, da imajo otroci v tem okolju veliko paleto možnosti za ukvarjanje s športom in potrebno bodo inovativne rešitve za privabljanje prihodnih generacij. Se pa ponuja priložnost, da v svoje vrste klub privabi člane tudi iz širše okolice, saj drugega biatlonskega kluba v bližini ne najdemo. Priložnost se kaže tudi ob dejstvu, da panoga biatlon končno tudi v slovenskem prostoru pridobiva na prepoznavanju in priljubljenosti. Po drugi strani pa mile zime in z njimi logistični zalogaji

pri vožnji na primerne terene za izvajanja treningov, predstavljajo eno od nevarnosti za delovanje kluba.

Tabela 7: SWOT – Organizacijska podstruktura

<b>PREDNOSTI</b>	<b>SLABOSTI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ stabilno članstvo v klubu,</li> <li>➤ relativno dobri pogoji za delo z mladimi,</li> <li>➤ ustrezni honorarji za trenersko delo,</li> <li>➤ entuziazem pri vodenju kluba,</li> <li>➤ dobra organizacija in usklajenost kadra,</li> <li>➤ dolgoletna tradicija delovanja in prepoznavnost kluba po svoji dejavnosti,</li> <li>➤ dobri rezultati, ki jih klub dosega s svojimi tekmovalci.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ premajhno število trenerjev glede na število tekmovalcev,</li> <li>➤ strokovna podhranjenost nekaterih funkcij v klubu,</li> <li>➤ ni vzpostavljenega sistema ocenjevanja in nagrajevanja dela,</li> <li>➤ vprašanje motivacije prostovoljnih delavcev v klubu.</li> </ul>
<b>PRILOŽNOSTI</b>	<b>NEVARNOSTI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ veliko zanimanje za organizirano rekreativno vadbo teka na smučeh,</li> <li>➤ zanimanje otrok za biatlon raste,</li> <li>➤ ugodna lokacija kluba, v primeru urejenih tekaških prog (bližina Ljubljane),</li> <li>➤ panoga biatlon pridobiva na prepoznavnosti in priljubljenosti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ stalna konkurenca pri pridobitvi trenerskega kadra pri ostalih klubih (primanjkljaj strokovnega kadra),</li> <li>➤ slabe zime pomenijo večji logistični problem z vsakodnevno vožnjo v oddaljen biatlonski center,</li> <li>➤ močna konkurenca klubov in društev iz drugih športnih panog,</li> <li>➤ prostovoljstvo vedno težje ohraniti,</li> <li>➤ negativen vpliv tehnologije na otroke in s tem manjše zanimanje za šport in rekreacijo.</li> </ul>

*Vir: lastno delo.*

### 3.4.2 Tehnološka podstruktura

V okviru analize tehnološke podstrukture (tabela 8) je ugotovljeno, da ima klub zgledno urejene pogoje za izvajanje kvalitetnih treningov mlajših kategorij v suhem delu leta, potrebno pa bi bilo zagotoviti oziroma dodati primerno infrastrukturo za starejše kategorije (rolkarska proga, strelišče), kar pa predstavlja problem tudi drugim biatlonskim klubom, saj je tovrstna infrastruktura pomanjkljiva po celotni državi. Ugotovljeno je, da klub z lastnimi objekti upravlja zgledno in jih redno vzdržuje, žal pa obstajajo omejitve pri morebitnem širjenju oziroma nadgradnji le-teh. Priložnost se kaže pri virih morebitnega financiranja infrastrukture iz različnih skladov, ki v ta namen še niso bili izkoriščeni. Nekatere prostore (fitnes, večnamenski prostor...) pa bi lahko klub tržil v širši namen in se primerno povezal z ostalimi športnimi organizacijami v okolju.

Tabela 8: SWOT – Tehnološka podstruktura

<b>PREDNOSTI</b>	<b>SLABOSTI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ zgledno upravljanje in vzdrževanje objektov v lasti SK Ihan s strani vodstva kluba,</li> <li>➤ nemotena uporaba prostorov in ustrezni osnovni pogoji za delo z mlajšimi kategorijami,</li> <li>➤ za vadbeni proces na voljo dve vozili za prevoz tekmovalcev,</li> <li>➤ ustrezna infrastruktura za delo z mladimi,</li> <li>➤ aktivna spletna stran in FB stran.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ pomanjkljiv nadzor nad upravljanjem z objekti (prostovoljno),</li> <li>➤ pomanjkljiva infrastruktura za delo s starejšimi kategorijami (strelišče, rolkarska proga).</li> </ul>
<b>PRILOŽNOSTI</b>	<b>NEVARNOSTI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ relativno dobra športna infrastruktura v kraju, z možnostjo nadgradnje,</li> <li>➤ regija brez pravega panožnega centra,</li> <li>➤ razpoložljiva nepovratna sredstva za financiranje (posodobitev) infrastrukture (EU sredstva, Fundacija za šport, Ministrstvo ...).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ omejitve pri nadgradnji, povečevanju objektov,</li> <li>➤ mile zime in pomanjkanje snega (lokacija).</li> </ul>

Vir: lastno delo.

### 3.4.3 Finančno trženjska podstruktura

Znotraj finančno trženjske podstrukture (tabela 9) je analizirano poslovanje kluba za celotno obdobje delovanja in je zgledno ter transparentno. Klub se ne sooča z nikakršnimi dolgovi ali neporavnanimi finančnimi obveznostmi, kar na tem področju, v današnjih časih, že lahko predstavlja določeno prednost. Z realizacijo načrtanih programov in izvedbo osnovnih aktivnosti klub nima nikakršnih težav, kar pomeni, da se letno izpeljejo vsi predvideni treningi, organizirajo načrtovane tekme in da se tekmovalci udeležijo vseh tekmovanj, ki so bila predhodno določena. Klub sledi razpisom za namenska občinska sredstva, medtem ko preostali državni viri sofinanciranja niso v celoti izkoriščeni. Omejena sredstva so v zadnjih letih porabljena smotrno, večinoma za najnujnejše sprotne stroške.

Velika vrzel je opazna pri trženjskih aktivnostih, za katere se zdi, da primanjkuje sredstev, a bi se z inovativnimi pristopi, z manjšimi vložki, zmoglo dvigniti trenutni nivo. Zavedamo se, da je konkurenca ob številnih športnih društvih v našem okolju, tudi pri zagotavljanju sponzorskih sredstev, izjemna. Prav zaradi tega je področje trženja še toliko bolj pomemben segment v delovanju kluba in potrebno bo sistematično urediti to področje. Dolgoletno tradicijo, uspehe in prepoznavnost v okolju bo treba bolj učinkovito izkoristiti in povečati ugled v širšem okolju.

Tabela 9: SWOT – Finančno trženjska podstruktura

<b>PREDNOSTI</b>	<b>SLABOSTI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ zgledno in transparentno poslovanje kluba,</li> <li>➤ poslovanje brez dolgov,</li> <li>➤ črpanje državnih virov financiranja,</li> <li>➤ nizki stroški članov – vadmna,</li> <li>➤ prepoznavnost, tradicija, blagovna znamka SK IHAN.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ pomanjkanje sredstev za trženjske aktivnosti kluba,</li> <li>➤ nesistematično, manj učinkovito pridobivanje sponzorjev,</li> <li>➤ neučinkovito črpanje državnih sredstev.</li> </ul>
<b>PRILOŽNOSTI</b>	<b>NEVARNOSTI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ dobro sodelovanje s konkurenčnimi organizacijami,</li> <li>➤ zanimanje okolja za dodatne aktivnosti (vodene vadbe) ali uporabo klubskih prostorov (najem).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ vedno težje pridobivanje vlagateljev v delovanje kluba,</li> <li>➤ velika konkurenca pri pridobivanju/zagotavljanju sponzorskih sredstev,</li> <li>➤ premajhna finančna podpora s strani države (zveza),</li> <li>➤ zmanjšanje občinskih sredstev.</li> </ul>

Vir: lastno delo.

#### 3.4.4 Povzetek strateške analize

Kljub dejstvu, da gre za nedobičkovno organizacijo, je analiza opravljena po enakih pravilih, kot jih poznamo pri analizi dobičkovnih organizacij, pri čemer je za glavni cilj analize določeno pridobivanje novih idej o razvoju dejavnosti SK Ihan in njegovem dolgoročnem razvoju. Namen analize je med drugim določitev nevarnosti iz zunanjega okolja in izzivov, glede na sedanje prednosti in slabosti nepridobitne organizacije, problemov, ki nastajajo ob razvoju, in elementov strategije neprofitne organizacije (Žnidaršič Kranjc, 1996).

S strateško analizo smo prišli do zanimivih ugotovitev in spoznanj, na katerih bo v prihodnosti potrebno graditi za dvig delovanja kluba na višji nivo. Na videz zgledno in kvalitetno delovanje je po opravljeni analizi na določenih področjih videti pomanjkljivo in polno vrzeli, ki jih bo v prihodnosti potrebno zapolniti. Praktično na vseh področjih so opazne tako nevarnosti kot priložnosti, ki jih ponuja zunanje okolje. Premalo so izkoriščene vse prednosti v podstrukturah, kot sta finančna ter trženjska podstruktura. Jasno so se pokazale nevarnosti, na katere se bo potrebno pripraviti in ustrezno ukrepati.

### 3.5 Strateška vprašanja in določitev ciljev

Po dokončanih predhodnih korakih strateškega načrtovanja, pridemo do enega ključnih korakov - oblikovanja strateških vprašanj. Faza je ključna predvsem zaradi morebitnih sporov sodelujočih, ki jih prinese definiranje strateških vprašanj. Ti so lahko povezani bodisi

s cilji (kaj želimo doseči), bodisi z načini (kako želimo doseči) ali časovnim okvirjem (kdaj želimo doseči) itd.

Povzeto po Bryson (2011, str. 104) je faza strateških vprašanj in določitev ciljev, ključnega pomena celotnega postopka v strateškem managementu. Bistvenega pomena naj bi bila zaradi vitalne vloge pri formiranju nadaljnjih rešitev. Z oblikovanjem vprašanj se pravzaprav celoten proces strateškega načrtovanja šele začne. Dobro in pravilno zasnovana vprašanja v nadaljevanju procesa brez dvoma izboljšajo in olajšajo odločitve in poskrbijo, da so uresničljive ter brez političnih zadržkov. Prav tako je lažja izbira ponujenih možnosti, ki morajo biti v skladu z organizacijsko politiko, vrednotami in vizijo.

Postopka opredelitve vprašanj se lahko lotimo po Brysonu na tri načine, in sicer z direktnim pristopom, pristopom postavljanja namenov in ciljev ter pristopom razvoja scenarija oziroma načrta (Pučko, 2003, str. 354).

### **3.6 Razvijanje strategije**

Pri določanju ciljev smo se v osnovi oprli na izsledke SWOT analize, ki so nam v pomoč pri zastavljanju nekaterih strateških vprašanj.

Vizijo in poslanstvo je potrebno preoblikovati v oprijemljive in izmerljive rezultate, ki naj bodo vodilo pri določanju ciljev. Iz širše definirane poslanstva lahko določimo več ciljev vezane na različna področja. Več kot očitno je iz poslanstva kluba razvidno, da je eden glavnih ciljev vzgoja mladih tekmovalcev in posredno širjenje zavesti o zdravem načinu preživljanju prostega časa. Želja je z ustreznimi pogoji zagotoviti, oziroma omogočiti mlajšim generacijam ukvarjanje s športno panogo tek na smučeh in biatlon. So pa del strategije tudi cilji, določeni v posredni povezavi s poslanstvom.

Strateški cilji in kazalniki so določeni na podlagi analiz nekaterih podstruktur v notranjem in zunanjem okolju:

#### **1. Ohraniti primat najuspešnejšega biatlonskega kluba v slovenskem prostoru.**

- število državni prvakov,
- število medalj na državnih prvenstvih,
- število tekmovalcev v državnih selekcijah,
- doseganje ostalih postavljenih tekmovalnih ciljev.

#### **2. Izboljšati kakovost in količino programov ter povečati število članov kluba.**

- število otrok iz neposredne okolice (občina Domžale) kot tudi iz širše regije,
- število članov kluba – tekmovalcev, staršev tekmovalcev, simpatizerjev, nekdanjih tekmovalcev in ostalih članov,
- število prostovoljnih delavcev.

### **3. Zagotavljati ustrezne pogoje za nemoten razvoj tekmovalcev.**

- delež zadovoljnih tekmovalcev v vseh kategorijah,
- stopnja fluktuacije tekmovalcev na prehodu iz mlajših v starejše starostne kategorije,
- število trenerjev in zunanjih sodelavcev.

### **4. Dvigniti nivo organizacije kluba na višjo raven**

- število ljudi, pripravljenih na prostovoljno opravljanje dela;
- stroški porabe energentov, dodatna ponudba storitev;
- stopnja razčlenitve in razdeljevanja delovnih nalog posameznih funkcij.

### **5. Izboljšati odnose z javnostjo**

- stopnja prepoznavnost in ugleda kluba v ožjem in širšem okolju,
- delež zgledega sodelovanja z drugimi klubi, društvi, šolami, mediji in ostalimi javnimi institucijami.
- število aktivnosti in prisotnosti na socialnih omrežjih.

### **6. Izboljšati poslovno učinkovitost in finančno uspešnost kluba**

- delež sponzorskih ter donatorskih sredstev v proračunu SK Ihan,
- vrednost prihodkov iz lastne dejavnosti kluba,
- vrednost prihodkov iz javnih sredstev kluba,
- dobiček iz poslovanja, rast prihodkov.

Cilje smo določili z direktnim načinom, na osnovi rezultatov analize podstruktur znotraj SWOT analize in na podlagi poslanstva, iz česar smo izoblikovali konkretne in realne cilje, ki bi morali vodstvu kluba predstavljati drzen, a uresničljiv smerokaz za izboljšanje obstoječega stanja. Z uresnitvijo ciljev bi povečali zadovoljstvo in motivacijo članov, informiranost javnosti, izboljšali poslovno učinkovitost in nenazadnje dvignili nivo organizacije delovanja kluba.

Z opredeljenimi strateškimi cilji smo natančno definirali rezultate, ki jih želimo doseči in predstavljajo merilo uspešnosti poslovanja. Z rezultati bomo aktivirali vse vire organizacije z natančno določenim smotrom.

Cilji so definirani realno, torej so uresničljivi, saj le taki lahko pozitivno motivacijsko delujejo na udeležence. S tako določenimi in oblikovanimi cilji, ki nam bodo služili kot odlična osnova, lahko v nadaljevanju pričnemo z razvijanjem strategije.



### 3.6.1 Strategija pridobivanja kakovostnega kadra

Postopek razvijanja strategij za uresničitev opredeljenih strateških ciljev se razdeli in izvede v treh korakih (Pučko, 2006, str 63).

**Ugotavljanje alternativ** → Razvijanje in izgradnja strategij se začne z iskanjem mogočih opcij, variant ali idej, s katerimi bi izpolnili strateška vprašanja. Pri tej fazi je potrebno biti praktičen, saj brez potrebne vizije ali ideje težko pričakujemo učinkovitost strateškega načrtovanja v organizaciji. Strategija naj bo moralna in etična ter naj dosega kar se da visoko stopnjo skladnosti med zunanjim okoljem in notranjimi udeleženci. V tej fazi nastane pogost problem, ko se oblikuje veliko število alternativ, ki jih je težko skrčiti na obvladljiv način, zato jih je potrebno ustrezno določiti in izbrati najbolj primerne.

**Opredeljevanje možnih ovir za izpolnitev alternativ** → Skupina, določena za strateško načrtovanje mora poiskati in navesti glavne ovire, ki bi se lahko pojavile pri uresničevanju ugotovljenih alternativ. Po Hunger in Wheelen (1996) poznamo naslednje ovire: postavljanje nasprotujočih si ciljev, pomanjkanje interesa za nadzor dela vodstvenih organov, rigidnost formalnega sistema planiranja itd. Na ovire se v tej fazi načrtovanja ne osredotočamo posebej, se pa lahko z njimi lahko srečamo neposredno med oblikovanjem strategij.

**Oblikovanje glavnih predlogov** → Bistvo vsakega strateškega načrta organizacije so glavni predlogi, ki združujejo zamisli, ideje in vizije skupaj z vsemi možnimi problemi na poti do uresnitve. Ko so enkrat določene, je treba narediti dokončne predloge in vzorce strateškega vedenja organizacije. Glavni predlogi za razvijanje strategije lahko predstavljajo neposredno navajanje strateških izbir in alternativ, katere naj bi organizacija izpeljala in jih tako tudi uresničila.

#### ***Določitev alternativ:***

Pridobivanje kvalitetnega strokovnega kadra za biatlonske klube v slovenskem prostoru predstavlja velik izziv, pri čemer niti SK Ihan ni izjema. Gre za dolgoročni proces, ki mora biti skrbno načrtovan, če klub želi vzgojiti lasten kader. Stanje se z novimi možnostmi izobraževanja na nacionalnem nivoju počasi izboljšuje, kar je potrebno takoj izkoristiti.

Glavna alternativa je, da se k sodelovanju privabi nekdanje tekmovalce, ki so zgodaj zaključili športno pot in se jim omogoči dodatno izobraževanje. Še prej naj se pregleda stanje na trgu in poišče ugodno opcijo, ali pri študentih na Fakulteti za šport ali s pomočjo nacionalne panožne zveze.

Vzpostaviti je potrebno način stimulacije in nagrajevanja uspešnega dela strokovnih delavcev. Dobrodošla bi bila dodatna namenska sredstva iz državnih virov (Smučarska zveza Slovenije, občina Domžale, Fundacija za šport).

### ***Ovire za uresničitev alternativ:***

Glavna ovira so kot pri ostalih področjih, omejena finančna sredstva, s katerimi klub razpolaga. Gre pa za izredno občutljivo področje, ki po eni strani zahteva relativno velika sredstva in po drugi strani nepogrešljiv element za učinkovito delovanje kluba.

Oviro lahko predstavlja relativno naporno in odgovorno delo, ki ga opravlja trener v klubu. Prevoz otrok na oddaljene centre za trening in tekmovanja, delo ob vikendih in časovno nedefiniran delavnik, so le nekatere manj privlačne značilnosti trenerskega dela, ki pomenijo dodatno oviro.

Pomanjkljiva strokovno znanje in slabši občutek za delo z otroki sta lahko šibki točki nekaterih kandidatov in na že tako majhnem trgu, je težko najti kompetentnega kandidata.

### ***Glavni predlogi za uresničitev alternativ:***

V strokovno delo se vključi najprimernejšega kandidata, ki bi po možnosti prihajal iz ožjega ali širšega okolja, v katerem klub deluje. Pridruženi trener bi prevzel vodenje ene od starostnih skupin, medtem ko bi obstoječi trener nadaljeval delo z drugo.

Aktivirati je potrebno nacionalno panožno zvezo, da prične aktivno pomagati na področju strokovnega kadra, bodisi s financiranje izobraževanja, dodelitve kadra iz lastnih kapacitet, bodisi z lastnimi izobraževalnimi programi.

## 3.6.2 Strategija zagotavljanja finančnih sredstev za kakovostno delo

### ***Določitev alternativ:***

Biatlon je zimska olimpijska panoga, ki je v evropskem delu sveta med najbolj vidnimi in priljubljenimi športi. To dejstvo bi morali pri zagotavljanju sredstev bolj učinkovito izkoristiti in ga uporabiti kot temelj pri pridobivanju zasebnih, sponzorskih sredstev. Po zaslugi razvitosti panoge doma in v svetu, bi morali na javnih razpisih bolj uspešno kandidirati za dodelitev sredstev kot do sedaj, saj vsi viri še niso optimalno izkoriščeni.

Predvsem bo potrebno povečati delež proračuna iz naslova sponzorskih sredstev, ki v tem trenutku predstavlja le 10 odstotkov celotnega proračuna. Zbiranja sponzorskih in donatorskih sredstev se je potrebno lotiti po korakih in sistematično. Preveriti je potrebno gospodarsko podokolje in v gverilsko strategijo vključiti tudi starše klubskih tekmovalcev ter ostale simpatizerje, ki bi s svojimi vezami in poznanstvi morda poskrbeli za prvi stik s potencialnimi sponzorji. V zameno bi klub te člane primerno stimuliral oziroma jih nagradil.

Še ena možna alternativa bi bila uvedba trženja storitev in objektov SK Ihan. Na primerih nekaterih društev opazimo velik delež prihodkov s te postavke. Organiziranje vodenih vadb, začetnih tečajev teka na smučeh, biatlonski »teambuilding«, so le nekatere možnosti, ki bi

jih klub lahko vpeljal v svojo strategijo. Poleg naštetega še izposoja opreme za tek na smučeh ter oddaja prostorov (fitnes) v splošno uporabo. Brez dvoma je potrebno v celoti izkoristiti dolgoletno tradicijo kluba in njegove uspehe ter nenazadnje umeščenost kluba v gospodarsko zdravem okolju.

#### ***Ovire za uresničitev alternativ:***

Oviro brez dvoma predstavlja dejstvo, da so za takšno delo ljudje običajno dobro plačani, česar pa si smučarski klub v tem trenutku nikakor ne more privoščiti. Druga ovira so slaba poznanstva in šibki vplivi ljudi na gospodarskem področju v trenutnem vodstvu kluba. Nenehno iskanje na trgu ter aktivnosti na področju pridobivanja sponzorskih sredstev predstavlja za odgovornega ogromno časa in predstavlja velik stres, če vemo, da je od tega v veliki meri odvisno nemoteno delovanje kluba.

#### ***Glavni predlogi za uresničitev alternativ:***

Za zagotavljanje teh sredstev bo potrebno poiskati oziroma določiti osebo (po možnosti znotraj vodstva), z močnim vplivom in poznanstvi na gospodarskem področju, ki bo sposobna prepričati potencialne vlagatelje v smiselnost podpiranja najuspešnejšega biatlonskega kluba v Sloveniji.

Po potrebi poiskati zunanjega udeleženca s potrebnimi kompetencami, ki bi bil v primeru uspešnega dela deležen ustrezne provizije.

Odgovorna oseba naj natančno spremlja javne razpise za podeljevanje sredstev za delovanje in projekte. Na njih naj se primerno pripravi in prijavi.

### 3.6.3 Strategija trženja in odnosov z javnostjo

#### ***Določitev alternativ:***

Strategija trženja in pridobivanje oziroma zagotavljanje finančnih sredstev se izrazito prepletata. Brez dobre strategije je namreč težko pričakovati učinek pri zagotavljanju, predvsem zasebnih sredstev. Osnova dobremu trženju so kvalitetno delo v klubu (rezultati), stabilno članstvo ter pozitivno poslovanje. Če temu dodamo še dolgoletno tradicijo delovanja in pravi strateški pristop, lahko pridemo do ugodnih rezultatov.

Potrebno je poiskati oziroma določiti osebo, ki bi skrbela za odnose z javnostmi. Po možnosti bi zadolženega, ki se spozna na to področje, ali je v stiku s to dejavnostjo poklicno, poiskali v vrstah članov kluba. S tem bi prihranili dodatne stroške, ki jih prinese vključitev zunanjih sodelavcev. Zadolžena oseba bi bila za učinkovito prostovoljno delo ustrezno nagrajena oziroma stimulirana s strani kluba.

Druga možnost je, da k sodelovanju povabimo zunanjega strokovnjaka s področja odnosov z javnostmi in ponudimo ustrezen honorar oziroma povračilo nastalih stroškov. Vse v okviru finančnih zmožnosti SK Ihan.

Izboljšati je potrebno promocijske dejavnosti in pojavnost kluba. Vključiti aktivne vrhunske tekmovalce, nekdanje tekmovalce in vplivne člane kluba. Osvežiti je potrebno spletno stran kluba ter povečati prisotnost na sodobnih družbenih omrežjih (Facebook, Instagram...). Prav tako se je potrebno bolj aktivno vključiti v dejavnosti znotraj lokalnega okolja (šole, vrtec...).

#### ***Ovire za uresničitev alternativ:***

Ob natrpanih delavnikih in časovnih obremenitvah v današnjih časih, si ljudje težje privoščijo oziroma najdejo čas za prostovoljno dejavnost. S tem povezani so tudi motivacija, volja in potrebno znanje za opravljanje funkcije na področju stika z javnostmi in trženja. Dejstvo je, da je to področje neizkoriščeno pri večini klubov s podobno strukturo in da se vodstva klubov premalo zavedajo pomembnosti teh aktivnosti. V primeru zunanjega sodelavca, bi oviro lahko predstavljala omejena finančna sredstva kluba in vprašljiva motivacija vključene osebe. Še eno oviro bi lahko predstavljali različne ideje in pogledi glede oblike in pristopov družbenih medijev ter zmotna miselnost udeležencev glede potrebe in pomembnosti področja odnosov z javnostmi.

#### ***Glavni predlogi za uresničitev alternativ***

Za področje odnosov z javnostmi se določi nekoga iz upravnega odbora ali izmed preostalih članov kluba (starši, simpatizerji...) z zadovoljivim znanjem s tega področja. Osebi se omogoči dodatno izobraževanje na tem področju, ki ga financira klub. Zadolženi o spremembah in aktivnostih kluba pravočasno obvešča notranje in zunanje udeležence. Pri zagotavljanju ali posredovanju promocijskega materiala in informacij po svojih zmožnostih sodelujejo tudi ostali člani kluba. Potrebno je pametno izbrati ustrezne komunikacijske kanale in oblikovati primerna sporočila za javnost, s katerimi čim bolj učinkovito dosežemo ciljno občinstvo.

Osveži oziroma prenovi se spletna stran kluba, ki bo omogočala povezavo vseh najsodobnejših spletnih orodij za komunikacijo s ciljnim javnostmi. Ustvarijo se profili kluba na preostalih medmrežnih platformah, ki dosejajo mlajšo in izbrano, zainteresirano ciljno občinstvo (Instagram, Snapchat...).

Pripravi in izdela se promocijska brošura o tradiciji, delovanju in uspehih kluba ter priložnostni letaki za privabljanje otrok. Pripravi se program za organiziranje teambuilding-ov za potencialne sponzorske partnerje in zunanja podjetja. Izdela se plan za organizacijo promocijskih dogodkov, kot so dan odprtih vrat, ogled tekem ipd. ter načrtuje udeležbo na družabnih dogodkih v kraju in občini (sejmi, tržnice ...).

### 3.7 Pregled, sprejetje in uresničevanje strategije

Na tej stopnji procesa razvijanja strategije je potrebno določiti odgovorno osebo in ekipo, ki bo imela glavno vlogo pri nadaljnjem procesu strateškega planiranja. Formalno morajo člani ekipe sprejeti odločitev o strategiji in skrbeti za njeno uresničitev, nikakor pa ne bežati od odgovornost, saj v tem primeru planiranje in vodenje v organizaciji ne bosta uspešna. Sprejeta odločitev bo dobra popotnica želenim sprememba in pomemben premik organizacije proti zastavljenim ciljem. V vodstvu kluba naj se pred uresnitvijo strategij opravi temeljita razprava, pri čemer pa je potrebno upoštevati tudi cilje, skrbi in interese vseh zunanjih in notranjih udeležencev (Pučko, 2006, str. 354; Čater, 2011, str. 141).

Jasno zasnovana strategija naj bo javno dostopna vsem članom oziroma udeležencem kluba in naj služi kot uporabno sredstvo za pridobivanje sponzorjev ali ostalih potencialnih vlagateljev v klub ter kot pripomoček pri stiku z javnostmi. Strateški plan naj bo mogoče uporabiti tudi za usmerjanje delovanja sodelavcev, kot informacijsko sredstvo uporabnikov, za opredeljevanje prednosti znotraj nedobičkovne organizacije in za spodbujanje vseh, ki so povezani z organizacijo (Tavčar, 2005, str. 186).

Uvajanje in posledično uresničevanje strategije, je v prvi fazi naloga vodstva Smučarskega kluba Ihan, torej predsednika in upravnega odbora. Vendar pa je pri procesu uvajanja in uresničevanja zelo pomembno, da se v proces vključi vse udeležence, ki s svojim znanjem in izkušnjami predložijo svoje poglede, predvsem na njihovih profesionalnih področjih.

Z večjim številom deležnikov pri tako (so)ustvarjanju strategije kot tudi uresničevanju le-te, želimo sodelujoče spodbuditi k ponotranjenju strategije organizacije.

*Tabela 10: Akcijski načrt za uresničevanje strategij v SK Ihan*

Naloga	Skupina	Rezultat	Čas delovanja	Potrebni viri	Komunikacija
Strategija za pridobivanje kakovostnega kadra	Predsednik kluba	Nov trenerski kader	Takoj	Denarna sredstva, osnovna računalniška znanja	Ustna, pisna, elektronska pošta
Strategija za zagotavljanje finančnih sredstev za kakovostno delo	Predsednik kluba, vsi člani kluba	Povečanje prihodkov	2 x na leto	Denarna sredstva, osnovna računalniška znanja	Mediji, ustna, pisna, elektronska pošta

se nadaljuje

Tabela 10: Akcijski načrt za uresničevanje strategij v SK Ihan (nad.)

Naloga	Skupina	Rezultat	Čas delovanja	Potrebni viri	Komunikacija
Strategija trženja	Predsednik kluba in člani upravnega odbora	povišanje % v proračunu iz naslova sponzorskih sredstev	2x na leto	Poznanstva, osnovna računalniška znanja	Mediji, ustna, pisna, elektronska pošta
Strategija odnosov z javnostjo	Član kluba ali zunanji sodelavec	Osvežena spletna stran in Facebook profil	Neprekinjeno	Napredna računalniška znanja	Socialna omrežja, spletna stran

*Vir: lastno delo.*

V zgornji tabeli je predstavljen akcijski načrt (tabela 10), v katerem so opredeljene aktivnosti, ki bodo znatno pripomogle k razvoju programov in celotnega Smučarskega kluba Ihan.

Za potrebe akcijskega načrta, smo strategijo trženja in odnosov z javnostmi razdelili (glej poglavje 3.3) na dva smiselna dela, saj so potrebni viri, zadolžena skupina in tipi komunikacije različni.

### 3.8 Kontrola strategij

Proces strateške kontrole avtorji opredeljujejo različno. Nekateri v svojih interpretacijah bolj izpostavljajo rezultat, medtem ko drugi v ospredje postavljajo faze znotraj samega procesa.

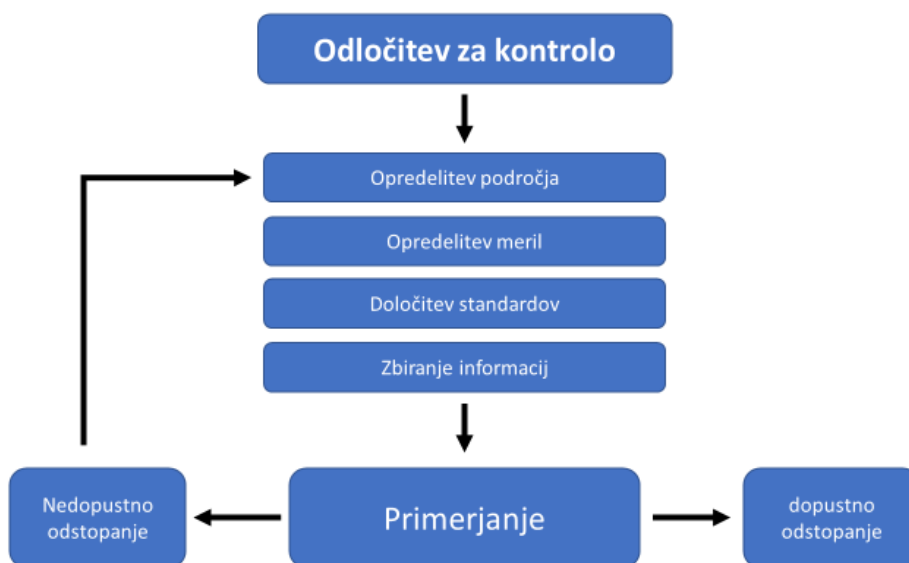
Kontrola vključuje vse tiste dejavnosti, ki zagotavljajo, da so dejanske operacije v skladu z načrtovanimi postopki. Managerji so odgovorni za vodenje, ocenjevanje uspešnosti in sprejemanje potrebnih ukrepov za zmanjšanje neučinkovitosti. Kontrola je pomembna za učinkovito oceno strategije in je sestavljena iz štirih osnovnih korakov. Ti so: vzpostavitev standardov učinkovitosti, merjenje individualnih in organizacijskih uspešnosti, primerjanje dejanske uspešnosti z načrtovanimi standardi učinkovitosti in sprejemanje korektivnih ukrepov (David, 1991, str. 172–173). Kontrola, kontroliranje ali nadziranje je managerska funkcija, katere temeljna naloga je zagotavljati poslovanje v skladu z zamišljenim. Prične se z ugotavljanjem, evidentiranjem ali s spremljanjem dejanske izvedbe delovanja v podjetjih. Sledijo: primerjava s planom, presoja vsebine in velikosti odstopanj, ugotovitev vzrokov odstopanj in odločitev o potrebi po ukrepanju. Bistvo kontrole je omogočiti, da se nekaj zgodi na način, na kakršnega je bilo planirano (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 254–255).

S pričetkom uvajanja novih strategij, je vzporedno potrebno izvajati kontrolo in pravočasno opozarjanje na nepričakovane odzive iz okolja, kjer organizacija deluje (Abram, 2004, str. 56). Če je potrebno, med kontrolo procesa strateškega načrtovanja oziroma uresničevanja strategije, sproti preverjamo, popravljamo, zamenjamo in včasih tudi ukinemo določene strategije. Za nadaljnje razvijanje strategije so spoznanja in ugotovitve kontrole nujno potrebna izhodišča.

Z redno in sistematično kontrolo procesa lahko preprečimo morebitne zaplete, do katerih bi lahko prišlo med uresničevanjem strategij v klubu in jih pravočasno rešimo. S sistematičnim in učinkovitim opravljanjem kontrole strateških načrtov se navsezadnje vzpostavi celoten cikel strateškega managementa, na podlagi katerega bo klub uresničil vse strategije in izpolnil strateške cilje.

V klubu bi se lahko odločili za Tavčarjev (2005, str. 217) model strateškega kontroliranja (slika 9). Po Tavčarjevem modelu se mora najprej sprejeti odločitev za kontrolo, sledijo pa primerjanja med želenim in doseženim stanjem na določenih področjih, kjer se predhodno opredelijo merila in določijo standardi.

*Slika 9: Proces strateške kontrole v SK Ihan*



*Vir: Tavčar (2005, str. 217).*

Načela osnovne discipline bodo v klubu vpeljana tudi na področje strategij, pri čemer se bodo vsi udeleženci držali sprejetih dogovorov. Izvajanje kontrole bo doprineslo k bolj učinkovitemu in uspešnemu sodelovanju vseh udeležencev oziroma članov kluba. Kljub motečim dejavnikom in pritiskom iz zunanjega okolja, se mora klub držati načrtane smeri in s kontroliranjem sprejemati prave odločitve ter na tak način objektivno ovrednotiti delo članov, ki delujejo v klubu. S kontrolo strategij se članom posredno sporoči, da naj bo

ravnanje s klubskimi sredstvi učinkovito in gospodarno. Pomembno je vedeti, da se planiranje ter kontrola, ki sta odločitvena in usklajevalna procesa, med seboj in skozi izvedbo nenehno prepletata. To pomeni, da planiramo le tisto in toliko, kolikor lahko kontroliramo, hkrati pa velja tudi obratno, da lahko kontroliramo le tisto, kar smo planirali (Čater, 2011, str. 75).

## **SKLEP**

Sam, še vedno kot aktiven član Smučarskega kluba Ihan, sem imel oziroma imam že vrsto let priložnost spremljati delovanje (in razvoj) kluba. Eden od razlogov za izbiro teme magistrskega dela je bil nenehen občutek in dejstvo, da rezultatsko sicer uspešna organizacija, niti približno ni izkoristila vsega svojega potenciala in ga ob odsotnosti strateškega načrta najverjetneje tudi nikoli ne bo.

Skupaj z razvojem organizacij, je prišlo do razvoja strateškega managementa, ki je na novo odkrival učinkovite sisteme za uresničevanje zapisanih strategij nedobičkovnih organizacij. Večina, ali pa vse uspešne organizacije, prav gotovo niso zaobšle te možnosti in jo očitno s pridom izkoriščajo. Zavedam se, da športnega društva nikakor in nikoli ne moremo primerjati s kakršno koli pridobitno organizacijo, a vendar obstajajo vzporednice. Delovanje kluba že od samega obstoja, z redkimi izjemami, temelji na prostovoljstvu, zato me včasih močno preseneča, kako relativno uspešno brodi skozi ovire sodobnega časa in trga. Nemogoče je na organizacijo, kakršna je SK Ihan, implementirati vsa teoretična izhodišča v celoti in neposredno, saj vemo, da je vsaka organizacija svojevrsten unikat. Ne moremo pa mimo dejstva, pa naj gre za povsem »garažno« zdužbo ali večji javni zavod, da je uvedba oziroma izbira ustrezne strategije ključni dejavnik za uspešno delovanje organizacije. Definiranje oziroma oblikovanje strategije ali smeri razvoja ter odločanje o razporeditvi virov so deli procesa strateškega načrtovanja, ki naj mu organizacija sledi. Ni težko voditi uspešnega podjetja v dobrih časih, v ugodnih razmerah, problem nastane, ko se organizacija znajde v krizni situaciji. Prav takrat nas lahko reši strateško načrtovanje z zadostnim obsegom primernih aktivnosti za reševanje nastale situacije. Če na kratko povzamemo: organizacija s strateškim načrtovanjem oblikuje plane in cilje, vezane na poslanstvo in vizijo, ki so vitalnega pomena za organizacijo.

Potreba po spremembi odnosa pri načinu vodenja društev je neobhodna. Iz lastnih izkušenj in med pridobivanjem informacij potrebnih za izdelavo magistrskega dela, sem se nemalokrat srečal z ljudmi, ki vodijo podobne zdužbe in imajo zadržan odnos do strateškega razmišljanja oziroma do strateških usmeritev. Prva ugotovitev je torej nedvomno ta, da bodo društveni kolektivi, vključno z SK Ihan, za nadaljnje uspešno delovanje primorani spremeniti nekatera, močno zakoreninjena, prepričanja. Začeti morajo verjeti, da s sistematičnim pristopom in z oblikovanjem prave strategije, tudi na ravni nedobičkovnih organizacij, kakršna so športna društva, lahko rastejo in se razvijajo v okolju z ostro konkurenco. Navsezadnje takšen pristop organizacijo lahko reši pred propadom ali omogoči



njen dolgoročen razvoj. Odgovorni ljudje morajo po eni strani prepoznati prednosti, ki jih prinaša strateško načrtovanje, na drugi strani pa sprejeti dejstvo, da uvedba zahteva določen vložek.

Za začetek si vodstvo SK Ihan lahko še enkrat postavi nekaj povsem enostavnih vprašanj, na katera je potrebno odgovoriti, preden se loti procesa razvoja.

- Kje se klub nahaja v tem trenutku?
- Kje bo klub, če se spremembe ne uvedejo (kratkoročno, dolgoročno)? Sprejemljivo?
- Nesprejemljivo → Katere aktivnosti se uvedejo?
- Kakšna so tveganja?

S strateško analizo smo prišli do zanimivih ugotovitev in spoznanj, na katerih bo v prihodnosti potrebno graditi za dvig delovanja kluba na višji nivo. Na videz zgledno in kvalitetno delovanje je po opravljeni analizi, na določenih področjih videti pomanjkljivo in polno vrzeli, ki jih bo v potrebno zapolniti. Praktično na vseh področjih so opazne tako nevarnosti kot priložnosti, ki jih ponuja zunanje okolje. Premalo so izkoriščene vse prednosti v podstrukturah, kot so finančna ter trženjska. Pokazale so se nevarnosti, na katere se bo potrebno pripraviti in ustrezno ukrepati. Kot je bilo pričakovati, se je izkazalo, da enega večjih problemov predstavljata zagotavljanje finančnih sredstev za nadaljnji razvoj kluba ter posledično pridobivanje strokovnega kadra.

Na podlagi analize je razvidno, da ima Smučarski klub Ihan zelo dobre možnosti za kakovosten razvoj. Pospešeno bo potrebno urediti področje pridobivanja sponzorskih sredstev, saj menimo, da gospodarsko okolje to dopušča oziroma omogoča. Bolj učinkovito bi morale postati črpanje sredstev iz državnih virov, ki do sedaj ni bilo v celoti izkoriščeno. Dolgoletno tradicijo, uspehe in prepoznavnost v okolju bo treba bolj učinkovito izkoristiti in povečati ugled v širšem okolju. Zgledno upravljanje s klubsko infrastrukturo naj se nadaljuje, a naj se določi osebo in naloge za vzdrževanje in upravljanje. Smiselno bi bilo okrepiti sodelovanje z lokalno skupnostjo in jo aktivno vključiti v delovanje kluba. Kot številna društva in ostale nepridobitne organizacije, se tudi SK Ihan sooča s krizo na področju prostovoljstva, kar je v prvi vrsti posledica prezaposlenosti ljudi in vedno bolj tržno naravnane družbe. Kljub temu menimo, da je ob ustreznih prijemih in strategiji možno obdržati ali povečati stopnjo prostovoljstva v klubu.

Razvijanje strategije, ki temelji na temeljiti analizi notranjega in zunanjega okolja, za klub brez dvoma predstavlja nov korak v smeri razvoja kluba. Gre za zahteven proces, ki bo od udeležencev, predvsem vodstva kluba, zahteval določen napor. Upoštevati bo potrebno vse zunanje in notranje dejavnike rasti, se soočiti s prenekaterimi izzivi poslovanja in se ustrezno pripraviti ter pravočasno ukrepati med samim procesom uresničevanja strategije. Na poti do doseganja zastavljenih ciljev bo na eni strani potrebno poiskati vse konkurenčne prednosti kluba, ki bi prispevale k poslovnemu uspehu in prepoznati nevarnosti zunanjega okolja, ki lahko ogrožajo delovanje kluba. V ta namen je zaželeno oziroma potrebno v realizacijo

strategij aktivno vključiti vse zainteresirane člane kluba, s čimer bi dvignili nivo motivacije za delo v klubu. Skrbno slednje vizije in poslanstva ter ozaveščanje javnosti, da aktivnosti kluba v okolju kjer deluje predstavljajo pomembno in dobrodošlo dejavnost, bi morala postati dodatna spodbuda za vse udeležence.

Verjamem in upam, da bi lahko Smučarski klub Ihan nekoč služil kot vzorčni primer dobre prakse, ki mu je vredno nameniti pozornost.

## LITERATURA IN VIRI

1. Abram, A. (2004). *Kontroling v podjetju – Primer družbe Intereuropa d.d.* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
2. Bryson, M. J. (2011). *Strategic planning for public and nonprofit organisations*. San Francisco: Jossey – Bass.
3. Burkhart, P. J. & Reuss, S. (1993). *Successful Strategic Planning – A Guide for Nonprofit Agencies and Organizations*. Newbury Park: Sage.
4. Burrow L. J., Kleindl, B. & Everard E. K. (2008). *Business Principles and Management*. Ohio: Thomson South Western.
5. Čater, T. (2011). *Taktično planiranje in kontrola*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Čater, T. (2014). *Strateški management v športu [PowerPoint diapozitivi]*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Čater, T., Lahovnik, M., Pučko, D. & Rejc Buhovac, A. (2011). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. David, F. R. (1991). *Concepts of strategic management* (3. izd.). New York: Macmillan.
9. David, F. R. (2011). *Strategic management: concepts and cases*. Upper Saddle River: Pearson, Prentice Hall.
10. Doupona, T. M. & Petrović, K. (2000). *Šport in družba: sociološki vidiki*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
11. Fred, R. D. (2001). *Strategic managementi* (8. izd.). New Jersey: Francis Marion University.
12. Hunger, J. D. & Wheelen, T. L. (1996). *Strategic management* (5. izd.). Iowa: Iowa State University.
13. Ipsos raziskovanje trga, medijev in javnega mnenja d.o.o. (2016). *Kaj je vizija?* Pridobljeno 5. novembra 2019 iz [https://www.ipsos.si/VodenjeVIZ\\_VI\\_kaj\\_je\\_vizija.html](https://www.ipsos.si/VodenjeVIZ_VI_kaj_je_vizija.html)
14. Jaklič, M. & Ivanko Š. (2006). *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Pivec.

15. Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2005). *Exploring Corporate Strategy*. Harlow: Financial Times / Prentice Hall Europe.
16. Kolarič, Z., Črnak Meglič, A., & Vojnovič, M. (2002). *Zasebne neprofitne-volonterske organizacije v mednarodni perspektivi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
17. Kralj, J. (1999). *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management
18. MacIntosh, E. W. & Doherty, A. (2010). The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. *Sport Management Review* 13, 106 – 117.
19. Marais, L. (1998). The Relationship between Organizational Culture and the Practice of Program Evaluation in Human Service Organizations. *Dissertations. Paper 1586*.
20. Martinelli, F. (1999). Strateško planiranje v javni neprofitni organizaciji. *Neprofitni management*, 2(1/2), 11-20.
21. Nutt, P. C. & Backoff, R. W. (1992). *Strategic Management of Public and Third Sector Organizations: A Handbook for Leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.
22. Občina Domžale. (2003). *Statut Zavoda za šport in rekreacijo*. Pridobljeno 18. novembra 2018 iz <http://vestnik.domzale.si/data/docs/Uradnivestnik10-03.pdf>
23. Občina Domžale. (2018). *Domžale 2025, Ugledno in uspešno gospodarsko, športno in kulturno središče. Mesto priložnosti, Prostor zadovoljnih ljudi*. Pridobljeno 12. novembra 2018 iz <http://www.domzale.si/media/userfiles/>
24. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Pučko, D. (2006). *Planiranje in kontrola*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Pučko, D. (2008). *Strateški management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Retar, I. (2006). Upravljanje programov športa za vse. V *Priročnik za vaditelje rekreativnih programov*, (str. 6–22). Ljubljana: Športna unija Slovenije.
28. Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
29. Sila, B. (2010). Delež športno dejavnih Slovencev in pogostost njihove športne dejavnost. *Revija Šport*. Pridobljeno 10. novembra 2018 iz [http://www.fakultetazasport.si/cvus/zaloznistvo/revija\\_sport/arhiv\\_stevilk/2010111612080093/](http://www.fakultetazasport.si/cvus/zaloznistvo/revija_sport/arhiv_stevilk/2010111612080093/)
30. Smith, Bucklin & Associates, Wilbur, R. H., Kudla Finn, S. & Freeland, C. M., (1994). *The Complete Guide to Nonprofit Management*. New York: Wiley.
31. Smučarska Zveza Slovenije. (2018). *Pokal Alpina in DP*. Pridobljeno 5. junija 2018 iz <https://www.sloski.si/biatlon/pokal-alpina-in-dp>
32. Smučarski klub Ihan. (2014). *Statut SK Ihan* (interno gradivo SK Ihan). Kraj: Smučarski klub Ihan.
33. Smučarski klub Ihan. (2018). *Zapisnik redne seje Smučarskega kluba Ihan* (interno gradivo SK Ihan). Kraj: Smučarski klub Ihan.
34. Šiftar, V. (2002). *Trženje v neprofitnih organizacijah: Primer Ustanove dr. Šiftarjeva fundacija* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
35. Tavčar, M. (2005). *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management.

36. Trunk Širca, N. & Tavčar, M. (2000). *Management nepridobitnih organizacij*. Koper : Visoka šola za management.
37. Vila, A. (1994). *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.
38. Wheelen, T. L. & Hunger, D. J. (2012). *Strategic management and business policy: toward globalsustainability*. New Jersey: Pearson Education, Inc, Prentice Hall.
39. Zavod za šport in rekreacijo Domžale. (2016). *Analiza sofinanciranja športnih društev 2003 – 2011*. Domžale: Neobjavljeno delo.
40. Žnidaršič Kranjc, A. (1996) *Ekonomika in upravljanje neprofitne organizacije*. Postojna: Dej.