

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**RAZVOJ SISTEMA URAVNOTEŽENIH KAZALNIKOV
ZA ŠPORTNO DRUŠTVO V IZBRANEM PODJETJU**

Ljubljana, april 2024

KATARINA CIMERMAN

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Katarina Cimerman, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Razvoj sistema uravnoteženih kazalnikov za športno društvo v izbranem podjetju, pripravljenega pod mentorstvom red. prof. dr. Marka Hočevarja

I Z J A V L J A M

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

1	UVOD	1
2	OPREDELITEV NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJ	2
2.1	Značilnosti in vrste nepridobitnih organizacij	2
2.2	Športno društvo kot nepridobitna dejavnost	5
3	URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV	6
3.1	Opredelitev metode uravnoveženega sistema kazalnikov.....	6
3.2	Uravnoveženi sistem kazalnikov v nepridobitni organizaciji.....	8
4	ANALIZA POSLOVNEGA OKOLJA ŠPORTNEGA DRUŠTVA V IZBRANEM PODJETJU	11
4.1	Predstavitev izbranega športnega društva	11
4.1.1	Organizacijska struktura športnega društva.....	11
4.1.2	Področja delovanja športnega društva	12
4.1.3	Računovodska analiza športnega društva	12
4.1.3.1	<i>Bilanca stanja za obdobje 2021–2022.....</i>	<i>13</i>
4.1.3.2	<i>Izkaz poslovnega izida za obdobje 2021–2022.....</i>	<i>14</i>
4.1.4	Analiza finančnih in nefinančnih kazalnikov v obdobju 2021–2022.....	15
4.1.4.1	<i>Analiza finančnih kazalnikov</i>	<i>16</i>
4.1.4.2	<i>Analiza nefinančnih kazalnikov</i>	<i>17</i>
4.2	Analiza zunanjega okolja	19
4.2.1	PEST-analiza	19
4.2.1.1	<i>Pravno-politično okolje</i>	<i>19</i>
4.2.1.2	<i>Gospodarsko (ekonomsko) okolje.....</i>	<i>21</i>
4.2.1.3	<i>Sociokulturno okolje</i>	<i>23</i>
4.2.1.4	<i>Tehnološko okolje</i>	<i>25</i>
4.2.1.5	<i>Povzetek ključnih okoljskih dogodkov za športno društvo v izbranem podjetju.....</i>	<i>27</i>
4.2.2	Analiza panoge šport in športni programi	28
4.2.2.1	<i>Tekmovalnost med obstoječimi društvi</i>	<i>32</i>
4.2.2.2	<i>Nevarnost substitutov.....</i>	<i>34</i>
4.2.2.3	<i>Pogajalska moč udeležencev</i>	<i>34</i>
4.2.2.4	<i>Pogajalska moč dobaviteljev/donatorjev in sponzorjev</i>	<i>35</i>

4.2.2.5	Vstopne ovire v panogo	35
4.2.2.6	Ocena privlačnosti panoge.....	36
4.3	SWOT-analiza športnega društva v izbranem podjetju	36
5	STRATEŠKA ANALIZA POSLOVANJA ŠPORTNEGA DRUŠTVA	37
5.1.1	Poslanstvo.....	38
5.1.2	Vizija športnega društva.....	38
5.1.3	Strateški načrt.....	39
6	MODEL URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV ŠPORTNEGA DRUŠTVA V IZBRANEM PODJETJU.....	42
6.1	Vidik uporabnikov – članov društva	42
6.2	Vidik notranjih procesov	47
6.3	Finančni vidik	49
6.4	Vidik učenja in rasti	51
6.5	Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti v športnem društvu izbranega podjetja.....	53
7	SKLEP	57
	LITERATURA IN VIRI	58

KAZALO TABEL

Tabela 1: Temeljne razlike med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami	3
Tabela 2: Bilanca stanja športnega društva za obdobje 2021–2022.....	13
Tabela 3: Izkaz poslovnega izida športnega društva za obdobje 2021–2022	14
Tabela 4: Struktura financiranja športnega društva za obdobje 2021–2022	15
Tabela 5: Finančni kazalniki športnega društva izbranega podjetja za obdobje 2021–2022	16
Tabela 6: Makroekonomski kazalniki v Sloveniji za leti 2021 in 2022	21
Tabela 7: Kazalniki razvoja nevladnih organizacij v Sloveniji, 2019–2021.....	22
Tabela 8: Javna sredstva za financiranje nevladnih organizacij, 2019–2021	23
Tabela 9: Ključni okoljski dogodki za športno društvo v izbranem podjetju	27
Tabela 10: Ocena privlačnosti panoge	36
Tabela 11: SWOT-analiza športnega društva v izbranem podjetju.....	37
Tabela 12: Strateško načrtovanje izbranih ciljev športnega društva	40
Tabela 13: Strateški cilji in kazalniki z vidika uporabnika	43
Tabela 14: Kazalnik števila članov športnega društva	43

Tabela 15: Kazalnik pozitivnih odzivov in pohval članov športnega društva.....	44
Tabela 16: Kazalnik negativnih odzivov in pritožb članov športnega društva.....	44
Tabela 17: Kazalnik števila uporabnikov	45
Tabela 18: Kazalnik deleža uporabnikov po dejavnostih.....	45
Tabela 19: Kazalnik deleža plačanih članarin	45
Tabela 20: Kazalnik trenda objav na spletnih in družbenih omrežjih	45
Tabela 21: Kazalnik deleža dosega objav na družbenih omrežjih.....	46
Tabela 22: Kazalnik deleža pozitivnih in negativnih objav na družbenih omrežjih	46
Tabela 23: Kazalnik trenda sodelovanj na zunanjih športnih prireditvah	46
Tabela 24: Strateški cilji in njihovi kazalniki z vidika notranjih procesov	47
Tabela 25: Kazalnik trenda števila športnih programov.....	48
Tabela 26: Kazalnik zbiranja novih predlogov in pobud za športne programe društva.	48
Tabela 27: Kazalnik opuščanja športnih programov	48
Tabela 28: Kazalnik trenda števila športnih dogodkov, organiziranih s strani športnega društva za zaposlene podjetja	49
Tabela 29: Kriterij obvestil o športnem društvu v publikacijah	49
Tabela 30: Strateški cilji in njihovi kazalniki s finančnega vidika.....	50
Tabela 31: Kazalnik donacije matičnega podjetja	50
Tabela 32: Kazalnik dodatnih sponzorskih sredstev	51
Tabela 33: Kazalnik zneska članarin	51
Tabela 34: Strateški cilji in njihovi kazalniki z vidika učenja in rasti.....	52
Tabela 35: Kazalnik vodenih športnih aktivnosti	52
Tabela 36: Kazalnik števila učiteljev in vaditeljev.....	52
Tabela 37: Kazalnik kvalifikacij učiteljev in vaditeljev	52
Tabela 38: Kazalnik vodenih skupin za izvajanje športnih aktivnosti	53
Tabela 39: Predlog uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti v športnem društvu izbranega podjetja za leto 2024	53

KAZALO SLIK

Slika 1: Uravnoteženi sistem kazalnikov	7
Slika 2: Uravnoteženi sistem kazalnikov za nepridobitne organizacije	9
Slika 3: Struktura članov športnega društva v letu 2022 po spolu	17
Slika 4: Struktura članov športnega društva v letu 2022 po starosti – skupaj	17
Slika 5: Struktura članov športnega društva v letu 2022 po spolu in starosti.....	18
Slika 6: Matrika kritičnih dogodkov za športno društvo v izbranem podjetju	28
Slika 7: Športni programi in njihova povezanost	29

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

AJPES – Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve

BDP – bruto domači proizvod

BS – bilanca stanja

CNVOS – Center nevladnih organizacij Slovenije

EII – evropski inovacijski indeks

EU – (angl. European Union); Evropska unija

IKT – informacijsko-komunikacijska tehnologija

IPi – izkaz poslovnega izida

IIU – indeks inovacijske učinkovitosti

NVO – nevladne organizacije

PEST – (angl. political, economic, social and technological); politično, ekonomsko, socialno in tehnološko

RRD – raziskovalno-razvojna dejavnost

RS – Republika Slovenija

SURS – Statistični urad Republike Slovenije

SWOT – (angl. Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats); prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti

UMAR – Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj

1 UVOD

V današnjem svetu sta telesna kultura in predvsem šport kot njen del prerastla meje striktno športnega udejstvovanja in predstavljata zmes zgodovinskega časa, kultur in bogate športne tradicije (Mikša, 2010). Slovenci smo že za časa cesarja Franca Jožefa po letu 1861 uveljavili pridobljeno pravico za združevanje v športnih društvih in od takrat lahko govorimo o institucionalizaciji in organiziranosti športa in športne strukture na Slovenskem.

Športna društva v Sloveniji imajo dolgo in bogato tradicijo. Imamo jih več kot 2.700, pri čemer je njihova številčnost zelo odvisna od regije. Največ jih je v Osrednjeslovenski regiji, nekaj več kot 650. Športne aktivnosti so prostočasne aktivnosti, za katere sistematično skrbi tudi država. Ustvarjanje pogojev za kakovostno preživljanje prostega časa s športnimi aktivnostmi je ena od njenih prednostnih skrbi (Zveza športnih zvez, 2023), usmerjena pa je prednostno na mlade. Športno udejstvovanje odraslih in zaposlenih je samostojna in individualna odločitev vsakega posameznika, pri čemer je znano, da redno izvajanje telesnih aktivnosti pomembno in pozitivno vpliva na zmanjšanje nenalezljivih bolezni, kot so bolezni srca in ožilja, kapi, rakava obolenja in sladkorna bolezen. Prispeva pa tudi h krepitvi mišic, boljšemu počutju in uravnavanju telesne teže. Vse skupaj prispeva k zagotavljanju večje varnosti in zdravja pri delu ter je zaradi tega tudi v vse večjem interesu podjetij in delodajalcev (Kovše, 2016).

Telesno aktivni in zdravi zaposleni imajo veliko pozitivnih učinkov za podjetje. Rezultati raziskav so pokazali, da so zdravi ljudje produktivnejši, bolj zadovoljni na delovnem mestu in zato bolj naklonjeni podjetju, manj je tudi izostajanj z dela, ki vplivajo na nižje stroške. Višja je delovna uspešnost. Z vidika družbe zdrav način življenja pripomore k sposobnostim in daljšemu življenju ljudi, to pa vpliva na večjo izkoriščenost človekovih zmogljivosti in manj bolezni (Kovše, 2016).

Upoštevajoč te pozitivne učinke in spoznanja, da telesne aktivnosti vplivajo na uspešnost podjetja, je še vedno zelo malo podjetij v Sloveniji, ki bi za zdravje svojih zaposlenih skrbela na način, da bi jih spodbujala v obliki športnega društva podjetja. Magistrsko delo obravnava razvoj sistema uravnoteženih kazalnikov za novoustanovljeno športno društvo izbranega podjetja, ki deluje s svojimi enotami na področju celotne Slovenije. Cilj tega je, da se maksimira zainteresiranost zaposlenih za vključitev v aktivnosti športnega društva in to postopno ter sistematično postane osrednje prostočasno udejstvovanje za krepitev zdravja in širše delovanje team buildingov ter s tem tudi povečevanje delovne uspešnosti in pripadnosti podjetju.

Za celovito spremljanje uspešnosti neprofitne organizacije, kot je to športno društvo podjetja, so pomembni tako finančni kot tudi nefinančni kazalniki, ki omogočajo dejansko spremljanje vrednosti dejavnikov uspešnosti in uresničevanje strategije. Imenujejo se tudi sodobni sistemi kazalnikov za merjenje uspešnosti. Glavna naloga neprofitnih organizacij, kot je športno društvo podjetja, se nanaša na njihove člane. Takšna organizacija bo uspešna

le, ko bo zadovoljevala njihove potrebe in želje. Janeš (2015) navaja, da je verjetno najbolj zanesljiv, celovit in formaliziran način merjenja uspešnosti organizacije način, ki sta ga oblikovala Kaplan in Norton. Ta povezuje finančne in nefinančne kazalnike ter se je uveljavil pod imenom uravnoteženi sistem kazalnikov (angl. balanced scorecard).

Po Kaplan in Norton (2000) mora vsaka strateško usmerjena organizacija preoblikovati uravnoteženi sistem kazalnikov iz orodja za zagotavljanje uspešnosti v orodje za doseganje strategije. Z oblikovanjem strategij se srečujemo na vseh področjih, vključujejo pa: opazovanje notranjega in zunanjega organizacijskega okolja, oblikovanje strategij organizacije, izvedbo teh strategij z opredelitvijo programov, poslovnih načrtov in virov zanje ter procedur za izvedbo, pa tudi izvedbo samo.

Glavni namen in cilj raziskovanja je razvoj sistema uravnoteženih kazalnikov za športno društvo v izbranem podjetju, da bi z njihovo uporabo to kar najbolj pokrilo interese včlanjenih zaposlenih in s tem povečalo njihovo fizično (športno) aktivnost in udejstvovanje. Hkrati bi na ta način k včlanitvi privabili tudi ostale zaposlene v podjetju. Podjetje na ta način krepi zdravje zaposlenih, njihovo psihofizično aktivnost in pripadnost podjetju, ustvarja dobre in pozitivne odnose med zaposlenimi in ne nazadnje prispeva k boljšemu sodelovanju, višji delovni uspešnosti in ustvarjanju boljših rezultatov podjetja. Cilj razvoja sistema uravnoteženih kazalnikov je, da se s pravilnim pristopom oblikuje dober program, ki neposredno prinaša koristi udeležencem in članom društva prek priložnosti aktivnosti, posredno pa v podjetju večjo učinkovitost dela, manj bolniških odsotnosti in večjo poslovno in delovno uspešnost, nižje stroške ter večjo pripadnost in nadgradi medosebne odnose.

Cilji raziskave so pomembni tudi iz povsem praktičnih razlogov. Podjetje, ki je ustanovilo svoje športno društvo, je veliko podjetje s svojimi enotami po vsej Sloveniji. Starostna struktura včlanjenih, kot tudi zahtevnost delovnih mest in njihova izobrazba so izredno raznolike. To predstavlja poseben izziv za delovanje in uresničevanje programa dela športnega društva za doseg čim večjega zanimanja in zadovoljstva. Ocenim lahko, da bo na razvoj uravnoteženih kazalnikov najverjetneje vplivalo veliko dejavnikov. Želja je, da se z razvojem uravnoteženih kazalnikov in njihovim apliciranjem doseže čim večja stopnja stalnega zanimanja čim širšega kroga včlanjenih zaposlenih za aktivnosti in odziv na ravni 50 % vključitve vseh zaposlenih v športno društvo podjetja. Cilj je tudi zagotovitev stabilnega financiranja in poslovanja športnega društva.

2 OPREDELITEV NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJ

2.1 Značilnosti in vrste nepridobitnih organizacij

Z razvojem družbe je vse bolj zrelo tudi zavedanje o bistvenih vrednotah življenja, sobivanja in ustvarjanja. Vse boljše okolje se vzpostavlja za razvoj nepridobitnih organizacij. V letu 2022 je bilo v Sloveniji registriranih kar 6.790 nepridobitnih organizacij in ugotovimo lahko,

da nepridobitne dejavnosti prinašajo prepotrebno človeško noto v naš družbeni vsakdan (AJPES, 2023).

V osnovi je formalna opredelitev pridobitne in nepridobitne dejavnosti organizacije podana v Pravilniku o opredelitvi pridobitne in nepridobitne dejavnosti (Ur. l. RS, št. 109/07, 68/09 in 137/21), katerega zadnja dopolnitev in sprememba je bila sprejeta v letu 2021 ter ki je podlaga za pravilno razumevanje in pravilno opredelitev pridobitne in nepridobitne dejavnosti. Pravilnik podrobneje določa, kaj se šteje za pridobitno ali nepridobitno dejavnost, in opredeljuje dohodke iz opravljanja pridobitne ali nepridobitne dejavnosti. Pri tem kot temeljno upošteva, da za pridobitno dejavnost šteje vsaka dejavnost, ki se opravlja na trgu zaradi pridobivanja dobička, oziroma dejavnost, z opravljanjem katere zavezanec konkurira na trgu z drugimi osebami. Pravilnik določa tudi najbolj tipične vrste dohodkov iz opravljanja nepridobitne dejavnosti.

Najbolj značilne nepridobitne organizacije, kot so zavodi, društva in združenja, so prvotno ustanovljene za namene opravljanja tako imenovane nepridobitne dejavnosti (Kačič, 2015). Pozneje se lahko med poslovanjem pojavijo potrebe po storitvah ali dobavah blaga, ki sodijo v pridobitno dejavnost, kar ni prepovedano. Te postanejo večkrat celo nujne, da lahko organizacije uresničujejo svoj prvotni cilj in namen, ki sta opredeljena v ustanovitvenih listinah. Bistveno je delovanje brez namena ustvarjanja dobička ter da sta pridobitna in nepridobitna dejavnost ločeno prikazani. Praviloma vsaka država sama določa in z zakonodajo ustvari ustrezen temelj za ustanavljanje in delovanje nepridobitnih organizacij. Te so praviloma ločene od države in so samostojne ter imajo nepridobitno naravo (Mesec, 2006). V tabeli 1 so prikazuje temeljne razlike med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami. Nepridobitne organizacije so velikokrat povezane s prostovoljstvom. Za nepridobitne organizacije je najpomembnejši vidik poslanstvo. Razdelimo jih lahko na štiri pravnoorganizacijske oblike, in sicer podjetje, zavod, ustanovo in društvo. V Sloveniji prevladajo tri oblike nepridobitnih organizacij, to so društva, zavodi in ustanove.

Tabela 1: Temeljne razlike med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami

Pridobitne organizacije	Nepridobitne organizacije
Poslanstvo	
Pomembno.	Zelo pomembno.
Nefinančni kazalniki so pomembni.	Nefinančni kazalniki so zelo pomembni, predvsem pri merjenju uspešnosti poslanstva.
Kratkoročni cilji so zelo pomembni.	Večji poudarek je na dolgoročnih ciljih, predvsem takrat, ko je denar še na voljo.
Finance	
Glavno merilo uspešnosti je dobiček.	Glavno merilo uspešnosti je poslanstvo, s katerim merijo količino in kakovost storitev za uporabnike. Uporabnikom želijo zadovoljiti njihove potrebe in izboljšati njihov način življenja.

se nadaljuje

Tabela 1: Temeljne razlike med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami (nad.)

Pridobitne organizacije	Nepridobitne organizacije
Zelo pomembni so finančni kazalniki (kot so poslovni izid, gibanje denarnih tokov in cen delnic).	Finančni kazalniki so prav tako pomembni.
Finančna sredstva pridobijo iz finančnih kapitalskih trgov in poslovanja.	Finančna sredstva pridobijo iz poslovanja, sponzorstev, donacij, iz državnih institucij in s strani filantropij.
Upravljanje	
Pomembna je vloga managerjev.	Pomembna je vloga strokovnih delavcev.
Plačilno upravljanje in majhen upravni odbor.	Prostovoljno upravljanje in številčnejši odbor.
Prostovoljstvo	
/	V veliki večini gre za prostovoljno delo, kar pomeni, da delajo prostovoljci. To lahko privede do določenih težav, kot so odgovornost, zanesljivost, kakovost dela itd.

Vir: prirejeno po Trunk Širca in drugi (2000).

Prva pravnoorganizacijska oblika nepridobitnih organizacij so društva. Njihovo ustanovitev in delovanje ureja Zakon o društvih (ZDru-1, Ur. l. RS, št. 64/11 in 21/18). Društvo je definirano kot samostojno in nepridobitno združenje, ki ga ustanoviteljice oziroma ustanovitelji, skladno z 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. 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 (Vaupotič in drugi, 2011).

Druga pravnoorganizacijska oblika nepridobitnih organizacij so zavodi. To je tudi najbolj pogosta oblika nepridobitnih organizacij. Njihovo delovanje in ustanovitev ureja Zakon o zavodih (ZZ, Ur. l. RS, št. 12/91, 8/96, 36/00 – ZPDZC in 127/06 – ZJZP). Zavodi so organizacije, ki se ustanovijo za opravljanje dejavnosti vzgoje in izobraževanja, znanosti, kulture, športa, zdravstva, socialnega varstva, otroškega varstva, invalidskega varstva, socialnega zavarovanja ali drugih dejavnosti, če cilj opravljanja dejavnosti ni pridobivanje dobička. Zavode lahko ustanovijo domače in tuje fizične in pravne osebe, če ni za posamezne dejavnosti ali za posamezne vrste zavodov z zakonom določeno drugače.

Tretja pravnoorganizacijska oblika nepridobitnih organizacij so ustanove. Ustanova je združevanje premoženja za nek določen namen, ki ga upravlja upravni odbor. Njihovo delovanje ureja Zakon o ustanovah (ZU, Ur. l. RS, št. 70/05 – uradno prečiščeno besedilo in 91/05 – popr). Namen ustanove mora biti splošnokoristen ali dobrodelen in praviloma trajen. Namen ustanove je splošnokoristen, če je ustanova ustanovljena za namene na področjih znanosti, kulture, športa, vzgoje in izobraževanja, zdravstva, otroškega, invalidskega in socialnega varstva, varstva okolja, varstva naravnih vrednot in kulturne dediščine, za verske namene in podobno. Namen ustanove je dobrodelen, če je ustanova ustanovljena z namenom

pomagati osebam, ki so pomoči potrebne. Oba namena sta izpolnjena, če je krog oseb, ki pridejo v poštev kot koristniki, omejen, vendar ni poimensko določen ali omejen le na člane družine.

2.2 Športno društvo kot nepridobitna dejavnost

Šport je prostovoljna prostočasna gibalna tekmovalna in netekmovalna dejavnost, ki se je človek udeležuje iz gibalnih nagibov ter katere glavni namen je razvedriti in hkrati povečati ali ohraniti človekove telesne zmogljivosti (zaradi uravnovešenega biopsihosocialnega razvoja in stanja, boljših gibalnih dosežkov ali dejavnega počitka in obnove moči). Izraz tekmovanje je treba razumeti v najširšem pomenu te besede: kot tekmovanje s samim seboj, tekmovanje z drugimi in tekmovanje z naravo. K tako opredeljeni gibalni dejavnosti je treba šteti vse procese, pojave in odnose, ki se vežejo na takšno gibalno dejavnost. Če takšen razširjen sklop pojavov, procesov in odnosov ustreza splošno veljavnim aksiološkim merilom, govorimo tudi o športni kulturi (Kristan in drugi, 2000).

Društva so v Sloveniji ena izmed najpogostejših oblik nepridobitnih dejavnosti, ki so dejavna na področju športa. Njihovo delovanje in ustanovitev ureja ZDru-1, ki društvo opredeljuje kot nepridobitno in samostojno združenje, ki ga ustanovitelj ali ustanoviteljice skladno z ZDru-1 ustanovijo zaradi uresničevanja skupnih interesov (1. člen). S tem, ko se posamezniki včlanijo v društva, zadovoljujejo svoje potrebe in interese, prav tako pa s sodelovanjem z drugimi člani dosegajo boljše rezultate. Ker so društva v večini prostovoljna združenja, se lahko v njih včlani vsakdo. Vsak posameznik pa mora v društvu delovati pod pogoji, ki so določeni v temeljnem aktu društva. Prav tako je pomembno, da člani delujejo enakopravno.

V Sloveniji je športnodruštvena dejavnost zelo široka in vseobsegajoča. Športna društva so ena izmed oblik združevanja ljudi v skupine in organizacije, ki jih povezujejo s ciljem, da bi lahko izvajali dejavnosti, ki so sicer prezahtevne za posameznika. V Sloveniji je dobro razvito tudi sodelovanje med civilno športno sfero na lokalni ravni in lokalnimi skupnostmi. Te so zelo naklonjene športu. Pomembni za razvoj športne dejavnosti so tudi načini in viri financiranja športnih društev (Dolenec, 2012). Pri tem je opazno, da se v razvoj športnih dejavnosti vključuje vedno več organizacij, ki delujejo na ravni države in s tem omogočajo financiranje področja športa z javnimi sredstvi (Računsko sodišče Republike Slovenije, 2006). Vse s ciljem, da se še okrepi sodelovanje v fazi načrtovanja izgradnje športne infrastrukture, prav tako na področju upravljanja športne infrastrukture in pri vključevanju predvsem mladih v športne aktivnosti. Pereča je problematika strokovnega kadra, njihovega pomanjkanja, velike fluktuacije, pomanjkanja sredstev za financiranje usposabljanja in licenciranja (Zavod za šport RS Planica, 2021). Pretežni delež športnih organizacij in aktivnosti temelji na prostovoljnem delu, zato je treba prostovoljstvu dodeliti ustrezen status, kader pa podpreti pri pridobivanju potrebnih informacij, znanj in spretnosti za opravljanje dejavnosti v športu in managementu športnih organizacij (Zveza športnih zvez, 2023).

Šport je dejavnost, ki bogati kakovost posameznikovega življenja, zaradi svojih učinkov pa pomembno vpliva na družbo. Šport ima izjemne možnosti, da združuje ljudi in doseže vsakogar ne glede na starost ali socialno pripadnost. Ljudje se v veliko večino športnih dejavnosti vključujejo ljubiteljsko, določenim ljudem pa je šport tudi poklic. S športom se lahko ukvarjajo neorganizirano, lahko pa se združujejo v društvih ali drugih športnih organizacijah. Danes imamo v Sloveniji preko 10.000 športnih organizacij, od katerih je več kot 60 % športnih društev in njihovih združenj (Zavod za šport RS Planica, 2014).

3 URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV

3.1 Opredelitev metode uravnoveženega sistema kazalnikov

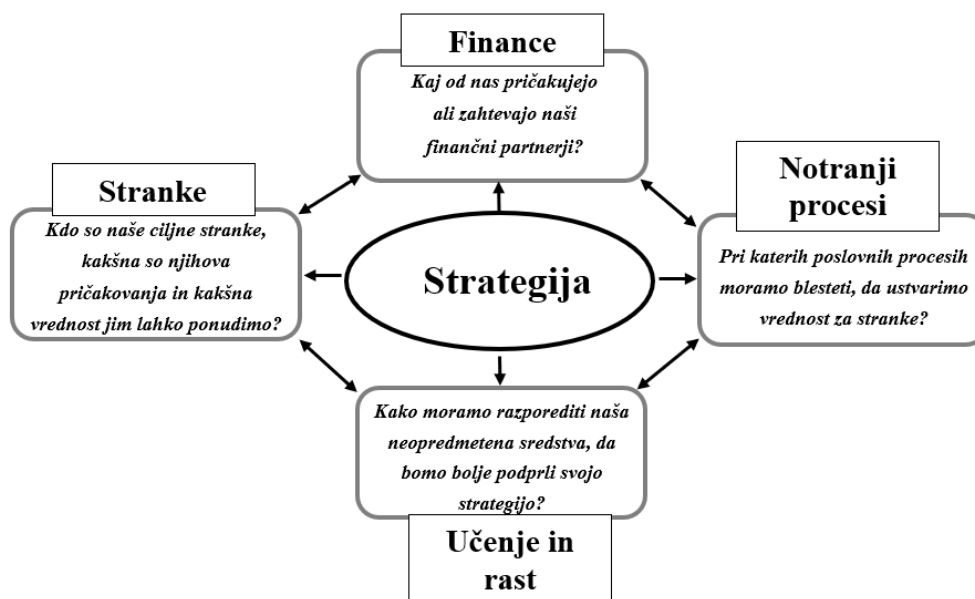
Uravnoveženi sistem kazalnikov sta razvila Robert Kaplan, profesor na Harvardu, in David Norton, svetovalec iz Bostona. Leta 1990 sta Kaplan in Norton izvedla raziskavo, v katero sta vključila večje število ameriških storitvenih in proizvodnih podjetij iz različnih dejavnosti, v katerih so iskali nove načine za merjenje uspešnosti. Raziskava je nastala, ker se je vse bolj uveljavljalo prepričanje, da finančni kazalniki uspešnosti v sodobnih podjetjih niso dovolj učinkoviti. Ti vodstvu niso dajali dovolj jasne slike o tem, kako dobro se njihova strategija izvaja ali kateri ukrepi so potrebni za njeno učinkovito izvajanje (Bisbea in Barrube, 2012). Avtorja sta menila, da tradicionalni model ni dovolj dober za merjenje uspešnosti podjetij v informacijski dobi, saj temelji na preteklih dogodkih. Ker so podjetja s tradicionalnim modelom težko dobila informacije o dolgoročni uspešnosti podjetij iz računovodskih in finančnih kazalnikov, sta avtorja v uravnoveženi sistem kazalnikov dodala še nefinančne kazalnike (Kaplan in Norton, 2000, str. 8–9).

Uravnoveženi sistem kazalnikov, ki ga prikazuje slika 1, temelji na štirih vidikih (Kaplan in Norton, 2000, str. 20–21). To so:

- finančni vidik,
- vidik poslovanja s strankami,
- vidik notranjih procesov ter
- vidik učenja in rasti.

Koncept, ki ga prikazuje slika 1, sta strnjeno predstavila (Kaplan in Norton, 1992) in poudarila, da je ta novi pristop k merjenju uspešnosti skladen s pobudami, ki so se takrat pričele izvajati v številnih podjetjih in so prispevale k novemu razumevanju številnih medsebojnih povezav, kar na koncu pripelje do izboljšane odločanja in reševanja problemov.

Slika 1: Uravnoteženi sistem kazalnikov



Vir: prirejeno po Niven (2003, str. 1–2).

V obdobju, ki je sledilo, so uravnoteženi sistem kazalnikov prevzele številne organizacije, ki so zelo hitro dosegle vidne rezultate. Kot sta ugotovila Kaplan in Norton, te organizacije sistema kazalnikov niso uporabljale samo za to, da so finančne kazalnike dopolnile z dejavniki prihodnje uspešnosti, temveč so s kazalniki, ki so jih vključile v svoj uravnoteženi sistem kazalnikov, komunicirale svojo strategijo (Niven, 2003).

Uravnoteženi sistem kazalnikov ustvari nov okvir, prek katerega se preneseta vizija in strategija organizacije. Ta okvir zgodbo strategije organizacije predstavlja s pomočjo ciljev na strateškem zemljevidu in meril, s katerimi ponazorimo te cilje v uravnoteženem sistemu kazalnikov. Namesto da bi se osredotočil na sredstva finančne kontrole, ki omejeno pripomorejo k sprejemanju dolgoročnih odločitev, uravnoteženi sistem kazalnikov vzpostavlja selekcijo meril kot nov jezik za opisovanje glavnih elementov pri doseganju strategije (Cobbold in Lawrie, 2002).

Da bi čim bolj natančno predstavili izvedbo strategije organizacije, moramo analizirati celotno paleto vidikov, ki jo sestavljajo. Pri razvoju uravnoteženega sistema kazalnikov zato v nadaljevanju popisujemo štiri glavne vidike (Niven, 2003):

- Finančni vidik in finančni cilji so pomemben sestavni del strateškega zemljevida tako v profitno usmerjenih organizacijah kot v javnem in neprofitnem sektorju. V profitno usmerjenem sektorju so cilji tisto, kar si zamislimo za konec naše strateške zgodbe, in so običajno povečanje vrednosti za delničarje, povečanje prihodkov in manjši stroški. V neprofitnem in javnem sektorju finančni cilji omogočijo doseganje rezultatov na

učinkovit način in z nižjimi stroški. Tipični primeri takih ciljev so razširitev virov prihodkov, omejitev stroškov in učinkovita poraba virov.

- Vidik poslovanja s strankami odgovarja na tri pomembna vprašanja: kdo so naše stranke, kaj naše stranke pričakujejo ali zahtevajo od nas in kaj je naša ponujena vrednost zanje. Porter pravi, da je pomanjkanje fokusa tisto, kar organizaciji prepreči, da bi se razlikovala od drugih. Vidik poslovanja s strankami pove, kako organizacija strankam nudi dodano vrednost in kako se razlikuje od drugih ponudnikov. Pri tem se večinoma opredeljuje glede treh značilnosti: operativne odličnosti (osredotočanje na nizko ceno, priročnost in enostavnost); vodilni položaj na področju izdelka (ponudba najboljšega izdelka na trgu in stalne inovacije) in poznavanje strank (rešitve za edinstvene potrebe strank).
- Vidik notranjih poslovnih procesov podaja glavne procese, ki jih mora organizacija obvladovati, če želi svojim strankam še naprej zagotavljati ponujeno vrednost. Nemalokrat morajo organizacije določiti povsem nove notranje procese, namesto da bi vlagale v izboljšave obstoječih dejavnosti. Primeri so razvoj in izvedba storitev, povezovanje s skupnostjo in poročanje.
- Vidik učenja in rasti zaposlenih vključuje cilje, ki omogočajo razvoj ostalih treh vidikov uravnoteženega sistema kazalnikov. Ko se določi cilje vidika poslovanja s strankami, vidika notranjih procesov in finančnega vidika, se ugotovi razhajanja med obstoječimi veščinami zaposlenih, informacijskimi sistemi in organizacijsko klimo ter ravno, ki je potrebna za doseganje želenih rezultatov. Cilji, ki se uvrstijo v ta vidik, pomagajo pri premostitvi razhajanj in zagotavljajo uspešnost v prihodnje.

3.2 Uravnoteženi sistem kazalnikov v nepridobitni organizaciji

Čeprav je bil sistem uravnoteženih kazalnikov pomemben predvsem za pridobitni sektor, se je metoda uveljavila tudi v nepridobitnem sektorju. Razlogov za to je več (Kaplan in Norton, 2001):

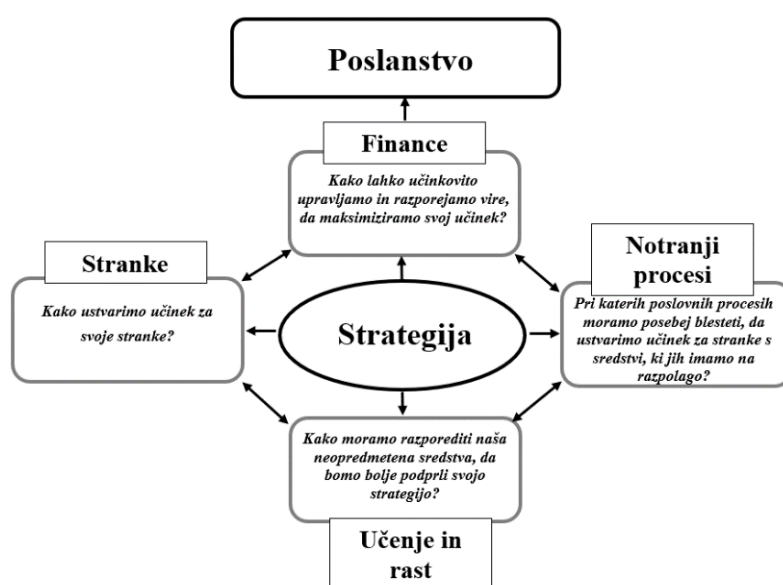
- Za management neprofitnih organizacij je bilo prednostno ustvarjanje družbenih rezultatov in ne maksimiranje finančnih rezultatov. Neprofitne organizacije so morale paziti na svoje finance in učinkovitost, da so z njimi zagotavljale svojo sposobnost preživetja. Vedno je bila želja, da bi lahko bilo neprofitnim organizacijam omogočeno, da najdejo načine za monetizacijo vrednosti družbenih rezultatov, ki jih imajo s svojo dejavnostjo.
- Ideja, da je poleg končnih rezultatov pomembno spremljati tudi stanje odnosov in procesov, za katere bi lahko pričakovali, da bodo vodili do želenih končnih rezultatov, je bila pomembna tudi za neprofitne organizacije. Ne nazadnje večina neprofitnih organizacij deluje v negotovem svetu in z rezultati, vezanimi na daljno prihodnost. Prav tako je odgovornost za rezultate daleč v prihodnosti vprašljiva, saj ni povsem jasno, ali lahko zagotavljajo ustvarjanje družbenih rezultatov, ki opravičujejo njihov obstoj.

- Ideja, da morajo biti sistemi merjenja tesno povezani z realizacijo, je odmevala tudi v neprofitnem svetu. Neprofitni subjekti so se učili o tem, da je treba imeti ekspliciten »logični model« ali »predlog vrednosti«, ki bi omogočil vzpostaviti povezavo med lastnimi dejavnostmi in rezultati, ki so jih poskušali doseči zdaj in v prihodnosti. Vse bolj so o tem razmišljali kot o strategiji ustvarjanja vrednosti, ki so jo želeli doseči. Ideja, da bi morali meriti vmesni rezultat, in tudi končni izid, je povzročila večji razmislek, samo spremljanje nefinančnih ukrepov na nekaj ključnih točkah na poti izvajanja pa je omogočalo vmesno prilagajanje in spremembe.
- Dejstvo, da je uravnoteženi sistem kazalnikov priporočal uporabo več meril, ki niso bila enostavno primerljiva ali kombinirana, je ponudilo tudi dobrodošle poenostavitve na način, da se je s pomočjo poenostavljenih statistik omogočilo napovedovati njihovo končno vrednost.

Finančni vidik ni primarni in glavni cilj v nepridobitnih organizacijah, zato njegovo mesto ni najvišje v uravnoteženem sistemu kazalnikov. Za management v nepridobitnih organizacijah je najpomembnejše poslanstvo (Rodrigues Quesado in drugi, 2017). V njem so namreč definirani razlogi za obstoj in delovanje organizacije in njihova odgovornost. Nepridobitne organizacije morajo zato prirediti uravnoteženi sistem kazalnikov svojim posebnostim (Niven, 2003).

Slika 2 prikazuje model uravnoteženega sistema kazalnikov, ki se lahko uporabi v javnih in neprofitnih organizacijah. S pomočjo tega diagrama lahko potegnemo ločnico med zasebnim in javnim ter neprofitnim sektorjem sistema kazalnikov. Ta poudarjeno predstavlja poslanstvo kot njeno glavno nalogo. Uspeh pa je treba meriti glede na njeno sposobnost, da to nalogo doseže (Carnegie, 2021).

Slika 2: Uravnoteženi sistem kazalnikov za nepridobitne organizacije



Vir: prirejeno po Niven (2003).

V profitnem modelu uravnoveženega sistema kazalnikov morajo vsa merila v sistemu kazalnikov težiti k dobremu bilančnemu rezultatu. Za profitno usmerjene organizacije je cilj izboljšanje vrednosti za delničarje, za kar odgovarjajo svojim vlagateljem. V javnem in neprofitnem sektorju pa ni tako. Četudi je pomembna odgovornost za učinkovito razporejanje virov, to ni glavni cilj. Organizacija ima višje cilje, ki so definirani v poslanstvu (Jantan, 2018). Prav zato so drugi vidiki uravnoveženega sistema kazalnikov tako pomembni. Spremljanje uspešnosti in učenje na podlagi rezultatov vidikov poslovanja s strankami, notranjih poslovnih procesov, učenja in rasti zaposlenih ter finančnega vidika zagotavlja dobre kratko- do srednjeročne informacije, ki so koristne za organizacijo in njenemu sledenju poslanstva (Graves, 2021).

Strategija ostaja v središču uravnoveženega sistema kazalnikov. Neprofitne in vladne organizacije imajo pogosto težave z zasledovanjem jasne in natančne strategije. Pri tem je najbolj pomembno to, da se strategija nanaša na široke prednostne naloge, ki se jih želi opraviti, da bi dosegli svoje poslanstvo (Burkhart in Reuss, 1993). Prednostne naloge morajo biti skladne s situacijo in se med seboj ujemati, da bi se učinkovito odzvali na vse izzive in priložnosti. Po tem, ko se razvije strategija, uravnoveženi sistem kazalnikov služi kot orodje za njen učinkovit prenos in izvajanje.

Vidik strank v modelu uravnoveženega sistema kazalnikov za neprofitno organizacijo podaja razmejitve med uravnoveženim sistemom kazalnikov za zasebni sektor in uravnoveženim sistemom kazalnikov za neprofitni in javni sektor, kjer je poslanstvo na vrhu okvira. Iz poslanstva nato izhaja vidik strank in ne finančni vidik; ker je vidik strank na vrhu, se praviloma vse izvaja za stranke. Finančni vidik v modelu uravnoveženega sistema kazalnikov za neprofitno organizacijo nastopa iz razloga, ker nobena organizacija, ne glede na status, ne more uspešno delovati in izpolnjevati zahtev strank brez finančnih sredstev (Treinta, 2020).

Prepoznavanje notranjih procesov, ki prinašajo vrednost za stranke, poudarja za namen razvoja ciljev in meril eno ključno vprašanje: pri katerih poslovnih procesih moramo biti uspešni, da ustvarimo učinek za stranke s sredstvi, ki jih imamo na razpolago. Ključ do delujočega uravnoveženega sistema kazalnikov je v tem, da izberemo in merimo samo tiste procese, ki vodijo do boljših rezultatov za stranke in nam omogočajo, da sledimo svojemu poslanstvu.

Vidik učenja in rasti zaposlenih je temelj za dobro zgrajen uravnovežen sistem kazalnikov, saj se neprofitne in javne organizacije, ki zasledujejo svoje poslanstvo, močno zanašajo na veščine, predanost in usklajenost svojih zaposlenih, da bi dosegle svoje družbeno usmerjene cilje. Zaposleni, njihovo zadovoljstvo in organizacijska infrastruktura so nit, ki se prepleta skozi preostali del uravnoveženega sistema kazalnikov (Syalom, 2015). Uspešno izboljšani procesi, poslovanje na finančno odgovoren način in zadovoljevanje potreb strank so v veliki meri odvisni od sposobnosti zaposlenih in orodij, ki jih ti uporabljajo za zasledovanje poslanstva (Niven, 2003).

4 ANALIZA POSLOVNEGA OKOLJA ŠPORTNEGA DRUŠTVA V IZBRANEM PODJETJU

V nadaljevanju magistrskega dela predstavim športno društvo, v katerem sem tudi sama aktivna in v njem delujem vse od njegove ustanovitve. Analizi trenutnega stanja sledi nadgradnja z uvedbo sistema uravnoteženih kazalnikov.

4.1 Predstavitev izbranega športnega društva

Izbrano športno društvo je bilo ustanovljeno leta 2021. Namen društva je spodbujanje članov k aktivnemu preživljanju prostega časa, udejstvovanju v športnih aktivnostih in utrjevanju vezi med člani ter širjenje športnega duha in zavesti za zdravo in aktivno življenje. Društvo lahko sodeluje z drugimi organizacijami v Republiki Sloveniji (v nadaljevanju RS), ki delujejo na področju športa in rekreacije ter prispevajo k razvoju njegove in sorodnih dejavnost. Društvo lahko samostojno sodeluje ali se včlani v sorodne mednarodne in tuje organizacije, ki imajo podobne namene in cilje (Izbrano podjetje, 2021).

4.1.1 Organizacijska struktura športnega društva

Organi društva so občni zbor, upravni odbor, predsednik društva, nadzorni odbor in častno razsodišče (Izbrano podjetje, 2021):

- Občni zbor je najvišji organ društva, ki ga sestavljajo vsi njegovi člani. Občni zbor voli druge njegove organe. Občni zbor lahko zaseda na rednem ali izrednem zasedanju. Redni občni zbor sklicuje predsednik društva oziroma upravni odbor enkrat letno.
- Predsednik društva zastopa in predstavlja društvo pred vsemi organi in organizacijami ter odgovarja za zakonitost poslovanja. Predsednik društva je hkrati predsednik upravnega odbora. Izvoli ga občni zbor za štiri leta. Predsednik društva je lahko izvoljen večkrat zaporedoma. Predsednik je odgovoren za delovanje društva v skladu s statutom društva in pravnim redom RS. V skladu s tem statutom in zakonom je predsednik društva tudi odgovorna oseba društva. Za svoje delo je odgovoren občnemu zboru in upravnemu odboru.
- Nadzorni odbor nadzira delo organov društva in opravlja nadzor nad finančno-materialnim poslovanjem društva. Nadzorni odbor enkrat letno poroča občnemu zboru, ki mu je nadzorni odbor tudi odgovoren za svoje delo. Nadzorni odbor je sestavljen iz treh članov, ki jih izvoli občni zbor. Člani nadzornega odbora sami med seboj izvolijo predsednika. Člani nadzornega odbora ne morejo biti hkrati člani upravnega odbora. Mandatna doba članov nadzornega odbora je štiri leta in so lahko ponovno izvoljeni.
- Upravni odbor je izvršilni organ društva, ki opravlja organizacijska, strokovno-tehnična in administrativna dela ter vodi delo društva med dvema obcnima zboroma po programu in sklepih, sprejetih na občnem zboru. Upravni odbor je za svoje delo odgovoren občnemu zboru. Upravni odbor ima pet članov.

- Častno razsodišče sestavljajo trije člani, ki med seboj izvolijo predsednika. Častno razsodišče se sestaja po potrebi ali na podlagi zahtev članov ali organov društva. Častno razsodišče obravnava grobe kršitve tega statusa in drugih aktov društva. Častno razsodišče vodi postopke in izreka disciplinske ukrepe na podlagi disciplinskega pravilnika, ki ga potrdi občni zbor.

4.1.2 Področja delovanja športnega društva

Športno društvo je prostovoljno in nima nobenega zaposlenega. Vsebinsko aktivnosti in program dela načrtujejo in po odobritvi s strani občnega zbora izvajajo upravni odbor in regijski koordinatorji. Društvo geografsko pokriva območje celotne Slovenije, zato izvajanje aktivnosti posameznih regij pokriva pet regijskih koordinatorjev. Te regije so Osrednja Slovenija, Gorenjska, Primorska, Štajerska in Dolenjska. Društvo je v letu 2023 štelo 477 članov, kar je glede na število vseh zaposlenih v podjetju, ki ima 1.250 zaposlenih, po prvih dveh letih delovanja visoka stopnja vključevanja v novonastalo športno društvo.

Vodstvo društva izvajanje športnih aktivnosti stalno nadgrajuje s ciljem doseganja čim večjega zanimanja članov in zadovoljevanja njihovih potreb. Tako poleg osnovnega nabora možnosti koriščenja športnih objektov in izvajanja aktivnosti, za katere društvo pridobi najem ali storitve, načrt aktivnosti stalno nadgrajuje in bogati. To izvaja na način, da stalno sledi in pridobiva odzive članov z interesi in ko je za aktivnost pridobljenih vsaj pet članov, se ta športna aktivnost prične v najkrajšem možnem času tudi dejansko izvajati.

Po začetnem obdobju delovanja društva so področja delovanja naslednja:

- najem dvoran za izvajanje dvoranskih športov; košarka, nogomet, odbojka,
- fitnes s koriščenjem naprav ali individualna vodena vadba,
- plavanje, rekreativno in regeneracijsko,
- kolesarjenje,
- bowling,
- športno aktivni vodeni izleti (petkrat letno) glede na sezono, hoja, kolesarjenje, tek na smučeh, smučanje,
- športni dan podjetja; organizacija športnega tekmovanja v smučanju,
- ostale aktivnosti glede na izraženo zanimanje.

4.1.3 Računovodska analiza športnega društva

Pri računovodski analizi športnega društva predstavim bilanco stanja in izkaz poslovnega izida društva v obdobju 2021–2022. To je začetno obdobje delovanja društva od njegove ustanovitve v letu 2021.

4.1.3.1 Bilanca stanja za obdobje 2021–2022

V bilanci stanja (v nadaljevanju BS) so prikazana sredstva in obveznosti do virov sredstev. Poleg tega je v BS tudi kapital organizacije. Tukaj ne gre za kapital kot v podjetjih, temveč gre za društveni sklad, ki zajema ustanovitveno vlogo, rezerve in druge vire. Sredstva nam podajo informacijo o tem, kaj društvo uporablja v svojem poslovnem procesu. V obveznostih do virov sredstev pa vidimo, kje je društvo pridobilo določena sredstva. V tabeli 2 so podatki iz BS športnega društva za obdobje zadnjih dveh let.

Tabela 2: Bilanca stanja športnega društva za obdobje 2021–2022

Postavka	31. 12. 2021	31. 12. 2022
SREDSTVA	17.806,82	37.132,78
A. DOLGOROČNA SREDSTVA	0	0
B. KRATKOROČNA SREDSTVA	17.806,82	37.132,78
V. Denarna sredstva	17.806,82	37.132,78
C. KRATKOROČNE AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	0	0
Zunajbilančna sredstva	0	0
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	17.806,82	37.132,78
A. SKLAD	16.287,70	34.350,52
I. Društveni sklad	16.287,70	34.350,52
B. REZERVACIJE IN DOLGOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITEV	0	0
C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	0	0
D. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	1.519,12	2.782,26
III. Kratkoročne poslovne obveznosti	1.519,12	2.782,26
D. KRATKOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	0	0
Zunajbilančne obveznosti	0	0

Vir: Izbrano podjetje (2023).

Iz tabele 2 je razvidno, da je športno društvo v obdobju 2021–2022 imelo denarna sredstva in je bilo brez dolgoročnih sredstev, saj društvo ni izvajalo nobenih vlaganj ali nakupov, temveč so bila sredstva prvenstveno namenjena plačilu izvajanja storitev kratkoročnega najema in izvajanja športnih aktivnosti.

Med kratkoročnimi sredstvi je športno društvo v obdobju 2021–2022 imelo kratkoročne poslovne obveznosti in denarna sredstva. Kratkoročne poslovne obveznosti predstavljajo predvsem kratkoročne terjatve do članov društva iz naslova članarin. Denarna sredstva so bila v letu 2022 višja od denarnih sredstev za leto 2021, ker je bilo to prvo leto delovanja društva za obdobje osmih mesecev. V letu 2022 so se denarna sredstva glede na leto 2021 povečala za 108,5 %. Do povečanja je prišlo predvsem zaradi višjih prihodkov v letu 2022 iz naslova večjega števila članarin pri enaki višini financiranja društva s strani podjetja. Kratkoročnih aktivnih časovnih razmejitev in zunajbilančnih sredstev društvo ni imelo.

Športno društvo med obveznostmi do virov sredstev ne izkazuje kapitala, temveč društveni sklad. Društveni sklad društva sestavljajo ustanovitvene vloge članov društva, presežek prihodkov in nerazporejeni presežek prihodkov iz leta 2021. V letu 2022 se je društveni sklad močno povečal, predvsem zaradi visokega presežka prihodkov predhodnega leta.

4.1.3.2 Izkaz poslovnega izida za obdobje 2021–2022

V tabeli 3 je prikazan izkaz poslovnega izida športnega društva (v nadaljevanju IPI) s prihodki, odhodki in poslovnim izidom društva za obdobje 2021–2022. To v prvem letu še ni razvilo vseh dejavnosti in izkazuje presežek prihodkov nad odhodki.

Tabela 3: Izkaz poslovnega izida športnega društva za obdobje 2021–2022

Postavka	31. 12. 2021	31. 12. 2022
A. Čisti prihodki od prodaje	0	0
B. Povečanje vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	0	0
C. Zmanjšanje vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	0	0
Č. Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve	0	0
D. Subvencije, dotacije, regresi, kompenzacije in drugi prihodki, ki so povezani s poslovnimi učinki	0	0
E. Drugi poslovni prihodki	64.600,00	73.740,00
F. KOSMATI DONOS OD POSLOVANJA	64.600,00	73.740,00
G. Poslovni odhodki	30.146,35	91.802,82
I. Stroški blaga, materiala in storitev	0	0
II. Stroški dela	0	0
III. Odpisi vrednosti	0	0
IV. Drugi poslovni odhodki	30.146,35	91.802,82
H. PRESEŽEK POSLOVNIH PRIHODKOV	34.453,65	0
I. PRESEŽEK POSLOVNIH ODHODKOV	0	18.062,82
J. finančni prihodki	0	0
I. Finančni prihodki iz deležev	0	0
II. Finančni prihodki iz danih posojil	0	0
III. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev	0	0
K. Finančni odhodki	0	0
I. Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finančnih naložb	0	0
II. Finančni odhodki iz finančnih obveznosti	0	0
III. Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti	0	0
L. Drugi prihodki	0	0
M. Drugi odhodki	0	0
N. PRESEŽEK PRIHODKOV	34.453,65	0
O. PRESEŽEK ODHODKOV	0	18.062,82
P. DAVEK OD DOHODKOV	0	0
R. ČISTI PRESEŽEK PRIHODKOV OBRAČUNSKEGA OBDOBJA	34.453,65	0
S. ČISTI PRESEŽEK ODHODKOV OBRAČUNSKEGA OBDOBJA	0	18.062,82

Vir: Izbrano podjetje (2023).

Iz strukture financiranja športnega društva, ki je prikazana v tabeli 4, je razvidno, da je to večinsko financirano s strani donacije matičnega podjetja, kljub temu je delež članarin in prispevkov članov za udeležbo na športnih izletih v letu 2021 predstavljal dobrih 7 %, v letu 2022 pa se je že več kot podvojil na 18 %. Za enak absolutni znesek, kot je več prihodkov iz naslova članarin v letu 2022, se povečujejo tudi celotni prihodki v letu 2022, ob enakem znesku donacije s strani matičnega podjetja. Društvo v celotnem obdobju ni imelo drugih prihodkov iz naslova proračunskih in drugih javnih sredstev, iz drugih fundacij, skladov in ustanov in ne iz prihodkov od prodaje proizvodov in storitev ter prodaje trgovskega blaga in materiala.

Iz strukture stroškov lahko povzamem, da najvišji delež odhodkov v športnem društvu predstavljajo stroški športnih aktivnosti (fitnes karte, vodene vadbe), stroški vstopnic za bazene in savne ter stroški organizacije izletov (smučanje, nordijska hoja, tekmovanje). Te tri postavke predstavljajo več kot 70 % vseh stroškov društva.

Tabela 4: Struktura financiranja športnega društva za obdobje 2021–2022

	2021	2022
Prihodki od dejavnosti	64.600,00	73.740,00
Dotacije iz proračunskih in drugih javnih sredstev	0	0
Dotacije iz drugih fundacij, skladov in ustanov	0	0
Donacije drugih pravnih in fizičnih oseb	60.000,00	60.000,00
Članarine in prispevki članov	4.600,00	13.740,00
Prihodki od prodaje proizvodov in storitev	0	0
Prihodki od prodaje trgovskega blaga in materiala	0	0

Vir: Izbrano podjetje (2023).

Kot je razvidno iz tabele 3, je imelo športno društvo v letu 2021 presežek prihodkov nad odhodki, kar se je koristno uporabilo za povečanje športnih aktivnosti v letu 2022. Kljub temu presežek iz leta 2021 ni bil v celoti koriščen v letu 2022 in je na koncu leta 2022 za celotno obdobje od začetka delovanja društva omogočal prenos presežka obdobja v višini 16.379,51 v leto 2023.

4.1.4 Analiza finančnih in nefinančnih kazalnikov v obdobju 2021–2022

Analiza finančnih in nefinančnih kazalnikov je za športno društvo velikega pomena. Zavedajoč se, da je bistvo delovanja društva doseganje njegovega poslanstva, je pomembno tudi finančno poslovanje in zagotavljanje financiranja dejavnosti društva. V nadaljevanju prikažem analizo finančnih in nefinančnih kazalnikov.

4.1.4.1 Analiza finančnih kazalnikov

Pri analizi finančnih kazalnikov analiziram kazalnike stanja financiranja, plačilne sposobnosti, gospodarnosti in dobičkonosnosti. V tabeli 5 so prikazani izračunani kazalniki, pridobljeni iz IPI in BS športnega društva za prvi dve leti delovanja.

Tabela 5: Finančni kazalniki športnega društva izbranega podjetja za obdobje 2021–2022

KAZALNIK	2021	2022
Kazalnik stanja financiranja		
Delež sklada v virih sredstev (v odstotkih)	91	93
Delež dolgov v virih sredstev (v odstotkih)	9	7
Kazalnik plačilne sposobnosti		
Pospešeni koeficient	11,72	13,35
Hitri koeficient	11,72	13,35
Kazalniki gospodarnosti		
Kazalnik gospodarnosti poslovanja	2,14	0,80
Kazalnik celotne gospodarnosti	2,14	0,80
Kazalnik dobičkonosnosti		
Čista dobičkonosnost prihodkov	0,53	–0,24

Vir: lastno delo na podlagi Izbrano podjetje (2023).

Delež sklada v virih sredstev je bil v športnem društvu v celotnem obravnavanem obdobju visok, saj je prvo leto znašal 91 % in drugo leto 93 %. Delež dolgov pa je bil v enakem obdobju zelo nizek. Prvo leto je znašal 9 % in drugo leto 7 %. Pospešeni koeficient predstavlja razmerje med kratkoročnimi sredstvi in kratkoročnimi dolgovi. Koeficient je merilo plačilne sposobnosti. Za športno društvo je bil ta koeficient zelo visok, v prvem letu je znašal 11,72 in v drugem letu kar 13,35. Razlog za tako visok pospešen koeficient so denarna sredstva, ki jih društvo prejme od svojega matičnega podjetja. Enake vrednosti ima hitri koeficient, ki je v obeh letih večji od 1, kar pomeni, da je društvo sposobno poravnati kratkoročne obveznosti z likvidnimi sredstvi (Izbrano podjetje, 2023).

Vrednosti koeficienta gospodarnosti poslovanja in celotne gospodarnosti sta bila v drugem letu delovanja manjša od 1, kar pomeni, da je imelo športno društvo v tem letu presežek odhodkov nad prihodki. Zaradi tega je tudi koeficient čiste dobičkonosnosti v letu 2022 negativen. V proučevanem obdobju prvih dveh let delovanja društva sta bila koeficienta gospodarnosti poslovanja in celotne gospodarnosti povsem enaka, saj športno društvo v tem obdobju ni imelo finančnih in drugih odhodkov (Izbrano podjetje, 2023).

Čista dobičkonosnost prihodkov je v letu 2022 negativna, ker se je članstvo v društvu v tem letu izredno povečalo in so bili stroški za športne aktivnosti članov bistveno višji od tistih iz predhodnega leta. Društvo je to finančno zmoglo, saj je imelo na razpolagalo presežek prihodkov iz prvega leta delovanja (Izbrano podjetje, 2023). Na podlagi analize finančnih kazalnikov za prvo obdobje delovanja športnega društva lahko ugotovim, da športno društvo

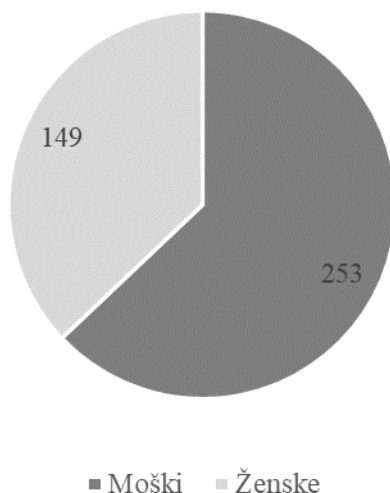
uspešno posluje. Rezultati poslovanja podajajo dokaj jasno sliko glede potrebne višine sredstev za njegovo delovanje iz naslova donacije matičnega podjetja in iz naslova članarin, ki sta ključna vira prihodkov društva .

4.1.4.2 Analiza nefinančnih kazalnikov

V okviru analize nefinančnih kazalnikov za obravnavano obdobje prvih dveh let od ustanovitve športnega društva analiziram članstvo društva po kriterijih spola, starostne strukture in trenda včlanjevanja. Predvsem prva dva kriterija sta v začetnem obdobju delovanja pomembna pokazatelja glede na strukturo zaposlenih v podjetju.

V športnem društvu je bilo v letu 2022 včlanjenih 37 % žensk in 63 % moških. Struktura je glede na to, da so v začetku ustanovitve prevladovali moški skupinski športni, razumljiva, prav tako z vidika strukture zaposlenih. Slika 3 prikazuje strukturo članov društva po spolu v letu 2022. V letu 2022 je bilo v podjetju zaposlenih 25 % žensk in 75 % moških (Izbrano podjetje, 2023).

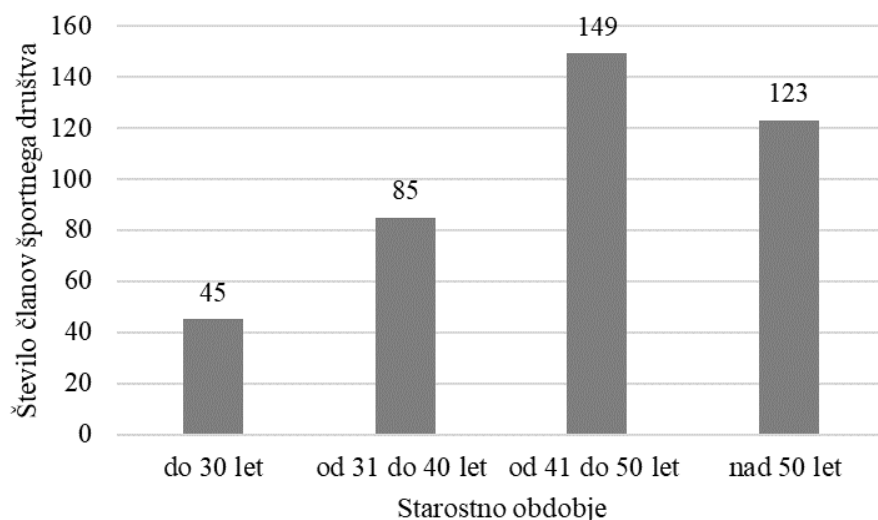
Slika 3: Struktura članov športnega društva v letu 2022 po spolu



Vir: lastno delo na podlagi Izbrano podjetje (2023).

Po starostni strukturi članov, ki jo za leto prikazuje slika 4, prevladuje skupina v starostnem obdobju od 41 do 50 let. V tem starostnem razredu je tudi povprečna starost vseh zaposlenih v podjetju (47 let).

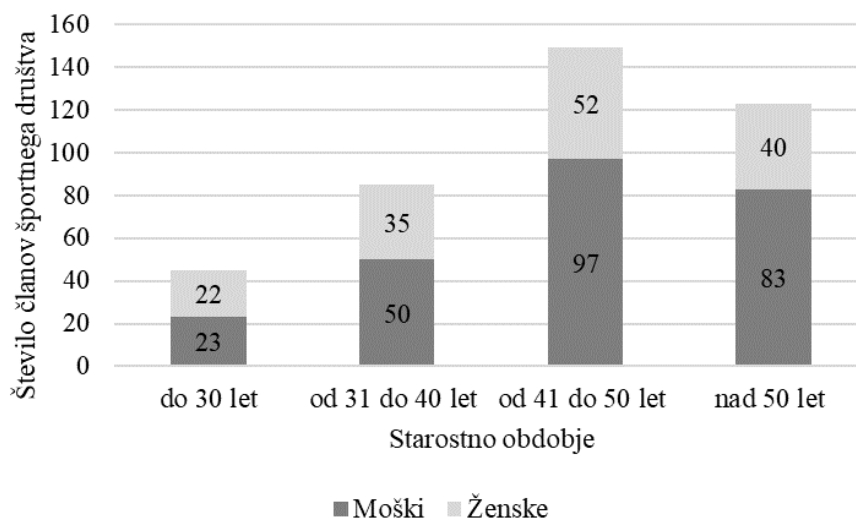
Slika 4: Struktura članov športnega društva v letu 2022 po starosti – skupaj



Vir: lastno delo na podlagi Izbrano podjetje (2023).

Iz slike 5 je razvidno, da se delež moških in žensk s porazdelitvijo po starostnih strukturah spreminja. V prvem starostnem razredu, med najmlajšimi člani športnega društva s starostjo do 30 let, so deleži med spoloma praktično enaki. V drugi starostni skupini je delež žensk že nižji in znaša dobrih 40 % in v največji starostni skupini od 41 do 50 let je ta delež slabih 35 %. Ta potem še nekoliko pade v zadnji starostni skupini na 32 %.

Slika 5: Struktura članov športnega društva v letu 2022 po spolu in starosti



Vir: lastno delo na podlagi Izbrano podjetje (2023).

Trend pristopanja in včlanjevanja v novonastalo športno društvo izbranega podjetja v obdobju 2021–2022 je bil izrazito pozitiven. V letu 2021 se je v društvo včlanilo 152 oseb in v letu 2022 se je število članov društva povečalo na 402 osebi.

4.2 Analiza zunanjega okolja

Za analizo zunanjega širšega poslovnega okolja je primerna analiza političnih, ekonomskih, sociološko-kulturnih in tehnoloških dejavnikov (angl. political, economic, social and technological, v nadaljevanju PEST-analiza), kjer proučujemo širše poslovno okolje oziroma politično-pravne, ekonomske, sociološko-kulturne in tehnološke smernice, dogajanja in okolje. Na podlagi rezultatov analize poslovnega okolja društva lahko ocenim, kje se društvo trenutno nahaja. S pomočjo analize prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (angl. Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats, v nadaljevanju SWOT-analiza) lahko nato ocenim, kakšni so potenciali okolja, katere so njegove prednosti (npr. inovacije) in priložnosti, katere so slabosti in nevarnosti, ter pripravim ustrezno strategijo za razvoj (David, 2011). Analizo ožjega okolja in panožno analizo izvedem s pomočjo Porterjevega modela.

4.2.1 PEST-analiza

4.2.1.1 Pravno-politično okolje

Športno društvo v izbranem podjetju je prostovoljno, samostojno, nepolitično, nepridobitno združenje fizičnih oseb. Te imajo namen udeležati se v športnih aktivnostih.

Slovenija ima urejen pravni in pravosodni sistem, katerega cilj je zagotavljanje varnosti državljanov, uspešnosti gospodarstva in povečanja blaginje, pri čemer upoštevamo različne dejavnike, kot so kakovost, obseg in učinkovitost varstva pravic. Pravosodni sistem mora zagotavljati delovanje vseh mehanizmov, vzpostavljenih v pravni državi, poleg tega si mora prizadevati za lastno učinkovitost ter prispevati h kakovosti življenja državljanov in učinkovitemu varstvu pravic (Ministrstvo za pravosodje, 2024).

Slovenski pravni sistem določa predpise, ki jih morajo spoštovati vse organizacije, vključno s športnimi. Za področje športa je pristojno Ministrstvo za gospodarstvo, turizem in šport. Krovni zakonodajni okvir za področje športa je Zakon o športu (ZŠpo-1, Ur. l. RS, št. 29/17) in z njim še Zakon o nevladnih organizacijah (ZNOrg, Ur. l. RS, št. 21/18), Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o športu (ZŠpo-1A, Ur. l. RS, št. 82/20), Zakon o debirokratizaciji (ZDeb, Ur. l. RS, št. 3/22) ter ostali predpisi. Poleg zakonodajnega okvira so za področje športa pomembni tudi Nacionalni program športa v Republiki Sloveniji (Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport, 2014) in ostali podzakonski akti in pravilniki.

Nacionalni program športa v Republiki Sloveniji 2014–2023 je temeljni strateški dokument, ki je namenjen razvoju slovenskega športa za desetletno obdobje. Dokument določa pojem športa, ki temelji na opredelitvi Sveta Evrope, da šport predstavlja vse s strani športne stroke dogovorno opredeljene oblike gibalne dejavnosti, ki so z neorganiziranim ali organiziranim

ukvarjanjem usmerjene k izražanju ali izboljševanju telesne pripravljenosti, k duševnemu blagostanju in k oblikovanju družbenih odnosov oziroma doseganju rezultatov na različnih ravneh tekmovanj. Šport razvija tudi različne odlike mišljenja in osebnosti. Cilji strategije so usmerjeni v večje in kakovostnejše ukvarjanje s športom v Sloveniji. Pri tem so vizija in temeljni cilji nacionalnega programa športa usmerjeni v povečanje deleža športno dejavnih odraslih prebivalcev RS na 70 %, povečati delež redno športno dejavnih odraslih prebivalcev RS za 5 odstotnih točk, povečati delež športno dejavnih prebivalcev v strokovno vodenih programih za 3 odstotne točke, povečati število športnikov v tekmovalnih sistemih za 3 %, obdržati število vrhunskih športnikov in povečati prepoznavnost športa kot pomembnega družbenega podsistema (Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport, 2014).

Za uresničevanje ciljev Nacionalni program športa 2014–2023 opredeljuje ukrepe na več podstrukturah športa ter dejavnosti za izpeljavo teh ukrepov, ki posegajo na različna družbena področja in pogosto zahtevajo večpodročno obravnavo in medpodročno usklajevanje. Prebivalci RS se s športom ukvarjajo v različnih pojavnih oblikah, ki se lahko medsebojno prepletajo (Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport, 2014).

Temeljna predpisa za delovanje športnih društev v RS sta ZDru-1 in Zšpo-1. Zšpo-1 (1. člen) 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 nadaljevanju športnikov), javne športne objekte in površine za šport v naravi, športne prireditve, zbirke podatkov ter nadzor na področju športa.

ZDru-1 (1. člen) opredeljuje pojem društva in načela, na katerih temeljita ustanavljanje in delovanje društev. Predlog zakona tudi določa, katerih namenov in ciljev društvom ni dovoljeno uresničevati in ustanavljanje društev zanje ni dopustno. Opredeljena sta pravni status društva in odgovornost društva za njegove obveznosti. Opredeljena je tudi smiselna uporaba določb zakona za zveze društev in tuja društva. Zakon opredeljuje društvo kot samostojno in nepridobitno združenje, ki ga skladno z zakonom ustanovijo ustanovitelji zaradi uresničevanja skupnih ali/in splošnih interesov. Društva morajo biti samostojna pri določanju namenov in ciljev ter načina delovanja (Hofman, 2018).

Čeprav smejo društva zagotavljati potrebna finančna sredstva za svoje delovanje tudi z neposrednim opravljanjem pridobitne dejavnosti, pa morajo biti po svoji naravi nepridobitna. Le društvu, ki presežke prihodkov nad odhodki iz vseh dejavnosti in drugih virov trajno namenja za uresničevanje svojega nepridobitnega namena in ciljev in jih ne deli med člane, je namreč mogoče priznati tak značaj. Z zakonom so določena tudi druga načela delovanja društev. Tako je izrecno določeno, da je združevanje v društva prostovoljno, kar pomeni, da nikogar ni mogoče prisiliti v združevanje z drugimi, niti ni mogoče predvideti kakršnegakoli avtomatičnega združevanja na podlagi določenih lastnosti posameznikov. Člani društva so med seboj enakopravni, z načelom javnosti delovanja društev je zagotovljena bistvena sestavina delovanja društev tako glede njihovih notranjih razmerij (redno in točno obveščanje članov o delovanju društva in njegovem finančnem poslovanju)

kakor tudi glede delovanja društva kot dela civilne družbe. Javnost delovanja se zagotavlja tudi tako, da so podatki, vpisani v register društev, javni, kar omogoča vpogled v register vsakomur, ki to želi.

4.2.1.2 Gospodarsko (ekonomsko) okolje

Na poslovanje vseh organizacij v državi, tako pridobitnih kot tudi nepridobitnih, ima gospodarsko in ekonomsko okolje velik vpliv. S tem tudi na društva. Četudi se vsa društva ne financirajo iz javnih sredstev, je gospodarsko okolje velikokrat predpogoj za ostale oblike financiranja športne dejavnosti (Čater in Zovko, 2016).

V okviru gospodarskega okolja se osredotočim predvsem na makroekonomske kazalnike za Slovenijo v obdobju delovanja športnega društva 2021–2022. Bistvene podatke črpam iz makroekonomskih kazalnikov (UMAR, 2023a; SURS, 2023), ki so prikazani v tabeli 6.

Tabela 6: Makroekonomski kazalniki v Sloveniji za leti 2021 in 2022

Makroekonomski kazalnik	2021	2022
Bruto domači proizvod – realna rast v odstotkih	+8,2	+2,5
Inflacija – povprečje leta v odstotkih	4,9	10,3

Vir: SURS (2023).

V letu 2021 smo bili priča rasti bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP) v primerjavi s predhodnim letom, ko smo beležili njegov upad. Za leto 2021 je ta znašal 52.208 milijonov EUR. To je nominalno za 11,0 % več kot v predhodnem letu, v katerem je gospodarstvo prizadela pandemija, v obsegu oz. z izločenim vplivom cenovnih sprememb pa za 8,2 % več. S tem je gospodarstvo preseglo predkrizni obseg iz leta 2019.

K povečanju obsega BDP so največ prispevale predelovalne dejavnosti (2,3 odstotne točke), finančne in zavarovalniške dejavnosti (0,7 odstotne točke) ter dejavnost promet in skladiščenje (0,7 odstotne točke). Največji negativen prispevek k rasti obsega BDP je imela dejavnost oskrba z električno energijo, plinom in paro (−0,3 odstotne točke). Največjo rast obsega dodane vrednosti v letu 2021 je imela dejavnost gostinstvo (28,4 %), ki je tudi najbolj upadla v 2020 (−41,7 %).

Leto 2022 je zaznamovala zmerna gospodarska rast ob dvigu splošne ravni cen. V letu 2022 je BDP znašal 57.038 milijonov EUR, kar je bilo nominalno oz. merjeno v tekočih cenah za 9,1 % več kot v predhodnem letu, predvsem zaradi dviga splošne ravni cen proizvodov, v obsegu oz. z izločenim vplivom cenovnih sprememb pa za 2,5 % več. Proizvodnja je realno zrasla za 3,7 %, vmesna potrošnja pa za 4,8 %.

K povečanju obsega BDP so največ prispevale strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti (0,6 odstotne točke) ter gostinstvo (0,6 odstotne točke). Po 0,4 odstotne točke so k rasti obsega BDP prispevale informacijske in komunikacijske dejavnosti ter gradbeništvo, druge

raznovrstne poslovne dejavnosti so dodale 0,3 odstotne točke ter promet in skladiščenje 0,2 odstotne točke.

Negativno pa so na spremembo obsega BDP v največji meri vplivale predelovalne dejavnosti (−0,7 odstotne točke), sledili sta trgovina (−0,6 odstotne točke) ter oskrba z električno energijo, plinom in paro (−0,2 odstotne točke).

Izdatkovna stran BDP v letu 2022 je izkazovala zmerno rast obsega končne potrošnje gospodinjstev (3,3 %), končna potrošnja sektorja država se je realno zmanjšala za 0,5 %, končna potrošnja nepridobitnih institucij, ki opravljajo storitve za gospodinjstva, pa je realno zrasla za 21,1 %. V zunanji trgovini je uvoz blaga in storitev tako kot leto pred tem še vedno realno rasel izraziteje (9,0 %) kot izvoz (7,2 %), saldo zunanje menjave je bil kljub temu še vedno pozitiven (1.292 milijonov EUR), a najmanjši v zadnjih 10 letih.

Leto 2022 je zaznamovalo manj subvencij v dohodkovni razdelitvi, te so upadle na 1,7 % BDP, po izjemnih vrednostih med pandemijo (4,7 % v 2020 in 3,1 % v 2021). V letu 2022 je bila zaposlenost najvišja doslej. Skupna zaposlenost se je zvišala za 2,9 %; povprečna letna zaposlenost je bila ocenjena na 1.082.000 oseb in je bila najvišja v celotni časovni seriji slovenskih nacionalnih računov. Od tega je bilo zaposlenih 80,6 %, samozaposlenih pa 19,4 % (SURS, 2023).

V Sloveniji deluje Center nevladnih organizacij Slovenije (v nadaljevanju CNVOS), ki spremlja delovanje nevladnih organizacij (v nadaljevanju NVO). Naravo njihovega delovanja lahko neposredno povežemo z nepridobitnimi organizacijami v Sloveniji. Pri tem pa poudarjamo, da vse nepridobitvene organizacije niso nevladne organizacije (Hrovatin, 2001). V tabeli 7 so prikazani kazalniki razvoja NVO v Sloveniji v zadnjih treh letih po njihovem številu, skupni višini prihodkov in deležih prihodkov glede na BDP ter zaposlenih v NVO glede na aktivno prebivalstvo.

Tabela 7: Kazalniki razvoja nevladnih organizacij v Sloveniji, 2019–2021

Kazalniki	2019	2020	2021
Število NVO	26.692	26.773	26.466
Višina prihodkov	986.687.883	894.028.840	1.095.811.777
Delež prihodkov glede na BDP	2,04	1,91	2,1
Delež zaposlenih v NVO glede na aktivno prebivalstvo	9.069	10.670	12.561

Vir: CNVOS (2023).

Delež javnih prihodkov glede na BDP je v obravnavanem obdobju dokaj stabilen in znaša okrog 2 %, ne dosega pa še svetovnega povprečja s 4,13 % ali evropskega s 3,8 %. Absolutno se višina prihodkov povečuje in v letu 2021 preseže 1 mrd EUR, pri čemer se je število nevladnih organizacij v letu 2021 zmanjšalo za 1,1 % glede na leto 2020. To nakazuje stabilizacijo trenda letne rasti ali upadanja števila NVO. Delež zaposlenih v nevladnih

organizacijah se v obravnavanem obdobju povečuje s stopnjo 17 % letno, kar je zelo dober signal za okrepitev in hkrati približevanje deleža zaposlenih v NVO glede na aktivno prebivalstvo. V tabeli 8 so prikazani podatki za obdobje 2019–2021.

Tabela 8: Javna sredstva za financiranje nevladnih organizacij, 2019–2021

	2019	2020	2021
Delež javnih sredstev znotraj vseh prihodkov NVO	37,71	46,54	46,35

Vir: CNVOS (2023).

Delež javnih sredstev glede na vse prihodke NVO je v zadnjih dveh letih (2020 in 2021) narasel preko 40 %, kar je višje od vseh ostalih let spremljanja tega deleža od leta 2009 dalje. K povečanju deleža je v obravnavanem obdobju največ prispevalo povečanje sredstev s strani ministrstev, saj ta v letu 2021 skupaj dosegajo kar četrtno vseh prihodkov NVO.

Drugi kazalnik o deležu BDP, ki ga država namenja za NVO, še ni dovolj vzpodbuden. V letu 2021 je Slovenija NVO namenila 0,97 % svojega BDP, medtem ko je v svetovnem povprečju ta delež znašal 1,38 %, države EU pa so svojim NVO v povprečju namenile kar 2,20 % BDP.

Nenapisano pravilo pravi, da je stanje v športu bolj ali manj zrcalno stanje gospodarstva. Glede na to, da imamo v Sloveniji trenutno gospodarsko rast, lahko pričakujemo, da bo gospodarsko okolje nepridobitnim organizacijam prineslo nove priložnosti, ki se bodo nanašale na rast BDP, povečanje dohodninskih donacij in javnega financiranja nepridobitnih organizacij.

4.2.1.3 Sociokulturno okolje

Družbena vloga športa temelji na znanstveno dokazanem vplivu na zdravje, tako telesnem kot duševnem in družbenem – socializacija in povezanost ljudi, promocija države in gospodarska rast. Šport ima pomembno vlogo pri spodbujanju solidarnosti, strpnosti in odgovornosti, je eno od pomembnih področij prostovoljnega dela ter dejavne udeležbe v družbi, krepi zavezanost pozitivnim vrednotam in narodni identifikaciji. Šport je del javnega interesa (Ministrstvo za gospodarstvo, turizem in šport, 2024).

Številni kazalniki (delež športno dejavnih prebivalcev, število športnih organizacij, število medalj na največjih tekmovanjih, nove vadbene in tekmovalne športne površine itd.) kažejo, da je šport v RS v zadnjih 15 letih doživel vsestransko rast in kakovostni razvoj. Drugi podporni dejavniki so bili vloga športa na različnih družbenih področjih (zlasti vzgojno-izobraževalni sistem), samoiniciativa društvene organiziranosti športa, razmah zasebnitva v športu, interes prebivalcev in slovenskega gospodarstva za zasebno financiranje športa (Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport, 2014).

Šport ima pomembno vlogo tudi pri spodbujanju prostovoljstva, solidarnosti, odgovornosti in strpnosti. Prav tako prispeva k trajnostnemu razvoju in ostalim pozitivnim družbenim vrednotam.

V 2022 se je število prebivalcev povečalo za skoraj 9.800; 1. januarja 2023 je bilo med 2.116.972 prebivalci Slovenije 9 % tujih državljanov. V letu 2023 se je število državljanov Slovenije zmanjšalo za skoraj 7.600, število tujcev pa se je povečalo za 17.400. Med njimi se je najbolj povečalo število državljanov Ukrajine – za skoraj 6.100 ali 250 %.

Število delovno aktivnih oseb se je januarja 2023 v primerjavi z decembrom zmanjšalo za 0,9 % oz. za nekaj več kot 8.600. Zaposlenih je bilo za 1,0 % ali približno 8.100 manj, samozaposlenih pa za 0,6 % ali približno 600 manj. Na letni ravni se je število delovno aktivnih povečalo, in sicer za 1,9 %. Več je bilo tako zaposlenih (za 1,8 %) kot samozaposlenih (za 2,4 %). Na mesečni ravni je januarja 2023 upadlo tako število delovno aktivnih moških kot delovno aktivnih žensk. Prvih za 1,4 % (na približno 509.700), drugih pa za 0,3 % (na približno 417.000). Na letni ravni pa je bilo obojih več – delovno aktivnih moških za 2,0 %, žensk pa za 1,7 %. Število delovno aktivnih oseb se je v januarju 2023 na mesečni ravni zmanjšalo tako v javnem kot zasebnem sektorju, tako med moškimi kot med ženskami. V javnem sektorju je upadlo na nekaj več kot 246.400 (ali za 0,5 %), v zasebnem pa na približno 680.200 (ali za 1,1 %). V prvem je bilo delovno aktivnih moških za 0,8 % ali za nekaj več kot 700 manj, žensk pa za 0,3 % ali za približno 400 manj. V drugem se je število delovno aktivnih moških znižalo za približno 6.600 (ali za 1,5 %), število žensk pa za nekaj več kot 900 (ali za 0,4 %) (SURs, 2023).

V Sloveniji je bilo februarja 2018 registriranih nekaj čez 27.600 NVO, od tega nekaj več kot 24.100 društev, 3.200 (zasebnih) zavodov in 257 ustanov. Največ jih deluje na področju športa (Odlok o strategiji razvoja nevladnih organizacij in prostovoljstva do leta 2023, 2018).

Družbena vloga športa izhaja iz znanstveno dokazanega pomena športa za javno zdravje (telesno, duševno in socialno), socializacijo in gospodarstvo. Športu se priznava tudi zelo pomembna vloga pri spodbujanju k prostovoljnemu delu in k dejavni udeležbi v družbi, pri spodbujanju solidarnosti, strpnosti in odgovornosti, pri prispevanju k trajnostnemu razvoju ter k drugim pozitivnim družbenim vrednotam in narodni identifikaciji. Zaradi navedenih vplivov je šport del javnega interesa, zato se sofinancira iz javnih sredstev, za njegov razvoj pa se ustvarjajo ustrezni sistemski družbeni pogoji.

Če so imele v Nacionalnem programu športa iz leta 2000 prednost športne aktivnosti otrok in mladine, v Resoluciji o nacionalnem programu športa v Republiki Sloveniji za obdobje 2014–2023 ni več tako. Zapisana formulacija poslanstva športa v RS je postala popolnoma drugačna, saj se glasi: »Z nacionalnim programom športa 2014–2023 država soustvarja pogoje za razvoj športa kot pomembnega dejavnika razvoja posameznika in družbe ter prispeva k zmanjševanju neenakosti na področju dostopnosti do športne vadbe.« Nacionalni program športa 2014–2023 opredeljuje javni interes, ki ga udejanjajo nosilci in izvajalci

slovenskega športa (Odlok o strategiji razvoja nevladnih organizacij in prostovoljstva do leta 2023, 2018).

4.2.1.4 Tehnološko okolje

Slovenija se danes sooča s prepočasna tehnološko preobrazbo v pametno in zeleno gospodarstvo. Velik razvojni zaostanek na področju produktivnosti se ob prepočasni preobrazbi v pametno in zeleno gospodarstvo le postopno zmanjšuje. Nizka produktivnost, ki je v letu 2022 dosegla 86 % povprečja Evropske unije (v nadaljevanju EU), v celoti pojasnjuje razvojno vrzel Slovenije v BDP na prebivalca. Počasen napredek v produktivnosti je posledica nizkega obsega naložb. Vlaganja v raziskovalno-razvojno dejavnost (v nadaljevanju RRD), informacijsko-komunikacijsko tehnologijo (v nadaljevanju IKT), druge stroje in opremo, ki je tesno povezana s pametno preobrazbo, so kljub postopni rasti v zadnjih letih nizka tako v primerjavi z vodilnimi inovatorkami kot tudi višegrajskimi državami. Na področju inovacij je po letu 2016 prišlo do premikov, a se podjetja procesov modernizacije, digitalne in zelene preobrazbe pogosto lotevajo preveč površinsko in brez celostnih organizacijskih sprememb, premalo pa se zavedajo tudi koristi in nujnosti ekosistemskega povezovanja.

Pospešitev avtomatizacije in reorganizacije delovnih procesov je vse bolj nujna tudi z vidika pomanjkanja delovne sile. Premajhna so tudi vlaganja za zeleni prehod. Slovenija je v tem kontekstu v preteklih letih naredila določen napredek le pri rabi energije, zaostanek za povprečjem EU v energetske produktivnosti gospodarstva se je tako zmanjšal na 8 % (2021) (UMAR, 2023a, str. 11).

Tehnološko okolje zelo dobro ponazarja delež inovacijsko aktivnih podjetij. Ta se po precejšnjem upadu po gospodarsko-finančni krizi od leta 2016 ponovno povečuje, po zadnjem merjenju v letih 2018–2020 se je glede na predhodno obdobje povečal z 48,6 na 55,2 %, kar je najvišji delež v zadnjem desetletju. S tem je Slovenija napredovala za dve mesti na 14. mesto v EU. Inovacijsko aktivnost so okrepila podjetja v vseh velikostnih razredih, primerjalno glede na druge države pa srednje velika (zdaj 10. mesto) ter velika podjetja (skupaj z Litvo tretji najvišji delež), mala podjetja pa ostajajo okoli povprečja EU. Opazno se je v zadnjem obdobju izboljšal tudi indeks inovacijske učinkovitosti (v nadaljevanju IIU), ki ga izračunava Skupni raziskovalni center Evropske komisije. Njegova vrednost sicer še vedno zaostaja za primerjanimi skupinami držav, kar je predvsem posledica drugega najnižjega deleža na znanju temelječih storitev v izvozu v EU. Izboljšanje pa temelji predvsem na opaznem napredku pri deležu zaposlenih v hitrorastočih podjetjih v inovativnih sektorjih, deležu izvoza srednje- in visokotehnoloških produktov ter deležu zaposlenosti v na znanju temelječih poslovnih dejavnostih (UMAR, 2023b, str. 43).

Skladno z evropskim inovacijskim indeksom (v nadaljevanju EII), ki meri relativne prednosti in slabosti nacionalnih inovacijskih sistemov, vključno s trajnostnim, digitalnim ter ekosistemskim vidikom, Slovenija sicer napreduje, a brez bistvenega zmanjševanja

zaostanka za povprečjem EU, podobno kot to velja za evropski ekoinovacijski indeks. Pri EII se je hkrati zaostanek za vodilnimi inovatorkami v zadnjih sedmih letih celo povečal. Navedeno v prvi vrsti ne izhaja iz prenizke privlačnosti raziskovalnega sistema, uporabe informacijskih tehnologij ali intenzivnosti povezav med deležniki, pač pa je to predvsem posledica prenizkih vlaganj v inovacije tako poslovnega kot javnega sektorja ter preveč površinskih procesov modernizacije. Zadnje se kaže v prenizki intenzivnosti uvajanja novih tehnologij ter vztrajanju na tradicionalnih konkurenčnih prednostih gospodarstva s premalo ambicioznimi in celovitimi procesi preobrazbe, kar je povezano tudi z organizacijskimi dejavniki ter dolgoročno šibitvijo konkurenčnih prednosti Slovenije na področju človeških virov (UMAR, 2023b, str. 44).

Uporaba IKT v Sloveniji je na visoki ravni. Eden izmed ciljev evropskega in slovenskega digitalnega prehoda je, da bo imelo do leta 2030 najmanj 80 % oseb, starih 16–74 let, vsaj osnovne digitalne veščine. V letu 2023 je bilo v Sloveniji takih 47 %. S 73 % je bil delež najvišji med 16–24-letniki in s 17 % najnižji med 65–74-letniki (SURs, 2023).

Internet je v prvem četrtletju leta 2023 uporabljalo 90 % oseb (89 % v 2022), starih 16–74 let, 87 % vsak dan ali skoraj vsak dan (86 % v 2022) in 85 % večkrat na dan. Slednjih je bilo največ med mladimi oz. 16–24-letniki (99 %), najmanj pa v starostni skupini 65–74 let (55 %; 51 % v 2022). Interneta še nikoli ni uporabljalo 8 % prebivalcev (9 % v 2022) (SURs, 2023).

Za dostop do interneta so najpogosteje uporabljali pametni telefon (87 %) – med vsemi osebami, starimi 16–34 let, in 56 % v starostni skupini 65–74 let (49 % v 2021). 47 % prebivalcev je do interneta dostopalo prek prenosnega računalnika, 35 % prek namiznega, 18 % prek tabličnega in prav toliko prek drugih naprav, npr. pametnega televizorja, pametnega zvočnika, igralne konzole ali e-bralnika (SURs, 2023). Dostop do interneta od doma je imelo v letu 2023 94 % gospodinjstev, v katerih živi vsaj en prebivalec (93 % v 2022).

V letu 2020 je tržnoraziskovalna hiša Valicon izvedla raziskavo, s katero je raziskovala naše navade spletnega mreženja in klepetanja. Ugotovila je, da ima 82 % prebivalcev Slovenije v starosti od 16 do 74 let svoj profil na vsaj enem družbenem omrežju, kar je nekaj čez 1,25 milijona vseh prebivalcev (približno 6 od 10 prebivalcev). Še več jih uporablja klepetalne aplikacije. Po lastni oceni v povprečju na družbenih omrežjih preživijo vsaj eno uro na dan (pri Valiconu to navajajo kot najpogostejši odgovor), medtem ko je aritmetična sredina nekaj čez 80 minut, torej dobro uro in 20 minut dnevno. Med platformami je najbolj uporabljan Facebook, med klepetalnimi aplikacijami pa Viber. Med posameznimi platformami ima daleč največ uporabnikov Facebook (skoraj milijon, od tega je 800.000 dnevni uporabnikov), sledi Instagram s 300.000 uporabniki. Tretji je Twitter s 50.000 uporabniki (Valicon, 2020).

Podobno kot v drugih državah v regiji je pri nas najbolj uporabljana klepetalna aplikacija Viber z več kot pol milijona uporabnikov, sledita Skype in WhatsApp. Razvrstitev je nekoliko drugačna pri dnevni uporabi, kjer je Snapchat na drugem mestu za Viberjem (Valicon, 2020).

4.2.1.5 Povzetek ključnih okoljskih dogodkov za športno društvo v izbranem podjetju

V tabeli 9 podajam povzetek ključnih okoljskih dogodkov za športno društvo izbranega podjetja. Dogodki so razvrščeni po pomembnosti, dodani so opisi vpliva dogodkov na društvo, ocena njihovega učinka in verjetnost njihovega nastanka. Vse to skupaj omogoča izdelavo ocene vpliva dogodkov iz širšega okolja na športno društvo. Učinek je merjen od 1 (majhen) do 7 (velik), verjetnost pojava dogodka pa od 0 do 100 %.

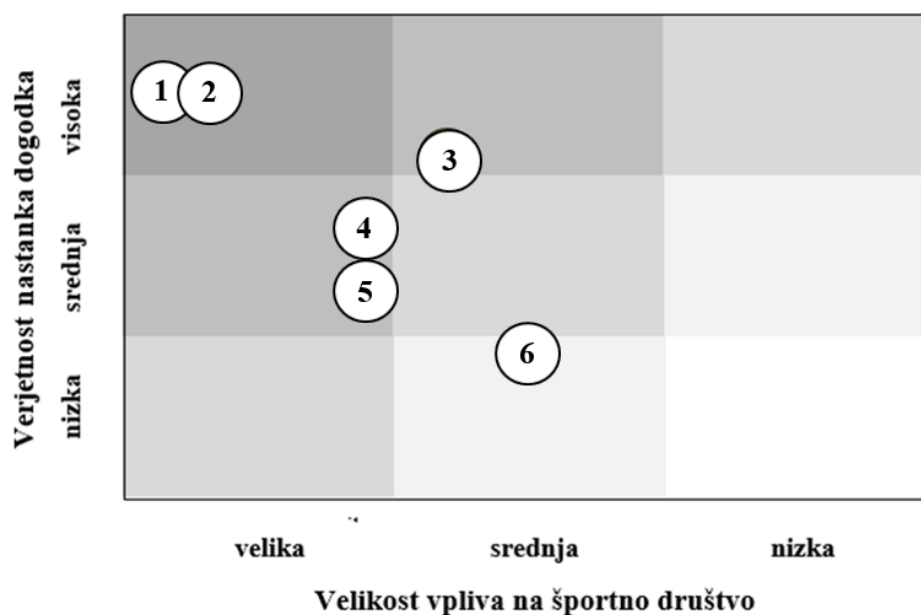
Tabela 9: Ključni okoljski dogodki za športno društvo v izbranem podjetju

Dogodek	Vpliv	Učinek	Verjetnost
1. Povečuje se uporaba informacijskih tehnologij	– Visoka stopnja uporabe informacijskih tehnologij. – Uporaba družbenih omrežij se povečuje. – Večja informiranost posameznikov.	7	95
2. Financiranje delovanja športnega društva	– Poslovanje matičnega podjetja, v katerem deluje športno društvo. – Vse več ljudi se vključuje v športna društva.	7	90
3. Pomankanje kadrov v športu in izobraževanju	– Proces stalnega učenja in pridobivanja znanja. – Prenos znanja v prakso bo izboljšal športni rezultat.	6	60
4. Primanjkuje razpoložljive športne infrastrukture	– Zasedenost infrastrukture zaradi rednih programov športnih aktivnosti. – Sredstva za obnovo ne sledijo potrebam.	5	70
5. Povečanje zanimanja za organizirano športno udejstvovanje in vključevanje v društva	– Povečevanje števila športnih programov in možnosti športnih aktivnosti. – Vključevanje družinskih članov.	4	70
6. Večji poudarek na zdravem in aktivnem načinu življenja	– Vse več ljudi v športu prepozna zdrav način življenja. – Osebnostna rast in izobraževanje.	3	50

Vir: lastno delo.

Slika 6 v obliki grafa prikazuje vpliv ključnih okoljskih dogodkov na športno društvo. Njihovo razvrstitev pridobimo z zmnožkom predvidenega učinka in verjetnostjo nastanka. Na grafu vodoravna os predstavlja velikost vpliva in navpična os verjetnost njenega nastanka. Pravokotna polja predstavljajo kritičnost dogodka, ki narašča od svetle proti temnejši barvi.

Slika 6: Matrika kritičnih dogodkov za športno društvo v izbranem podjetju



Vir: lastno delo.

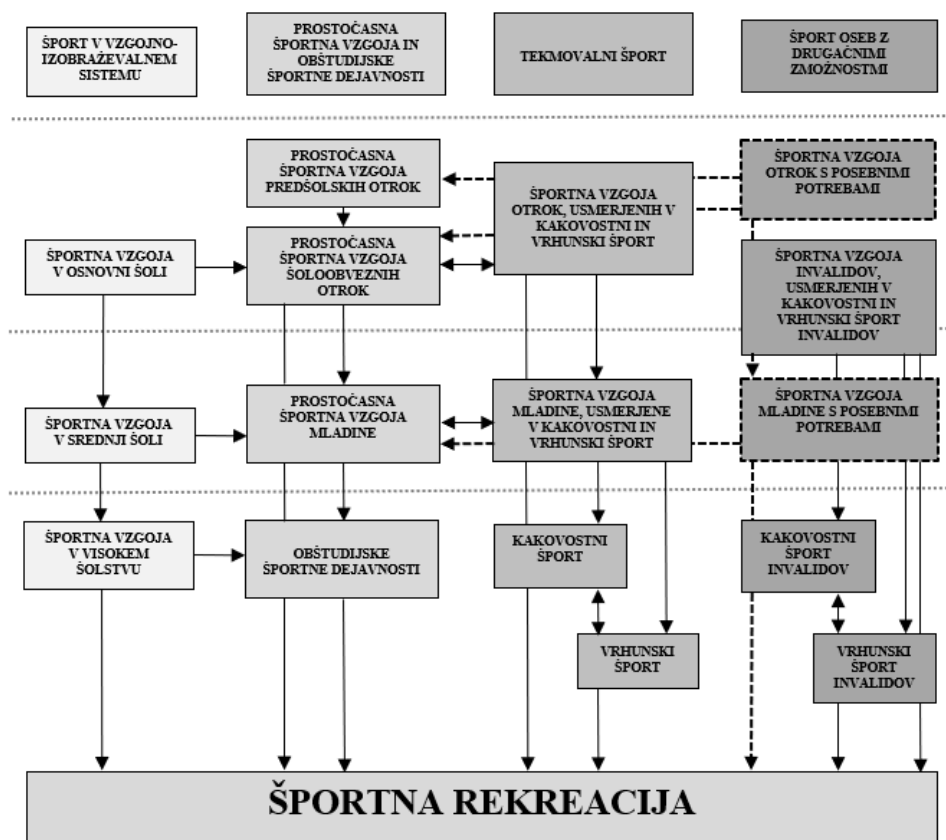
4.2.2 Analiza panoge šport in športni programi

Športno društvo je po standardni klasifikaciji dejavnosti uvrščeno v področje kulturnih, razvedrilnih in rekreacijskih dejavnosti. Glavna dejavnost športnega društva je dejavnost športnih klubov (R93.120 – Dejavnost športnih klubov). Šport najbolj nazorno lahko prikažemo z analizo športnih programov.

Posamezne oblike športa imajo različne cilje in so programsko prilagojene različnim skupinam ljudi, njihovim zmožnostim, kar zajema njihovo znanje, sposobnosti, lastnosti in motivacijo ter njihovi starosti. Športni programi, kot najbolj viden del športa, predstavljajo praviloma strokovno organizirano in vodeno športno vadbo.

Programe športa najbolj opisuje nacionalni program športa (Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport, 2014), ki opredeljuje programe športa in njihovo povezanost. Prikazuje jih slika 7. Te izvajajo različni izvajalci, zanje pa so odgovorni različni nosilci, zato je za njihovo uspešnost ključno prav mreženje oziroma povezovanje. Gre za integralni sistem, ki vključuje vsebinske, prostorske in finančne odgovornosti posameznih nosilcev. Nosilci so družine, šole, društva, lokalna skupnost, zasebniki, ministrstva idr.

Slika 7: Športni programi in njihova povezanost



Vir: prirejeno po Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport (2014, str. 13).

Športna rekreacija glede na želeno kakovostno športno udejstvovanje prebivalcev v športnih programih in zunaj njih predstavlja tisto pojavno obliko športa, ki odraža usvojenost navad za zdrav življenjski slog in pozitivno življenjsko naravnost. Za vse športne dejavnosti pa so značilni skupni cilji – trajne športne navade, motivacija za dejavno, zdravo in zanimivo preživljanje prostega časa v vseh obdobjih življenja, možnost samopotrjevanja, izboljševanje telesne pripravljenosti in prevzemanje odgovornosti za lastno zdravje.

Športne programe delimo na:

- šport v vzgojno-izobraževalnem sistemu,
- prostočasna športna vzgoja otrok in mladine,
- športna vzgoja otrok in mladine s posebnimi potrebami,
- obštudijske športne dejavnosti,
- športna vzgoja otrok in mladine, usmerjene v kakovostni in vrhunski šport,
- kakovostni šport,
- vrhunski šport,
- šport invalidov,

- športna rekreacija in
- šport starejših.

Šport v vzgojno-izobraževalnem sistemu se v slovenskih vrtcih, kjer je del Kurikula za vrtce, imenuje gibanje. V celotni navpičnici vzgojno-izobraževalnega sistema pa imajo učenci in dijaki obvezen predmet šport oziroma športna vzgoja v različnem obsegu ur na teden (1 do 3 ure po 45 minut). Na prvih dveh stopnjah bolonjskega študija so predmeti z različnimi poimenovanji, ki vključujejo športne vsebine, vključeni le v nekatere študijske programe kot izbirni predmeti.

Smernice Svetovne zdravstvene organizacije narekujejo za mladostnike najmanj 60 minut zmerne do intenzivne telesne dejavnosti dnevno, vse dni v tednu. Ta obseg je mogoče doseči z ustreznim obsegom kakovostne športne vadbe v šoli in zunanje nje. Med otroki in mladino je vse bolj prisoten t. i. sedeči način življenja, izjemno se povečuje delež prekomerno težkih in debelih, zmanjšuje pa se njihova gibalna kompetentnost.

Prostočasna športna vzgoja otrok in mladine je izrednega pomena. Večinsko mnenje stroke je, da je strokovno vodena, dovolj intenzivna, kakovostno strukturirana in redna športna vadba edina dejavnost, ki lahko nevtralizira negativne posledice današnjega pretežno sedečega življenja in neustreznih prehranjevalnih navad sodobnih mladih generacij. Njene značilnosti so: ustrezna gibalna učinkovitost; usvojenost spretnosti in znanj, ki posamezniku omogočajo sodelovanje v različnih športnih dejavnostih; redna gibalna oziroma športna dejavnost in razumevanje vloge gibanja ter športa in njunih vplivov na oblikovanje zdravega življenjskega sloga.

Prostočasna športna vzgoja otrok in mladine tako obsega širok spekter športnih dejavnosti: od obšolskih športnih programov, namenjenih vsem otrokom in mladini, do športnih programov otrok in mladine, ki niso del tekmovalnih sistemov panožnih športnih zvez in jih ponujajo društva in zasebniki (Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport, 2014, str. 16–17).

Športna vzgoja otrok in mladine s posebnimi potrebami predstavlja programe v katere se glede na interes lahko vključujejo otroci in mladina s posebnimi potrebami. Mednje uvrščamo otroke in mlade, ki zaradi prirojenih ali pridobljenih okvar in oviranosti, ki jo pogojuje oziroma ustvarja fizično in družbeno okolje, ne morejo sami delno ali v celoti zadovoljevati potreb osebnega, družinskega in družbenega okolja, v katerem živijo, zato potrebujejo prilagojeno izvajanje gibalnih programov z dodatno strokovno pomočjo.

Obštudijske športne dejavnosti so pomembna sestavina življenja študentov kot dopolnilo intelektualnemu delu. Pripomorejo k nevtralizaciji negativnih učinkov sedečega načina življenja, ki ga pretežno zahteva študij, in k polnejši uresničitvi človeka. Študijsko obdobje lahko obravnavamo kot podaljšano obdobje mladostništva, v katerem je treba omogočiti nadaljevanje spodbude na poti do gibalno kompetentne osebnosti, zato tudi v tem obdobju zasledujemo cilj, in sicer uro kakovostne športne vadbe dnevno.

Obštudijske športne dejavnosti predstavljajo različne organizirane in samoorganizirane oblike športnih dejavnosti v kraju študija in v domačem kraju bivanja študenta. Za organizacijo tovrstnih dejavnosti morajo poleg študentskih (športnih) organizacij skrbeti tudi visokošolski zavodi.

Kakovostna športna dejavnost otrok in mladine, ki se ukvarja s športom zaradi doseganja vrhunskih dosežkov, je temeljni pogoj kasnejše športne uspešnosti. Ti programi vključujejo načrtno skrb za mlade športnike na njihovi poti za doseganje vrhunskih rezultatov, primerljivih z dosežki vrstnikov v mednarodnem merilu. Temeljijo na kakovostni športni vzgoji, ki se odvija v športnih društvih in njihovih zvezah ter nadgrajuje v trening posamezne športne panoge, ki ga izvaja strokovno izobražen ali pa tudi strokovni kader, ki ima najmanj drugo stopnjo usposobljenosti za opravljanje vzgojno-izobraževalnega dela v športu. Programi morajo ob športnem udejstvovanju omogočati športniku uspešno izobraževanje. Pri tem so mladim športnikom na voljo sistemske pomoči.

Vrhunski šport z doseganjem visokih in najvišjih športnih dosežkov v svetovnem merilu je v prvi vrsti veliko dejanje za posameznika, ob spletu medijske pojavnosti, nacionalnega pomena športa in družbene odmevnosti pa je lahko pomembno tudi za širšo družbeno skupnost. Vrhunski šport predstavlja eno od najvišjih oblik človekove ustvarjalnosti na področju športa. Ta pojavnost oblika športa ima pomembno vlogo za druge vidike športa, zlasti za vključevanje mladih v šport.

V vrhunskem športu lahko športniki izoblikujejo svojo družbeno vlogo s pomočjo dosežkov na športnih tekmovanjih. Vrhunski šport ima v RS izredno tradicijo in za prebivalce RS lahko trdimo, da še posebej cenijo športnike in vrhunske športne dosežke. V zadnjem času ima vrhunski šport vse bolj značilnosti dela in postaja vrhunskim športnikom poklic (Pihler, 2016)

Šport invalidov ima v vseh svojih raznovrstnih oblikah pomembne psihosocialne učinke (možnost rehabilitacije s pomočjo gibanja, vključevanje v družbo), lahko pa tudi športne učinke (možnost doseganja vrhunskih rezultatov in ukvarjanje s športno rekreacijo). Tako pri nekaterih oblikah zmanjšanih zmožnosti človekove telesne dejavnosti prevladuje izrazito doseganje vrhunskih dosežkov (paraolimpijski športi, olimpijada gluhih), drugje pa so v ospredju bolj psihosocialni vidiki (igre specialne olimpijade). Obstajajo pa tudi druge oblike športa invalidov (neparaolimpijski športi).

Športna rekreacija je smiselno nadaljevanje obvezne in prostočasne športne vzgoje, športne vzgoje otrok in mladine s posebnimi potrebami, obštudijskih športnih dejavnosti ter prav tako programov tekmovalnega športa. Predstavlja športno dejavnost odraslih vseh starosti oziroma družin s ciljem ohranjanja zdravja, dobrega počutja in vitalnosti, druženja, tekmovanja ali zabave.

Po demografskih napovedih bo do leta 2060 vsak tretji prebivalec RS starejši od 65 let, skoraj vsak sedmi prebivalec pa bo starejši od 80 let. Po drugi strani se število mladih zmanjšuje.

Staranje družbe bo imelo neizogibne družbene spremembe, zato šport starejših, kljub temu da vsebinsko sodi med športno rekreacijo, izpostavljam ločeno.

Šport starejših lahko opredelimo kot športno-rekreativno dejavnost ljudi nad 65. letom starosti. Za družbo lahko predstavlja pomembno sredstvo za zmanjševanje izdatkov za javno zdravstveno blagajno, saj učinki kakovostne telesne vadbe zmanjšujejo obolevnost. Za posameznika pa redna športa dejavnost v tem življenjskem obdobju pomeni kakovostno in samostojno staranje, ohranjanje telesnega, duševnega, čustvenega in socialnega zdravja, socialno vključevanje, zmanjšanje stroškov zdravljenja in ohranjanje ustvarjalne življenjske energije (Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport, 2014, str. 14–27).

Panogo »športna rekreacija« analiziram s Porterjevim modelom petih silnic, s katerim naredim analizo konkurenčnosti panoge. Porterjev model petih silnic vključuje:

- tekmovalnost med obstoječimi društvi v panogi,
- nevarnost substitutov,
- pogajalsko moč kupcev,
- pogajalsko moč dobaviteljev in
- vstopne ovire v panogo.

Analiza panoge »športna rekreacija« temelji na intervjujih, izvedenih znotraj upravnega odbora športnega društva in na lastni presoji.

4.2.2.1 Tekmovalnost med obstoječimi društvi

Za analizo konkurenčnosti okolja športnega društva izbranega podjetja je treba najprej postaviti obseg tega okolja. Rossi in drugi (2020) ugotavlja, da ni velike konkurenčnosti med neprofitnimi športnimi društvi. Društvo je prednostno osredotočeno na zaposlene v podjetju, ni pa omejeno zgolj nanje, temveč omogoča tudi, da se vanj včlanijo tudi zainteresirani od zunaj. Društvo deluje na področju celotne Slovenije in v panogi rekreativni šport so mu tako konkurenčna ostala športna društva, ki delujejo predvsem na lokalni ravni.

Drugi vidik je ciljna skupina, ki jo športno društvo nagovarja. V našem primeru je to populacija delovno aktivnih ljudi. Prilagojena je predvsem procesu v podjetju. Športne aktivnosti so tako prilagojene časovnim obdobjem, ki ustrezajo zaposleni populaciji in manj drugim skupinam uporabnikov.

Naslednji vidik je vidik dejavnosti, torej športne aktivnosti, ki jih društvo izvaja. Poudarek delovanja športnega društva je usmerjen v izvajanje rekreativnih športnih aktivnosti in v tej fazi manj specializiranim športnim aktivnostim. Raven delovanja je lahko v tej fazi za boljše športnike premalo zahtevna in so za njih boljša specializirana športna društva, ki ponujajo hitrejši napredek in specializacijo.

Finančni vidik je na vsak način eden od pomembnejših vidikov. V tem ima izbrano društvo eno od bistvenih prednosti, in to je sofinanciranje s strani matičnega podjetja. Poleg tega vira je predvideno, da se bo društvo potegovalo tudi za sredstva na razpisih, kjer je konkurenca izredno velika. Predvsem pomembni so naslednji vidiki izbranega športnega društva (Izbrano podjetje, 2023):

- Konkurenti v panogi: športno društvo v okviru podjetja nima konkurenčne organizacije, ki bi nagovarjala isti krog zainteresiranih za športne aktivnosti. Osnovni cilj društva je povečati delež zaposlenih pri včlanjevanju v športno društvo. Konkurenčna so mu društva, ki delujejo lokalno, so pa manj prilagojena željam in zmožnostim potencialnih članov in praviloma bolj specializirana. Konkurenčne so lahko tudi priložnostne rekreativne športne skupine, ki niso organizirane v društva, temveč so to skupine zainteresiranih, ki same najamejo športne objekte in jih uporabljajo (npr. enkrat tedensko) za izvajanje športne rekreacije, največkrat lokalno in na periferiji.
- Financiranje in stroški: sofinanciranje s strani matičnega podjetja predstavlja za športno društvo veliko prednost pred ostalimi društvi. Ta so praviloma omejena s sredstvi, ki jim jih uspe pridobiti s strani razpisov in lokalne skupnosti. Večinoma se morajo še vedno financirati sama s članarinami in sredstvi sponzorjev in donatorjev. Pričakovati je, da se bo ta prednost ohranila tudi v prihodnje, saj so pozitivni učinki za podjetje pri zaposlenih neposredno vidni v večji pripadnosti, sodelovanju, manjšem deležu bolniških odsotnosti ipd.
- Stopnja rasti panoge: panoga rekreativni šport je v Sloveniji v zmernem vzponu, interes za šport v podjetju, v katerem je ustanovljeno športno društvo, pa v bistveno večji rasti zainteresiranosti. Lahko rečemo, da je stopnja rasti te panoge v podjetju visoka. Delež članov v prvem polnem letu delovanja društva (2022) predstavlja že slabo tretjino (32 %) vseh zaposlenih in vse sile so usmerjene v ohranjanje obstoječega deleža ter zmerno rast novih članov. Na dolgi rok pa sta cilja stabilizacija te ravni in postopen prehod na specializacije znotraj posameznih podpanog.
- Moč blagovne znamke: društvo je ustanovljeno na pobudo podjetja in v svojem nazivu nosi tudi ime podjetja. S tem se blagovna znamka podjetja prenese tudi na društvo in ga posredno zaznamuje. S tem se moč blagovne znamke podjetja, iz katerega izhaja ključna sredina članov in zainteresiranih, ki jih društvo nagovarja, prenaša tudi na športno društvo. Društvo ima s tem boljše možnosti in konkurenčno prednost pred ostalimi društvi, ki te blagovne znamke ne nosijo v svojem imenu. Prenos moči blagovne znamke na športno društvo se kaže tudi v večji pripadnosti članov društva podjetju.
- Prilagodljivost ponudbe: športno društvo s svojim načinom vodenja in stalnim prilagajanjem športnih programov in zvrsti rekreativnega udejstvovanja željam zainteresiranih članov ter izredno hitrim odzivanjem ustvarja okolje zelo prilagodljive ponudbe. Ta ima prednost pred ostalimi društvi, ki praviloma ponujajo stalen izbor možnih športnih aktivnosti, ki se jim morajo uporabniki prilagajati. V našem primeru je to drugače, poskuša se čim bolj prisluhniti interesom, ki so velikokrat tudi zelo različni glede na območje delovanja in jih ni mogoče povsem poenotiti. To zahteva dobro

sledenje odzivom članov in odzivnost tudi na strani vodstva društva in regijskih koordinatorjev.

4.2.2.2 Nevarnost substitutov

Športno društvo izbranega podjetja svojim članom nudi celoletno, aktivno, športno-rekreativno in pestro preživljanje prostega časa in druženja. Rekreativne in športne dejavnosti so zastavljene zelo široko, da bi pokrile prav vse interese članov. Kljub temu obstaja nevarnost substitutov. Predvsem s strani bolj specializiranih športnih društev, ki omogočajo bolj osredotočeno dejavnost, namenjeno posebnim in ožjim skupinam športov. Nevarnost je prisotna predvsem pri tistih članih, ki iz rekreativnega udejstvovanja hitro napredujejo in postane ponudba športnega društva za njih premalo zahtevna.

S stroškovnega vidika je delovanje v okviru športnega društva za člane ugodno. Vse višje in zahtevnejše stopnje športnega udejstvovanja zahtevajo višje finančne vložke s strani posameznikov in s tega vidika je izvajanje tega v okviru športnega društva izbranega podjetja finančno ugodneje za tovrstne člane. Specializacijo za posamezne vrste športa v smislu večje zahtevnosti ali posebnih zvrsti športa bo mogoče ob izkazu zanimanja izvajati tudi v okviru športnega društva izbranega podjetja, kar pa bo zahtevalo prilagoditev v delovanju in analizo virov sredstev, ki bi bili za takšne, praviloma dražje športne dejavnosti na razpolago tudi iz virov javnih razpisov ali sponzorjev.

4.2.2.3 Pogajalska moč udeležencev

Pogajalska moč udeležencev ali kupcev se kaže na način pritiskov za boljše in nižje cene ali pridobivanje dodatnih storitev in njihovo boljšo kakovost. Kadar je na trgu veliko število ponudnikov in majhno število kupcev, je pogajalska moč uporabnikov visoka in obratno.

V primeru športnega društva izbranega podjetja je pogajalska moč uporabnikov, torej članov športnega društva, omejena iz razloga ponudbe, ki jo v takšni obliki, kot jo ponuja športno društvo izbranega podjetja, ponuja zgolj to. Tako tudi včlanjevanje samo in pogoji delovanja potekajo po principu za vse enakih in vnaprej znanih in transparentnih pogojev.

Članarina v športnem društvu je nižja v primerjavi z ostalimi in ponudba je izredno široka. To omogoča vsakemu članu, da več kot izkoristi vplačani znesek članarine na letni ravni. Izkoriščenost finančnega vložka iz članarine pa ni edina konkurenčna korist, ki jo imajo člani športnega društva, kar pomeni tudi, da gre za storitve in ponudbo, ki jo pokriva samo športno društvo izbranega podjetja.

Vidik pogajalske možnosti uporabnikov lahko analiziramo še s stališča delovanja športnega društva na trgu športnih storitev. Športno društvo izbranega podjetja za svoje člane in njihove športne aktivnosti najema storitve in prostore pri ponudnikih, ki jih imajo na razpolago oziroma, ki jih ponujajo na trgu. Težavi, ki nastaneta na trgu, sta njihova omejena ponudba,

ko to gledamo regijsko in lokacijsko, ter dokaj visoka cena. Športno društvo ima dokaj omejeno moč pri pogajanjih za uporabo športne infrastrukture, ker je te le omejeno število in ker se dodatno financira iz ostalih organizacij, ki jih uporabljajo, večinoma javnih. Na ta način so pogajalska izhodišča zelo omejena, s tem tudi zniževanje cen. Največkrat se lahko izpogaja boljše termine ali možnost koriščenja dodatnih storitev.

4.2.2.4 Pogajalska moč dobaviteljev/donatorjev in sponzorjev

Športno društvo nudi svojim članom izvajanje rekreativnih in športnih aktivnosti, katerih cilj ni pridobivanje finančnih sredstev, zato pogajalske moči dobaviteljev za športno društvo ni mogoče analizirati. Lahko pa se analizira pogajalska moč donatorjev in sponzorjev. Športno društvo izbranega podjetja večinsko financira podjetje. Delež donacije matičnega podjetja v celotnih finančnih sredstvih, ki jih športno društvo potrebuje za svoje delovanje, znaša okvirno 80 %. Ta donacija je iz naslova delovanja društva ključni vir sredstev. V prihodnje je načrt, da se društvo prijavlja tudi za ostala razpisana sredstva iz javnih pozivov in aktivno deluje tudi za pridobivanje dodatnih donacij in sponzorskih sredstev z neposrednimi pogovori z možnimi donatorji in sponzorji, kot so to podjetja in posamezniki. Pri tem je treba poudariti, da je tudi v prihodnje pričakovati, da bo ključni vir sredstev prihajal od matičnega podjetja v obliki donacije.

Glede na to, da je glavni in večinski donator športnega društva eno samo podjetje, sta zelo pomembna prav videnje in odnos vodstva do tovrstne dejavnosti. Podpora, ki jo dajejo delovanju športnega društva, dokazuje, da prepoznavajo koristi in prispevek, ki ga imata športno društvo za podjetje ter višja raven odnosov in sodelovanja tudi pri izvajanju rednih delovnih nalog in zadolžitev.

4.2.2.5 Vstopne ovire v panogo

Vstopne ovire za vstop novih konkurentov na področje športnega društva v izbranem podjetju so relativno majhne. Gre za športno društvo podjetja in ni pričakovati, da bi podjetje podprlo ustanovitev dodatnega, novega društva, ki bi konkuriralo obstoječemu. Na ta način so vstopne ovire za društvo v izbranem podjetju dokaj visoke.

Težave z vstopom novih potencialnih konkurentov v panogo se pojavijo tudi pri vodenju športnega društva in njegovem delu. Večinoma gre za prostovoljni in pristočasni angažma, ki ni plačan in bi kljub velikemu podjetju zelo težko našli dodatno ekipo, ki bi se angažirala in delovala na način delovanja obstoječe.

Skupno gledano, so ovire za vstop v panogo športnega društva podjetja za nove konkurente zelo velike in v praksi težje premagljive. To dokazuje tudi dejstvo, da je športnih društev podjetij v Sloveniji zelo malo.

4.2.2.6 Ocena privlačnosti panoge

Za nepridobitno organizacijo, kot je športno društvo, panogo predstavljajo različni športi in programi, ki se ponujajo porabnikom (Kalan, 2008). Panoga je privlačna, če na trgu ni pomembnih substitutov, če ni velikega tekmovanja med konkurenco, ko so udeleženci v slabši pogajalski poziciji, ko so donatorji v slabi pogajalski poziciji ter ko so vstopne ovire v panogo visoke. V tabeli 10 prikazujem oceno privlačnosti panoge športnega društva izbranega podjetja v skladu s Porterjevim modelom petih silnic.

Ocena privlačnosti športnega društva izbranega podjetja kaže, da panoga najverjetneje ni privlačna za nove konkurente. To je tudi razlog, da tovrstnih društev v slovenskem prostoru ni veliko. Iz prakse je razvidno, da sta tovrstno delo in vodenje društva povezana s prostovoljstvom in velikim dodatnim osebnim angažmajem za delovanje društva, kar danes ni vedno pravilo.

Tabela 10: Ocena privlačnosti panoge

Ključni dejavniki	Ocena privlačnosti panoge		
	Nizka	Srednja	Visoka
Tekmovalnost med obstoječimi društvi	X		
Nevarnost substitutov	X		
Pogajalska moč udeležencev	X		
Pogajalska moč donatorjev in sponzorjev			X
Vstopne ovire v panogo	X		

Vir: lastno delo.

Analiza panoge omogoča dodatni pogled na oblikovanje strateških ciljev in strategije športnega društva. Predvsem v delu financiranja, ki je edino, ki zaradi posebnosti športnega društva izbranega podjetja v oceni privlačnosti odstopa od ostalih in ki društvu pomaga pri sprejemanju ustreznih odločitev za njegov razvoj.

4.3 SWOT-analiza športnega društva v izbranem podjetju

V nadaljevanju je predstavljena SWOT-analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti za športno društvo v izbranem podjetju. V SWOT-analizi podam ključne ugotovitve, pridobljene iz strateške analize poslovanja v primerjavah s konkurenco v smislu prednosti in slabosti ter ugotovitve iz širšega in ožjega okolja ter panožnega okolja v smislu priložnosti in nevarnosti. SWOT-analiza je prikazana v tabeli 11.

Tabela 11: SWOT-analiza športnega društva v izbranem podjetju

Prednosti	Slabosti
– Imamo široko in množično bazo obstoječih in potencialnih članov, ki jih lahko ves čas nagovarjamo. – Imamo urejene odnose in odprto ter odzivno komunikacijo na vseh ravneh. – Imamo podporo vodstva in ambiciozno ter zagnano in predano vodstvo društva (upravni odbor + koordinatorji). – Imamo velik potencial članov. – Imamo zelo kakovostno komunikacijo znotraj društva. – Na vse odzive, pripombe, sporočila in pobude članov se hitro odzivamo. – Imamo veliko in pozitivno prepoznavnost v slovenskem prostoru.	– Društvo je mlado in se sooča z nihanjem števila članov. – Interes članov za različne športne aktivnosti je zelo razdrobljen in povzroča slabo izkoriščenost kapacitet. – Pričakovanja članov so zaradi statusa društva v podjetju previsoka, nekateri pričakujejo, da bo finančno krito in podprto vse v celoti. – Strokovna usposobljenost vodstva in članov društva ni s področja športa. Društvo zaenkrat deluje brez zunanje profesionalne pomoči. – Vodstvena ekipa z ekipo regijskih koordinatorjev je maloštevilčna. – Možnosti informacijskih tehnologij so premalo izkoriščene.
Priložnosti	Nevarnosti
– Podjetje posluje dobro, stabilno in finančno zmora dolgoročno podpirati športno društvo. – Imamo velik potencial v pridobivanju dodatnih sredstev s strani države in podjetij. – Povečanje dostopnosti informacij o dejavnosti društva na družbenih omrežjih. – Povečanje dinamike in pogostosti obveščanja o dejavnosti in rezultatih aktivnosti društva. – Vse večje zanimanje in povečanje vključevanja družinskih članov v aktivnosti športnega društva podjetja. – Raznolikost in pestrost športnih programov društva. – Stalno izobraževanje in ozaveščanje o pomenu športne aktivnosti za različna starostna obdobja in specialne športe. – Motivacija zaposlenih za sofinanciranje nakupa in ponudbo kakovostne športne opreme.	– Zmanjševanje sredstev podjetja za namen delovanja športnega društva. – Nevarnosti povečanega števila športnih poškodb in odsotnosti zaposlenih z dela. – Odhod članov v druga športna društva, ki delujejo bolj lokalno ali na višji strokovni ravni. – Prezasedenost kapacitet športnih objektov za izvajanje športnih aktivnosti članov. – Slab odziv potencialnih sponzorjev in donatorjev. – Pomanjkljivo obvladovanje komunikacije z množico članov društva – vpliv na vodenje društva. – Visoki stroški delne profesionalizacije dela športnega društva. – Pomanjkanje strokovnih kadrov na področju športa.

Vir: lastno delo.

5 STRATEŠKA ANALIZA POSLOVANJA ŠPORTNEGA DRUŠTVA

Športno društvo izbranega podjetja deluje od leta 2021 ter še ni povsem dokončno določilo in zapisalo svojega poslanstva, vizije, temeljnih vrednot in strateških ciljev. Gre za prostovoljno in obslužbeno aktivnost zaposlenih. V nadaljevanju zato podam pogled upravnega odbora društva na poslanstvo, vizijo, temeljne vrednote, strategijo in strateške cilje športnega društva. Na koncu poglavja izdelam še finančno analizo poslovanja športnega društva za obdobje 2021–2022.

5.1.1 Poslanstvo

Društvo s svojim poslanstvom določa namen svojega delovanja z definiranjem vidikov in dolgoročnih ciljev delovanja s poudarkom na ključnih aktivnostih za svoje člane in načinih, na katere želi delovati. Poudarja tudi koristi članov pri včlanjenju v društvo in glavne prednosti tega društva v primerjavi z ostalimi društvi. Poslanstvo društva spodbuja pripadnost članov društvu in jih motivira, da so del skupnosti, ki jo društvo predstavlja (Izbrano podjetje, 2023).

Poznavajoč sredino v podjetju, ki jo društvo nagovarja, in člane ter vodenje društva, se lahko oblikuje naslednje poslanstvo društva (Izbrano podjetje, 2023): »Poslanstvo športnega društva je prek organizirane športne in rekreativne vadbe omogočiti pestro in aktivno življenje članov in sodelavcev v podjetju za zdravo življenje, bogatitev medsebojnih odnosov, sodelovanje, povezovanje in še boljšo delovno uspešnost podjetja.«

S poslanstvom društva želimo tako posebej nagovarjati zaposlene s poudarjanjem aktivnega in zdravega življenja z vključevanjem v redne športne in rekreativne dejavnosti, ki jih podpira matično podjetje in organizira športno društvo, ter na ta način stalno skrb za fizično aktivno življenje in stalno bogatitev odnosov med sodelavci in člani, za zdravo in pestro življenje ter uspešno sodelovanje, za še večjo delovno uspešnost in doseganje skupnih ciljev. Poslanstvo društva povezuje prostočasne in delovne aktivnosti ter deluje tudi kot oblika team buildinga za povečevanje delovne uspešnosti in sodelovanja v podjetju, dopušča pa tudi povsem individualen pristop in udejstvovanje (Izbrano podjetje, 2023). Dober odziv zaposlenih in njihovo širše vključevanje v aktivnosti športnega društva so lahko tudi pokazatelj interesa zaposlenih za izvajanje coachinga. Ta bi z uvajanjem različnih oblik skupinskega dela za razvoj potencialov sodelavcev, lažjega uvajanja in sprejemanja sprememb in reševanjem konkretnih izzivov v podjetju na dolgi rok pripomogel k nadaljnji uspešni rasti podjetja (Fink, 2019).

5.1.2 Vizija športnega društva

Vizija društva je usmerjena v prihodnost. Vizija je izdelana s pogledom na uresničevanje poslanstva društva in njegovo dolgoročno vlogo integratorja ter povezovalca med ljudmi in organizacijskimi enotami podjetja. Vizija mora vključevati več vidnih elementov, s katerimi nagovarja obstoječe in prihodnje člane društva in jih dodatno stimulira, da sledijo, so aktivni in ambiciozni (Barnett in Wilsted, 1988).

V naslednjih petih letih želimo postati največje športno društvo izbranega podjetja v Sloveniji. Dokazati želimo, da s športom lahko vedno znova naredimo največ zase in hkrati s sodelovanjem rešujemo nepremostljive težave, povezujemo ljudi, napredujemo v lastni osebnostni rasti in stalno izboljšujemo svojo delovno uspešnost. Članom društva želimo ponuditi najbolj organizirano in ciljno usmerjeno rekreativno, amatersko in profesionalno športno vadbo. V petih letih želimo doseči stabilno 50 % članstvo zaposlenih v društvu. Z

aktivnostmi, ki se bodo izvajale s stanovskimi organizacijami iz sosednjih držav, želimo še dodatno spodbujati regijsko delovanje in spodbuditi ostala večja slovenska podjetja k organizaciji podobnih društev.

Prav tako so pomembne tudi temeljne vrednote. Za izbrano športno društvo bi izpostavila naslednje temeljne vrednote, za katere se zavzemamo člani in vodstvo društva (Izbrano podjetje, 2023):

- Aktiven način življenja: aktiven način življenja s športno aktivnostjo je danes sinonim za zdravo in polno življenje ter s tem zadovoljstvo in srečo. Z aktivnim načinom življenja ozaveščamo sodelavce in bližnje o pomenu zdravih in aktivnih navad ter s tem izpolnjevanja športnih gibalnih aktivnosti, zdravega in pravilnega prehranjevanja, počitka, sprostitve in družbeno odgovornega ravnanja.
- Sodelovanje: v celotnem delovanju športnih aktivnosti smo usmerjeni k sodelovanju med vodstvom, koordinatorji, člani društva, vaditelji in zunanjimi nosilci športnih aktivnosti. Spodbujamo samoiniciativnost pri prevzemanju obveznosti, vodenju skupin, organizaciji športnih dogodkov ter izvajanju novih pobud in novih pristopov. Odprti smo za nove predloge in se pri svojem delu nenehno izpopolnjujemo.
- Zadovoljstvo: zadovoljstvo vseh akterjev, ki so vključeni v dejavnost športnega društva, je ena izmed osnovnih vrednot. Le zadovoljni člani in sodelujoči lahko zgradijo zaupanje in stabilno okolje za zanesljivo delo in podporo novim idejam ter kreativnim rešitvam in zamislim. Te pa same po sebi vabijo nove člane, da se pridružijo. Delovanje društva mora članom nuditi kakovostno in cenovno ugodno ponudbo, zaupanja vreden odnos, spodbudo in motivacijo za stalno in aktivno vključevanje.
- Razvoj in izpopolnjevanje: nenehno izpopolnjevanje in vadba sta edino zagotovilo za uspešen napredek. Težimo k izpopolnjevanju članov in vodstva na vseh področjih dela. Nova znanja in spretnosti omogočajo uvajanje novih prijemov in krepijo samozavest, samoiniciativnost, kreativnost in odgovornost.
- Kreativnost in pogum: v športnem društvu ves čas poskušamo uvajati novosti tako na področju ponudbe športnih aktivnosti kakor tudi na področju obveščanja o ponudbi, spremljanja odzivnosti naše ponudbe s strani vseh prejemnikov, uvajanja novih tehnologij itd. S kreativno ponudbo krepimo pogum pri uvajanju novosti, spremljanju trendov, upoštevanje novosti in priporočila organizacij za spremljanje zdravja.

5.1.3 Strateški načrt

Strateški načrt podaja konkretne in jasne cilje, ki povedo, kako športno društvo želi doseči svoje cilje in kako bo realiziralo svojo strategijo. Izdelana poslanstvo in vizija sta temelja za izdelavo strateških ciljev, ki so za športno društvo naslednji (Izbrano podjetje, 2023):

- zadržati visok delež članov društva med zaposlenimi v naslednjih dveh letih in dvig števila članov na 50 % zaposlenih v naslednjih petih letih;

- povečanje števila vodenih športnih programov;
- okrepitev delovanja v skupinskih športih in oblikovanje ekip za nastope na športnih tekmah rekreativnega značaja;
- v individualnih športih izvajati priprave na tekmovanja v maratonih, rekreativnih tekih, kolesarjenju in smučanju;
- povečanje raznolikosti organiziranih dni športa podjetja;
- ohranjanje zadovoljstva in zdravja članov društva;
- krepitev športnega društva na področju kadrov;
- izobraževanje in dopolnitev programa športa z zahtevnejšimi športnimi disciplinami (potapljanje, plezanje, jadranje, lokostrelstvo itd.);
- krepitev blagovne znamke športnega društva podjetja in s tem prepoznavnosti podjetja;
- povečanje letnega proračuna društva za 25 % v naslednjih dveh letih.

V tabeli 12 so prikazane strategije in projekti, ki so pripisani vsakemu od strateških ciljev. Strategije in projekti bodo športnemu društvu v pomoč pri uresničevanju zastavljenih ciljev.

Tabela 12: Strateško načrtovanje izbranih ciljev športnega društva

Strateški cilji	Strategija in projekti
Zadržati visok delež članov društva med zaposlenimi v naslednjih dveh letih in dvig števila članov na 50 % zaposlenih v naslednjih petih letih.	– Povečati število športnih programov in možnosti rekreativnega udejstvovanja. – Pridobiti in za šport navdušiti zaposlene vseh starostnih skupin. – Sodelovanje z ostalimi društvi podjetij. – Motiviranje članov in morebitnih potencialnih članov. – Delovanje društva razširiti na vse regije. – Izvajanje akcij pri včlanjevanju.
Povečanje števila vodenih športnih programov	– Izvajati promocijo vodenih športnih aktivnosti. – Izobraževanje. – Izdelati program vodenih športnih aktivnosti. – Promovirati širšo ponudbo vodenih športnih aktivnosti.
Okrepitev delovanja v skupinskih športih in oblikovanje ekip za nastope na športnih tekmah rekreativnega značaja.	– Postavitev vodij ekip za skupinske športe. – Oblikovanje ekip. – Promocija vključevanja v skupinske športe in pridobivanje novih članov za skupinske športe. – Motivacija članov z enotnimi športnimi oblačili in opremo. – Prijave na športna tekmovanja rekreativnega značaja.
V individualnih športih izvajati priprave na tekmovanja na maratonih, rekreativnih tekih, kolesarskih in smučarskih tekmovanjih in ostalih.	– Postavitev vodje članov za individualne športe. – Oblikovanje seznama zainteresiranih članov za tekmovanja po zvrsteh in kategorijah. – Pridobivanje novih članov za vključitev v individualne športne aktivnosti. – Motivacija članov z enotnimi športnimi oblačili in opremo – Prijave na športna tekmovanja v individualnih športih.

se nadaljuje

Tabela 12: Strateško načrtovanje izbranih ciljev športnega društva (nad.)

Strateški cilji	Strategija in projekti
Povečanje raznolikosti organiziranih dni športa podjetja	- Izdelati in promovirati večletni program športnih dni podjetja. - Poudarek nameniti regijskim prilagoditvam obdobja in programov športne aktivnosti. - Motivirati člane in zaposlene za aktivno vlogo pri organizaciji in izvedbi. - Promovirati včlanjevanje zaposlenih v športno društvo na športnem dnevu podjetja.
Ohranjanje zadovoljstva in zdravja članov društva	- Izvajati obdobja izobraževanja na temo zdravega življenja in izvajanja športnih aktivnosti v različnih starostnih obdobjih. - Omogočiti dodatna kolektivna zavarovanja za primere poškodb in izvajanje fizioterapij po poškodbah. - Motivirati člane z akcijami v ponudbi kakovostnejših športnih pripomočkov in opreme boljših proizvajalcev.
Krepitev športnega društva na področju kadrov	- Postopna profesionalizacija športne dejavnosti v podjetju z občasnim najetjem zunanjega strokovnega sodelavca. - Odprtje športne pisarne z občasnim tedenskim urnikom za stik s člani društva in zainteresiranimi zaposlenimi. - Okrepitev regijskih koordinatorjev s strokovno pomočjo mlajših članov. - Izobraževanje lastnih kadrov za strokovno pomoč pri izvajanju športnih aktivnosti.
Izobraževanje in dopolnitev programa športa z zahtevnejšimi športnimi disciplinami (potapljanje, plezanje, jadranje, lokostrelstvo itd.)	- Izobraževanja o posebnih športih in njihovih posebnostih. - Izvedba tečajev za pridobitev začetnih kvalifikacij ukvarjanja s posebnimi športi (potapljanje, plezanje itd.). - Promocija in motiviranje članov za zahtevnejše športe. - Obveščanje članov in zaposlenih o udeleževanju društva v zahtevnejših športnih disciplinah.
Krepitev blagovne znamke športnega društva podjetja in s tem prepoznavnosti podjetja	- Postavitev blagovne znamke športnega društva. - Poudarjanje uspehov, ki jih dosegajo člani športnega društva. - Dvig pripadnosti društvu z izdelavo in ponudbo športnih oblačil blagovne znamke društva članom in zunanjim zainteresiranim.
Povečanje letnega proračuna društva za 25 % v naslednjih dveh letih.	- Zagotavljanje stalnega prihodka društva iz naslova članarin članov brez dviga. - Postopno povečevanje prispevka matičnega podjetja s povečevanjem števila športnih aktivnosti in članov. - Pridobivanje sponzorjev in donatorjev za nakup opreme ali pri kritju stroškov storitev. - Prijava na razpise fundacij za šport in pridobivanje državnih sredstev za spodbudo športnih aktivnosti članov.

Vir: lastno delo na podlagi Izbrano podjetje (2023).

6 MODEL URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV ŠPORTNEGA DRUŠTVA V IZBRANEM PODJETJU

K analizi uravnoteženega sistema kazalnikov v športnem društvu izbranega podjetja sem pristopila zato, ker uravnoteženi sistem kazalnikov ustvarja okvir, v katerega se prenesejo vizija in strategija organizacije s ciljem doseganja poslanstva. Sistem omogoča, da sledimo uspešnost realizacije postavljenih ciljev in pravočasno odkrijemo ter odpravimo morebitne težave in motnje ter lahko stalno spremljamo uspešnost delovanja društva.

V okviru analize uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti športnega društva analiziram štiri ključne vidike:

- vidik poslovanja s strankami (člani društva),
- vidik notranjih procesov,
- finančni vidik ter
- vidik učenja in rasti.

Za vse vidike opredelim strateške cilje, za katere je pomembno, da so med seboj povezani, in kot merilo za doseganje posameznega cilja postavim več kazalnikov. Pristop oblikujem na način definiranja ciljev in zbiranja razpoložljivih podatkov (Ghauri in Grønhaug, 2010).

6.1 Vidik uporabnikov – članov društva

Uporabniški vidik članov športnega društva je najpomembnejši vidik. Uporabniki oziroma člani so ključni pokazatelj uspešnosti športnega društva. Istočasno so člani društva ključni za njegovo delovanje, obstoj in razvoj. Člani društva so osebe, ki se v prostem času ukvarjajo s športom na rekreativni, tekmovalni ali ljubiteljski ravni.

Z vidika uporabnikov in članov so za športno društvo v izbranem podjetju pomembni naslednji strateški cilji (Izbrano podjetje, 2023):

- rast števila uporabnikov in članov športnega društva,
- rast zadovoljstva uporabnikov,
- rast ugleda in prepoznavnosti športnega društva v družbi in navzven.

Tabela 13 prikazuje strateške cilje in njihove kazalnike, s katerimi spremljamo uspešnosti športnega društva z vidika članov in uporabnikov. Prikazani so tudi kazalniki prepoznavnosti športnega društva v podjetju in navzven.

Tabela 13: Strateški cilji in kazalniki z vidika uporabnika

	Strateški cilj	Kazalnik
U1	Rast števila uporabnikov	- Število članov in uporabnikov društva. - Letna rast (ali upad) članov. - Zadovoljstvo članov. - Število pritožb članov.
U2	Rast zadovoljstva uporabnikov športnega društva	- Delež članov z aktivnostmi po športnih dejavnostih. - Delež članov s plačano članarino. - Trend objav na spletni strani in družbenih omrežjih s sporočilom o aktivnostih članov.
U3	Rast ugleda in prepoznavnosti športnega društva v podjetju in navzven	- Prepoznavnost športnega društva z dosegom objav na družbenih omrežjih (Facebooku, Instagramu, intranetu itd.). - Delež rasti objav in negativnih objav. - Trend sodelovanj na rekreativnih športnih prireditvah, športnih tekmovanjih med podjetji in individualno.

Vir: lastno delo na podlagi Izbrano podjetje (2023).

Poslanstvo in namen društva je spodbujanje članov k aktivnemu preživljanju prostega časa, k udeleževanju v športnih aktivnostih, utrjevanju vezi med člani ter širjenje športnega duha in zavesti za zdravo in aktivno življenje. Cilj društva je predvsem v povečanem zadovoljstvu članov in krepitvi njihovega psiho-fizičnega počutja in s tem v večji in boljši sposobnosti za delo in delovno uspešnost. Poleg tega je društvo pomembno tudi za stalno ohranjanje in povečevanje števila članov, saj večje število članov udejanja poslanstvo društva. Za večjo prepoznavnost in pridobivanje novih članov sta pomembna tudi stalno povečevanje števila in raznovrstnost športnih programov za doseganje zanimanja čim večjega števila zaposlenih v družbi. S povečevanjem števila članov in večjim številom programov se širita tudi ugled in prepoznavnost športnega društva v družbi in navzven. V okviru strateškega cilja rasti števila uporabnikov so predvideni štirje kazalniki. Prvi je število članov športnega društva, drugi je letna rast ali upad števila članov, tretji je zadovoljstvo članov in zadnji število pritožb članov športnega društva. Število članov društva je od ustanovitve leta 2021 v stalnem porastu. V letu 2021 je imelo 153 članov in v letu 2022 kar 402 člana. Prirast v enem letu tako znaša 249 članov (Izbrano podjetje, 2023), kar ocenjujem za zelo pozitivno in vzpodbudno. Tabela 14 prikazuje kazalnik števila članov športnega društva.

Tabela 14: Kazalnik števila članov športnega društva

Leto	Število članov v športnem društvu	Novi člani v športnem društvu	Delež novih članov v športnem društvu (v odstotkih)
2021		153	
2022	402	249	162

Vir: lastno delo na podlagi Izbrano podjetje (2023).

Stopnjo zadovoljstva uporabnikov je glede na to, da društvo teritorialno pokriva celotno Slovenijo, najučinkoviteje meriti s številom odzivov v posameznem časovnem obdobju in naravo odzivov. Upoštevati moramo, da so regijski koordinatorji ves čas v neposrednem stiku s člani društva na svojem območju in lahko zelo natančno sledijo njihovo zadovoljstvo in njihove odzive na organizirane športne aktivnosti. Rezultate stopnje zadovoljstva uporabnikov prikazuje tabela 15 s kazalnikom deleža letnega števila pozitivnih odzivov glede na število vseh odzivov članov društva.

Tabela 15: Kazalnik pozitivnih odzivov in pohval članov športnega društva

Leto	Število vseh odzivov članov športnega društva	Število pozitivnih odzivov in pohval članov športnega društva	Delež pohval in pozitivnih odzivov glede na vse prejete odzive članov (v odstotkih)
2021	82	79	96,3
2022	128	105	82,0

Vir: lastno delo na podlagi Izbrano podjetje (2023).

Četrti kazalnik strateškega cilja rasti števila uporabnikov je število pritožb članov, ki jih prikazuje tabela 16. Te lahko na podoben način, kot je bilo to za tretji kazalnik, podamo s kazalnikom deleža negativnih odzivov članov društva v posameznem letu glede na vse odzive članov društva v posameznem letu.

Tabela 16: Kazalnik negativnih odzivov in pritožb članov športnega društva

Leto	Število vseh odzivov članov športnega društva	Število negativnih odzivov in pritožb članov športnega društva	Delež negativnih odzivov in pritožb glede na vse prejete odzive članov (v %)
2021	82	3	3,6
2022	128	23	17,9

Vir: lastno delo na podlagi Izbrano podjetje (2023).

Strateški cilj rast zadovoljstva uporabnikov športnega društva predvideva tri kazalnike, in sicer delež članov z aktivnostmi po športnih dejavnostih, delež članov s plačano članarino in trend objav na spletni strani in družbenih omrežjih s sporočilom o aktivnostih članov.

Kazalnik deleža članov z aktivnostmi po posameznih športnih dejavnostih ponazorimo s popisom aktivnosti članov v naslednjih glavnih skupinah: uporaba športnih prostorov in naprav (telovadnice, bowling, badminton, nogomet itd.), rekreacijska vadba (tek na smučeh, tek, fitnes), sprostitevne aktivnosti (masaža, plavanje, savne itd.) in ostalo. Tabela 17 prikazuje število uporabnikov po posameznih športnih dejavnostih.

Tabela 17: Kazalnik števila uporabnikov

Leto	Število uporabnikov – športni prostori	Število uporabnikov – rekreacijska vadba	Število uporabnikov – sprostitvene aktivnosti	Število uporabnikov – ostalo
2021	32	41	47	33
2022	127	173	74	28

Vir: lastno delo na podlagi Izbrano podjetje (2023).

Tabela 18 prikazuje kazalnik deleža uporabnikov po dejavnosti v odstotkih glede na vse aktivnosti. Ta kazalnik daje boljši vpogled v porazdelitev po dejavnostih od tistega po številu uporabnikov, ker se je število uporabnikov v drugem letu zelo povečalo.

Tabela 18: Kazalnik deleža uporabnikov po dejavnostih

Leto	Delež uporabnikov – športni prostori (v %)	Delež uporabnikov – rekreacijska vadba (v %)	Delež uporabnikov – sprostitvene aktivnosti (v %)	Delež uporabnikov – ostalo (v %)
2021	21	26	31	22
2022	31	43	18	8

Vir: lastno delo na podlagi Izbrano podjetje (2023).

Kazalnik deleža članov s plačano članarino prikažem v absolutnem številu in relativno v odstotkih glede na vse člane. Rezultat prikazuje tabela 19. V obravnavanem časovnem obdobju so vse članarine plačane.

Tabela 19: Kazalnik deleža plačanih članarin

Leto	Število vseh članov	Število plačanih članarin	Delež plačanih članarin
2021	153	153	100 %
2022	402	402	100 %

Vir: lastno delo na podlagi Izbrano podjetje (2023).

Zadnji kazalnik strateškega cilja rast zadovoljstva uporabnikov športnega društva je trend objav na spletni strani in družbenih omrežjih s sporočilom o aktivnostih članov. Ta kazalnik prikažem v razmerju na število objav v predhodnem letu. Rezultate prikazuje tabela 20.

Tabela 20: Kazalnik trenda objav na spletnih in družbenih omrežjih

Leto	Število vseh objav	Trend objav glede na predhodno leto (v %)
2021	15	-
2022	110	733

Vir: lastno delo na podlagi Izbrano podjetje (2023).

Strateški cilj rast ugleda in prepoznavnosti športnega društva v podjetju in navzven ima tri kazalnike. To so prepoznavnost športnega društva z dosegom objav na družbenih omrežjih (Facebooku – od marca 2022, intranetu itd.), delež rasti objav in negativnih objav na družbenih omrežjih in trend sodelovanj na rekreativnih športnih prireditvah, športnih tekmovanjih med podjetji in individualno.

Kazalnik prepoznavnost športnega društva z dosegom objav na družbenih omrežjih (Facebooku, intranetu itd.) prikazem z deležem dosega objav glede na predhodno leto. Za obdobje 2021–2022 to prikazuje tabela 21.

Tabela 21: Kazalnik deleža dosega objav na družbenih omrežjih

Leto	Doseg vseh objav (število)	Delež dosega glede na predhodno leto (v %)
2021	1.250	-
2022	1.250	100

Vir: lastno delo na podlagi Izbrano podjetje (2023).

Drugi kazalnik podaja delež rasti pozitivnih in negativnih objav na družbenih omrežjih. Prikazuje jih tabela 22 s selekcijo na pozitivne in negativne objave in izračunom deleža glede na vse objave na spletnih družbenih omrežjih.

Tabela 22: Kazalnik deleža pozitivnih in negativnih objav na družbenih omrežjih

Leto	Število vseh objav o društvu na družbenih omrežjih	Število pozitivnih objav	Število negativnih objav	Delež pozitivnih objav (v %)	Delež negativnih objav (v %)
2021	15	14	1	93,3	6,7
2022	110	106	4	96,4	3,6

Vir: lastno delo na podlagi Izbrano podjetje (2023).

Zadnji kazalnik strateškega cilja rast ugleda in prepoznavnosti športnega društva v podjetju in navzven prikazuje trend sodelovanj na zunanjih rekreativnih športnih prireditvah in športnih tekmovanjih. Popišemo ga z izračunom trenda v odstotkih glede na število v predhodnem letu. Prikazuje ga tabela 23.

Tabela 23: Kazalnik trenda sodelovanj na zunanjih športnih prireditvah

Leto	Število sodelovanj na zunanjih športnih prireditvah	Trend sodelovanj na zunanjih športnih prireditvah glede na predhodno leto (v %)
2021	10	-
2022	37	370

Vir: lastno delo na podlagi Izbrano podjetje (2023).

6.2 Vidik notranjih procesov

Vidik notranjih procesov je namenjen ustvarjanju pogojev za boljše delovanje športnega društva. Temeljno vprašanje športnega društva z vidika notranjih procesov je, kako lahko športno društvo nadgradi in izboljša svoje notranje procese, da bo zagotovilo boljše delovanje društva? Z vidika notranjih procesov so za športno društvo pomembni naslednji strateški cilji (Izbrano podjetje, 2023):

- uvajanje novih športnih programov in zvrsti športne dejavnosti v programu športnega društva,
- uvajanje športnih dogodkov in športnih aktivnosti, organiziranih s strani podjetja, in
- povečanje prepoznavnosti športnih aktivnosti v podjetju.

Uvajanje novih športnih programov in zvrsti športne dejavnosti v programu športnega društva je pomembno z vidika stalne nadgradnje ponudbe članom društva in pridobivanja zanimanja za njihovo aktivno vključevanje v društvo. Drugi cilj z uvajanjem športnih dogodkov na ravni podjetja je pomemben za povečevanje ugleda športa v podjetju in njegovih širših koristi za zaposlene. Na ta način se kaže tudi usmerjenost podjetja v zdrav in aktiven način življenja. Posledično se povečujeta tudi medsebojno povezovanje in sodelovanje. Povečanje prepoznavnosti športnih aktivnosti v podjetju z različnimi vrstami interne komunikacije, obveščanjem, promocijo in nagovarjanjem zaposlenih bi društvu pomagalo pri pridobivanju novih članov in povečanem obsegu udeleževanja obstoječih članov. Prav tako bi to pritegnilo nove člane ter sponzorje in donatorje, poleg lastnega podjetja športnega društva. Tabela 24 prikazuje strateške cilje in njihove kazalnike v okviru vidika notranjih procesov.

Tabela 24: Strateški cilji in njihovi kazalniki z vidika notranjih procesov

	Strateški cilj	Kazalniki
N1	Uvajanje novih športnih programov in zvrsti športne dejavnosti v programu športnega društva	– Število športnih programov in njihova letna rast. – Zbiranje novih predlogov in pobud za športne programe. – Opuščanje programov in zvrsti športa.
N2	Uvajanje športnih dogodkov in športnih aktivnosti, organiziranih s strani podjetja	– Število športnih dogodkov, organiziranih s strani podjetja za zaposlene.
N3	Povečanje prepoznavnosti športnih aktivnosti v podjetju	– Stopnja prisotnosti v obvestilih in internih informacijah, poročilih, pregledih in obvestilih podjetja.

Vir: lastno delo na podlagi Izbrano podjetje (2023).

Prvi strateški cilj z vidika notranjih procesov vključuje tri kazalnike. To so število športnih programov in njihova letna rast, zbiranje novih predlogov in pobud za športne programe ter opuščanje programov in zvrsti športa. Obdobje obravnave je 2021–2022.

Prvi kazalnik, ki ga prikazuje tabela 25, popišemo s številom programov, s katerim je društvo pričelo delovati in je delovalo do konca leta 2021, v primerjavi s številom programov v letu 2022. Trend prikažemo tudi z izračunom razmerja glede na predhodno leto, izraženo v odstotkih.

Tabela 25: Kazalnik trenda števila športnih programov

Leto	Število vseh športnih programov	Trend števila športnih programov (v %) glede na predhodno leto
2021	6	-
2022	9	150

Vir: lastno delo na podlagi Izbrano podjetje (2023).

Drugi kriterij tega strateškega cilja je zbiranje novih predlogov in pobud za športne programe društva. Popišem ga s primerjavo števila pobud za obdobje 2021–2022 in ga prikazuje tabela 26.

Tabela 26: Kazalnik zbiranja novih predlogov in pobud za športne programe društva.

Leto	Število pobud in predlogov za športne programe	Trend števila pobud (v %) glede na predhodno leto
2021	12	-
2022	32	266,6

Vir: lastno delo na podlagi Izbrano podjetje (2023).

Zadnji kriterij strateškega cilja uvajanja novih programov in zvrsti športne aktivnosti je opuščanje programov in zvrsti športa. Tega prikažem s tabelo 27, ki podaja število opuščenih programov po letih, in iz tega izračunan delež za vsako leto obravnavanega obdobja.

Tabela 27: Kazalnik opuščanja športnih programov

Leto	Število vseh športnih programov	Število opuščenih športnih programov	Delež opuščenih športnih programov (%)
2021	6	0	0
2022	9	1	11,1

Vir: lastno delo na podlagi Izbrano podjetje (2023).

Drugi strateški cilj z vidika notranjih procesov je uvajanje športnih dogodkov in športnih aktivnosti, organiziranih s strani športnega društva za zaposlene podjetja. Prikazuje ga tabela 28. Ta cilj ima en kriterij, to je število športnih dogodkov, organiziranih s strani športnega društva za zaposlene. Kriterij popišem s prikazom števila športnih dogodkov v obdobju 2021–2022 in izračunom trenda glede na predhodno leto.

Tabela 28: Kazalnik trenda števila športnih dogodkov, organiziranih s strani športnega društva za zaposlene podjetja

Leto	Število športnih dogodkov, organiziranih s strani športnega društva za zaposlene podjetja	Trend števila športnih dogodkov, org. s strani podjetja, glede na predhodno leto (v %)
2021	4	-
2022	9	225

Vir: lastno delo na podlagi Izbrano podjetje (2023).

Zadnji strateški cilj z vidika notranjih procesov je povečanje prepoznavnosti športnih aktivnosti v podjetju. Ta cilj ima en kriterij, in to je stopnja prisotnosti v obvestilih in internih informacijah, poročilih, pregledih in obvestilih podjetja. Popišem ga s številom vseh obvestil in izračunom trenda glede na predhodno leto. Prikazuje ga tabela 29.

Tabela 29: Kriterij obvestil o športnem društvu v publikacijah

Leto	Število obvestil o športnem društvu v publikacijah podjetja	Trend števila obvestil v publikacijah podjetja (%)
2021	2	-
2022	4	200

Vir: lastno delo na podlagi Izbrano podjetje (2023).

6.3 Finančni vidik

Finančni vidik ni primarni kazalnik v nepridobitnih organizacijah, še posebej ne v športnem društvu v izbranem podjetju, kljub temu ta vidik pogojuje možnost in obseg delovanja društva in je ravno zaradi tega prav tako zelo pomemben. Delovanje nepridobitnih organizacij je v večini primerov odvisno od stabilne in zadostne politiko financiranja svojih aktivnosti.

S finančnega vidika je za športno društvo pomemben naslednji strateški cilj: povečanje letnih razpoložljivih sredstev za 25 % v naslednjih dveh letih. Za dosego tega ključnega cilja pa so pomembni naslednji strateški finančni cilji:

- zmerna rast donatorskih sredstev podjetja,
- dodatna sponzorska in donatorska sredstva,
- rast števila članarin in prispevkov članov,

Športno društvo pretežno del sredstev prejme iz donacij podjetja, v katerem deluje. Drugi stalni vir so članarine članov društva. Razpoložljiva sredstva zadoščajo za sedanjí obseg delovanja društva, za prihodnje povečevanje obsega programa društva in večje število članov pa bodo potrebni dodatni viri, tudi sponzorska sredstva. V društvu se zavedajo, da bo v prihodnosti treba najti še več virov sredstev za delovanje, saj je društvo v fazi razvoja.

Tudi iz tega razloga je zelo pomembno, da so pri financiranju postavljeni zelo jasni cilji. Večja prepoznavnost društva bo ena izmed ključnih za pridobivanje dodatnih sredstev, še posebej za športne programe s trenerji in vaditelji ter najemnine. Tabela 30 predstavlja strateške finančne cilje in kazalnike za merjenje uspešnosti zastavljenih ciljev.

Tabela 30: Strateški cilji in njihovi kazalniki s finančnega vidika

	Strateški cilj	Predlagani kazalnik
F1	Zmerna rast donatorskih sredstev podjetja	– Stopnja rasti donatorskih sredstev matičnega podjetja
F2	Dodatna sponzorska sredstva	– Stopnja rasti dodatnih sponzorskih sredstev
F3	Rast števila članarin in prispevkov članov	– Stopnja rasti števila članarin in s tem prihodkov iz naslova članarin

Vir: lastno delo.

V okviru analize strateških ciljev s finančnega vidika imamo tri strateške cilje: zmerna rast donatorskih sredstev podjetja, dodatna sponzorska sredstva ter rast števila članarin in prispevkov članov. Na začetno fazo delovanja športnega društva ima največji vpliv prvi strateški cilj. Drugi in tretji strateški cilj bosta z leti pridobivala na svoji pomembnosti in bosta omogočala dodatno finančno stabilnost društva.

Za prvi strateški cilj imamo en kazalnik, ki se imenuje stopnja rasti donatorskih sredstev matičnega podjetja. Sredstva, pridobljena od podjetja, v trenutnem okviru delovanja društva zadoščajo, za delo v prihodnje pa bodo potrebna dodatna sredstva podjetja. Obravnavano je obdobje 2021–2022, ki je začetno obdobje delovanja športnega društva. To še ne dopušča povsem izdelave ocene potrebnega prihodnjega trenda rasti donatorskih sredstev podjetja. Tabela 31 prikazuje sredstva za obravnavano obdobje in v obeh letih enak prispevek matičnega podjetja.

Tabela 31: Kazalnik donacije matičnega podjetja

Leto	Donacija podjetja športnega društva (EUR)	Trend višine donacije v primerjavi s predhodnim letom (v %)
2021	60.000	
2022	60.000	100

Vir: lastno delo na podlagi Izbrano podjetje (2023).

Drugi strateški cilj s finančnega vidika so dodatna sponzorska sredstva in kriterij stopnja rasti dodatnih sponzorskih sredstev. Kriterij je na vsak način eden od pomembnejših za obdobje zrelega delovanja društva. V začetnem obdobju, takoj po pričetku delovanja športnega društva, kot ga obravnavamo tukaj za obdobje 2021–2022, za ta kriterij še ni pričakovati posebnega vpliva, je pa toliko bolj pomemben za kasnejša obdobja. Stanje za obdobje 2021–2022 prikazuje tabela 32.

Tabela 32: Kazalnik dodatnih sponzorskih sredstev

Leto	Dodatna sponzorska sredstva (EUR)	Trend višine dodatnih sponzorskih sredstev (v %)
2021	0	-
2022	0	0

Vir: lastno delo na podlagi Izbrano podjetje (2023).

Tretji strateški cilj s finančnega vidika je rast števila članarin in prispevkov članov. Kriterij za spremljanje je stopnja rasti števila članarin in s tem prihodkov iz naslova članarin. Stanje za obravnavano obdobje 2021–2022 podaja tabela 33.

Tabela 33: Kazalnik zneska članarin

Leto	Število članarin	Sredstva, pridobljena iz članarin (EUR)	Primerjava zneska iz članarin s predhodnim letom (v %)
2021	153	4.590	-
2022	402	12.060	262,7

Vir: lastno delo na podlagi Izbrano podjetje (2023).

6.4 Vidik učenja in rasti

Četrty vidik uravnoteženega sistema kazalnikov je vidik učenja in rasti. Strokovno vodenje športnih aktivnosti omogoča članom in uporabnikom, da se naučijo pravih pristopov in izvajanja športne dejavnosti. Za ta namen so ključni trenerji in učitelji, ki poleg ustreznih prostorskih pogojev in opreme omogočajo postopno učenje in vadbeni napredek za varno in učinkovito izvajanje športnih dejavnosti. Cilj športnega društva je, da se člani pravilno športno udeležujejo, to pa v začetnih fazah spremljajo različne faze učenja, v kasnejših pa vodene vadbе. Cilj športnega društva je biti stalno učeča se organizacija ter strmeti k nenehnemu izboljševanju. Z vidika učenja in rasti so za športno društvo pomembni naslednji strateški cilji:

- rast števila vodenih športnih aktivnosti ter učiteljev in vaditeljev,
- visoka usposobljenost trenerjev,
- uspešno vodenje skupin.

Zadovoljstvo članov in njihovo napredovanje je najpomembnejši cilj z vidika učenja in rasti, ki ga želijo doseči v športnem društvu. K temu največ pripomore kakovost izvajanja treningov in športnih aktivnosti. S tem je povezana tudi usposobljenost trenerjev in oblikovanje skupin za vadbo, ki zagotavljajo stalno rast in napredek. Stalno in nenehno učenje ter rast v izvajanju športnih aktivnosti člane izpolnjujeta in jim pomagata, da temu namenijo ustrezen čas in to prenašajo tudi v svoj delovni prostor v podjetju. Tabela 34 prikazuje strateške cilje in njihove kazalnike z vidika učenja in rasti.

Tabela 34: Strateški cilji in njihovi kazalniki z vidika učenja in rasti

	Strateški cilj	Predlagani kazalnik
R1	Rast števila vodenih šp. aktivnosti ter učiteljev in vaditeljev	– Rast števila vodenih športnih aktivnosti. – Rast števila učiteljev in vaditeljev.
R2	Visoka usposobljenost trenerjev in vaditeljev	– Stopnja in kvalifikacija trenerjev in vaditeljev za izvajanje športnih aktivnosti.
R3	Uspešno vodenje organiziranih skupin	– Rast števila vodenih skupin za izvajanje športnih aktivnosti.

Vir: lastno delo.

Prvi strateški cilj z vidika učenja in rasti je rast števila vodenih športnih aktivnosti ter učiteljev in vaditeljev. Tabela 35 prikazuje kazalnik vodenih športnih aktivnosti v obdobju 2021–2022, ki že nakazuje trend rasti.

Tabela 35: Kazalnik vodenih športnih aktivnosti

Leto	Število vodenih športnih aktivnosti	Primerjava vodenih športnih aktivnosti s predhodnim letom (v %)
2021	2	
2022	3	150

Vir: lastno delo na podlagi Izbrano podjetje (2023).

Tabela 36 prikazuje kazalnik števila učiteljev in vaditeljev. Tudi ta kazalnik kaže trend rasti v obdobju 2021–2022 in večjega angažmaja na področju vodenih športnih aktivnosti.

Tabela 36: Kazalnik števila učiteljev in vaditeljev

Leto	Število učiteljev in vaditeljev	Primerjava števila učiteljev in vaditeljev s predhodnim letom (v %)
2021	9	-
2022	13	144,4

Vir: lastno delo na podlagi Izbrano podjetje (2023).

Drugi strateški cilj z vidika učenja in rasti je visoka usposobljenost trenerjev in kriterij stopnja in kvalifikacija trenerjev in vaditeljev za izvajanje športnih aktivnosti. Kriterij popisujem v tabeli 37 za obdobje 2021–2022.

Tabela 37: Kazalnik kvalifikacij učiteljev in vaditeljev

Leto	Število trenerjev in vaditeljev brez formalne kvalifikacije	Število šolanih trenerjev in vaditeljev s formalno kvalifikacijo
2021	0	9
2022	0	13

Vir: lastno delo na podlagi Izbrano podjetje (2023).

Zadnji strateški cilj z vidika učenja in rasti je uspešno vodenje organiziranih skupin in s tem kriterij rast števila vodenih skupin za izvajanje športnih aktivnosti. Kriterij za obdobje 2021–2022 popisuje tabela 38.

Tabela 38: Kazalnik vodenih skupin za izvajanje športnih aktivnosti

Leto	Število vodenih skupin za izvajanje športnih aktivnosti	Primerjava števila vodenih skupin s predhodnim letom (v %)
2021	2	-
2022	2	100

Vir: lastno delo na podlagi Izbrano podjetje (2023).

6.5 Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti v športnem društvu izbranega podjetja

Na podlagi postavljenih strateških ciljev in kazalnikov se bo sedaj uvedel uravnoteženi sistem kazalnikov v športnem društvu izbranega podjetja. V tabeli 39 je predstavljen uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti za leto 2024. Poleg strateških ciljev in njihovih kazalnikov je tabela razširjena in vključuje tudi pomen kazalnikov, način zbiranja podatkov in predvideno poročanje po kazalnikih.

Tabela 39: Predlog uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti v športnem društvu izbranega podjetja za leto 2024

Strateški cilj	Kazalnik	Pomen kazalnika	Način podatkov zbiranja	Poročanje
Vidik uporabnikov				
Rast števila uporabnikov	Število članov in uporabnikov društva	Kazalnik meri število članov športnega društva.	Tekoča evidenca članov	Mesečno
	Letna rast (ali upad) članov	Kazalnik meri mesečni dvig ali upad članstva v športnem društvu.	Tekoča evidenca članov in izračun mesečne razlike	Letno
	Zadovoljstvo članov	Kazalnik so odzivi članov športnega društva in povratne informacije, sporočene s strani članov.	Ustni in pisni odzivi na organizirane športne programe in po udeležbi na športnih aktivnostih; zbiranje na naslovu društva in po izvedenih aktivnostih	Mesečno

se nadaljuje

Tabela 39: Predlog uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti v športnem društvu izbranega podjetja za leto 2024 (nad.)

Strateški cilj	Kazalnik	Pomen kazalnika	Način podatkov zbiranja	Poročanje
Vidik uporabnikov				
	Število pritožb članov	Kazalnik so pritožbe in pripombe članov športnega društva.	Ustne ali pisne pritožbe članov na posamezne športne aktivnosti ali športne dogodke v organizaciji športnega društva	Mesečno
Rast zadovoljstva uporabnikov športnega društva	Delež članov z aktivnostmi po športnih dejavnostih	Kazalnik meri število članov po posamezni športni dejavnosti.	Evidenca članov in evidenca tekočih aktivnosti in izbora članov	Mesečno
	Delež članov s plačano članarino	Kazalnik meri zadovoljstvo članov z vplačili članarin.	Evidenca članov in plačil članarin	Letno
	Trend objav na spletni strani in družbenih omrežjih s sporočilom o aktivnostih članov	Kazalnik podaja odzive na športne aktivnosti v športnem društvu z objavami na spletnih straneh in v tiskanih obvestilih.	Spremljanje objav in odzivov	Mesečno
Rast ugleda in prepoznavnosti športnega društva v podjetju in navzven	Prepoznavnost športnega društva z dosegom objav na družbenih omrežjih (Facebooku, Instagramu, intranetu itd.)	Kazalnik meri prepoznavnost športnega društva v podjetju z udeležbo na športnih igrah.	Število udeležencev na letnih športnih igrah	Letno
	Delež rasti objav in negativnih objav.	Kazalnik meri odzive na objave na spletnih portalih.	Število odzivov na obvestila na Intranetu in Facebooku	Tekoče
	Trend sodelovanj na rekreativnih športnih prireditvah, športnih tekmovanjih med podjetji in individualno itd.	Kazalnik meri število aktivnih udeležb članov športnega društva z udeležbo na prireditvah in tekmovanjih.	Število udeležb na organiziranih rekreativnih tekmovanjih	Letno

se nadaljuje

Tabela 39: Predlog uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti v športnem društvu izbranega podjetja za leto 2024 (nad.)

Strateški cilj	Kazalnik	Pomen kazalnika	Način podatkov zbiranja	Poročanje
Vidik notranjih procesov				
Uvajanje novih športnih programov in vrsti športne dejavnosti v programu športnega društva	Število športnih programov in njihova letna rast	Kazalnik prikazuje število športnih programov in vrsti aktivnosti.	Spremljanje števila športnih programov v izvajanju	Letno
	Zbiranje novih predlogov in pobud za športne programe.	Kazalnik podaja zanimanje članov za odpiranje novih športnih dejavnosti.	Evidenca ustnih in pisnih sporočil in pobud	Mesečno
	Opuščanje programov in vrsti športa	Kazalnik meri odziv članov za manj zanimive programe z zmanjševanjem udeležbe ali pisnimi in ustnimi sporočili.	Evidenca ustnih in pisnih sporočil in pobud	Mesečno
Uvajanje športnih dogodkov in športnih aktivnosti organiziranih s strani podjetja.	Število športnih dogodkov organiziranih s strani podjetja za zaposlene.	Kazalnik meri število športnih aktivnosti organiziranih s strani podjetja, ki jih ta organizira za vse zaposlene.	Spremljanje števila športnih dogodkov	Letno
Povečanje prepoznavnosti športnih aktivnosti v podjetju	Stopnja prisotnosti v obvestilih internih informacijah, poročilih, pregledih in obvestilih podjetja.	Kazalnik kaže, ali je bilo športno društvo uspešno pri povečanju svoje prisotnosti v vseh oblikah poročanja.	Število objav v pisnih in spletnih medijih v časovnem obdobju	Mesečno
Finančni vidik				
Zmerna rast donatorskih sredstev podjetja	Stopnja rasti donatorskih sredstev podjetja	Kazalnik kaže, ali sredstva s strani donatorja naraščajo ali padajo.	Donatorska sredstva v obdobju	Mesečno
Dodatna sponzorska sredstva	Stopnja rasti dodatnih sponzorskih sredstev	Kazalnik kaže, ali se pri financiranju pojavljajo tudi sponzorska sredstva.	Sponzorska sredstva v obdobju	Letno

se nadaljuje

Tabela 39: Predlog uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti v športnem društvu izbranega podjetja za leto 2024 (nad.)

Strateški cilj	Kazalnik	Pomen kazalnika	Način podatkov zbiranja	Poročanje
Finančni vidik				
Rast števila članarin in prispevkov članov	Stopnja rasti števila članarin in s tem prihodkov iz naslova članarin	Kazalnik kaže višino prihodkov iz članarin in dodatnih prispevkov članov za izvajanje aktivnosti društva.	Prihodki iz članarin in prispevkov članov	Letno
Vidik učenja in rasti				
Rast števila vodenih športnih aktivnosti ter učiteljev in vaditeljev	Rast števila vodenih športnih aktivnosti	Kazalnik meri število vodenih športnih aktivnosti v primerjavi s prostimi in nevedenimi športnimi aktivnostmi.	Spremljanje programa športnega društva po številu vodenih aktivnostih	Mesečno
	Rast števila učiteljev in vaditeljev	Kazalnik kaže število učiteljev in vaditeljev, angažiranih za izvajanje športnih aktivnosti, po vrstah aktivnosti.	Spremljanje programa društva po številu učiteljev in vaditeljev na športno zvrst	Mesečno.
Visoka usposobljenost trenerjev in vaditeljev	Stopnja in kvalifikacija trenerjev in vaditeljev za izvajanje športnih aktivnosti.	Kazalnik kaže stopnjo kvalifikacije vodij in trenerjev ter s tem raven vodenega izvajanja športnih aktivnosti.	Število kvalificiranih trenerjev in vaditeljev glede na njihovo stopnjo usposobljenosti	Mesečno
Uspešno vodenje organiziranih skupin.	Rast števila vodenih skupin za izvajanje športnih aktivnosti.	Kazalnik kaže število vodenih skupin za izvajanje športnih aktivnosti.	Število športnih aktivnosti in od tega število vodenih skupinskih aktivnosti v obdobju.	Polletno

Vir: lastno delo.

Uravnoteženi sistem kazalnikov za športno društvo izbranega podjetja ima 12 strateških ciljev in 22 kazalnikov. Cilj uvedenega sistema je primerjava razvoja posameznih kazalnikov, doseganje ciljih vrednosti na dolgi rok za izpolnjevanje strategije in poslanstva društva in v pomoč odločitvam pri vodenju društva na kratki rok. Vsak od kazalnikov podaja

pomembno informacijo s ključnih štirih vidikov obravnave uspešnosti delovanja športnega društva.

Športno društvo izbranega podjetja je v zgodnji fazi svojega obstoja, deluje od leta 2021 in pričakovati je, da se bodo kazalniki po začetni skokoviti rasti umirili. Sistem se vzpostavi z uporabo obstoječe računalniške in informacijske opreme ter redno spremlja. Stalen dostop in vpogled v višine kazalnikov bosta ves čas v pomoč upravnemu odboru društva in koordinatorjem pri njihovem delu.

7 SKLEP

Športno društvo izbranega podjetja je ena izmed redkih oblik organiziranja v okviru nepridobitnih organizacij v Sloveniji. Izbrano športno društvo je mlado društvo, ki deluje od leta 2021. Deluje odgovorno do podjetja, ki je ustanovitev in delovanje izdatno podprlo, in do članov, ki jih je bilo že v prvem letu delovanja izredno veliko. Zagotoviti želi uspešno delovanje in doseganje zastavljenih ciljev, strategije in poslanstva. Gre za prostovoljno organizacijo, v kateri delujejo in sodelujejo praviloma sodelavci, kar prinaša še dodatno povečano skrb in pozornost, da bi se rezultati dobrega dela v čim večji meri prenesli tudi v delovno okolje podjetja.

Četudi gre za mlado društvo, ki se v vseh elementih še ni povsem razvilo, saj deluje šele tretje leto, sem želela z vzpostavitvijo sistema uravnoteženih kazalnikov postaviti model spremljanja uspešnosti športnega društva za prihodnje obdobje, ki bo ključno za njegovo vidnejšo vlogo in uspešno delo. Predvsem merjenje uspešnosti doseganja poslanstva in strategije prek spremljanja vzpostavljenih kazalnikov je za društvo ključnega pomena. Vodstvo društva lahko na ta način sproti sprejema pravilne odločitve in pravočasno ukrepa. Pri uvajanju sistema uravnoteženih kazalnikov sem ugotovila, da sta merjenje in spremljanje uspešnosti poslovanja bolj zahtevna pri nepridobitnih organizacijah kot pa pri pridobitnih organizacijah. Zagotovo je ključni razlog, da lahko pridobitne organizacije merijo svojo uspešnost s finančnimi kazalniki, medtem ko je vidikov uspešnosti delovanja nepridobitne organizacije več, vključno z vidiki finančnega poslovanja. To je ne nazadnje tudi nujno potrebno, da se s stalnim in predvidljivim financiranjem zagotovi delovanje neprofitne organizacije.

V magistrskem delu sem za merjenje in spremljanje uspešnosti športnega društva v izbranem podjetju izbrala sistem uravnoteženih kazalnikov (angl. balanced scorecard), ki sta ga leta 1992 razvila Kaplan in Norton. Model je bil kasneje nadgrajen na način, da omogoča tudi spremljanje uspešnosti nepridobitnih organizacij, za kar so ključni cilji naravnani v uresničevanje poslanstva in ne toliko v ustvarjanje dobička, v osnovi pa zajema štiri temeljne vidike. Ti so vidik uporabnikov, vidik notranjih procesov, finančni vidik ter vidik učenja in rasti. V okviru vseh štirih vidikov sem opredelila strateške cilje in za vsak posamezen strateški cilj določila merila v obliki več kazalnikov. Kazalniki vsebujejo ocene dosedanjega

delovanja, ki je zgolj začetno obdobje delovanja društva v obdobju 2021–2022. Rezultati dajejo prva sporočila in nakazujejo smer potrebnega delovanja v prihodnje. Prepričana sem, da bo mogoče s stalnim ocenjevanje prek vzpostavljenih kazalnikov sprejemati dobre odločitve ter usmerjati vodstvo in podporne funkcije društva, da bo to delovalo v smeri doseganja poslanstva in strategije društva. Nujno pa bo stalno izvajanje merjenja in izpolnjevanja kazalnikov za ta namen.

Menim, da bo magistrsko delo za športno društvo izbranega podjetja v veliko pomoč pri njegovem delovanju. Niso namreč poznana podobna društva v Sloveniji in se ni mogoče učiti iz že pridobljenih izkušenj drugih. Prav tako je izbrano društvo v tem prostoru posebno, deluje na območju celotne Slovenije in je deležno velike podpore matičnega podjetja, s tem pa tudi večje odgovornosti do vseh v smislu vodenja in izvajanja poslanstva. Zaradi tega je najboljša rešitev vzpostavitev lastnega sistema za spremljanje in merjenje uspešnosti. Društvo je bilo v svojem začetku deležno izredno dobrega odziva in zanimanja zaposlenih, včlanjenje na ravni prek 30 % vseh zaposlenih ni bilo pričakovano. Istočasno gre za zelo aktivne in dinamične zaposlene, ki imajo interes, želje in voljo. Cilj je z nadaljnjim delom v društvu vse to še izboljšati in s tem pritegniti še vse ostale zaposlene.

Spremljanje vzpostavljenih kazalnikov v naslednjih nekaj letih bo omogočilo bolj natančno določitev ciljnih vrednosti na kratki in dolgi rok. Prav tako se bo s časom vzpostavil sistem spremljanja in poročanja po posameznih regijah, kar bo še izboljšalo vpogled v delovanje društva in uvedlo spremljanje kazalnikov v vsakodnevno delovanje. Kazalniki nam bodo ves čas v pomoč pri doseganju strateških ciljev in stalnem izboljševanju delovanja športnega društva, ki si želi postati slovenski vzorčni primer športnega društva podjetja in s tem še dodatno okrepiti pripadnost in sodelovanje ter zadovoljstvo zaposlenih ne le pri izvajanju športnih aktivnosti, temveč tudi pri delu in sodelovanju v podjetju ter s tem tudi delovni uspešnosti.

LITERATURA IN VIRI

1. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve – AJPES. (2023). *Evidenca nevladnih organizacij v javnem interesu*. https://www.ajpes.si/Registri/Drugi_registri
2. Bisbea, J. in Barrube, J. (2012). *The balanced scorecard as a management tool for assessing and monitoring strategy implementation in health care organizations*. ESADE Business School, Universitat Ramon Llull.
3. Burkhart, P. J. in Reuss, S. (1993). *Successful strategic planning – a guide for nonprofit agencies and organizations*. Sage Publications.
4. Carnegie, A. (2021). *Nonprofit management as a Profession and a Field of Study*. Sage Publications.
5. Cobbold, I. in Lawrie, G. (2002). *The development of the Balanced Scorecard as a strategic management tool*. 2GC Active Management.

6. Center nevladnih organizacij Slovenije – CNVOS. (2023). *Javno financiranje – zbirni podatki*. <https://www.cnvos.si/nvo-sektor-dejstva-stevilke/javno-financiranje-zbirni-podatki/>
7. Čater, T. in Zovko, V. (2016). Analiza javnega financiranja športa v Republiki Sloveniji z vidika glavnih virov financiranja. *Šport: revija za teoretična in praktična vprašanja športa*, 64, 3–4.
8. David, F. R. (2011). *Strategic Management, Concepts and Cases*. Prentice Hall.
9. Dolenc, J. (2012). *Analiza uspešnosti poslovanja izbranega športnega društva* (magistrsko delo). Fakulteta za management Univerze na Primorskem.
10. Fink, A. (2019). Uvajanje coachinga v podjetje: analiza izbranih podjetij. *Izzivi managementu: revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa*, 10, 5–16.
11. Ghauri, P. in Grønhaug, K. (2010). *Research Methods in Business Studies*. Prentice Hall.
12. Graves, L. K. (2021). *Evaluating the effectiveness of the balanced scorecard within a nonprofit organization* (doktorsko delo). Walden University.
13. Hofman, D. (2018). *Razvijanje strategije športnega društva Val* (diplomsko delo). Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
14. Hrovatin, N. (2001). *Ekonomski vidiki menedžmenta nevladnih organizacij*. <https://www.fm-kp.si/en/zalozba/ISBN/961-6268-67-8/071-092.pdf>
15. Izbrano podjetje. (2021). *Statut športnega društva izbranega podjetja*. Izbrano podjetje.
16. Izbrano podjetje. (2023). *Interni podatki*. Izbrano podjetje.
17. Janeš, A. (2015). *Razvoj sistema uravnoteženih kazalnikov*. Fakulteta za management Univerze na Primorskem.
18. Jantan, A. H. (2018). Barriers to the successful implementation of balanced scorecard in few selected non-profit organisation in Malaysia. *European Journal of Business and Management*, 10(15), 35–50.
19. Kačič, P. (2015). *Management neprofitnih organizacij* (diplomski seminar). Ekonomsko-poslovna fakulteta Univerze v Mariboru.
20. Kaplan, R. S. in Norton, P. D. (1992). *The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review.
21. Kaplan, R. S. in Norton, D. P. (2000). *Uravnoteženi sistem kazalnikov: preoblikovanje strategije v dejanja*. Gospodarski vestnik.
22. Kaplan, R. S. in Norton, P. D. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *American Accounting Association Accounting Horizons*, 15(1), 87–104.
23. Kalan, A. (2008). *Strateški načrt športnega društva* (diplomsko delo). Fakulteta za management Univerze na Primorskem.
24. Kovše, K. (2016). *Športne aktivnosti in njihov vpliv na poslovno uspešnost podjetja oziroma organizacije* (magistrsko delo). Ekonomsko-poslovna fakulteta Univerze v Mariboru.
25. Kristan, S., Jošt, B. in Horvat, L. (2000). *Športoslovje na Slovenskem danes*. Fakulteta za šport, Inštitut za šport.

26. Mesec, B. (2006). *Življenjski cikel neprofitne organizacije*. Fakulteta za socialno delo Univerze v Ljubljani.
27. Mikša, P. (2010). *Šport na Slovenskem*. Fakulteta za šport Univerze v Ljubljani.
28. Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport. (2014, 5. april). *Nacionalni program športa v Republiki Sloveniji 2014–2023*. <https://www.ljubljana.si/assets/Uploads/nacionalni-program-sporta-RS-2014-2023.pdf>
29. Ministrstvo za gospodarstvo, turizem in šport. (2024). *Šport*. <https://www.gov.si/podrocja/izobrazevanje-znanost-in-sport/sport/>
30. Ministrstvo za pravosodje. (2024). *Pravosodni sistem, 2023*. <https://www.gov.si/podrocja/pravna-drzava-in-pravosodje/pravosodni-sistem/>
31. Niven, P. R. (2003). *Balanced Scorecard step-by-step for Government and nonprofit Agencies*. John Wiley & Sons.
32. Odlok o strategiji razvoja nevladnih organizacij in prostovoljstva do leta 2023. (2018). Ur. l. RS, št. 37/18.
33. Pihler, A. (2016). *Odnosi z javnostmi v vrhunskem športu* (diplomsko delo). Fakulteta za elektrotehniko, računalništvo in informatiko Univerze v Mariboru.
34. Pravilnik o opredelitvi pridobitne in nepridobitne dejavnosti. Ur. l. RS, št. 109/07, 68/09 in 137/21.
35. Računsko sodišče Republike Slovenije. (2006). *Revizijsko poročilo Kdo in kako uresničuje javni interes na področju športa*. https://www.rs-rs.si/fileadmin/user_upload/revizija/66/Nac_prog_Sporta.pdf
36. Rodrigues Quesado, P., Fernandes Branco, C. in Jorge Rodrigues, F. (2017). Proposal to implement the balanced scorecard in a nonprofit organization. *European Accounting and Management Review*, 4(1), 49–74.
37. Rossi, L., Breuer, C. in Feiler, S. (2020). Determinants of non-profit sports clubs' perceived competition from commercial sports providers. *Sport Management Review*, 23, 736–749.
38. Statistični urad Republike Slovenije – SURS. (2023). *Statopis – Statistični pregled Slovenije 2022*. SURS.
39. Syalom. (2015). Design of a balanced scorecard on nonprofit organizations. *IOSR Journal of Business and Management*, 17(12).
40. Treinta, F. T. (2020). Design and implementation factors for performance measurement in non-profit organizations. *Organizational Psychology*, 11, 1– 14.
41. Trunk Širca, N., Tavčar, M. I. in Abrahamsberg N. (2000). *Management nepridobitnih organizacij*. Visoka šola za management v Kopru.
42. Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj – UMAR. (2023a). *Makroekonomski kazalniki v Sloveniji za leto 2021 in 2022*. UMAR.
43. Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj – UMAR. (2023b). *Poročilo o razvoju 2023*. UMAR.
44. Valicon. (2020). *Uporaba družbenih omrežij in storitev klepeta v Sloveniji 2018–2019*. Valicon.

45. Vaupotič, M., Strojan, K. in Sorko, N. (2011). *Priročnik za delovanje društev: Kako ustanoviti in voditi društvo*. Zveza društvenih organizacij Slovenije – ZDOS.
46. Zakon o društvih (ZDru-1). Ur. l. RS, št. 64/11 in 21/18.
47. Zakon o ustanovah (ZU). Ur. l. RS, št. 70/05 – uradno prečiščeno besedilo in 91/05 – popr.
48. Zakon o zavodih (ZZ). Ur. l. RS, št. 12/91, 8/96, 36/00 – ZPDZC in 127/06 – ZJZP.
49. Zavod za šport RS Planica. (2014). *Nacionalni program športa v RS 2014–2023*. Zavod za šport RS Planica.
50. Zavod za šport RS Planica. (2021). *Pregled športa v Republiki Sloveniji v obdobju od leta 2015 do 2020*. Zavod za šport RS Planica.
51. Zveza športnih zvez. (2023). *Analiza delovanja in izzivov športnih organizacij na lokalni ravni*. Zveza športnih zvez.