

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

RAZVIJANJE STRATEGIJE ŠPORTNEGA DRUŠTVA VAL

Ljubljana, junij 2018

DENIS HOFMAN

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Denis Hofman, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom: Razvijanje strategije športnega društva Val, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Tomažem Čatom.

IZJAVLJAM:

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

V Ljubljani, dne 4.6.2018

Podpis študenta:



KAZALO

UVOD.....	1
1 STRATEŠKI MANAGEMENT V NEDOBIČKOVNIH ORGANIZACIJAH.....	4
1.1 Vrste organizacij.....	4
1.2 Nedobičkovne organizacije	5
1.3 Društva	6
1.3.1 Dejavnosti oz. naloge društev.....	7
1.3.2 Struktura društev	8
1.3.3 Financiranje društev	9
1.3.4 Zakonska ureditev društev.....	10
1.3.5 Športna društva.....	11
1.4 Opredelitev strateškega managementa	11
1.5 Proces strateškega managementa v nedobičkovnih organizacijah	14
1.6 Pomen in razlogi strateškega managementa v nedobičkovnih organizacijah	16
1.7 Posebnosti strateškega managementa v nedobičkovnih organizacijah.....	17
1.8 Glavne sestavine uspešnega strateškega managementa v nedobičkovnih organizacijah	18
2 RAZVIJANJE STRATEGIJE V NEDOBIČKOVNIH ORGANIZACIJAH.....	18
2.1 Pristopi k razvijanju strategije v nedobičkovni organizaciji	18
2.2 Brysonov pristop k uvajanju strategije v nedobičkovnih organizacijah.....	19
2.2.1 Začetni dogovor o organiziranju procesa strateškega planiranja.....	22
2.2.2 Opredelitev poslanstva ter vrednot organizacije oz. združbe.....	23
2.2.3 Opredelitev pooblastil organizacije	26
2.2.4 Opredelitev strateških vprašanj	27
2.2.5 Ocenjevanje zunanjega in notranjega okolja organizacije	29
2.2.6 Razvijanje strategij	31
2.2.7 Pregled ter sprejetje strategije	32
2.2.8 Opis organizacije v prihodnosti.....	32
2.2.9 Uvajanje ter uresničevanje strategij.....	33
2.2.10 Nadziranje ter ponovno ocenjevanje strategij	34
3 PREDSTAVITEV ŠPORTNEGA DRUŠTVA VAL ŠPORT	35
4 RAZVIJANJE STRATEGIJE V ŠPORTNEM DRUŠTVU VAL ŠPORT	38

4.1	Organizacija strateškega managementa	38
4.2	Poslanstvo in vizija.....	41
4.3	Pooblastila	42
4.4	Ocena zunanjega okolja	43
4.4.1	Naravno podokolje	43
4.4.2	Politično podokolje	45
4.4.3	Kulturno podokolje	45
4.4.4	Gospodarsko podokolje.....	46
4.4.5	Tehnično-tehnološko podokolje.....	47
4.4.6	Konkurenčne združbe.....	48
4.4.7	Partnerske združbe	50
4.4.8	Analiza uporabnikov	50
4.5	Ocena notranjega okolja.....	51
4.6	SWOT analiza	55
4.7	Strateška vprašanja – določitev ciljev	58
4.8	Pregled ter sprejetje strategije	59
4.9	Razvijanje strategije	59
4.10	Uvajanje, uresničevanje ter kontrola uresničevanja strategije	60
	SKLEP.....	62
	LITERATURA IN VIRI	66

KAZALO SLIK

Slika 1: Faze procesa strateškega managementa v športnih organizacijah oz. združbah	15
Slika 2: Model oz. pristop prirejen po Brysonu	21
Slika 3: Logotip Val šport šole športa	36
Slika 4: Udeleženci Val športa	41

KAZALO TABEL

Tabela 1: Vrste organizacij.....	4
Tabela 2: Proces strateškega managementa.....	14
Tabela 3: Pristopi za določitev strateških ciljev organizacije.....	28
Tabela 4: Število članov društva po športnih aktivnostih	39
Tabela 5: Naravno podokolje v povezavi z dejavnostmi in oddaljenostjo od sedeža društva	44
Tabela 6: Vadeči po populacijah v odstotkih	46
Tabela 7: Sponzorji, donatorji in njihova sponzorska in donatorska sredstva	47
Tabela 8 : Konkurenca in oddaljenost le te od ŠD Val šport	48
Tabela 9: Podatki iz bilance stanja ŠD VAL ŠPORT	53
Tabela 10: Analiza SWOT	56
Tabela 11: Strategije Val športa	61

UVOD

Skoraj na vseh področjih se srečujemo s strateškim managementom, ki vključuje: opazovanje organizacijskega okolja (notranjega in zunanjega), oblikovanje strategij organizacije (vzročno-posledična opredelitev poslanstva, ciljev, strategij ter politik), izvedbo strategij (opredelitev programov, budžetov in resursov-virov zanje ter procedur, načinov za izvedbo in tudi samo izvedbo) ter evalvacijo vrednotenje in kontrolo izvedbe organizacijskih strategij. Bistvo tega omenjenega je strateško planiranje, katero služi kot osnova za sprejemanje odločitev v neki organizaciji. Seveda pa strateško planiranjem ne more zamenjati strateškega razmišljanja ter ravnanja, saj lahko to naredijo le sposobni in skrbni ljudje, kateri so zvesti ter predani neki organizaciji (Tavčar, 1999, str. 48; Kostanjšek, 2007, str. 13).

Vse spremembe in določitve, katere se dogajajo po svetu in seveda tudi v naši državi, pa ne predstavljajo izzivov le za podjetja, katerih glavni cilj je ustvarjanje dobička, temveč tudi za nedobičkovne organizacije, katerih velik del so športna društva. Tu se pojavlja predvsem težava, kako zagotoviti materialna in nematerialna sredstva za njihovo nemoteno in uspešno delovanje. Tako je število nedobičkovnih organizacij ter predvsem športnih društev v Sloveniji začelo naraščati v začetku 90-tih let, ko so bile odpravljene formalne ovire za ustanavljanje in organiziranost nedobičkovnih organizacij (Kostanjšek, 2007, str 14).

Organizacije, v mojem primeru nedobičkovne, si morajo torej v naprej zamisliti proces vsega njihovega dela in rezultatov ter tudi obveznosti, da se ves proces opravi v skladu s to v naprej zasnovano podobo. Temu procesu bi lahko rekli planiranje, pri katerem gre za ustvarjalno razmišljanje o prihodnosti, kar pomeni, da se sestavi nek plan na koncu pa se dobi želeni rezultat. Planiranje pa je tista managerska funkcija, katera ima pred ostalimi funkcijami neko določeno in odrejeno prednost. Ravno zato morajo vse organizacije, tudi naše obravnavano društvo, strmeti h konceptu čim manjših stroškov ter maksimiranja uspešnosti lastnega delovanja (Lipovec & Rozman 1993, str. 24). Kot navaja Keše (2005, str. 1) pa je:« planiranje tisti proces, kjer se na podlagi vnaprejšnjega domnevanja, določijo dejavnosti, katere so potrebne za izpolnitev nekega svojega postavljenega cilja».

Ker bom obravnaval športno društvo Val šport moram na kratko tudi omeniti, kaj društva sploh so. Društvo je pravna oseba zasebnega prava, katera svojo pravno osebnost pridobi z vpisom v register društev, to pa se ureja na Upravnih enotah in ga opravi Ministrstvo za notranje zadeve. Zastopa ga zastopnik društva, kateri je določen s temeljnim aktom, temeljnemu aktu pa se pogovorno reče tudi Statut ali Pravila društva. Društvo lahko zastopa le poslovno sposobna fizična oseba, lahko pa ima več zastopnikov, če tako določa temeljni akt društva. V temeljnem aktu društvo določi tudi način zastopanja (skupno ali samostojno) in meje pooblastil za zastopanje. Društvo je torej združenje najmanj treh poslovno sposobnih oseb, katere želijo uresničevati nek skupen interes. Namen ustanovitve in delovanja društva ni pridobivanje dobička, v kolikor pa pride do slednjega, ga društvo ne sme razdeliti med

svoje člane (Setnikar 2017, str. 87). V samem magistrskem delu pa bom opisal tudi dejavnosti, strukturo, financiranje in zakonsko ureditev društev.

Potrebno je preučiti omenjeni problem z vidika strateškega managementa ter oblikovati in določiti ustrezno in skladno strategijo razvoja športnega društva Val šport, pri tem pa je na voljo več različnih pristopov, kateri so prilagojeni in primerni za nedobičkovne organizacije, in sicer:

- Nuttov ter Backoffov pristop;
- Martinellijev pristop;
- Burkhartov ter Reussov pristop;
- Brysonov pristop.

Kot navajata Kolarič in Rakar (2010, str.15), je torej eden izmed ključnih dejavnikov uspešne organizacije zagotovo izbira ustrezne strategije oz. ustreznega managementa. Izbira strategije organizacije je odvisna predvsem od osrednje dejavnosti in trenutnega položaja organizacije, v širšem okviru pa nanjo vplivajo tudi ekonomski, politični, družbeni, okoljski, tehnološki in preostali dejavniki. Poleg navedenega se moramo zavedati, da je vsaka organizacija unikat, tudi v procesu iskanja učinkovite implementacije sodobnih ter učinkovitih strategij oz. managementa. Specifika delovanja so zagotovo športna društva ter zveze športnih društev, torej nedobičkovne športne organizacije, katere v Sloveniji prevladujejo med vsemi civilnodružbenimi organizacijami, takšna organizacija pa je tudi Val šport, za katero bom opisal razvijanje ustrezne strategije ter poskušal oblikovati prave strategije za uspešno nadaljnje delovanje omenjenega športnega društva.

Namen mojega magistrskega dela je pomagati vodilnim v društvu, izboljšati poslovanje društva, pomagati pri oblikovanju ustreznega in predvsem pravilnega strateškega managementa ter seveda strategije, kar pa je prvi pogoj za uspešno ter dobro delovanje in pozicioniranje športnega društva v lokalnem okolju. Veliko organizacij sicer uspešno dosega in uresničuje svoje cilje, vseeno pa jih je veliko, še posebej nedobičkovnih organizacij, ki zaradi preobremenjenosti s svojimi težavami in dolžnostmi pozabljajo na strateško pomembne zadeve, to pa lahko vodi organizacijo v neuspeh in propad. Tako bom v magistrskem delu predstavil strateški management, opisal dejavnosti, strukturo in ureditev društev, različne pristope k razvijanju strategije v nedobičkovni organizaciji ter opisal športno društvo Val šport, njegovo trenutno umeščenost v lokalno in širše okolje ter razvijanje ustrezne strategije v omenjenem društvu in podal nekaj predlogov ter možnih pristopov za oblikovanje ustrezne strategije. Tako bom pripomogel k še boljši in ustrežnejši strategiji za športno društvo Val šport ter s tem doprinesel k nekaterim pozitivnim spremembam v društvu, kar je tudi cilj mojega magistrskega dela. V magistrskem delu bom tako bolj podrobno opisal in izpostavil Brysonov pristop k uvajanju strategije v nedobičkovnih organizacijah, kateri bo tudi merilo za razvoj ustrezne strategije v športnem društvu Val šport, katera pa morda ne bo v pomoč in ne bo primerna za nekatera druga društva, vendar pa bo mojemu društvu pomagala k boljšemu sprejemanju rešitev in odločitev ter večjemu veselju in zadovoljstvu njegovih članov. Skozi magistrsko delo bom odgovoril

na raziskovalna vprašanja ter podal svoje predloge za razvijanje strategije v obravnavanem društvu.

Skozi magistrsko delo bom odgovoril na naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Katera strategija se glede na sedanje okoliščine zdi najboljša?
2. Ali bi bila ustrezna rešitev sodelovanje s konkurenčnimi društvi?
3. Ali se bo društvo lahko razvijalo na kvaliteten način ob uspešni strategiji in v okviru planiranih finančnih sredstev ter načrtovanega dela?

Za pisanje magistrskega dela bom uporabil deskriptivno metodo oz. opisno nalogo, kjer bom predstavil pojme, dejstva, definicije, procese na podlagi proučevanja različne literature in metodo analize vsebine pisnih virov (zakonodaja, knjige, zaključna dela, tuja literatura...). Metode, katere bom uporabil pri preverjanju raziskovalnih vprašanj, bodo deskripcija, analiza, sinteza, kompilacija in komparativna metoda. Pri vsakem poglavju bom tako preko kompilacije literature ter deskripcije glavnih misli različnih avtorjev opisal teoretično predstavitev obravnavanega področja, nato pa bo sledil še empirični del opravljene tematike skozi analizo danih podatkov društva in sintezo glavnih ugotovitev. Ponekod bom uporabil tudi komparativno metodo primerjave različnih podatkov. Kronološko primerjavo podatkov istih enot proučevanja ali pa primerjavo podatkov različnih enot (organizacij, društev ipd.) na isti časovni točki.

Uporabil bom tako primarne kot sekundarne podatke. Najprej bom pridobil sekundarne podatke za osnovanje teoretičnega okvira magistrskega dela preko različne literature in virov, ki so dostopni v knjižnicah (preko iskalnika Cobiss) ter na internetu (iskalnik Google in NUK Mrežnik). Med sekundarne vire sodijo tudi ostali podatki, ki jih bom pridobil preko različnih uradnih ter drugih institucij (Ministrstva, Agencija RS za javnopravne evidence in storitve, uradni list RS itd.) in drugi viri, ki se nanašajo na področje managementa, strategije in organizacij.

Uporabil bom tudi metodo analize primarnih virov oz. podatkov in sicer skozi izpeljane ankete aktivnih na čelu društva (predsednik, tajnik in blagajnik) in strukturirani intervju s ključnimi osebami za posamezna področja v društvu. Prav tako bom uporabil metodo analize sekundarnih virov in sicer podatke iz društvenega arhiva (letna poročila, pravilniki, evidence ipd.) oz. interno dokumentacijo društva. Pri opisovanju razvijanja ustrezne strategije v športnem društvu Val šport, si bom pomagal s proučevanjem nekih splošnih vidikov strateškega managementa, kakor tudi z njegovimi teoretičnimi izhodišči v nepridobitnih organizacijah, pomagal pa si bom predvsem tudi z izkušnjami pridobljenimi z delom v Val športu, ki niso formalno zapisana, vendar pa so ravno tako zelo pomembna.

1 STRATEŠKI MANAGEMENT V NEDOBIČKOVNIH ORGANIZACIJAH

1.1 Vrste organizacij

Ker bom v svojem delu razvijal strategijo za nedobičkovno organizacijo je koristno, da za začetek na kratko omenim tudi druge vrste organizacij. Organizacije se delijo na dobičkovne in nedobičkovne ter javne in zasebne organizacije. Njihova podrobnejša razdelitev pa je prikazana v Tabeli 1, na katero se nanašam na vrste organizacij.

Tabela 1: Vrste organizacij

Vrste organizacij	Dobičkovne organizacije	Nedobičkovne organizacije
Javne organizacije	<ul style="list-style-type: none">• javna podjetja	<ul style="list-style-type: none">• organi lokalnih oblasti• javni zavodi (bolnice, šole, zavodi za zdravstveno zavarovanje, zavodi za zaposlovanje)• organi ter organizacije, kateri opravljajo funkcije države
Pol-javne organizacije	<ul style="list-style-type: none">• javna podjetja z udeležbo zasebnega kapitala,• zasebna podjetja s koncesijo	<ul style="list-style-type: none">• obrtne zbornice• gospodarske zbornice
Zasebne organizacije	<ul style="list-style-type: none">• podjetja• zavarovalnice• povezane družbe banke• samostojni podjetniki	<ul style="list-style-type: none">• zavodi• društva• politične stranke• zadruga• sindikati• verske skupnosti• dobrodelne organizacije• poklicna združenja• organizacije potrošnikov• interesna združenja

Vir: T. Čater, Management v športu – 1. del, 2014, diapozitiv 1.

Na podlagi različnih opredelitev organizacije oz. združbe ter z upoštevanjem različnih vidikov oz. kriterijev, s pomočjo katerih razlikujemo in ločimo organizacije, nastajajo različne vrste organizacij. Ena od temeljnih razlik, po kateri je hitro mogoče razlikovati med dobičkovnimi ter nedobičkovnimi organizacijami pa je njihov vir prihodka. Tako prihodek nedobičkovnih organizacij temelji predvsem na sponzorskih sredstvih ter plačilih strank oz. kupcev (Čater 2014, str. 3).

1.2 Nedobičkovne organizacije

»Organizacija je sestav ljudi, sredstev in virov, ki so ga zasnovali in ustanovili ljudje zaradi svojih koristi ter zato v njej sodelujejo in so udeleženci na nek način v njenih izidih. Po smotrih, to je razlogih za ustanovitev, delovanje in razvoj organizacije, so le te dobičkovne in nedobičkovne (Kralj 1999, str. 29).«

Osnovna značilnost nedobičkovnih organizacij je ta, da zanje veljajo posebnosti, ki so sicer značilne za storitvene organizacije, kar pomeni vključevanje uporabnikov, širitev storitev ..., ob tem pa zanje veljajo še značilnosti, ki so sicer lastne samo nedobičkovnim organizacijam. Te delajo v javnem interesu, njihov namen pa je, da trajno zagotavljajo dobrine ter storitve, katere so pogoj za uspešno in dobro delovanje družbe kot celote in niso namenjene temu, da bi ustvarjale dobiček (Trunk & Širca, 2000, str. 3).

Glavni namen nedobičkovnih organizacij je izboljšanje kakovosti življenja na različnih ravneh, vendar tega ne moremo vrednosti in meriti s profitom. Cilj nedobičkovnih organizacij tako ni lastna korist, ampak korist aktivnih uporabnikov nekega društva. »Glede na število in vse pomembnejšo vlogo nedobičkovnih organizacij pa je pomembna tudi kakovost delovanja nedobičkovnih organizacij. Kakovostno delovanje nedobičkovne organizacije je osnovni pogoj za njeno delovanje in nadaljnji razvoj (Mrak, 2002, str. 169).«

V Sloveniji se je pojavilo naraščanje števila nedobičkovnih organizacij po letu 1991, ko začnejo delovati načela demokracije na vseh ravneh delovanja in ustvarjanja. Nedobičkovne organizacije niso prepuščene delovanju same sebi, ampak to področje v Sloveniji urejajo številni zakoni in akti (Zakon o zavodih, Zakon o ustanovah, Zakon o društvih, Zakon o gospodarskih družbah ...), ki med drugim opredeljujejo, na kakšen način lahko tovrstne organizacije pridejo do sredstev za svoje delovanje (Dimnik, 2015, str. 15).

Kriterij oz. merilo, po katerem lahko ugotovimo, da gre za nedobičkovno organizacijo, je namen oz. nek cilj, zaradi katerega je bila ta ustanovljena. Za svoje delovanje po avtorjih Trunk in Širca (2000, str. 2) potrebujejo:

- Instrumente oziroma pripomočke, s pomočjo katerih dosežejo načrtovane smotre;
- Ciljno združbo sodelavcev, ki pripelje do načrtovanih smotrov;
- Različne interese udeležencev.

Tudi nedobičkovno organizacijo ustanovitelji ustanovijo z namenom, da bi nudila širše koristi in na osnovi teh koristi se nato določijo tudi cilje in strategije, ki omogočijo, da so cilji tudi doseženi (Trunk & Širca, 2000, str. 2).

Med najpogostejše prihodke iz naslova nedobičkovne dejavnosti štejemo (Dimnik, 2015, str. 90):

- Donacije (fizičnih ali pravnih oseb), brez obveznosti vračila;
- Članarine (fizičnih ali pravnih oseb) v kolikor ne predstavljajo plačilo storitev/blaga;
- Volila in dediščine (fizičnih ali pravnih oseb);

- Denar za izvajanje javne službe iz javnofinančnih virov (proračunska sredstva);
- Namenska javna sredstva.

1.3 Društva

Društvo je samostojno, prostovoljno ter nedobičkovno združenje, katerega ustanovitelji oz. ustanoviteljice, skladno z zakonom o društvih (Zakon o društvih, Uradni list RS št. 61/2006, 1/2008 Odl.US: U-I-380/06-11, 102/2008 Odl.US: U-I-57/07-7, 58/2009, 39/2011, 64/2011-UPB2, 21/2018-ZNOrg), ustanovijo zavoljo uresničevanja skupnih interesov. Temeljni predpis, kateri ureja delovanje in dejavnost društev na slovenskem ozemlju (poleg Ustave Republike Slovenije), je torej ZDru-1. Društvo si samo določi namen in cilje, dejavnost oz. naloge ter način delovanja, odločitve o upravljanju društva pa posredno ali neposredno sprejemajo člani oz. članice društva. Društvo lahko ustanovijo najmanj tri poslovno sposobne fizične osebe oz. pravne osebe, ki na ustanovnem zboru sprejmejo sklep o ustanovitvi društva in temeljni akt društva (običajno je to statut), ne glede na to pa gospodarska družba ne more ustanoviti društva, kateri ima v temeljnem aktu določeno dejavnost, katero gospodarska družba opravlja kot svojo dejavnost. Ustanovitelji društva sprejmejo na ustanovnem zboru sklep o ustanovitvi in temeljni akt društva in izvolijo predsednika oz. zastopnika njihovega društva. Zahtevo za registracijo društva poda zastopnik društva pri upravni enoti, kjer ima društvo sedež (Ministrstvo za notranje zadeve, b.l.).

Temeljni akt društva mora določati (Setnikar, 2017, str.35):

- Ime in sedež društva (izbrani kraj poslovanja društva);
- Cilje in namen delovanja društva;
- Dejavnost oz. naloge društva, pri čemer je morebitne dobičkovne dejavnosti potrebno navesti ločeno in v skladu s Standardno klasifikacijo dejavnosti;
- Pravice ter obveznosti članov;
- Pogoje in način včlanjevanja ter prenehanja članstva;
- Zastopanje društva;
- Način upravljanja društva,;
- Financiranje društva in način izvajanja nadzora nad razpolaganjem s premoženjem društva ter nad materialnim in finančnim poslovanjem društva;
- Način sprejemanja sprememb in dopolnitev temeljnega akta;
- Način zagotavljanja javnosti dela društva;
- Način prenehanja društva in razpolaganje s premoženjem v takem primeru.

Za društva velja tudi, da imajo visoko stopnjo avtonomije, kar pomeni, da lahko njegovi člani samostojno in po lastni presoji odločajo o načinu in usmeritvah delovanja društva, seveda pa morajo pri tem spoštovati omejitve, katere temeljijo na pravnih predpisih (Vaupotič, Strojjan & Sorko, 2011, str. 8).

Društva (tudi zveze društev) se torej uvrščajo med nevladne organizacije, prav tako pa tudi zasebni zavodi ter ustanove. Najbolj številna so društva, saj med temi tremi skupinami predstavljajo približno 90 % vseh nevladnih organizacij. Med najpomembnejše lastnosti nevladnih organizacij sodijo predvsem naslednje (Vaupotič et al., 2011, str. 8):

- Ustanovitelji so domače ali tuje fizične ali pravne osebe zasebnega prava;
- Niso ustvarjene zaradi pridobivanja dobička;
- Delujejo samostojno ter so neodvisne od drugih subjektov, zlasti od državnih organov, gospodarskih družb in političnih strank;
- Člani svobodno določajo cilje delovanja nevladne organizacije oz. združbe ter izbiro sredstev za njihovo doseganje, pri čemer jih omejuje le pravni red;
- Ustanovljene so prostovoljno, sodelovanje v njih je prostovoljno in običajno vključuje prostovoljsko delo.

Kostanjšek (2007, str. 21) navaja, da sodi Slovenija po številu društev glede na število prebivalcev v sam evropski vrh. V Sloveniji skoraj 60 % društev predstavljajo športno-rekreacijska društva, gasilska ter kulturno-umetniška društva. Slaba razvitost drugih tipov nevladnih organizacij oz. združb predstavlja slabo izkoriščenost pomembnih potencialov, kateri se skrivajo v sferi, kot so na primer blaginjski potenciali (socialno in zdravstveno varstvo ter izobraževanje), tako pa se manj kot 12 % vseh slovenskih organizacij ukvarja s temi pomembnimi dejavnostmi. Pri upoštevanju pomena teh organizacij oz. združb je treba upoštevati tudi to, da je velik del usmerjen predvsem v zadovoljevanje potreb lastnih članov. Tako v javno dobro deluje sicer 87 % vseh profesionalnih nevladnih organizacij oz. združb ter kar 81 % vseh fundacij.

1.3.1 Dejavnosti oz. naloge društev

Zakon pa ne vsebuje konkretnih določb o dejavnosti, katero društvo opravlja na nedobičkovni podlagi. Opredelitev dejavnosti mora namreč dati odgovor na vprašanje, kako ter s katerimi aktivnostmi bo društvo dosegalo svoj namen. Sicer društvo ni omejeno s številom ter raznovrstnostjo nepridobitnih dejavnosti, s katerimi se želi ukvarjati. Čeprav izberejo recimo šport za glavno nepridobitno dejavnost in imajo tako npr. ime "športno društvo y", se lahko še vedno ukvarjajo recimo s kulturo (Ustanovitev društva, 2015).

Vaupotič et al. (2011, str. 12) pa navajajo, da pri določanju dejavnosti oz. nalog društva izhajamo iz namena in ciljev društva. Vprašati se moramo, kakšne dejavnosti bodo člani društva izvajali ter katere naloge bodo morali opraviti, da bodo dosegali cilje in namene društva. Pri tem moramo imeti v mislih tudi to, da je društvo nedobičkovno združenje in zato v prvi vrsti izvaja nedobičkovne dejavnosti. V statutu društva moramo tako posebej naštetih nedobičkovne dejavnosti oz. naloge ter pridobitne dejavnosti oz. naloge. dobičkovne dejavnosti se lahko opravljajo le, če so povezane z namenom in cilji društva in neposredno pripomorejo k uresničevanju namena in ciljev, pri čemer doprinos ni izključno v

zagotavljanju prihodkov društva. Dobičkovne dejavnosti se lahko opravljajo tudi kot dopolnilne dejavnosti nedobičkovnim dejavnostim, pri čemer dobičkovna dejavnost skupaj z nedobičkovno dejavnostjo sestavlja določeno storitev ali dosežek oz. zagotavlja boljšo izkoriščenost osnovnih sredstev društva. Slednje morajo biti navedene v skladu s standardno klasifikacijo dejavnosti.

1.3.2 Struktura društev

Struktura organiziranosti vsakega društva je utemeljena s temeljnim aktom društva po načelu samostojnosti ter svobodnosti, vendar je njena opredelitev vezana na pristojnosti ter odgovornosti upravljavcev ter vršnega managementa, medtem ko so odgovornosti ter pristojnosti nižjega in srednjega managementa sprotna dejavnost managerjev (Kostanjšek, 2007, str. 26).

Struktura oz. organi društev so običajno naslednji (Petek, 2013, str. 58):

- **Predsednik**, ki zastopa društvo v pravnem prometu, občni zbor ga izbere in izvoli ter sicer za dobo, katera je določeno v statutu;
- **Občni zbor** sestavljajo vsi člani društva. Njegova naloga je sprejemanje statuta in njegovih sprememb, potrjuje finančni načrt, voli predsednika in ostale organe ter sprejema vse ostale temeljne odločitve;
- **Blagajnik** vodi materialno ter finančno poslovanje ustrezno po pravilniku o finančno materialnem poslovanju, katerega sprejme upravni odbor v skladu z zakonom in podzakonskimi predpisi ter statutom;
- **Tajnik, sekretar** skrbi za delovanje administrativnega ter strokovno tehničnega dela in za koordinacijo med organi društva.
- **Nadzorni odbor** spremlja in nadzoruje delo upravnega odbora ter drugih organov in opravlja nadzor nad materialnim in finančnim poslovanjem;
- **Upravni odbor** je izvršni organ občnega zbora, kateri opravlja organizacijska, administrativna ter strokovno tehnična dela in vodi delo ter aktivnosti društva med dvema občnima zboroma ustrezno po programu ter sklepah, kateri so sprejeti na občnem zboru;
- **Disciplinska komisija** vodi disciplinski postopek, ugotavlja disciplinske prekrške in kršitve ter svoje disciplinske ukrepe izreka v skladu z disciplinskim pravilnikom.

Društvo mora imeti nujno občni zbor, kot najvišji organ torej osebo za zastopanje - predsednika društva ter organ, ki vrši nadzor nad poslovanjem društva. Ostale organe ima, kadar ima društvo večje število članov, je pa vsekakor potrebno opredeliti pristojnosti vseh organov že ob ustanavljanju (Petek, 2013, str 59).

1.3.3 Financiranje društev

Za društva mnogi menijo, da se financirajo zgolj s prostovoljnimi prispevki članov ali uporabnikov. Tudi sami odgovorni v društvih se ne zavedajo vseh obveznosti, ki jih imajo in o nevarnostih, ker enostavno niso obveščeni. Praviloma so mnenja, da mnogih stvari njim ni potrebno vedeti ali urejati, ker so enostavno samo društvo (Sorko, b.l.).

Financiranje dejavnosti je urejeno z ZDru-1, premoženje društva pa sestavljajo denarna in druga sredstva. Vrste donosov so tako naslednje (Sorko, Zakon o društvih (ZDru-1), 2011):

- Članarina;
- Javna sredstva;
- Donacije;
- Volila ter darila;
- Sofinanciranje iz naslova materialnih pravic in dejavnosti društva;
- Oglaševanje in sponzorstva;
- Sofinanciranje s strani mestnih in državnih organov;
- Drugi viri.

Društvo tako ne sme deliti svojega premoženja članom, kakršna koli delitev pa je nična. Tudi v primeru prenehanja društva velja prepoved delitve premoženja. Če društvo pri delovanju svoje aktivnosti ustvari dodatek prihodkov, ga mora izkoristiti za izpolnjevanje svojega namena ter ciljev oz. za opravljanje nedobičkovne dejavnosti, določene v temeljnem aktu.

Kot navaja Kostanjšek (2007, str. 24), je financiranje najpogostejša težava v življenju ter delovanju društev. Tako je uspešnost društva odvisna od uspešnosti posameznikov, ki so v društvu aktivni. Določena društva, ki pri svojem delovanju ne potrebujejo večjih finančnih sredstev, se lahko financirajo samo s članarino, medtem ko članarina v nekaterih drugih društvih predstavlja zanemarljiv znesek. Članarine, katere plačujejo člani društev, niso obdavčene, kar pa ne velja za druge prejemke, katere prejemajo društva (prodaja strokovne literature, nakazila sponzorskih sredstev ali oglaševanje na raznih tekmovanjih).

Načini financiranja športa pa se med seboj razlikujejo, zato obstaja več modelov financiranja športa, in sicer (Kostanjšek, 2007, str. 24):

- Ameriški model, ki temelji na zasebnem kapitalu, ki financira šport s sponzoriranjem, z zasebno lastnino klubov in s prodajo pravic prenosov, v socialističnem modelu pa šport financira država;
- Zahodnoevropski model pri katerem so glavni finančni vir športa lokalne vlade ter prebivalci.

Pri nas v Sloveniji so v nekdanjem sistemu podjetja precej ter z visokimi zneski podpirala šport, vendar brez komercialnih namenov. Odnos podjetij se po osamosvojitvi ni bistveno spremenil, vendar pa so mnoga športna društva prišla v finančne težave zaradi propada velikih podjetij, ki so jih financirala. Mnoga uspešna podjetja pa danes še naprej financirajo športna društva, zato lahko trdimo, da je bil prehod iz enega sistema v drugega relativno uspešen ter je danes slovenski model financiranja vse bolj podoben zahodnoevropskemu modelu (Kostanjšek, 2007, str. 24).

3. člen ZDru-1 (2011) pa predpisuje tudi to, da ni dovoljeno ustanoviti društva, čigar namen je ustvarjanje dobička ali pa društva, čigar izključna dejavnost je pridobitna dejavnost, niti ni dovoljeno delovanje takšnega društva. To pa ne pomeni, da društva ne smejo opravljati dejavnosti, s katerimi pridobivajo sredstva za izpeljevanje svoje dejavnosti.

1.3.4 Zakonska ureditev društev

Temeljni predpis, ki opredeljuje delovanje društev, je ZDru-1 (2011), ki je začel veljati 28. junija 2006 in je bil do leta 2011 malenkost spremenjen in dopolnjen. ZDru-1 se uporablja tudi za zveze društev, ko se dve ali več društev zaradi izvedbe svojih skupnih interesov odločijo za ustanovitev zveze. Tak tipičen primer so recimo panožne športne zveze. ZDru-1 tako opredeljuje določila in predpise, katere morajo športna društva kot pravne osebe upoštevati pri svojem finančno-materialnem poslovanju.

V skladu z zakonom mora vsako društvo zagotavljati podatke o svojem materialnem in finančnem poslovanju v obliki in na način, kot je to določeno v ZDru-1, temeljnem aktu o ustanovitvi ter veljavnih računovodskih standardih. Poročilo o materialnem in finančnem poslovanju mora vsebovati resnične ter natančne podatke o poslovanju in premoženju društva. V skladu z veljavnimi predpisi pa so društva dolžna pri svojem poslovanju upoštevati poseben računovodski standard za društva. Eno izmed pomembnejših določil omenjenega standarda je, da morajo ob koncu leta društva sestaviti letno poročilo, katero obsega bilanco stanja ter izkaz uspeha. Letno poročilo je sestavljeno na podlagi popisa sredstev ob koncu leta ter iz poslovnih knjig, katere morajo biti vodene na način, kateri omogoča izkazovanje podatkov, ki so potrebni za sestavo letne bilance ter izkaza uspeha. (Kostanjšek, 2007, str. 27).

Načeloma je predpisan sistem dvostavnega knjigovodstva, razen za tista društva, ki se v svojem temeljnem aktu opredelijo za uporabo enostavnega knjigovodstva. To predvsem velja za tista društva, ki ne opravljajo pridobitne dejavnosti oz. izpolnjujejo določenih pogojev. Tako je za ta društva dovolj le vodenje knjige prejemkov in izdatkov (blagajniški dnevnik), preostale podatke pa zagotovijo z letnim popisom ter ocenitvijo. (Kostanjšek, 2007, str. 24).

Kostanjšek (2007, str. 25) navaja še to, da so: »društva pravne osebe ter so dolžne opravljati plačilni promet preko transakcijskih računov odprtih pri bankah. V zaključnem računu

morajo društva tako zajeti vsa denarna sredstva s katerimi razpolagajo. Nadzor nad finančnim poslovanjem društev pa opravljajo AJPES, Davčna uprava Republike Slovenije ter računsko sodišče, katero ima nadzor nad porabo javnih sredstev. To pomeni, da ima računsko sodišče pooblastila, da nadzoruje namembnost, zakonitost, gospodarnost ter učinkovitost porabe javnih sredstev, katera društva prejmejo za izvajanje svojih dejavnosti. Gre za sredstva, katera društva in zveze prejmejo iz občinskega ali državnega proračuna, prav tako pa tudi za sredstva prejeta iz iger na srečo«.

1.3.5 Športna društva

Športna društva so ena izmed najbolj razširjenih oblik izvajanja različnih športnih dejavnosti. Po Kavčič (2010, str. 51) jih delimo na: »Primarne in sekundarne. Med primarne izvajalce uvršča društva, zveze, zavode, ki izvajajo vadbene procese, med sekundarne pa šole, vrtce ...«. »Športna društva skupaj z nacionalnimi športnimi zvezami razvrščamo med najpomembnejše primarne izvajalce športne dejavnosti, saj se v njih transformacijski proces (vadba) neposredno udejanja (Kavčič, 2010, str. 51).«

Športna društva delujejo v skladu z državno zakonodajo (Zakon o društvih, Zakon o športu, davčna zakonodaja ...), ob tem pa pri delovanju upoštevajo tudi interne akte, pravilnike ... Kadar izpolnjujejo pogojem javnih razpisov, se delno lahko financirajo tudi iz tega vira. Sicer pa so to članske organizacije, ki največkrat vključujejo programe športne vzgoje in rekreacije. ter kakovostnega in vrhunškega športa. Programi športnih društev lahko obsegajo različne dejavnosti, ki so jih ob ustanovitvi opredelili v statutu. Za svoje delovanje lahko najamejo športno infrastrukturo in druge športne objekte.

1.4 Opredelitev strateškega managementa

Pojem strateški management angl. *Strategic Management* je izpeljan iz besede strategija, kar pomeni postopki in načini za doseganje določenega cilja, pridevnik strateški pa lahko pomeni bodisi nanašajoč se na strategijo ali na nujno pomembna ter potrebna dejanja. Strateško upravljanje je pojem, ki se je v literaturi o poslovnem upravljanju pojavil sredi sedemdesetih let, enotne opredelitve tega pojma pa še danes ne poznamo. Tako nekako ni predpisane opredelitve za ta pojem in gre torej za strateško upravljanje in vodenje (Kostanjšek, 2007, str. 15 & Mitrović, 2006, str. 23).

Bryson (1995, str. 9) pa opredeljuje strateško planiranje kot skupek nekih konceptov, orodij ter procesov, kateri pomagajo vodstvu podjetja oz. organizacije, da se ti pri svojem delu odločajo uspešno in učinkovito ter v skladu z zamišljeno vizijo pa tudi poslanstvom podjetja oz. organizacije.

Duhova (2015, str. 70) meni, da je osrednja naloga strateškega managementa ustvarjanje, iskanje ter obvladovanje strateških uspešnostih potencialov podjetja, za katere je potrebno zagotoviti potrebne vire. Obstoječi uspešni potenciali se odražajo v pridobljenih izkušnjah

podjetja v zvezi s tehnologijami, trgi ter strukturami in družbenimi procesi. Izražajo se v realiziranem strateško uspešnem položaju na trgu, predvsem glede na njihovo konkurenco. Novi uspešnostni potenciali pa temeljijo na razvoju sposobnosti, ki so v prihodnosti primerne za doseganje prednosti pred konkurenco, nastanek in poznejši razvoj podjetja pa sta povezana s potrebami okolja. Seveda ne gre samo za obstoječe potrebe, ampak tudi za razvoj novih. Zamisli o ustvarjanju novih potreb v lastnem okolju in s tem o ustvarjanju novih strateških možnosti izhajajo iz politike podjetja, tako pa se te ideje uresničujejo na ravni strateškega managementa s strategijami. Z njimi se ne določajo samo načini nastajanja ter razvijanja podjetja, ampak tudi način oblikovanja možnosti za to.

Koraki v procesu strateškega managementa pa so naslednji (Stone, 2004, str. 16–18):

- Narediti zunanjo in notranjo analizo okolja;
- Definirati namen ter osnovne cilje, katere želi doseči organizacija;
- Izbira in izvajanje strategije;
- Analiza na podlagi priložnosti ter nevarnosti in pa prednosti ter slabosti v podjetju (SWOT analiza);
- Nadzorovanje izvajanja strategije.

Po opravljenih vseh omenjenih fazah management dobi povratne informacije o pravilnosti izvajanja strategije ter o doseganju zastavljenih ciljev v strategiji. Te povratne informacije so v managementu nujne za nadaljnje uspešno planiranje strategij.

Razlogi za strateški management v nedobičkovnih organizacijah pa so naslednji (Kostanjšek, 2007, str. 16):

- Začetek delovanja (po hitrem ter uspešnem začetku nastopi premišljanje o prihodnosti);
- Težnja za rast aktivnosti oz. dejavnosti (potrebno je nadzorni organ prepričati o potrebi rasti);
- Želja po stabilnejšem financiranju ter diverzificiranju sredstev;
- Spremembe in prilagoditve v vodstvu z avtoriteto ali nekimi drugimi željami oz. potrebami;
- Skladno delovanje in aktivnost managerskih skupin v večjih nedobičkovnih organizacijah;
- Razširjena vloga društva oz. organizacije z avtoriteto zunanjih vplivov;
- Želja po združevanju enot, katere delujejo samostojno v okviru širšega programa;
- Zakonske zapovedi po planiranju zaradi financiranja, licenc ipd.
- snovanje vizije, mobiliziranje, prepričevanje ter povezovanje partnerjev oz. udeležencev;
- Interesni pritiski ter ogrožanje organizacije, načrtovanje obrambe in pobude.

Kot navaja Pučko (2008, str. 12) je strateški management bolj filozofija kot eksaktna tehnika, ki temelji na dinamiki okolja podjetja. Gre za poslovno filozofijo v tem smislu, da nam daje neko vizijo kaj je ter kaj naj bo poslovna dejavnost podjetja. Prav tako avtor uporablja za strateški management pojem strateško upravljanje.

Strateški management oz. planiranje pa prinaša organizacijam številne koristi, in sicer (Konrad, 2003, str. 19):

- Uči strateškega mišljenja ter razvoja uspešne strategije;
- Pojasni smer za prihodnost;
- Ustvari ustrezno podlago za odločanje;
- Rešuje bistvene težave;
- Določa prioritete;
- Vnaša preudarnost;
- Sedanje odločitve pojasni s posledicami, katere bodo le-te imele v prihodnosti;
- Gradi ekipno delo, komunikacijo, sodelovanje;
- Vzpostavlja skladnost določitev med funkcijami ter stopenj v organizaciji;
- Pozitivno in dobro vpliva na moralo ter motivacijo;
- Omogoča uspešno odzivanje na določitve in spremembe v okolju
- Izboljša organizacijsko uspešnost in delovanje.

Zgoraj naštetе koristi so enotne raznim modelom strateškega planiranja, vendar pa je težko reči, da bo prav vsaka organizacija, katera se bo lotila strateškega planiranja, dosegala navedene uspehe in rezultate. Tako morajo organizacije najprej dobro poznati svoje lastne potrebe, pričakovanja, želje ter posebnosti in karakteristike. Tako pa bodo morale na podlagi tega izbrati enega izmed številnih pristopov oz. modelov strateškega planiranja, in sicer tistega, ki bo najbolj ugaljal njihovim zahtevam in kriterijem. Potem bodo morale z mnogo smisla in posluha za zunanje in notranje okolje in mnogo konsistentnosti in truda pripeljati strateško planiranje skozi korake, ki jih predvideva izbrani model. Ves čas pa se moramo zavedati, da so vsi ti pristopi oz. modeli le neke splošne smernice ter da je nerealno pričakovati od njih univerzalno uporabnost in korist, kaj pa šele končni uspeh. Zato jih je potrebno razumeti ter izkoriščati samo kot vodilo, oporo in ogrodje, nikakor pa ne kot pripomoček oz. sredstvo, katero bo samo odpravilo in premagalo vse skrbi in težave, s katerimi se sooča organizacija. Konrad (2003, str. 20).

V teoriji torej, kot sem že omenil, obstaja več pristopov oz. modelov strateškega managementa, katere so avtorji razvijali zlasti za dobičkovne organizacije, jaz pa bom v nadaljevanju svojega dela opisal tiste, katere se uporabljajo in so razvite za nedobičkovne organizacije.

1.5 Proces strateškega managementa v nedobičkovnih organizacijah

Brodnik (2009, str. 12) navaja, da bi lahko nedobičkovno organizacijo s stališča procesa strateškega managementa razložili kot dobičkovno, katere ni bistveni cilj ustvarjanje in pridobivanje dobička za delitev med lastnike organizacije, temveč je cilj ustvarjanje in pridobivanje dobička za pridobitev sredstev za vršenje svoje misije in poslanstva.

Proces strateškega managementa vključuje niz medsebojnih zaporednih korakov. Najprej člani organizacije oziroma združbe analizirajo trenutno situacijo, nato se odločajo o oblikovanju in sestavi strategij, postavijo izbrane strategije v akcijo ter na koncu ovrednotijo strategijo ter jo po potrebi tudi spremenijo ali preoblikujejo. Proces je sestavljen iz temeljnih funkcij managementa torej planiranja, vodenja, organiziranja in kontroliranja. Torej je proces strateškega managementa proces oblikovanja in sestave strategije, vrednotenja ter uresničevanja le-te (Kačič, 2015, str. 31).

Po (Pučko, 2008, str. 119) lahko sam proces opredelimo kot sistem, ki ga sestavljajo tri faze, in sicer faza planiranja, faza postavitve planskih domnev in faza uresničevanja. Vsako fazo pa sestavljajo posamezni koraki, kar je predstavljeno v Tabeli 2.

Tabela 2: Proces strateškega managementa

PLANSKE PREDPOSTAVKE	PROCES STRATEŠKEGA PLANIRANJA				URESNIČEVANJE IN KONTROLA
Ocenitev okolja	Celovito ocenjevanje podjetja:	Postavljanje planskih ciljev in ugotavljanje planskih vrzeli	Razvijanje strategij:	Ocenjevanje strategij in izbira:	Taktično planiranje
Analiza poslovanja	Prednosti in slabosti		celovitih, poslovnih,		Programiranje
Vizija in poslanstvo	Priložnosti in nevarnosti		funkcijskih		Predračunavanje
					Kadrovanje
					Usmerjanje
					Kontrola

Vir: D. Pučko, Strateški management I, 2008, str. 119.

Kot navaja Čater (2014a) je opredelitev managementa nedobičkovnih organizacij sledeča: to so tiste organizacije, katere so oproščene plačevanja dajatev, katerih primarni cilj je koristiti združbi, ni pa njihov cilj ustvarjanje dobička. Njihov namen je, da zagotavljajo storitve, ki so za širšo družbo dragocene ter jih dobičkovno usmerjene organizacije ne morejo oz. jih nočejo zagotavljati. Tu gre večinoma za javne dobrine, kjer so njihovih koristi deležni tudi posamezniki, kateri sicer zanje plačujejo (npr. javna razsvetljava).

Proces strateškega managementa pa si ne moremo predstavljati brez petih temeljnih opravil oz. nalog, in sicer: (Pučko, 2008, str.120; Thompson & Strickland, 1999, str. 98):

- **Oblikovanje vizije, kam je podjetje namenjeno ter osnovanje poslanstva** – cilj tega opravila je, da natančno opredeli namen obstoja podjetja, njegovo filozofijo in predvsem prihodnost podjetja. Šele na podlagi teh vodil lahko podjetje oblikuje ustrezno strategijo, kako priti do neke želene točke;
- **Oblikovanje strategije** – na tej točki je pomembno, da podjetje pogleda svoje cilje, ki jih želi doseči in vizijo ter nato izbere ali izdelava ustrezno pot, s katero bo prišlo do zelenih rezultatov;
- **Postavljanje ciljev** – tu gre predvsem za to, da zna podjetje svoje cilje izraziti tudi v številkah ter si tako natančno zastaviti rezultate, ki jih želijo doseči na kratki (v obliki širokih ciljev) in tudi na dolgi rok;
- **Uspešna ter učinkovita implementacija strategije v praksi** – še tako dobra strategija ni vredna ničesar, če ni tudi pravilno, uspešno in učinkovito implementirana v praksi. Pri tem je pomembno, da se vsak član podjetja zaveda strategije podjetja ter svoje delovanje organizira tako, da po svojih močeh prispeva k njeni uresnitvi;
- **Ocenjevanje uspešnosti ter sprejemanje popravkov** – pomembno je, da podjetje nadzoruje rezultate in delovanje podjetja ter zunanje dogodke, ki so neposredno povezani z delovanjem podjetja, saj lahko le tako pravočasno ukrepa in organizira popravne ukrepe, kateri nastalo situacijo zopet spravijo v red.

Tu pa lahko omenim še tri faze procesa strateškega managementa v športnih organizacijah oziroma združbah, katere navaja Čater (2014, str.5) in so prikazane v Sliki 1.

- Planiranje;
- Uresničevanje (organizacijske ter vodstvene aktivnosti);
- Kontrola.

Slika 1: Faze procesa strateškega managementa v športnih organizacijah oz. združbah



Vir: T. Čater, *Strateški management v športu – 1. Del*, 2014, diapozitiv 8.

Omenim pa lahko tudi težave in ovire pri uvajanju, sprejemu ter uveljavljanju strateškega managementa v organizacije. Pučko (2003, str. 361) tako opozarja zlasti na tiste notranje

prepreke in ovire, katere nastanejo iz organizacijskih spremenljivk ter jih je možno povezati s tako imenovano kulturo organizacije:

- Spremenljivost organizacijskih odnosov;
- Spoprijemanje z dvomom in negotovostjo;
- Kriznih situacij ne rešuje;
- Soočanje in spopad z novimi idejami, izzivi in dejstvi;
- Iskanje napačnih odločitev;
- Povezava z ogromnimi stroški.

1.6 Pomen in razlogi strateškega managementa v nedobičkovnih organizacijah

Ker se celotni nedobičkovni sektor povečuje, prihaja do vedno večjih finančnih problemov, tako pa narašča pomen zagotavljanja finančnih virov ter pomen managementa. Bistvo nedobičkovnih organizacij pa ni v tem, da ta ne bi smela ustvarjati dobička, temveč v tem, da dobička ne sme izplačati lastnikom. To pomeni, da z njim ne morejo prosto razpolagati, vloga managementa pa je v smotrnem gospodarjenju, tako da sredstva, katere te organizacije prigospodarijo ves čas vlagajo v vsebino ter nadaljnji del svoje aktivnosti oziroma dejavnosti. (Čater, 2014, str. 18).

Nedobičkovne organizacije se za uvajanje strateškega managementa odločajo iz različni razlogov (Nutt. 1992, str. 20–21):

- Zaradi rasti ali začetka delovanja, kar pomeni, da je po vsakem uspešnem začetku potrebno razmišljati o prihodnosti;
- Zaradi potrebe po stabilnejšem financiranju;
- Zaradi želje po rasti dejavnosti;
- Zaradi širjenja organizacije s pomočjo novih dejavnikov, novih uporabnikov ali novih upravljalcev;
- Zaradi potrebe po dolgotrajni usmeritvi ter možnem spreminjanju organizacije;
- Zaradi menjave vodstva je potrebna in nujna jasna usmeritev ter kontinuiteta za organizacijo;
- Zaradi zakonske zahteve po načrtovanju;
- Zaradi zahteve po povezovanju več delujočih enot;
- Zaradi usklajenega delovanja managerskih skupin v večjih nedobičkovnih organizacijah;
- Zaradi pretrganosti malodušja ter naveličanosti organizacije;
- Zaradi snovanja vizije organizacije;

1.7 Posebnosti strateškega managementa v nedobičkovnih organizacijah

Management nedobičkovnih organizacij se v številnih lastnostih loči od managementa dobičkovnih organizacij. Za management nedobičkovnih organizacij velja večina modelov in metod managementa organizacij. Kot navajajo Badelt, Meyer in Simsa, (1997, str. 130–132) med posebnosti štejejo:

- **Urejenost:** tipične sestave ter sistemi, svojska vrsta birokracije;
- **Cilji:** kompleksen ter večdimenzionalen sistem večinoma kvalitativnih in kakovostnih ciljev;
- **Tržišče ter trženje:** kljub temu, da organizacije ne opravljajo storitev za plačilo, imajo konkurente in odjemalce, strategije ter posebno tržno ponudbo;
- **Pravna oblika:** merilo za izbiranje, raznovrstnost zakonskih oblik, davki, soupravljanje ter odgovornost;
- **Financiranje:** nedobičkovne organizacije v glavnem nimajo tržne vrednote (zanje torej ni ponudbe in povpraševanja), ravno zato imajo probleme s pridobivanjem in ustvarjanjem kapitala na denarnem tržišču, imajo mnogo preostalih oblik financiranja, katere terjajo management ter uravnoveženje;
- **Osebj:** management diferenciranih zvrsti sodelavcev (prostovoljni, plačani, civilno izpolnjevanje vojaške dolžnosti ipd.) struktur ter pojavov (preobremenitev in izgorevanje);
- **Projekti:** za nedobičkovne organizacije je tipičen ogromen delež vsebinsko in časovno zaključenih aktivnosti, za učinkovitost pa so ustrezni instrumenti managementa projektov;
- **Načrtovanje ter nadziranje (angl. *controlling*):** premoč kvalitativnih ciljev nad kvantitativnimi, hkrati pa kompleksnost organizacije zahtevata učinkovito ter specifično (računalniško podprto) nadziranje in spremljanje;
- **Prežemajoče stvari:** popolno obvladovanje kvalitete ter uspešno delovanje, dolgoročne možnosti nedobičkovnega področja, sožitje plačanega ter prostovoljnega dela;
- **Spreminjanje:** ob uspešno obvladanem gibanju in spreminjanju je nujno vodenje sodelavcev ter obvladovanje nesoglasij in nasprotij.

Trunk Širca & Tavčar (1998, str. 36–37) navajata, da je stopnja javnosti za marsikatero organizacijo oz. združbo pomemben dejavnik, katerega naj manager upošteva v svojih presojah, kadar skuša to organizacijo spremeniti ali prenoviti. Pomen stopnje javnosti velja tudi za številne organizacije oz. združbe, ki jih pogosto štejejo bolj med zasebne organizacije oz. združbe (bolnišnice in javna storitvena podjetja). Vpliv javnosti se kaže v vrsti dejavnikov, vsak izmed njih lahko izniči učinkovitost v nedobičkovne organizacije prenesenih konceptov podjetij. Dejavniki javnosti so pomembni pri opredeljevanju strateških zadev ter določanju dejavnosti in primarnih strateških ukrepov. Še zmeraj pa obstaja mnogo nedobičkovnih organizacij, katere se še vedno niso odločile za vpeljavo strateškega managementa.

1.8 Glavne sestavine uspešnega strateškega managementa v nedobičkovnih organizacijah

Smith (1994, str. 28) navaja, da se mora vsaka organizacija zavedati, da bo imela koristi od strateškega managementa le, kadar se bo držala določenih načel. Glavne sestavine strateškega managementa pa so po njegovem mnenju, naslednje:

- Strateško razmišljanje sodelavcev in udeležencev;
- Zagotovitev podpore ter privrženosti vodstva, katero bo vdano strateškemu managementu;
- Zagotovitev udeležbe ter prispevanja zaposlenih, vodstva ter tudi ostalih važnih udeležencev pri strateškem managementu;
- Zagotovitev pomoči ter svetovanja;
- Načrtovanje ter izvedba strateškega managementa s strani vodstva ter ključnega osebja;
- Izvajanje analize okolja;
- Neprekinjeno nadzorovanje izvajanje plana ter popravljanje in izboljšanje akcije ob možnih odklonih;
- Spremljanje ter dokumentiranje procesa;
- Oblikovanje in sestava procesa za izvajanje strateškega načrta, identifikacija časovnega poteka ter pristojnih udeležencev, porazdelitev sredstev in sestava priorit.

2 RAZVIJANJE STRATEGIJE V NEDOBIČKOVNIH ORGANIZACIJAH

2.1 Pristopi k razvijanju strategije v nedobičkovni organizaciji

Kot za vodenje vsake organizacije, je potrebno tudi za uspešno vodenje nedobičkovnih organizacij izbrati ustrezen način za razvijanje strategije v organizaciji. Ker pa seveda popoln pristop oz. model za oblikovanje in sestavo strategije ne obstaja, je potrebno za vsako organizacijo razviti svoj model ter ga skozi postopek sprti spreminjati in dopolnjevati. V literaturi, ki opisuje področje strateškega managementa, je tako možno najti več različnih načinov in pristopov, kateri prikazujejo in opisujejo razvoj oblikovanja in sestave strategije organizacije. Tu gre za vrsto medsebojno odvisnih ter povezanih dejavnosti. Glavna naloga pristopov pa je, da managementu nekako olajšajo oziroma omilijo snovanje poti organizacije do njenega zelenega cilja. Med vsemi možnimi pristopi pa je pomembno preučiti učinkovitost ter uporabnost pristopa ustreznega tisti organizaciji, za katero bo ta pristop in način tudi praktično in dejansko uporaben (Jurca, 2009, str. 8).

In kaj strategija sploh pomeni? Strategija organizacij je način uresničevanja ciljev, smotrov, poslanstva, politike ter vanjo vgrajenih interesov udeležencev organizacij. Je torej eden izmed temeljnih dejavnikov razvoja v organizaciji. Zasledimo jo lahko v politiki, podjetjih,

vojski ter ostalih družbenih sferah, katere zasledujejo dolgoročen načrt dejanj za prihodnost. Strategija na nek način maksimizira konkurenčne prednosti ter minimizira slabe strani organizacije. Je torej potrebna za uspeh organizacij ter njihov razvoj in uspešno poslovanje.

Brus Kregarjeva et al. (2011, str. 37) navajajo, da imajo strateški management in strategije v organizacijah tri ključne vloge, in sicer:

- Strategija je pomoč pri odločanju: organizacijam olajšuje odločanje z izdelavo analiz ter spoznavanjem okolja (mikro, makro) s tem pa se dviguje raven znanja;
- Strategija je cilj prihodnosti: pri strategiji je pomembno, kaj bo organizacija postala v prihodnje. Organizacije imajo svojo smer razvoja zapisano v poslanstvu organizacije, pri kateri pa je tudi pomembna motivacija zaposlenih;
- Strategija je povezovalni proces med zaposlenimi: pomembno je, da vse udeležence v organizaciji oz. združbi po izdelavi strategije seznanijo s strateškimi cilji. Tu je ključno, da srednji management »kupi« strateške cilje »buy in« ter, da se strategije pričnejo uresničevati.

V nadaljevanju bom podrobneje opisal Brysonov pristop oz. model k uvajanju strategije v nedobičkovnih organizacijah, kateri je tudi najbolj ustrezen za oblikovanje in sestavo strategije obravnavanega področja, na kratko pa bom opisal tudi druge pristope in sicer: Nuttov in Backoffov, Martinellijev ter Burkhartov in Reussov pristop.

2.2 Brysonov pristop k uvajanju strategije v nedobičkovnih organizacijah

Avtor je Brysonov pristop razvil in izoblikoval posebej za javne ter nedobičkovne organizacije, kar je tudi njegova velika prednost. Bryson (2004, str. 32) navaja, da strateško planiranje oz. management v nedobičkovnih organizacijah ni neka logična in razumljiva zamisel, orodje ali proces ampak je nekaj več, saj obsega zelo širok spekter managerskih načinov in pristopov, ki so odvisni od okolja, kateri obkroža nepridobitno organizacijo ter od pogojev, kateri določajo rezultat poslovanja.

Kot navaja Čater (2014, str. 20) pa je njegov pristop oz. model v praksi nedobičkovnih organizacij potrjen kot eden izmed najbolj učinkovitih.

Omenjeni pristop je za oblikovanje in sestavo strategije razvoja nedobičkovnih organizacij zelo učinkovit ter sistematičen. Proces oz. model se angleško imenuje *Strategy Change Cycle* oz. ciklus strategije sprememb ter ga velikokrat srečujemo, kot model procesa strateškega načrtovanja za nedobičkovne organizacije (Bryson, 1995, str. 16).

Pri tem gre za periodično prilagoditev strategij, kar je nekako mišljeno kot procesna strategija oziroma procesualni model oblikovanja in sestava odločitev, ali zasnovan vidik

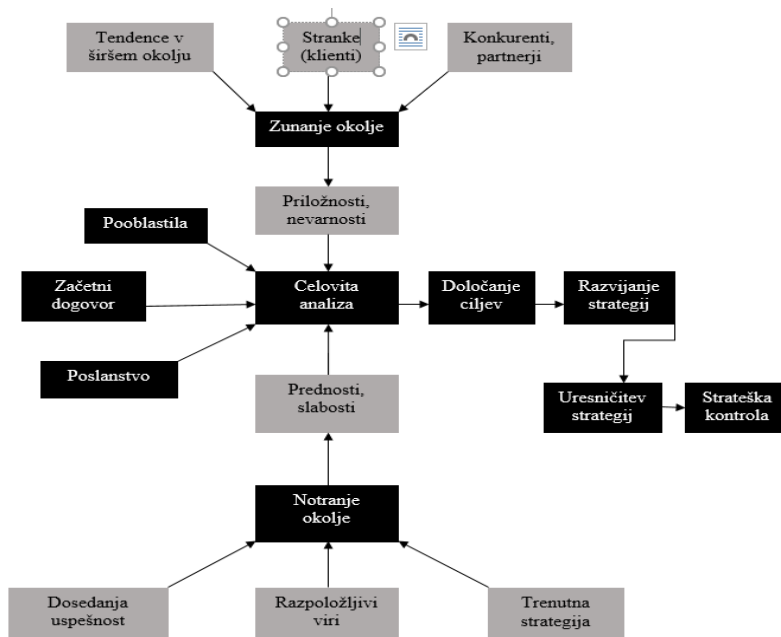
taktiziranja na dejavnostih, v katerem pa vsaka vodilna in odgovorna skupina vodi bistvene in glavne dejavnosti v procesu ter ostalim prepusti ogromen del individualnih strategij. Premišljen pristop k strateškemu managementu v nedobičkovnih organizacijah obravnava tako, da organizira in uredi sodelovanje, določi pooblastila in poslanstvo organizacije, opredeli strateška vprašanja, izpelje SWOT analizo (priložnosti, slabosti, prednosti, nevarnosti oz. grožnje), izbere vizijo združbe oziroma organizacije, razvija in sprejme ter tudi uresničuje in pa kritično presodi strategije (Bryson, 2004, str. 33-34; Jurca, 2009, str. 14).

Omenjeni pristop v nedobičkovnih organizacijah je sestavljen in oblikovan iz 10 korakov, kateri vodstvu nudijo zares pregledno ter celotno spremljanje in uspešno izpeljevanje procesa vodenja združbe oziroma organizacije. To so (Bryson, 2004, str 35):

- Izhodiščen dogovor o organiziranju procesa strateškega načrtovanja;
- Opredelitev poslanstva (namen, vloga deležnikov) in vrednot organizacije;
- Opredelitev določil in pooblastil združbe (zahteve, pričakovanja);
- Opredelitev strateških vprašanj (direktni pristop, ovalno kartografiranje, pristop s cilji, vizija uspešnega pristopa ter tenzijski pristop);
- Ocenjevanje in vrednotenje notranjega (internega) in zunanjega (eksternega) okolja organizacije;
- Razvoj strategij (ovalno kartografiranje ter oster strateški plan, petstopenjski proces);
- Pregled ter sprejem strategije;
- Opis organizacije oziroma združbe v prihodnosti – vizija organizacije;
- Uvedba ter uresničitvev (implementacija) strategij;
- Nadziranje in ponovno ocenjevanje (evalvacija) strategij.

Omenjenih 10 korakov naj bi vodilo k aktivnosti oziroma delovanju, ocenitvi, rezultatom ter učenju. Potrebno je izpostaviti, da mora iz vsakega omenjenega koraka posledično izhajati aktivnost oziroma delovanje, ocenitev, ovrednotenje ter učenje. Vrednotenje ter uresničevanje pa ne smeta čakati da bo procesa konec, temveč morata že biti vstavljena v proces ter biti tako njegov sestavni del (Jurca, 2009, str. 14). Brysonov pristop oz. model pa je prikazan tudi v Sliki 2.

Slika 2: Model oz. pristop prirejen po Brysonu



Vir: T. Čater, *Strateški management v športu - 5. del*, 2014, diapozitiv 10.

V nadaljevanju bom pojasnil in podrobno opisal posamezne korake, pred tem pa bom na kratko omenil in opisal še ostale pristope za razvoj strategije v nedobičkovni organizaciji, katere sem že omenil.

Nuttov ter Backoffov pristop je sestavljen iz petih korakov. Organizacija v prvem koraku določi svoj položaj ter smernice in napotke za prihodnost (trendi in dogodki, smernice, ideali), v drugem koraku analizira zunanje in notranje okolje (slabosti, nevarnosti, prednosti priložnosti), v tretjem koraku določi strateške cilje in namene, v četrtem koraku določi strategije za izpolnitev ciljev (celota akcijskih ukrepov ter strateške teme), v petem koraku pa ocenjuje izvedljivost in uresničljivost odbranih strategij (analiza udeležencev ter ocena nujnih sredstev). Omenjeni pristop je posplošen in poenostavljen, ker ni opredeljeno oz. prisotno poslanstvo organizacije (Nutt & Backoff, 1992, str. 4).

Martinellijev pristop nekako deluje enostavneje od ostalih ter je narejen za javne nedobičkovne organizacije. Težko bi lahko ocenili ali je to njegova prednost ali pa njegova slabost. V prvem koraku se zbirajo informacije in analiza (zunanje, notranje ter tržne ugotovitve), v drugem koraku, gre za identifikacijo kritičnih in nevarnih območij za organizacijo, v tretjem koraku se določi strateška vizija organizacije, v četrtem koraku, gre za pregled opredelitve misije in poslanstva, v petem koraku se postavijo strateški cilji ter v šestem oblikujejo strategije za posamične cilje (Martinelli, 1999, str. 40).

Burkhartov ter Reussov pristop sta ustvarila zanimiv pristop oz. model razvoja strategije za nedobičkovne organizacije. V prvem koraku organizacija začuti potrebo po uvedbi strateškega načrtovanja (določi osebe, katere vključimo v oddelek za strateško načrtovanje ter opredeli pooblastila strateškega načrtnega oddelka s strani vodstva), v drugem ter tretjem

koraku analizira in oceni notranje ter zunanje okolje (ocena uspešnosti zaposlenih, vodstva, prostovoljcev, finančne uspešnosti ter ocenitev strank in uporabnikov storitev, organizacije, katere zagotavljajo sredstva in pripomočke za delo, ocenitev sodelovanja in ocenitev lokalnih veljakov), v četrtem koraku določi glavne stvari ter najde strateške priložnosti (izdelava matrike glavnih stvari na osnovi ocene notranjega ter zunanjega okolja, razvrstitev glavnih stvari po bistvenosti ter sprememba bistvenih v strateške priložnosti ter preverjanje ali so strateške priložnosti v skladu z vizijo združbe), v petem koraku se sprejme dogovor o viziji (preverjanje in/ali oblikovanje oziroma sestava vizije ter prikaz dosedanjih aktivnosti in dela vodstvu, soglasje o glavnih zadevah ter nadaljnjem uspešnem delu), v šestem koraku pa oblikuje cilje ter strategije za njihovo izpolnitev (sprememba strateških prilik v cilje za prihodnje časovno obdobje ter izbira poti oz. strategij za doseganje posameznih ciljev). Tudi v tem pristopu ni prisotnega poslanstva združbe, kateri je v nedobičkovnih organizacijah glavnega pomena (Burkhart & Reuss, 1993, str. 121).

2.2.1 Začetni dogovor o organiziranju procesa strateškega planiranja

Da postopek strateškega managementa lahko steče, mora svet organizacije ali pa njen direktor sprejeti najbolj ustrezno odločitev, ta odločitev pa je v resnici že kar pravi sporazum, kaj bo namen tega postopka oz. celotnega napora, kakšna bo oblika, kakšni bodo koraki ali faze v okviru postopka ter koki bodo roki za ustrezno pripravo posameznih dokumentov, analiz oz. načrta ter poročil o izvedbi in uresničevanju. Potrebno se je dogovoriti, kdo bo glavni pri dejavnosti ter kdo sploh bo sodeloval v ekipi za strateško načrtovanje in odobriti ustrezne vire za izvedbo takšnega predloga (Pučko, 2006, str.23).

Kot navaja Jurca (2009, str. 14) prvotni dogovor koristi organiziranju, predvsem procesu strateškega načrtovanja. Kot pa kaže praksa, strateško načrtovanje ne bo dobro in uspešno, če na čelu projektne ekipe ne bo direktorja organizacije oz. združbe. Ves pristop se pogosto določi v napisani metodologiji, leksikonu za izpeljevanje strateškega načrtovanja v organizaciji oz. združbi ali delovnem programu.

Prvotni dogovor je potrebno dojeti kot neko odobritev, zaupnico ali soglasje predlaganemu postopku strateškega načrtovanja, njihovim vodjem, sponzorjem ter avtorjem. Kadar je organizacija vpeta v komplicirano okolje, je začetni dogovor zelo pomemben dosežek, saj ta pomeni preseganje nesoglasij med različnimi pričakovanji in interesi ter organizaciji dobro koristi kot možnost za prihodnje korake pri strateškem načrtovanju (Jurca, 2009, str. 15; Konrad, 2003, str. 32).

Pri začetnem dogovoru pa mora sodelovati ustanovitelj (občina, država, skupina ljudi itd.) in/ali organ, katerega imenuje in pooblasti ustanovitelj (direktor, predsednik, upravni odbor itd.). Zaželen pa je čim širši konsenz (Čater, 2014, str. 24).

Kot navaja Konrad (2003, str. 30) pa je namen te faze začetno iskanje sporazuma ter dogovora s ključnimi zunanjimi in notranjimi deležniki (prav tako mnenjskimi vodji) o tem,

kaj je ključen cilj strateškega planiranja. Tako si s podporo glavnih udeležencev garantiramo določne resurse, ki so potrebni za uspešno in dobro strateško planiranje (dodelitev kadrov, legitimnost, časa (pozornost in pomen) ter finančnih sredstev). Začetni dogovor naj tako obsega informacije o:

- Primernih korakov oziroma fazah;
- Vrednosti ter koristnosti strateškega načrtovanja;
- Prikazu potrebnih sredstev;
- Organizacijah, skupinah, enotah ter glavnih sodelujočih za posamične dejavnosti v okviru samega postopka strateškega planiranja (skupina za izvajanje, za strateško planiranje, nadzorovanje sprejetih strategij, ...);
- Oblikah ter časovnih terminih oz. rokih, ki so potrebni za pripravo določenih analiz, dokumentov, planov, poročil ipd.

Doseganje začetnega sporazuma pa je pogosto kar zahtevna naloga, katera od spodbujevalcev strateškega planiranja zraven prepričljive ter dobro in jasno pripravljene prezentacije omenjenih informacij o strateškem planiranju zahteva tudi dobro znanje glavnih udeležencev in vzvodov odločanja. Komplicirani odnosi, slabo znanje o procesu strateškega planiranja ter številčnost odločevalcev, otežuje in podaljšuje to uvodno fazo, vseeno pa dober uvodni nastop in predstavitev ter sporazum, ustvarijo veliko koristi, kateri pa tej uvodni fazi strateškega planiranja dajejo precejšen pomen in smisel. Bistveni namen je odkrivanje legitimnosti in široke podpore ter sestava in oblikovanje mreže glavnih akterjev (Konrad, 2003. str. 30).

2.2.2 Opredelitev poslanstva ter vrednot organizacije oz. združbe

Nedobičkovne se od dobičkovnih organizacij ločijo zlasti po poslanstvu, kateri je pri nedobičkovnih organizacijah mnogo bolj široko ter zajema družbene koristi in blaginjo (Cepin et al., 2005, str. 113).

Barnett & Wilsted, (1988, str. 61) pa navajata, da je na začetku sestave strategije organizacije nujno potrebno opredeliti poslanstvo in misijo organizacije ter slabosti, prednosti, nevarnosti in priložnosti organizacije.

(Pučko, 2006, str. 26) pravi, da poslanstvo in misija organizacije oziroma združbe v povezavi s pooblastili opravičuje obstoj organizacije. Opredelitev misije in poslanstva je odvisna od družabnikov in udeležencev, torej vseh tistih, kateri imajo interes za razvoj in delo organizacije (prostovoljni delavci, športniki, sponzorji, honorarni delavci idr.). Opredeljevanje misije in poslanstva pa mora imeti konkretni cilj, da s tem pokaže ter zagotovi, drugačnost in posebno kakovost.

Kot navaja Konrad (2003, str. 33), pa poslanstvo v zvezi s pooblastili zagotavlja združbi oziroma organizaciji razlog obstanka, ta faza pa ima dva namena, in sicer:

- Izdelati analizo udeležencev oz. deležnikov;
- Izdelati izpoved o misiji in poslanstvu (angl. *mission statement*).

Analiza udeležencev je uspešna metoda za pripravo ustreznega okolja, za diskusijo o tem kaj je poslanstvo in misija organizacije. To analizo pa je potrebno skrbno pripraviti ter jo izpeljati v naslednjih korakih (Konrad, 2003, str. 34):

- Istovetenje vseh družabnikov in udeležencev: kdo tekmuje za interes, resurse, pozornost, kakšen je položaj današnjih ter prihodnjih udeležencev, zbrano slediti notranjim pomembnejšim udeležencem (neformalne in formalne socialne mreže v združbi oziroma organizaciji);
- S pomočjo ugibanj ter vprašalnikov, skušamo ugotoviti kriterije in merila, katere udeleženci določajo združbi;
- Diskusija o tem, v kolikšni meri ter na kakšen način lahko posamezni družabniki oziroma udeleženci vplivajo na združbo (poudariti najvplivnejše);
- Obširna in natančna kakovostna presoja o tem, v kolikšni meri združba zadovoljuje merila in kriterije, katere določajo družabniki in udeleženci v organizaciji;
- Razprava o tem, kaj združba od posameznih družabnikov in udeležencev sploh pričakuje in potrebuje;
- Ustvariti lestvico najvplivnejših družabnikov in udeležencev.

Tako morajo načrtovalci najprej spoznati vse družabnike in udeležence, jih razporediti po njihovem imenu in ugledu ter iz teh izhodišč dati ocene glede združbe oziroma organizacije. Mnenje udeležencev o organizaciji je seveda nujno za njen uspešen rezultat in uspeh, poznavanje le tega pa je prvi korak v vrsti odkrivanja zadovoljstva vseh družabnikov oziroma udeležencev, kar pa je seveda tudi cilj in namen strateškega planiranja. Spoznanja ter ugotovitve naj izpopolnijo shemo družabnikov oziroma udeležencev združbe, katero so pripravili že v prvi fazi strateškega planiranja. Model pa naj ne prikazuje samo števila družabnikov in udeležencev, ampak tudi njihovo vplivanje na združbo oziroma organizacijo in medsebojna razmerja. (Konrad, 2003, str. 34).

Pri določanju poslanstva in misije gre za sestavo sorazmerno stalnih ciljev združbe oziroma organizacije. Izjava o poslanstvu je nekakšna organizacija, te navedbe pa naj bi se nanašale le na določena ali kar na vsa naslednja postavljena vprašanja (Jurca, 2009, str. 16; Čater, 2014, str. 41):

- Kateri so osnovni nameni in cilji oziroma smotri organizacije in kako jih dosega?
- Kaj je poslovno področje združbe oziroma organizacije? S čim vse se bodo ukvarjali?
- Katere in koliko samostojnih enot bo združba izpopolnjevala in razvijala?
- Kateri je bistveni smisel obstoja združbe? Na katerem geografskem področju bo ta delovala in kašna bo njena širina aktivnosti?

- Na kakšen način bo združba dosegla lasten »konkurenčni položaj«?
- Kaj je glavna filozofija združbe (prepričanja, norme, obnašanja, osnovne vrednote)?
- Katere in kakšne glavne odnose bo združba razvijala s svojimi družabniki in udeleženci?

Iskanje ustreznih odgovorov na omenjena vprašanja pa lahko zahteva kar veliko časa, saj je potrebno velikokrat iskati dovoljenje v zadevah, katere so dokaj filozofske, raztegljive in subjektivne narave. Tako naj bo izpoved o poslanstvu jasna, zaokrožena, jedrnata ter hkrati tudi spodbudna za vse delavce ter vse druge družabnike in udeležence združbe. Koristi, ki naj bi jih ta faza prinašala, pa so sledeče (Konrad, 2003, str. 36):

- Pojasnjuje oz. opredeljuje namen obstoja organizacije;
- Napeljuje nas na to, kar je za združbo oziroma organizacijo dejansko bistveno;
- Predpisuje areno delovanja združbe ter pravila, katera vladajo v njej;
- Vnaša princip o namenu in smislu v strukture ter v sisteme združbe ter s tem sestavlja mehanizem za reševanje notranjih nesoglasij;
- Z razumljivo oblikovano misijo in poslanstvom je mnogo lažje prepoznati težave, kar pa je tudi za njihovo uspešno reševanje neobhodno;
- Podaja vrednote in filozofijo združbe, kateri predstavljajo glavni vir notranje moči, navdušenja, motivacije ter vdanosti delavcev;
- Predstavlja čvrsto krmilo za mobilizacijo zavesti delavcev v smeri družbeno in moralno sprejemljive misije in poslanstva ter ne le neke lastne koristi;
- Odgovori končno na zastavljena vprašanja, s čimer je združba oziroma organizacija na svoji poti oblikovanja in sestave lastne vizije dosežka dosti napredovala.

Jančič (1990, str. 74) navaja, da je izdelano poslanstvo in misija organizacije zmeraj rezultat koristi in interesov najvažnejših udeležencev organizacije, je torej kombinacija nekkih interesov ter razplet obojestranskega usklajevanja ter interesnega vmešavanja in vpliva vseh tistih ljudi, kateri imajo na združbo oziroma organizacijo, njen obstoj in delo, danes ali pa mogoče v bodočnosti, neposreden ali posreden interes ali vpliv.

Namen določanja poslanstva in misije je dvojen. Tako izdelano poslanstvo in misija na zunaj loči organizacijo oziroma združbo od drugih ter jo dela bolj prepoznavno in predvsem specifično, na znotraj pa koristi za to, da lahko vsi člani organizacije dojamajo, kaj so bistveni cilji in nameni organizacije oziroma združbe, to spoznanje pa naj bi člane tudi spodbudilo za uspehe in dosežke. V firmah trdijo, da potrebujejo misijo in poslanstvo zlasti za notranje potrebe, nekaj manj pa jim je to potrebno in nujno za sporočanje bistvenih namenov organizacije financerjem, dobaviteljem in odjemalcem. Opredelitev misije in poslanstva pa lahko onemogoči tudi veliko nepotrebnih preprirov v združbi ter usmerja aktivnosti ter razprave bolj uspešno in učinkovito. Privolitev v osnovni cilj in namen organizacije opredeljuje področja, na katerih bo združba oziroma organizacija tekmovala ali samo sodelovala ter v grobem kaže na razvoj organizacije ali njeno prihodnjo pot. Osnovno

ter socialno opravičljiva misija in poslanstvo pa je vir navdiha ter vodenja glavnih udeležencev in družabnikov pa tudi vir pobude članov organizacije (Jurca, 2009, str. 16).

Omeniti pa moram še to, da organizacije mnogokrat istovetijo poslanstvo in misijo z vizijo. Tu je smiselno izpostaviti, da poslanstvo in misija nista vizija ter da ju je zato zmotno enačiti. Poslanstvo definira razlog in namen, zakaj združba oziroma organizacija dela ravno to kar dela, vizija pa je dojemanje neke nove, želene bodočnosti združbe oziroma organizacije in jo je ob koncu postopka strateškega planiranja smiselno podati (Konrad, 2003, str. 36).

2.2.3 Opredelitev pooblastil organizacije

Cilj omenjenega koraka je pojasniti ter opredeliti pooblastila, tako formalna kot tudi neformalna, katere zunanji dejavniki (športne zveze, občina, zavodi, zakonodaja, davčna uprava, sponzorji idr.) podeljujejo organizaciji ter predstavljajo razne omejitve, zahteve, pritiske ter pričakovanja. Pooblastila torej potrebujejo zato, da se lahko obnašajo v skladu z dovoljenji in pooblastili ter da organizacija ve, kakšno avtonomijo ima pri strateškem odločanju. (Jurca, 2009, str. 15; Čater, 2014, str. 44).

Pooblastila pa izda ustanovitelj, torej vlada, občinska oblast, pristojna zbornica, pristojno ministrstvo, pristojna agencija ali urad v okviru ministrstva itd. (Čater, 2014, str. 45).

Kot navaja Pučko (2006, str. 131) so neformalna dovoljenja in pooblastila političnega nastanka v najrazsežnejšem pomenu, formalna pa so določena s pogodbami, predpisi, pravilniki itd. V takšnih odnosih je veliko tega, česar »moraš storiti« oz. »moraš delati«. Pooblastila združbe so mnogokrat opredeljena v pravilnikih, ustavi, sklepih zunanjih organov, predpisih, statutih itd. Pooblastila so za združbo bistvenega pomena, saj ti določajo njen namen, določajo polje neodvisnosti, pristojnosti ter delovanja in zamejujejo njeno odgovornost.

Navedeni korak ima štiri naloge, in sicer (Jurca, 2009, str. 15):

- Opredeliti neformalna in formalna pooblastila organizacije, vred z nosilcem dejavnosti oziroma aktivnosti ter širino pooblastil,
- Razjasniti, kaj je prepovedano in prepovedano s potrdili in pooblastili, kar lahko vodi k npr. striktno določenim namenom in ciljem ali pa kazalnikom uspešnosti aktivnosti ter delovanja organizacije,
- Razjasniti, kaj s pooblastili ni izključeno (ostre določitve prostega polja aktivnosti in delovanja) ter
- Razlaga o tem, kaj se pojmuje kot dosežek in rezultat potrdil in pooblastil, kar pa seveda lahko spet vodi k npr. striktno določenim namenom in ciljem ali kazalnikom uspešnosti aktivnosti ter delovanja organizacije.

Konrad (2003, str. 33) navaja, da je potrebno vložiti veliko truda ter pozornosti v iskanju vsega tistega, kar nam od zunaj postavljena pooblastila dovoljujejo in nam ne prepovedujejo, saj se je zmotno prepustiti pooblastilu ter ga takoj opredeliti kot našo misijo in poslanstvo. Pomembni strateški planerji lahko v okviru tistega, česar pooblastilo jasno ne prepoveduje, odkrijejo vrzel za dobro in uspešno sestavo poslanstva in misije organizacije oziroma združbe. Koristi te faze pa je možno videti natanko v tem, da nas vodi v soočanje ter poznavanje pooblastila (institucionalizacija in internalizacija pozornosti do pooblastila, udeležencev in zunanjih omejitev) torej tega, kar nam je od zunaj določeno ter kar nas v aktivnosti in delovanju omejuje ali določa. V vsem tem pa moramo videti nek izziv za sestavo potencialov, kateri bi organizaciji oziroma združbi pomenili vir boljšega delovanja.

2.2.4 Opredelitev strateških vprašanj

Na podlagi vseh prejšnjih korakov postopka strateškega managementa, ki smo jih opisali, se je potrebno v naslednjem koraku soočiti s postavljanjem in sestavljanjem strateških vprašanj oz. strateških ciljev organizacije. Pučko (2006, str. 146) navaja, da se strateška vprašanja nanašajo na glavne zadeve, ki so povezane z vrednotami, pooblastili in poslanstvom organizacije, klienti, programom storitev, kakovostjo ter njihovim obsegom, plačniki oz. uporabniki, financiranjem, stroški, tehnološko strukturo, organizatorskimi rešitvami itd. Organizacija se mora s temi vprašanji ukvarjati učinkovito in odločno, če seveda hoče preživeti in se še naprej razvijati in izpopolnjevati. Določanje strateških vprašanj oziroma postavljanje strateških namenov in ciljev organizacije pa obsega tudi reševanje preprirov in nesoglasij.

Vprašanja, katera povzročajo nasprotja in nesoglasja v postopku določanja namenov in ciljev organizacije, so naslednja (Pučko, 2006, str. 146):

- S kakimi sredstvi doseči zadani cilj?
- Čemu dati prednost?
- Kdo bo dobil in pridobil ter kdo ne bo?
- Kdaj naj bo dosežen namen oziroma cilj?
- Na kakšen način razrešiti težavo?

Do sklepa o strateških vprašanjih oz. ciljih pa se prihaja z argumentiranjem, razpravo, manipulacijo, pritiski, komunikacijo, pogajanjem itd.

Načeloma pa poznamo sedem glavnih pristopov za določanje in opredelitev strateških namenov in ciljev organizacije oz. združbe, katere prikazuje Tabela 3.

Tabela 3: Pristopi za določitev strateških ciljev organizacije

Vrsta pristopa	Način obravnave	Pogoji za pristop	Rezultati
Neposredni pristop Naj bi bil nadvse pravilen pristop za večino nepridobitnih in vladnih združb.	Prvo obravnava pooblastila, misije in poslanstva ter SWOT analize.	Ni skladnosti o ciljih, ni zadosti trdne hierarhične avtoritete, ni določene specifične vizije združbe, okolje je vznemirljivo.	Na bistvena vprašanja je odgovor delne akcije.
Posredni pristop	Evidenca raznih možnosti pred določitvijo namenov in ciljev.	Potrebna je precejšna sprememba sedanje strategije, a ponavadi ta ukrep nima neke širše podpore.	Povezovanje možnosti v celotno obliko mogočih dejanj ter razslojitev v morebitne kategorije namenov in ciljev.
Pristop vizije uspeha Ustreznejši za nepridobitne kot za javne organizacije.	Opis vizije rezultatov in uspeha. Z izhajanjem iz tega organizacija dobi vprašanja, na katera pa mora odgovoriti še pred izvedbo vizije.	Glavna razvojna vprašanja, organizacija pa nima idealnega in vzornega primera. Direktna opredelitev strateških vprašanj. Težek razvoj posebnih in natančnih ciljev in namenov.	Razvoj strategije za doseganje vizije.
Pristop s cilji Primeren za združbe s hierarhičnimi avtoritativnimi in veljavnimi strukturami in sklopi.	Opredelitev ciljev oz. kazalcev uspešnosti ter kasneje tudi opredelitev strateških vprašanj.	V združbi dovolj dobro obstaja soglasje o namenih in ciljih, cilje se da doseči ter so dovolj dobro opredeljeni in določeni.	Razvoj strategije za doseganje ciljev.
Tenzijski pristop	Vsako strateško vprašanje obsega štiri glavne tenzije v raznih kombinacijah: spremembe ter inovacije, skrb za človeške pravice ter njihove vire, ureditev produktivnosti in ohranitev tradicije. Po pregledu pooblastil, poslanstva ter SWOT analiz se določijo možna strateška vprašanja, katera se razvrstijo glede na štiri tenzije, katere smo omenili zgoraj.	Lahko se uporablja v povezavi s kakršnimkoli drugim pristopom ali pa samostojno in to tedaj, ko so stroški zmotnega določanja namenov in ciljev preveliki oz. ko je navzoča precejšna negotovost o tem, kaj strateško vprašanje sploh je.	Obsežnejše gledanje na točno določeno strateško vprašanje vodi do preoblikovanja vprašanja ter ponovne opredelitve, to pa je nujno za razvoj produktivnih strategij.

*se nadaljuje

*nadaljevanje

Vrsta pristopa	Način obravnave	Pogoji za pristop	Rezultati
Pristop sistemske analize	Sestavljen iz treh korakov, in sicer: načrt za razvojno konferenco (določitev namenov in ciljev, logistike, obsega dela itd.), izdelava vsakodnevnega urnika (načrtovanje raznih napotkov) ter opisi posebnih nalog (opisi za določitev težav, izdelava načrta modela, sestava povratne zanke itd.).	Najbolj primeren način opredelitve namenov in ciljev je takrat, ko vsebuje sistem celotnega učinka povratne zanke ter mora biti oblikovan formalno zaradi njegovega celotnega razumevanja.	Konferenčna sestava in oblikovanje celotnega sistema. Zajeti je potrebno vse informacije in pridobiti zaupanje ter razumevanje tistih, ki so vpleteni.
Pristop ovalnega kartografiranja	Uspevanje in razvoj puščičnih načrtov in diagramov.	Celotna strateška vprašanja, na akciji je poudarek, pomanjkanje časa, bistveno je zaupanje v ekipo za načrtovanje.	Zamisli o dejanjih, katere bi firma lahko izpeljala ter kako in zakaj bi jih sploh lahko izpeljala. Povezane so med seboj s puščicami, katere kažejo vzroke ter posledice in rezultate vzročnih odnosov oz. razmerij.

Vir: J.M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, 2004, str. 161-173; S. Jurca, *Strategije v nedobičkovni organizaciji: primer nogometnega kluba Jezero Medvode*, 2009, str. 19, tabela 1.

2.2.5 Ocenjevanje zunanjega in notranjega okolja organizacije

Za ugotavljanje prednosti ter slabosti je potrebno raziskati in proučiti notranje okolje, za ugotavljanje priložnosti ter nevarnosti pa zunanje okolje združbe oziroma organizacije. Največkrat so notranji dejavniki ravno tisti, ki jih organizacija lahko kontrolira, na zunanje pa organizacija največkrat nima vpliva. Priložnosti ter nevarnosti se nekako bolj navezujejo na bodoče kot pa na sedanje obdobje (priložnosti, katere se odpirajo organizaciji ter nevarnosti za obstoj ali pa uspešno in dobro delovanje), medtem ko se prednosti ter slabosti bolj navezujejo na trenutno, kot pa na bodoče obdobje (Jurca, 2009, str. 16).

Pri ocenitvi notranjega okolja se moramo usmeriti na naslednje zadeve (Pučko, 2006, str. 134–136):

- **Uspešnost poslovanja** – številne nedobičkovne organizacije so zmožne povedati kar dosti o tistih virih, katere imajo. Kar bistveno manj pa so zmožni povedati o sedanji strategiji, katero izvajajo in uresničujejo. Najmanj pa znajo povedati o tem, kako uspešni in obetajoči so. Analizirati uspešnost tendence ter poslovanja v taki uspešnosti je precej težko, saj se odgovornost in obveznost za rezultate spreminja ali pa je manj jasna.

Uspešnost poslovanja, ki je ugotovljena ter primerjave in enačenje s konkurenčnimi združbami oziroma organizacijami lahko vodijo edino do analiz in ocen, v čem je združba trdna in močna torej ima prednost in v čem šibka torej ima slabost;

- **Ocenjevanje virov** –to se lahko preprosto naredi v obliki profilov slabosti in prednosti ter lahko sloni le na analizi posloводства, narejeno je lahko analitično z upoštevanjem določenih kriterijev in meril, ki so ustrezni za oceno kvalitete določenih virov, uporabijo pa se lahko tudi vnaprej določene točkovne skale ocen in analiz virov po posamičnih kriterijih. Več prizadevanj kot se v to oceno investira, bolj se dobi neka zanesljivejša ocena. Pri ocenitvi virov nedobičkovnih organizacij pa se ta ocenitev lahko usmeri tudi na druge določene segmente, saj se pogosto uporablja razdelitev združbe oziroma organizacije na podstrukture (razmere v odnosu do uporabnikov, program storitev, finančna, raziskovalna, kadrovska, organizatorska podstruktura ipd.);
- **Sedanjo strategijo** – management združb oziroma organizacij ima velikokrat težave pri obrazložitvi o tem, kakšno in katero strategijo je združba do uresničevala ter kakšna je opredelitev sedanje strategije, ravno zato pa je zelo važno zastaviti to vprašanje ter v timu za pripravo strateškega načrta združbe podati oziroma poiskati nanj odgovor.

Pri ocenitvi zunanjega okolja pa se moramo usmeriti na naslednje zadeve (Pučko, 2006, str. 133):

- **Tendence v najširšem okolju** –kulturni, gospodarski, tehnološki ter politični trendi in tendence v domačem podokolju združbe predstavljajo najširše omejitve ter zmogljivosti za njeno uspešno delovanje v prihodnosti, ravno zato pa je potrebno te tendence in trende najti. V vsakem od omenjenih podokolj je treba najti nekaj prav tistih glavnih tendenc in trendov, ki bodo po oceni organizacije vplivale bolj odločilneje na njen razvoj in poslovanje. To odkrivanje se lahko prične tako, da se najde najprej tiste glavne razvoje in uspehe v najširšem okolju v minulem obdobju, nato pa se analizira bodoče glavne razvoje;
- **Oceno konkurence ter partnerskih združb** – kaj počnejo konkurenčne združbe ter kakšne in katere razvojne namere imajo, so zares važne informacije in pojasnila za strateško planiranje v združbah. Kakšni so »tržni deleži« organizacije ter kakšne ima konkurenca, kje so bistvene prednosti, kakšne so v teh deležih tendence in kje so slabosti njihovih konkurenčnih združb ..., so le ena izmed mnogih vprašanj, kateri vodijo do pojasnil in odgovorov, s katero in predvsem kakšno tekmo se združba srečuje ter kaj se utegne v teh odnosih v bodoče spremeniti. Tako so te ocene za opredelitev bodočih poslovnih dogodkov in priložnosti ter nevarnosti izjemno važne. Zunanje delovanje in opravljanje storitev izobraževanja, vzdrževanja, pranja, čiščenja, vodenje informacijskega sistema itd. Ocene in analize, o tem kaj se v bodočem razvoju omenjenih odnosov in razmer kaže kot dobra prilika za organizacijo ter kaj se kaže kot neko hujše tveganje in nevarnost, so organizaciji potrebne, zato da bo svoje bodoče strategije snovala na uporabi in izkoriščanju prilik ter na upoštevanju možnih tveganj in nevarnosti;

- **Analizo uporabnikov** – demografske značilnosti ljudstva ter tendence in namere v teh parametrih so bistveni podatki za strateško načrtovanje v nedobičkovnih organizacijah. Premiki v narodnostni, starostni, izobrazbeni sestavi populacije, migracijskih tokovih, ekonomsko-socialnih lastnostih ljudstva v bodočnosti ter mnogi drugi premiki so zelo važne spremenljivke za strateško planiranje v nedobičkovnih združbah. Še posebej bistvena pa je analiza in ocena tistega dela možnih uporabnikov, katerim naj bi organizacija v prihodnje služila in koristila. Analiza in ocena zahtev uporabnikov, kateri so iskali storitve in usluge v konkurenčnih združbah, lahko združbo vodi v načrtovanje sprememb njenega dela in storitev na tak način, da bo ta ugajal uporabnikom.

Rezultat in končni uspeh omenjenega koraka torej ocenjevanja zunanjega in notranjega okolja, je seznam notranjih ali današnjih slabosti in prednosti ter zunanjih ali v bodočnost usmerjenih nevarnosti in priložnosti združbe. Ti štirje podatki tako predstavljajo SWOT analizo, ona ter analiza družabnikov in udeležencev pa tvorita glavne kazalce dosežkov in uspeha za združbo. To je tisto delo, katerega združba mora opraviti, merila, katere mora izpolnjevati ter kazalci kvalitete dela, katere mora organizacija dosegati če želi preživeti ter seveda uspeti.

2.2.6 Razvijanje strategij

Pučko (2006, str.62) navaja, da se v tem koraku razvijajo tiste strategije, katere bodo pomagale reševati določena strateška vprašanja oziroma dosegati zastavljene strateške namene združbe. Strategija je tako vsak možen namig in usmeritev, katera obeta, če bo seveda izpolnjena, da se bodo razvozlala strateška vprašanja oziroma, da se bodo izpolnili strateški nameni organizacije.

Postopek razvijanja strategije se tako lahko razdeli na naslednje korake (Pučko, 2006, str 63):

- **Ugotavljanje alternativ** – razvijanje in ustvarjanje strategij se začne z iskanjem mogočih smeri, vizij ali idej za izpolnitev strateških vprašanj. Seveda je treba biti pri tem praktičen, toda brez vizije ali domišljije za rešitev strateških vprašanj je zares težko pričakovati učinkovito strateško načrtovanje v organizaciji. Potrebno je paziti, da je strategija moralna in etična, da ta dosega nadvse visoko stopnjo skladnosti med zunanjim okoljem in notranjim managementom ter da odgovarja in reagira na strateška vprašanja. Pogosta težava tega koraka pa je ogromno število alternativ, katere težko skrčimo na nek obvladljiv obseg, zato moramo izbrati ter zmanjšati alternativne strategije;
- **Ovire za izpolnitev alternativ** – tista ekipa, katera je nosilka strateškega načrtovanja, mora najti ter navesti glavne ovire za izpolnitev ugotovljenih alternativ, ne sme pa se pri tem osredotočiti na njihovo izpolnitev;
- **Glavni predlogi** pa so bistvo strateškega načrta združbe. Ko so zamisli, vizije in alternative hkrati z njihovimi uresničitvenimi problemi enkrat določene, je treba narediti dokončne predloge in vzorce strateškega vedenja združbe. Lahko pa ti predlogi

predstavljajo direktno navajanje strateških izbir in alternativ, katere naj bi združba izpeljala in jih tako tudi uresničila.

Tu lahko omenim še ovire za izpolnitev alternativ, katere navajata (Hunger & Wheelen, 1996, str. 392):

- Preusmeritev pazljivosti strateške ekipe z uspeha na vire, kot posledica težko merljivih dosežkov in rezultatov dela organizacije;
- Nameščanje nasprotujočih si namenov in ciljev, ker enostavno merilo ocenitve dela organizacije ne obstaja;
- Nepripravljenost formalnega sistema načrtovanja – načrtovalci ne želijo izboljševati sistema načrtovanja zaradi nekega spreminjanja zahtev organizacije, katere so posledica socialnih določitev in sprememb;
- Zanimanje ugodja in zadovoljstva odjemalcev na račun večanja ugodja in zadovoljstva finančnika (lokalne skupnosti ali države);
- Pomanjkanje interesa in volje za nadzor dela vodilnih organov organizacije, zaradi izogibanja preprirov oziroma spoznavanja o nemoči vplivanja in poseganja na neke pomembne in nujne odločitve.

2.2.7 Pregled ter sprejetje strategije

Jurca (2009, str. 20) navaja, da ima bistveno vlogo v postopku izdelave strateškega načrta ekipa za strateško načrtovanje, tu pa naj bi bil glavni direktor organizacije. Če direktor to odgovornost noče sprejeti, strateški management in strateško načrtovanje v združbi ne bosta učinkovita in obetajoča. Ekipa za strateško načrtovanje mora dobiti formalno odločbo za sprejetje strategij ter nadaljevanje strateške uresničitve in izpolnitve. Ta odločba pa bo potrdila zelene spremembe ter organizacijo premaknila proti zastavljenim namenom in ciljem. Tim za strateško načrtovanje pa mora za previdno izvedbo strategij usmeriti pozornost k namenom in ciljem, interesom in skrbem vseh notranjih ter zunanjih družabnikov in udeležencev.

Konrad (2003, str. 51) pa navaja, da ima sprejem strategije oz. strateškega dokumenta tudi nek simbolni pomen, s katerim lahko nagradimo vsebinsko plat, katera je okvirna v tekstu strateškega dokumenta. Koordinacijsko telo pa se mora zavedati smisla sprejema oz. podpisa takšnega dokumenta in tudi tega, da bi lahko določeni ovirali dokončno sprejetje strateškega predloga oziroma načrta, zato mora pozornost biti nujno usmerjena k vsem interesom. Z odprto komunikacijo, informiranjem ter konkretnimi popravki strateškega plana je nujno potrebno čim bolj manjšati nezaupanje in dvom.

2.2.8 Opis organizacije v prihodnosti

Kot navaja Pučko (2003, str. 125) je cilj tega koraka vizija uspeha organizacije, tu pa gre za koncept nove ter zelene bodočnosti. Doseže pa jo na takšen način, da ustvari osnutek svojega

stanja, katerega naj bi dosegla z učinkovito izvedbo strategij ter doseganjem njihovih celih zmogljivosti. Načeloma pa ima malo organizacij ustvarjeno vizijo dosežka in uspeha kljub temu, da je njen smisel že kar nekaj časa znan s strani uspešnih organizacij, teoretikov vodenja ter filozofov, kateri se ukvarjajo s sestavo združb. Seveda pa so brez neke osnovne vizije razvojne namere organizacije neurejene, nerazumljive, neuskklajene, nejasne ter posledično tudi neučinkovite.

Bryson (2004, str. 49) pravi, da je logično vizijo dosežka in uspeha nedobičkovne organizacije oblikovati v omenjenem koraku, torej pred izpolnitvijo strategij zato, ker:

- Ustvarjena vizija dosežka in uspeha koristi pri vodenju ter pospeševanju izpolnitve strategij;
- Ekipa za strateško načrtovanje, komaj med celotnim postopkom strateškega načrtovanja dobro razume organizacijo ter organizacijsko okolje, ravno razumevanje tega pa je nek temelj za sestavo ustrezne vizije dosežka in uspeha;
- Sestava vizije dosežka in uspeha mnogokrat izzove prepire, zato jo je nekako logično preložiti v poslednje korake postopka, saj do takrat sprejete aktivnosti in odločitve že precej natančno opišejo načelo sestave vizije. Na takšen način pa oblikovanje vizije ne ovira aktivnosti za opredelitev strateških dejavnosti, ampak te koristijo k lažjemu oblikovanju;
- Kadar se izkaže, da se vizije ne da določiti, se sestava neha ter se nastavi z izvedbo strategij, seveda pa se to ne sme zgoditi že na samem začetku, saj bi to ogrozilo cel postopek strateškega načrtovanja.

Usmeritev, pomen in poslanstvo vizije, je vsaj dvojen. To pomeni, da oblikovana vizija ter poslanstvo razlikujeta navzven organizacijo od drugih in jo delata prepoznavno ter specifično. Znotraj pa pomagata, da lahko prav vsi člani organizacije ugotovijo, kateri so njeni glavni cilji, ta ugotovitev pa naj bi jih navdušila in motivirala za nadaljnje dosežke. (Pučko, 2003, str.88).

Učinkovito ustvarjena vizija pa zahteva ogromno časa, predvsem pa zahteva tudi ogromno izkušenj managerjev, zato naj se jim s sestavo ne mudi, saj že sama vizija ne obljublja učinkovitega poslovanja, nekvalitetno izdelana vizija pa lahko kar precej pokvari in popači namene ter rezultate in uspeh strategije. Torej naj vizija uspeha pokaže, na kakšen način se lahko z izboljšavami ter s spremembami današnjih ter tudi minulih dejavnosti ustvari čisto nova ter predvsem boljša prihodnost in obstoj (Bryson, 2004, str.114).

2.2.9 Uvajanje ter uresničevanje strategij

Uvajanje ter predvsem uresničevanje in izvedba strateških namenov ter strategij nedobičkovne organizacije oziroma strateškega načrta je v rokah vodilnih, torej managementov, ki so odgovorni za njegovo izvedbo in uresničevanje. Praviloma sprejet strateški načrt zahteva pravo postavitev združbe, katera bo omogočila to uresničevanje in

njen dosežek. V ustrezni organizatorski strukturi bo tako nujno določiti operativne cilje in namene v zvezi z izvedbo in uresničevanjem strategij in strateških ciljev, to pa je možno narediti in doseči z izdelavo naslednjih stvari. (Pučko, 2006, str.138):

- **Predračunov**, kateri pomenijo proces ovrednotenja in ocenitve planiranih ali pa programskih aktivnosti, planiranih rezultatov ter potrebnih vnosov. Katerikoli izdelan predračun je zelo kvantitativen ter je tudi največkrat vrednosti pojem načrtnih nalog ter njihovih želenih in pričakovanih dosežkov in rezultatov. Njihova izdelava pa olajšuje kontrolo in opravljanje uresničevanja in dosežka načrtovanega;
- **Razvojnih programov**, na katere se razdeli strategija združbe. Tako je pri tem določen program s kombinacijo določenih akcij oziroma aktivnosti in virov, ki so potrebni za dosego konkretnega uspeha in rezultata;
- **Akcijskih planov**, kateri se izdelajo za krajši čas (nekaj mesecev). Njihov pomen je uspešno sredstvo za izvedbo in uresničevanje ter nadzor nad izvedbo in uresničevanjem strategij in strateških ciljev. Brez planiranja njihovih nosilcev, določenih akcij in aktivnosti, določenih sredstev ter pričakovanih dosežkov in časa, kateri je potreben za izvedbo, ni možno dokončati ustreznih programov dela;
- **Projektov**, s katerimi je mogoče včasih izvajati del strategij in strateških ciljev, lahko pa so tudi deli programa.

Nekako lahko torej rečem, da je cilj strategije doseči neko strateško konkurenčno prednost, saj ravno ona organizaciji oziroma združbi omogoča doseganje njene uspešnosti.

2.2.10 Nadziranje ter ponovno ocenjevanje strategij

Kadar je postopek uresničevanja in izvedba že kar nekaj časa v pogonu, mora združba še enkrat pregledati in oceniti strategije ter postopek strateškega načrtovanja, velik delež tega pa se lahko izvede, kot del stalnega uresničevalnega postopka. Združba se mora tako skoncentrirati na učinkovite strategije, pri vsem tem pa se mora tudi vprašati ali naj jih zamenja z nekimi drugimi, ali naj nadaljuje z obstoječimi ali pa naj jih raje ukine. Strategije, katere so neuspešne mora takoj razpustiti ali pa jih nadomestiti z nekimi novimi strategijami. Potrebno je tudi preveriti postopek strateškega načrtovanja, izpostaviti njegove slabosti ter prednosti in pa podati spremembe in določitve za izboljšanje prihodnjega kroga strateškega načrtovanja. Učinkovitost omenjenega koraka pa je odvisna od učinkovitosti organizatorskega nasveta in učenja, kateri pomeni dejanski pogled na resnično dogajanje ter odprtost za kakršnekoli nova obvestila in informacije. Če pa se pogleda na strateško načrtovanje kot na nek način akcijskega preiskovanja, se lahko vključi učenje skozi cel postopek, pridobivanje obvestil in informacij, nekega povratnega dialoga ali zveze, pa je nujna za postopek učenja združbe. Tako so strateško načrtovanje, nadziranje ter uresničevanje koraki, kateri so med seboj odvisni in povezani ter so nujni in neizogibni za uspeh združbe (Jurca, 2009, str. 23).

Menim, da je v organizacijah kot tudi v mojem omenjenem primeru za uspešno preživetje predvsem v težkih in napornih pogojih in razmerah delovanja potrebnega veliko relativnega znanja ter sposobnosti članov in vodstva združbe oziroma organizacije ali društva, predvsem glede na njihove konkurence. Zlasti pa morajo člani med seboj sodelovati in delovati kot celota ter s svojim znanjem in sposobnostmi pripomoči k uspešnosti ter predvsem razvijanju organizacije.

3 PREDSTAVITEV ŠPORTNEGA DRUŠTVA VAL ŠPORT

Val šport je šola športa za vse generacije, športno društvo, katero povezuje vse generacije ter gibanje z zdravjem. Društvo deluje in se nahaja na področju Pomurja natančneje v Križevcih pri Ljutomeru, kjer ima tudi svoj prostor, kjer shranjujemo športno opremo, zadnje čase pa tudi lokalno na vse bolj širokem področjih, saj se širimo v Ljutomer in Mursko Soboto, predvsem s svojimi tečaji in tabori. Športno društvo je bilo ustanovljeno z namenom nudenja športne rekreacije, tečajev smučanja in deskanja, rokanja, plavanja, nogometa, odbojke, nordijske hoje ter raznih drugih telesnih aktivnosti. Nudimo tudi poletne taborne za otroke, kjer je vključeno plavanje, rolanje, kombinacija teh dveh športov, ali pa se starši in otroci lahko odločijo za adrenalinski tabor, kjer se poslužujemo hoje po vrvi, obiščemo pustolovski park in se zapeljemo s kajaki in kanuji po jezeru, masaže, fitnes, vadbe crossfitt, vadbo ValFIT, osebno trenerstvo, rekreacijo za starejše osebe, organizacijo rojstnih dni, izposojajo športne opreme, prireditve, razne ponudbe za podjetja ter preprosto druženje s športom (Val šport, b.l.).

V študentskih letih sem veliko pomagal športnim društvom s svojim delom in si tako služil denar, vedno znova pa sem se spraševal, zakaj česa podobnega nebi poskusil sam, s svojim društvom, klubom, ali pozneje mogoče s samostojnim podjetništvom. Podobno vizijo sta imela dva prijatelja, športna navdušenca, s katerima smo ugotovili, da nas druži enak interes - želja po ustanovitvi nekega športnega društva. Velikokrat so na formalen in neformalen način potekali pogovori in sestanki, kako in na kakšen način bi zadevo sploh izpeljali. Naša pot nas je po končanem študiju pripeljala nazaj na severovzhod Slovenije.

V naši regiji so v primerjavi z prestolnico ali katerim drugim večjim mestom še zadeve v zvezi s športno rekreacijo otrok in mladine še dokaj nerazviti in je še veliko priložnosti. Priložnosti predvsem za nedobičkovne organizacije, kot so športna društva, saj je namen teh iz mojega vidika povezati ljudi, narediti za družbo kaj koristnega, pa naj bo to na kulturnem, ali pa na športnem področju, katerega tudi naša stroka zajema. Tako smo trije kolegi, dva od njih sva po izobrazbi profesorja športne vzgoje, prišli do točke, da bomo na nek način uresničili naš zadani cilj in smo ustanovili nedobičkovno organizacijo - športno društvo. V realizacijo ustanovitve društva smo se samoiniciativno podali leta 2012. Na samem začetku smo društvo ustanovili trije člani, in sicer Denis Hofman, Rok Balažic in Nejc Juteršnik. Vsak izmed nas je obvladal svoje področje, prav tako pa je vsak tudi pridobil svojo funkcijo v društvu. Kot idejni vodja sem Denis Hofman postal predsednik društva, Rok Balažic je

postal tajnik društva, Nejc Juteršnik pa blagajnik društva. Seveda smo se o funkcijah, naših nalogah in o tem, kar se od koga pričakuje tudi vzajemno dogovorili. Lotili smo se analize trga ter vizije in poslanstva društva, vendar je bilo naše znanje še dokaj pomanjkljivo, entuziazem in delovni elan pa ogromna. Tako smo pričeli z delom in teorijo prenesli v prakso. V začetku smo seveda imeli ogromno težav, ampak smo se sproti učili. Svoje društvo je pridobilo svoj majhen prostorček v OŠ Križevci pri Ljutomeru, kjer shranjujemo opremo društva (občina Križevci nam ga daje v najem), prav tako pa tudi svoj logotip, po katerem smo prepoznavni. Na logotipu društva je silhueta športnika v teku, saj je tek osnova gibanja in rekreacije tako otrok kot starejših. Del silhete tekača prehaja v val, kar je tudi ime društva – Val šport.

Slika 3: Logotip Val šport šole športa



Zelo hitro smo ugotovili, da brez prepoznavnosti ne bo šlo, zato smo dali izdelati tudi lastno spletno stran – www.val-sport.si. Spletna stran se od prvotne v veliki meri razlikuje, saj v začetku nismo imeli slikovnega materiala ter pravih pogojev za delo. Spletno stran smo sproti dopolnjevali, kot so se dopolnjevale tudi naše dejavnosti in aktivnosti. Aktivirali smo tudi svojo stran na socialnem omrežju Facebook, saj je vedno več spletnih uporabnikov (Prav tako tudi naša ciljna skupina) povezanih tudi na socialna omrežja. Pri informacijsko – komunikacijski tehnologiji, spletnih straneh, logotipu in slikah ter promocijskem materialu nam v veliki meri pomaga tui naš sponzor podjetje Rajkom, katero ureja omenjene zadeve.

V lokalnem okolju smo sprva pričeli s poletnimi plavalnimi tečaji in zimovanji (tečaji smučanja). Plavalni tečaji so sprva potekali samo poleti, na letnem kopališču v Murski Soboti. Takrat smo tudi prvič naleteli na negodovanja in se srečali s svojo konkurenco. Pa vendar ni bilo vse tako slabo, saj smo izpeljali tečaj s 24 tečajniki, tako otroci kot tudi njihovi starši pa so bili zadovoljni. Za tem smo naleteli na neugodno vreme in smo se nekako bili prisiljeni umakniti v Terme, kjer so nam nudili boljše pogoje kot letno kopališče, prav tako pa so bile težave z vremenom preteklost, saj smo tečaje plavanja lahko izvajali tudi v primeru slabega vremena. Že v naslednjem letu smo tečaje razširili v Terme Banovci, Terme Vivat Moravske Toplice in Kopališče Ljutomer. Tako sedaj izvajamo plavalne tečaje za najmlajše in osnovnošolsko mladino v navedenih Termah in kopališčih v počitnicah – tako poletnih in kot tudi med letom.

Podobna zgodba kot s plavanjem se je pričela z zimovanji. Organizirali smo tečaje smučanja in deskanja na snegu na Pohorju. Tudi v smučanju je bil prvi tečaj uspešen, imeli smo 14 tečajnikov, kasneje se zgodba samo nadaljuje, tečaje sedaj izvajamo v novoletnih in zimskih počitnicah, nadaljevalne tečaje pa ob vikendih, vse na smučišču Mariborsko Pohorje in Areh. Na zimovanjih sta pričela z nami sodelovati tudi Tina Matjašič in Andrej Copot (študenta FŠ), ki sta doprinesla veliko energije in delovnega elana v naše društvo. S tem smo omenjene zadeve, tako plavalne tečaje kot tudi smučanje, dvignili samo še na višjo raven, saj je ravno za smučanje vedno večje zanimanje. Opreme si še vedno izposojamo v servisu pod vzpenjačo, kadrovske pogoje pa imamo sedaj neprimerljivo boljše kot na začetku, tudi z logistiko so težave manjše, saj nam donatorji izposodijo kombinirana vozila, s katerimi izpeljemo zadane načrte.

Zadeve so se sproti pozitivno odvijale, tako da smo začeli tudi z drugimi športnimi dejavnostmi in aktivnostmi. Trenutno se veliko dogaja na odbojškarskem področju. Ukvarjamo se z odbojko za osnovnošolsko mladino, učenke imajo dva treninga na teden, vendar trenutno odbojka poteka v obliki rekreacije, ustanoviti pa želimo tudi ženski odbojškarski klub kot sekcijo našega društva, ker nam igralka odhajajo v sosednji Ljutomer, kjer pa pogoje in Odbojškarski klub imajo. Z šolskim letom 2017/2018 smo pričeli z rekreacijo za starejše osebe. To pomeni, da počasi, vendar pa vztrajno, prodiramo tudi na druga področja in veje športa. Naš cilj je predvsem, da ohranimo smučanje, odbojko in plavanje ter da v lokalnem okolju, kasneje tudi v globalnem, postanemo društvo, ki bo ponujalo široko ponudbo športno-rekreativnih dejavnosti. Prav tako pa je naš veliki cilj tudi rekreacija starejših oseb ter vadba najmlajših v vrtcih, s katerimi se bo intenzivno pričelo delati v naslednjem šolskem letu, prav tako se bodo programi na novo sestavili, tako da bo namen vsakega treninga točno znan, prav tako bomo pri najmlajših vadečih izmerili sposobnosti na začetku šolskega leta, med šolskim letom in na koncu šolskega leta in tako na podlagi različnih testov jasno videli napredek. Le ta je najbolj pomemben za prihodnje športno izobraževanje in udejstvovanje. Podobno bomo uredili na področju vadb za starejše, kjer se bomo povezali z zdravstvenim domom Ljutomer, sami pa bomo na začetku leta izmerili vadečim kožno gubo, telesno težo in pa pritisk, enako bomo ponovili med letom in na koncu vadbene sezone. Menimo namreč, da je povezava športa in medicine ključnega pomena, prav tako pa mora imeti vsaka vadbena skupina svoj cilj in prostor za napredek.

V zadnjem času se prijavljamo tudi na raznorazne projekte na področju gibanja, nekateri izmed njih so intervencijski. Kot partnerji smo v pomoč več šolam pri izvajanju projekta Zdrav življenjski slog, kateri je največji intervencijski projekt na področju športa pri nas. V Sloveniji se izvaja pod okriljem zavoda Planica in Ministrstva za šolstvo in šport, prav tako pa je financiran iz obeh omenjenih institucij. Osnovne šole projekt izvajajo na svojih matičnih šolah, mi smo pa partner pri izvedbi plavanja, smučanja in poletnih taborov preko omenjenega projekta pri OŠ Bogojina, OŠ II Murska Sobota in OŠ III Murska Sobota. Na igriv in zanimiv način se otrokom preko ŠD Val predstavi plavanje, smučanje in pa dejavnosti v poletnih taborih, prenekateri otrok pa se nato udeleži dejavnosti preko društva prav zaredi omenjenega sodelovanja v projektih in nas tako spozna. Otroci v vrtcih in nižjih

razredih osnovne šole so kot gobice za brisanje table, le da oni namesto krede v sebe vpijajo motorične informacije. Tega se v našem društvu zelo dobro zavedamo in prav zaradi tega je temelj naših dejavnosti osnovna motorika. Pravkar smo se prijavi tudi v Projekt veter v laseh, nacionalno športno – družbeno akcijo, katera se odvija že kar nekaj let. Preko le te akcije bomo izvedli dan športa našega društva, temeljna misel dogodka pa bo zdrav način preživljanja prostega časa namesto posedanja pred telefonom in slabe družbe, kar na koncu lahko pripelje tudi do zasvojenosti. Omenjeno pa je tudi glavna nit letošnjega projekta veter v laseh – s športom prosti zasvojenosti 2018.

Velja še omeniti, da smo zadnjem času zelo aktivni tudi na družbenih omrežjih, vse naše dogodke, treninge, tabore, tečaje, je možno v obliki slikovnega gradiva spremljati preko le teh omrežij, imamo pa seveda tudi svojo spletno stran (www.val-sport.si), na kateri se lahko prijavite na tečaj ali pridobite koristne informacije o nas ter pogledate našo galerijo slik., preko strani nudimo tudi možnost izposoje opreme, možnost prijave na praznovanje rojstnih dni ali pa si vedno znova pogledate osvežene novice, saj je stran narejena tako, da kar objavimo na socialna omrežja, se avtomatsko generira tudi na spletno stran in ste tako lahko informirani z vsemi našimi novostmi. Predvsem si želimo še naprej uspešno delovati na področjih, katere že zelo dobro zastopamo v našem okolju, to je predvsem plavanje, smučanje, vadba za starejše in odbojka, ter pridobivati še dodatno novo znanje predvsem na področjih vadbe za najmlajše, vadbe za starejše in rekreacijo za odrasle in morda sodelovati tudi z drugimi organizacijami oz. društvi, ter nekako združiti moči v našem okolišu. Naša tiha želja pa je tudi nakup službenega vozila, s katerim bi si v veliki meri olajšali marsikatero naše delo ter logistiko.

Športno društvo Val sledi načelu samoupravljanja članov društva ter načelu javnosti. Društvo o vsem svojem delovanju obvešča ožjo in širšo javnost, le v primerih strokovne, poslovne ter druge tajnosti podatkov se javnost pri delu društva lahko izključi.

4 RAZVIJANJE STRATEGIJE V ŠPORTNEM DRUŠTVU VAL ŠPORT

Poznamo različne strategije, ki uporabljajo različne pristope in so namenjene različnim nedobičkovnim organizacijam, zato je smotrno uporabiti tisto, ki je za razvoj nekega športnega društva najprimernejša. Športno društvo Val je na dobri poti, vendar je potrebno določene smernice začrtati s pomočjo strategij. Na osnovi predelane literature sem prepričan, da je Športno društvo Val najprimernejša strategija Brysonovega pristopa, le ta je tudi najbolj dodelan ter razčlenjen.

4.1 Organizacija strateškega managementa

Za začetek je potrebno oblikovati in določiti prvotni sporazum o združbi strateškega managementa, ki na nek način načrtuje korake, oblike in roke za izdelavo posameznih

dokumentov ter pripravo poročil oziroma planov. Gre za neko vrsto sporazuma managementa, ki predstavlja največkrat zaporedne korake pri izvajanju samega projekta, pri tem pa opredeljuje tudi osebe, ki so odgovorne, da se sami kraki izvajajo (kaj bo namen samega postopka, kakšni in kateri bodo koraki v samem procesu, kakšna bo oblika, kakšni bodo časovni roki za pripravo posamičnih analiz planov oziroma dokumentov).

V sklopu tega je tako najprej potrebno izbrati in določiti družabnike oziroma udeležence. Opredeljeni so kot skupine, združbe ali osebe, katere imajo določene zahteve pri upoštevanju pogojev določene združbe. Udeleženci so v nedobičkovnih organizacijah stranke, zaposleni, plačniki, vodilni in podobno.

Najpomembnejši in glavni udeleženci društva Val športa so člani, ki sodelujejo v različnih dejavnostih in aktivnostih, ki jih zanje organizirajo. Vsi člani plačujejo letno članarino, nekatere športne dejavnosti pa tudi posebej (smučarski tečaj, plavalni tečaj ...). Vseh članov je trenutno 150. Število članov glede na športne aktivnosti prikazuje Tabela 4.

Tabela 4: Število članov društva po športnih aktivnostih

VAL ŠPORT	Športna aktivnost	Število članov
	Tečaji smučanja	40
	Tečaji plavanja	40
	Vadba za starejše	20
	Odbojka	25
	Tabori za otroke	25

Planiranje je za Val šport zelo pomembno, saj omogoča, da se natančno opredelijo in načrtujejo na eni strani večja učinkovitost društva, na drugi strani pa se s tem zadovoljijo uporabniki storitev in člani, kar pomeni, da le-ti ne odhajajo k podobnim društvom v bližnji okolici. Kot je razvidno iz tabele 4, je teh aktivnosti veliko, od tečajev smučanja, do tečajev plavanja, vadbe za starejše, odbojke in taborov za mladino. Prav zaradi te široke palete ponudbe je še toliko bolj pomembno, da člani in vadeči v društvu ostajajo, pridobivamo pa še nove člane. Tako se lažje formirajo skupine – po zahtevnosti in predznanju vadečih, s tem pa je vadba kvalitetnejša.

Pomembno je, da se opredelijo prioritete dejavnosti društva ter samo organizacijo društva organizirati tako, da se bodo le-te lahko tudi izvajale. Nekako so se do sedaj izvajale dejavnosti, za katere smo bili mnenja, da smo dovolj usposobljeni in katere so se v okolju izkazale za zanimive, premalo poudarka pa smo dali na prioritete dejavnosti. Sčasoma smo ugotovili, da bomo v prihodnosti posvetili čas organizaciji in sestankom o prioritetenih dejavnostih.

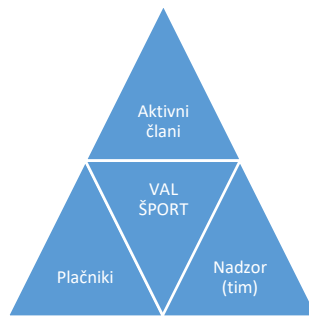
Pomembno je, da se vsi koraki, v skladu z načrtovanjem, evalvirajo s poročili, ki morajo biti oblikovana tako, da omogočajo vpogled v dejavnosti, ki se razvijajo in potekajo dobro ter v korake, ki jih je potrebnost premeniti, dopolniti ... Člani kluba morajo imeti začrtano vizijo

prihodnost športnega društva in jo skupaj, na sestankih, udejanjati, spreminjati in prilagajati. Kar se tiče poročil, smo jih v društvu Val šport že izvajali, in sicer je vsak trener, za svoje vadeče oziroma vaditelj po koncu tečaja, pa naj bo plavalni ali smučarski, ali poletni tabor, napisal poročilo.

Na tem poročilu je bilo zapisano: Pri trenerjih koliko otrok obiskuje selekcijo, kakšne so njihove obveznosti, kako obiskujejo treninge, pri odbojki pa smo vpeljali tudi sodelovanje z ženskim odbojgarskim klubom iz sosednjega Ljutomera, s katerim imamo dogovorjeno, da starejše deklice, katere imajo interes in je njihovo znanje v primerjavi z ostalimi na višji ravni ali hitreje napredujejo, lahko obiskujejo treninge v klubu v Ljutomeru, ali se celo preselijo v omenjeni klub, saj mi zaenkrat ne sodelujemo v ligaškem tekmovanju, tam pa imajo deklice za omenjeni šport glede tekmovalnega sistema mnogo boljše pogoje. Zato jih ne zadržujemo, ampak jih vzpodbujamo in sproti uvajamo v tekmovalno odbojko. Prav tako je z smučarskimi tečaji, plavalnimi tečaji in tabori za otroke, kjer vaditelji in trenerji vodijo evidence obiskov tečajev in taborov, število otrok, dejavnosti in kako otrok napreduje. Pri plavanju imamo ustni dogovor z plavalnim klubom Zdravilišče Radenci, da otroke, kateri hočejo iz naših tečajev slediti filozofiji plavanja na višji ravni začnejo obiskovati treninge v omenjenem klubu, pri smučanju pa naše tečajnike, katere evidentiramo kot tečajnike z dobrimi predizpozicijami za smučanje prvo obvestimo starše, za tem pa klub. Če pride do dogovora, otrok nadaljuje v tekmovalnem smučanju pri smučarskem klubu Branik Maribor. Pri vadbi za starejše pa imamo trenutno le evidence obiska, ampak v prihodnje prav tako načrtujemo na tem področju in pa na uvedbi vadbe za najmlajše korenite spremembe, saj hočemo uvesti planiran proces vodenja in napredovanja na treningih, merjenje napredka pred letom, med letom in na koncu leta, pri vadbi za starejše pa se bomo dodali tudi sodelovanje z Zdravstvenim domom Ljutomer, uvedli pa bomo merjenje telesne teže, kožne gube in pritiska na začetku leta, med letom in na koncu leta in bomo tako spremljali napredek.

Skupino udeležencev predstavljajo tudi stranke, ki so v omenjenem primeru sponzorji oz. donatorji društva Val šport je na trgu našel sponzorje in donatorje in sicer nam finančno pomagajo Cleangrad – podjetje za izdelavo čistih prostorov (finančna pomoč), Vipoll – podjetje za izdelavo polnilnih linij (finančna pomoč), Reflex – podjetje za izdelavo stekla (pomaga tako finančno kot z njihovimi izdelki), Sava, d.o. o. – podjetje za turistično dejavnost (pomaga tako finančno kot s kopalnimi kartami) in Rajkom, - podjetje deluje na področju informacijsko – komunikacijske tehnologije (pomaga z izdelki in finančno), Občina Križevci (najem prostorov, finančno), ostali donatorji (podjetja, katera donirajo zneske do 50 €, skoraj ni podjetja katero nam v naši občini ne bi pomagali). Na le to se nanaša slika 4.

Slika 4: Udeleženci Val športa



Plačnik je udeleženec, katerega predstavlja občina Križevci pri Ljutomeru. Le ta tudi upravlja in skrbi za občinski proračun, s katerim predvidevajo vse prihodke in vse odhodke ter druge prejemke ter izdatke v občini za eno leto. Tako sprejmejo proračun občinski svetniki po posebnem in obveznem predpisanem postopku. Prav tako je v proračunu tudi postavka – Sofinanciranje športa v Križevcih pri Ljutomeru, kjer je po kvotah točno določena višina sredstev, ki jih prejme posamezno društvo.

Naloge tima so, da natančno spremlja pristope strateškega planiranja. Vsak opravlja tudi svojo funkcijo. Načrtujejo se dejavnosti, ki bodo povečale učinkovitost društva. Prav tako se natančno opredelijo funkcije članov. Predsednik društva je tudi predsednik upravnega odbora, disciplinske komisije in nadzornega odbora, blagajnik in tajnik opravljata dogovorjene naloge, ob tem pa sta člana upravnega, nadzornega odbora in disciplinske komisije.

Začetni sporazum je zelo pomemben tako za izvedbo strateških usmeritev društva, strateški management in sam strateški plan društva. Potrebno se je odločiti, katere bodo glavne aktivnosti in dejavnosti društva ter postaviti celo organizatorsko strukturo tako, da bo to njihovo izpeljevanje najučinkovitejše.

Vsi sodelujoči pri upravljanju športnega društva Val bodo morali o svojih dejavnostih in aktivnostih v društvu pisati poročila. Vnaprej oblikovan strateški tim bo nato imel na voljo nek čas, v katerem bo odločal o prihodnosti in idejah v prihodnosti, kako bi naj izgledalo športno društvo Val v prihodnosti. Pri organizaciji planiranja bodo sodelovali člani društva in trenerji ter vaditelji, predstavniki sponzorjev in donatorjev in predstavnik občine Križevci.

4.2 Poslanstvo in vizija

Poslanstvo Val športa je: *Skrbimo za vključenost vseh generacij v športne vadbe in tabore, s tem prispevamo k zdravemu načinu življenja vseh generacij, kar želi društvo doseči z različnimi tečaji in sicer tečaji smučanja in deskanja, rokanja, plavanja, nogometa, odbojke, nordijske hoje ter različnih drugih telesnih aktivnosti. Ponujamo aktivnosti za vse generacije, ob tem pa nudijo tudi kampe za otroke, masaže, fitnes, vadbe crossfitt, vadbo ValFIT, osebno trenerstvo, rekreacijo za starejše osebe, organizacijo rojstnih dni ter nordijsko hojo. S*

strokovnim znanjem in izkušnjami ter delovnim elanom ter entuziazmom bomo nadaljevali z vključenostjo vseh generacij v gibanje, rekreacijo in vključenostjo vseh populacij v športne vadbe in taborne.

Vizija športnega društva je zelo pomembna. Za poimenovanje smo se odločili na podlagi izkušenj z delovanjem v lokalnem okolju in v delu z vsemi generacijami sodelujočih na vadbah in taborih v športnem društvu skozi vsa življenjska obdobja in tako z gibanjem zdravo živeti in povezati gibanje z mislijo – možgani za lažje delo.

Temu sledi tudi vizija organizacije: »Ustvarjati gibanje za življenje v vseh življenjskih obdobjih«. V letu 2030 bo Val šport postala najbolj prepoznavna, najbolj konkurenčna in strokovno najbolj podkovana organizacija tako v lokalnem kot regionalnem področju, ki s svojim kakovostnim in energičnim delovanjem vzpodbuja svoje člane tako s svojim sistemom dela, motiviranjem in razvojem, prav tako pa tudi z razvojem športnih programov kot razvojem samega društva pripomore k promociji rekreacije in zdravega načina življenja v povezavi z rekreacijo kot ključnega za kakovostni življenjski slog vsakega posameznika v vseh življenjskih obdobjih.

V prihodnje želi Val šport v okviru svojega društva prepoznavnost kraja gojiti s športnimi ekipami, tako je denimo v pripravi oblikovanje odbojarske ekipe, katera bo nastopala v odbojarskem ligaškem tekmovanju, za različne generacije pa želimo čim bolj razširiti dejavnosti in aktivnosti (rekreacija za starejše osebe), ob tem pa ohraniti in nadaljevati smučanje in plavanje v lokalnem okolju, kasneje pa svoje delovanje in prepoznavnost razširiti tudi nekoliko širše, predvsem pa želimo zajeti v aktivnosti starejše generacije, tržno nišo pa vidimo tudi v rekreaciji najmlajših (otroci v vrtcih).

4.3 Pooblastila

Korak je zelo pomemben, saj se z njim razjasnijo pooblastila članov Val društva, ki so sicer zapisana tudi v internem aktu društva.

Društvo je samostojno in sledi v svojem delovanju ciljem in nalogam, ki so bile sprejete ob ustanovitvi in se na seji vsako leto ne le evalvirajo, ampak po potrebi tudi dopolnijo. Prav tako društvo samostojno razpolaga s finančnimi sredstvi, ki so opredeljeni in s prejeti s finančnim načrtom samega društva.

Društvo zastopa predsednik kluba, njegova naloga, poleg trenerske, je tudi iskanje morebitnih partnerjev in sponzorjev ter donatorjev. V okviru sklepov kluba ter določil statuta, ki so bili sprejeti klub zastopa neomejeno, v primeru njegove odsotnosti pa ga nadomestita blagajnik in tajnik kluba.

Blagajnik kluba skrbi za pobiranje članarine in ostalih prispevkov ter skrbi za ostale operativne knjigovodske posle, ob tem pa je v klubu tudi trener, tajnik pa skrbi za promocijo

samega kluba, knjigovodsko dokumentacijo, poroča o finančnem stanju samega kluba in skrbi za dobro investicijo finančnih sredstev, opravlja pa tudi trenersko funkcijo.

Športno društvo ima tudi člane nadzornega odbora, kateri spremljajo delo tima in nadzirajo materialno in finančno poslovanje samega kluba (Val šport, b.l.).

4.4 Ocena zunanjega okolja

Z ocenitvijo zunanjega okolja želimo s pomočjo zbranih informacij iz tega okolja ugotoviti, kako uspešno je društvo Val šport, in sicer v koliki meri društvo izpolnjuje pričakovanja udeležencev. Prav tako je potrebno pri omenjeni oceni ob koncu opredeliti tako vplive kot tudi spremembe, ki so dolgoročno na eni strani za samo društvo pozitivni, pozabiti pa ne smemo tudi na negativne. V ta namen je potrebno narediti analizo trendov v podokolju društva, uporabnikov ter konkurence. Tendence sem ugotavljal na konkretnih statističnih podatkih, intervjujih z člani društva, objavljenih člankov in prispevkov v revijah, časopisih ter na podatkih, katere sem pridobil sam iz društvenega arhiva.

4.4.1 Naravno podokolje

Občina Križevci je del pomurske statistične regije. Meri 46 km². Sredi leta 2012 je imela občina približno 3.800 prebivalcev, približno 1.950 moških in 1.850 žensk (Glas občine Križevci, 2017, str.5).

Do Murske Sobote je 16 km, kar je cca. 20 minut vožnje z osebnim avtomobilom. Prav tako je na omenjeni relaciji avtobusna povezava. Do Ljutomera je pot dolga 7 km, oziroma dobrih 6 minut z avtomobilom. Prav tako na omenjeni relaciji vozijo avtobusi. Okoli 20 km pa je tudi do toplih v Moravskih Toplicah in Banovcih. To term Radenci, kjer se odvijajo poletni plavalni tečaji, je 9 km vožnje z avtomobilom. Cestne povezave so zelo dobre, zastojev ni, razen v primeru Murske Sobote nastajajo v primeru prometne konjice ko ljudje odhajajo v službo in iz domov. To je v jutranjih urah od 6.00 ure do 8.00 ure in od 15.00 do 17.00 ure. Logistični zalogaj nam predstavljajo edino dejavnosti, povezane z zimsko sezono. Tečaje smučanja izvajamo na smučišču Mariborsko Pohorje, ki je od kraja Križevci pri Ljutomeru oddaljeno 40 km. Svojega smučišča žal nimamo, ampak je bolj pomembno, da je za učenje smučanja interes s strani staršev in otrok. Naravno podokolje v povezavi z dejavnostmi in oddaljenostjo sem prikazal v Tabeli 5.

Tabela 5: Naravno podokolje v povezavi z dejavnostmi in oddaljenostjo od sedeža društva

Naravno podokolje	Občina Križevci / sedež društva	Občina Radenci	Občina Murska Sobota	Občina Ljutomer	Občina Moravske Toplice	Občina Maribor
Dejavnost	Treningi odbojke, vadba za starejše, vadba za najmlajše, izvedba poletnih taborov	Terme Radenci, izvedba plavalnih tečajev	Kopališče Murska Sobota, poletni tabori	Izvedba plavalnih tečajev, odbojka, poletni tabori	Izvedba plavalnih tečajev, poletni tabori	Izvedba zimovanj in tečajev smučanja
Oddaljenost od sedeža društva	Sedež	9 km	16 km	7 km	16 km	40 km

Zaenkrat Val šport deluje lokalno, kar pomeni, da so člani društva največkrat prebivalci Križevca in bližnje okolice, tečajev smučanja, plavanja ipd., pa se udeležujejo tudi otroci iz širše okolice. Tako da nam največjo konkurenco predstavljajo društva iz Murske Sobotice in Ljutomer, zato se moramo neprestano truditi, da pokažemo nekaj več kot oni. Najmlajše udeležence taborov, tečajev in odbojkaric ter vadečih na vadbah za starejše pridobivamo iz okolice, v prihodnjih letih, ko se bodo tabori in tečaji, pa tudi vadbe izvajale po vseh večjih mestih v lokalnem okolju, pa bo zadeva postala veliko lažja, saj staršem več prevozi in logistika več ne bo predstavljala težav.

Dejavnosti se odvijajo v popoldanskem in večernem času, razni tečaji pa v času počitnic in po potrebi je za skupino otrok organiziran tudi prevoz. Dejavnosti se odvijajo v telovadnicah bližnjih osnovnih šol, odbojka v telovadnici OŠ Križevci, telovadnici OŠ Ljutomer, prav tako vadba za starejše, ostale aktivnosti pa na bližnjih smučiščih in termah.

V planu imamo razširiti svojo dejavnost tudi globalno, zato je zelo pomembno, da sta tako Ljutomer kot Murska Sobota s krajem dobro povezana, kljub temu pa morajo biti dejavnosti tako za otroke kot odrasle načrtovane v poznih popoldanskih urah, se pravi v času, ko pridejo starši domov in lahko otroka pripeljejo na trening ali aktivnost. Če želimo pridobiti tudi starejšo in srednjo populacijo je zelo pomembno skrbno načrtovaje dejavnosti, kar pomeni, da izkoristimo eno vožnjo za dve dejavnosti (otroci in odrasli). To po drugi strani pomeni, da mora samo društvo zaposliti tudi več trenerjev oziroma vaditeljev, zato je potrebno to podokolje skrbno preučiti in načrtovati dejavnosti. Prav te dejavnosti pa načrtujemo v bližnji prihodnosti, da bomo lahko prostore za vadbo, telovadnice in prostore za zunanje aktivnosti zakupili v takšnih terminih, da bo možna vadba tako za starše kot za otroke ob enaki uri, s tem bi bila možnost napredka velika, prav tako pa zadovoljstvo staršev.

4.4.2 Politično podokolje

V okviru političnega okolja spoznavamo različne dejavnike (na primer zakonodajo), ki na poseben način vplivajo na aktivnosti in delovanje samega društva. V Sloveniji je bil leta 2014 sprejet Nacionalni program športa 2014–2023, »namenjen predvsem javnim, državnim in lokalnim institucijam ter je načelne, orientacijske in politične narave. Zlasti se osredotoča na urejanje strokovnih, organizacijskih in upravljalnih nalog, ki so ozko povezane s športom. Te naloge so opredeljene v letnem programu športa, ki se vsako leto sofinancira iz državnih in lokalnih proračunskih sredstev za šport in sredstev Fundacije za šport«. (Nacionalni program športa, 2014). Pravne osnove ima zapisane v Uradni list RS, št. 24/00 in 31/00.

Šport bi naj bil iz vidika političnih oblasti podprt, saj se ga smatra kot javno dobro, prav tako pa tudi pod ekonomski razred. V kolikšni meri pa občina sploh podpira šport, pa je jasno razvidno iz sprejetega proračuna občine. Iz našega vidika smo bili glede tega presenečeni, saj občina Križevci Val športu vsako leto nameni 37,50 EUR letno. Ta znesek je mizeren, zato je društvo poleg članarin in plačila tečajev za nemoteno delo poiskalo okoliške sponzorje in donatorje.

4.4.3 Kulturno podokolje

Kulturno okolje oziroma analiza omenjenega podokolja je zelo pomembna, saj nam pomaga ugotavljati, kakšni trendi so trenutno v nekem okolju in kaj je posameznikom pomembno nakazuje. Za delovanje našega društva so pomembni otroci, mladostniki, srednja generacija in starejši občani, saj so trenutno to ciljne skupine, ki jih društvo z različnimi vadbami in aktivnostmi skuša pritegniti.

Šport je v sami občini zelo popularen, vendar vsaka generacija na športne aktivnosti gleda s svoje perspektive in tega se moramo v društvu še posebej zavedati. Tako zlasti otroci in najstniki velikokrat v šport vstopajo na željo staršev (da se naučijo osnov plavanja, smučanja...) ali pa zaradi popularizacije nekega športa v globalnem okolju. Glede na starost je potrebno vadbo seveda prilagoditi, vendar je velikokrat naravnana tekmovalno, kar pomeni tudi večkrat tedensko vadbo. Odnos do športa je v občini Križevci pozitiven, na popularizacijo pa zelo vplivajo veliki športni dogodki. Lansko leto, ko je bila v smučanju zelo uspešna Ilka Štuhec, katera izhaja iz območja našega matičnega smučišča, se je to zelo poznalo na našem vpisu v tečaje smučanja. Prav tako sodelovanje z lokalnim plavalnim klubom, saj tečajniki vidijo njihove uspehe in ko zaključijo tečaje pri nas se rade volje vključujejo v plavalno šolo ali v pravi trenažni proces v plavalnem klubu. Tako je zelo pomembno pa je, da otrokom nudimo visoko kvaliteto in nenehno kontinuiteto športnih aktivnosti skozi vse leto in jih že od mladih nog vodimo v barviti svet športa. Zelo pomembno pa je tudi, da pri tem ne pozabimo na vzgojni vidik vadbe, zato je zelo pomembno, da smo trenerji in vaditelji v Val športu na tem področju strokovno podkovani.

Starejše generacije se različnih športnih aktivnosti udeležujejo rekreativno, in sicer zaradi boljšega lastnega počutja, enkrat ali dvakrat tedensko. Pomembno je, da je vadba nadzorovana in prav tako prilagojena določeni starostni skupini. Pri starejši populaciji je še posebej pomembno, da se jim približamo in jim pomagamo. Pri tem načinu vadbe se v zadnjem času tudi povezujemo z domovi za ostarele, prav tako smo vadbo ponudili na različnih lokacijah in so odzivi več kot pozitivni. Starejši se vadbe redno udeležujejo, vodimo prisotnost, sodelujemo a tudi z zdravstvenim domom Ljutomer in sicer z njihovim kineziologom. Uvedli bomo novost in sicer bomo pred začetkom vadbene sezone, med vadbeno sezono in na koncu vadbene sezone vadečim izmerili telesno težo, kožno gubo nadlahti in pritisk, dobljene podatke bomo po vsakem merjenju evidentirali in tako bomo takoj opazili, kakšen je napredek vadečih in na katerih področjih vadbe oziroma pri katerem vadečem je potrebno kaj dodatno postoriti, pri tem pa nam bo pomagalo, kot omenjeno, sodelovanje z zdravstvenim domom Ljutomer in njihov strokovnjak s tega področja. Odstotno udeležbo tečajnikov in vadečih bom v odstotkih prikazal v Tabeli 6.

Tabela 6: Vadeči po populacijah v odstotkih

Vadeči	Mlajša populacija (Osnovna šola, vrtec)	Populacija srednjih let	Starejša populacija
Odstotek vadečih glede na vse vadeče v društvu	86.7	0	13.3

4.4.4 Gospodarsko podokolje

Kadar v določenem okolju vlada ugodno in dobro gospodarsko okolje, je to izrednega pomena za posamezna društva, saj jim to omogoča iskanje dodatnega, sponzorskega in donatorskega financiranja. Ob tem se je potrebno zavedati, da na majhnem trgu največkrat deluje več društev, ki iščejo finančne vloške pri istih gospodarskih družbah, vendar je kolač, ki ga dobijo, za njihov obstoj na trgu izredno pomemben.

Val šport je na trgu našel sponzorje in donatorje in sicer nam finančno pomagajo Cleangrad – podjetje za izdelavo čistih prostorov (finančna pomoč), Vipoll – podjetje za izdelavo polnilnih linij (finančna pomoč), Reflex – podjetje za izdelavo stekla (pomaga tako finančno kot z njihovimi izdelki), Sava, d.o. o. – podjetje za turistično dejavnost (pomaga tako finančno kot s kopalnimi kartami) in Rajkom, - podjetje deluje na področju informacijsko – komunikacijske tehnologije (pomaga z izdelki in finančno), Občina Križevci (najem prostorov, finančno), ostali donatorji (podjetja, katera donirajo zneske do 50 €, skoraj ni podjetja katero nam v naši občini ne bi pomagali). V največji meri nam pomaga podjetje Cleangrad, katero bo ostalo naš partner tudi v prihodnje, donira pa nam 500 € kar predstavlja 1/3 vseh donacij v našem društvu. Sledi podjetje Reflex – 200 €, podjetje Vipoll 200 €, podjetje Sava,d.o.o. 200 €, podjetje Rajkom in občina Križevci pa nam ne pomagata toliko finančno kot podporno in sicer Rajkom s spletnimi stranmi, panoji, nalepkami, vizitkami, občina Križevci pa z prostori, možnostjo najema prostorov in nižjo ceno telovadnice. V

sledeči tabeli (Tabela 7) prikazujem podjetja in njihova sponzorska oziroma donatorska sredstva.

Tabela 7: Sponzorji, donatorji in njihova sponzorska in donatorska sredstva

Sponzorji / donatorji	Sponzorska / donatorska sredstva (v eur)	Sponzorska / donatorska sredstva (v %)
Cleangrad	500,00	33,30
Vipoll	200,00	13,30
Reflex	200,00	13,30
Sava	200,00	13,30
<i>Ostali sponzorji / donatorji</i>	400,00	26,60
<i>SKUPAJ sponzorska, donatorska sredstva</i>	1500,00	100,00

V prihodnosti imamo na tem področju še ogromno rezerve, saj je pojavljajo vedno nova podjetja na trgu, prav tako pa se naše športno društvo Val šport širi po okoliških krajih, kot je npr. Murska Sobota. Ko bomo omenjene dejavnosti imeli vpeljane, nam bodo, verjamem da tudi podjetja v Murski Soboti priskočila na pomoč v okviru svojih zmožnosti. V mislih imam predvsem večja podjetja kot so GMT – avtodeli, Xal – proizvodnja svetilnih naprav, Medicop – podjetje za proizvodnjo medicinske opreme. S svojim delovnim elanom torej moramo nadaljevati v zahtevni smeri in v sodelovanje povabiti omenjena podjetja, da bomo tako lažje izpeljali naše aktivnosti.

4.4.5 Tehnično-tehnološko podokolje

Športno društvo Val šport se ne ukvarja le z enim športom, ampak želimo občanom ponuditi bogat nabor različnih športov, ki seveda za uspešno vadbo potrebujejo tudi tehnično-tehnološke pripomočke (pohodne palice, smuči, podlage za vadbo, žoge, mreže ...). Skrb članov tima je, da na tem področju sledijo trendom in napredkom in da v skladu s finančnimi zmožnostmi obnavljajo in dograjujejo obstoječo mrežo tehnično-tehnoloških pripomočkov. Veliko opreme, predvsem za vadbo osnovne motorike – poletne taborne smo že nabavili, prav tako Longboarde za uživanje na poletnih taborih, za plavalne tečaje imamo vso svojo opremo, deske in plavalne črve. Kar se tiče smučarskih tečajev, si opremo izposojamo v servisu pod Pohorsko vzpenjačo. Ker smo redna stranka in pripeljemo veliko otrok, nam dajo tudi velike popuste. V prihodnosti na tem področju moramo veliko postoriti, da bomo imeli vsaj za dve skupini svoje opreme. Pri vadbi odbojke smo bili zelo pridni in smo letos s pomočjo sponzorjev in donatorjev uspeli realizirati nabavo novih žog in košar za žoge, tako da ima vsaka vadeča svojo žogo. Pri vadbah za starejše pa si blazine izposodimo, ali pa imajo vadeči svoje blazine za vadbo. Velja omeniti, da nam je pri trenažnem procesu v veliko pomoč tudi oprema po telovadnicah, kjer vadbo izvajamo. Na vseh lokacijah posebej se pred sezono dogovorimo, če lahko uporabljamo tudi njihovo opremo v najetih telovadnicah. Dogovor je načeloma vedno pozitiven, kar pa je nam v veliko pomoč, vsaj dokler nimamo vse svoje opreme za vadbo.

Za nas je zelo pomembna tudi računalniška tehnologija, saj nam omogoča, da lahko več posameznikov preko spleta, družabnih omrežij ..., obveščamo z novostmi, ki jih pripravljamo, o vadbah in aktivnostih samega društva. Poleg naše spletne strani, smo dejavni na socialnih omrežjih, kjer imamo svojo stran, posamezne selekcije pa imajo tudi skupine s svojim imenom, tako da je komunikacija med člani posamezne sekcije mnogo lažja, kar pa objavimo na socialnem omrežju se pa takoj objavi tudi neposredno na internetno stran. Na omenjenih omrežjih objavljamo tudi dogodke, imamo galerijo slik, objavljamo sprotne aktivnosti, kar se neposredno objavlja tudi na spletno stran, tako da imamo hkrati pokrita dva spletna kanala. Komunikacija s starejšimi člani pa poteka klasično preko telefona in sms kratkih sporočil.

4.4.6 Konkurenčne združbe

Kot sem v teoretičnem delu omenil, je zelo pomembno, da poznamo svojo konkurenco oziroma njihovo ponudbo, saj lahko na osnovi tega izboljšamo in dopolnimo svojo. Analiza konkurence mora biti vedno prisotna, saj le tako lahko na trg damo konkurenčne ponudbe naših storitev.

V ožji in širši okolici ima na področju nedobičkovnih organizacij, v smislu športnih društev Val šport kar nekaj konkurence, in sicer:

- ŠD Svizec;
- ŠD Branik Maribor;
- ŠD Prekmurje;
- Športni klub Vitko;
- Športni klub Rekrelnica;
- Športni klub Izziv Pomurje;
- ŽOK Ljutomer;
- ŠZ Ljutomer.

Konkurenco, oddaljenost sedeža konkurence od sedeža ŠD Val in območje (bodisi lokalno ali regionalno), na katerem se društvo nahaja pa prikazuje tabela 8.

Tabela 8 : Konkurenca in oddaljenost le te od ŠD Val šport

KONKURENCA	ODDALJENOST OD ŠD VAL ŠPORT (v km)	LOKALNO / REGIONALNO
ŠD Svizec	45	Regionalno
ŠD Branik Maribor	45	Regionalno
ŠD Prekmurje	20	Lokalno
Športni klub Vitko	20	Lokalno
Športni klub Rekrelnica	20	Lokalno
Športni klub Izziv Pomurje	30	Lokalno

*se nadaljuje

*nadaljevanje

KONKURENCA	ODDALJENOST OD ŠD VAL ŠPORT (v km)	LOKALNO / REGIONALNO
ŽOK Ljutomer	5	Lokalno
ŠZ Ljutomer	5	Lokalno

V naši občini, občini Križevci pri Ljutomeru konkurence praktično ni. V okoliških mestih pa se konkurenca pojavlja. V občini Ljutomer, kjer izvajamo plavalne tečaje, le te ponuja tudi ŠZ Ljutomer. Prav tako glede odbojke imamo v Ljutomeru klub, v katerem se igra zelo dobra odbojka – Žok Ljutomer. V omenjeni klub tudi mi pošiljamo naše igralkke, saj zaenkrat še nimamo pogojev za sodelovanje v ligaških tekmovanjih, zato predvsem starejše igralkke nadaljujejo kariero v omenjenem klubu. V kraju Radenci, kjer prav tako izvajamo plavalne tečaje, imamo konkurenčni klub Plavalni klub Zdravilišče Radenci, pri katerem se poslužujemo enakega sistema kot pri odbojki. Če opazimo oz. vidimo, da ima določen otrok – vadeči, kateri obiskuje plavalni tečaj, na področju plavanja dobre predispozicije, ga usmerimo na naslov kluba PK Zdravilišče Radenci. V Murski Soboti, kjer prav tako izvajamo plavalne tečaje, imamo dva konkurenčna kluba, ŠD Vitko in ŠD Rekreálnica, katera prav tako izvajata plavalne tečaje na omenjenem območju, vendar verjamem, da predvsem zaradi našega dela, delovnega elana in energije z omenjenima konkurentoma ni težav. V Moravskih toplicah in Termah Banovci smo zaenkrat edino društvo, katero se ukvarja s šolo plavanja in plavalnim opismenjevanjem, vendar ne smemo spati, saj se konkurenca lahko kaj hitro pojavi. Pri izvedbi poletnih taborov za najmlajše nam je neposreden konkurent ŠD Izziv Pomurje, kateri je edini ponudnik takšne vrste aktivnosti poleg nas v regiji. V času zimovanj na Mariborskem Pohorju sta nam neposredna konkurenta ŠD Svizec in ŠD Branik Maribor, ampak imata omenjena kluba večino vadečih iz lokalnega okolja – Maribora in okolice, mi pa se vozimo na smučišče iz povsem druge regije in konkurenca ni neposredna.

Na omenjeno konkurenco ne gledamo kot na nekoga, ki nam speljuje člane, ampak na konkurenco gledamo kot na priložnost, ki nam omogoča, da na trgu rastemo in se razvijamo ter širimo svojo prepoznavnost. Prav tako je zelo pomembno, da z konkurenco izpeljemo kakšne skupne dogodke iz enakega strokovnega področja – športa, saj lahko ti dogodki zrastejo v kaj več, ali pa vsi skupaj pridobimo na prepoznavnosti in na skupnih priložnostih. Ena od takšnih bo v bližnji prihodnosti postavljen Pavilijon Expo, v katerem se bodo predstavljali lokalni ponudniki kulinarike, kulture, športa itn. Pavilijon so preselili iz Italije in ga postavili neposredno pred Mursko Soboto ob Soboškem jezeru, med avtocesto in mestom Murska Sobota. Vsak turist, kateri bo obiskal naše kraje, bo na enem mestu imel priložnost pridobiti informacije o aktualnih ponudbah tako na področju športa, kulinarike in kulture in če se ga bo zanimala katera od naših dejavnosti, se je bo lahko udeležil, možnost za sodelovanje pa bomo imeli tudi ponudniki iz področja športa in bomo lahko ponudili svoje tečaje, poletne taborne in organizirane dejavnosti tudi obiskovalcem Pomurja – Turistom.

4.4.7 Partnerske združbe

Najpomembnejša partnerska organizacija je občina Križevci, OŠ Križevci, OŠ Veržej, OŠ Razkrižje in OŠ Ljutomer. Z njimi delujemo na programskem, tehničnem in projektnem nivoju. Vsaka občina vsako leto v skladu s svojim pravilnikom izbere in določi izvajalce programa športa za vse vsebine, katere so predvidene z občinskim ali nacionalnim programom športa. V povezavi s temi pravilniki se porazdelijo tudi proračunska sredstva na področju športa. Naše društvo se seveda lahko prijavi samo v svoji matični občini, to je občini Križevci pri Ljutomeru. Naš poudarek je na delu z mladimi, vedno bolj pa gremo široko v sfero rekreacije populacije srednjih let in starejše populacije, pa tudi dela z najmlajšimi – predšolsko mladino. V naši občini se sredstva v veliki meri razdelijo za rekreacijo in gibanje populacije srednjih let in starejše populacije (ligaška tekmovanja v malem nogometu, pikadu, tenisu in za vzdrževanje športnih objektov), ravno zaradi tega pa mi izpademo pri kandidaturi za več sredstev, osnovne pogoje za vadbo pa smo si tako primorani zagotoviti s trdim delom. Na razpisu občine smo se prijavljali kot izvajalci programa urjenja in vadbe za mladino:

- Interesna športna vzgoja šoloobveznih otrok (odbojcarska sekcija);
- Športna vzgoja mladine ter otrok, kateri so usmerjeni v vrhunski in predvsem kakovostni šport (plavanje, smučanje, poletni tabori, zimski tabori, ...);
- Kakovostni šport (rekreacija – vadba za starejše);
- Športna rekreacija (crossfitt sekcija).

Ker pa je teh sredstev definitivno premalo, saj občina daje poudarek kakovostnemu športu, športa otrok in mladine pa ne podpira, oziroma ga podpira s premalo sredstvi (pomaga nam z najemom prostorov in nižjimi cenami telovadnice), v gradnji pa je tudi park osnovne motorike v Križevcih pri Ljutomeru v športnem centru, katerega bomo z veseljem uporabljali in v njem organizirali poletne tabore za mladino, smo bili primorani odreagirati in se znajti po svoje.

Zlasti med počitnicami pa sodelujemo tudi s smučišči Rogla in mariborsko Pohorje ter Termami Banovci, bazenom Ljutomer, Termami Moravske Toplice in Termami Vivat.

4.4.8 Analiza uporabnikov

Vadba je namenjena vsem, in sicer od vrtčevskih otrok do starejših občanov, saj lahko v ponudbi vsako najde nekaj zase. Trenutno imamo 150 aktivnih članov društva, ki so aktivni na različnih področjih (odbojka, smučanje, plavanje, skupinska vadba ...). Tako da je, globalno gledano naše društvo tisto, v okviru katerega se lahko udeležiš vadbe in rekreacije ter treningov v vseh življenjskih obdobjih – kar pa je tudi naš cilj. Med aktivnimi člani društva je največ mlajše populacije, zato želimo v prihodnje v društvo pritegniti karseda največ starejših občanov, ciljno se bomo usmerili z našimi vadbami in programi na populacijo srednjih let in na starejšo populacijo, prav tako pa je v planu usmerjena vadba za

naše najmlajše – za otroke, kateri obiskujejo vrtec, ohranili pa bomo odbojko in tečaje, v odbojki ciljamo tudi na ligaško tekmovanje.

4.5 Ocena notranjega okolja

Ocena notranjega okolja je pomembna, da lahko prepoznamo tako prednosti kot slabosti društva. Pri tem moramo biti usmerjeni na dosedanje uspešno poslovanje oziroma delovanje društva, na oceno resursov in sedanje strategije za sam razvoj.

Društvo skozi čas dviguje svoje aktivnosti na višjo raven, število dejavnost se je povečalo, povečalo pa se je tudi število aktivnih članov in pridobilo sponzorska in donatorska sredstva. Kar se tiče plavalne šole, je vključenih vedno več otrok, tako da smo cilje v celoti realiziramo, vadeče, kateri pa bi radi tekmovalno nadaljevali s plavanjem, pa usmerjamo v klub – Plavalni klub Zdravilišče Radenci. S smučanjem je zgodba podobna, tečajnikov je vedno več in se tudi ponovno vračajo. Tistih nekaj, kateri pa bi se radi s smučanjem srečevali tekmovalno, pa jih usmerjamo v SK Branik MB. Pri naši odbojgarski sekciji prav tako uresničujemo cilje, pa vendar nam še ni uspelo zagotoviti sredstev, da bi mlajše in starejše deklice nastopale v odbojgarski ligi. Trenutno stanje je odlično, punce pa premagujejo v prijateljskih dvobojih ekipe, katere se redno udeležujejo ligaških tekmovanj, vendar so deklice na robu odhoda iz osnovne šole – zato bodo seveda naslednje leto kariere nadaljevale v sosednjem klubu – Žok Ljutomer. Tako da na tem področju zadev nismo realizirali, kot smo imeli v planu.

V športnem društvu Val šport imamo razvejane in kakovostne programe vadbe. Pogoji za vadbe, treninge, tečaje in taborje so zagotovljeni in so na visoki ravni. Aktivnosti v športnem društvu so razvejane in razgibane, prilagojene populaciji, skupini, ali pa pogojem, kateri so nam na voljo. Trenutno je v društvu 20 odbojgaric – 15 starejših deklic in 5 mlajših deklic, 4 deklice pa bodo po končani sezoni nadaljevale svojo pot v novem klubu. Na tečajih plavanja je bilo v prejšnjem koledarskem letu prisotnih 40 otrok, od tega 10 plavalne šole (nadaljevalnega tečaja plavanja) in 30 tečajnikov, ki so plavanje in plavalne tehnike šele spoznavali. Na smučanju smo imeli prav tako v prejšnjem koledarskem letu prisotnih 40 tečajnikov, 25 tečajnikov se je učilo osnov in prvih smučarskih tečajev, 15 tečajnikov pa je bilo nadaljevalne šole smučanja. Pri ostalih taborih, aktivnostih in vadbi za starejše pa je prisotni 45 tečajnikov in vadečih, kar pa bomo poskusili v bližnji prihodnosti izboljšati, povečati število in na tem področju storiti več. Prav tako se v zadnjem času prijavljamo in pomagamo kot zunanji partner sodelujočim OŠ pri intervencijskih projektih na področju športa, kot sta Zdrav življenjski slog in Veter v laseh. Projekt zdrav življenjski slog je vodilni na področju gibanja, sami pa sodelujemo s temi šolami, katere projekt izvajajo in sicer OŠ Bogojina, OŠ II Murska Sobota in OŠ III Murska Sobota. Otrokom na šoli, kateri so prijavljeni v omenjeni projekt, ponudimo preko društva in v sodelovanju s šolami plavanje, smučanje in možnost obiska poletnih taborov, prenekateri otrok pa se po končani dejavnosti v povezavi z nami preko projekta nato udeleži redne vadbe v našem društvu. Sodelovanje v teh projektih se mi zdi zelo pomembno, saj preko dodatnih ur vadbe v šoli otroci začnejo

preko sodelujočih društev tudi z vadbi v društvih in tako izboljšajo svoj stil življenja preko gibanja.

Ko ocenjujemo kadrovske podstrukture, največkrat analiziramo razpoložljivost, število in kakovost kadra društva. Tudi sam bom naredil tovrstno analizo. Predsednik društva sem vse od njegove ustanovitve Denis Hofman, avtor naloge, poleg njega pa o pomembnih zadevah odločata Rok Balažic in Nejc Juteršnik. Sprva je šlo za entuziazem in ljubezen do športa, pa vendar smo kljub nekaterim napačno zastavljenim ciljem in nekaterim ne logičnim potezam, društvo razvijali, širili in mu povečevali renome. Zasluge pa so tudi v strokovnosti vaditeljev in učiteljev posameznih športov. Znanja, ki jih nismo imeli, smo pridobivali z dodatnimi izobraževanji in na tak način pridobili tudi nekaj dodatnih licenc, ki so bile potrebne pri sami širitvi dejavnosti. V klubu imajo vsi, ki so v klubu kot zunanji sodelavci ali so naši trenerji, ustrezno izobrazbo, za obnovitve licenc plavanja, smučanja, športne rekreacije in odbojke pa poskrbi klub. Sam kot predsednik kluba imam pri smučanju licenco U2, tako da lahko organiziramo smučarske tečaje, pri plavanju sem učitelj plavanja, za vadbo za starejše imam licenco vaditelj športne rekreacije in za odbojko vaditeljsko licenco. V sklopu poletnih taborov pa imamo tudi rolanje, za učenje katerega imam prav tako usposobljenost vaditelj rolanja in za učenje plavanja učitelj plavanja. Vsi ostali prisotni učitelji in vaditelji imajo za delovanje na svojem področju ustrezno usposobljenost, pri plavanju so vaditelji plavanja, smučanju učitelji smučanja, pri ostalih aktivnostih pa imajo prav tako ustrezno usposobljenost. Sam kot predsednik društva pa vse dejavnosti koordiniram. Strokovna sodelavka Tina Matjašič je prav tako izobrazena v športni stroki, za smučanje, plavanje in rekreacijo za starejše pa ima tudi ustrezno licenco, zaenkrat nam pomaga na teh dveh področjih, v prihodnosti a jo želimo v klubu tudi zaposliti. Andrej Copot je prav tako strokovno izobražen na področju smučanja in plavanja. Ostale zunanje sodelavce pa si izposodimo oziroma nam pridejo in priskočijo na pomoč vaditelji in učitelji različnih športov iz lokalnega in regionalnega okolja. Dokaz strokovnosti in dobremu delu je vse večje število aktivnih članov, vse večja obiskanost in prijave na smučarske in plavalne šole in tabore pa so dokaz, da je vodstvo kljub začetnim napakam ubralo pravo pot in da ima dobro zastavljene cilje.

Proračun društva Val šport je v letu 2017 znašal 7000 eur, od tega je društvo 2000 eur pridobilo s članarinami, 3500 eur z vadinami, ostalo pa z donatorskimi in sponzorskimi sredstvi. Društvo nima lastnih prostorov, zato vadbe potekajo po različnih lokacijah, in sicer v telovadnicah osnovnih šol (OŠ Križevci, OŠ Veržej, OŠ Razkrižje in OŠ Ljutomer). Z nekaterimi šolami ima društvo za prostore sklenjeno najemno pogodbo, na dveh šolah, kjer so vključeni lokalni otroci, pa del stroškov plača občina, od katere pa društvo sicer dobiva mizaren znesek finančne podpore, nam pa ob tem sofinancira dve najemnini na osnovnih šolah za dejavnosti, ki so v popoldanskem času namenjene osnovnošolskim otrokom in najemnino za klubske prostore.

Sredstva, ki jih društvo ima, omogočajo izpeljavo trenutnih programov, za doseganje vrhunskih rezultatov (denimo v odbojki) pa bo potrebno pridobiti dodatna sredstva. Zaenkrat

največji delež predstavljajo vavnine in članarine, kar se mora spremeniti, saj je potrebno k dobremu delovanju društva pritegniti več sponzorjev in donatorjev. Sredstva ter dolžnosti do virov stvari oziroma sredstev ter ostale finančne podatke tako prikazujem v Tabeli 9 (Bilanca stanja društva).

Podatki iz bilance stanja na dan 31.12.2017 (V EUR s centi):

Tabela 9: Podatki iz bilance stanja ŠD VAL ŠPORT

Konto	Postavka	Oznaka za AOP	Znesek tekočega leta	Znesek prejšnjega leta
1	2	3	4	5
00,01,02,03,04,05,06,07, 08,09,10,11,12,13,14,15,16, 17,18,19,30,31,32,60,61,63, 65,66,67	SREDSTVA	001	7029,49	5548,50
00,01,02,03,04,05,06, del 07, del 08, del 13	A. DOLGOROČNA SREDSTVA	002	0,00	0,00
del 00, del 08, del 13	Neopredmetena sredstva in dolgoročne časovne razmejitev	003	0,00	0,00
del 00, del 08, del 13	Neopredmetena sredstva	004	0,00	0,00
del 00	Dolgoročne aktivne časovne razmejitev	009	0,00	0,00
del 00, 02, 03,04,05, del 08, del 13	Opredmetena osnovna sredstva	010	0,00	0,00
01	Naložbene nepremičnine	018	0,00	0,00
06, del 07	Dolgoročne finančne naložbe	019	0,00	0,00
06	Dolgoročne finančne naložbe, razen posojil	020	0,00	0,00
del 07	Dolgoročna posojila	024	0,00	0,00
del 08	Dolgoročne poslovne terjatve	027	0,00	0,00
del 07, del 08, 10, 11, 12 del 13,14,15,16,17,18,30, 31, 32,60, 61,63, 65, 66, 67	KRATKOROČNA SREDSTVA	032	7029,49	5548,50
67	Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo	033	0,00	0,00
del 013, 30, 31, 32, 60, 61, 63, 65, 66	Zaloge	034	0,00	0,00
del 07, 17, 18	Kratkoročne finančne naložbe	040	0,00	0,00
17	Kratkoročne finančne naložbe, razen posojil	041	0,00	0,00
del 07, 18	Kratkoročna posojila	045	0,00	0,00
del 08, 12, del 13, 14, 15, 16	Kratkotrajne poslovne terjatve	048	0,00	0,00
10, 11	Denarna sredstva	052	7029,49	5548,50

*se nadaljuje

*nadaljevanje

Konto	Postavka	Oznaka za AOP	Znesek tekočega leta	Znesek prejšnjega leta
19	KRATKOTRAJNE AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	053	0,00	0,00
del 99	Zunajbilančna sredstva	054	0,00	0,00
21,22,23,24,25,26,27,28, 29,90,92,93,94,95,96,97,98	OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	055	7029,49	5548,50
90,92,93,94,95	SKLAD	056	7029,49	5548,50
90, 92, 93	Društveni sklad	056a	7029,49	5548,50
94	Revalorizacijske rezerve	067	0,00	0,00
95	Rezerve, nastale zaradi vrednotenja po pošteni vrednosti	301	0,00	0,00
96	REZERVACIJE IN DOLGOROČNE PASIVNE ČASOVNE OZNAČITVE	072	0,00	0,00
del 96	Rezervacije	073	0,00	0,00
del 96	Dolgoročne pasivne časovne razmejitev	074	0,00	0,00
del 97, del 98	DOLGOTRAJNE OBVEZNOSTI	075	0,00	0,00
del 97	Dolgoročne finančne obveznosti	076	0,00	0,00
Del 98	Dolgoročne poslovne obveznosti	080	0,00	0,00
21,22,23,24,25,26,27,28, del 97, del 98	KRATKOTRAJNE OBVEZNOSTI	085	0,00	0,00
21	Obveznosti, vključene v skupine za odtujitev	086	0,00	0,00
27, del 97	Kratkotrajne finančne obveznosti	087	0,00	0,00
22,23,24,25,26,27,28, del 98	Kratkotrajne poslovne obveznosti	091	0,00	0,00
29	KRATKOTRAJNE PASIVNE ČASOVNE OZNAČITVE	095	0,00	0,00
del 99	Zunaj bilančne obveznosti	096	0,00	0,00

Sredstva se letno povečujejo, saj se povečuje tudi število sponzorjev, donatorjev, društvo ima vedno več vadečih. Prav tako se povečujejo tudi obveznosti in dolžnosti do virov sredstev, predvsem zaradi sklada društva in sicer vaditeljev in učiteljev. Društvo je nekako soodvisno od sponzorjev, donatorjev in pomoči občine, kljub predpostavki, da se vsi vpleteni trudimo, pa društvo nekako uspe delovati v skladu z načrtanimi cilji. Sredstev primanjkuje predvsem pri nakupu opreme in pri načrtovanju programov za prihodnje, saj bi tako lahko ponudili še boljše in še kvalitetnejše programe in ponudili kvalitetnejšo opremo za trening in razvoj naših vadečih.

Pri ocenjevanju tehnološke podstrukture se bom osredotočil predvsem na to, kakšne pogoje imajo člani za vadbo. Vadba poteka v lokalnih okoljih, v telovadnicah OŠ, ki so nekatere opremljene bolje, druge nekoliko slabše, vendar omogočajo zastavljeno vadbo za različne starostne skupine, veliko pa imamo tudi že svoje opreme, katero uporabljamo na treningih, nekatere stvari si pa tudi izposodimo.

Val šport se oglašuje preko spleta in družabnih omrežjih, nekaj pa tudi z letaki na začetku šolskega leta, pred počitnicami in v drugih društvi občine. Na tem področju, se pravi za prepoznavnost samega društva, lahko zagotovo naredimo še več in s tem povečamo število aktivnih članov kluba. Od samega ugleda društva so namreč odvisna tudi sponzorska in donatorska sredstva, ki se morajo v skladu dolgoročne strategija kluba povečati in predstavljati večji del letnega proračuna. V načrtu imamo poletno srečanje vseh sponzorjev in donatorjev. Na tem srečanju bomo tudi razdelili zahvale vsem sodelujočim in glede delovanja kluba izmenjali predloge, ideje, njihove vidike, pridobili pa bomo tudi nove informacije glede donacij in sponzorstva v prihodnje. Prav tako bomo sponzorje in donatorje informirali o ciljih in planih društva, predvsem vadbi za najmlajše, vadbi za starejše in o vključitvi mlajših in starejših deklic v ligaško tekmovanje. Verjamem, da bo velik del sponzorjev in donatorjev, kot tudi do sedaj podprla naše delo in društvo tudi vnaprej, bo pa od dogovorov in delovanja ter uspešnosti in naših rezultatov odvisna višina sredstev, ki nam jih bodo namenili.

4.6 SWOT analiza

Celovito analizo društva lahko naredimo na več načinov, eden izmed načinov je tudi analiza SWOT, s pomočjo katere opredelimo slabosti, prednosti, nevarnosti ter priložnosti. SWOT analiza pa je zelo pomembno povezovalno sredstvo oziroma orodje, katero managerjem pomaga razviti in izoblikovati vrste strategij ter zahteva njegovo oceno in odlično presojo pri povezovanju zunanjih in notranjih dejavnikov (Fred, 201, str. 204).

S poznavanjem slabosti in prednosti lahko ugotovimo konkurenčni položaj društva s podobnimi društvi v bližnji in širši okolici. Ko določimo prednosti, opredelimo dejavnosti, ki prinašajo prednost, pri slabostih pa se soočimo s tem, kar je potrebno še izboljšati. Na osnovi analize Val športa smo ugotovili naslednje slabosti in prednosti društva.

SLABOSTI:

- Premalo aktivna propaganda dejavnosti;
- Odvisnost od najema prostorov in prilagajanje urnikov drugim dejavnostim;
- Vodenje društva brez natančno opredeljenih dolgoročnih strateških korakov;
- Omejena dejavnosti zaradi omejenega števila vaditeljev.

PREDNOSTI:

- Dejavnosti na več lokacijah;
- Raznolika ponudba športnih aktivnosti;
- Že uveljavljeno ime na trgu;
- Prepoznavnost med osnovnošolskimi otroki v občini;
- Športne aktivnosti za več generacij;

- Dobri odnosi z lokalno skupnostjo;
- Organizacija dodatnih storitev (rojstni dnevi, tabori ...).

Na osnovi analize in ocene ožjega in širšega okolja ter ocenjenih slabosti in prednosti, lahko prikažem tudi nevarnosti in priložnosti.

NEVARNOSTI:

- Večja konkurenca na trgu;
- Zmanjševanje sredstev občine;
- Povečanje najemnin za najete telovadnice;
- Možnost izgube ugleda;
- Odhod največjih sponzorjev in donatorjev.

PRILOŽNOSTI:

- Obstajajo društva, s katerimi se je možnosti povezovati;
- Raznolikost narave za izvajanje zunanjih aktivnosti (nordijska hoja, vadba za starejše, crossfit ...);
- Večja sredstva s strani občine;
- Izobražen vaditeljski kader;
- Široka paleta ponujenih aktivnosti;
- Športno ozaveščeno prebivalstvo;

Zelo pomembni za društvo so rezultati analize SWOT. Spisek zunanjih ali v bodoče naravnanih nevarnosti in priložnosti ter notranjih ali današnjih slabosti in prednosti. Sklop dejavnikov SWOT analize sem prikazal v Tabeli 10.

Tabela 10: Analiza SWOT

<p>PREDNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dejavnosti na več lokacijah, • raznolika ponudba športnih aktivnosti, • že uveljavljeno ime na trgu, • prepoznavnost med osnovnošolskimi otroki v občini, • športne aktivnosti za več generacij, • dobri odnosi z lokalno skupnostjo, • organizacija dodatnih storitev (rojstni dnevi, tabori ...). 	<p>SLABOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Premalo aktivna propaganda dejavnosti, • odvisnost od najema prostorov in prilagajanje urnikov drugim dejavnostim, • vodenje društva brez natančno opredeljenih dolgoročnih strateških korakov, • omejena dejavnosti zaradi omejenega števila vaditeljev.
<p>PRILOŽNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obstajajo društva, s katerimi se je možnosti povezovati, • raznolikost narave za izvajanje zunanjih aktivnosti (nordijska hoja, vadba za starejše, crossfit ...), • večja sredstva s strani občine, • izobražen vaditeljski kader, • široka paleta ponujenih aktivnosti, • športno ozaveščeno prebivalstvo. 	<p>NEVARNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zmanjševanje sredstev občine, • večja konkurenca na trgu, • povečanje najemnin za najete telovadnice, • možnost izgube ugleda, • odhod večjih sponzorjev in donatorjev.

Na podlagi analiz je razvidno, da ima športno društvo Val šport zelo dobre možnosti za kakovosten razvoj. Zelo pomembna je sprememba za vrednotenje meril športa v občini Križevci, saj bomo v prihodnje tudi sami deležni več sredstev s strani občine. Na podlagi analize notranjega okolja je bilo ugotovljeno, da društvo deluje zadovoljivo, vendar se bo v prihodnosti moralo pridobiti več finančnih sredstev, da se bo društvo lahko širilo po načrtih in ciljih, prav tako bo kadrovska zasedba morala postati večja, kar pa pomeni tudi dodatne stroške, katere bomo reševali znotraj sponzorjev in donatorjev, zato si ne smemo dovoliti, da katerega izmed njih izgubimo. Pomembnejša pridobitev so klubski prostori, navkljub majhnosti nam veliko pripomorejo za manjše sestanke, shrambo opreme, brez njih bi stežka nadaljevali s cilji društva.

Prav ti – cilji – pa bodo lažje uresničljivi na podlagi analize SWOT iz katere je lepo razvidno, da imamo prednost z našim delovanjem na več lokacijah, naša ponudba je zelo raznolika, saj ponujamo od tečajev, do taborov, do vadbe za najmlajše, najstarejše, možnost vadbe na prostem in možnost obiskovanja odbojke za deklice in nogometa za dečke. Zelo pomembno je sodelovanje z šolami (OŠ Bogojina, OŠ II Murska Sobota in OŠ III Murska Sobota), katere sodelujejo v intervencijskih projektih na področju športa, kot je npr. Zdrav življenjski slog in sodelovanje v ostalih projektih na področju športa in rekreacije, letos smo se prijaviли v projekt Veter v laseh. Naše ime je na trgu že uveljavljeno, seveda pa si želimo, da bo ta uveljavljenost še na višji ravni. Prav tako je zelo pomembno, da se med osnovnošolsko mladino in njihovo komunikacijo pojavlja naše ime, saj tako napredujemo in si otroci med sabo sporočajo, da se dela dobro in tako začnejo obiskovati naše dejavnosti. Z lokalno skupnostjo prav tako sodelujemo zelo dobro, v času občinskega praznika pomagamo občini pri dnevu športa in organizaciji raznih dejavnosti in dni gibanja, rekreacije in zabave v občini. Zelo lepo napredujemo na področju organizacije športnih dni za najmlajše. Pri priložnostih je zelo pomembno povezovanje z ostalimi društvi iz enakega strokovnega področja. Verjamem, da bo k temu veliko pripomogel Pavilijon Expo. Izkoristiti moramo prav vse možnosti, kar nam jih ponuja narava in katerih v naši regiji ni malo, predvsem območje Jeruzalema, Ljutomera in povezave športa z Turizmom. K temu bodo pripomogla tudi večja sredstva s strani občine, s katerimi bomo lahko dodatno izobraževali naše trenerje in vaditelje, z našim delovanjem in ponodbami pa skrbimo tudi za vedno večjo ozaveščenost ljudi na področju športa. Naše slabosti so predvsem v premalo aktivni propagandni dejavnosti, kar se pa bo spremenilo z našimi cilji in Pavilijonom, kjer bomo imeli svoj prostor skupaj z drugimi društvi iz strokovno enakega področja in se bo tako naše ime pogosteje pojavljalo. Urnike bomo mogli naprej prilagajati različnim dejavnostim, še vnaprej pa bomo odvisni od najema prostorov. Lotiti se bomo morali natančnih dolgoročnih strateških korakov, prav tako pa načina, kako privabiti v društvo in nasploh v regijo več športnih strokovnjakov, katerih mrzlično primanjkuje. Nevarno za nas je, da bo občina ne le zmanjšala sredstva za naše področje, ampak tudi dodatne ugodnosti, s katerimi nam pomaga (najemnine za prostore, naši klubski prostori), prav tako se lahko poveča konkurenca ponujenih dejavnosti na trgu. Skrbeti moramo v veliki meri za naš ugled, saj se dandanes moraš vedno znova izobraževati, napredovati in biti v koraku s časom. Z našimi sponzorji

in donatorji moramo imeti še vnaprej ugleden in lep odnos, ter vzdrževati prijetno klimo, saj bi morebiten njihov odhod lahko bil za nas malodane usoden.

4.7 Strateška vprašanja – določitev ciljev

Bistveni cilj in namen je, da bi društvo Val šport svojo dejavnost razširilo, in sicer z dodatno športno ponudbo in na različne generacije članov društva. S tem bi se povečala prepoznavnost društva in tudi njegov ugled, kar bi dolgoročno za društvo prineslo pozitivne spremembe. Tako bi s prepoznavanjem društva in na podlagi ciljev še bolj povezali in organizirali društvo.

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

Na osnovi SWOT analize sem zastavil strateška vprašanja, ki mi bodo v pomoč pri določanju ciljev.

Na kakšen način bolje propagirati samo društvo? Društvo Val šport je nastalo kot zgodba mladih entuziastov, zato na začetku nismo pravilno pristopili k oglaševanju naše dejavnosti. V zadnjem letu smo le to spremenili, sami smo postali aktivni na družabnih omrežjih, prav tako pa tudi na drugih kanalih interneta. Na tem področju, z nekoliko bolj začrtanimi cilji, lahko naredimo veliko več. Zraven propagiranja dejavnosti v šolah, kjer potekajo, bi lahko preko letakov le-to propagirali po ostalih društvih v občini, uporabili bi lahko lokalno glasilo in lokalni radio, plavalne šole pa oglaševali tudi v kopališčih, kjer se izvajajo. Dejavnosti želimo razširiti zlasti na starejšo populacijo, zato je potrebno poiskati način, kako jih o aktivnostih informirati. Letake bi lahko raznašali tudi po gospodinjstvih, lahko pa bi se dogovorili s frizerskimi saloni in gostinskimi lokali. Eden od dolgoročnih ciljev bi bil z boljšim oglaševanjem lažje dosegljiv.

Katere aktivnosti vnesti med obstoječe? Zavedamo se, da je konkurenca na trgu že sedaj zelo močna, da pa se lahko pojavijo nova društva z razširjeno ponudbo. Po analizi trga smo ugotovili, da so na sploh v vse dejavnosti okoliških klubov premalo vključene srednje in starejše generacije, tako moških kot žensk. Organizirali smo že vadbo Valfit senior in nordijsko hojo, dejavnost pa bi lahko razširili še s kolesarjenjem, začetnim in nadaljevalnim tekom, jogo, plesno telovadbo ter morda tudi namiznim tenisom in badmintonom in dvoranskim hokejem ali nogometom. Na takšen način bi zajeli vso populacijo tako na starost kot tudi glede na spol.

Za uspešno vodenje društva je potrebno natančno opredeliti dolgoročne strateške korake? Za uspešno razvijanje društva je potrebno opredeliti dolgoročne plane, ki jih je potrebno redno in pravočasno evalvirati, po potrebi spreminjati in dodajati. Ti cilji ali plani se morajo na eni strani dotikati finančnega poslovanja društva, na drugi strani pa je potrebno poskrbeti,

da bodo uporabniki storitev in tudi vaditelji v društvu zadovoljni, saj le-to prinaša uspeh. Težko je meriti zadovoljstvo uporabnikov, zato bi bilo potrebno ob koncu polletja izvesti anonimno anketo za člane in za tiste, ki skrbijo za delo v društvu ter na osnovi tega nato spreminjati cilje. Nezadovoljstvo namreč lahko pomeni na eni strani odhajanje aktivnih članov drugam, pa tudi izkušeni trenerji bodo poiskali boljše pogoje za delo, zato mora biti to ena izmed prioritarnih dolgoročnih ciljev. Njihovo mnenje je potrebno upoštevati in ga, v kolikor se da, vključiti v samo načrtovanje dela.

4.8 Pregled ter sprejetje strategije

Na osnovi strateških vprašanj sem pregledal in določil dve strategiji, ki se mi zdijo za delovanje samega društva zelo pomembne in za katere menim, da bi jih morali dolgoročno razvijati:

- Strategija za boljšo prepoznavnost Val športa.
- Strategija širitve dejavnosti in aktivnosti društva.

4.9 Razvijanje strategije

Strategije, ki bodo pomagale doseči operativne cilje, potekajo za vsako strategijo drugače in v različnih korakih.

Strategija za boljšo prepoznavnost Val športa.

A) Določitev alternative. Menim, da ni potrebno zaradi načrtovanja dela boljše propagande oziroma reklamiranje društva v društvo pritegniti nove člane, ampak je potrebno med aktivnimi poiskati tiste, ki so na tem področju dovolj vešči, kar pomeni, da bodo znali postaviti tako finančni plan kot tudi plan dela tako, da bo za samo društvo najbolje. Ob tem je pomembno, da so v timu člani različnih starosti, saj le tako lahko zajamemo večjo populacijo potencialnih članov kluba.

B) Prepreke za uresničitev izbire oziroma alternative. Največja oviro na tem področju so finančna sredstva, saj je proračun društva omejen.

C) Bistveni predlogi za uresničitev izbire oziroma alternative:

- Znotraj aktivnih članov bo predsednik društva Val šport izbral tim, ki ga bodo sestavljali trije člani. Člani morajo biti v društvu aktivni nekaj časa, poznati morajo društvo in zaželeno je, da so predstavniki različnih generacij z različnimi znanji (računalniško oblikovanje, pravopisno znanje, poznanstva ...). Izbrati nekoga izmed aktivnih članov je smiselno tudi zato, ker je delo brezplačno, zato ga težko opravlja nekdo od zunaj, pomembno pa je tudi poznati delovanje samega društva.
- Člani tima pripravijo v 30 dneh načrt oglaševanja oziroma propagiranja društva, z vsemi stroški in ga nato predstavijo predsedniku društva, ta pa člane nadzornega odbora.

- Skupaj poiščejo najboljšo možnost, ki jo društvo vzdrži finančno in je za sam ugled društva tudi najbolj sprejemljiva.

Strategija širitve dejavnosti in aktivnosti društva.

A) Določitev alternative. Društvo želi med svoje člane pritegniti tudi starejšo populacijo, kar pomeni, da je potrebno zanje pripraviti dejavnosti, aktivnosti in vadbo, ki jim bo blizu. To je eden izmed dolgoročnih načrtovanj, saj menim, da pri športnih aktivnostih pozabljamo tako na srednjo kot na starejšo generacijo. Nekaj aktivnosti v tovrstno smer smo že speljali, treba pa jih bo dopolniti in razširiti.

B) Prepreke za uresničitev izbire oziroma alternative. Največja ovira je nezaupanje novih potencialnih kandidatov ter pridobitev dodatnih terminov v obstoječih telovadnicah.

C) Bistveni predlogi za uresničitev izbire oziroma alternative:

- Najprej je potrebno z raziskavo (lahko anketno) ugotoviti, kaj omenjeni generaciji v prostem času počneta, oziroma kaj je tisto, kar bi želeli početi. Po dosedanjih analizah trga smo prišli do zaključka, da bi bilo potrebno vključiti omenjeni generaciji, vendar je pomembna zastopanost obeh spolov. Zaenkrat načrtujemo širitev dejavnosti s kolesarstvom, začetnim in nadaljevalnim tekom, plesno aerobno vadbo, jogo, plavanjem za starejše, deskanjem na snegu in smučanjem za starejše, namiznim tenisom, badmintonom, dvoranskim hokejem ali nogometom.
- Glede na širitev plana moramo pogledati, ali imamo v društvu dovolj usposobljenega kadra, saj je potrebno sicer dodatno zaposliti usposobljene vaditelje.
- Pregledati je potrebno, ali imamo na razpolago vso telovadno opremo za dodatne dejavnosti.
- Skrbno je potrebno načrtovati oglaševanje dodatnih dejavnosti.
- Načrtovati je potrebno tudi čas in prostor omenjenih vadb.

4.10 Uvajanje, uresničevanje ter kontrola uresničevanja strategije

Kot predsednik društva bom oblikoval strateški tim, v katerem bosta ob meni tajnik in blagajnik društva, se pravi ustanovitelji in skupaj bomo pregledali smotnost razvitih strategij in nato pridobili odločitev za sprejem razvitih strategij in nadaljevali pot do njihove uresnitve. Zastavili si bomo poti, po katerih se bomo lotili in z načelom korak za korakom načrte, ki bodo vodili do uresnitve ciljev.

Pogoj, da se strategije začnejo uresničevati je, da smo v timu vsi složni in enoglasno sprejemamo odločitve, zato bo potrebno veliko kompromisov in spreminjanj mnenj, pa tudi zapisanega, vse z namenom najboljšega za samo društvo.

Strategije je nato potrebno predstaviti aktivnim članom društva. V kolikor bi strategije uspešno izpeljali, bi dolgoročno pridobili :

- Občina kvalitetno športno društvo, katero se ukvarja z rekreacijo vseh populacij in s tem večjo prepoznavnost društva;
- Družba veliko število vadb in aktivnih članov;
- Člani kluba in izvajalci, trenerji vaditelji pa delovno okolje, polno elana, energije, v katerem bi bilo počutje odlično, s tem pa bi se povečalo tudi medsebojno sodelovanje.

Strategije in cilji niso statični, ampak se spreminjajo, česar se, kot predsednik kluba, tudi zavedam, zato vem, da je zelo pomembno, da se posamezni koraki spremljajo, evalvirajo, spreminjajo. Tega ne morem početi sam, ampak potrebujem ob sebi tim sodelavcem, ki jim zaupam.

Za uresničevanje in izvedbo strategij je potrebno natančno sestaviti finančne plane, razvojne programe, projekte ter akcijske načrte. V nadaljevanju predstavljam splošni akcijski načrt in sicer v Tabeli 11, katera se nanaša na strategije Val športa.

Tabela 11: Strategije Val športa

Naloga	Skupina	Rezultat	Čas delovanja	Potrebni viri	Komunikacija
informiranje in oglaševanje	tim	večje število aktivnih članov	pol leta	finančni viri veščina dela z računalnikom in omrežjem	mediji, elektronska pošta, ustna
finančni dolgoročni plan	predsednik društva, blagajnik in tajnik	večji letni proračun društva	vsake tri mesece	ustrezna znanja z računalnikom	elektronska pošta, ustna
ugotavljanje zadovoljstva članov	predsednik društva in tim	večje število zadovoljnih članov	dvakrat na leto	ustrezna znanja z računalnikom	pisna, ustna
ugotavljanje zadovoljstva vaditeljev	predsednik društva	zadovoljni vaditelji	dvakrat na leto	ustrezna znanja z računalnikom	ustna, pisna
širitev dejavnosti in aktivnosti	predsednik društva in tim	obvladovaje večjega dela trga	vsake tri mesece	ustrezna znanja finančni viri	ustna, pisna, e-pošta

Vsak načrt potrebuje tudi kontrolo, česar se zelo dobro tudi zavedam. Zgledoval se bom po Tavčarjevem modelu, kar pomeni, da bomo v društvu (tim):

- Sprejeli odločitev za kontrolo;
- Opredelili področje kontrole;
- Sestavili merila za kontrolo;
- Določili standarde;
- Zbrali informacije.

Po vsem tem bomo primerjali in ugotavljali dopustna in nedopustna odstopanja in na osnovi tega prišli do rezultatov. Na osnovi le-teh se bomo odločali, kaj je, oziroma ali je kaj potrebo spremeniti ter na kakšen način (nov časovni termin, dodajanje ciljev, spreminjaje tima ...). Z kontrolo bomo dosegli, da ne bomo zašli na stranpoti, brez ustreznih odgovorov na pritiske iz okolja. Članom kluba bo s kontrolo sporočeno, da je potrebno s sredstvi društva ravnati skrajno učinkovito. Le tako lahko Val šport napreduje in se razvija.

SKLEP

S svojim magistrskim delom želim pomagati vodilnim v društvu, izboljšati poslovanje društva, pomagati pri oblikovanju ustreznega in predvsem pravilnega strateškega managementa in ob tem poiskati strategije, ki bodo društvu Val šport v pomoč, da se bo razvijal v prepoznavnosti ne le v lokalnem okolju, ampak tudi izven njega, najbolj pomembno pa je razvoj strategije ŠD Val šport, kar je tudi temelj magistrskega dela. Če ti uspe postati nepridobitna organizacija v lokalnem okolju z največ vadečimi, najboljšimi ponudbami za več generacij, sodeluješ v nacionalnih projektih tako kot strokovni sodelavec, kot tudi sam prijavitelj projekta, imaš veliko možnost, da postaneš tudi najbolj uspešna organizacija na omenjenem področju. Zelo pomembna je povezava za vzpostavljanje perspektivnih in dolgoročnih povezav s svojimi družabniki in udeleženci, da ti ostanejo zvesti združbi oziroma organizaciji.

Društvo Val šport je nedobičkovna organizacija. Znano je, da je ravno omenjenih društev veliko, ki zaradi preobremenjenosti glavnih akterjev, saj počnejo več stvari hkrati in zaradi slabo zastavljenih ciljev, propade. Prav tako je boj za tržni delež med samimi društvi, tudi zaradi gospodarske krize, velik in potreba po strateškem načrtovanju je ravno zaradi omenjenih stvari še večja, čeprav nekateri ljudje v organizacijah vidijo v strateškem planiranju le skrb, dodatno delo in nepotrebno izgubljen čas.

Nujno je torej, da se tega zaveda vodilni tim v društvu in na osnovi analize in ocene notranjega in zunanjega okolja, opredelitvijo vizije ter poslanstva in misije društva najde način, kako zadovoljite aktivne udeležence v društvu do te mere, da ne odidejo h konkurenci, ampak da v samo društvo pripeljejo nove ljudi. Prav te zadeve, pa so nam do sedaj primanjkovali, saj smo se vsega skupaj lotevali preveč površinsko, manjkalo pa nam je tudi znanja.

Poslanstvo Val športa je spodbujati ljudi različnih generacij, da se ukvarjajo s športom. Eden dolgoročnih ciljev pa, da v društvu, z različnimi vadbami, pritegniti tudi večji odstotek starejšega prebivalstva, prav tako pa vadbo ponuditi najmlajšim v vrtcih.

V magistrskem delu sem na primeru Brysonovega pristopa k uvajanju strategije v nedobičkovnih organizacijah predstavil razvijanje ustreznih strategij v društvu, s prepričanjem, da bodo samemu društvu v veliko pomoč pri sprejemanju pomembnih

odločitev. S tem sem odgovoril tudi na R1, ki sem si ga zastavil na začetku naloge, in sicer R1: Katera strategija se glede na sedanje okoliščine zdi najboljša?

Menim tudi, da je neko sodelovanje s sosednjimi društvi morda dobrodošlo, vendar ne v smislu povezovanja in združevanja društev, ampak na sodelovanju samostojnih društev. Pomembneje od tega se mi zdi, da se partnerstvo, če lahko to tako imenujem, ohrani z občino in osnovnimi šolami v občini, s katerimi društvo že sodeluje. Na drugo R2: Ali bi bila ustrezna rešitev sodelovanje s konkurenčnimi društvi, lahko odgovorim negativno.

Ena od dolgoročnih vizij je tudi širiti dejavnost in prepoznavnost društva. Na osnovi analizi SWOT sem ugotovil, da ima društvo kar nekaj prednosti in priložnosti, ob tem pa je potrebno paziti tudi na stvari, ki utegnejo dolgoročno ali kratkoročno društvo tudi ogrožati. To so slabosti:

- Premalo aktivna propaganda dejavnosti;
- Odvisnost od najema prostorov in prilagajanje urnikov drugim dejavnostim;
- Vodenje društva brez natančno opredeljenih dolgoročnih strateških korakov;
- Omejena dejavnosti zaradi omejenega števila vaditeljev.

Naše društvo ima se mora zavedati tudi svojih prednosti:

- Dejavnosti na več lokacijah;
- Raznolika ponudba športnih aktivnosti;
- Že uveljavljeno ime na trgu;
- Prepoznavnost med osnovnošolskimi otroki v občini;
- Športne aktivnosti za več generacij;
- Dobri odnosi z lokalno skupnostjo;
- Organizacija dodatnih storitev (rojstni dnevi, tabori ...).

Ob tem se mora društvo soočiti tudi z morebitnimi nevarnostmi:

- Zmanjševanje sredstev občine;
- Večja konkurenca na trgu;
- Povečanje najemnin za najete telovadnice;
- Možnost izgube ugleda;
- Odhod večjih sponzorjev in donatorjev;

Prav tako pa moramo biti pozorni na priložnosti, saj lahko na tem področju zelo veliko postorimo:

- Raznolikost narave za izvajanje zunanjih aktivnosti (nordijska hoja, vadba za starejše, crossfit ...);

- Obstajajo društva, s katerimi se je možnosti povezovati;
- Večja sredstva s strani občine;
- Izobražen vaditeljski kader;
- Široka paleta ponujenih aktivnosti;
- Športno ozaveščeno prebivalstvo;

Na osnovi tega sem postavil strateška vprašanja in določil dve strategiji, ki se mi zdita za delovanje samega društva zelo pomembne in za katere menim, da bi jih morali dolgoročno razvijati:

- Strategija za boljšo prepoznavnost Val športa;
- Strategija širitve dejavnosti in aktivnosti društva.

Zavedamo se, da je konkurenca na trgu že sedaj zelo močna, da pa se lahko pojavijo nova društva z razširjeno ponudbo, vendar bomo k novim aktivnostim usmerjeni tudi sami. Temeljni poudarek bomo v prihodnosti dali vadbam za najmlajše, obogatili in razširili bomo vadbo za starejše (po analizi trga smo ugotovili, da so na sploh v vse dejavnosti okoliških klubov premalo vključene srednje in starejše generacije, tako moških kot žensk.), saj še vedno moramo ohraniti črno nit našega društva in sicer razvoj in ohranjanje osnovne motorike. V društvu že izvajamo vadbo Val - fit senior in nordijsko hojo, dejavnost pa bi lahko razširili še s kolesarstvom, začetnim in nadaljevalnim tekom, plesno aerobno vadbo, jogo, plavanjem za starejše, deskanjem na snegu in smučanjem za starejše, namiznim tenisom, badmintonom, dvoranskim hokejem ali nogometom. Na takšen način bi zajeli vso populacijo tako na starost kot tudi glede na spol, razvijali in širili bi tudi same aktivnosti in dejavnosti društva. Ob tem ne smemo pozabiti na strategijo načrtovanja dolgoročnih planov društva Val šport. Dolgoročno načrtovanje je za društvo zelo pomembno, in sicer je potrebno dolgoročno načrtovati finančne prihodke in odhodke, ob tem pa je potrebno načrtovati, kako v društvo pritegniti nove člane, oziroma poskrbeti, da obstoječi tako trenerji kot člane ne odidejo h konkurenci. Prav tako pri vadbah za najmlajše ne smemo zaspati, s poletjem se načrtuje izdelava posebnih priprav za treninge, da ne bomo ničesar prepuščali naključju, v prihodnosti pa načrtujemo prijave na projekte, kot do sedaj, spremljali pa bomo razpise in se na njih prijavljali. Otroci imajo v Osnovni šoli in vrtcu, kaj je za nas ciljna populacija glede otrok in mladine, v šoli definitivno premalo ur športne vzgoje (od dve do tri ure na teden). Republika Slovenija, v Sodelovanju z Zavodom Planica, pripravlja najrazličnejše intervencijske programe na področju športa, kot je Zdrav življenjski slog, v katerega smo kot partnersko društvo že vključeni. V takšnih intervencijskih projektih vidim velike potenciale športnih društev. Na eni strani se otroci, kateri v šoli obiskujejo projekt, in se preko našega društva, ko nas izvajalec pokliče za izvedbo kakšnih aktivnosti (plavanje, smučanje, poletni tabori) udeležijo vadb in se jih tako privabi v društva in aktivnostim, saj tako neposredno že spoznajo prve korake v delovanju društva in načina dela v njem, na drugi strani pa gre pri takšnih projektih za povezovanje med društvi samimi, saj bomo le tako lahko kot društva napredovali in se razvijali, če si bomo med sabo pomagali. Prav tako so

pozitivni projekti, ki so razpisani preko drugih področij, sami pa smo prijavljeni tudi v projekt Veter v laseh. Sledečega razpisuje Ministrstvo za zdravje s svojimi partnerji, letošnja tematika pa je s športom proti zasvojenosti. Takšni projekti in dogodki pa so priložnost, da se preko športa in gibanja poveže lokalno prebivalstvo preko društev, kot je naše in preko gibanja, saj na takšnih dnevih športa in rekreacije pripravimo veliko aktivnosti in prav vsak, ki se jih udeleži, lahko najde kaj zase.

Veliko moramo v društvu postoriti tudi za samo večjo prepoznavnost društva, ki se, po svoje, vrti okoli financ, veliko pa bomo lahko naredili glede tega tudi v lokalnem in regionalnem prostoru tudi s pomočjo pavillijona Expo, v katerem bomo imeli svoj prostor. S takšnim načinom promocije lahko zelo napredujemo, saj bodo obiskovalci na enem mestu, takoj po izvozu in avtoceste lahko pridobili informacije o lokalni in regionalni ponudbi kulture, kulinarike in športa, na samem mestu pa bo tudi naš promocijski material, katerega bodo obiskovalci lahko prelistali in nas ob morebitni zainteresiranosti kontaktirali in se v času dopusta udeležili naših aktivnosti, dni športa in rekreacije ali pa bomo samo navigacija ali pomoč pri izvedbi športnih dejavnosti za njihova podjetja, športnih dogodkih za podjetja ali samo vikendov, kjer krepijo timski duh. Za samo oglaševanje društvo potrebuje finančna sredstva, ki pa se bodo v društvu v večji meri stekala ravno zaradi prepoznavnost samega društva. Ne glede na to, da v društvu ne ustvarjamo dobička, pa brez finančnih virov ne moremo preživeti. Nekaj v letni proračun dobimo z vadinami in članarinami, občina primakne zelo majhen delež, zato smo odvisni od sponzorjev in donatorjev. Le tako lahko društvo ne le širi svojo dejavnost, ampak poskrbi, da se športne, obstoječe dejavnosti, razvijajo, ob tem pa se lahko razvijajo in izobražujejo tudi vaditelji oziroma trenerji in kakovost vadb postavlja na višjo raven. S tem lahko odgovorim na zadnje R3: Ali se bo društvo lahko razvijalo na kvaliteten način ob uspešni strategiji in v okviru planiranih finančnih sredstev ter načrtovanega dela? Odgovor pa je zopet negativen.

Kot predsednik društva bom oblikoval strateški tim, v katerem bosta ob meni tajnik in blagajnik društva, se pravi ustanovitelji in skupaj bomo pregledali smotrnost določenih strategij, korake razvoja le-teh ter zastavili poti, ki bodo vodile do uresničitve ciljev. Ob tem po Tavčarjevem modelu skrbel za samo kontrolo, saj se zavedam, da cilji in strategije niso statični, na osnovi spremljanj, odstopanj ... pa lahko sproti načrtujemo cilje, ki so za samo društvo najbolj optimalni.

LITERATURA IN VIRI

1. Badelt, C., Meyer, M., & Simsa, R. (1997). *Handbuch der Nonprofit Organisation: Strukturen und Management*. Stuttgart: Schäffer – Poeschel.
2. Barnett, J. H., & Wilsted, W. D. (1988). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Boston: PWS-KENT Publishing Company.
3. Bednarik, J. (1995). Financiranje športa v državah Evropske unije in nekateri finančni viri v slovenskem športu. *Šport*, 43, str. 5-8
4. Brus Kregar, A., Vukovič, G., & Završnik, B. (2011). *Strateški razvoj podjetja*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
5. Bryson, J. M. (1995). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
6. Bryson, J. M. (2004). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
7. Brodnik, Ž. (2009). *Oblikovanje strategije razvoja študentske organizacije lokalne skupnosti: primer Šaleški študentski klub* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Burkhart, P. J., & Reuss, S. (1993). *Successful Strategic Planning – A Guide for Nonprofit Agencies and Organizations*. Newbury Park: Sage.
9. Cepin, M. Vrankar M. (2005). *Priročnik za menedžerje v mladinskih organizacijah*. Ljubljana: Salve.
10. Čater, T. (2014a). *Management v športu – PowerPoint diapozitivi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Čater, T. (2014b). *Strateški management v športu – PowerPoint diapozitivi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Dimnik, S. (2015). Nepridobitna dejavnost. Najdeno 31. dvanajsti 2017 na spletnem naslovu <https://data.si/blog/2015/03/31/nepridobitna-dejavnost-zavodi-drustva-in-zbornice-morajo-poslovati-brez-dobicka/>.
13. Duh, M. (2015). *Upravljanje podjetja in strateški management*. Ljubljana: GV Založba.
14. Fred, R.D. (2001). *Strategic management* (8th). New Jersey: Francis Marion University
15. Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (1996). *Strategic management* (5th Edition). Iowa: Iowa State University.
16. Jančič, Z. (1990). *Marketing: strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, Studio Marketing.
17. Jurca, S. (2009). *Razvijanje strategije v nedobičkovni združbi: primer nogometnega kluba Jezero Medvode* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Kavčič, B. (2010). *Šport - gradnik pozitivnih vrednot in blažilec socialnih razlik*. Najdeno 31. decembra 2017 na spletnem naslovu http://www.ds-rs.si/sites/default/files/dokumenti/zbornik_sportna_rekreacija_danes_in_jutri.pdf.
19. Kačič, P. (2015). *Management neprofitnih organizacij* (diplomski seminar). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.

20. Keše, M. (2005). *Planiranje proizvodnje in zalog v podjetju Termo d.d.* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Kolarič, Z., & Rakar, T. (2010). *Obseg, struktura in vloga/funkcija slovenskih civilno-družbenih organizacij* (raziskovalno poročilo). Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo.
22. Konrad, T. (2003). *Strateško načrtovanje v javnem sektorju – primer Stanovanjskega sklada Republike Slovenije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
23. Kostanjšek, T. (2007). *Oblikovanje strategije razvoja športnega društva* (diplomsko delo). Koper: Fakulteta za management Koper.
24. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
25. Martinelli, F. (1999). Strateško planiranje v javni neprofitni organizaciji. *Neprofitni Management*, 2(1/2), 11-20.
26. Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije. (b.l.). *Društva*. Najdeno 23. oktobra 2017 na spletnem naslovu http://www.mnz.gov.si/si/mnz_za_vas/drustva_ustanove_shodi_prireditve/drustva/
27. Milovanovič, I. (2003). *Športna praksa: Odnosi z javnostmi in informiranje v športu*. Ljubljana: Mednarodna športna zveza Alpe Adria.
28. Mitrović, K. (2006). *Strateški management človeških virov* (diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
29. Mrak, B. (2002). *Kakovostno delovanje nepridobitnih – nevladnih organizacij kot osnovni pogoj za obstanek in njihov nadaljnji razvoj: primer Taborniške organizacije v Sloveniji*. Najdeno 31. 12. 2017 na spletnem naslovu <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/961-6268-83-x/001-008.pdf>.
30. *Nacionalni program športa 2014–2023*. (2014). Najdeno 30. decembra 2017 na spletnem naslovu <C:/Users/Downloads/nacionalni-program-sporta-RS-2014-2023.pdf>.
31. Nutt, P. C., & Backoff, R. W. (1992). *Strategic Management of Public and Third Sector Organizations: A Handbook for Leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.
32. *Občina Križevci*. (b. l.). Najdeno 29. decembra 2017 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/obcine/sl/2012/Municip/Index/74>.
33. Petek, A. (2013). *Ustanavljanje NVO - Ustanovitev društva*. Najdeno 23. oktobra 2017 na spletnem naslovu <http://www.consulta.si/ustanavljanje-nvo/ustanovitev-drustva/110>
34. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
35. Pučko, D. (2006). *Planiranje in kontrola*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
36. Pučko, D. (2008). *Strateški management I*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
37. Rozman, R. (1993). *Planiranje poslovanja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
38. Rus, V. (1994). *Management v neprofitnih organizacijah*. Radovljica: Didakta.
39. Setnikar, N. (2017). *Društvo*. Najdeno 27. oktobra 2017 na spletnem naslovu <https://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/ustanovitev-podjetja/katero-obliko-podjetja-izbrati/drustvo>
40. Smith, Bucklin & Associates, Wilbur, R. H., Kudla Finn, S., Freeland, C. M., (1994). *The Complete Guide to Nonprofit Management*. New York: Wiley.

41. Sorko, N. (b.l.). Viri financiranja društev. Najdeno 24. oktobra 2017 na spletnem naslovu <https://www.racunovodja.com/mdokumenti/findru.asp>
42. Stone, R. (2005). *Human Resource Management*. Milton: Wiley & Sons.
43. Tavčar, M. I. (1999). *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management.
44. Thompson, A. A., & Strickland, J. A. (1999). *Strategic Management – Concepts and Cases*. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
45. Trunk Širca, N., & Tavčar, M. I. (1998). *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management.
46. Trunk Širca, N., & Tavčar, M. I. (2000). *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management.
47. Ustanovitev društva. (2015). Najdeno 23. oktobra 2017 na spletnem naslovu <http://nevladna.zavodpip.si/sl/node/584>
48. *Val šport*. (b.l.). Najdeno 6. novembra 2017 na spletnem naslovu <http://val-sport.si/>
49. Vaupotič, M., Strojjan, K., & Sorko, N. (2011). *Priročnik za delovanje društev: Kako ustanoviti in voditi društvo*. Ljubljana: Zveza društvenih organizacij Slovenije – ZDOS.
50. Zakon o društvih (ZDru-1). *Uradni list RS* št. 61/2006, 58/2009 - ZDru-1A, 39/2011 - ZDru-1B, 64/2011 - ZDru-1-UPB2.