

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**RAZVIJANJE STRATEGIJE ŽENSKEGA NOGOMETNEGA KLUBA
RADOMLJE**

Ljubljana, junij 2023

MANCA JEREB

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Manca Jereb, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Razvijanje strategije Ženskega nogometnega kluba Radomlje, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Tomažem Čaterjem

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV IN PROCES STRATEŠKEGA MANAGEMENTA V NEDOBIČKOVNIH ORGANIZACIJAH	3
1.1 Nedobičkovne organizacije	3
1.2 Opredelitev strateškega managementa	4
1.3 Razvijanje strategije v nedobičkovnih organizacijah.....	4
1.3.1 Organiziranje procesa strateškega managementa – začetni dogovor	6
1.3.2 Opredelitev pooblastil javne nedobičkovne organizacije	6
1.3.3 Identifikacija poslanstva	6
1.3.4 Celovita strateška analiza	7
1.3.5 Analiza zunanjega okolja.....	7
1.3.6 Analiza notranjega okolja.....	7
1.3.7 Identifikacija strateških vprašanj – določanje ciljev.....	8
1.3.8 Razvijanje strategije	8
1.3.9 Uresničitev strategije	9
1.3.10 Strateška kontrola	9
2 PREDSTAVITEV ŽENSKEGA NOGOMETNEGA KLUBA RADOMLJE.....	9
2.1 Zgodovina in predstavitev kluba	9
2.2 Poslanstvo, vrednote in vizija kluba.....	10
2.3 Programi in aktivnosti kluba	11
2.4 Promocija kluba	12
3 RAZVIJANJE STRATEGIJE ŽENSKEGA NOGOMETNEGA KLUBA RADOMLJE	12
3.1 Opredelitev pooblastil.....	13
3.2 Analiza zunanjega okolja	15
3.2.1 Analiza tendenc v širšem okolju.....	15
3.2.1.1 <i>Politično-pravno podokolje.....</i>	<i>15</i>
3.2.1.2 <i>Ekonomsko podokolje.....</i>	<i>17</i>
3.2.1.3 <i>Sociološko kulturno podokolje</i>	<i>19</i>
3.2.1.4 <i>Tehnološko podokolje.....</i>	<i>21</i>
3.2.2 Analiza strank	22

3.2.3	Analiza konkurence in morebitnih partnerskih organizacij	24
3.2.3.1	<i>Ženski nogometni klubi</i>	25
3.2.3.2	<i>Moški nogometni klubi</i>	25
3.2.3.3	<i>Lokalna športna društva</i>	26
3.2.3.4	<i>Partnerske organizacije</i>	26
3.3	Analiza notranjega okolja	28
3.3.1	Analiza dosedanje uspešnosti	28
3.3.1.1	<i>Rezultatska uspešnost</i>	28
3.3.1.2	<i>Finančna uspešnost</i>	30
3.3.2	Analiza razpoložljivih virov	31
3.3.2.1	<i>Organizacijski viri</i>	32
3.3.2.2	<i>Kadrovski viri</i>	33
3.3.2.3	<i>Tehnološki viri</i>	34
3.3.2.4	<i>Finančni viri</i>	35
3.3.3	Trenutna strategija	38
3.4	SWOT analiza	38
3.5	Matrika bistvenosti	39
3.6	Opredelitev poslanstva, vrednot, vizije	42
3.7	Opredelitev strateških ciljev in aktivnosti	43
3.7.1	Strateški cilji	43
3.7.2	Strateške aktivnosti	44
3.7.3	Strateški zemljevid	48
3.8	Uresničevanje strategije	50
SKLEP	51
LITERATURA IN VIRI	52
PRILOGE	57

KAZALO TABEL

Tabela 1: Člani organov kluba	14
Tabela 2: Sredstva za izvajanje LPŠ v Sloveniji in Občini Domžale v €	16
Tabela 3: Kazalniki ekonomskega okolja v Sloveniji	17

Tabela 4: Finančni položaj gospodinjstev – letni izbrani kazalniki v %	17
Tabela 5: Delež letne povprečne porabe denarnih sredstev na člana gospodinjstva glede na celotno letno povprečno porabo denarnih sredstev na člana gospodinjstva – letni izbrani kazalniki v %	18
Tabela 6: Kazalniki rasti prebivalstva v Sloveniji in v Občini Domžale	19
Tabela 7: Sestava prebivalstva v Sloveniji in Občini Domžale	20
Tabela 8: Telesni fitnes indeks otrok v Sloveniji in v Občini Domžale.....	20
Tabela 9: Primerjava povprečnega števila gledalcev na tekmah 1. ženske in moške nogometne lige	22
Tabela 10: Število sledilcev na družbenih omrežjih, NZS, Ženski nogomet in ŽNK Radomlje.....	24
Tabela 11: Odhodi igralk iz ŽNK Radomlje v klub ŽNK Pomurje Beltinci in ŽNK Olimpija.....	25
Tabela 12: Rezultati članske ekipe ter ekip deklet U17 in U15	28
Tabela 13: Seznam igralk ŽNK Radomlje, ki igrajo v tujini	29
Tabela 14: Primerjava poslovnega izida ŽNK Radomlje, ŽNK Olimpija Ljubljana in ŽNK Cerklje v €	31
Tabela 15: Pregled števila registriranih igralk in igralcev v Sloveniji in ŽNK Radomlje ..	34
Tabela 16: Bilanca stanja ŽNK Radomlje v €.....	35
Tabela 17: Bilanca stanja ŽNK Olimpija Ljubljana v €.....	36
Tabela 18: Bilanca stanja ŽNK Cerklje v €.....	37
Tabela 19: SWOT analiza.....	38
Tabela 20: Skupine deležnikov	40
Tabela 21: Vrednote kluba	43
Tabela 22: Strateški cilji.....	44
Tabela 23: Strateške aktivnosti.....	45

KAZALO SLIK

Slika 1: Model, prirejen po Brysonu	5
Slika 2: Organigram ŽNK Radomlje.....	13
Slika 3: Povprečno število gledalcev na domačih tekmah, jesenski del 1. ženske nogometne lige Triglav zdravje 2022/23.....	23
Slika 4: Povprečno število gledalcev na domačih tekmah, jesenski del 1. lige Telemach 2022/23	23
Slika 5: Matrika bistvenosti.....	41
Slika 6: Strateški zemljevid	49

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašanja polstrukturiranega intervjuja s predsednico kluba 1

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

AJPES – Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve

BDP – bruto domači proizvod

FIFA – (angl. International Federation of Association Football); mednarodna nogometna zveza

IFAB – (angl. International Football Association Board); mednarodni odbor nogometne zveze

LPŠ – letni program športa

MNZ – medobčinska nogometna zveza

NIJZ – Nacionalni inštitut za javno zdravje

NK – nogometni klub

NZS – Nogometna zveza Slovenije

NŠ – nogometna šola

SURS – Statistični urad Republike Slovenije

SŽNL – slovenska ženska nogometna liga

UEFA – (angl. Union of European Football Associations); združenje evropskih nogometnih zvez

ŽNK – ženski nogometni klub

WADA – (angl. World Anti Doping Agency); Svetovna protidopinška agencija

UVOD

Strateški management je celota dolgoročnih managerskih odločitev in akcij, ki so vitalnega, celovitega in stalnega pomena za določeno združbo. Čeprav so bile raziskave o strateškem managementu bolj v domeni podjetij, obstaja vedno več raziskav tudi v nedobičkovnih organizacijah (Liao & Huang, 2016). Strateški management koristi nedobičkovnim organizacijam z izboljšanimi procesi odločanja, večjo učinkovitostjo, odzivnostjo in odpornostjo, obenem pa jim sodelovanje v strateškem managementu pomaga krmariti med številnimi različnimi deležniki, ki imajo lahko različna stališča o ciljnih organizacije (Moxley, 2004).

Bryson (2017) opisuje strategijo kot celovit temeljni načrt, ki opredeljuje, kako bo športna organizacija dosegla svojo vizijo in strateške cilje ter uresničila svoje poslanstvo. Pri razvijanju in izbiri strategije je treba upoštevati notranje in zunanje dejavnike rasti organizacije, primernost njene organizacijske strukture, značilnosti upravljalno poslovodstvenih sposobnosti in tip organizacije (Kolar & Jurak, 2014). Če strateško planiranje vsebuje faze uresničevanja in spremljanja uresničevanja strategije, govorimo o modelu strateškega managementa (Čater, Lahovnik, Pučko & Rejc Buhovac, 2011).

Za nedobičkovne organizacije sicer veljajo tudi modeli podjetij, vendar je pri tem treba upoštevati posebnosti nedobičkovnih organizacij, kot so razlike v lastništvu, ciljnih, namenu in dejavnosti, razmerja med organizacijo in člani, financiranju ipd. Pri številnih avtorjih lahko najdemo več vrst pristopov k oblikovanju ustrezne strategije, ki so prilagojeni nedobičkovnim organizacijam, vendar sem zaradi učinkovitega in sistematičnega pristopa pri razvijanju strategije Ženskega nogometnega kluba Radomlje sledila Brysonovemu modelu, pri čemer sem bila osredotočena na prenos teoretičnega znanja v prakso, saj je izrednega pomena, da razvita strategija odraža dejansko stanje organizacije (Morrison & Misener, 2021).

Ženski nogometni klub Radomlje (v nadaljevanju ŽNK Radomlje) je prostovoljno, samostojno, nedobičkovno združenje fizičnih in pravnih oseb, ki združuje ljubitelje nogometne igre (ŽNK Radomlje, 2019). Od ustanovitve v letu 2012 ŽNK Radomlje vztrajno raste in že od samega začetka gradi celotno tekmovalno piramido, od najmlajših osnovnošolk do članic in rekreativk. S profesionalnim delom licenciranih trenerk in trenerjev, vodstva in uprave kluba, strokovnega sveta ter mnogih drugih prostovoljcev se je klub uveljavil kot eden vodilnih na področju ženskega nogometa v Sloveniji. Trenutno pod okriljem kluba trenira več kot 120 registriranih deklet v vseh starostnih kategorijah in še dodatnih 80 redno vadi pod vodstvom trenerk in trenerjev v dekliških nogometnih krožkih na okoliških osnovnih šolah in na nogometnih uricah za najmlajše. ŽNK Radomlje s svojim delovanjem v društvu omogoča dekletom tako športno kot osebno in ne nazadnje tudi poslovno rast, saj jim po športni karieri omogoča vključitev v razne organe in funkcije kluba, od trenerk in sodnic do vodilnih vlog v klubu (ŽNK Radomlje, brez datuma c).

Namen magistrskega dela je vodstvu kluba predstaviti strateške možnosti za nadaljnji razvoj kluba. Posledično bo magistrsko delo služilo kot vodilo pri izbiri in kasnejši implementaciji optimalne strategije kluba. Poglavitni namen je tako pomagati vodstvu kluba ŽNK Radomlje izbrati nadaljnje strateške usmeritve s predlogom zapisane strategije za obdobje od 2024 do 2028.

Poglavitni cilj magistrskega dela je razviti najustreznejšo strategijo za izbrano nedobičkovno organizacijo. Cilj bo dosežen z uporabo več korakov, kot je zunanja in notranja analiza okolja, s katero želim spoznati prednosti, slabosti, nevarnosti in priložnosti okolja, v katerem je športna organizacija, izsledki analize pa bodo uporabljeni za opredelitev poslanstva, vrednot in vizije kluba ter za razvijanje strategije.

Med pisanjem magistrskega dela sem sledila raziskovalnemu vprašanju, katera strategija je najprimernejša za izbrano športno organizacijo glede na značilnosti zunanjega ter notranjega okolja. Odgovor na raziskovalno vprašanje je tako podan s predlogom najustreznejše strategije kluba.

Pri preverjanju raziskovalnega vprašanja sem kot osnovno metodo pri orisu teoretičnega dela uporabila metodo kompilacije literature in virov ter deskripcijo tistih avtorjev, katerih delo je pomembno za preverjanje raziskovalnega vprašanja. V empiričnem delu sta prevladovali analiza podatkov in sinteza glavnih ugotovitev. Komparativna metoda je bila občasno uporabljena z namenom primerjanja različnih podatkov, primerjava podatkov v istih enotah preučevanja ali primerjava podatkov v različnih enotah v isti časovni enoti.

V magistrskem delu so uporabljeni tako sekundarni kot tudi primarni viri. Najprej sem pridobila sekundarne vire in z njimi zasnovala teoretični okvir, in sicer preko literature ter virov, ki so dostopni v knjižnicah (bibliografski sistem Cobiss) in na spletu (baza Google Scholar). Sekundarni viri so bili uporabljeni tudi pri analizi zunanjega okolja, pri čemer so podatki pridobljeni iz institucij, kot so Statistični urad Republike Slovenije (v nadaljevanju SURS), Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (v nadaljevanju AJPES), Nogometna zveza Slovenije (v nadaljevanju NZS) ter ostali viri, vezani na šport in specifično nogomet kot športno panogo. Statut, pravilniki in drugi obstoječi akti nogometnega kluba so uporabljeni kot sekundarni viri pri analizi notranjega okolja kluba. Prevladujoč primarni vir je polstrukturirani intervju, ki je bil opravljen s ključno (vodilno) osebo športne organizacije, predsednico kluba, vprašalnik je podan v prilogi magistrskega dela. Uporabljala sem tudi opazovanje z udeležbo, s čimer sem dobila vpogled v tista področja delovanja, ki niso formalno opisana, a lahko ravno tako pomembno vplivajo na delovanje organizacije in oblikovanje strategije.

1 OPREDELITEV IN PROCES STRATEŠKEGA MANAGEMENTA V NEDOBIČKOVNIH ORGANIZACIJAH

1.1 Nedobičkovne organizacije

V osnovi delimo organizacije na dobičkovne in nedobičkovne organizacije. Primarni namen dobičkovnih organizacij je ustvarjanje dobička za lastnike organizacije, ki ga lahko izplačajo ali investirajo v nove naložbe, medtem ko se dobiček v nedobičkovni organizaciji porabi za zagotavljanje obstoja in razvoja le-te (Kolar & Jurak, 2014).

Nedobičkovne organizacije so lahko javne ali zasebne; zasebne ustanovljajo zasebniki oziroma zasebne pravne osebe, med te organizacije spadajo npr. bolnišnice, šole, fundacije, medtem ko javne nedobičkovne organizacije ustanovljajo vlade, ožje državne ali lokalne skupnosti, primer je status zavoda (Čater, Lahovnik, Pučko & Rejc Buhovac, 2011).

Med nedobičkovne zasebne športne organizacije spadajo športni klubi, društva in zveze športnih društev, medtem ko med javne nedobičkovne športne organizacije spadajo javni zavodi za šport. Članstvo v nedobičkovnih športnih organizacijah je prostovoljno in mora biti usklajeno s statutom organizacije. Take organizacije v strukturi združujejo tako prostovoljce kot profesionalni kader (zaposleni ali honorarno delo) in so bile zasnovane na temeljih prostovoljstva. Značilnost nedobičkovnih športnih organizacij je v družbenem dogovoru med posamezniki s podobnimi interesi, prav tako pa take organizacije nimajo lastnika oz. skupine lastnikov, ki bi bila za uspeh nagrajena z dobičkom, temveč je uspeh v lasti vseh članov organizacije (Kolar & Jurak, 2014).

V osnovnem delovanju za nedobičkovne organizacije velja, da so edine organizacije, v katerih sodeluje veliko število prostovoljcev, ustvarjajo in pridobivajo finančna sredstva iz velikega števila različnih virov, take organizacije vodi odbor izvoljenih prostovoljcev, od nedobičkovnih organizacij pa se pričakuje, da medsebojno sodelujejo in preprečujejo nezdravo konkurenco (Kolar & Jurak, 2014).

Financiranje nedobičkovnih športnih organizacij poteka iz različnih virov, izvor prihodkov lahko delimo na članarine, prihodke od lastne dejavnosti, javnih virov, donacij in dolžniških virov. Pri članarini gre za prispevek vsakega člana, ki je namenjen za delovanje organizacije, prihodki od lastne dejavnosti pa vključujejo prihodke vadin in tečajnin, vstopnine za prireditve, medijske pravice, sponzorstvo, najemnine za športne objekt in podobno. Javni viri predstavljajo sredstva občine, države, Fundacije za šport in so velikokrat pridobljeni preko javnih razpisov. Donacije so prihodki posameznih ali podjetij brez pričakovanja koristi, medtem ko dolžniški viri predstavljajo različne vrste zadolževanja pri pravnih ali fizičnih osebah (Kolar & Jurak, 2014).

Po mnenju nekaterih avtorjev so nedobičkovne organizacije od osemdesetih let prejšnjega stoletja doživele opazne spremembe, zaradi česar so postale bolj podobne dobičkovnim

organizacijam (Maier, Meyer & Steinbereithner, 2016). Pri financiranju nedobičkovnih športnih organizacij obstajajo precejšnje razlike med posameznimi organizacijami, poleg tega pa večja konkurenca pri pridobivanju finančnih virov in donacij pomeni, da se morajo nedobičkovne organizacije prilagoditi in spremeniti svoje pristope pri delovanju, z namenom nadaljevanja zagotavljanja storitev za širšo družbo, in pri tem ohraniti osnovne naravnosti nedobičkovnih organizacij (Laurett & Ferreira, 2018).

Če želijo nedobičkovne organizacije slediti trendu razvoja in sprememb ter lastni viziji in uresničevati načrtane naloge z zadovoljevanjem lastnih potreb in potreb ostalih deležnikov, morajo pri tem slediti načelom strateškega managementa.

1.2 Opredelitev strateškega managementa

Čater, Lahovnik, Pučko in Rejc Buhovac (2011) opisujejo strateški management kot celoto dolgoročnih managerskih odločitev in akcij, ki so vitalnega, celovitega in stalnega pomena za določeno združbo. Čeprav so bile raziskave v strateškem managementu bolj v domeni podjetij, obstaja vedno več raziskav tudi v nedobičkovnih organizacijah (Liao & Huang, 2016). Strateški management koristi nedobičkovnim organizacijam z izboljšanimi procesi odločanja, večjo učinkovitostjo, odzivnostjo in odpornostjo, obenem pa jim sodelovanje v strateškem managementu pomaga krmariti med številnimi različnimi deležniki v organizaciji (upravni odbor, člani, prostovoljci), ki imajo lahko različna stališča o ciljnih organizacije (Moxley, 2004).

Proces strateškega managementa je tisti, s pomočjo katerega organizacije analizirajo in se učijo od svojega notranjega in zunanjega okolja, postavljajo strateško usmeritev in ustvarjajo in izvajajo strategije, ki so namenjene doseganju postavljenih ciljev z namenom zadovoljitve ključnih organizacijskih deležnikov. Poleg tega strateški management daje organizacijam sposobnost predvidevanja in odzivanja na spremembe okolja (Morrison & Misener, 2021). Strateški management je bolj vključujoč koncept kot strateško planiranje, saj je strateški management nenehna razumna integracija strateškega načrtovanja in izvajanja strategije celotne organizacije, ki izboljšuje izpolnjevanje poslanstva organizacije in ustvarja javne vrednote (Bryson, 2017).

Znotraj vedno bolj tekmovalnega, dinamičnega in zahtevnega okolja se nedobičkovne organizacije soočajo z vse večjimi izzivi, kako se obdržati na trgu in delovati z naraščajočo konkurenco, zato je ključen korak razvijanje prave strategije.

1.3 Razvijanje strategije v nedobičkovnih organizacijah

Bryson (2017) opisuje strategijo kot celovit temeljni načrt, ki opredeljuje, kako bo športna organizacija dosegla svojo vizijo in strateške cilje ter uresničila svoje poslanstvo. Pri razvijanju in izbiri strategije je treba upoštevati notranje in zunanje dejavnike rasti

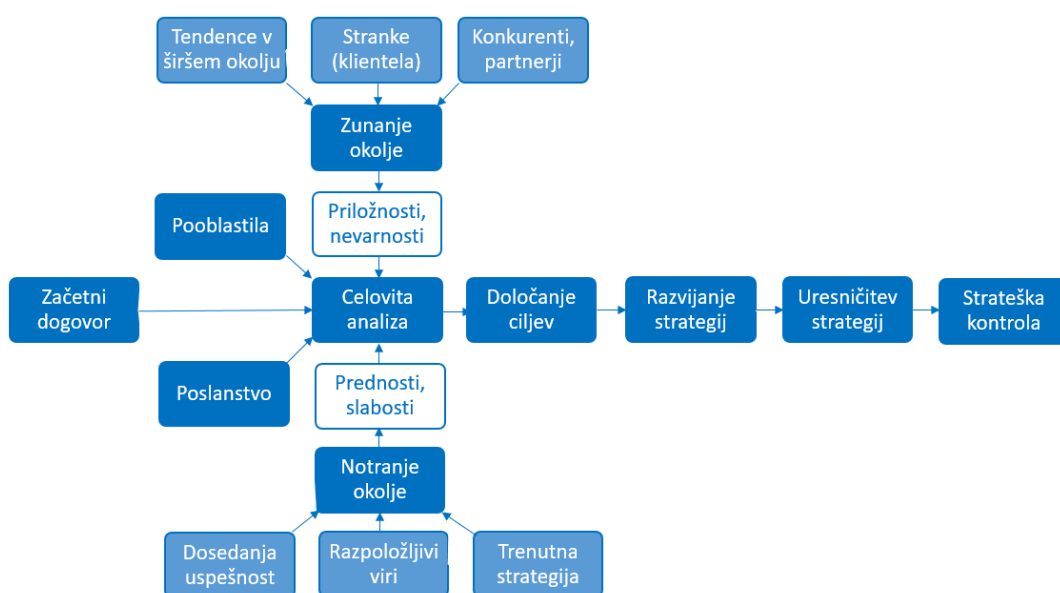
organizacije, primernost njene organizacijske strukture, značilnosti upravljajno poslovodstvenih sposobnosti in tip organizacije (dobičkovna, nedobičkovna, javna, zasebna) (Kolar & Jurak, 2014).

Pri strateškem planiranju gre v osnovi za niz razprav in odločitev ključnih nosilcev organizacije, za kar sta potrebna strukturiran proces in opredeljen pristop. Če takšen model vsebuje tudi faze uresničevanja in spremljanja uresničevanja strategije, govorimo o modelu strateškega managementa (Čater, Lahovnik, Pučko & Rejc Buhovac, 2011).

Za nedobičkovne organizacije sicer veljajo tudi modeli podjetij, vendar je pri tem treba upoštevati posebnosti nedobičkovnih organizacij, kot so razlike v lastništvu, ciljih, namenu in dejavnosti, razmerja med organizacijo in člani, financiranju ipd. Pri številnih avtorjih lahko najdemo več vrst pristopov k oblikovanju ustrezne strategije, ki so prilagojeni nedobičkovnim organizacijam, kot so Nuttov in Backoffov pristop, Martinellijev pristop, Burhkartov in Reussov pristop ter Brysonov pristop.

Za razvijanje strategije sem izbrala model, prirejen po Brysonu, ki ga sestavlja 10 korakov, prikazanih na sliki 1. Brysonov model je bil razvit za javne in nedobičkovne organizacije in nameni veliko pozornosti podrobnostim vsebine, skrbno razmišlja o namenih in ciljih organizacije, začetno široko osredotočenost kasneje zamenja selektivna aktivna usmerjenost, poudarek je na sistemskem razmišljanju in posebni pozornosti do vseh deležnikov organizacije in se osredotoča na prednosti, slabosti, priložnosti in grožnje ter konkurenčne in sodelovalne sposobnosti organizacije (Bryson, 2017). Čater je Brysonov model razvijanja strategije potrdil kot enega izmed najbolj učinkovitih, o učinkovitosti v praksi pa poroča tudi sam avtor (Čater, 2022b).

Slika 1: Model, prirejen po Brysonu



Prirejeno po Čater (2022b).

1.3.1 Organiziranje procesa strateškega managementa – začetni dogovor

Prva točka Brysonovega modela je opredelitev začetnega dogovora. Namen je doseči dogovor med ključnimi notranjimi in morebitnimi zunanji odločevalci glede celotnega strateškega planiranja in ključnih korakov planiranja. Podpora in predanost ključnih odločevalcev sta izrednega pomena za uspešno strateško planiranje (Bryson, 2017).

Definirati je treba ključne odločevalce in identificirati ljudi ali skupine, ki bodo vključene v sam proces, definirati nosilce aktivnosti in tim za strateško planiranje. Nato sledi priprava namena procesa in želenega rezultata, priprava korakov v okviru procesa, rokov za pripravo analiz in dokumentov, možne omejitve procesa in zahteve za uspeh ter vire za opravljanje projekta (Čater, Lahovnik, Pučko & Rejc Buhovac, 2011).

V začetni dogovor so vključeni ustanovitelj, ki je lahko vlada, občina, lokalna skupnost, ali skupina ljudi in organ, ki ga imenuje ustanovitelj (predsednik, izvršni odbor). Pri sklenitvi dogovora je zaželen čim širši konsenz (Čater, 2022b).

1.3.2 Opredelitev pooblastil javne nedobičkovne organizacije

Namen druge faze je identificirati in razjasniti pooblastila, tako formalna in neformalna, ki jih zunanji dejavniki dajejo nedobičkovni organizaciji. Pooblastila so sestavljena iz različnih potreb, s katerimi se organizacija sooča, različnih zahtev, omejitev, pričakovanj in pritiskov.

Večina organizacij naredi eno ali več temeljnih napak. Najprej ne vejo, kaj morajo narediti, in tega ne storijo, nato verjamejo, da so v svojih dejanjih bolj omejeni, kot dejansko so, in tretjič domnevajo, da če jim ni izrecno naloženo, da nekaj storijo, jim tega ni dovoljeno storiti (Bryson, 2017). Zato je izredno pomembna identifikacija pooblastil, saj bodo tako člani organizacije vedeli, kakšna je njihova avtonomija pri razvojnem odločanju in se bodo obnašali v skladu s pooblastili (Čater, Lahovnik, Pučko & Rejc Buhovac, 2011).

1.3.3 Identifikacija poslanstva

Opredelitev poslanstva ali namena organizacije naredi več, kot le opraviči obstoj organizacije. Razjasnitev namena, smisla obstoja organizacije je izredno pomembno in lahko odpravi nepotreben konflikt v organizaciji ter spodbuja produktivno dejavnost (Bryson, 2017).

Čater (2022a) opisuje proces definiranja poslanstva organizacije kot zahtevno, saj pri tem sodeluje večje število deležnikov, pri tem pa moramo poznati sam interes deležnikov. Izoblikovano poslanstvo organizacije na zunaj diferencira organizacijo od drugih, jo dela specifično in prepoznavno, medtem ko je znotraj organizacije to vir navdiha in motivacije za vse deležnike, predvsem za zaposlene (Čater, Lahovnik, Pučko & Rejc Buhovac, 2011).

1.3.4 Celovita strateška analiza

Celovita strateška analiza je sestavljena iz analize zunanega in notranjega okolja. Namen zunanje analize je identificirati priložnosti in nevarnosti okolja, ki lahko ogrozijo ali vplivajo na uspešno delovanje organizacije, medtem ko se notranja analiza posveča analizi lastnih prednosti in slabosti. Za pregled priložnosti in nevarnosti okolja ter lastnih prednosti se lahko uporabi SWOT analiza, ki nudi celoten pogled na organizacijo in na dejavnike, ki nanjo vplivajo, saj gradi svoje prednosti in izkorišča priložnosti, medtem ko premaguje oziroma zmanjšuje učinke slabosti in nevarnosti (Bryson & Alston, 2004).

1.3.5 Analiza zunanjega okolja

Osnovni namen zunanje analize okolja je ugotoviti priložnosti in nevarnosti okolja, ki so identificirane z analizo tendenc v širšem okolju, analizo strank in konkurence ter morebitnih partnerskih organizacij.

Tendence v naravnem okolju organizacije pomenijo najširše omejitve in možnosti za prihodnje delovanje organizacije. Čater (2022b) za analizo podokolja predlaga PEST analizo, ki je analiza politično-pravnih, ekonomskih, sociološko-kulturnih in tehnoloških dejavnikov in pomaga odločevalcem organizacije prepoznati priložnosti in izzive ter vpliva na poslovanje in razvoj organizacije.

Poleg spremljanja trendov v naravnem okolju je potrebno tudi spremljanje zunanje skupine deležnikov, zlasti tistih, ki lahko neposredno ali posredno vplivajo na vire financiranja (Bryson, 2017). Analiza strank oziroma odjemalcev zajema demografske značilnosti prebivalstva in tendence, saj so premiki v starostni, narodni, izobrazbeni sestavi ter drugih socialno-ekonomskih značilnostih prebivalstva pomembni dejavniki za strateško planiranje. Pomembna je zlasti analiza tistih potencialnih strank, ki naj bi jim organizacija v prihodnosti služila (Čater, Lahovnik, Pučko & Rejc Buhovac, 2011).

Obenem pa ne smemo pozabiti na analizo konkurence in partnerjev, kjer nas zanima, kaj so prednosti in slabosti konkurentov oziroma partnerjev, kakšen je njihov in naš tržni delež, kakšne so njihove povezave z drugimi organizacijami in kakšne skupne aktivnosti bi lahko imeli s potencialnimi partnerji. Pri oceni konkurence in partnerjev tako lahko identificiramo prihodnje poslovne priložnosti in morebitne nevarnosti (Čater, Lahovnik, Pučko & Rejc Buhovac, 2011).

1.3.6 Analiza notranjega okolja

Za oceno prednosti in slabosti notranjega okolja je treba oceniti razpoložljive vire, trenutno strategijo in uspešnost poslovanja organizacije. Večina nedobičkovnih organizacij ima veliko informacij o razpoložljivih virih, malo manj o obstoječi strategiji in še manj o uspešnosti same organizacije (Bryson, 2017).

Uspešnost poslovanja nedobičkovne organizacije je težko oceniti, saj organizacije uporabljajo različne kriterije in kazalnike. Potrebni sta identifikacija in kvantifikacija pravih kazalnikov in na tej podlagi ugotavljati tendence v sami uspešnosti organizacije. Pri ocenjevanju razpoložljivih virov se pogosto uporablja razčlenitev organizacije na podstrukture. Takšne podstrukture so lahko programi storitev, položaj organizacije glede na odjemalce, tehnološka, kadrovska, raziskovalno-razvojna, finančna in organizacijska podstruktura. S takim ocenjevanjem podstruktur se ugotavljajo strateško pomembni dejavniki poslovnega uspeha ali neuspeha v preteklosti (Čater, Lahovnik, Pučko & Rejc Buhovac, 2011).

Razumevanje trenutne strategije je ključno pri pripravi strateškega načrta organizacije, saj lahko ponudi niz usmeritev, ki jim je organizacija sledila v preteklosti. Trenutna strategija lahko ljudi seznanja z načini povezovanja različnih podstruktur organizacije in s tem zagotovi krepitev obstoječe strategije (Bryson, 2017).

1.3.7 Identifikacija strateških vprašanj – določanje ciljev

Identifikacija strateških vprašanj je temeljni izziv, ki se nanaša na poslanstvo in vrednote organizacije, programe storitev, uporabnike, stroške in financiranje. Opredelitev strateških vprašanj naj bi vsebovala tri elemente: vprašanje mora biti opredeljeno jedrnato, zaželeno v enem odstavku; navedeni morajo biti faktorji, ki delajo vprašanje strateško pomembno, in pripravljene morajo biti posledice, ki bodo nastale v primeru neuspešnega reševanja strateškega vprašanja (Bryson, 2017).

Poznamo tri pristope opredeljevanja strateških vprašanj (Čater, Lahovnik, Pučko & Rejc Buhovac, 2011):

- Neposredni pristop, kjer se je treba na osnovi pooblastil poslanstva in rezultatov SWOT analize takoj lotiti identifikacije strateških vprašanj.
- Pristop postavljanja ciljev, ki svetuje, da naj si organizacija postavi strateške cilje in potem razvije strategije, ki bodo dosegle te cilje.
- Pristop razvijanja scenarija, ki se nanaša na razvijanje idealne slike organizacije v prihodnosti, pri čemer je treba opredeliti tudi pot do idealnega stanja.

1.3.8 Razvijanje strategije

Pri razvijanju strategij se osredotočamo na razreševanje identificiranih strateških vprašanj oziroma dosego postavljenih strateških ciljev organizacije. Proces razvijanja strategije se začne z identifikacijo alternativ, kjer ugotavljamo možne usmeritve ali ideje za razrešitev strateških vprašanj, pri čemer moramo paziti na to, da ne razvijemo prevelikega števila alternativ. Nato sledi ugotovitev ključnih ovir za uresničitev ugotovljenih alternativ, in ko so alternative z njihovimi morebitnimi težavami pri uresnitvi opredeljene, sledi priprava

končnih glavnih predlogov, ki so bistvo strategije organizacije (Čater, Lahovnik, Pučko & Rejc Buhovac, 2011).

1.3.9 Uresničitev strategije

Sprejetje strategije zahteva tudi organizacijo, ki bo omogočala uresničitev le-te. Potrebna je opredelitev operativnih ciljev v zvezi z uresničevanjem posameznih strateških ciljev in strategije. Identificirati je treba ključne nosilce uresničevanja, prilagoditi organizacijsko strukturo organizacije, razviti posamezne razvojne programe, predračune projekta in akcijske načrte za doseg določenega rezultata v določenih rokih. Ob tem spremembe v organizacijski strukturi zahtevajo tudi kadrovske spremembe, zamenjave, prekvalifikacije ali usposabljanje obstoječega kadra. Poleg tega pa je treba pri uresničevanju strategij zagotavljati redno sprotno preverbo in usmerjanje dela s pravilno komunikacijo in motivacijo zaposlenih (Čater, Lahovnik, Pučko & Rejc Buhovac, 2011).

1.3.10 Strateška kontrola

Uresničevanje strategije je treba nenehno spremljati in ocenjevati. Strateška kontrola je sestavljena iz dveh komponent: kontrola ustreznosti strategije in kontrola uresničevanja strategije. V prvi komponenti preverjamo rezultate, kjer uporabljamo povratno (angl. feedback) in vnaprejšnjo (angl. feedforward) kontrolo, medtem ko v drugi komponenti preverjamo aktivnost izvedbe in se osredotočamo na sprotno kontrolo obnašanja zaposlenih. Pri vnaprejšnji kontroli gre za zgodnje odkrivanje nepričakovanih situacij in stalnega preverjanja ustreznosti načrtovanega. Strateška kontrola pomeni nekakšno revizijo (oceno prednosti in slabosti), ki vodi k spremembi samega strateškega načrta še v teku njegovega načrtovanja (Čater, 2022a).

2 PREDSTAVITEV ŽENSKEGA NOGOMETNEGA KLUBA RADOMLJE

2.1 Zgodovina in predstavitev kluba

Ženski nogomet je v Sloveniji prisoten vse od osamosvojitve Slovenije, prvo organizirano državno prvenstvo je potekalo v sezoni 1992/93. V 30-letni tradiciji ženskega nogometa je prišlo do velikih pozitivnih sprememb v razvoju ženskega nogometa, predvsem v številu registriranih igralk in klubov, ki sodelujejo v organiziranih tekmovanjih NZS (NZS, 2018). V zadnjih letih je predvsem po številčnosti in uspešnosti v mladinskih selekcijah prisoten tudi Ženski nogometni klub Radomlje.

Ženski nogometni klub Radomlje je bil ustanovljen leta 2012, pred tem je v klubu delovala ženska rekreativna ekipa. Od ustanovitve klub vztrajno raste in že od samega začetka gradi

celotno tekmovalno piramido, od najmlajših osnovnošolk do članic in rekreativk. S profesionalnim delom licenciranih trenerk in trenerjev, vodstva in izvršnega odbora kluba ter mnogih drugih prostovoljcev se je klub uveljavil kot eden vodilnih na področju ženskega nogometa v Sloveniji. ŽNK Radomlje deluje kot samostojen klub, pravno in poslovno ločen od moškega kluba NK Radomlje, s katerim si deli nogometne objekte v Radomljah (Športni park Radomlje). V klubu je v enajstih letih delovanja nabiralo znanje in izkušnje že več sto deklet, marsikatera izmed njih tudi kot del reprezentančne vrste. Trenutno pod okriljem kluba trenira več kot 120 deklet v šestih starostnih kategorijah DU10 (dekleta do 10 let), DU13, DU15, DU17, članski in rekreativni ekipi in še dodatnih 80 redno vadi pod vodstvom klubskih trenerk in trenerjev v dekliških nogometnih krožkih na sedmih okoliških osnovnih šolah (ŽNK Radomlje, brez datuma c).

ŽNK Radomlje od svoje ustanovitve dalje z vsemi selekcijami (DU13, DU15, DU17 in članska ekipa) nastopa v ženskih tekmovanjih pod okriljem NZS. Vse selekcije kluba vsakoletno dosegajo vrhunske rezultate. Rezultatsko najuspešnejša sezona je bila prav lanska sezona 2021/22, ko so dekleta U15 in U17 osvojila naslov državnih prvakinj, članska ekipa pa je dosegla končno tretje mesto v 1. slovenski ženski nogometni ligi (v nadaljevanju 1. SŽNL). Rekreativna ekipa nastopa na rekreativnih turnirjih, v tekmovanje z dečki pa klub redno prijavlja tudi najmlajši ekipi U10 in U12, tekmovanje poteka v organizaciji Medobčinske nogometne zveze Ljubljana (v nadaljevanju MNZ), saj na tej ravni še ni organiziranega tekmovanja s strani NZS.

Klub vodi predsednica Andreja Leskovšek McQuarrie, ki s podporo izvršnega odbora in visoko usposobljenih trenerjev orje ledino na marsikaterem področju ženskega nogometa v Sloveniji.

Uspehe in potencial ŽNK Radomlje so v zadnjih letih prepoznali tudi novi partnerji kluba. »Rumenosrčnim« se je ob desetletnici delovanja pridružil novi generalni pokrovitelj, mednarodno prepoznavno podjetje Medex. Poleg Medexa pa so se klubu kot sponzorji pridružili še podjetje Triglav zdravje, REAM in Moji štruklji ter večletni podpornik, podjetje NLB.

2.2 Poslanstvo, vrednote in vizija kluba

V klubu imajo v internih dokumentih predstavljeno poslanstvo kluba, ki pa ni nikjer formalno definirano, kasneje pa bo formalno opredeljeno v poglavju 3.6. Poslanstvo kluba je, da se zavzema za zagotavljanje poklicnih in vodstvenih priložnosti v klubu za igralke izven igrišča (trenerji, sodniki, fizioterapevti, izvršni in drugi odbori, vodstvo in administracija kluba itd.). Klub želi zagotoviti varno okolje, kjer se lahko vsaka igralka trudi in uspe (ŽNK Radomlje, brez datuma b).

V ŽNK Radomlje imajo zapisane vrednote kluba na uradni spletni strani. Klub spodbuja vse vrednote in zaveze Mednarodne nogometne zveze (v nadaljevanju FIFA) in Združenja

evropskih nogometnih zvez (v nadaljevanju UEFA), podpira šport brez dopinga ter promovira dejavnosti fair play športa, šport brez nasilja in zagovarja otrokove pravice in zaščito otrok (ŽNK Radomlje, brez datuma f). V klubu je že od vsega začetka v ospredju zdravo preživljanje prostega časa, spodbujanje otrok k telesni aktivnosti, druženje igralk ter promocija dekliškega nogometa. Trenerji spodbujajo tudi druženje izven terminov treningov in le-to nadgrajujejo z različnimi druženji tako ob zaključku sezone kot tudi med letom. V klubu tako verjamejo, da spodbujajo ekipni duh, sodelovanje ter socialne vrednote igralk.

Klub se posveča tudi izobraževanju staršev o njihovi vlogi in sodeluje s športnimi psihologi pri izobraževanju staršev o njihovem obnašanju ter odnosu do deklet in ostalih deležnikov kluba. ŽNK Radomlje si s predsednico prizadeva za enakopravnost in vključenost ženk v športu, na kar nakazuje tudi dejstvo, da je šest od devetih trenerjev v klubu prav predstavnic ženskega spola. Poleg tega ima klub s predsednico in generalno sekretarko predstavnice ženskega spola tudi v izvršnem odboru, nadzornem odboru in raznih svetovalnih komisijah.

Klub želi igralk seznaniti z dragocenimi veščinami, ki so jih skozi nogomet že pridobile, in jih podpreti pri karieri po igralski upokojitvi. Poleg tega želi klub prispevati k preoblikovanju odnosov in stereotipov tako, da igralcem in družbi pokaže, da so ženske lahko vodilne v športu, tudi v športih, v katerih prevladujejo moški, kot je nogomet. V klubu verjamejo v profesionalen pristop na vseh področjih delovanja kluba in želijo ustvariti okolje z dobrimi odnosi, povezanostjo, pripadnostjo in okolje, kjer je vsak dobrodošel. Zavezani so k zagotavljanju profesionalnih in vodstvenih priložnosti v klubu ter igralkam izven igrišča. Klub želi, da igralk, starši in prostovoljci »verjamejo, živijo in dihajo« s klubom (ŽNK Radomlje, brez datuma f).

Tako kot poslanstvo kluba tudi vizija kluba ni nikjer formalno zapisana, kar bo storjeno kasneje. Trenutna vizija kluba je, da postane ŽNK Radomlje najkakovostnejša mladinska nogometna šola v Sloveniji, prepoznana tudi v Evropi. S kakovostnim strokovnim delom vodstva in trenerjev kluba želijo pripeljati klub na raven tujih klubov in z njimi konkurirati (ŽNK Radomlje, brez datuma b).

2.3 Programi in aktivnosti kluba

V klubu izvajajo programe, ki so sofinancirani s strani Občine Domžale. V okviru programa Prostočasni šport mladih trenerjev na okoliških šolah izvajajo brezplačno interesno dejavnost Dekliški nogomet, ki je namenjena deklicam od 1. do 4. razreda. V okviru programa Športna vzgoja otrok in mladine, usmerjenih v kakovostni in vrhunski šport, izvajajo trenažni proces za ekipe deklet U10, U13, U15 in U17. Članska ekipa spada pod program kakovostnega in vrhunkega športa, medtem ko rekreativna ekipa vadi v okviru programa Šport za zdravje (AJ PES, 2022e). Poleg omenjenih programov klub izvaja še druge aktivnosti, kot so igralne urice in igralni dnevi (brezplačni enodnevni dogodki, namenjeni vsem deklicam, ki bi se rade preizkusile v nogometnih veščinah), izvedba

poletnih nogometnih priprav, udeležba na mednarodnih turnirjih in pripravljalnih tekmah, udeležba v zimski ligi s fanti, izvedba področnega tekmovanja v nogometu, brezplačni rehabilitacijski treningi s klubsko kineziologinjo, različna izobraževanja za igralke ipd.

Eden izmed največjih projektov kluba je organizacija edinega mednarodnega dekliškega turnirja v Sloveniji za selekcije deklet DU9, DU11, DU13 in DU15. Turnir, znan pod imenom UKI Cup, je za svojo jubilejno deseto izvedbo v letu 2023 dobil pokrovitelja in s tem novo ime MEDEX Cup. Na turnirju sodeluje več kot 500 deklet iz različnih držav, z večletno organizacijo turnirja pa klub ni postal poznan le v lokalni, temveč tudi v širši in mednarodni skupnosti (ŽNK Radomlje, brez datuma a).

2.4 Promocija kluba

V letu 2021 se je klubu pridružil Peter Dominko, ki kot vodja stikov z javnostjo skrbi za pojavnost kluba v medijih. Klub večkrat tedensko objavlja prispevke o dogajanju v klubu, o tekmah vseh klubskih selekcij, treningih, igralkah, reprezentančnih aktivnostih in statističnih zanimivostih na klubski spletni strani in socialnih medijih (Instagram s 1712 sledilci, Facebook s 6345 sledilci in YouTube s 60 naročniki), prav tako pa prispevke o ŽNK Radomlje redno objavljajo portali domzalec.si, modre-novice.si, SNPortal.si, sportni-portal.si, ljubljana.info, Radomeljsko ogledalo in Aplenca. Klubska spletna stran je bila prenovljena v letu 2019, nedavno pa je klub postal aktiven tudi na aplikaciji LinkedIn. Klub vsako leto izda koledar s klubskimi slikami deklet, ki se uporabi za prodajo in promocijo kluba (ŽNK Radomlje, brez datuma c).

Medijska popularnost ženskega nogometa se povečuje tudi v Sloveniji, ŽNK Radomlje je bil v zadnjih letih redno medijsko izpostavljen v oddaji Jutro na planetu, v oddaji Panorama, v prispevkih Športnega in Informativnega programa TV Slovenija, člankih v Slovenskih novicah, portalu SIOL, blogu Fuzbal = ljubezen in radiu Val 202. Predsednica kluba je v letu 2019 sodelovala na panelu ženskega nogometa na konferenci SPORTO.

3 RAZVIJANJE STRATEGIJE ŽENSKEGA NOGOMETNEGA KLUBA RADOMLJE

Na osnovi pregledane literature sem se zaradi učinkovitega in sistematičnega pristopa pri razvijanju strategije odločila slediti modelu, prirejenemu po Brysonu, ki je opisan v začetnem delu magistrskega dela. Prva točka Brysonovega modela je opredelitev začetnega dogovora, katerega namen je doseči dogovor med ključnimi notranjimi in morebitnimi zunanji odločevalci glede celotnega strateškega načrtovanja in ključnimi koraki načrtovanja (Bryson, 2017).

Glede na to, da je strategija oblikovana kot del magistrskega dela, in ne s strani ŽNK Radomlje, bom opredelitev začetnega dogovora izpustila in razvijanje strategije začela z drugim korakom, z opredelitvijo pooblastil javne nedobičkonosne organizacije.

3.1 Opredelitev pooblastil

Identifikacija in opredelitev pooblastil sta pomembni, saj se tako določi avtonomnost članov, ki se lahko obnašajo po identificiranih pooblastilih. Sama pooblastila članov ŽNK Radomlje so zapisana v statutu kluba, organigram kluba je predstavljen na sliki 2. Mandat organov kluba, tajnika in blagajnika je 5 let, s tem da so lahko člani kluba ponovno izvoljeni v posamezne organe oziroma funkcije. Člani in organi kluba so odgovorni za svoje delo zboru članov.

Zbor članov je najvišji organ kluba in voli druge organe kluba. Zbor članov sestavljajo vsi člani kluba. Delo zbora članov je javno in mu lahko prisostvujejo tudi drugi, vendar nimajo pravice glasovanja in odločanja, če niso člani. Zbor članov je lahko reden ali izreden in ga sklicuje predsednik izvršnega odbora kluba najmanj enkrat letno (ŽNK Radomlje, 2019).

Slika 2: Organigram ŽNK Radomlje



Vir: ŽNK Radomlje (2019).

Izvršni odbor je izvršilni organ kluba, ki opravlja organizacijska, strokovno tehnična in administrativna dela ter vodi delo kluba med dvema zboroma članov po programu in sklepih, sprejetih na zboru članov. Za svoje delo je odgovoren zboru članov in šteje največ deset članov. Sestavljajo ga predsednik, sekretar/tajnik, blagajnik ter ostali člani. Izvršni odbor se sestaja po potrebi, najmanj pa enkrat letno in opravlja vse naloge, ki mu jih naloži zbor članov, zlasti pa skrbi za izvrševanje programa dela kluba ter skrbi za finančno in materialno poslovanje kluba.

Nadzorni odbor izvoli zbor članov. Sestavljajo ga trije člani, predsednika izvolijo člani izmed sebe na prvi seji. Nadzorni odbor spremlja delo izvršnega odbora, nadzira materialno, finančno in izvršno administrativno poslovanje kluba.

Disciplinska komisija odloča o disciplinski odgovornosti članov. Komisijo izvoli zbor članov in ima tri člane, eden od članov komisije je izvoljen kot predsednik. Disciplinska komisija na prvi stopnji obravnava kršitve članov kluba, ki so kakorkoli kršili določila statuta ali drugih aktov kluba, in izreka disciplinske ukrepe v postopku, ki je določen v disciplinskem pravilniku. Odloča tudi o sporih med klubom in njegovimi člani, ki izhajajo iz izvrševanja pravic in obveznosti članov, določenih v statutu, ter o sporih v zvezi s sprejemanjem v članstvo.

Predsednik kluba zastopa klub pred državnimi in občinskimi organi, drugimi organi organizacij, zavodov in društev, gospodarskimi družbami ter drugimi pravnimi osebami. Klub zastopa samostojno in neomejeno. Izvoli ga zbor članov. Predsednik kluba sklepa pogodbe in opravlja druga opravila v pravnem prometu. Za svoje delo je odgovoren izvršnemu odboru in zboru članov.

Tajnik kluba skrbi za opravljanje strokovno tehničnega in administrativnega dela ter za koordinacijo med organi kluba. Izvoli ga zbor članov, za svoje delo je odgovoren zboru članov.

Blagajnik kluba vodi finančno-materialno poslovanje društva in je odgovoren za pravočasno pripravo ter uresničitev finančnega načrta društva. Za svoje delo je odgovoren zboru članov. Delo blagajnika je javno, vsak član društva lahko zahteva vpogled v finančno in materialno poslovanje društva (ŽNK Radomlje, 2019).

V tabeli 1 so poimensko navedeni člani posameznih organov ŽNK Radomlje, ki so bili v novo mandatno obdobje izvoljeni na redni seji zboru članov 11. aprila 2023.

Tabela 1: Člani organov kluba

Funkcija	Ime in priimek
Predsednica kluba	Andreja Leskovšek McQuarrie
Tajnica kluba	Manca Jereb
Blagajničarka kluba	Saša Pucelj Kukovica
Član izvršnega odbora	Andrej Jereb
Članica izvršnega odbora	Marika Prošek
Član izvršnega odbora	Boštjan Podkrajšek
Članica izvršnega odbora	Sonja Jerman
Član nadzornega odbora	Tomaž Strgar
Član nadzornega odbora	Clemens Brugges
Članica nadzornega odbora	Anita Mujezinović
Član disciplinske komisije	Aleš Brinovec

se nadaljuje

Tabela 2: Člani organov kluba (nad.)

Funkcija	Ime in priimek
Član disciplinske komisije	Anja Turk
Članica disciplinske komisije	Vinko Žagar

Vir: ŽNK Radomlje (brez datuma g).

3.2 Analiza zunanjega okolja

Identifikacija poslanstva vrednot in vizije, ki predstavlja tretji korak uporabljenega Brysonovega modela, bo natančno opredeljena v poglavju 3.5, zato bom nadaljevala z analizo zunanjega okolja. Osnovni namen zunanje analize okolja je ugotoviti priložnosti in nevarnosti okolja, ki bodo identificirane z analizo tendenc v širšem okolju, analizo strank in konkurence in morebitnih partnerskih organizacij.

3.2.1 Analiza tendenc v širšem okolju

Za analizo tendenc v širšem okolju organizacije bom uporabila PEST analizo, ki je sestavljena iz analize štirih podokolij: politično-pravno, ekonomsko (gospodarsko), sociološko-kulturno in tehnološko podokolje.

3.2.1.1 Politično-pravno podokolje

Delovanje vseh organizacij je povezano in odvisno od politično-pravnih dejavnikov v državi. Najpomembnejši zakon na področju športa je Zakon o športu (ZŠpo-1), Ur. l. RS, št. 29/17, ki določa javni interes na področju športa. Ob koncu leta 2019 je Republika Slovenija sprejela Pravilnik o sofinanciranju izvajanja letnega programa športa na državni ravni, ki določa izvajalce posameznih programov in področij letnega programa športa na državni ravni, pogoje, merila in postopek izbire ter višino sofinanciranja izvajanja letnega programa športa (Pravno-informacijski sistem, 2019). Na podlagi omenjenega pravilnika država vsako leto objavi Letni program športa (v nadaljevanju LPS), kjer so določena sredstva za izvajanje programa, na podlagi katerih delujejo tudi posamezne občine. V tabeli 2 je navedena višina sredstev za izvajanje letnega programa športa v celotni Sloveniji in v Občini Domžale v obdobju petih let, kjer je opazna vztrajna rast sredstev, namenjenih športu, tako na področju celotne Slovenije kot v Občini Domžale.

Tabela 3: Sredstva za izvajanje LPŠ v Sloveniji in Občini Domžale v €

Leto	Sredstva za izvajanje LPŠ, Slovenija	Sredstva za izvajanje LPŠ, Občina Domžale
2023	33.433.044	3.269.200
2022	24.786.044	2.727.200
2021	26.107.369	2.982.200
2020	22.398.795	ni podatka
2019	20.596.754	3.818.090

Vir: Republika Slovenija (2023) in Občina Domžale (2023).

Izvajalec letnega programa športa Republike Slovenije na področju nogometa je NZS, nacionalna panožna zveza, v okrilju katere deluje ŽNK Radomlje. ŽNK Radomlje deluje po sprejetem statutu, pravilnikih in poslovnih NZS, pri čemer upošteva licenčne, registracijske, tekmovalne, finančne in druge predpise. NZS pri sprejemu lastnih predpisov upošteva zakone in podzakonske akte Republike Slovenije ter predpise Olimpijskega komiteja Slovenije (Pravni akti OKS, Protidopinški predpisi), ob tem pa upošteva tudi predpise Mednarodnega odbora nogometne zveze (v nadaljevanju IFAB), FIFE, UEFA in Svetovne protidopinške agencije (v nadaljevanju WADA) (NZS, brez datuma b).

Vpliv političnega okolja na delovanje organizacije je bil opazen v času epidemije covid-19, ko je Vlada Republike Slovenije z odloki določila začasne omejitve za zajezitev epidemije z omejitvijo in prepovedjo športnih aktivnosti, obenem pa je bila v septembru 2021 sprejeta Uredba o namenitvi dela dohodnine za donacije, kjer lahko davčni zavezanec nameni do 1,0 % dohodnine za financiranje športnih društev, ki imajo status društva v javnem interesu, pravne osebe in fizične osebe pa lahko z donacijo športnim društvom uveljavljajo olajšavo za donacije v višini 3,8 % obdavčenega prihodka davčnega obdobja zavezanca (Republika Slovenija, 2022).

V začetku leta 2023 je s preoblikovanjem vlade nastalo Ministrstvo za gospodarstvo, turizem in šport, ki ga vodi minister Matjaž Han, za odločanje o strokovnih zadevah pa je vlada Republike Slovenija ustanovila Strokovni svet Republike Slovenije za šport. Odločitev, da je šport prvič v zgodovini države povezan z gospodarstvom in turizmom, lahko predstavlja odlično priložnost za nadaljnji razvoj, saj povezanost vseh treh panog prinaša številne sinergijske učinke, nove priložnosti se odpirajo predvsem v sodelovanju turizma in športa, kjer je sam minister napovedal spodbujanje športnega turizma in športnih dogodkov v Sloveniji (Slovenska turistična organizacija, 2023). Lep primer obstoječega sodelovanja turizma in športa lahko vidimo v tradicionalnem zaključku moške skakalne sezone, kjer Planico vsako leto obišče več tisoč obiskovalcev, ali v organizaciji nedavnega Svetovnega prvenstva 2023 v Planici. Združenje področja turizma in športa bo lahko tako izkoristilo ljubezen Slovencev do domovine in naravnih državnih lepote ter gibanja in zdravega načina življenja.

3.2.1.2 Ekonomska podokolje

V tabeli 3 so predstavljeni kazalniki ekonomskega okolja v Sloveniji, kjer je opazna pozitivna rast bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP) v letu 2021 v primerjavi z negativno rastjo v letu 2020, v letu 2022 pa je rast ponovno občutno manjša. Vzrok za nižjo rast BDP lahko izhaja iz občutno znižane rasti zasebne potrošnje. V zadnjih letih smo zabeležili rekordno rast inflacije, sama rast inflacije pa je precej višja kot rast povprečne nominalne bruto plače v Sloveniji. Realno so plače zaradi visoke povišane inflacije nižje in taki obeti so napovedani tudi za bližnjo prihodnost (Bloomberg Adria, 2022).

Tabela 4: Kazalniki ekonomskega okolja v Sloveniji

Kazalniki	2022	2021	2020	2018
Letna rast BDP v %	5,4	8,2	-4,3	3,5
Letna inflacija v %	9,3	4,9	1,1	2,0
Povprečna mesečna bruto plača v €	2.023,92	1.969,59	1.856,20	1.753,84

Vir: SURS (brez datuma a).

V Občini Domžale je povprečna nominalna bruto plača občanov v zadnjih štirih letih 10 % manjša v primerjavi s slovenskim povprečjem, je pa pozitiven kazalnik, da je bilo v letu 2021 Občini Domžale v delovno sposobnem prebivalstvu (med osebami v starosti 15–64 let) približno 70 % zaposlenih ali samozaposlenih oseb, kar je več od slovenskega povprečja, ki je 67 %. Prav tako se je v letu 2021 v Občini Domžale povečalo število podjetij za 118 in v letu 2020 za 19 (SURS, brez datuma b).

Tabela 4 predstavlja finančni položaj gospodinjstev, ki je v zadnjih letih boljši, kljub temu pa se je v letu 2022 za 3 % zmanjšal delež gospodinjstev, ki finančno preživijo mesec brez težav, kar lahko povežemo s povečano inflacijo v zadnjem letu. Ne glede na večjo inflacijo je delež gospodinjstev, ki lahko finančno preživijo mesec brez težav, vseeno višji, kot je bil v letih 2020 in prej.

Tabela 5: Finančni položaj gospodinjstev – letni izbrani kazalniki v %

Kazalniki	2022	2021	2020	2019	2018
Delež gospodinjstev, ki lahko pokrijejo nepričakovane izdatke	72	72	66	63	63
Delež gospodinjstev, ki finančno preživijo mesec brez težav	25	28	20	18	17
Delež gospodinjstev, ki si lahko privoščijo enotedenske letne počitnice	80	80	77	76	73

Vir: SURS (brez datuma c).

Povprečna porabljena denarna sredstva gospodinjstev so se v zadnjih letih povečala (SURs, brez datuma d). V tabeli 5 so predstavljeni deleži letne povprečne porabe denarnih sredstev na člana gospodinjstva po posameznih področjih glede letno povprečno porabo denarnih sredstev na člana gospodinjstva. Tabela prikazuje znižanje deleža porabe denarnih sredstev za hrano in brezalkoholne pijače ter za stanovanje, vodo, elektriko in plin, medtem ko je opazna rast deleža porabe denarnih sredstev, namenjenih rekreaciji in športu. To je pozitiven kazalnik, vseeno pa je brez podatkov za zadnja leta, ko sta ruska invazija na Ukrajino in epidemija covid-19 vplivali na porast življenjskih stroškov, nemogoče napovedati trenutni trend morebitnega dviga povprečne porabe denarnih sredstev za rekreacijo in šport.

Tabela 6: Delež letne povprečne porabe denarnih sredstev na člana gospodinjstva glede na celotno letno povprečno porabo denarnih sredstev na člana gospodinjstva – letni izbrani kazalniki v %

Kazalniki	2018	2015	2012
Delež povprečne porabe denarnih sredstev na člana gospodinjstva za rekreacijo in šport	1,1	0,9	0,7
Delež povprečne porabe denarnih sredstev za stanovanje, vodo, elektriko, plin in drugo gorivo	12,8	13,1	13,6
Delež povprečne porabe denarnih sredstev za hrano in brezalkoholne pijače	13,2	13,7	14,2

Vir: SURS (brez datuma d).

Ne glede na trenutno slabše ekonomsko stanje v Sloveniji ne smemo pozabiti na vpliv športa na domače gospodarstvo. V letu 2018 so izsledki raziskave o satelitskih računih za šport pokazali, da je multiplikator dogodkov v športni dejavnosti visok in znaša 1,77, kar pomeni, bi vloženi 100 € v šport na dolgi rok prineslo 177 € za celotno domače gospodarsko (Marjana Kristan Fazarinc, 2022). To potrjujejo tudi izsledki Uefine raziskave Grow SROI3, izvedene leta 2019, kjer naj bi vsak na novo registrirani nogometaš v državno blagajno vrnil 1.204 € na leto, kar nakazuje na neposredne pozitivne učinke nogometa na gospodarstvo (AJPEŠ, 2022b).

V prejšnji točki so v tabeli 2 predstavljena sredstva, namenjena izvedbi letnega programa športa v Sloveniji in v Občini Domžale. Kljub povečanju sredstev na slovenski in lokalni ravni pa se ŽNK Radomlje z drugimi klubi v občini Domžale poteguje zgolj za sredstva, ki so namenjena sofinanciranju programov športa in rekreacije; sredstva so v Občini Domžale od leta 2019 nespremenjena, in sicer v višini 700.000 €. Glede na povišanje stroškov operativnega delovanja kluba in povišanje števila športnih društev v Občini Domžale nespremenjena vrednost za sofinanciranje športnih programov ne predstavlja pozitivnega obeta za zvišanje finančne podpore s strani Občine Domžale, ki je v letu 2022 predstavljala 33 % vseh prihodkov delovanja kluba.

Poleg Občine Domžale je izredno pomembna finančna podpora NZS, ki podpira klube v ženskih tekmovanjih s sofinanciranjem vodij mladinskih programov in trenerskega kadra

mlajših kategorij ter s finančno in materialno spodbudo. Ob tem NZS financira tudi tekmovalne stroške ženskih lig. Finančna in materialna podpora NZS se je v sezonah 2021/22 in 2022/23 povečala za 2.500 € na skupno vrednost 13.100 €, medtem ko je bila v sezoni 2019/20 podpora NZS precej manjša, v vrednosti 5.000 € (NZS, brez datuma c). S podpisom generalnega sponzorja lige v sezoni 2022/23 in ob povečani podpori UEFA lahko ŽNK Radomlje pričakuje povečano podporo v naslednjih sezonah s strani NZS.

3.2.1.3 Sociološko kulturno podokolje

V Sloveniji je v letu 2022 živel 2.107.180 ljudi, z gostoto prebivalstva 104 na 1 km², v Občini Domžale pa prebiva 36.905 ljudi, z gostoto prebivalstva 511 na posamezni km². Število prebivalstva tako na področju celotne Slovenije kot tudi v Občini Domžale v zadnjih desetih letih vztrajno raste (SURs, brez datuma e). V tabeli 6 so prikazani kazalniki rasti prebivalstva v štiriletnem obdobju na področju Slovenije in Občine Domžale. Skupni prirast je bil v Občini Domžale v zadnjih letih pozitiven in veliko višji od skupnega prirasta na področju Slovenije, z izjemo leta 2020. Prav tako je višji naravni in selitveni prirast v Občini Domžale, pozitiven naravni prirast pa nakazuje na pozitivno večanje števila otrok v Občini Domžale.

Tabela 7: Kazalniki rasti prebivalstva v Sloveniji in v Občini Domžale

	Slovenija				Občina Domžale			
	2021	2020	2019	2018	2021	2020	2019	2018
Naravni prirast na 1000 prebivalcev	-2,0	-2,5	-0,6	-0,4	1,9	1,4	3,3	4,4
Selitveni prirast na 1000 prebivalcev	1,2	8,7	7,8	7,2	4,1	-0,7	8,1	11,9
Skupni prirast na 1000 prebivalcev	-0,9	6,2	7,2	6,8	6,0	0,7	11,4	16,3

Vir: SURS (brez datuma e).

Ne glede na rast skupnega števila prebivalstva se je rodnost v Sloveniji v zadnjih letih zmanjšala, v letu 2017 je bila rodnost na 1.000 prebivalcev 9,8, leta 2021 pa 9,0, skupno povečanje števila prebivalstva in zmanjšana rodnost pa nakazujeta na staranje prebivalstva. V tabeli 7 je predstavljena sestava prebivalstva v Sloveniji in v Občini Domžale, kjer je vidno povečanje deleža starejših od 65 let na obeh področjih, vseeno pa je indeks staranja v letu 2021 v Občini Domžale občutno nižji od vrednosti za celotno Slovenijo (Slovenija 138,7; Občina Domžale 105,2) (SURs, brez datuma b). Glede na to, da so glavna ciljna skupina ŽNK Radomlje mlada dekleta, je pozitiven kazalnik povišanje deleža prebivalstva v starosti 0–14 let v Občini Domžale v primerjavi s prejšnjimi leti in s področjem celotne Slovenije.

Tabela 8: Sestava prebivalstva v Sloveniji in Občini Domžale

	Slovenija				Občina Domžale			
	2022	2021	2020	2019	2022	2021	2020	2019
Povprečna starost prebivalstva	43,8	43,7	43,5	43,4	41,8	41,6	41,4	41,3
Delež prebivalcev, starih 0–14 let	15,1	15,1	15,1	15,1	18,6	17,1	17,2	17,2
Delež prebivalcev, starih 15–64 let	63,8	64,3	64,7	65,1	64,3	64,8	65,2	65,5
Delež prebivalcev, starih 65 let ali več	21,1	20,7	20,2	19,8	18,4	18,0	17,7	17,3

Vir: SURS (brez datuma f).

V letu 2016 je bila Občina Domžale razglašena za najbolj zdravo občino v Sloveniji (Ulčar, 2016). Ko govorimo o zdravju v občini, nas glede na ciljno skupino kluba zanima predvsem telesna aktivnost otrok. Nacionalni inštitut za javno zdravje (v nadaljevanju NIJZ) vsako leto izmeri telesni fitnes indeks osnovnošolskih otrok in mladostnikov med šestim in petnajstim letom starosti. V tabeli 8 vidimo drastični upad telesnega fitnes indeks otrok v letu 2022 tako na nacionalni kot tudi na lokalni ravni, kar lahko pripisujemo posledicam epidemije covid-19 in zmanjšani telesni aktivnosti otrok. Splošna gibalna učinkovitost otrok je po letu 2020, ki ga je najbolj zaznamovala epidemija covid-19, padla kar za 17 % (Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport, 2022). Ob tem se delež prekomerno prehranjenih otrok viša, vseeno pa je v Občini Domžale ta delež precej nižji v primerjavi s slovenskim. Kombinacija višjega telesnega fitnes indeksa otrok in zmanjšanje prekomerne prehranjenosti otrok v Občini Domžale prikazujeta boljšo telesno sposobnost otrok in morebitno višjo udeležbo v športnih aktivnostih, med drugim tudi v aktivnostih ŽNK Radomlje.

Tabela 9: Telesni fitnes indeks otrok v Sloveniji in v Občini Domžale

	Slovenija				Občina Domžale			
	2022	2021	2020	2019	2022	2021	2020	2019
Telesni fitnes indeks otrok	44,3	50,0	52,3	50,2	43,4	50,7	53,7	50,6
Prekomerna prehranjenost otrok v %	27,8	24,1	24,5	24,3	23,8	20,7	20,8	19,5

Vir: NIJZ (brez datuma).

Ob tem ne smemo pozabiti na dejstvo, da je nogomet najbolj popularen in množičen šport v državi. Od skupno 55 tisoč športnikov, vpisanih v evidenco registriranih športnikov, jih je več kot 11 tisoč (21,1 %) registriranih pri Nogometni zvezi Slovenije, nato sledi Košarkarska zveza Slovenije s 14,2 % in Rokometna zveza Slovenije z 9,2 % registriranimi športniki (AJ PES, 2022b).

3.2.1.4 Tehnološko podokolje

Vse ekipe ŽNK Radomlje sodelujejo v uradnih tekmovanjih NZS, pri čemer spoštujejo tekmovalne predpise NZS ter pravila nogometne igre, izdane s strani IFAB. Članske ekipe 1. SŽNL morajo vsako leto pridobiti licenco za tekmovanje, pri čemer morajo izpolnjevati športne, infrastrukturno-varnostne, pravne, finančne, administrativno-kadrovsko kriterije ter kriterije nogometne družbene odgovornosti. Licenciranje nogometnih klubov ureja Pravilnik o licenciranju nogometnih klubov in finančni vzdržnosti. Konec leta 2022 je NZS sprejela Pravilnik o nogometni infrastrukturi za klubska tekmovanja – kategorizacija stadionov, po kateri morajo klubi 1. ženske in moške lige kot novost v tekmovalni sezoni 2023/24 izpolnjevati tudi standarde kategorizacije stadionov, ki vključujejo osebno izkaznico stadiona, igralno površino, garderobne in druge prostore, površine za gledalce in medije.

Srce delovanja NZS je v nacionalnem nogometnem centru Brdo, ki se uporablja za priprave vseh reprezentanc NZS, organizacijo drugih nogometnih dogodkov, izobraževanja ipd. Po podatkih NZS je bilo v decembru 2022 v Sloveniji 329 nogometnih igrišč za veliki nogomet, v Občini Domžale devet (NZS, 2022a). Sofinanciranje infrastrukturnih projektov poteka v domeni NZS, Fundacije za šport in posameznih občin. NZS je za sofinanciranje infrastrukturnih projektov v letu 2022 namenila sredstva v skupni višini 475.500 €, Občina Domžale ima za leto 2023 rezervirana sredstva za sofinanciranje športnih objektov, opreme ter parkov v višini 32.000 €, Fundacija pa bo v letih 2023 in 2024 za sofinanciranje gradnje športnih objektov in površin za šport v naravi namenila 2.684.000 €, pri čemer je za leto 2023 namenjena večina sredstev (Fundacija za šport, 2023). Glede na to, da ŽNK Radomlje najema športno infrastrukturo, žal ne more uporabiti namenjenega denarja za sofinanciranje objektov, so pa povišana sredstva za sofinanciranje objektov pozitiven znak za morebitne prihodnje klubske infrastrukturne investicije.

Sam princip nogometne igre se bistveno ni spremenil, klubi pa v zadnjih letih uporabljajo različne tehnologije, kot so specializirane kamere in programi, namenjeni analizi treningov in tekem. Največja tehnološka novost na področju nogometa je vsekakor tehnologija VAR, ki jo je NZS v letu 2021 implementirala na določenih tekmah 1. SNL, s spomladanskim delom sezone 2021/22 pa se tehnologija VAR redno uporablja na vseh tekmah 1. SNL. NZS je v jeseni 2021 v sodelovanju s klubi 1. SNL in agencijsko podporo lansirala Navijaško cono, medijsko platformo, na kateri so zbrane ekskluzivne novice 1. SNL. Za zdaj se tehnologija VAR in Navijaška cona uporablja zgolj za potrebe 1. SNL.

Strateške implikacije, ki izhajajo iz analize tendenc v širšem okolju

Največji vpliv političnega okolja je bilo opaziti v času epidemije covida-19, v prihodnjih letih pa lahko pričakujemo več političnih sprememb na področju športa z ustanovitvijo Ministrstva za gospodarstvo, turizem in šport. V zadnjem letu in pol smo priča poslabšani makroekonomski situaciji, ki ne obeta pozitivnih sprememb v bližnji prihodnosti. Kljub povečanju finančne podpore športu na nacionalni in lokalni ravni je vprašljivo, ali bo

povečana podpora lahko sledila povečanim operativnim stroškom delovanja kluba, ki so posledica povečane inflacije gospodarstva. Povečanje zanimanja sponzorjev za ženski šport in povečanje števila podjetij v lokalni skupnosti pa lahko v prihodnjih letih pozitivno vplivata na pridobivanje novih sponzorjev kluba.

V lokalnem okolju kluba je opaziti visok naravni in selitveni prirast ter povišanje deleža prebivalstva mladih otrok, ki so glavna ciljna skupina ŽNK Radomlje. Klub lahko izkoristi popularnost nogometa v Sloveniji za namen povečanja števila mladih igralk kluba. Glede na razvoj tehnologije na nogometnem področju je mogoče v bližnji prihodnosti pričakovati implementacijo tehnologije VAR tudi v 1. SŽNL, čemur je treba prilagoditi športno infrastrukturo kluba.

3.2.2 Analiza strank

Analiza strank zajema demografske značilnosti prebivalstva in tendence, pri tem je pomembna zlasti analiza tistih potencialnih strank, ki naj bi jim organizacija v prihodnosti služila (Čater, Lahovnik, Pučko & Rejc Buhovac, 2011). Pri analizi strank bodo predstavljeni gledalci.

Tabela 9 prikazuje primerjavo povprečnega števila gledalcev na tekmah 1. slovenske ženske in moške nogometne lige v zadnjih petih letih, kjer lahko vidimo precejšnje razlike pri obiskanosti tekem. Negativno izstopa sezona 2020/21, ko gledalci zaradi epidemije covid-19 niso smeli obiskovati tekem, drugače pa ne vidimo velike rasti v povprečnem številu gledalcev tako v moški kot tudi ženski nogometni ligi.

Tabela 10: Primerjava povprečnega števila gledalcev na tekmah 1. ženske in moške nogometne lige

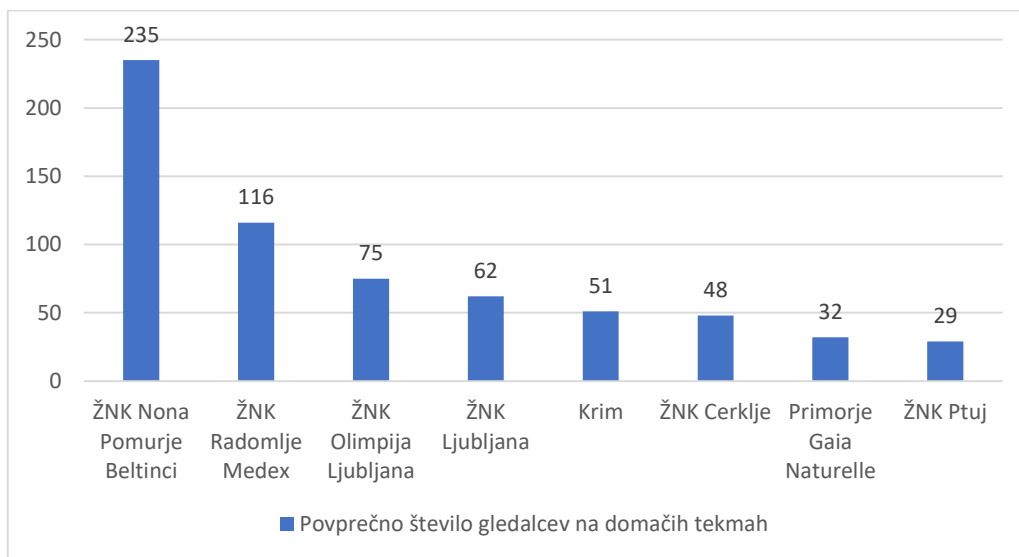
Sezona	Povprečno število gledalcev na tekmah 1. ženske nogometne lige	Povprečno število gledalcev na tekmah 1. moške nogometne lige
2022/23	80	1.280
2021/22	49	1.021
2020/21	6	86
2019/20	76	1.043
2018/2019	58	1.462

Vir: NZS (2022b) in NZS (2022c).

Izredno zanimiv podatek je tudi povprečno število gledalcev na domačih tekmah glede na klube prve slovenske ženske in moške nogometne lige, predstavljeno na slikah 3 in 4. V 1. SŽNL je na prvem mestu ŽNK Nona Pomurje Beltinci, razloga za najvišji delež obiskanosti sta lahko dva, ekipa je rezultatsko izredno uspešna, poleg tega pa je tudi moški klub Mura znan po zvestih navijačih in visoki obiskanosti tekem (slika 4). Vidimo lahko, da ima CB24 Tabor Sežana v moški prvi ligi najmanjše povprečno število gledalcev na domačih tekmah,

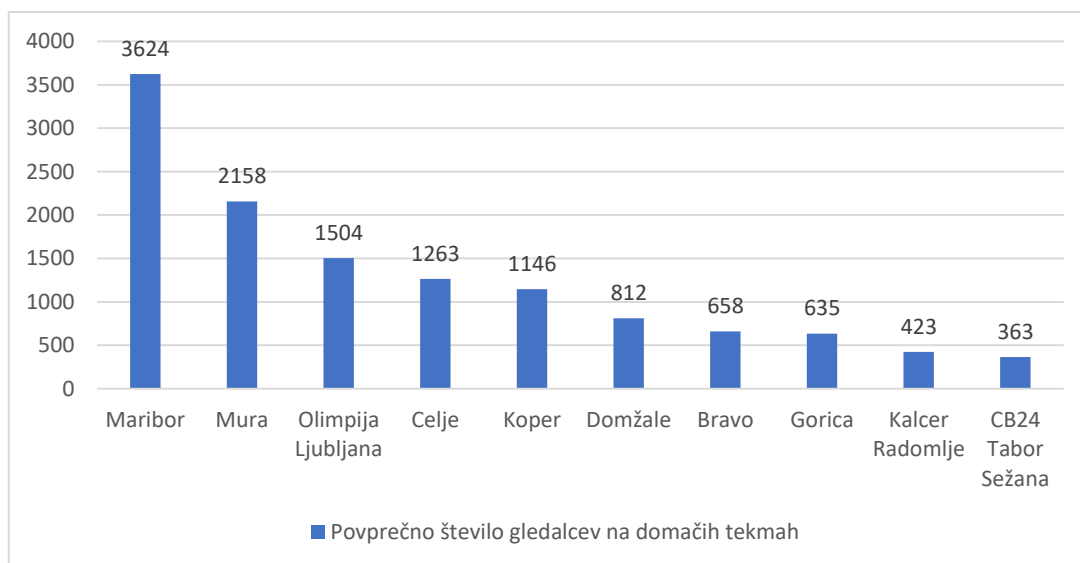
a kljub temu imajo večje število gledalcev kot ŽNK Nona Pomurje Beltinci. Ta podatek ponovno priča o razkoraku ženskega in moškega nogometa v Sloveniji tudi na področju gledalcev. Vsekakor pa je za ŽNK Radomlje spodbudna novica, da so po povprečnem številu gledalcev v primerjavi z drugimi klubi na drugem mestu, a vseeno je številka v primerjavi z moškim klubom NK Radomlje štirikrat manjša.

Slika 3: Povprečno število gledalcev na domačih tekmah, jesenski del 1. ženske nogometne lige Triglav zdravje 2022/23



Vir: NZS (2022b).

Slika 4: Povprečno število gledalcev na domačih tekmah, jesenski del 1. lige Telemach 2022/23



Vir: NZS (2022c).

Trenutno imamo na voljo podatke zgolj za fizične obiskovalce, medtem ko ni dostopnega podatka o gledanosti tekem preko spletnih oziroma televizijskih prenosov. NZS s podpisom medijskega partnerstva v sezoni 2022/23 omogoča prenos ene tekme na krog na kanalu Planet TV2, deset tekem na sezono pa prenaša televizija Sportklub. V sezoni 2021/22 je bilo preko televizije Sportklub predvajanih 10 tekem, pred tem televizijskega prenosa za 1. SŽNL ni bilo.

V svetu smo priča globalni porasti gledanosti ženskega športa, v Angliji se je povprečni čas gledanja ženskega športa preko televizijskih kanalov v letu 2022 povečal za 131 % (Broadcasting, 2022). Podobno se dogaja tudi s sledilci na družbenih omrežjih. Tabela 10 prikazuje število sledilcev profila NZS, Ženski nogomet, s katerim NZS pokriva področje ženskega nogometa, in ŽNK Radomlje. Čeprav je število sledilcev NZS precej večje kot število sledilcev profilov Ženskega nogometa in ŽNK Radomlje, je opazna rast sledilcev tako na profilu Ženski nogomet in ŽNK Radomlje, z višjim porastom sledilcev na omrežju Instagram. Facebookov profil Ženski nogomet je v letu 2021 zabeležil 15.700 minut ogledov videoposnetkov, kar sicer predstavlja 75-odstotni padec ogledov v primerjavi z letom 2020, slabše podatke pa NZS pripisuje izpadu spletnih prenosov ženskih reprezentančnih in ligaških tekem, ki so na tem kanalu vselej generirale največ zanimanja (AJ PES, 2022b).

Tabela 11: Število sledilcev na družbenih omrežjih, NZS, Ženski nogomet in ŽNK Radomlje

Leto	NZS		Ženski nogomet		ŽNK Radomlje	
	Facebook	Instagram	Facebook	Instagram	Facebook	Instagram
2022	91.000	32.300	3.400	2.489	6.345	1.712
2021	92.828	25.379	3.118	2.021	6.122	1.452
2020	92.185	20.683	2.931	1.720	5.863	1.106

Vir: AJ PES (2022b) in AJ PES (2022e).

Strateške implikacije, ki izhajajo iz analize strank

Analiza strank je pokazala izredno nizko število gledalcev na tekmah 1. SŽNL v primerjavi s 1. SNL, kljub temu pa je ŽNK Radomlje izmed ženskih slovenskih klubov na drugem mestu po obiskanosti domačih tekem. Večje število televizijskih prenosov 1. SŽNL v sezoni 2022/23 in trend globalnega naraščanja gledanja ženskega športa na vseh digitalnih platformah lahko poskrbita za večjo vidljivost in komercializacijo ženskega nogometa tako na nacionalni in klubski ravni.

3.2.3 Analiza konkurence in morebitnih partnerskih organizacij

Pri analizi konkurence in morebitnih partnerjev se bom osredotočila na več sklopov, in sicer bom ocenila konkurenco in partnerje ženskih nogometnih klubov, moških nogometnih

klubov ter drugih lokalnih športnih organizacij oziroma društev, posebej pa bom opisala še posamezne partnerje kluba.

3.2.3.1 Ženski nogometni klubi

Če pogledamo konkurenco v kategoriji ženskih klubov, sta to vsekakor kluba ŽNK Olimpija Ljubljana in ŽNK Pomurje Beltinci, ki sta rezultatsko uspešnejša v članski kategoriji v zadnjih letih (NZS, brez datuma a). ŽNK Olimpija Ljubljana je zaradi bližine in višjih finančnih sredstev največji konkurent ŽNK Radomlje, ne zgolj na nogometnem igrišču, temveč predvsem v novačenju uspešnih igralk iz mladinske šole ŽNK Radomlje. Glede na to, da si želi ŽNK Radomlje prenesti rezultatske uspehe mladinskih selekcij tudi v člansko kategorijo, jim v tem primeru ŽNK Olimpija Ljubljana predstavlja največjo konkurenco, saj je v zadnjih letih tja odšlo več uspešnih igralk ŽNK Radomlje, kot je razvidno v tabeli 11.

Tabela 12: Odhodi igralk iz ŽNK Radomlje v klub ŽNK Pomurje Beltinci in ŽNK Olimpija

Leto	ŽNK Pomurje Beltinci	ŽNK Olimpija
2018	0	4
2019	0	7
2020	1	1
2021	1	0
2022	1	2

Vir: ŽNK Radomlje (brez datuma e).

Medtem ko je ŽNK Pomurje Beltinci geografsko veliko bolj oddaljen klub, pa je to rezultatsko najbolj uspešen klub v 1. SŽNL, v zadnjih desetih letih so kar osemkrat osvojili naslov državnih prvakinj (NZS, brez datuma a). Oddaljenost kluba od ŽNK Radomlje je v preteklosti večkrat preprečevala odhode najbolj uspešnih igralk mladinske šole ŽNK Radomlje, vendar pa se je ŽNK Pomurje Beltinci v začetku leta 2023 združil z NŠ Mura, ki letno posluje z več milijonskim proračunom (AJ PES, 2022a). Vsekakor je težko oceniti, koliko sredstev bodo v NŠ Mura namenili ženskemu nogometu, a so indikator finančnega vložka vsekakor podpisi profesionalnih pogodb nekaterih igralk v začetku leta 2023. Tako finančna kot tudi razlika v rezultatski uspešnosti (v sezoni 2022/23 trenutno prvem mestu lestvice) predstavljata ŽNK Pomurje Beltinci kot enega izmed največjih konkurentov ŽNK Radomlje.

3.2.3.2 Moški nogometni klubi

V Občini Domžale delujeta kar dva slovenska nogometna prvoligaša, NK Radomlje in NK Domžale. Poleg tega so v Občini Domžale aktivni tudi moški nogometni klubi NK Dob, NK Ihan in NK Vir. Prisotnost različnih nogometnih klubov na majhnem področju predstavlja tako prednosti kot tudi slabosti. Ena izmed slabosti različnih nogometnih klubov v Občini

Domžale je vsekakor zasedenost športne infrastrukture, saj vsak klub trenutno polno zaseda proste kapacitete in tako ŽNK Radomlje nima drugih možnosti najema igrišč v Občini Domžale kot v Športnem parku Radomlje.

NK Radomlje je po eni strani partner kot tudi konkurent ŽNK Radomlje. Oba kluba si delita športno infrastrukturo, vendar sta v svojem delovanju popolnoma ločena. Prednost je vsekakor v tem, da navijači NK Radomlje podpirajo tudi aktivnost ŽNK Radomlje, kluba sodelujeta na trenerskem področju, nekatera dekleta ŽNK Radomlje igrajo tudi za fantovske selekcije, vendar pa nekateri lokalni sponzorji kot tudi podporniki pogosto zamenjujejo ločeno delovanje dveh entitet za eno. Poleg tega ima ŽNK Radomlje težave pri pridobivanju prostih terminov v Športnem parku Radomlje, saj imajo selekcije NK Radomlje prednost pri izbiri prostih terminov igrišč.

3.2.3.3 Lokalna športna društva

V Občini Domžale deluje 124 športnih društev. Poleg že omenjenih uspešnih nogometnih klubov v Občini Domžale delujejo tudi druga uspešna športna društva. Za uspehe v letu 2022 so zlato priznanje Občine Domžale prejeli Atletski klub Domžale, Težko atletski klub Domžale, Smučarski klub Ihan, Športno kulturno društvo Leaders, Šahovsko društvo Domžale, plesni klub Miki in Bolero, teniški klub Domžale ter Športno društvo Sovice. Športnica leta 2022 Občine Domžale prihaja iz športnega društva Sovice, športnik leta pa iz košarkarskega kluba Domžale, članska ekipa, poznana tudi pod imenom Helios Suns, je bila razglašena za ekipo leta 2022 (Zavod za šport in rekreacijo Domžale, 2023). Poleg tega v sosednji Občini Kamnik deluje uspešni Odbojcarski klub Kamnik (Calcit Volley), kjer je izredno uspešna ženska članska ekipa, ki je v zadnjih petih letih kar trikrat osvojila naslov državnih prvakinj (Calcit Volley, brez datuma).

Množičnost različnih športnih društev v lokalni skupnosti predstavlja konkurenco iz vidika pridobivanja mladih novih igralk v klub ter iz vidika finančne podpore Občine Domžale, saj se na letnem občinskem razpisu za sofinanciranje športnih in rekreativnih programov društva sredstva razdelijo glede na množičnost in uspešnost lokalnih športnih društev (Občina Domžale, 2022).

Ne glede na to, da uspešni lokalni klubi predstavljajo konkurenco, se je ŽNK Radomlje v preteklih letih že povezoval s klubi, kot je Judo klub Kamnik, kjer so njihovi trenerji izvajali treninge z judo vsebinami za nogometašice z namenom učenja vsestranskosti v športu.

3.2.3.4 Partnerske organizacije

Ženski nogometni klub Radomlje sodeluje s številnimi partnerji. Eni izmed njih so sponzorji, ki zagotavljajo finančna ali materialna sredstva. Finančni sponzorji kluba v letu 2022 so generalni sponzor Medex, veliki sponzor Triglav zdravje, NLB, REAM in Avtohiša Kranj.

S podpisom dveletnega generalnega sponzorstva sta se članska ekipa in ekipa U17 v sezoni 2022/23 preimenovali v ekipo ŽNK Radomlje Medex, tradicionalni mednarodni dekliški nogometni turnir UKI Cup pa se je preimenoval v Medex Cup. ŽNK Radomlje na interesni šolski dejavnosti Dekliški nogomet s podporo Medexa širi zavedanje o pomenu čebel, zdravem življenju, čebeljih izdelkih, naravi, podjetje Medex pa s pomočjo kluba izvaja tržno komunikacijske akcije in nagradne igre z namenom promocije svojih izdelkov ter obenem zdravega in aktivnega življenja, ženskega nogometa in opolnomočenja deklet in žensk. S podjetjem Triglav zdravje klub sodeluje pri izvedbi preventivnih zdravstvenih pregledov in sklenitvijo dodatnih zavarovanj, poleg tega pa klub s podjetjem sodeluje z objavo kratkih videov v povezavi z dogodki in vsebinami podjetja. S podjetjem NLB klub že tretje leto sodeluje v okviru NLB projekta Šport mladim. V okviru projekta klub vsako leto izvede družbeno odgovorno akcijo ter različne delavnice s finančnimi vsebinami za igralke, podjetje NLB pa je sodelovalo tudi pri izdanem dokumentarnem filmu ob 10-letnici kluba. Klub finančne sponzorje promovira na dresih igralok, družbenih omrežjih, spletni klubski strani, v internih rumenosrčnih novicah in z obešenimi panoji ob nogometnem igrišču v Športnem parku Radomlje ter na LED zaslonih ob televizijskih prenosih 1. SŽNL. Poleg finančnih sponzorjev klub sodeluje tudi z materialnimi sponzorstvi, Showfood, Taxi Alma, Avantcar in Avtohiša Kranj. Podjetja Taxi Alma in Avantcar klubu omogočata cenejše prevoze s taksijem in cenejši najem kombijev, Avtohiša Kranj je klubu omogočila cenejši nakup klubskega kombija, Showfood pa omogoča brezplačno prehrano po vsaki tekmi članske selekcije.

Klub se povezuje tudi z organizacijami na lokalni in nacionalni ravni. ŽNK Radomlje redno sodeluje z Občino Domžale in Zavodom za šport Domžale in se aktivno vključuje v vse športne aktivnosti občine, kot je občinski praznik Spoznajmo se, praznujmo skupaj, Mini olimpijada Domžale, Festival športa, Veter v laseh ipd. Kot del Športne zveze Domžale klub sodeluje pri pripravi drugih aktivnosti znotraj Občine Domžale. Klub redno sodeluje z NZS z organizacijo promocijskih dogodkov za mlajša dekleta (projekt Rada igram nogomet), v letu 2022 pa z NZS sodeluje kot izvajalec v projektu UEFA Playmakers. Klub je povezan s Slovensko antidopinško organizacijo, s katero vsako leto promovira dan čistega športa ter izvede antidopinško delavnico, poleg tega pa klub sodeluje in predstavlja ženski nogomet na olimpijskem festivalu, ki ga organizira Olimpijski komite Slovenije (ŽNK Radomlje, brez datuma d).

Strateške implikacije, ki izhajajo iz analize konkurence in morebitnih partnerskih organizacij

Analiza konkurence je pokazala močno konkurencijo kluba z uspešnimi športnimi društvi v lokalni skupnosti, kar lahko vpliva na financiranje kluba s strani občinskega razpisa. Zamenjava skupnega delovanja NK Radomlje in ŽNK Radomlje lahko vodi v manjšo lokalno sponzorsko podporo. Klub ima poleg tega močno konkurencijo tudi v rezultatsko uspešnejših klubih ŽNK Olimpija Ljubljana in ŽNK Pomurje Beltinci. Kljub močni

konkurenci se ŽNK Radomlje aktivno in uspešno povezuje s partnerji in sponzorji na področju lokalne skupnosti in širše, kar lahko predstavlja konkurenčno prednost.

3.3 Analiza notranjega okolja

Osnovni namen notranje analize okolja je ugotoviti prednosti in slabosti notranjega okolja, ki bodo identificirane z analizo dosedanje uspešnosti, razpoložljivih virov in analizo trenutne strategije kluba.

3.3.1 Analiza dosedanje uspešnosti

Uspešnost poslovanja nedobičkovne organizacije je težko oceniti, saj organizacije uporabljajo različne kriterije in kazalnike. Za oceno dosedanje uspešnosti bom uporabila kazalnike, ki odražajo strateško usmerjenost organizacije, pri čemer bo poudarek na rezultatski in finančni uspešnosti kluba.

3.3.1.1 Rezultatska uspešnost

ŽNK Radomlje z vsemi selekcijami nastopa v uradnih tekmovanjih NZS, članska ekipa je del 1. SŽNL, dekleta U17, 15 in U13 pa sodelujejo v mladinskih ligah NZS. Najmlajša dekleta sodelujejo tudi v MNZ ligah s fanti (U8, U10), saj na tej ravni še ni organizirano dekliško tekmovanje. Rezultati v mlajših selekcijah niso prvotnega pomena, zato so v tabeli 12 prikazani rezultati članske ekipe in ekip deklet U17 in U15.

Že od ustanovitve kluba članska ekipa beleži stabilne rezultate. V zadnjih enajstih sezonah so dekleta devetkrat dosegla tretje mesto, dve sezoni pa so zaključile tekmovanje kot četrto uvrščene. V sezoni 2017/18 je bila članska ekipa blizu naslova prvakov 1. SŽNL, a so naslov izgubile na zadnji ligaški tekmi sezone. V tabeli 12 so prikazani rezultati članske ekipe in mladinskih ekip U17 in U15, pri katerih vidimo stalno rezultatsko rast v zadnjih dveh sezonah. V sezoni 2021/22 sta obe ekipi osvojili naslov prvaka, prav tako pa obe ekipi trenutno zasedata prvo mesto v sezoni 2022/23. Ekipa deklet U17 je lansko prvenstvo osvojila brez izgubljene točke, z vsemi 19 zmagami.

Tabela 13: Rezultati članske ekipe ter ekip deklet U17 in U15

Sezona	Članska ekipa	U17	U15
2022/23 – trenutna sezona	3. mesto	1. mesto	1. mesto
2021/22	3. mesto	1. mesto	1. mesto
2020/21	4. mesto	2. mesto	2. mesto
2019/20	3. mesto	4. mesto	3. mesto
2018/19	3. mesto	4. mesto	4. mesto

se nadaljuje

Tabela 14: Rezultati članske ekipe ter ekip deklet U17 in U15 (nad.)

Sezona	Članska ekipa	U17	U15
2017/18	3. mesto	3. mesto	2. mesto
2016/17	3. mesto	3. mesto	7. mesto
2015/16	4. mesto	3. mesto	1. mesto **
2014/15	3. mesto	3. mesto	2. mesto **
2013/14	3. mesto	3. mesto	1. mesto **
2012/13	3. mesto	5. mesto	2. mesto **
2011/12*	3. mesto	/	3. mesto **

*Prvo leto udeležba v 1. SŽNL

** Od sezone 2011/12 do 2015/16 je tekmovanje potekalo ločeno na dva dela: vzhodni in zahodni del. Rezultati predstavljajo končni rezultat na vzhodnem delu tekmovanja. Od sezone 2016/17 je liga združena.

Vir: NZS (brez datuma a).

Reprezentance

V sezoni 2022/23 so bile tri klubske igralke del slovenske A reprezentance, pet deklet del reprezentance U19, enajst deklet od skupno dvajsetih pa nastopa za reprezentanco U17 in osem za reprezentanco U15. V trenutni sezoni je bilo v aktivnosti slovenskih reprezentanc vključenih 26 deklet, kar predstavlja večino vpoklicanih igralk in potrjuje kakovost nogometašic ŽNK Radomlje, predvsem v mladinskih selekcijah.

Uspešne igralke kluba

Ni presenetljivo, da so nekatere uspešne in kakovostne igralke zapustile klub in trenutno igrajo v tujini s podpisanimi profesionalnimi pogodbami, kar je v Sloveniji žal le želja večine klubov. V tabeli 13 so navedene igralke, ki so včasih igralke za ŽNK Radomlje in sedaj uspešno nastopajo v tujih klubih.

Tabela 15: Seznam igralk ŽNK Radomlje, ki igrajo v tujini

Igralka	Članica ŽNK Radomlje	Trenutni klub
Korina Janež	2021–2022	Leipzig, Nemčija
Zala Kuštrin	2017–2022	Bologna, Italija
Nina Predanič	2012–2019	Grasshopper klub Zürich, Švica
Sara Agrež	2017–2018	Wolfsburg, Nemčija
Lana Golob	2017–2018	Pomigliano, Italija
Lara Ivanuša	2012–2014	Split, Hrvaška

Vir: ŽNK Radomlje (brez datuma e).

3.3.1.2 Finančna uspešnost

Za oceno finančne uspešnosti ŽNK Radomlje bom prikazala prihodke, odhodke in poslovni izid v štiriletnem obdobju, pri čemer je zajeto finančno poslovanje kluba tako v času pred, med in po epidemiji covida-19. Za oceno finančne uspešnosti bom poslovni izid primerjala še z dvema kluboma, z ŽNK Olimpija Ljubljana in Cerklje, pri čemer za omenjena kluba ni podatkov o poslovnem izidu v letu 2022. Za primerjavo s kluboma sem se odločila, ker sta oba kluba usmerjena v delo z mladimi selekcijami in imata željo po rezultatskem uspehu v članski kategoriji.

Če pogledamo poslovni izid klubov, predstavljen v tabeli 14, opazimo pozitivno poslovanje ŽNK Radomlje in ŽNK Cerklje, medtem ko je ŽNK Olimpija Ljubljana v letih 2020 in 2021 zabeležila negativen poslovni izid (vzrok so visoki stroški materiala in storitev) (AJPES, 2022d). Najvišji prihodki in tudi odhodki so v letih 2020 in 2021 vidni pri ŽNK Olimpija Ljubljana, pri čemer pa je imel najboljši poslovni izid ŽNK Cerklje. V letu 2022 je pri ŽNK Radomlje opazno povečanje dobička tekočega leta v vrednosti 25.679 €, v prejšnjih letih je bil letni dobiček pod 5.000 €, kar lahko pripisujemo podpisu dveletnega sponzorstva s podjetji Medex in Triglav zdravje.

Pri omenjenih klubih pa lahko opazimo precejšnje razlike v pridobitveni in nepridobitveni dejavnosti. Vsi trije klubi pridobivajo prihodke iz pridobitvene dejavnosti iz naslova prihodkov od prodaje proizvodov in storitev, pri čemer ima najvišji odstotek ŽNK Radomlje, ki je v letu 2021 zabeležil 52 % prihodkov iz pridobitvene dejavnosti, v letu 2022 pa 58 %, medtem ko je v klubu ŽNK Olimpija Ljubljana v letu 2021 ta vrednost manjša, in sicer znaša 36 %, pri ŽNK Cerklje pa 16 %. Vsi trije klubi prejemajo prihodke od prodaje storitev in proizvodov, iz proračunskih sredstev, dotacije fundacij, skladov in ustanov, donacije pravnih in fizičnih oseb in druge prihodke ter prihodke od članarin in prispevkov članov. Če pogledamo vire prihodkov ŽNK Radomlje, prejme največ prihodkov s prodajo proizvodov in storitev (52 %), nato s prihodki iz proračunskih sredstev (večinski delež s strani Občine Domžale, 32 %), ŽNK Olimpija Ljubljana prejme s prodajo prihodkov od proizvodov in storitev 36 %, zatem je največji vir donacije pravnih in fizičnih oseb s 34 %, v ŽNK Cerklje pa največji vir prihodkov predstavljajo dotacije iz proračunskih in javnih sredstev s 57 %.

Vsi klubi beležijo večinski delež odhodkov kot odhodek blaga materiala in storitev (večinski delež predstavlja strošek storitev), in sicer pri ŽNK Radomlje v višini 95 %, ŽNK Cerklje 98 % in ŽNK Olimpija Ljubljana 99 % (AJPES, 2022c; AJPES, 2022d; AJPES, 2022e).

Tabela 16: Primerjava poslovnega izida ŽNK Radomlje, ŽNK Olimpija Ljubljana in ŽNK Cerklje v €

ŽNK RADOMLJE				
Postavka	2022	2021	2020	2019
Celotni prihodki	159.847	101.699	78.216	108.054
Celotni odhodki	134.168	97.397	75.643	104.420
Poslovni izid	25.679	4.302	2.573	2.634
ŽNK OLIMPIJA LJUBLJANA				
Celotni prihodki	n. p.	122.133	82.309	75.297
Celotni odhodki	n. p.	123.999	86.557	74.148
Poslovni izid	n. p.	-1.866	-4.428	1.149
ŽNK CERKLJE				
Celotni prihodki	n. p.	78.584	53.983	60.732
Celotni odhodki	n. p.	73.247	48.947	60.677
Poslovni izid	n. p.	5.337	5.036	55

Vir: *AJPES (2020a), AJPES (2020b), AJPES (2020c), AJPES (2021a), AJPES (2021b), AJPES (2021c), AJPES (2022c), AJPES (2022d) in AJPES (2022e).*

Strateške implikacije, ki izhajajo iz analize dosedanje uspešnosti

Ženski nogometni klub Radomlje se je s težnjo po strokovnem razvoju lastnih igralk v zadnjih letih uveljavil kot eden najuspešnejših klubov v mladinskih selekcijah, kar potrjujejo uspešni rezultati v mladinskih kategorijah in število vpoklicanih igralk v mladinske reprezentance. Rezultatska uspešnost mladinskih selekcij predstavlja konkurenčno prednost v primerjavi z drugimi ženskimi klubi, kar lahko ŽNK Radomlje izkoristi za pridobivanje novih kakovostnih igralk in s tem ohranja rezultatsko uspešnost v mladinskih selekcijah, ki jo lahko v prihodnosti prenese tudi v člansko kategorijo.

Finančna uspešnost kluba je bila v zadnjih letih navkljub epidemiji covid-19 pozitivna in z vsakim letom višja, odvisna pa je bila predvsem od pridobitvene dejavnosti. V letu 2022 je opazen višji dobiček kluba, predvsem na račun povišanih sponzorskih sredstev, podaljšanje obstoječih pogodb in pridobivanje novih pa bi lahko klubu zagotovila dolgoročno finančno stabilnost.

3.3.2 Analiza razpoložljivih virov

Pri ocenjevanju razpoložljivih virov se pogosto uporablja razčlenitev organizacije na podstrukture. Pri analizi razpoložljivih virov se bom osredotočala na tri sklope virov, najprej bom opisala organizacijske in kadrovske vire, nato bom analizirala tehnološke vire kluba, v zadnjem sklopu pa bom predstavila analizo finančnih virov ŽNK Radomlje s primerjavo z drugimi klubi.

3.3.2.1 Organizacijski viri

Športni klub ŽNK Radomlje je prostovoljno, samostojno, nepridobitno združenje fizičnih in pravnih oseb, ki združuje ljubitelje nogometne igre. Organizacijska struktura ŽNK Radomlje je opredeljena s statutom in je natančneje predstavljena v poglavju 3.1 Opredelitev pooblastil. Poleg že opisanih odborov lahko predsednik kluba imenuje za izvajanje svojih nalog tudi stalne ali začasne odbore. V preteklosti je v klubu deloval strokovni svet, vendar ta trenutno ni aktiven, v klubu pa deluje Odbor za organizacijo mednarodnega turnirja Medex cup, ki ga sestavlja šest članov.

Izredno pomembna skupina je skupina trenerjev, ki jo vodi vodja mladinskega pogona Karmen Ulbin. Trenerska skupina ima redne mesečne sestanke, kjer skupaj z vodjo mladinskega pogona in predsednico kluba načrtujejo strokovne usmeritve delovanja kluba. Vodja mladinskega pogona skupaj s trenerji skrbi za mesečno načrtovanje trenažnega procesa vseh selekcij kluba ter za mesečno oddajo poročil izvedenih aktivnosti na Občino Domžale in NZS. Operativno delovanje kluba vodi izvršni odbor s predsednico in sekretarko kluba z rednimi sestanki, za komunikacijo in odnose z javnostjo pa skrbi vodja za odnose z javnostjo, ki redno komunicira s predsednico kluba in ostalimi deležniki.

Klub je v juliju 2020 sprejel Pravilnik ŽNK Radomlje, ki je bil posodobljen julija 2022. V pravilniku so zapisana pravila temeljnih športnih vrednot, 10 zlatih pravil fair playa, pravila svetovne protidopinške organizacije, pravila o športni opremi igralk, prevozih na treninge in tekmovanja, načela dela trenerjev, pravila o plačevanju vadnin in članarin ipd. V letu 2020 so v klubu začeli z izobraževanjem trenerjev o varnem okolju in dobrem počutju otrok in mladostnic v društvu in predstavili pravilnik o varovanju otrok, ki vključuje pravila in smernice za varovanje otrok v okviru delovanja ŽNK Radomlje in je zapisan v skladu s pravilniki in smernicami UEFA in NZS. Pravilnik vključuje tudi kodeks varovanja otrok, ki ga vsakoletno podpišejo vsi trenerji in člani izvršnega odbora. V marcu 2023 je bil sprejet pravilnik o družbeni odgovornosti. Ob tem imajo v klubu zapisan tudi Disciplinski pravilnik, po katerem se ravna Disciplinska komisija.

V letu 2021 in 2022 so v klubu nadaljevali z nadgradnjo preko aktivacije programa Reci NE nasilju, preko katerega bi radi ozaveščali in preprečevali kakršnokoli nasilje, verbalno, fizično, preko družbenih medijev, obenem pa je v klubu zavedena kontaktna oseba za varovanje otrok pred zlorabami (ŽNK Radomlje, brez datuma f). V klubu so sprejeli Program ŽNK Radomlje za spoštovanje fair playa, nediskriminacije in strpnosti, obenem pa enkrat letno izvedejo promocijo fair playa na tekmah članske selekcije in v okviru priprav deklet nogometne šole kluba. V Športnem parku Radomlje je postavljena tudi tabla fair play, ki opominja vse, ki pridejo ob igrišče, naj se zavedajo, da so trenerji in sodniki pogosto prostovoljci ter da spoštujejo osnovna pravila fair playa.

Prav tako imajo v klubu zapisano pristopno izjavo za igralko, starše in člane kluba, s katero se zavezujejo k upoštevanju klubskega pravilnika. Članske igralko, igralko ekipe U17 in

starši podpišejo kodeks vedenja, vsi člani odborov podpišejo sprejeto klubsko izjavo o varovanju podatkov, trenerji pa podpišejo kodeks ravnanja za odrasle in lastno izjavo o primernosti za delo z otroki in mladostniki.

3.3.2.2 Kadrovske viri

Klub nima zaposlenih. V klubu deluje devet trenerjev, ki so plačani pogodbeno oziroma kot samostojni podjetniki in v klubu delujejo vsakodnevno. Dvema trenerjema predstavlja delo v klubu večinski prihodek, ostali trenerji opravljajo delo v klubu kot njihovo dodatno aktivnost poleg redne zaposlitve. Vsi trenerji so mlajši od 40 let in imajo za delo ustrezne licence, sedem jih je zaključilo šolanje na Fakulteti za šport. V klubu pogodbeno deluje še pet trenerk, ki skrbijo za izvajanje krožkov po okoliških osnovnih šolah, prav tako pa s klubom pogodbeno sodeluje še fizioterapevt, kineziologinja, vodja odnosov za stike z javnostjo in vodja tekmovanj.

V organih kluba (izvršni odbor, disciplinska in nadzorna komisija), ki skrbijo za operativno in administrativno poslovanje kluba prostovoljno, deluje 11 članov, večino članov deluje v klubu kot nekdanje igralke ali kot starši igralcev.

V klubu deluje več prostovoljcev, večinoma so to starši in nogometni navdušenci, ki skrbijo za organizacijo domačih in gostujočih tekmovanj (nosila, redarstvo, pisanje zapisnika, napovedovanje ipd.), na samem turnirju Medex cup pa je v prostovoljstvo vključeno približno 40 članov kluba. Kot prostovoljec v klubu deluje tudi klubski fotograf.

Število registriranih igralcev v Sloveniji narašča, pri čemer lahko največji poskok opazimo med letom 2019 in 2020. Manjši trend naraščanja registriranih igralcev lahko v letih 2020 in 2021 povežemo z epidemijo covid-19 in ukinitvijo športnih aktivnosti za mlade. Trendu naraščanja sledi tudi ŽNK Radomlje z vsakoletnim večjim številom registriranih igralcev, podobno pa je največji poskok v prirastu registriranih igralcev viden prav med letoma 2019 in 2020 in nato med letoma 2021 in 2022, ko se je epidemija covid-19 umirila. Večje število registriranih igralcev lahko pripisujemo tudi povečanemu številu krožkov kluba v okoliških osnovnih šolah (7 v sezoni 2022/23, 5 v sezoni 2021/22), kjer trenira približno 80 deklet. Večino igralcev v klubu je mladoletnih, saj 65 % igralcev ŽNK Radomlje nastopa za selekcije mladinske šole, kar nakazuje na to, da so največje potencialne stranke kluba prav mladoletne igralke.

Glede na dane podatke predstavljajo igralke ŽNK Radomlje 3,3 % celotne populacije registriranih igralcev v Sloveniji, pri čemer pa žal nimamo podatka o trenutno aktivnih registriranih igralcih na področju celotne Slovenije. Za primerjalno vrednost so v tabeli 15 prikazana še števila registriranih igralcev v Sloveniji, kjer lahko vidimo, da v Sloveniji celotno populacijo nogometašev in nogometašic zastopa kar 95 % oseb moškega spola.

Tabela 17: Pregled števila registriranih igralk in igralcev v Sloveniji in ŽNK Radomlje

Leto	Število registriranih igralcev v Sloveniji	Število registriranih igralk v Sloveniji	Število registriranih igralk ŽNK Radomlje
2022	<i>ni podatka</i>	<i>ni podatka</i>	123
2021	59.655	3.445	112
2020	57.460	3.425	105
2019	54.679	2.979	96
2018	48.575	2.620	90

Vir: AJ PES (2022b) in ŽNK Radomlje (brez datuma e).

3.3.2.3 Tehnološki viri

ŽNK Radomlje uporablja za svoje delovanje infrastrukturo v Športnem parku Radomlje, ki je zasebni park. Športni park Radomlje ima malo in veliko umetno travo z umetno razsvetljavo, dve veliki naravni igrišči za treniranje in glavno igrišče, ki se uporablja zgolj za tekme. Poleg tega je v Športnem parku Radomlje na voljo osem garderob, dve pisarni, ena fizioterapevtska soba, pralnica, fitness, bar in več kontejnerjev za opremo.

Celotno infrastrukturo si ŽNK Radomlje deli z NK Radomlje, za kar klub plačuje mesečni najem, pri čemer najem obsega uporabo igrišč, garderob in pisarne mladinske šole NK Radomlje. Zaradi povišanih stroškov elektrike in energentov se je mesečna najemnina v letu 2022 podvojila, prav tako klub plačuje dodatno uporabnino za igranje članskih tekem na glavnem igrišču parka. Obenem je problem velika zasedenost športnega parka, kjer imajo prednost nogometaši NK Radomlje, ki pa zasedejo večino razpoložljivih igrišč, tako da imajo nogometašice ŽNK Radomlje težave s pridobivanjem terminov za treninge, sploh v zimskem času, ko je na voljo le mala in velika umetna trava z reflektorji. Druga nogometna igrišča v Občini Domžale so polno zasedena s strani drugih nogometnih klubov, NK Domžale, NK Dob, NK Vir in NK Ihan.

Zaradi zasedenosti športnega parka klub v zimskem času najema malo telovadnico v Osnovni šoli Preserje pri Radomljah in telovadnico v Osnovni šoli Rodica. Klub tako najema infrastrukturo za treniranje, v lasti pa ima klubski kombi, športno opremo za treniranje in zabojsnik, ki je v Športnem parku Radomlje.

Za administrativno poslovanje kluba (izdajanje položnic, komunikacija z igralkami in starši, vpisovanje prisotnosti na treningih ipd.) klub uporablja spletno platformo Spletni portal, za kar plačuje letno uporabnino. Klub ima uradno spletno stran in redno uporablja družbena omrežja (Facebook, Instagram, YouTube in LinkedIn) (ŽNK Radomlje, brez datuma c).

Za televizijski prenos je potrebna ustrezna infrastruktura, v športnem parku Radomlje pogojem zadošča le glavno naravno igrišče, za uporabo tega klub plačuje dodatno

uporabnino za posamezno tekmo, prav tako pa bodo v maju 2023 glavno igrišče začeli prenavljati, kar pomeni, da članska ekipa ne bo mogla igrati tekem s televizijskim prenosom.

3.3.2.4 Finančni viri

Za predstavitev finančnih virov sem izbrala primerjavo bilanc stanja v štiriletnem obdobju, pri čemer so postavke primerjane med istimi klubi kot pri oceni finančne uspešnosti (ŽNK Radomlje, ŽNK Olimpija Ljubljana in ŽNK Cerklje). Bilance stanja izbranih klubov so prikazane v tabelah 16, 17 in 18, pri čemer za klub ŽNK Olimpija Ljubljana in ŽNK Cerklje ni podatkov o bilanci stanja v letu 2022.

Če pogledamo sredstva primerjanih klubov, vidimo precejšnje razlike. ŽNK Olimpija Ljubljana razpolaga z višjimi sredstvi v primerjavi z drugima kluboma, pri čemer so vsi trije klubi zabeležili rast sredstev v zadnjih letih, ŽNK Radomlje je v letu 2022 povišal sredstva za kar 181 %, tako s povečanjem dolgoročnih in kratkoročnih sredstev. Pri vseh klubih dolgoročna sredstva predstavljajo opredmetena osnovna sredstva, ki predstavljajo majhen delež celotnih sredstev, saj največ sredstev predstavljajo kratkoročna sredstva. Če pogledamo vir kratkoročnih sredstev, v klubih ŽNK Radomlje in ŽNK Cerklje to predstavljajo denarna sredstva (64 % v letu 2022 in 71 % v letu 2021 za ŽNK Radomlje ter 75 % v letu 2021 in 76 % v letu 2020 za ŽNK Cerklje), medtem ko ima ŽNK Olimpija Ljubljana najvišji vir sredstev v kratkoročnih poslovnih terjatvah (43 % v letu 2021 in 56 % v letu 2020), denarna sredstva predstavljajo le 10 % vir kratkoročnih sredstev. Visoke terjatve pri ŽNK Olimpija Ljubljana nakazujejo na veliko dolžnikov. Na aktivni strani bilance opazimo tudi visoke zaloge pri ŽNK Olimpija Ljubljana, pri čemer ŽNK Radomlje in ŽNK Cerklje ne razpolagata z zalogami. Pri ŽNK Radomlje je v letu 2022 videti tudi porast denarnih sredstev za 95 %.

Na pasivni strani bilance pri vseh klubih večinski del predstavljajo kratkoročne obveznosti. Pri vseh klubih opazimo dvig kratkoročnih obveznosti, vendar je pri ŽNK Radomlje vzrok v dvigu poslovnih obveznosti, in je edini klub, ki praktično nima kratkoročnih finančnih obveznosti, medtem ko imata oba preostala kluba visoke finančne obveznosti (predvsem ŽNK Olimpija Ljubljana), kar nakazuje na zadolženost kluba. Obenem lahko pri ŽNK Olimpija Ljubljana zaradi kreditiranja opazimo negativen sklad v vseh primerjanih letih.

Tabela 18: Bilanca stanja ŽNK Radomlje v €

ŽNK RADOMLJE				
Postavka	2022	2021	2020	2019
Sredstva	73.862,72	26.246,60	20.329,24	20.222,91
Dolgoročna sredstva	21.068,55	1.883,00	3.471,00	5.059,00
Kratkoročna sredstva	52.794,17	24.363,60	16.858,24	15.163,91
Zaloge	0,00	0,00	0,00	0,00

se nadaljuje

Tabela 19: Bilanca stanja ŽNK Radomlje v € (nad.)

ŽNK RADOMLJE				
Postavka	2022	2021	2020	2019
Kratkoročne finančne naložbe	0,00	0,00	0,00	0,00
Kratkoročne poslovne terjatve	18.922,60	6.981,38	2.816,70	11.377,56
Denarna sredstva	33.871,57	17.382,22	13.928,35	3.786,35
Kratkoročne aktivne časovne razmejitve	0,00	0,00	113,19	0,00
Obveznosti do virov sredstev	73.862,72	26.246,60	20.329,24	20.222,91
Sklad	37.517,32	12.537,01	8.234,79	5.661,62
Rezervacije in dolgoročne obveznosti	18.675,70	0,00	0,00	0,00
Kratkoročne obveznosti	17.669,70	13.709,59	12.094,45	14.561,29
Kratkoročne finančne obveznosti	93,16	93,16	39,06	0,00
Kratkoročne poslovne obveznosti	17.576,54	13.616,43	12.055,39	14.561,29
Kratkoročne pasivne časovne razmejitve	0,00	0,00	0,00	0,00

Vir: AJPES (2020c), AJPES (2021c) in AJPES (2022e).

Tabela 20: Bilanca stanja ŽNK Olimpija Ljubljana v €

ŽNK OLIMPIJA LJUBLJANA				
Postavka	2022	2021	2020	2019
Sredstva	n. p.	123.012,33	112.228,37	109.013,56
Dolgoročna sredstva	n. p.	729,19	974,15	1.219,11
Kratkoročna sredstva	n. p.	122.283,14	111.254,22	107.794,45
Zaloge	n. p.	21.852,19	13.205,99	11.111,37
Kratkoročne finančne naložbe	n. p.	7.000,00	7.000,00	0,00
Kratkoročne poslovne terjatve	n. p.	52.505,70	61.802,72	67.394,06
Denarna sredstva	n. p.	12.194,42	564,52	467,23
Kratkoročne aktivne časovne razmejitve	n. p.	28.730,83	28.680,99	28.821,79
Obveznosti do virov sredstev	n. p.	123.012,33	112.228,37	109.013,56
Sklad	n. p.	(- 8.850,69)	(-6.984,45)	(-2.736,80)
Rezervacije in dolgoročne obveznosti	n. p.	533,55	700,43	862,10
Kratkoročne obveznosti	n. p.	115.413,47	101.429,09	81.004,90
Kratkoročne finančne obveznosti	n. p.	97.400,00	81.200,00	66.600,00
Kratkoročne poslovne obveznosti	n. p.	18.013,47	20.229,09	14.404,90
Kratkoročne pasivne časovne razmejitve	n. p.	15.916,00	17.083,30	29.883,36

Vir: AJPES (2020b), AJPES (2021b), AJPES (2021c) in AJPES (2022d).

Tabela 21: Bilanca stanja ŽNK Cerklje v €

ŽNK CERKLJE				
Postavka	2022	2021	2020	2019
Sredstva	n. p.	31.173,23	22.853,71	18.336,06
Dolgoročna sredstva	n. p.	6.783,17	4.492,45	2.764,22
Kratkoročna sredstva	n. p.	24.390,06	18.361,26	15.571,84
Zaloge	n. p.	0,00	0,00	0,00
Kratkoročne finančne naložbe	n. p.	0,00	0,00	0,00
Kratkoročne poslovne terjatve	n. p.	4.610,69	4.334,90	6.476,80
Denarna sredstva	n. p.	18.256,81	14.026,36	9.095,04
Kratkoročne aktivne časovne razmejitve	n. p.	1.522,56	0,00	0,00
Obveznosti do virov sredstev	n. p.	31.173,23	22.853,71	18.336,06
Sklad	n. p.	12.923,21	7.586,68	2.550,80
Rezervacije in dolgoročne obveznosti	n. p.	0,00	0,00	0,00
Kratkoročne obveznosti	n. p.	18.250,02	12.067,03	12.585,26
Kratkoročne finančne obveznosti	n. p.	11.976,77	6.516,50	3.857,50
Kratkoročne poslovne obveznosti	n. p.	6.273,25	5.550,53	8.727,76
Kratkoročne pasivne časovne razmejitve	n. p.	0,00	3.200,00	3.200,00

Vir: AJPES (2020a), AJPES (2021a) in AJPES (2022c).

Strateške implikacije, ki izhajajo iz analize razpoložljivih virov

Notranja analiza z organizacijskega in kadrovskega vidika kaže predvsem na kadrovske podhranjenost glede na potrebe kluba in na drugi strani rast števila registriranih igralk. Čeprav je sama organizacijska shema dobro postavljena, primanjkuje kadra predvsem na administrativnem in trenerskem področju, kar je kompenzirano z intenzivnim delom različnih prostovoljcev, to pa ne predstavlja dolgoročne vzdržnosti.

Kot nepridobitna športna organizacija ŽNK Radomlje ne razpolaga z lastnimi tehnološkimi viri, temveč jih za potrebe treniranja, organizacije tekmovanj in prireditev najema v skladu s svojimi zmožnostmi, razpoložljivost parka pa je odvisna tudi od drugih uporabnikov. Vsekakor bi bilo v prihodnosti treba razmisliti o dolgoročni rešitvi infrastrukture kluba, saj trenutno najem v Športnem parku Radomlje ne omogoča optimalnih pogojev.

Analiza finančnih virov je pokazala na manjša sredstva ŽNK Radomlje v primerjavi s konkurentom ŽNK Olimpija Ljubljana, vseeno pa je bilo v zadnjem letu opaziti precejšen dvig sredstev. ŽNK Radomlje kot edini klub posluje brez finančnih obveznosti, kar nakazuje na majhno plačilno tveganje v prihodnosti. Ob porastu operativnih stroškov kluba mora klub nadaljevati s trendom višanja sredstev kluba.

3.3.3 Trenutna strategija

Vodstvo kluba je v preteklosti hotelo oblikovati strategijo tudi z izvedbo delavnic, vendar so bile te prekinjene zaradi epidemije covid-19. Klub tako nima jasno izdelane in zapisane strategije, pred leti pa so opredelili smernice delovanja v klubu: poudarek dela v klubu bo na individualnem razvoju igralk kot tudi na razvoju celotne ekipe. S promocijo množičnosti, načelom postopnosti ter s strokovnim in timskim delom bodo v klubu razvili čim več domačih igralk v vrhunske članske igralke. Zato je izredno pomembno, da rezultat v mladinskih ekipah ne pretehta dolgoročnih ciljev kluba (ŽNK Radomlje, brez datuma b).

Strateške implikacije, ki izhajajo iz analize trenutne strategije

Klub trenutno deluje na podlagi tedenskih in mesečnih dogovorov med izvršnim odborom in trenerji kluba, zato je treba opredeliti formalno strategijo kluba z jasno zastavljenimi strateškimi cilji in aktivnostmi.

3.4 SWOT analiza

Po opravljeni zunanji in notranji analizi okolja ŽNK Radomlje bom kot povzetek priložnosti in nevarnosti okolja ter lastnih prednosti in slabosti uporabila SWOT analizo, ki je predstavljena v tabeli 19. SWOT analiza nudi celoten pogled na organizacijo in na dejavnike, ki nanjo vplivajo, saj gradi svoje prednosti in izkorišča priložnosti, medtem ko premaguje oziroma zmanjšuje učinke slabosti in nevarnosti (Bryson & Alston, 2004).

Tabela 22: SWOT analiza

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none">• Strokovno izobražen in usposobljen trenerski kader.• Veliko število registriranih igralk.• Ženska vodstvena struktura kluba.• Rezultatska uspešnost mladinskih selekcij.• Veliko število krožkov v okoliških osnovnih šolah.• Največje število klubskih igralk v mladinskih reprezentancah.• Prepoznavnost društva v lokalni skupnosti.• Organizacija edinega dekliškega mednarodnega turnirja.	<ul style="list-style-type: none">• Pomanjkanje finančnih sredstev.• Povečanje operativnih stroškov kluba.• Podhranjena kadrovska struktura.• Najem športne infrastrukture.

PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • Popularizacija ženskega nogometa v Sloveniji in tujini. • Povečana finančna podpora na nacionalni in lokalni ravni. • Večje zanimanje sponzorjev za podporo ženskega športa. • Medijsko partnerstvo v okviru NZS (večja promocija sponzorjev). • Rast števila podjetij v Občini Domžale. • Povečan delež mladega prebivalstva v Občini Domžale. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poslabšanje makroekonomske situacije v Sloveniji. • Zmotno prepričanje okolice o skupnem delovanju z NK Radomlje. • Slabši kazalniki telesne dejavnosti otrok. • Zasedenost športnih objektov v lokalni skupnosti. • Veliko uspešnih športnih klubov v lokalni skupnosti. • Konkurenca ženskih nogometnih klubov v članski kategoriji.

Vir: lastno delo.

3.5 Matrika bistvenosti

Matrika bistvenosti je metoda za prepoznavanje in prednostno razvrščanje vprašanj, ki so najpomembnejša za organizacijo. Spodbujanje vključevanja skupin deležnikov je ključen del procesa uporabe matrike bistvenosti, saj poudarja in razločuje, kaj je relevantno in pomembno za ključne zunanje in notranje deležnike organizacije. Z uporabo matrike bistvenosti organizacija prejme ključne informacije in usmeritve pri opredelitvi strateških ciljev in aktivnosti (Geldres-Weiss, Gambetta, Massa & Geldres-Weiss, 2021).

Pri izdelavi matrike bistvenosti sem sledila korakom, ki jih svetuje Anteagroup (brez datuma):

- identifikacija skupin zunanjih in notranjih deležnikov,
- izvedba intervjujev z deležniki,
- izbira bistvenih kazalnikov,
- izdelava anketnega vprašalnika,
- zbiranje povratnih informacij,
- analiza prejetih informacij,
- uporaba izsledkov matrike bistvenosti v praksi.

Notranje deležnike predstavljata dve skupini, zunanje deležnike pa šest skupin. Trenerji so del notranje skupine deležnikov, saj v klubu definirajo in implementirajo trenažne, tekmovalne in razvojne usmeritve kluba. Pri vsaki skupini deležnikov so sodelovali trije člani, razen pri skupini javni viri financiranja, kjer sta sodelovala dva člana. Skupine deležnikov so navedene v tabeli 20.

Tabela 23: Skupine deležnikov

NOTRANJE SKUPINE DELEŽNIKOV
Izvršni odbor kluba (3 člani)
Trenerji kluba (3 člani)
ZUNANJE SKUPINE DELEŽNIKOV
Javni viri financiranja (NZS in Občina Domžale)
Sponzorji (Medex, Triglav zdravje, NLB)
Igralke (3 člani)
Starši (3 člani)
Mediji (Domžalec, Domžalsko-Kamniške novice, NZS)
Prostovoljci kluba (3 člani)

Vir: lastno delo.

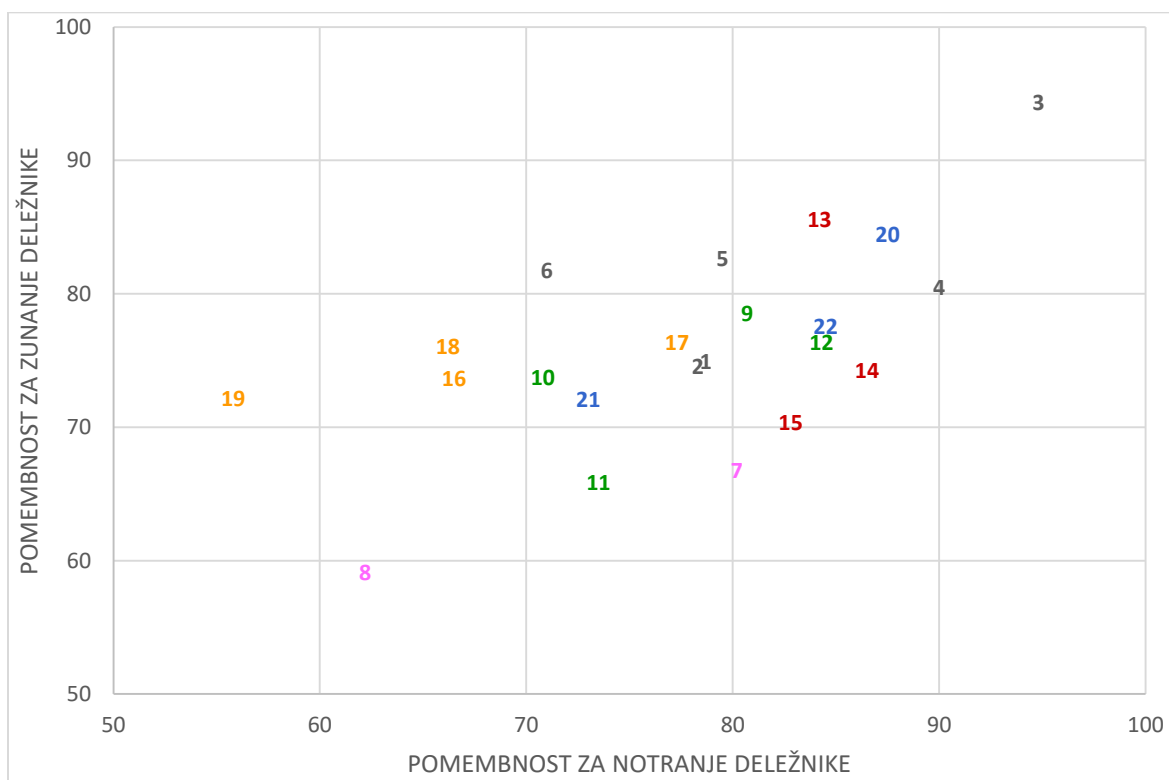
Po identifikaciji skupin deležnikov sem z vsemi skupinami izvedla intervjuje, pri čemer sem se osredotočala na mnenja deležnikov o tem, kaj se jim zdi pomembno pri izoblikovanju strategije. Opravljenih je bilo šest razgovorov s skupinami notranjih deležnikov (od tega dva v živo, štiri preko spletne aplikacije Zoom) in šest razgovorov preko aplikacije Zoom s skupinami zunanjih deležnikov. Povprečen čas razgovorov je bil 30 minut. Po opravljenih razgovorih sem zbrala vsa mnenja deležnikov in definirala 22 bistvenih kazalnikov, ki so razdeljeni na šest tematskih sklopov in prikazani na sliki 5.

Po izboru kazalnikov sem izdelala anketni vprašalnik, ki je bil poslan vsem osmim skupinam, pri tem so morale vse skupine deležnikov kluba določiti vrednost med 0 (povsem nepomembno) in 100 (kritično pomembno), na podlagi pomembnosti posamezne postavke z vidika vpliva na uspešnost kluba (notranji deležniki) oziroma pomembnosti posamezne postavke za razvoj kluba (zunanji deležniki). Vsi vključeni deležniki so izpolnili vprašalnik (17/17 zunanjih deležnikov in 6/6 notranjih deležnikov). S prejetimi informacijami sem izdelala grafično podobo matrike bistvenosti, ki je prikazana na sliki 5.

Tematski sklopi kazalnikov

IGRALSKI KADER, ENAKOPRAVNOST ŽENSK V ŠPORTU, DRUŽBENA ODGOVORNOST, INFRASTRUKTURA in NEIGRALSKI KADER, TRŽENJE in ODNOSI Z JAVNOSTJO, FINANCE.

Slika 5: Matrika bistvenosti



Vir: lastno delo

Legenda kazalnikov

- | | |
|--|--|
| 1. Povečanje števila registriranih igralk v mladinskih selekcijah (U10, U13) | 12. Razvoj in promocija klubskih vrednot |
| 2. Povečanje števila registriranih igralk iz bližnje okolice | 13. Izboljšanje športno infrastrukturnih pogojev delovanja kluba |
| 3. Zagotavljanje strokovnega dela z mladimi igralkami kluba | 14. Povečanje števila zaposlenih (administrativno in trenersko področje) v klubu |
| 4. Zadržanje kakovostnih igralk v klubu | 15. Zaposlitev posameznikov za polni delovni čas |
| 5. Profesionalno delo, usmerjeno v vrhunski šport, v U17 in članski kategoriji | 16. Povečanje promocijskih klubskih aktivnosti |
| 6. Zagotavljanje rekreativnih aktivnosti z namenom ohranjanja deklet v športu | 17. Večja pojavnost kluba v lokalnih in nacionalnih medijih |
| 7. Nadaljevanje trenda vključevanja žensk na vodilna mesta v klubu | 18. Boljše sodelovanje z lokalno skupnostjo |
| 8. Rekrutiranje žensk kot glavnih trenerk kluba | 19. Povečanje sponzorskih kampanj kluba |
| 9. Razvoj kompetenc (vodstvenih, timskih, osebnih) zaposlenih v klubu | 20. Dolgoročno stabilno financiranje kluba |
| 10. Povečanje števila prostovoljcev v klubu | 21. Povečanje pridobitne dejavnosti kluba |
| 11. Izobraževanje prostovoljcev za operativno delovanje kluba | 22. Povečanje števila sponzorjev |

Na abscisni osi so prikazane povprečne vrednosti postavk po oceni notranjih deležnikov, na ordinatni pa povprečne vrednosti postavk po oceni zunanjih deležnikov. Zagotavljanje strokovnega dela z mladimi igralkami kluba je pri obeh skupinah deležnikov ocenjeno kot najpomembnejše. Notranji deležniki so iz vidika vpliva na uspešnost kluba izmed vseh postavk visoko ocenili še zadržanje kakovostnih igralk v klubu, dolgoročno stabilno

financiranje kluba, povečanje števila zaposlenih (administrativno in trenersko področje) v klubu ter razvoj in promocijo klubskih vrednot.

Zunanji deležniki so iz vidika pomembnosti v strategiji kluba prav tako kot notranji deležniki visoko ocenili zadržanje kakovostnih igralk v klubu ter dolgoročno stabilno financiranje kluba, obenem pa se jim zdi pomembno tudi izboljšanje športno infrastrukturnih pogojev delovanja kluba, profesionalno delo, usmerjeno v vrhunski šport, v U17 in članski kategoriji ter zagotavljanje rekreativnih aktivnosti z namenom ohranjanja deklet v športu.

Največja razhajanja pri mnenju zunanjih in notranjih deležnikov sem zaznala pri povečanju sponzorskih kampanj kluba, kjer so zunanji deležniki to ocenili kot veliko bolj pomembno v primerjavi z notranjimi deležniki, medtem ko se notranjim deležnikom zdi bolj pomembno nadaljevanje trenda vključevanja žensk na vodilna mesta v klubu ter povečanje števila zaposlenih v klubu in zaposlitev posameznikov za polni delovni čas. V povprečju pa najvišje skupne vrednosti obeh skupin deležnikov dosegajo tematski sklopi igralskega kadra, infrastrukture in neigralski kader ter finance.

3.6 Opredelitev poslanstva, vrednot, vizije

Opredelitev poslanstva, vrednot in vizije organizacije je izredno pomembno, saj na zunaj diferencira organizacijo od drugih, jo dela specifično in prepoznavno, medtem ko je znotraj organizacije to vir navdiha in motivacije za vse deležnike, obenem pa vizija predstavlja zaželeni položaj organizacije v prihodnosti (Čater, Lahovnik, Pučko & Rejc Buhovac, 2011).

V poglavju 2.2 so predstavljeni trenutno poslanstvo, vrednote in vizija kluba. Glede na opravljeno analizo notranjega in zunanjega okolja in na poznavanje ŽNK Radomlje predlagam naslednje poslanstvo kluba:

»V ŽNK Radomlje zagotavljamo varno in stimulatивно okolje za vsa dekleta, ki bi se rada ukvarjala z nogometom, ter jim omogočamo pogoje za celostni razvoj na nogometnem, osebnem in poklicnem področju.«

Vrednote so splošne trajne kategorije z motivacijsko vrednostjo. Vrednote usmerjajo vse deležnike organizacije, poistovetenje z vrednotami pa vodi v večjo pripadnost organizaciji in spodbujajo pozitivno delovno okolje (Tušak & Tušak, 2001).

Glede na zapisane trenutne vrednote kluba in usmeritev kluba sem opredelila 7 ključnih vrednot, zapisanih v tabeli 21.

Tabela 24: Vrednote kluba

PRIPADNOST	Visoka dolgoročna pripadnost vodstva in članov kluba na vseh področjih delovanja kluba.
POVEZANOST	Z različnimi aktivnostmi in dobrimi odnosi spodbujanje povezanosti igralk, trenerjev, staršev, vodstva in ostalih deležnikov kluba.
ODGOVORNOST	Odgovorno ravnanje vodstva kluba in spodbujanje k odgovornemu obnašanju vseh deležnikov kluba.
PROFESIONALNOST	Profesionalen pristop na vseh področjih delovanja kluba.
TRANSPARENTNOST	Pregledno poslovanje, odprta komunikacija in integriteta kluba.
ZDRAV ŠPORT	Zdravo preživljanje prostega časa s spodbujanjem k telesni aktivnosti in promocija fair playa, športa brez dopinga, športa brez nasilja in zaščite otrok.
ENAKOPRAVNOST	Z dejavnostmi kluba aktivno prizadevanje za enakopravnost in vključenost žensk in deklet na vseh področjih delovanja kluba.

Vir: lastno delo.

Trenutno neformalno definirana vizija kluba je, da ŽNK Radomlje postane najkakovostnejša mladinska nogometna šola v Sloveniji, prepoznana tudi v Evropi. Glede na analizo dosedanje uspešnosti lahko trdim, da je klub to že dosegel, saj mladinske selekcije v zadnjih letih osvajajo državna prvenstva (tabela 12), igralk mladinske šole kluba predstavljajo večino igralk mladinskih reprezentanc Slovenije, poleg tega pa je ekipa deklet U17 v aprilu 2023 osvojila tudi mednarodno priznan turnir Donna Cup, kar potrjuje uspešnost mladinskih selekcij v mednarodnem prostoru (ŽNK Radomlje, 2023). Glede na opravljeno notranjo analizo kluba tako predlagam naslednjo vizijo kluba:

»Do leta 2028 bo članska ekipa ŽNK Radomlje osvojila prvo mesto v Sloveniji in se uvrstila v kvalifikacije za Ligo prvakinj.«

3.7 Opredelitev strateških ciljev in aktivnosti

3.7.1 Strateški cilji

Opredelitev strateških ciljev organizacije je ključen korak pri strateškem načrtovanju. Strateški cilji morajo biti specifični, merljivi, dosegljivi, ustrezni in časovno omejeni (Avgerinou, Skoula, Papaioannou & Kriemadis, 2017). Opredelitev strateških ciljev temelji na opravljeni notranji in zunanji analizi ter opredeljenem poslanstvu, vrednotah in viziji organizacije.

V tabeli 22 je opredeljenih 14 strateških ciljev glede na pet tematskih sklopov: finance, infrastruktura in neigralski kader, igralski kader, rezultati in promocija kluba. Sklopi so bili

opredeljeni glede na sklope in mnenja deležnikov pri matriki bistvenosti, pri čemer je dodan sklop rezultati glede na rezultatsko naravnano vizijo kluba. Ob strateških ciljih je določen časovni rok za izpolnitev ciljev glede na njihovo prioriteto, pri čemer je dolgoročno stabilno financiranje kluba definirano kot permanentni cilj kluba. Prioritetni cilji so cilji, povezani s kadrovsko strukturo kluba ter rezultatsko uspešnostjo kluba.

Tabela 25: Strateški cilji

Sklop	Strateški cilji (SC)	Prioriteta (časovni rok)
Finance	SC1: Dolgoročno stabilno financiranje kluba.	Permanentni cilj
	SC2: 60 % prihodkov kluba iz pridobitne dejavnosti.	2026
Infrastruktura in neigralski kader	SC3: Boljši športno infrastrukturni pogoji.	2025
	SC4: Številčno obogatena kadrovska struktura za 5 zaposlenih.	2024
	SC5: Izboljšanje kompetence zaposlenih v klubu.	2028
	SC6: Večje število prostovoljcev za 10.	2027
Igralski kader	SC7: Večje število registriranih igralk v mladinskih selekcijah U10, U13 za 15.	2026
	SC8: Zadržanje kakovostnih igralk v klubu.	2025
	SC9: Dolgoročna udeležba deklet v nogometu po končani igralski karieri.	2028
Rezultati	SC10: Prvo mesto v 1. slovenski ženski nogometni ligi.	2025
	SC11: Prvo mesto v mladinskih selekcijah U15 in U17.	2025
Promocija kluba	SC12: Višja raven zavedanja o klubskih vrednotah.	2026
	SC13: Večja pojavnost v lokalnih in nacionalnih medijih za 5 %.	2027
	SC14: Večje število sledilcev na družbenih omrežjih (Facebook 300, Instagram 200, TikTok 100).	2027

Vir: lastno delo.

3.7.2 Strateške aktivnosti

Strateške aktivnosti določajo, kaj je treba storiti za dosego strateških ciljev (Čater, 2022b). V tabeli 23 sta za vsak strateški cilj izoblikovani najmanj dve strateški aktivnosti, skupno je zapisanih 39 aktivnosti. Pri opredelitvi aktivnosti sem najprej razvila aktivnosti za dosego prioriteten ciljev, nato še preostale. Pri vsaki strateški aktivnosti je določena odgovorna oseba za izvedbo in spremljanje izvajanja strateške aktivnosti. Pri izoblikovanju aktivnosti sem upoštevala njihovo izvedljivost glede na organizacijske, kadrovske, finančne in časovne zmožnosti kluba.

Tabela 26: Strateške aktivnosti

Strateški cilji (SC)	Strateške aktivnosti (SA)	Odgovornost
SC1: Dolgoročno stabilno financiranje kluba	SA1: Dolgoletno podaljšanje sponzorstva s trenutnim »generalnim« sponzorjem (Medex) in »velikim« sponzorjem (Triglav zdravje).	Andreja McQuarrie
	SA2: Pridobitev enega novega velikega sponzorja in treh manjših sponzorjev.	Andreja McQuarrie
	SA3: Vzpostavitev četrletnega nadzora nad porabo sredstev.	Saša Pucelj
SC2: 60 % prihodkov kluba iz pridobitne dejavnosti	SA4: Vzpostavitev spletne trgovine za prodajo klubskih izdelkov.	Peter Dominko
	SA5: Prodajanje vstopnic za tekme 1. SŽNL.	Peter Dominko
SC3: Boljši športno infrastrukturni pogoji	SA6: Sklenitev večletne pogodbe za uporabo Športnega parka Radomlje.	Andreja McQuarrie
	SA7: Pridobitev novega zabojnika za shranjevanje klubske opreme v Športnem parku Radomlje.	Andrej Jereb
	SA8: Analizirati možnosti najema športne infrastrukture v občini Domžale in Kamnik.	Andreja McQuarrie
	SA9: Analizirati možnost upravljanja igrišča v občini Domžale.	Andreja McQuarrie
SC4: Številčno obogatena kadrovska struktura za 5 zaposlenih	SA10: Zaposlitev dveh posameznikov za polni delovni čas (trener in administrativna oseba).	Andreja McQuarrie
	SA11: Povečanje trenerskega in administrativnega kadra (dve osebi za trenerski in dve za administrativni kader).	Karmen Ulbin
	SA12: Imenovanje športnega direktorja kluba.	Andreja McQuarrie
SC5: Izboljšanje kompetence zaposlenih v klubu	SA13: Organizacija razvojne delavnice za trenerski in administrativni kader enkrat letno.	Karmen Ulbin
	SA14: Priprava osebnega letnega načrta za vsakega zaposlenega.	Karmen Ulbin
SC6: Večje število prostovoljcev za 10	SA15: Organizacija izobraževanja za obstoječe in nove prostovoljce enkrat letno.	Manca Jereb
	SA16: Izvajanje mesečne promocije prostovoljstva z objavami na družbenih medijih.	Peter Dominko
SC7: Večje število registriranih igralk v mladinskih selekcijah U10, U13 za 15	SA17: Povečanje števila krožkov na okoliških osnovnih šolah na 10.	Karmen Ulbin
	SA18: Organizacija treh brezplačnih igralnih dnevov.	Karmen Ulbin

se nadaljuje

Tabela 23: Strateške aktivnosti (nad.)

Strateški cilji (SC)	Strateške aktivnosti (SA)	Odgovornost
SC7: Večje število registriranih igralk v mladinskih selekcijah U10, U13 za 15	SA19: Organizacija spomladanskih in jesenskih brezplačnih uric v lokalni skupnosti.	Karmen Ulbin
SC8: Zadržanje kakovostnih igralk v klubu	SA20: Priprava osebnega načrta za individualni razvoj kakovostnih igralk (športno in nešportno področje).	Aljaž Gornik
	SA21: Vzpostavitev rednega štipendiranja za kakovostne mlade igralk kluba.	Andreja McQuarrie
SC9: Dolgoročna udeležba deklet v nogometu po končani igralski karieri	SA22: Izvajanje treningov rekreativne ekipe enkrat tedensko.	Katarina Jagarinec
	SA23: Vključevanje deklet v operativno delovanje kluba.	Manca Jereb
SC10: Prvo mesto v 1. slovenski ženski nogometni ligi	SA24: Izvajanje profesionalnega dela, usmerjenega v vrhunski šport.	Aljaž Gornik
	SA25: Spremljanje in pridobivanje talentiranih igralk iz drugih klubov.	Aljaž Gornik
	SA26: Podeljevanje finančnih nagrad za nosilne igralk članke selekcije.	Andreja McQuarrie
	SA27: Izvajanje individualnih treningov za igralk članke selekcije.	Aljaž Gornik
SC11: Prvo mesto v mladinskih selekcijah U15 in U17	SA28: Izvajanje strokovnega dela z mladinskimi selekcijami.	Karmen Ulbin
	SA29: Spremljanje in pridobivanje mladih talentiranih igralk iz drugih klubov.	Karmen Ulbin
SC12: Višja raven zavedanja o klubskih vrednotah	SA30: Organizacija delavnice za razvoj klubskih vrednoti.	Marika Prošek
	SA31: Promoviranje vrednot preko klubskih medijev in v prostorih kluba.	Peter Dominko
	SA32: Ponotranjenje vrednot z organizacijo team buildinga za vodstvo, trenerje in ekipe kluba enkrat letno.	Karmen Ulbin
SC13: Večja pojavnost v lokalnih in nacionalnih medijih za 5 %	SA33: Organizacija skupne medijske kampanje z generalnim sponzorjem kluba.	Peter Dominko
	SA34: Sodelovanje z mediji z vabili na pomembne tekme članke ekipe.	Peter Dominko

se nadaljuje

Tabela 23: Strateške aktivnosti (nad.)

Strateški cilji (SC)	Strateške aktivnosti (SA)	Odgovornost
SC13: Večja pojavnost v lokalnih in nacionalnih medijih za 5 %	SA35: Organizacija tiskovne konference pred začetkom sezone.	Peter Dominko
SC14: Večje število sledilcev na družbenih omrežjih (Facebook 300, Instagram 200, TikTok 100)	SA36: Sodelovanje z zunanjimi strokovnjaki za trženje socialnih omrežij.	Peter Dominko
	SA37: Priprava mesečnega načrta objav in dinamike objav na družbenih omrežjih.	Peter Dominko
	SA38: Vzpostavitev profila na družbenem omrežju TikTok.	Peter Dominko
	SA39: Pridobitev ambasadorke (znane medijske osebnosti) kluba.	Peter Dominko

Vir: lastno delo.

Za učinkovito izvedbo strateških aktivnosti so potrebna finančna in druga sredstva, pri čemer je ključnega pomena razumevanje kluba svojih trenutnih finančnih virov in posledično zagotavljanje potrebnih finančnih sredstev za izvedbo aktivnosti in ciljev (Avgerinou, Skoula, Papaioannou & Kriemadis, 2017).

Za oceno potrebnih finančnih sredstev sem izbrala pet aktivnosti, ki so neposredno ali posredno povezane z dosego prioritarnih ciljev in vizije kluba. Za osvojitve prvega mesta v 1. SŽNL mora klub ohraniti nosilne igralke članske selekcije, na kar lahko pomembno vpliva vzpostavitev finančnih nagrad v članski ekipi, kar ocenjujem na vrednost 20.000 € na sezono. Poleg tega je v klubu treba vzpostaviti redno štipendiranje za kakovostne mlade igralke kluba, kar ocenjujem na 5.000 € na sezono. Eden izmed prioritarnih ciljev zapisane strategije je številčno obogatena kadrovska struktura, za povečanje trenerskega in administrativnega kadra (skupno štiri osebe) klub potrebuje dodatnih 12.000 € na sezono, za zaposlitev dveh posameznikov za polni delovni čas dodatnih 20.000 € ter za pridobitev športnega direktorja 5.000 €.

Za povečanje trenersko-administrativnega kadra mora tako klub za posamezno sezono zagotoviti dodatnih 37.000 €, 25.000 € pa mora nameniti v igralski kader. Glede na analizo finančnih virov je klub v zadnjem letu posloval z dobičkom v višini 25.000 €, del tega lahko investira v trenersko administrativni in igralski kader, vseeno pa klub trenutno ne razpolaga z dovolj visokimi finančnimi sredstvi za uresničitev vseh zapisanih aktivnosti, zato je izrednega pomena strateška odločitev kluba o prioritarnih ciljih in povezanih finančnih sredstvih.

Creelman in Smart (2013) poudarjata nujnost povezave med strategijo in tveganji, saj je v primeru neobvladovanja tveganj pri doseganju strateških ciljev lahko tudi izredno preišljena

strategija neuporabna. Za oceno tveganja sem izbrala pet strateških aktivnosti, za katere sem ocenila najvišje potencialno tveganje, ki sem ga označila kot zmerno ali visoko. Kot visoko tveganje sem ocenila vzpostavitev rednega štipendiranja za kakovostne mlade igralke kluba, saj klub trenutno ne razpolaga z dovolj visokimi finančnimi sredstvi, da bi štipendiralo vse kakovostne mlade igralke kluba, zato se postavlja vprašanje, ali lahko štipendiranje zgolj nekaterih posameznih igralk negativno vpliva na zadovoljstvo in klimo drugih v ekipi. Kot visoko tveganje sem ocenila tudi prodajanje vstopnic za tekme 1. SŽNL, saj lahko prekinitev prostega vstopa gledalcev na tekme članske ekipe odvrne gledalce k prihodu in ogledu tekme v živo, pri čemer je analiza strank pokazala, da si domače tekme članske ekipe v povprečju ogleda majhno število gledalcev (116). Pred implementacijo strateške aktivnosti bi bilo smiselno dobro premisliti o časovnici izvedbe le-te in mogoče izvesti testno prodajo vstopnic za derbi, kot je tekma med ŽNK Radomlje in ŽNK Olimpija Ljubljana, ki običajno pritegne največ gledalcev. Kot zmerno tveganje sem ocenila dve aktivnosti, povezani z izboljšanjem športno infrastrukturnih pogojev v Športnem parku Radomlje, in sicer pridobitev novega zabojnika za shranjevanje klubske opreme in sklenitev večletne pogodbe za uporabo Športnega parka Radomlje. Glede na prostorsko stisko je nakup zabojnika potreben, vseeno pa je treba premisliti, ali se finančna investicija splača glede na morebitno selitev kluba na drugo lokacijo. Prav tako je sklenitev večletne pogodbe za uporabo Športnega parka Radomlje ocenjena kot zmerno tveganje, saj lahko klub v vmesnem času pridobi možnost ugodnejšega najema infrastrukture na drugi lokaciji. Kot zmerno tveganje sem ocenila tudi vključevanje deklet (igralk) v operativno delovanje kluba, saj so nekatere nekdanje aktivne igralke tesno povezane s trenutnimi igralkami, delitev morebitnih občutljivih informacij o delovanju kluba pa lahko negativno vpliva na delovanje trenutnih igralk, zato je pri tem potreben skrben razmislek o izbiri operativnih funkcij.

Vsekakor je pomembno, da klub pred implementacijo strateških ciljev in aktivnosti oceni in sprejme sprejemljiva tveganja glede na prioriteto posameznih ciljev in da so v proces obvladovanja tveganj vključeni vsi posamezniki, tako odgovorne osebe kot tudi sami izvajalci strateških aktivnosti.

3.7.3 Strateški zemljevid

Strategijo je treba vizualizirati kot verigo vzročno-posledičnih povezav med strateškimi aktivnostmi in cilji, saj obstaja verjetnost, da se z učinki uresničitve posamezne strateške aktivnosti posredno ali neposredno uresniči eden ali več ciljev. V ta namen sem razvila strateški zemljevid (prikazan na sliki 6), ki omogoča uravnoteženje ciljev in njihovo umestitev, obenem pa izboljša usklajenost in opolnomočenje zaposlenih. Strateški zemljevid je vizualno orodje, ki pomaga sporočiti, kako strateški cilji zagotavljajo vrednost za podjetje, in pomaga organizaciji ohraniti integracijo ciljev s splošno strategijo (Avgerinou, Skoula, Papaioannou & Kriemadis, 2017). Razviti strateški zemljevid (zaradi poenostavitve prikaza) ne prikazuje vseh ciljev, temveč prikazuje povezavo prioritarnih ciljev in aktivnosti, ki so povezane z dosegom le-teh.

3.8 Uresničevanje strategije

Strateški fokus razvite strategije je na športnih rezultatih. V preteklosti je bil klub orientiran na organsko rast, pri čemer je klub vlagal v amatersko področje kluba, in ne v člansko ekipo, pri čemer je bil glavni interes kluba izboljšanje pogojev za razvoj lastnih kakovostnih igralk, ki bi v prihodnosti lahko omogočile doseg vrhunskih rezultatov. Klub je tako postavil dobro organsko bazo z razvojem kakovostnih mladih igralk, ki v mladinskih selekcijah dosegajo vrhunske rezultate. Za uresničitev postavljene vizije, doseg prvega mesta v 1. SŽNL, pa je potrebna strategija, katere fokus je na doseg samih rezultatov. Pri tem bo klub vseeno stremel k organski rasti samega kluba, vendar z večjim poudarkom na dosegu vrhunskih rezultatov. Klub to lahko doseže s povečanjem sredstev v aktivnem delu bilance stanja, pri čemer je treba poskrbeti za dolgoročno stabilno financiranje kluba z več dolgoletnimi sponzorji. Višek finančnega presežka naj bi klub po zastavljeni strategiji usmeril v izboljšavo infrastrukture ter v športni kader (administrativni, trenerski, predvsem pa igralski kader). Usmerjenost kluba v doseg vrhunskih rezultatov pomaga pri ohranitvi ključnih nosilk ekipe in trenerskega kadra, ki je osnova za doseg kasnejših vrhunskih rezultatov. Vsekakor bi doseg prvega mesta v 1. SŽNL klubu prinesla določen ugled med slovenskimi ženskimi klubi ter javnostjo, obenem pa bi uvrstitev v kvalifikacije za Ligo prvakinj klubu lahko prinesla dolgoročno finančno stabilnost in prihodnjo nadaljnjo usmerjenost v vrhunske rezultate.

Sprejetje strategije zahteva organizacijo, ki bo omogočala njeno uresničitev. V klubu so do sedaj operativne aktivnosti izvajali po sprotne dogovoru, brez predhodnega načrtovanja. Glede na jasno dokumentirano strategijo z definiranimi strateškimi cilji in aktivnostmi je ŽNK Radomlje odgovoren, da poskrbi za izvedbo strategije. Sprva je treba identificirati odgovorne osebe oziroma ključne nosilce uresničevanja, ki bodo nadzirali in vodili izvedbo posameznih strateških aktivnosti. Za vsako strateško aktivnost so v tabeli 23 definirane odgovorne osebe, pri čemer so bile osebe izbrane zaradi dobrih komunikacijskih, motivacijskih in vodstvenih sposobnosti. Pri tem bi bilo smiselno, da bi se zaradi lažje komunikacije in sprotne preverbe uresničitve izoblikovala skupina za uresničevanje strategije z identificiranimi odgovornimi osebami. Odgovorne osebe morajo zagotavljati redno sprotne preverbo s ključnimi kazalniki uspešnosti, ki so natančni in objektivni merilniki uspešnosti. Ključne kazalnike uspešnosti določijo glavni deležniki organizacije in služijo za usmerjanje strategije z namenom doseganja ciljev, obenem pa dvigujejo motivacijo izvajalcem strategije (Avgerinou, Skoula, Papaioannou & Kriemadis, 2017). Brez ključnih kazalnikov uspešnosti ni mogoče oceniti stopnje strateškega napredka, zato je treba pri vsaki strateški aktivnosti definirati ključne kazalce uspešnosti, ŽNK Radomlje pa mora poskrbeti za njihovo uporabo. Za uspešno uresničitev strategije bo treba prilagoditi organizacijsko strukturo organizacije, s poudarkom na kadrovske razširitvi, ob tem pa je treba razviti akcijske načrte z določenim proračunom in identificiranimi izvajalci aktivnosti za doseg ciljev v zadanih časovnih rokih. Pri tem je treba za izvedbo strateških aktivnosti zagotoviti ustrezna finančna sredstva.

Uspešno uresničevanje strategije je odvisno od strukture in sposobnosti športne organizacije, da spremlja svoj napredek pri doseganju svojih ciljev (Avgerinou, Skoula, Papaioannou & Kriemadis, 2017). Pomemben del uresničevanja strategije je strateška kontrola. Odgovorne osebe morajo redno skrbeti za kontrolo uresničevanja strategije s sprotno kontrolo obnašanja zaposlenih, prav tako pa morajo skrbeti za kontrolo ustreznosti strategije s preverbo izvedenih strateških aktivnosti. Pri izvajanju vnaprejšnje kontrole bodo tako odgovorne osebe poskrbele za zgodnje odkrivanje nepričakovanih situacij, ki lahko vplivajo na spremembo strateškega načrta. Pri uresničevanju strategije je ključnega pomena medsebojna redna komunikacija odgovornih oseb in vodstva kluba.

Strateško načrtovanje je dinamičen proces, zato morajo odgovorne osebe redno sodelovati s ključnimi deležniki kluba in poročati o statusu napredka pri izvedbi strategije, sami strateški cilji in aktivnosti pa se lahko glede na zunanje ali notranje dejavnike klubskega okolja prilagodijo in spremenijo.

SKLEP

Za razvijanje strategije sem se odločila zaradi tesne povezanosti z ženskim nogometom in z ŽNK Radomlje, predvsem pa zaradi težnje kluba po jasno oblikovani in dokumentirani strategiji. Pri pregledu strategij na področju Slovenije sem ugotovila, da nihče od ženskih nogometnih klubov nima razvite strategije, pri čemer tudi pri moških nogometnih klubih redko najdemo jasno zapisano strategijo kluba. NZS ima kot krovna organizacija sprejeto strategijo razvoja slovenskega nogometa do leta 2025 ter strategijo razvoja dekliškega in ženskega nogometa v obdobju 2018–2022, pri čemer manjka opredelitev strateških aktivnosti ter odgovornih oseb za izvedbo le-te, NZS pa bo v kratkem predstavila novo strategijo razvoja ženskega nogometa.

Na podlagi analize zunanjega in notranjega okolja ter mnenja zunanjih in notranjih deležnikov kluba z uporabo matrike bistvenosti sem definirala vizijo, poslanstvo in vrednote kluba. Vodstvo kluba mora pregledati in morebiti spremeniti predlagano vizijo, poslanstvo in vrednote kluba, saj je to ključnega pomena za strateško usmeritev kluba v prihodnjih letih.

Strateške cilje sem razdelila na pet tematskih sklopov z definiranimi 14 strateškimi cilji in 39 strateškimi aktivnostmi. Vsi strateški cilji imajo določen prioriteten rok, pri čemer se mora klub osredotočiti primarno na izvedbo prioritetnih ciljev, ki so povezani s postavljenimi vizijo, dosego prvega mesta v 1. SŽNL. Za dosego vizije je tako potrebna strategija, katere fokus je doseganje vrhunskih športnih rezultatov. Klub to lahko doseže s povečanjem sredstev v aktivnem delu bilance stanja, pri čemer je treba poskrbeti za dolgoročno stabilno financiranje kluba z več dolgoletnimi sponzorji. Višek finančnega presežka naj bi klub po zastavljeni strategiji usmeril v izboljšavo infrastrukture ter v športni kader (administrativni, trenerski, predvsem pa igralski kader).

Razvita strategija je bila napisana v tesnem sodelovanju z glavnimi deležniki kluba, pri analizi so uporabljeni aktualni podatki, zapisana strategija sledi trenutnemu poslanstvu in vrednotam kluba, zato je njena uporabnost visoka. Vodstvo kluba mora pregledati predlagano strategijo in sprejeti končno strategijo, pri čemer je treba zagotoviti ustrezno uresničitev strategije. Glede na kadrovske pomanjkanje v klubu je uresničitev strategije najzahtevnejša naloga kluba, zato je izredno pomembno izoblikovanje skupine za izvedbo strategije z identificiranimi odgovornimi osebami in njihovimi nalogami. Izoblikovana skupina mora poskrbeti tudi za identifikacijo pravih kazalnikov uspešnosti, redno kontrolo in medsebojno komunikacijo. Ob tem mora vodstvo kluba zagotoviti ustrezna finančna sredstva ter razviti akcijske načrte z določenim proračunom in identificiranimi izvajalci aktivnosti za doseg ciljev v zadanih časovnih rokih.

Zapisana strategija je z jasno analizo in strateškimi usmeritvami lahko smernica tudi za druge nogometne klube, tako moške kot ženske, saj trenutno večino klubov funkcionira na internih, velikokrat tudi verbalnih dogovorih vodstva kluba. Vsakemu vodstvu kluba športnih organizacij v Sloveniji bi svetovala identifikacijo prednosti slabosti, priložnosti in nevarnosti organizacije ter izoblikovanje jasne vizije, poslanstva in vrednot kluba, saj večino športnih organizacij deluje brez teh. Predvsem pa se mi zdi pomembna redna komunikacija in zbiranje povratnih informacij z vsemi glavnimi skupinami deležnikov kluba. Tudi ob pomanjkanju časa za izdelavo celotne strategije kluba se lahko vodstvo kluba usmeri v doseg enega ali dveh prioritetenih ciljev z jasno zapisanimi aktivnostmi in izvajalci le-teh.

Vsekakor je moja želja, da ŽNK Radomlje izkoristi zapisano strategijo in se usmeri v strateško izvajanje le-te, saj ima klub glede na zapisano vsekakor velik potencial za uresničitev večine zapisanih strateških ciljev.

LITERATURA IN VIRI

1. AJPES. (2020a, 19. junij). *Letno poročilo 2019 ŽNK Cerklje*. Pridobljeno 28. februarja 2023 iz https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=4096428000&id_prikaza=2&id=13172491#porocilo
2. AJPES. (2020b, 19. junij). *Letno poročilo 2019 ŽNK Olimpija Ljubljana*. Pridobljeno 28. februarja 2023 iz https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=4077270000&id_prikaza=2&id=13171089#porocilo
3. AJPES. (2020c, 19. junij). *Letno poročilo 2019 ŽNK Radomlje*. Pridobljeno 28. februarja 2023 iz https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=4096428000&id_prikaza=2&id=13172491#porocilo
4. AJPES. (2021a, 20. maj). *Letno poročilo 2020 ŽNK Cerklje*. Pridobljeno 28. februarja 2023 iz

- https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=4096428000&id_prikaza=2&id=14680648#porocilo
5. AJPES. (2021b, 20. maj). *Letno poročilo 2020 ŽNK Olimpija Ljubljana*. Pridobljeno 28. februarja 2023 iz https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=4077270000&id_prikaza=2&id=14679308#porocilo
 6. AJPES. (2021c, 20. maj). *Letno poročilo 2020 ŽNK Radomlje*. Pridobljeno 28. februarja 2023 iz https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=4096428000&id_prikaza=2&id=14680648#porocilo
 7. AJPES. (2022a, 5. september). *Letno poročilo 2021 NŠ Mura*. Pridobljeno 7. marca 2023 iz <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=4042689000>
 8. AJPES. (2022b, 9. maj). *Letno poročilo 2021 Nogometna zveza Slovenije*. Pridobljeno 7. marca 2023 iz <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5008239000>
 9. AJPES. (2022c, 20. maj). *Letno poročilo 2021 ŽNK Cerklje*. Pridobljeno 28. februarja 2023 iz https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=4096428000&id_prikaza=2&id=16166654#porocilo
 10. AJPES. (2022d, 20. maj). *Letno poročilo 2021 ŽNK Olimpija Ljubljana*. Pridobljeno 28. februarja 2023 iz https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=4077270000&id_prikaza=2&id=16165387#porocilo
 11. AJPES. (2022e, 20. maj). *Letno poročilo 2021 ŽNK Radomlje*. Pridobljeno 28. februarja 2023 iz https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=4096428000&id_prikaza=2&id=16166654#porocilo
 12. Anteagroup. (brez datuma). *7 Basic Steps for Conducting a Successful Materiality Assessment*. Pridobljeno 20. marca 2023 iz <https://us.anteagroup.com/news-events/blog/7-basic-steps-conducting-successful-materiality-assessment>
 13. Avgerinou, V., Skoula, E., Papaioannou, A. & Kriemadis, T. (2017). Strategic Planning in the Sport Sector. *Choregia*, 13(2), 36–52.
 14. Bloomberg Adria. (2022). *Banka Slovenije poslabšala napovedi gospodarske rasti*. Pridobljeno 16. marca 2023 iz <https://si.bloombergadria.com/ekonomija/slovenija/17212/banka-slovenije-poslabsala-napovedi-gospodarske-rasti/news>
 15. Broadcasting. (2022). *Women's sport viewing up 131% in 2022*. Pridobljeno 5. aprila 2023 iz <https://www.broadcastnow.co.uk/broadcasting/womens-sport-viewing-up-131-in-2022/5178928.article>
 16. Bryson, J. (2017). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5. izd.). NJ: Wiley.

17. Bryson, J. M. & Alston, F. K. (2004). *Creating and implementing your strategic plan: a workbook for public and nonprofit organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
18. Calcit Volley. (brez datuma). *Uspehi*. Pridobljeno 7. marca 2023 iz <https://www.calcitvolley.si/uspehi/>
19. Creelman, J. & Smart, A. (2013). *Risk-Based Performance Management*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
20. Čater, T., Lahovnik, M., Pučko, D. & Rejc Buhovac, A. (2011). *Strateški management* 2. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Čater, T. (2022a). *Strateški management v športu – 4. del: Strateški management v nedobičkovnih organizacijah* (interno gradivo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Čater, T. (2022b). *Strateški management v športu – 5. del: Strateški management v nedobičkovnih organizacijah* (interno gradivo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Fundacija za šport. (2023). *Razpis 2023*. Pridobljeno 13. marca 2023 iz <http://www.fundacijazasport.org/si/razpisi/249>
24. Geldres-Weiss, V. V., Gambetta, N., Massa, N. P. & Geldres-Weiss, S. L. (2021). Materiality Matrix Use in Aligning and Determining a Firm's Sustainable Business Model Archetype and Triple Bottom Line Impact on Stakeholders. *Sustainability* 13(3), 1065.
25. Kolar, E. & Jurak, G. (2014). *Strateški management športnih organizacij*. Koper: Univerzitetna založba Annales.
26. Laurett, R. & Ferreira, J. J. (2018). Strategy in Nonprofit Organisations: A Systematic Literature Review and Agenda for Future Research. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 29(5), 881–897.
27. Liao, K. H. & Huang, I. S. (2016). Impact of vision, strategy, and human resource on nonprofit organization service performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 224, 20–27.
28. Maier, F., Meyer, M. & Steinbereithner, M. (2016). Nonprofit organizations becoming business-like a systematic review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(1), 64–86.
29. Marjana Kristan Fazarinc. (2022). Vloženih sto evrov v šport prinese kar 177 evrov gospodarstvu. *Delo*. Pridobljeno 15. marca 2023 iz <https://www.delo.si/dpc-sport/sport-med-poslom-in-trajnostjo/>
30. Morrison, K. A. & Misener, K. E. (2021) Exploring the conditions for strategic planning in nonprofit community sport. *Sport Management Review*, 24(5), 747–769.
31. Moxley, D. P. (2004). Factors influencing the successful use of vision-based strategy planning by nonprofit human service organizations. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 7(1), 107–132.
32. NIJZ. (brez datuma.). *Zdravje v občini*. Pridobljeno 14. marca 2023 iz <https://obcine.nijz.si/obcine/domzale/23/2022/>
33. NZS. (2018). *Strategija razvoja dekliškega in ženskega nogometa za obdobje 2018–22*.
34. NZS (2022a). *Seznami stadionov in igrišč*. Pridobljeno 13. marca 2023 iz

- https://www.nzs.si/NZS/Infrastruktura/Stadioni_v_Sloveniji/Seznami_stadionov_in_igrisc
35. NZS. (2022b). *1. SŽNL, Statistični pregled tekmovanj*. Pridobljeno 8. marca 2023 iz https://www.nzs.si/tekmovanja/default.asp?action=statistika&id_menu=443&id_sezone=2023
 36. NZS. (2022c). *1. SNL, Statistični pregled tekmovanj*. Pridobljeno 8. marca 2023 iz https://www.prvaliga.si/tekmovanja/?action=statistika&id_menu=220
 37. NZS. (brez datuma a). *Lestvica*. Pridobljeno 27. februarja 2023 iz https://www.nzs.si/tekmovanja/?action=lestvica&id_menu=429
 38. NZS. (brez datuma b). *NZS predpisi*. Pridobljeno 13. marca 2023 iz https://www.nzs.si/NZS/Uradne_objave/Predpisi_in_obrazci/NZS_predpisi
 39. NZS. (brez datuma c). *Okrožnice*. Pridobljeno 15. marca 2023 iz https://www.nzs.si/tekmovanja/?action=dokumenti&id_tip=5&id_menu=77
 40. Občina Domžale. (2022). *Javni razpis za sofinanciranje športnih in rekreativnih programov v letu 2023*. Pridobljeno 7. marca 2023 iz <https://www.domzale.si/razpis/703634>
 41. Občina Domžale. (2023). *Letni program športa Občine Domžale*. Pridobljeno 13. marca 2023 iz https://www.domzale.si/search?search_term=letni+program+%C5%A1porta
 42. Pravno-informacijski sistem. (2019). *Pravilnik o sofinanciranju izvajanja letnega programa športa na državni ravni*. Pridobljeno 13. marca 2023 iz <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=PRAV13863>
 43. Republika Slovenija. (2022). *Olajšava za donacije – izplačila izvajalcem programa vrhunškega športa*. Pridobljeno 13. marca 2023 iz <https://www.gov.si/novice/2022-05-05-olajsava-za-donacije-izplacila-izvajalcem-programa-vrhunskega-sporta/>
 44. Republika Slovenija. (2023). *Arhiv letnih programov*. Pridobljeno 13. marca 2023 iz <https://www.gov.si teme/letni-program-sporta-v-republiki-sloveniji/sporta>
 45. Slovenska turistična organizacija. (2023). *S preoblikovanjem vlade nastalo Ministrstvo za gospodarstvo, turizem in šport*. Pridobljeno 28. marca 2023 iz <https://www.slovenia.info/sl/novinarsko-sredisce/novice/22171-s-preoblikovanjem-vlade-nastalo-ministrstvo-za-gospodarstvo-turizem-in-sport>
 46. SURS. (brez datuma a). *BDP in nacionalni računi*. Pridobljeno 15. marca 2023 iz <https://pxweb.stat.si/SiStat/sl/Podrocja/Index/56/bdp-in-nacionalni-racuni>
 47. SURS. (brez datuma b). *Izbrani podatki po občinah, Slovenija, letno*. Pridobljeno 15. marca 2023 iz <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/2640010S.px>
 48. SURS. (brez datuma c). *Kakovost življenja*. Pridobljeno 15. aprila 2023 iz <https://www.stat.si/StatWeb/Field/Index/10>
 49. SURS. (brez datuma d). *Povprečna porabljena denarna sredstva gospodinjstev, Slovenija, večletno*. Pridobljeno 15. marca 2023 iz <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/0878701S.px>
 50. SURS. (brez datuma e). *Prebivalstvo*. Pridobljeno 14. marca 2023 iz <https://www.stat.si/StatWeb/Field/Index/17>

51. SURS. (brez datuma f). *Število in sestava prebivalstva*. Pridobljeno 14. marca 2023 iz <https://www.stat.si/StatWeb/Field/Index/17>
52. Tušak, M. & Tušak, M. (2001). *Psihologija športa*. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete.
53. Ulčar, M. (2016). Občina Domžale najbolj zdrava občina v Sloveniji. *Domžalec*. Pridobljeno 14. marca 2023 iz <https://domzalec.si/novice/dobre-novice/obcina-domzale-najbolj-zdrava-obcina-v-sloveniji/>
54. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport. (2022). *Predstavitev najnovejših rezultatov meritev Športnovzgojnega kartona*. Pridobljeno 14. marca 2023 iz <https://www.slofit.org/aktualno/novice1/ID/479/Vabilo-na-predstavitev-najnovej%C5%A1ih-rezultatov-meritev-%C5%A0portnovzgojnega-kartona>
55. Zavod za šport in rekreacijo Domžale. (2023). *Naj športniki Domžal za leto 2022: Karmen Gerič, Blaž Mahkovic in KK Helios Suns*. Pridobljeno 7. marca 2023 iz <https://www.zavod-sport-domzale.si/objava/731652>
56. ŽNK Radomlje. (2019). *Statut ŽNK Radomlje*. Pridobljeno 15. aprila 2023 iz <https://www.nk-radomlje.si/wp-content/uploads/2020/09/STATUT-NK-Radomlje.pdf>
57. ŽNK Radomlje. (2023). *Rumenosrčne dobile mednarodni turnir Donna Cup*. Pridobljeno 15. aprila 2023 iz <https://www.znk-radomlje.si/post/rumenosrcne-dobile-mednarodni-turnir-donna-cup>
58. ŽNK Radomlje. (brez datuma a). *Medex cup*. Pridobljeno 18. februarja 2023 iz <https://www.znk-radomlje.si/medex-cup>
59. ŽNK Radomlje. (brez datuma b). *Misija in vizija kluba* (interno gradivo ŽNK Radomlje). Radomlje: ŽNK Radomlje.
60. ŽNK Radomlje. (brez datuma c). *O klubu*. Pridobljeno 18. februarja 2023 iz <https://www.znk-radomlje.si/o-klubu-1> 23 15
61. ŽNK Radomlje. (brez datuma d). *Partnerji* (interno gradivo ŽNK Radomlje). Radomlje: ŽNK Radomlje.
62. ŽNK Radomlje. (brez datuma e). *Registrirane igralke* (interno gradivo ŽNK Radomlje). Radomlje: ŽNK Radomlje.
63. ŽNK Radomlje. (brez datuma f). *Vrednote*. Pridobljeno 18. februarja 2023 iz <https://www.znk-radomlje.si/vrednote>
64. ŽNK Radomlje. (brez datuma g). *Vodstvo in uprava*. Pridobljeno 26. februarja 2023 iz <https://www.znk-radomlje.si/vodstvo-in-uprava>

PRILOGE

Priloga 1: Vprašanja polstrukturiranega intervjuja s predsednico kluba

Za namen magistrskega dela je bil opravljen polstrukturirani intervju s predsednico kluba Andrejo Leskovšek McQuarrie, dne 21. 3. 2023 preko spletne aplikacije Zoom.

1. Kakšna sta poslanstvo in vizija organizacije?
2. Kakšne so vrednote kluba? Kako jih gojite oziroma vzgajate?
3. Ali je bila strategija kluba že kdaj formalno zapisana? Če da, kako ji sledite? Če ne, kdo postavlja strateške usmeritve kluba?
4. Na kakšen način delujejo odbori v klubu?
5. Katere akte in pravilnike ima klub zapisan?
6. Kakšen je sistem odločanja v klubu?
7. Kateri so primarni viri financiranja kluba? Katere so največje ovire pri financiranju kluba?
8. Kam je namenjeno največ klubskih financ?
9. Kateri so sponzorji in partnerji kluba ter kakšno je vaše sodelovanje?
10. Kdo in na kakšen način skrbi za pregled finančnega delovanja in morebitnih investicij?
11. Kdo in na kakšen način skrbi za administrativno poslovanje kluba?
12. Kakšno je vaše sodelovanje z lokalno skupnostjo, občino in nacionalno panožno zvezo?
13. Ali sodelujete z drugimi ženskimi nogometnimi klubi? Če da, na kakšen način?
14. Ali sodelujete z okoliškimi športnimi klubi? Če da, na kakšen način?
15. Kakšni so športno infrastrukturni pogoji kluba? Imate pri tem kakšne težave? Kje vidite možnost za napredek?
16. Kje so lokacije treningov? Ali uporabljate različne športne površine? Če da, katere in kje?
17. Katere programe in aktivnosti izvajate v klubu?
18. Kakšna je struktura kadra v klubu? Koliko imate trenerjev, kakšna je njihova zaposlenost in izobrazba?
19. Koliko ljudi dodatno sodeluje v klubu v obliki prostovoljstva?
20. Kdo skrbi za pridobivanje novega kadra?
21. Ali vidite kje možnosti za kadrovske napredek?
22. Koliko je registriranih deklet v klubu in koliko jih vadi v kroških na osnovnih šolah?
23. Kakšna je starostna struktura registriranih deklet? Ali prihajajo iz bližnje okolice?
24. Ali igrajo katere vaše nekdanje igralke v drugih klubih v tujini? Če da, v katerih?
25. Kdo skrbi za promocijo kluba? Na kakšen način se izvaja? Kako ste zadovoljni s trenutno dejavnostjo kluba na družbenih omrežjih?
26. Kako komentirate pretekle rezultate mladinske selekcije? Kakšne so ovire za vrhunski rezultat v članski selekciji?