

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**OBLIKOVANJE SISTEMA URAVNOTEŽENIH KAZALNIKOV V
IZBRANEM DRUŠTVU**

Ljubljana, oktober 2019

ŠPELA KOLARIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Špela Kolarič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Oblikovanje sistema uravnoteženih kazalnikov v izbranem društvu, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Markom Hočevarjem

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 DRUŠTVO KOT VRSTA NEPRIDOBITNE ORGANIZACIJE	3
1.1 Oprelitev in vrste nepridobitnih organizacij.....	3
1.2 Društvo kot nepridobitna dejavnost	4
1.3 Merjenje uspešnosti v nepridobitnih organizacijah	6
2 URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV	8
2.1 Oprelitev metode uravnoveženega sistema kazalnikov.....	8
2.2 Uravnoveženi sistem kazalnikov v nepridobitni organizaciji.....	9
3 ANALIZA POSLOVNEGA OKOLJA IZBRANEGA ŠAHOVSKEGA DRUŠTVA	11
3.1 Predstavitev izbranega šahovskega društva.....	11
3.1.1 Organizacijska podstruktura šahovskega društva.....	11
3.1.2 Področja delovanja šahovskega društva	13
3.1.3 Kadrovska podstruktura šahovskega društva	14
3.1.4 Računovodska analiza šahovskega društva	15
3.1.4.1 Bilanca stanja za obdobje 2015 – 2018.....	15
3.1.4.2 Izkaz poslovnega izida za obdobje 2015 – 2018.....	17
3.1.5 Tržna podstruktura šahovskega društva	19
3.2 Analiza zunanjega okolja	19
3.2.1 PEST analiza	20
3.2.1.1 Pravno-politično okolje	20
3.2.1.2 Gospodarsko (ekonomsko) okolje.....	21
3.2.1.3 Socio-kulturno okolje	22
3.2.1.4 Tehnološko okolje	23
3.2.1.5 Povzetek ključnih okoljskih dogodkov v šahovskem društvu	24
3.2.2 Analiza panoge šah.....	25
3.2.2.1 Tekmovalnost med obstoječimi društvi	28
3.2.2.2 Nevarnost substitutov.....	31
3.2.2.3 Pogajalska moč udeležencev.....	31
3.2.2.4 Pogajalska moč donatorjev in sponzorjev	32
3.2.2.5 Vstopne ovire v panogo.....	32

3.2.2.6	<i>Ocena privlačnosti panoge</i>	33
3.3	Strateška analiza poslovanja šahovskega društva	33
3.3.1	Poslanstvo, vizija in temeljne vrednote	33
3.3.2	Strateški načrt	34
3.3.3	Analiza finančnih in nefinančnih kazalnikov v obdobju 2014–2018.....	36
3.3.3.1	<i>Analiza finančnih kazalnikov</i>	36
3.3.3.2	<i>Analiza nefinančnih kazalnikov</i>	37
3.4	SWOT analiza šahovskega društva	40
4	MODEL URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV ŠAHOVSKEGA DRUŠTVA	40
4.1	Vidik uporabnika.....	42
4.2	Vidik notranjih procesov	44
4.3	Finančni vidik	46
4.4	Vidik učenja in rasti	48
4.5	Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti v šahovskem društvu	49
SKLEP		52
LITERATURA IN VIRI		53

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Temeljne razlike med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami	3
Tabela 2:	Vrste društev po šifri skupine v letu 2018.....	5
Tabela 3:	Kadrovska struktura šahovskega društva v letih 2017 in 2018.....	15
Tabela 4:	Bilanca stanja šahovskega društva za obdobje 2015–2018.....	15
Tabela 5:	Izkaz poslovnega izida šahovskega društva za obdobje 2015 – 2018.....	17
Tabela 6:	Struktura financiranja šahovskega društva za obdobje 2015 – 2018	18
Tabela 7:	Makroekonomski kazalniki v Sloveniji, 2009 in 2014–2018	21
Tabela 8:	Kazalniki razvoja nevladnih organizacij v Sloveniji, 2009 in 2014–2017	21
Tabela 9:	Javna sredstva in donacije nevladnih organizacij, 2009 in 2014–2017	22
Tabela 10:	Pomembnost in verjetnost okoljskih dogodkov za šahovsko društvo.....	24
Tabela 11:	Delitev sredstev za športne programe v letu 2018	29
Tabela 12:	Število udeležencev na usposabljanjih, število športnih prireditev, delež sredstev za delovanje društev in zvez v letu 2018.....	29
Tabela 13:	Ocena privlačnosti panoge	33
Tabela 14:	Strateško načrtovanje izbranih ciljev šahovskega društva	35
Tabela 15:	Finančni kazalniki šahovskega društva za obdobje 2015–2018.....	36

Tabela 16: Število individualnih in skupinskih treningov, število usposabljanj in število udeležencev na usposabljanjih za trenerje v obdobju 2014–2018.....	39
Tabela 17: Število uvrstitev članov šahovskega društva med najboljše tri ter število članov, ki so nastopili na največjih mednarodnih tekmovanjih za obdobje 2014–2018	39
Tabela 18: SWOT analiza šahovskega društva	40
Tabela 19: Strateški cilji in kazalniki z vidika uporabnika	42
Tabela 20: Število članov v šahovski šoli in delež novih članov v šahovski šoli za obdobje 2014–2018	44
Tabela 21: Strateški cilji in njihovi kazalniki z vidika notranjih procesov	45
Tabela 22: Strateški cilji in njihovi kazalniki s finančnega vidika.....	47
Tabela 23: Strateški cilji in njihovi kazalniki z vidika učenja in rasti.....	48
Tabela 24: Predlog uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti v šahovskem društvu za leto 2020	50

KAZALO SLIK

Slika 1: Uravnoteženi sistem kazalnikov prirejen za nepridobitne organizacije.....	10
Slika 2: Organigram šahovskega društva	12
Slika 3: Matrika kritičnih dogodkov šahovskega društva	25
Slika 4: Gibanje števila članov glede na plačane članarine v obdobju 2014–2018.....	38
Slika 5: Starostna struktura šahovskega društva glede na plačane članarine v obdobju 2014–2018.....	38
Slika 6: Predlog celovitega sistema uravnoteženih kazalnikov za šahovsko društvo	41

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

BDP – bruto domači proizvod

CNVOS – Center nevladnih organizacij Slovenije

ČŠS – članska šahovska sekcija

FIDE – mednarodna šahovska zveza

fr. – francosko

IPI – izkaz poslovnega izida

LPŠ – letni program športa

MŠS – mladinska šahovska sekcija

NŠŠ – nižja šahovska šola

SŠŠ – srednja šahovska šola

SURS – Statistični urad Republike Slovenije

ŠA – šahovska akademija

ŠZS – Šahovska zveza Slovenije

VŠS – veteranska šahovska sekcija

VŠŠ – višja šahovska šola

UVOD

Danes predstavljajo informacije o uspešnosti poslovanja v organizacijah osnovo pri sprejemanju ključnih poslovnih odločitev. Po Lipovcu (1987, str. 34) je organizacija socialna združba, ki deluje z namenom uresničevanja skupnih ciljev. Te organizacije predstavljajo nepridobitne organizacije, katerih ni namen doseganje dobička, temveč zadovoljevanje potreb posameznikov.

Če primerjamo merjenje uspešnosti poslovanja v pridobitnih in nepridobitnih organizacijah, lahko ugotovimo, da je merjenje uspešnosti poslovanja v pridobitnih organizacijah lažje, saj je organizacija lahko uspešna že s tem, ko doseže dobiček, poveča svojo prodajo ali pa doseže večji tržni delež. Se pa tudi pridobitne organizacije pri presojanju uspešnosti spopadajo s težavami, saj dosežen dobiček še ne pomeni, da je organizacija uspešna. V nepridobitnih organizacijah je merjenje uspešnosti težje, saj je cilj takšnih organizacij zadovoljiti tiste potrebe posameznikov, ki jih ni mogoče zadovoljiti s članstvom v drugih organizacijah. V Sloveniji imamo danes veliko število nepridobitnih organizacij, ki delujejo v različnih oblikah in na različnih področjih. Poznamo ustanove, zavode in društva. Med njimi prevladujejo društva, velik del društev pa predstavljajo športna društva. Eno izmed njih je tudi izbrano šahovsko društvo, katerega glavni namen je razvoj šahovske igre med mladimi na območju svoje občine. Izbrano šahovsko društvo je samostojno, prostovoljno in nepridobitno združenje fizičnih oseb, ki delujejo na področju igranja šaha (Izbrano šahovsko društvo, 2009, 1.-7. člen).

Šahovsko društvo je kot večina društev prostovoljno združenje fizičnih oseb, v katerem prevladuje prostovoljno delo. Prostovoljci opravljajo svoje delo v šahovskem društvu v svojem prostem času. Problem takšnih organizacij, kot je šahovsko društvo, je, da prostovoljci nimajo zadostnega znanja s področja poslovanja in vodenja organizacij. Pridobitev zadostnega znanja s tega področja pa bi društvu pomagalo pri lažjemu doseganju zastavljenih ciljev. Ker se v šahovskem društvu zavedajo, da je merjenje in obvladovanje uspešnosti svojega poslovanja ključnega pomena, so že začeli z načrtovanjem strateških ciljev, ki jih želijo doseči v petletnem obdobju. Merjenje in obvladovanje uspešnosti bo za šahovsko društvo velik izziv, predvsem zaradi obsežnih dolgoročnih ciljev. Ker z vidika presojanja uspešnosti, finančni kazalniki niso zadostni, se tukaj pojavi vprašanje, kateri kazalniki uspešnosti so najbolj primerni za njihovo dejavnost. Za merjenje in obvladovanje uspešnosti lahko v literaturi najdemo različna orodja in sisteme, kot so: sistemski pristop obvladovanja kakovosti (angl. Total Quality Management), model odličnosti (angl. The European Foundation for Quality Management), skupni ocenjevalni okvir (angl. Common Assessment Framework), standardi ISO in model uravnoveženega sistema kazalnikov (angl. Balanced Scorecard) (Zgonc, 2010, str. 11–14). Za vsako obliko organizacije niso primerni vsi modeli, zato mora organizacijo najprej izvesti analizo in nato določiti primerno orodje.

Glavni namen magistrske naloge je preveriti, ali je možno v izbrano šahovsko društvo vpeljati sistem uravnoveženih kazalnikov. Ker se merjenje uspešnosti v pridobitnih in

nepridobitnih organizacijah razlikuje v namenu poslovanja in ker so nepridobitne organizacije omejene pri finančnih sredstvih, želim izbranemu šahovskemu društvu s svojim delom pomagati pri opredelitvi vizije, poslanstva, temeljnih vrednot, strateških ciljev in pri razvoju strateškega plana. Izdelani kazalniki za merjenje uspešnosti pa bodo vodstvu šahovskega društva v pomoč pri poslovanju in strateških odločitvah.

Cilj magistrskega dela je nadgraditi obstoječe strategije izbranega šahovskega društva, izdelati strateško analizo in sistem kazalcev, ki bo v pomoč pri strateški kontroli ter predlagati spremembe in izboljšave za obvladovanje uspešnosti poslovanja.

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. Pri teoretičnem delu je uporabljen deskriptivni pristop k raziskovanju, s pomočjo katerega pregledam in analiziram strokovno domačo in tujo literaturo, znanstvene raziskave in razprave, zakonodajo, članke tujih strokovnjakov in internetne vire s področja nepridobitnih organizacij in sistema uravnoteženih kazalnikov. V empiričnem delu najprej izdelam matriko kritičnih dogodkov iz širšega okolja. S pomočjo Porterjevega modela petih silnic analiziram ožje okolje in podam oceno o privlačnosti panoge. Na osnovi intervjujev s predsednikom izbranega šahovskega društva, s pregledom internih dokumentov in letnih poročil pa naredim strateško analizo poslovanja šahovskega društva. Na podlagi pridobljenih rezultatov podam predloge za izboljšanje, z metodo sistema uravnoteženih kazalnikov pa nadgradim obstoječo strategijo izbranega šahovskega društva.

Magistrsko delo ima štiri poglavja, ki obravnavajo posamezna področja naloge. V uvodu predstavim proučevano problematiko, opredelim namen, cilje in metode dela ter podam njegovo strukturo. Prvi dve poglavji sta namenjeni teoretičnemu delu. V prvem poglavju obravnavam nepridobitne organizacije, večji del namenim društvom. Del poglavja je namenjen tudi merjenju uspešnosti v nepridobitnih organizacijah. V drugem poglavju opredelim metode uravnoteženega sistema kazalnikov in prilagoditev sistema nepridobitnim organizacijam. Tretje in četrto poglavje predstavljata empirični del naloge. V tretjem poglavju predstavim izbrano šahovsko društvo, njegovo organizacijsko strukturo, področje delovanja, računovodsko strukturo, računovodsko analizo in tržno strukturo. Nato sledi analiza zunanjega okolja, kjer izdelam analizo širšega in ožjega okolja. Nadaljujem s strateško analizo poslovanja, kjer opredelim poslanstvo, vizijo, temeljne vrednote, izdelam strateški načrt in naredim analizo finančnih in nefinančnih kazalnikov. Na koncu tretjega poglavja izdelam še analizo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (v nadaljevanju SWOT analiza). V četrtem poglavju izdelam sistem uravnoteženih kazalnikov s strateškimi cilji in njihovimi kazalniki za štiri vidike, in sicer vidik uporabnika, vidik notranjih procesov, finančni vidik ter vidik učenja in rasti. V sklepu magistrskega dela podam predloge vodstvu šahovskega društva in sklepne ugotovitve.

1 DRUŠTVO KOT VRSTA NEPRIDOBITNE ORGANIZACIJE

1.1 Opredelitev in vrste nepridobitnih organizacij

V današnjem času vedno bolj pomembno vlogo dobiva nepridobitni sektor. Razlogov za njegov obstoj je več. Na eni strani si ljudje želijo tistih potreb, katerih pridobitne organizacije ne zagotavljajo. Tukaj gre predvsem za neke javne dobrine in storitve, ki jih posamezniki uporabljajo kljub neplačilu. Na drugi strani pa nudi skupnost zasebnim nepridobitnim organizacijam določene koristi, ki pa jih pridobitne organizacije ne bi mogle izkoristiti. Takšna korist bi lahko bila upravičenost od davčnih obveznosti. Kar pomeni, da se od zasebnih nepridobitnih dejavnosti pričakuje, da bodo morale v primeru doseganja dobička, ta denar porabiti bodisi pri izboljšanju lastne dejavnosti ali pa pri znižanju cen storitev (Dimovski, 2002, str. 696).

V nobeni literaturi ne zasledimo enotne opredelitve za nepridobitne dejavnosti. Praviloma lahko vsaka država v svoji zakonodaji posebej določi področje nepridobitnega sektorja. Dimovski (2002, str. 696) opredeljuje nepridobitne organizacije kot organizacije, ki so ločene od državnih organov in so formalno ustanovljene, pri svojem vodenju so samostojne in nepridobitno usmerjene, v določeni meri pa so lahko podvržene prostovoljnosti. To pa pomeni, da ne smejo podpirati ali oblikovati verskih skupnosti ali političnih kandidatov.

Tabela 1: Temeljne razlike med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami

PRIDOBITNE ORGANIZACIJE	NEPRIDOBITNE ORGANIZACIJE
POSŁANSTVO	
Pomembno.	Zelo pomembno.
Nefinančni kazalniki so pomembni.	Nefinančni kazalniki so zelo pomembni, predvsem pri merjenju uspešnosti poslanstva.
Kratkoročni cilji so zelo pomembni.	Večji poudarek je na dolgoročnih ciljih, predvsem takrat, ko je denar še na voljo.
FINANCE	
Glavno merilo uspešnosti je dobiček.	Glavno merilo uspešnosti je poslanstvo, s katerim merijo količino in kakovost storitev za uporabnike. Uporabnikom želijo zadovoljiti njihove potrebe in izboljšati njihov način življenja.
Zelo pomembni so finančni kazalniki (kot so poslovni izid, gibanje denarnih tokov in cen delnic).	Finančni kazalniki so prav tako pomembni.
Finančna sredstva pridobijo iz finančnih kapitalskih trgov in poslovanja.	Finančna sredstva pridobijo iz poslovanja, sponzorstev, donacij, iz državnih institucij in s strani filantropij.
UPRAVLJANJE	
Pomembna je vloga managerjev.	Pomembna je vloga strokovnih delavcev.
Plačilno upravljanje in majhen upravni odbor.	Prostovoljno upravljanje in številčnejši odbor.
PROSTVOLJSTVO	
/	V veliki večini gre za prostovoljno delo, kar pomeni, da delajo prostovoljci. To lahko privede do določenih težav, kot je odgovornost, zanesljivost, kakovost dela...

Vir: Epstein & McFarlan Warren (2011, str. 30), Trunk Širca & Tavčar (2000, str. 9).

Kot je razvidno iz tabele 1 obstaja kar nekaj razlik med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami. Za nepridobitne organizacije je najpomembnejši vidik poslanstvo, medtem ko so pridobitne organizacije bolj osredotočajo na finančni vidik in upravljanje družbe.

Nepridobitne organizacije lahko razdelimo v štiri pravnoorganizacijske oblike, in sicer kot podjetje, zavod, ustanova ali društvo. V Sloveniji prevladajo tri oblike nepridobitnih organizacij, to so društva, zavodi in ustanove.

V primeru, da se nepridobitna organizacija odloči, da bo delovala v pravni obliki podjetja, katere bo glavni motiv dobiček, potem je enaka podjetjem, ki delujejo kot pridobitne organizacije. Nepridobitne organizacije lahko ločimo glede na pravice upravljanja in vrsto lastnine na: javna podjetja, zasebna ali privatna podjetja ter mešana podjetja. Za mešana podjetja je značilno, da je del kapitala javnega, del pa zasebnega (Urbanč, 2018).

Ustanova je združevanje premoženja za nek določen namen, ki ga upravlja upravni odbor. Njihovo delovanje ureja Zakon o ustanovah (ZU), Ur. l. RS, št. 70/05. Ustanove so ustanovljene za namene na področju športa, znanosti, vzgoje in izobraževanja, zdravstva, kulture in podobno. Namen ustanov mora biti dobrodelen ali splošnokoristen in praviloma trajen.

Tretja pravnoorganizacijska oblika nepridobitnih organizacij so zavodi. To je tudi najbolj pogosta oblika nepridobitnih organizacij. Njihovo delovanje in ustanovitev ureja Zakon o zavodih (ZZ), Ur. l. RS, št. 12/91. Zavodi se ustanovijo za opravljanje neke dejavnosti, kot so dejavnosti vzgoje in izobraževanja, športa, kulture, otroškega varstva, zdravstva ali drugih dejavnosti, katerih cilj ni pridobivanje dobička.

Četrta in zadnja pravnoorganizacijska oblika nepridobitnih organizacij so društva. Ker bo društvo osrednja tema mojega magistrskega dela, bom več o društvu kot pravnoorganizacijski obliki nepridobitne dejavnosti bolj podrobno predstavila v naslednjih poglavjih.

1.2 Društvo kot nepridobitna dejavnost

Društva so v Sloveniji ena izmed najpogostejših oblik nepridobitnih dejavnosti. Njihovo delovanje in ustanovitev ureja Zakon o društvih (ZDru-1), Ur. l. RS, št. 64/11. ZDru-1 opredeljuje društvo kot nepridobitno in samostojno združenje, ki ga ustanovitelj ali ustanoviteljice skladno z ZDru-1, ustanovijo zaradi uresničevanja skupnih interesov. S tem ko se posamezniki včlanijo v društva, zadovoljujejo svoje potrebe in interese, prav tako pa s sodelovanjem z drugimi člani dosegajo boljše rezultate. Ker so društva v večini prostovoljna združenja, se lahko v njih včlani vsakdo. Vsak posameznik pa mora v društvu delovati pod pogoji, ki so določeni v temeljnem aktu društva. Prav tako je pomembno, da člani delujejo enakopravno (ZDru-1, 2. člen).

Društva si sama določijo kaj bo njihov namen delovanja, kateri bodo cilji in s katero dejavnostjo se bodo ukvarjali oziroma katere naloge bodo izvajali. Njihov namen ustanovitve pa ni pridobivanje dobička. Dobiček še vedno lahko dosežejo oziroma ustvarijo, vendar ga ne smejo nato deliti med člane, ampak ga porabijo za izpolnjevanje zastavljenih ciljev oziroma za uresničevanje svojega namena (ZDru-1, 1. člen).

Dejavnosti društev so zelo različne, več ali manj pa gre za storitvene dejavnosti. V spodnji tabeli 2 je prikazana razvrstitev društev po šifri skupine v letu 2018, število posameznih društev in delež le-teh v odstotkih.

Tabela 2: Vrste društev po šifri skupine v letu 2018

ŠIFRA	VRSTA DRUŠTVA	ŠTEVILO DRUŠTEV NA DAN 31.12.2018	DELEŽ DRUŠTEV V %
0100	Športna in rekreativna društva	8.187	35,2
0200	Društva za pomoč ljudem	3.011	12,9
0300	Kulturna in umetniška društva	3.923	16,9
0400	Znanstvenoraziskovalna, izobraževalna, strokovna in poklicna društva	2.178	9,4
0500	Društva za varstvo okolja, gojitev in vzrejo živali in rastlin	1.645	7,1
0600	Stanovska društva	1.390	6,0
0700	Društva za razvoj kraja	1.482	6,4
0800	Nacionalna in politična društva	290	1,2
0900	Društva za duhovno življenje	627	2,7
0990	Ostala društva	501	2,2
	Društva, ki niso uskladila delovanja z veljavnim zakonom	38	0,2
SKUPAJ		23.272	100,0

Vir: Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (2019).

Kot je razvidno iz tabele 2 je bilo v letu 2018 v Sloveniji na dan 31.12.2018 registriranih 23.272 društev. Največji delež 35,2 odstotkov predstavljajo športna in rekreativna društva. Na drugem mestu so z 16,9 odstotkov kulturna in umetniška društva, na tretjem pa z 12,9 odstotkov društva za pomoč ljudem.

Po ZDru-1 lahko društvo ustanovijo najmanj tri pravne ali poslovno sposobne fizične osebe. Te osebe sprejmejo na ustavnem zboru sklep o ustanovitvi, izvolijo tudi zastopnika društva ter določijo temeljni akt društva. Temeljni akt društva večina društev poimenuje kar statut ali pravila društva. To je tudi najvišji in najpomembnejši akt društva. V njem mora biti določeno: ime in sedež društva, dejavnosti in naloge društva, cilji in namen delovanja društva, pogoji včlanjevanja v društvo ter prenehanje članstva, pravice in obveznosti članov, način financiranja društva ipd. (ZDru-1, 8. in 9. člen).

V 24. členu ZDru-1 je predstavljeno premoženje društva. Društva lahko pridobijo sredstva za svoje delovanje na različne načine, in sicer s:

- članarinami,
- darili in volili
- donacijami,
- sredstvi iz javnih virov in
- prejemki iz naslova materialnih pravic in dejavnosti.

Društva poleg nepridobitne dejavnosti opravljajo lahko tudi pridobitno dejavnost. Pridobitno dejavnost lahko opravljajo le v primeru, da je to določeno v temeljnem aktu. Prav tako pa mora biti povezano s cilji in namenom delovanja društva. Opravljanje pridobitne dejavnosti ne sme biti v društvu glavna dejavnost društva. Lahko pa je dopolnilna dejavnost nepridobitni dejavnosti in jo opravlja v obsegu, ki je potreben za opravljanje nepridobitne dejavnosti oziroma za uresničevanje namena in ciljev društva (ZDru-1, 25. člen).

Zelo pomembno je, da se društvo drži 26. člena ZDru-1, v katerem je zapisano, da morajo društva zagotavljati podatke o svojem materialnem in finančnem poslovanju, na način, ki je bil določen v temeljnem aktu ter v skladu s tem zakonom. V primeru, da društvo opravlja tudi pridobitno dejavnost mora podatke izkazovati in voditi ločeno. Društva svoje poslovne knjige vodijo po sistemu dvostavnega knjigovodstva, ki ga priredijo po njihovih potrebah.

1.3 Merjenje uspešnosti v nepridobitnih organizacijah

Čeprav je merjenje uspešnosti na področju nepridobitnih organizacij zelo napredovalo, še vedno večina nepridobitnih organizacij ne posveča pozornosti svojim rezultatom, predvsem zato ker se počutijo, da so humanitarno usmerjene. Pri svojem delovanju se usmerjajo predvsem na vidik pravičnosti, upravičenosti in moralnosti (Drucker, 2001, str. 8-10). Prav tako ne posvečajo velike pozornosti uspešnosti, ker so cilji preobsežni in težko merljivi. Anthony in Young (1994, str. 735-740) sta zapisala, da več kot bo imela organizacija ciljev, težje bo vse dosegla, saj bo prej kot slej prišlo do nesoglasij in nasprotij med zastavljenimi cilji.

V pridobitnih organizacijah je glavni namen poslovanja povečati dobiček, doseči večji tržni delež, povečati prodajo ipd. Medtem ko pa v nepridobitnih organizacijah to ni glavni namen, saj njih zanima predvsem dolgoročni vpliv na družbo. Pri tem si prizadevajo, da bi ustvarili čim več pozitivnih učinkov na družbo (Urbanč, 2018). Ravno zaradi tega vidika je spremljanje uspešnosti poslovanja veliko bolj zahtevno v nepridobitnih kot v pridobitnih organizacijah. Velikokrat je tudi slišati, da bi morale nepridobitne organizacije prikazati svojo uspešnost, predvsem iz finančnega vidika.

Moxam (2009, str. 747) je identificiral štiri razloge, ki so pomembni pri merjenju uspešnosti v nepridobitnih organizacijah, in sicer:

- finančno poročanje vlagateljem s področja porabe sredstev,
- prikaz dosežkov, ki bodo predstavljeni bodočim vlagateljem,

- operativne kontrole, ki morajo biti v skladu z regulatornimi zahtevami in
- da so omogočene nenehne izboljšave.

Tavčar (2005, str. 169) meni, da posamezniki, ki investirajo v nepridobitno organizacijo želijo, da bodo njihova sredstva učinkovito porabljena. Pri tem ni pomembno za katero vrsto naložbe gre. Lahko gre za izkušnje, ugled, čas, materialna sredstva ali katera druga sredstva (Epstein & Yuthas, 2014, str. 15).

Epstein in Yuthas (2014, str. 157) pa navajata naslednje razloge za merjenje uspešnosti nepridobitnih organizacij:

- ukrep za učenje, ki bi pripomogel k boljšemu razumevanju testiranja in delovanja predpostavk,
- ukrep za nadaljnje aktivnosti, ki bi bil usmerjen h komuniciranju in obnašanju vrednot
- ukrep za odgovornost, ki bi temeljil na poročanju odgovornosti in graditvi trajnostnega sodelovanja oziroma odnosov.

Kot smo videli je razlogov več. Več ali manj pa je glavni cilj vsekakor izboljšati vpliv družbenega in socialnega okolja, v katerem organizacija deluje (Epstein & Yuthas, 2014, str. 123).

Čeprav se nepridobitne organizacije zavedajo pomena merjenja uspešnosti, pa jim še vedno manjkajo sistematični postopki, s katerimi bi zbirali podatke in nato naredili analizo podatkov o vplivih. Zato nepridobitne organizacije pogosto uporabljajo predvsem finančne meritve pri ocenjevanju uspešnosti (Poister, 2003, str. 2). Kot pravi Drucker (2005) finančni kazalniki niso najbolj ustrezni za spremljanje oziroma merjenje uspešnosti nepridobitne organizacije, upoštevati je potrebno tudi nefinančne kazalnike. Vzrokov zakaj je temu tako je več. Eden izmed njih je ta, da je v nepridobitnih organizacijah veliko prostovoljnega dela, katerega ni mogoče prikazati v bilanci. Ker prostovoljci s svojimi storitvami ne delujejo na trgu, je težko oceniti, kakšna je vrednost njihovih storitev (Kaplan, 2001, str. 352).

Preden nepridobitna organizacija začne z merjenjem svoje uspešnosti, je potrebno opredeliti katera področja so najpomembnejša glede na vplive, ki jih želijo v organizaciji doseči. Potrebno je opredeliti informacije, ki bi pomenile uspeh in bi služile za pregled strategij. Na koncu pa morajo opredeliti še ključne kazalnike, ki bi podali informacije o tem, kako uspešna je bila organizacija (Epstein & Yuthas, 2014, str. 159-160).

Epstein in Yuthas (2014, str. 16) sta predstavila pristop, ki temelji na petih najpomembnejših vprašanjih, s katerimi se srečujejo pridobitne in nepridobitne organizacije z vidika družbenih učinkov. Organizacije morajo odgovoriti na naslednja vprašanja:

- Kateri so družbeni problemi, ki jih bomo obravnavali?
- S čim bomo poslovali oziroma kaj bomo strankam ponudili?

- Kaj bomo storili, da bomo pozitivno vplivali na družbo?
- Na kakšen način bomo merili uspeh?
- Kako bomo lahko povečali učinek oziroma svoj vpliv?

Namen teh vprašanj je pomagati organizacijam bolje razumeti, kakšne družbene učinke bi želeli ustvariti ter kako bi najlažje in najbolje prispevali k ustvarjanju teh učinkov. Pomaga pa tudi pri planiranju in pri določitvi pomembnosti merjenja.

Zadnji korak merjenja uspešnosti je izbira ustreznih kazalnikov oziroma razvoj sistema za merjenje uspešnosti. Z ustreznimi kazalniki bo organizacija lahko spremljala stanje zastavljenih ciljev oziroma strategij in vrednost dejavnikov uspešnosti. Ker nepridobitne organizacije s finančnimi kazalniki ne morejo podati celovitih informacij o tem, kako uspešna je organizacija, in z njimi težko predvidijo kaj se bo dogajalo v prihodnosti, jih mora vodstvo dopolniti z nefinančnimi kazalniki. Tak način merjenja imenujemo sodobni sistem kazalcev za merjenje uspešnosti (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2006, str. 144).

Poznamo različne načine merjenja uspešnosti organizacije. V naslednjem poglavju bom bolj podrobno predstavila način merjenja uspešnosti organizacije, ki sta ga oblikovala Kaplan in Norton (1992). To je uravnoteženi sistem kazalnikov oziroma v angleščini »Balanced Scorecard«.

2 URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV

2.1 Opredelitev metode uravnoteženega sistema kazalnikov

Uravnoteženi sistem kazalnikov (angl. Balanced Scorecard) so razvili leta 1990 v Združenih državah Amerike, od koder se je ta hitro razširil po celem svetu. Kaplan in Norton (1992) sta v članku za revijo Harvard Business Review predstavila idejo uravnoteženega sistema kazalnikov. V raziskavo je bilo vključeno večje število ameriških storitvenih in proizvodnih podjetij iz različnih dejavnosti. Avtorja sta menila, da tradicionalni model ni dovolj dober za merjenje uspešnosti podjetij v informacijski dobi, saj temelji na preteklih dogodkih. Ker so podjetja s tradicionalnim modelom težko dobila informacije o dolgoročni uspešnosti podjetij iz računovodskih in finančnih kazalnikov, sta avtorja dodala v uravnoteženi sistem kazalnikov še nefinančne kazalnike (Kaplan & Norton, 2000, str. 8-9). S pomočjo uravnoteženega sistema kazalnikov si lahko vodstva podjetij in organizacij pomagajo pri (Kaplan & Norton, 2000, str. 22-24):

- opredeljevanju strategij in doseganju soglasij o strategijah,
- posredovanju strategij po organizaciji (po vseh ravneh),
- usklajevanju strategij s cilji pri posameznikih in med oddelki,
- združevanju dolgoročnih strateških ciljev in letnimi načrti,
- usklajevanju strateških pobud,

- izvajanju sistematičnih strateških presoj ter
- pridobivanju povratne informacije za učenje in izboljšave.

Uravnoteženi sistem kazalnikov temelji na štirih vidikih, in sicer (Kaplan & Norton, 2000, str. 20-21):

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

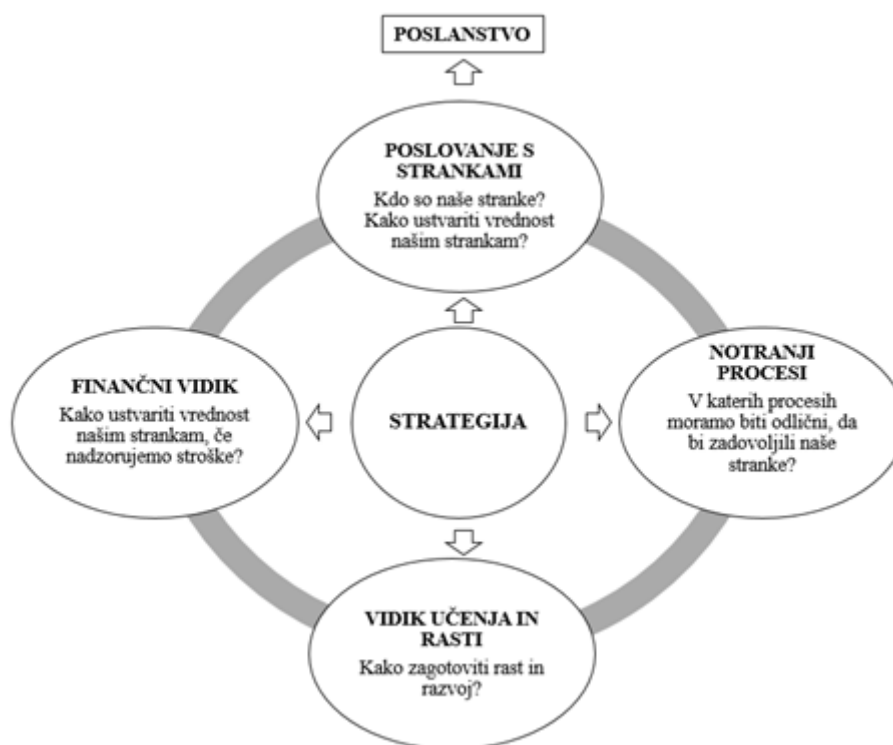
Več bom predstavila v naslednjem poglavju.

2.2 Uravnoteženi sistem kazalnikov v nepridobitni organizaciji

Finančni vidik ni primarni in glavni cilj v nepridobitnih organizacijah, zato tudi ne bo postavljen najvišje v uravnoteženem sistemu kazalnikov. Za vodstva v nepridobitnih organizacijah je večinoma najpomembnejše poslanstvo. V poslanstvu so namreč zapisani razlogi zakaj organizacija obstaja ter kakšna je njihova odgovornost. Zato morajo nepridobitne organizacije prirediti uravnoteženi sistem kazalnikov svojim posebnostim (Niven, 2003, str. 27).

V današnjem času ne potrebujejo samo managerji v gospodarskih družbah sistem, ki jim bo pomagal uresničevati poslanstvo podjetja, temveč ga potrebujejo tudi tisti, ki delujejo v nepridobitnih organizacijah. Vodstva nepridobitnih organizacij morajo zagotavljati takšne pogoje, da bodo poslanstvo lahko uresničili z najboljšim možnim načinom. Da managerji oziroma vodstvo organizacije pride do informacij za izpolnjevanje poslanstva organizacije, se morajo učiti iz doseženih rezultatov s finančnega področja, področja notranjih procesov, strank ter področja učenja in rasti njihovih zaposlenih (Niven, 2003, str. 1-2).

Slika 1: Uravnoteženi sistem kazalnikov prirejen za nepridobitne organizacije



Vir: Niven (2003, str. 1-2).

Slika 1 prikazuje uravnoteženi sistem kazalnikov, ki je prirejen za nepridobitne organizacije. V sredini je strategija, ki predstavlja jedro sistema uravnoteženih kazalnikov. Organizacija jo mora uresničiti, če želi, da bo poslanstvo izpolnjeno. Prioritete v strategiji morajo biti medsebojno povezane in usklajene, saj se bo organizacija le tako lahko odzvala na ponujene priložnosti in izzive. Pri razvijanju vizije je zelo pomembno, da nepridobitne organizacije razvijejo takšno vizijo, ki bo natančno opredelila katere so najpomembnejše dejavnosti in procesi, ki bodo ključni za uresničevanje strategije (Kaplan & Norton, 1996, str. 92).

Na najvišjo pozicijo je postavljen vidik poslovanja s strankami, iz česar lahko sklepamo, da so vsi vidiki v uravnoteženem sistemu kazalnikov usmerjeni k zadovoljevanju potreb strank. Je pa v nepridobitnem sektorju zelo težko določiti, kateri segment strank oziroma katere potrebe strank so najpomembnejše pri tem da bo poslanstvo organizacije izpolnjeno. Stranke so namreč na eni strani uporabniki storitev, na drugi strani pa plačniki teh storitev oziroma so tisti, ki na splošno delajo za dobrobit organizacije. Na primer v privatnem oziroma zasebnem sektorju je predvsem poudarek na kupcih, pri nepridobitnih organizacijah pa so stranke plačniki in uporabniki storitev. V nepridobitnih organizacijah je prav tako pomembno, da postavljeni cilji organizacije zadovoljujejo tako interese plačnikov storitev kot tudi interese uporabnikov. Kar pomeni, da se definira notranje procese, ki ustvarjajo vrednost tako za plačnike kot uporabnike storitev (Kaplan & Norton, 1996, str. 94).

V nepridobitnih organizacijah je zelo pomemben tudi vidik notranjih procesov, saj si organizacije prav tukaj postavijo največ ciljev in meril. Izbira procesov je zelo pomembna v uravnoteženem sistemu kazalnikov. Organizacijam bo pomagala pri merjenju, ocenjevanju in izpolnjevanju poslanstva (Niven, 2003, str. 3).

Četrty vidik, ki je zelo pomemben v nepridobitnih organizacijah je vidik učenja in rasti. Vsaka nepridobitna organizacija si prizadeva, da bo izpolnila svoje poslanstvo. Pri tem pa je zelo odvisna od različnih ljudi, od njihove pripadnosti in strokovnega znanja. Ker so zaposleni vpleteni v vseh štirih vidikih uravnoteženega sistema kazalnikov, je pomembno, da se zaposlene motivira, saj bodo le tako lahko dosegli čim večjo uspešnost in učinkovitost. Prav tako pa jim je potrebno zagotoviti še primeren način informiranja (Hood, 2001, str. 13).

3 ANALIZA POSLOVNEGA OKOLJA IZBRANEGA ŠAHOVSKEGA DRUŠTVA

V nadaljevanju magistrskega dela bom predstavila šahovsko društvo, s katerim tudi sama sodelujem že več kot 15 let. Predstavila bom analizo trenutnega stanja, ki pa bo v 4. poglavju nadgrajen z uvedbo sistema uravnoteženega kazalnika.

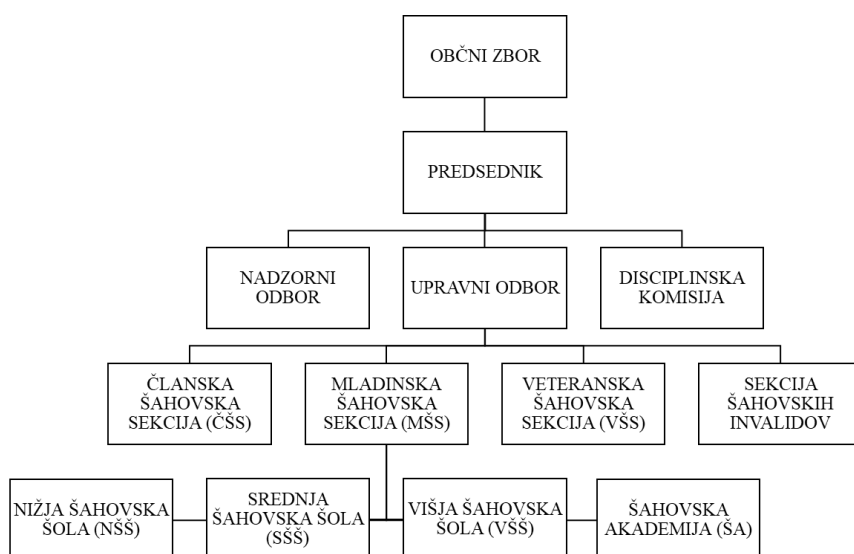
3.1 Predstavitev izbranega šahovskega društva

Izbrano šahovsko društvo je bilo ustanovljeno leta 1950 z namenom razvoja šahovske igre. V svojem 69 letnem delovanju društvo združuje ljubitelje šahovske igre in skrbi za razvoj šahovske igre na območju svoje občine. Društvo je definirano kot samostojno, prostovoljno in nepridobitno združenje fizičnih oseb, ki delujejo na področju igranja šaha. Namen društva je igranje šaha, tekmovalna dejavnost in strokovno izpopolnjevanje članov. Ta namen v društvu dosegajo z rednim tedenskim igranjem, nabavo strokovne literature, organizacijo tekmovanj, s sodelovanjem s sorodnimi oziroma sosednjimi društvi ter z udeležbo na tekmovanjih (Izbrano šahovsko društvo, 2009, 1.-7. člen).

3.1.1 Organizacijska podstruktura šahovskega društva

Organi društva so občni zbor, upravni odbor, predsednik društva, nadzorni odbor in disciplinska komisija. Poleg tega pa ima društvo tudi različne odbore oziroma sekcije, ki jih je s sklepom sprejel upravni odbor (Izbrano šahovsko društvo, 2009, 17.-28. člen).

Slika 2: Organigram šahovskega društva



Vir: Lastno delo.

Občni zbor je najvišji organ društva. Sestavljajo ga vsi člani društva. Enkrat letno potekajo v društvu redni občni zbori, izredni občni zbori pa potekajo v primeru, če bi nadzorni odbor ali 1/3 članov to zahtevala (Izbrano šahovsko društvo, 2009, 18. člen).

Predsednik društva predstavlja in zastopa društvo pred državnimi organi in drugimi organizacijami ter organi v Sloveniji in tujini. Predsednika občni zbor izvoli za obdobje štirih let. Poleg tega pa je predsednik društva hkrati tudi predsednik upravnega odbora. Predsednik je za svoje delo odgovoren upravnemu odboru in občnemu zboru. Delovati pa mora v skladu s statutom in pravnim redom RS (Izbrano šahovsko društvo, 2009, 28. člen).

Nadzorni odbor spremlja delo upravnega odbora ter drugih organov društva. Opravlja pa tudi nadzor nad finančnim in materialnim poslovanjem društva. Nadzorni odbor sestavljajo trije člani. Člane izvoli občni zbor (Izbrano šahovsko društvo, 2009, 24. člen).

Upravni odbor je izvršilni organ občnega zbora. Opravlja strokovna, organizacijska, administrativna in tehnična dela. Za svoje delo je odgovoren občnemu zboru. V upravnem odboru je pet članov, in sicer: predsednik, blagajnik, tajnik in dva člana, ki sta bila izvoljena. V društvu je upravni odbor imenoval štiri sekcije, in sicer: člansko šahovsko sekcijo, mladinsko šahovsko sekcijo, veteransko šahovsko sekcijo in sekcijo šahovskih invalidov (Izbrano šahovsko društvo, 2009, 21. člen).

Disciplinsko komisijo sestavljajo trije člani. Člane pa izvoli občni zbor za obdobje štirih let. Naloga disciplinske komisije je vodenje postopkov in izrekanje disciplinskih ukrepov, ki so v skladu z disciplinskim pravilnikom društva (Izbrano šahovsko društvo, 2009, 25. člen).

3.1.2 Področja delovanja šahovskega društva

Šahovsko društvo je popolnoma prostovoljna združba, saj nima trenutno nobenega zaposlenega. Društvo ima svojo šahovsko šolo, v okviru katere potekajo organizirani treningi. Treninge vodijo licencirani trenerji v različnih starostnih skupinah. Šahovska šola je razdeljena na štiri stopnje, in sicer:

- Nižja šahovska šola (v nadaljevanju NŠŠ),
- Srednja šahovska šola (v nadaljevanju SŠŠ),
- Visoka šahovska šola (v nadaljevanju VŠŠ) in
- Šahovska akademija (v nadaljevanju ŠA).

NŠŠ je triletni program izobraževanja mladih šahistk in šahistov, starih med 6 in 10 let. Vsak letnik zajema 90–100 ur skupinskega treninga. Izobraževanje poteka praviloma enkrat tedensko po tri ure. Učenci pa skozi leto spoznajo različne šahovske tematike. Trenutno imajo v društvu dva letnika, in sicer prvi ter tretji letnik. Poleg tega naredijo ob koncu leta nova vključevanja iz vrtcev in osnovnih šol ter odprejo t. i. vstopno skupino.

SŠŠ je triletni program izobraževanja perspektivnih šahistk in šahistov, starih med 11 in 13 let. Vsak letnik zajema 100–120 ur skupinskega treninga. Izobraževanje poteka enkrat na teden po tri ure. SŠŠ pokriva več različnih tematik. Trenutno v društvu deluje drugi letnik.

VŠŠ je triletni program izobraževanja najperspektivnejših mladih šahistk in šahistov, starih med 14 in 16 let. Vsak letnik zajema 120 ur skupinskega treninga na najvišjem nivoju. Visoka šola je modularno zasnovana, kar pomeni, da je vsak letnik sestavljen iz več različnih modulov, ki pa jih pokrivajo različni domači in tuji trenerji oziroma strokovnjaki. V društvu trenutno ne izvajajo treningov VŠŠ.

Leta 2017 so v šahovskem društvu prvič ustanovili ŠA. Tudi ŠA je triletni program izobraževanja najperspektivnejših mladih šahistov in šahistk, starih med 17 in 20 let. Vsak letnik zajema 80 ur skupinskega treninga na najvišjem nivoju. Treningi potekajo dvakrat mesečno po tri ure. V delo so vključeni domači in tuji trenerji ter drugi strokovnjaki (npr. športni psihologi, kondicijski trenerji...). V društvu trenutno izvajajo tretji letnik ŠA.

Vsem učencem, ki obiskujejo šahovsko šolo društvo zagotovi:

- program treningov z opredeljenimi cilji,
- udeležbo in podporo na posameznih in ekipnih tekmovanjih državnega in mednarodnega nivoja,
- udeležbo in podporo na tekmovanjih nižjega ranga ter
- organizira priprave pred pomembnimi tekmovanji.

V kolikor šahist ali šahistka dosega vrhunske rezultate, mu/ji društvo zagotovi dodatne individualne treninge in priprave po programu. Društvo vrhunskim šahistkam in šahistom zagotovi pomoč pri promociji ter pri iskanju donatorjev in sponzorjev.

Poleg šahovske šole ima šahovsko društvo svoje mentorje v vrtcih in na osnovnih šolah. V vrtcih se izvajajo t. i. šahovski kotički, kjer so otroci stari od 5 do 6 let. Vrtci so v sodelovanju s šahovskim društvom pridobili prav posebne šahe, ki so prilagojeni igri za predšolske otroke. Otroci se z igro naučijo poimenovanja figur, osnovnih potez in pravil. Poleg tega osvojijo osnove številke in štetja, pridobijo pa tudi na orientaciji v prostoru. Šah ima na otroke v vrtcu tudi močan socialni vidik, saj se med igro dogovarjajo, družijo ter drug drugemu pomagajo osvojiti pravila. Prav tako pa se pri tem zelo zabavajo.

V osnovnih šolah so organizirani šahovski krožki, ki jih vodijo klubski šahovski mentorji. Mentorji se skupaj z učenci udeležujejo tudi šolskih tekmovanj, tako v posameznih kot tudi v ekipnih kategorijah. Ključen namen šahovskih krožkov pa je pripeljati mlade talente v klubsko šahovsko šolo. Šahovsko društvo v sodelovanju z osnovnimi šolami organizira tudi šolska in medobčinska tekmovanja.

V zadnjih letih da društvo velik poudarek na usposabljanju trenerjev. V delo z mladimi vključuje tudi šahiste iz ŠA.

Društvo vsak teden organizira tekmovanja, kot so hitropotezni članski turnirji, pospešeni članski turnirji in mladinski pospešeni turnirji. Vsako leto pa ob občinskemu prazniku organizirajo tudi turnir za prvaka občine. Med letom v društvu potekajo tudi dvoboji in simultanke.

3.1.3 Kadrovska podstruktura šahovskega društva

Šahovsko šolo vodi 9 licenciranih trenerjev, in sicer en FIDE trener, štirje FIDE inštruktorji ter štirje šahovski mentorji. Ker se v šahovskem društvu zavedajo, da lahko samo izobražen in usposobljen kader pripelje do vrhunskih šahovskih rezultatov, aktivno spodbujajo, da se trenerji udeležujejo usposabljanj in pridobivajo nova znanja. Večkrat letno se trenerji skupaj usedejo in si izmenjajo nova pridobljena znanja. V letu 2018 sta dva člana pridobila naziv šahovskega mentorja. Šahovsko društvo zaenkrat še ne ustvarja dovolj prihodkov, da bi lahko zaposlilo kakšnega od trenerjev, tako da trenerji s klubom sodelujejo v obliki študentskega dela in pogodbenega dela. Dva trenerja pa svoje delo opravljata preko samostojnega podjetnika. Organizacijske, poslovne in administrativne naloge za šahovsko društvo vodi maloštevilna ekipa. Trenerska ekipa se je v letu 2018 pomladila. Poleg strokovnjakov s področja šaha v društvu sodelujejo tudi s strokovnjaki s področja psihologije ter različni kondicijski trenerji. V tabeli 3 je prikazana kadrovska struktura društva.

Tabela 3: Kadrovska struktura šahovskega društva v letih 2017 in 2018

Postavka	2017	2018
Število strokovnjakov z nazivom »FIDE trener«	1	1
Število strokovnjakov z nazivom »FIDE inštruktor«	4	4
Število strokovnjakov z nazivom »šahovski mentor«	2	4
Število univerzitetno izobraženih	4	4
Število zaposlenih	0	0
Povprečna starost trenerske zasedbe	46	38

Vir: Lastno delo.

Izbrano šahovsko društvo se od ostalih šahovskih društev v Sloveniji razlikuje v tem, da društvo na prostovoljnem nivoju vodijo tudi nekdanji zelo uspešni šahisti, ki svoje znanje prenašajo na mlajše generacije.

3.1.4 Računovodska analiza šahovskega društva

Pri računovodski analizi šahovskega društva bom predstavila bilanco stanja in izkaz poslovnega izida za obdobje 2015 – 2018.

3.1.4.1 Bilanca stanja za obdobje 2015 – 2018

V bilanci stanja (v nadaljevanju BS) so prikazana sredstva in obveznosti do virov sredstev. Poleg tega je v BS tudi kapital organizacije. Tukaj ne gre za kapital kot v podjetjih, temveč gre za društveni sklad, kateri zajema ustanovitveno vlogo, rezerve ter druge vire. Sredstva nam podajo informacijo o tem, kaj društvo uporablja v svojem poslovnem procesu. V obveznostih do virov sredstev pa vidimo, kje je društvo pridobilo določena sredstva. V tabeli 4 so podatki iz BS šahovskega društva za obdobje zadnjih štirih let.

Tabela 4: Bilanca stanja šahovskega društva za obdobje 2015–2018

Postavka	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018
SREDSTAVA	5.159,00	7.057,85	5.260,45	5.902,63
A. DOLGOROČNA SREDSTVA	3.930,00	2.560,71	1.618,45	1.725,69
I. Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitve	0	0	0	0
1. Neopredmetena sredstva	0	0	0	0
2. Dolgoročne aktivne časovne razmejitve	0	0	0	0
II. Opredmetena osnovna sredstva	3.930,00	2.560,71	1.618,45	1.725,69
III. Naložbene nepremičnine	0	0	0	0
IV. Dolgoročne finančne naložbe	0	0	0	0
1. Dolgoročne finančne naložbe, razen posojil	0	0	0	0
2. Dolgoročna posojila	0	0	0	0
V. Dolgoročne poslovne terjatve	0	0	0	0
B. KRATKOROČNA SREDSTVA	1.229,00	4.497,14	3.642,00	4.174,94
I. Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo	0	0	0	0
II. Zaloge	0	0	0	0
III. Kratkoročne finančne naložbe	0	0	0	0

se nadaljuje

Tabela 4: Bilanca stanja šahovskega društva za obdobje 2015–2018 (nadaljevanje)

Postavka	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018
B. KRATKOROČNA SREDSTVA	1.229,00	4.497,14	3.642,00	4.174,94
III. Kratkoročne finančne naložbe	0	0	0	0
1. Kratkoročne finančne naložbe, razen posojil	0	0	0	0
2. Kratkoročna posojila	0	0	0	0
IV. Kratkoročne poslovne terjatve	623,00	585,00	979,00	984,50
V. Denarna sredstva	606,00	3.912,14	2.663,00	3.192,44
C. KRATKOROČNE AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	0	0	0	0
Zunajbilančna sredstva	0	0	0	0
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	5.159,00	7.057,85	5.260,45	5.902,63
A. SKLAD	2.524,00	6.876,61	3.723,97	3.023,75
I. Društveni sklad	2.524,00	6.876,61	3.723,97	3.023,75
II. Revalorizacijske rezerve	0	0	0	0
III. Rezerve, nastale zaradi vrednotenja po poštenu vrednosti	0	0	0	0
B. REZERVACIJE IN DOLGOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITEV	0	0	0	0
1. Rezervacije	0	0	0	0
2. Dolgoročne pasivne časovne razmejitve	0	0	0	0
C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	0	0	0	0
I. Dolgoročne finančne obveznosti	0	0	0	0
II. Dolgoročne poslovne obveznosti	0	0	0	0
D. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	2.635,00	190,24	1.536,48	2.878,88
I. Obveznosti, vključene v skupine za odtujitev	0	0	0	0
II. Kratkoročne finančne obveznosti	0	0	0	0
III. Kratkoročne poslovne obveznosti	2.635,00	190,24	1.536,48	2.878,88
D. KRATKOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	0	0	0	0
Zunajbilančne obveznosti	0	0	0	0

Vir: Izbrano šahovsko društvo (2016a), Izbrano šahovsko društvo (2017a) in Izbrano šahovsko društvo (2018a).

Iz tabele 4 je razvidno, da je šahovsko društvo v obdobju od 2015 do 2018 imelo med dolgoročnimi sredstvi samo opredmetena osnovna sredstva. Iz tabele je prav tako razvidno gibanje opredmetenih osnovnih sredstev glede na pretekla leta. V letu 2016 so se opredmetena osnovna sredstva zmanjšala za 34,8 odstotka, v letu 2017 za 36,8 odstotka, v letu 2018 pa so se povečala za 6,6 odstotka. Društvo je v letih 2016 in 2017 imelo upad opredmetenih osnovnih sredstev, nato pa so imeli v letu 2018 rahlo povečanje opredmetenih osnovnih sredstev. Razlog za upad lahko najdemo v tem, da društvo ni obnavljalo in kupovalo nove opreme. V letu 2018 pa so imeli nekaj nakupov.

Med kratkoročnimi sredstvi je šahovsko društvo med leti 2015 in 2018 imelo le kratkoročne poslovne terjatve in denarna sredstva. Kratkoročne poslovne terjatve predstavljajo predvsem kratkoročne terjatve do članov društva (iz naslova članarin). Denarna sredstva so od leta do leta nihala. V letu 2016 glede na leto 2015 so se povečala za skoraj 6,5-krat. Do povečanja je prišlo predvsem zaradi višjih prihodkov v letu 2016. Kratkoročnih aktivnih časovnih razmejitev in zunajbilančnih sredstev društvo ni imelo.

Med obveznostmi do virov sredstev šahovsko društva ne izkazuje kapitala temveč društveni sklad. Društveni sklad društva sestavljajo ustanovitvene vloge članov društva, presežek

prihodkov, nerazporejeni presežek prihodkov in namenskih skladi. V letu 2016 se je društveni sklad močno povečal, predvsem zaradi visokega dobička. V naslednjih dveh letih je nato šahovsko društvo poslovalo z izgubo, kar je pomenilo tudi nižji društveni sklad. Rezervacij in dolgoročnih pasivnih časovnih razmejitev ter dolgoročnih obveznosti društvo ni imelo. Med kratkoročnimi obveznostmi je društvo med leti 2015 in 2018 imelo le kratkoročne poslovne obveznosti. V letu 2016 so se kratkoročne poslovne obveznosti zmanjšale na 190,24 evrov, nato pa že v naslednjih dveh letih presegle 2.000 evrov. Tukaj gre predvsem za kratkoročne obveznosti do dobaviteljev (trenerjev).

3.1.4.2 Izkaz poslovnega izida za obdobje 2015 – 2018

V izkazu poslovnega izida (v nadaljevanju IPI) so prikazani prihodki, odhodki in poslovni izid društva za obdobje zadnjih štirih let (glej tabelo 5).

Tabela 5: Izkaz poslovnega izida šahovskega društva za obdobje 2015 – 2018

Postavka	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018
A. Čisti prihodki od prodaje	5.700,00	1.665,50	40,00	50,00
B. Povečanje vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	0	0	0	0
C. Zmanjšanje vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	0	0	0	0
Č. Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve	0	0	0	0
D. Subvencije, dotacije, regresi, kompenzacije in drugi prihodki, ki so povezani s poslovnimi učinki	0	0	0	0
E. Drugi poslovni prihodki	22.713,00	41.314,00	40.038,95	43.589,60
F. KOSMATI DONOS OD POSLOVANJA	28.413,00	42.979,50	40.078,95	43.639,60
G. Poslovni odhodki	28.413,00	38.630,65	43.210,46	44.338,59
I. Stroški blaga, materiala in storitev	28.413,00	36.398,15	41.574,45	42.926,58
1. Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala	0	0	0	0
2. Stroški porabljenega materiala	0	1.220,62	1.305,21	987,36
3. Stroški storitev	28.413,00	35.177,53	40.269,24	41.939,22
II. Stroški dela	0	0	0	0
1. Stroški plač	0	0	0	0
2. Stroški pokojninskih zavarovanj	0	0	0	0
3. Stroški drugih socialnih zavarovanj	0	0	0	0
4. Drugi stroški dela	0	0	0	0
III. Odpisi vrednosti	0	1.872,50	1.411,01	1.157,01
1. Amortizacija	0	1.872,50	1.411,01	1.157,01
2. Prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih	0	0	0	0
3. Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	0	0	0	0
IV. Drugi poslovni odhodki	0	360,00	225,00	255,00
H. PRESEŽEK POSLOVNIH PRIHODKOV	0	4.348,85	0	0
I. PRESEŽEK POSLOVNIH ODHODKOV	0	0	3.131,51	698,99
J. finančni prihodki	0	0,11	0	0,01
I. Finančni prihodki iz deležev	0	0	0	0
II. Finančni prihodki iz danih posojil	0	0	0	0
III. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev	0	0,11	0	0,01
K. Finančni odhodki	0	0	0	1,24
I. Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finančnih naložb	0	0	0	0

se nadaljuje

*Tabela 5: Izkaz poslovnega izida šahovskega društva za obdobje 2015 – 2018
(nadaljevanje)*

Postavka	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018
K. Finančni odhodki	0	0	0	1,24
II. Finančni odhodki iz finančnih obveznosti	0	0	0	0
III. Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti	0	0	0	1,24
L. Drugi prihodki	0	0	0	0
M. Drugi odhodki	0	5,94	0	0
N. PRESEŽEK PRIHODKOV	0	4.343,02	0	0
O. PRESEŽEK ODHODKOV	0	0	3.143,64	700,22
p. davek od dohodkov	0	0	0	0
R. ČISTI PRESEŽEK PRIHODKOV	0	4.343,02	0	0
OBRAČUNSKEGA OBDOBJA				
S. ČISTI PRESEŽEK ODHODKOV	0	0	3.143,64	700,22
OBRAČUNSKEGA OBDOBJA				

Vir: Izbrano šahovsko društvo (2016a), Izbrano šahovsko društvo (2017a) in Izbrano šahovsko društvo (2018a).

Tabela 6: Struktura financiranja šahovskega društva za obdobje 2015 – 2018

	2015	2016	2017	2018
Prihodki od dejavnosti	28.413,00	42.979,50	40.038,95	43.589,60
Delež dotacij iz proračunskih in drugih javnih sredstev	70,4	70,9	75,7	65,0
Delež dotacij iz drugih fundacij, skladov in ustanov	0,0	0,0	1,2	0,0
Delež donacij drugih pravnih in fizičnih oseb	4,9	6,2	4,4	11,8
Delež članarin in prispevkov članov	4,7	19,0	18,6	22,9
Delež prihodkov od prodaje proizvodov in storitev	0,0	3,9	0,1	0,1
Delež prihodkov od prodaje trgovskega blaga in materiala	20,1	0,0	0,0	0,0

Vir: Izbrano šahovsko društvo (2016a), Izbrano šahovsko društvo (2017a) in Izbrano šahovsko društvo (2018a).

Tabela 6 prikazuje sredstva šahovskega društva, ki jih pridobi iz javnih sredstev, članarin, volil in daril, prispevkov sponzorjev in donatorjev, dohodka iz dejavnosti društva in z naslova materialnih pravic ter drugih virov (Izbrano šahovsko društvo, 2009, 31. člen).

Znesek prihodkov se je v letu 2016 glede na leto 2015 povečal za dobrih 51 odstotkov. Za povečanje prihodkov v letu 2016 lahko pripišemo visokim dotacijam iz proračunskih in drugih javnih sredstev. Tukaj gre predvsem za sredstva iz razpisa Letnega programa športa (v nadaljevanju LPŠ). Te dotacije so v letu 2016 predstavljale 70,9 odstotkov vseh prihodkov društva. Najvišji znesek prihodkov pa je društvo beležilo v letu 2018. Delež iz drugih fundacij, skladov in ustanov so v društvu imeli samo v letu 2017. Delež donacij drugih pravnih in fizičnih oseb je bil najvišji v letu 2018. Glede na leto 2017 se je zvišal za 7,5 odstotne točke. Delež članarin in prispevkov je bil prav tako najvišji v letu 2018, znašal je 22,9 odstotka. Glede na leto 2015 se je ta delež povečal za kar 18,2 odstotni točki, kar pomeni, da se je v letu 2018 glede na leto 2015 povečalo število članov. Najvišji delež prihodkov od prodaje proizvodov in storitev je bil v letu 2016. V letu 2015 pa je društvo imelo še prihodke od prodaje trgovskega blaga in materiala.

V tabeli 5 vidimo, da najvišji delež odhodkov v šahovskem društvu predstavljajo stroški storitev. Iz leta v leto se povečujejo. V letu 2016 so se povečali za 4,1 odstotka, v letu 2017 za 14,5 odstotka in v letu 2018 za kar 23,8 odstotka. Do povečanja stroškov storitev je prišlo predvsem zaradi povečanega števila ur treningov z zunanjimi trenerji. Iz leta v leto v društvu organizirajo tudi več tekmovanj, kar pomeni, da je potrebno zagotoviti dodatna sredstva za sodnike. Društvo je imelo tudi stroške porabljenega materiala, in sicer vsa leta razen v letu 2015. Stroškov dela društvo nima, saj nimajo nobene zaposlene osebe. Odpise vrednosti je društvo imelo leta 2016, 2017 in 2018. Poleg tega je imelo društvo tudi druge poslovne odhodke.

Kot je razvidno iz tabele 5 je imelo šahovsko društvo samo v letu 2016 presežek prihodkov, v ostalih letih pa presežek odhodkov oziroma v letu 2015 je bilo stanje 0. Kljub visokim prihodkom iz proračunskih sredstev, pa je glavni razlog za negativno stanje v letih 2017 in 2018 previsok strošek storitev. V letu 2018 je bila izguba manjša kakor v letu 2017, kar pomeni, da društvo kontrolira porabo in zagotavlja sredstva za nadaljnje delovanje.

3.1.5 Tržna podstruktura šahovskega društva

Šahovsko društvo svoje člane pridobiva z različnimi aktivnostmi, kot so sodelovanje z vrtci in osnovnimi šolami. Med poletjem pa z organiziranjem poletnih šahovskih delavnic. V vrtcih se izvajajo t. i. šahovski kotički, na katere pridejo šahovski trenerji in otrokom na zanimiv način pokažejo kaj je šah. V osnovnih šolah ima društvo tudi svoje šahovske mentorje, ki s pomočjo šahovskih krožkov navdušujejo mlade o šahu ter širijo poslanstvo društva. V društvu skrbijo tudi za odnose z javnostmi, zadolženi imajo dve osebi. Ena oseba skrbi za urejanje prispevkov na spletni strani ter za objavo prispevkov na družbenih omrežjih, druga oseba pa skrbi za tiskane medije v občinskih časopisih.

Notranja komunikacija poteka preko elektronske pošte, spletne strani ter preko Facebook strani, ki je zelo priročen kanal za obveščanje članov. V zadnjem letu se je število medijskih objav povečalo, saj so v društvu prenovili spletno stran.

3.2 Analiza zunanjega okolja

Analizo zunanjega okolja sestavlja analiza širšega in analiza ožjega okolja. Pri analizi širšega okolja bom predstavila t. i. PEST analizo, v kateri bom naredila analizo pravno-političnega, ekonomskega, socio-kulturnega in tehnološkega okolja. V drugi točki pa bom s pomočjo Porterjevega modela naredila še analizo ožjega okolja oziroma panožno analizo.

3.2.1 PEST analiza

3.2.1.1 *Pravno-politično okolje*

Šahovsko društvo deluje v javnem interesu na področju športa.

V Sloveniji imamo urejen pravni in pravosodni sistem, kar pomeni, da imamo zagotovljeno varno poslovno okolje. Vse športne organizacije morajo upoštevati veljavne predpise Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport. Veljavni predpisi, ki jih morajo upoštevati so Nacionalni program športa v Republiki Sloveniji 2014–2023, Zakon o športu in Zakon o društvih. Poleg tega so pomembni tudi podzakonski predpisi, kot so Pravilnik o sofinanciranju izvajanja letnega programa športa na državni ravni, Pravilnik o usposabljanju strokovnih delavcev v športu ter Pravilnik o vodenju razvidov na področju športa.

Nacionalni program športa v Republiki Sloveniji 2014–2023 je temeljni strateški dokument, ki je namenjen razvoju slovenskega športa za določeno obdobje. S tem dokumentom želijo tudi preprečiti in zmanjšati slabe strani športa, kot so doping, navijaško nasilje, prirejanje športnih rezultatov in kršenje človekovih pravic (Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport, 2014).

Temeljni predpis za delovanje društev v Sloveniji je ZDru-1. ZDru-1 je bil 12. avgusta 2011 objavljen v Uradnem listu, št. 64/11. Dopolnjen zakon je prinesel nekaj manjših sprememb. Ena izmed najpomembnejših sprememb se je nanašala na delovanje društva, in sicer na opravljanje pridobitne dejavnosti. Društva, ki opravljajo pridobitno dejavnost morajo to opredeliti v skladu z Uredbo o standardni klasifikaciji dejavnosti.

Ker v slovenski zakonodaji ni bilo enotne definicije o tem, kaj je nevladna organizacija in med katere spadajo tudi društva, so sprejeli Zakon o nevladnih organizacijah (ZNOrg), Ur. l. RS, št. 21/18. Ta zakon je bil pripravljen z namenom, da se postavi pogoje oziroma kriterije, s katerimi bi podelili status nevladne organizacije v javnem interesu vsem oblikam nevladne organizacije. Poleg tega pa so želeli še pospešiti razvoj nevladnih organizacij (Ministrstvo za javno upravo, 2018).

Poleg naštetih zakonov je pri športnih društvih pomemben tudi Zakon o športu. Zakon o športu (ZŠpo-1), Ur. l. RS, št. 29/17, ureja javni interes s področja športa, pravice športnikov, pomen javnih površin in objektov za šport ter zbirke podatkov na področju športa.

Priložnost v pravno-političnem okolju predstavlja urejena zakonodaja. Spremembe in dopolnila, ki so bila vpeljana v nekatere zakone pa so društvom poenostavila delo.

3.2.1.2 Gospodarsko (ekonomsko) okolje

Na poslovanje organizacij (tudi nepridobitnih) ima gospodarsko oziroma ekonomsko okolje velik vpliv. Velik vpliv ima tudi na društva, saj so v večini financirana iz javnih sredstev, donacij in sponzorstev. Pri gospodarskem okolju se bom osredotočila predvsem na makroekonomske kazalnike. V spodnji tabeli 7 so prikazani makroekonomski kazalniki v Sloveniji za leto 2009 ter za obdobje od leta 2014 do 2018, ki sta jih pripravila Urad za makroekonomske analize in razvoj ter Statistični urad Republike Slovenije (v nadaljevanju SURS).

Tabela 7: Makroekonomski kazalniki v Sloveniji, 2009 in 2014–2018

Makroekonomski kazalnik	2009	2014	2015	2016	2017	2018
Bruto domači proizvod – realna rast v odstotkih	-7,8	3,0	2,3	3,1	4,9	4,5
Inflacija – povprečje leta v odstotkih	0,9	0,2	-0,5	-0,1	1,4	1,7

Vir: Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj (2018, str. 71), Korenič (2019) in Brvar (2018).

Po recesiji leta 2009 se je realni bruto domači proizvod v letu 2014 začel povečevati. Glavni razlog rasti je bil izvoz. Tukaj je šlo predvsem za povečano povpraševanje iz tujine. Poleg tega pa se je izboljšala konkurenčnost slovenskih podjetij pri izvozu (Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj, 2018, str. 71). V letu 2017 pa je bruto domači proizvod dosegel vrh, nato pa se je v letu 2018 zmanjšal za 0,6 odstotne točke. V letu 2018 je na gospodarsko rast pomembno vplivalo zunanje povpraševanje, rast izvoza je bila glede na leto 2017 zmernejša. Čedalje pomembnejša je postala domača potrošnja, ki se je povečala za kar 4,6 odstotka, kar je bilo največ v zadnjih 12 letih (Brvar, 2018). Prav tako so se od leta 2009 povišale cene življenjskih potrebščin. K povečanju inflacije sta največ prispevali dražji naftni derivati in dražja hrana. Inflacijo pa so na drugi strani največ blažile cene avtomobilov (Statistični urad Republike Slovenije, 2018).

V Sloveniji imamo Center nevladnih organizacij Slovenije (v nadaljevanju CNVOS), ki spremlja razvoj nevladnih oziroma nepridobitnih organizacij. V tabeli 8 so prikazani kazalniki razvoja nevladnih organizacij za leto 2009 ter za obdobje od leta 2014 do 2017.

Tabela 8: Kazalniki razvoja nevladnih organizacij v Sloveniji, 2009 in 2014–2017

Kazalniki	2009	2014	2015	2016	2017
Delež prihodkov iz javnih sredstev	38,67	38,02	36,09	35,34	35,57
Delež prihodkov nevladnih organizacij glede na BDP	1,94	2,03	2,02	1,98	2,02
Delež BDP, ki ga država nameni nevladnim organizacijam	0,75	0,77	0,73	0,72	0,72
Delež zaposlenih v nevladnih organizacijah glede na aktivno prebivalstvo	0,59	0,77	0,79	0,82	0,82

Vir: Center nevladnih organizacij Slovenije (2019a).

Delež javnih prihodkov je do leta 2017 padal. Po raziskavah Univerze Johns Hopkins te rezultati kažejo, da Slovenija ni primerljiva z državami članicami EU, povprečje EU je namreč 58 odstotkov. Leta 2017 je delež prihodkov nevladnih organizacij spet narasel na 2,02 odstotka bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP). Tudi delež BDP, ki ga država nameni nevladnim organizacijam je v Sloveniji pod svetovnim (2,20 odstotka) in evropskim povprečjem (1,38 odstotka). Delež zaposlenih v nevladnih organizacijah glede na aktivno prebivalstvo se je po krizi povečeval. V letu 2017 pa je bil enak kot leta 2016, kjer je znašal 0,82 odstotka. Če to primerjamo s tujino, pa je ta delež še vedno prenizek (Center nevladnih organizacij, 2019a).

Pomemben in ključen del prihodkov v nepridobitnih organizacijah predstavljajo javna sredstva in donacije. V tabeli 9 so prikazani podatki za leto 2009 ter obdobje od leta 2014 do leta 2017.

Tabela 9: Javna sredstva in donacije nevladnih organizacij, 2009 in 2014–2017

	2009	2014	2015	2016	2017
Obseg javnega financiranja nevladnih organizacij	271.788.662	289.809.559	282.561.321	283.404.779	310.708.110
Donacije iz 0,5 % dohodnine	3.379.428	3.839.579	3.999.802	4.603.843	4.599.271

Vir: Center nevladnih organizacij Slovenije (2019b).

Obseg javnih financ nevladnih organizacij je od leta 2012 do leta 2016 nihal, v letu 2017 pa je dosegel maksimum. Po podatkih CNVOS nevladne organizacije največ sredstev dobijo od ministrstev in občin. Sredstva ministrstev so se leta 2011, 2013 in 2015 zmanjševala, nato pa so se v naslednjih dveh letih ponovno začela povečevati. Medtem ko se pa sredstva občin od leta 2014 povečujejo. Nevladne oziroma nepridobitne organizacije, ki delujejo v javnem interesu so bolj uspešne kot tiste, ki ne delujejo. V letu 2017 je proračunska javna sredstva pridobilo kar 15.566 nepridobitnih organizacij. Poleg javnih financ pa nepridobitne organizacije pridobijo sredstva tudi z donacijami. Od leta 2003 naprej so se povečale za več kot tri četrtine. V letu 2017 je znesek donacij znašal skoraj 4,6 mio evrov. Ta del pa je bil razdeljen 5.288 prejemnikom.

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

3.2.1.3 Socio-kulturno okolje

Šport je velikokrat izpostavljen kot najuspešnejši segment v družbi. To bi lahko pojasnili s tem, da tudi, ko je bila kriza, so bili slovenski športniki zelo uspešni, predvsem v

mednarodnem merilu. Ker je šport dejavnost, ki pomembno vpliva na kakovost življenja posameznikov ima pomemben vpliv na samo družbo. S športom se ljudje združujejo, ne glede na to koliko so stari in kam spadajo. Veliko ljudi se k nekemu športu vključi predvsem zaradi ljubiteljstva do tega športa, nekaterim ljudem pa je to tudi poklic. Posamezniki se s športom lahko ukvarjajo tako, da se vključijo v športna društva in organizacije, ali pa se s športom ukvarjajo neorganizirano (Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport, 2014).

Šport ima pomembno vlogo tudi pri spodbujanju prostovoljstva, solidarnosti, odgovornosti in strpnosti. Prav tako prispeva k trajnostnemu razvoju ter ostalim pozitivnim družbenim vrednotam (Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport, 2014).

Različni kazalniki (število športnih društev oziroma organizacij, delež športno aktivnih prebivalcev, število medalj z mednarodnih tekmovanj, število novih vadb, število novih tekmovalno športnih površin ipd.) prikazujejo, da je kakovost športa v Sloveniji zelo napredovala, prav tako je šport v zadnjih 15 letih naredil vsestransko rast. Najbolj je k temu pripomogla država, s svojimi ukrepi in lokalne skupnosti (Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport, 2014).

V Sloveniji je bilo po podatkih SURS-a 1. januarja 2019 2.080.908 prebivalcev, od tega je bilo 93,4 odstotka državljanov Slovenije. Število državljanov Slovenije se je glede na leto 2018 zmanjšalo, povečalo pa se je število tujih državljanov. Do leta 2025 je predvidena minimalna rast, nato pa naj bi sledil upad števila prebivalcev (Razpotnik, 2017). Število delovno aktivnega prebivalstva pa se povečuje.

V letu 2018 je bilo v zveze včlanjenih 3.649 športnih društev oziroma klubov.

Šport v Sloveniji predstavlja priložnost, saj je gibanje zelo pomembno za kakovost življenja posameznika. Prinaša veliko pozitivnih naravnosti, poleg tega pa tudi spodbuja k prostovoljstvu, ki pa je tudi pomembna vrednota v današnjem času.

3.2.1.4 Tehnološko okolje

Internet ima danes zelo pomemben vpliv v podjetjih in prav tako tudi v nepridobitnih organizacijah. V Sloveniji je v prvem četrtletju leta 2017 dostop do interneta imelo 82 odstotkov gospodinjstev. Leta 2017 je bilo 79 odstotkov oseb, starih med 16 in 74 let, ki so redno uporabljale internet, 77 odstotkov oseb pa je redno uporabljala računalnik. Ti podatki kažejo, da je računalnik postal obvezen pripomoček v naših gospodinjstvih, saj ga imamo kar v 80 odstotkih gospodinjstev v Sloveniji (Zupan, 2017a).

Po podatkih Raziskave MEDIA+, ki je bila izvedena leta 2016, je svoj profil na družbenem omrežju Facebook imelo kar 830.000 Slovencev, ki so bili stari med 15 in 75 let, vsakodnevno pa ga je uporabljalo 70 odstotkov. V zadnjih letih pa se je tudi v podjetjih povečala uporaba družbenih omrežij. Po podatkih SURS-a je leta 2017 družbena omrežja

uporabljalo 47 odstotkov podjetij, ki so imela vsaj 10 zaposlenih, 45 odstotkov pa jih je imelo profil na družbenem omrežju (kot so Facebook, LinkedIn). V storitvenih podjetjih je imelo več kot 50 odstotkov podjetij profil na družbenem omrežju, v proizvodni dejavnosti je imelo svoj profil 36 odstotkov podjetij. Podjetja v večini uporabljajo družbena omrežja za oglaševanje (npr. za trženje izdelkov, storitev...) in sicer v kar 70 odstotkih. Družbena omrežja pa uporabljajo tudi za komuniciranje s strankami preko katerih pridobijo razna mnenja, uporabljajo pa tudi za iskanje novih sodelavcev ali pa vključujejo svoje stranke pri razvijanju in inoviranju novih izdelkov (Zupan, 2017b).

Ker nepridobitne organizacije nimajo zadosti znanj s področja trženja, odnosov z javnostjo, informatike, prav tako pa nimajo toliko sredstev, so se jim z razvojem informacijske tehnologije odprle nove priložnosti. Internet namreč ponuja veliko učinkovitih in cenovno ugodnih orodij. Tudi športnim društvom je informacijsko komunikacijska tehnologija prinesla nove priložnosti, predvsem na področju trženja svoje dejavnosti ali storitev, za pridobivanje novih uporabnikov (članov), partnerjev in donatorjev, za obveščanje ipd.

3.2.1.5 Povzetek ključnih okoljskih dogodkov v šahovskem društvu

Na podlagi pridobljenih podatkov sem za šahovsko društvo izdelala tabelo, v kateri so prikazani dogodki iz širšega okolja in njihovi vplivi, ki so pomembni za društvo. Tabela 10 prikazuje oceno velikosti vpliva na šahovsko društvo in kakšne so verjetnosti za njihov nastanek.

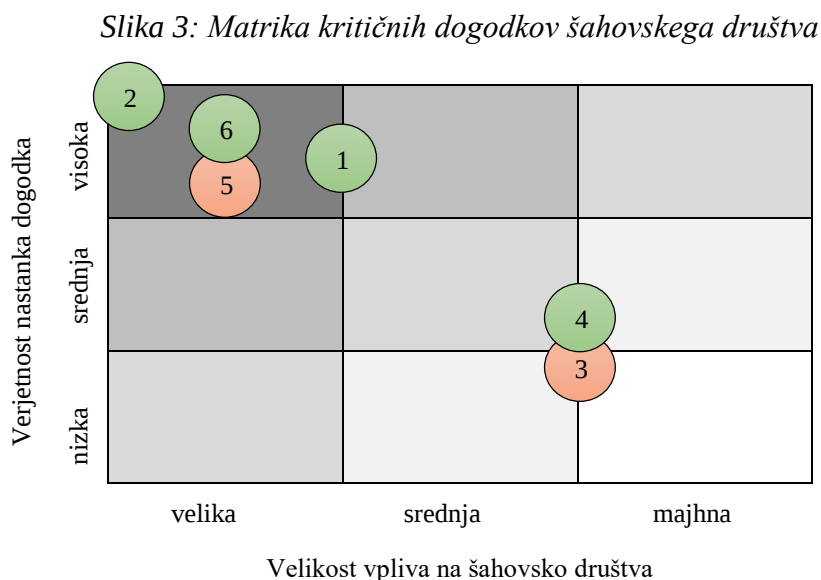
Tabela 10: Pomembnost in verjetnost okoljskih dogodkov za šahovsko društvo

Dogodek	Vpliv	Učinek*	Verjetnost**
1. Boljšanje gospodarskih razmer v Sloveniji	– Večanje kupne moči posameznikov – Povečevanje javnih sredstev namenjenim nepridobitnim organizacijam – Vse več ljudi se lahko vključi v športna društva	5	80
2. Povečuje se uporaba interneta	– Uporaba družbenih omrežij se povečuje – Večja informiranost posameznikov	7	95
3. Odseljevanje dijakov in študentov iz občine	– Zmanjšuje se število šahistov v regiji – Zmanjševanje možnosti za vodenje treningov	3	30
4. Večji poudarek na ukvarjanju s športnimi aktivnostmi	– Vse več ljudi se ukvarja s športom – Pojavljajo se nove oblike športa	3	50
5. Zmanjšujejo se javna sredstva, namenjena športu, še posebej šahu	– Skupni prihodki društva se zmanjšujejo – Manjše število sofinanciranih športnih kadrov	6	75
6. Fakulteta za šport in ŠZS nudita široko paleto znanj	– Prenos znanja v prakso bo izboljšalo športni rezultat – Ugled in zaupanje se povečuje	6	90

*Legenda: *Učinek je merjen od 1 (majhen) do 7 (velik); **Verjetnost pojava dogodka ocenjujemo med 0 in 100 odstotkov*

Vir: Lastno delo.

Slika 3 pa grafično prikazuje okoljske dogodke in njihove vplive na društvo. Dogodki so predstavljeni z zelenimi in oranžnimi krogi ter oštevilčeni s številko dogodka iz tabele 10. Vodoravna os prikazuje velikost vpliva na društvo (velika, srednja majhna), navpična os pa verjetnost njihovega nastanka (nizka, srednja, visoka).



Legenda: pravokotna polja predstavljajo kritičnost dogodka, narašča od svetle proti temnejši barvi, zelena barva v krogih predstavlja ugoden dogodek, oranžna barva pa neugoden dogodek.

Vir: Lastno delo.

3.2.2 Analiza panoge šah

Šahovsko društvo je po standardni klasifikaciji dejavnosti uvrščeno v področje kulturnih, razvedrilnih in rekreacijskih dejavnosti. Glavna dejavnost šahovskega društva je dejavnost športnih klubov (R93.120 – Dejavnost športnih klubov). Ker imamo v Sloveniji veliko društev, ki se ukvarjajo z različnimi dejavnostmi, jih ne moremo uvrstiti v isto panogo. Glede na to, da je glavni namen delovanja šahovskega društva igranje šaha, tekmovanje in strokovno izpopolnjevanje članov, sem panogo, v kateri deluje šahovsko društvo, poimenovala panoga šah.

Velikokrat se postavlja vprašanje »Kaj sploh je šah?«, vendar je težko najti pravo veljavno definicijo, saj šah nastopa v različnih oblikah, vsak posameznik pa ima povsem svojevrsten pogled nanj. Na primer: ljubitelj igra šah zato, ker mu to predstavlja sprostitev v prostem času, vele mojster, ki igra na mednarodnem tekmovanju, se bori za zmago, šahovski problemist pa želi sestaviti novo, zanimivo pozicijo ali problem. Največkrat pa slišimo, da je šah igra, šport in umetnost. Poglejmo sedaj vsak pojem posebej (ŠZS, 2002, str.10).

Šah kot igra seveda drži, saj edina od vseh iger v veliki meri izpolnjuje pričakovanja, ki naj bi jih morala vsaka igra, in sicer: zabavo, veselje, sprostitev, fantazijo, rivalstvo z

nasprotniki, simboliko življenja (šahovnica s figurami), raznolikost... Poleg tega ima šah kot igra velik pedagoški moment, saj je potrebno veliko potrpežljivosti pri računanju logičnih možnosti potez (ŠZS, 2002, str.10).

Pri sami igri potrebujemo bele in črne figure ter šahovnico s 64 črno-belimi polji. Šah kot šport pa potrebuje nekaj več. Že izraz »turnirska partija« označuje šahovsko partijo v tekmovalnem pogledu. Tako kot pri drugih tekmovanjih je tudi pri šahovskih tekmovanjih tako, da se tekmovalce naprej obvesti, da veljajo pravila za vse enako. Poleg tega ima pomembno vlogo tukaj tudi šahovska ura, ki odreja čas za partijo. Na tekmovanju je prisoten tudi sodnik, ki skrbi za tekmovanje. Sodnik pa določi turnirski odbor, kateri se v primeru kakršne koli pritožbe igralca sestane. Motivi so takšni kot pri drugih športih, in sicer s prijateljskim bojem in igralnimi sredstvi priti do častne zmage. Dobre uspehe pa si težko predstavljamo brez sodelovanja telesa in duha (ŠZS, 2002, str.10).

Šah kot umetnost ne pomeni, da je prav vsaka partija umetnost, ampak da obstajajo partije, ki presegajo okvire svojega časa s svojo dragoceno idejo. Ponavadi nas pri pregledovanju takšnih partiji prevzamejo podobni občutki kot pri opazovanju čudovite slike: občutek lepote, prijetnosti, fantazije, veličine in bogastva znanja. Takšen občutek bodo doživeli ljubitelji šaha, ki se znajo vživeti v lepoto šahovske umetnine. Šahovski mojster Dr. Tarrash je dejal: »Počutim se le kot umetnik in nikoli kot športnik.« Zanimivo misel je podal svetovni šahovski prvak Mihail Botvinik: »Ko se človek pogloblja v skrivnosti šahovske igre in se uči ceniti njeno lepoto, tedaj šah preneha biti le igra.« (ŠZS, 2002, str.10).

Iz tega lahko ugotovimo, da je šah kombinacija vsega, vendar še vedno tako kot neskončne možnosti v šahovski partiji, ki ostajajo nedorečene, ostaja tudi definicija pojma šaha kot taka odprta (ŠZS, 2002, str.10).

Poznamo različne vrste šaha (ŠZS, 2002, str.10):

- Standardni ali klasični šah – igralni čas daljši od ene ure na igralca. Danes se ponavadi uporabljajo digitalne oziroma elektronske ure, ki igralcem ob izvedbi poteze dodajo nekaj časa (ponavadi je to 30 sekund).
- Pospešeni šah – igralni čas je od 15 minut do ene ure na igralca za celo partijo.
- Hitropotezni šah – igralni čas krajši od 15 minut na igralca.
- Dopisni šah – pri tej vrsti šaha si igralci poteze pošiljajo preko spleta (včasih so pošiljali po navadni pošti), za izvedbo poteze imajo igralci nekaj dni časa. Lahko se igra več partij hkrati.
- Internetni ali spletni šah – zelo popularen v današnjem času, kjer se nasprotniki na različnih šahovskih straneh lahko pomerijo med seboj (PlayChess, Lichess, Chess.com...). Ponavadi se igra hitropotezni ali pospešeni šah z dodajanjem časa na potezo.
- Problemski šah – poznamo dve obliki: sestavljanje problemov ali študij ter reševanje problemov. Taktični primeri so ponavadi na določeno temo ali pa imajo v rešitvi nek

motiv za zmago, rešujejo pa se lahko z različnim številom potez (enopotezniki, dvopotezniki, tropotezniki, večpotezniki).

S pedagoške prakse je ugotovljeno, da igranje šaha (Jelen, 2006):

- razvija ustvarjalno mišljenje (pri reševanju šahovskih problemov),
- spodbuja intelektualni razvoj (pridobivanje navad in veščin, razvijanje logičnega mišljenja),
- vzgaja in oblikuje značaj (razvija odgovornost, samodisciplino, objektivnost, iznajdljivost, ekonomično ravnanje, nepopustljivost v na videz brezupni situaciji, premagovanje porazov...),
- omogoča strateško razmišljanje v podjetništvu in politiki,
- je koristno in privlačno za mlajše in starejše, nadarjene kot tudi manj nadarjene, zdrave in za telesno prikrajšane (priporočljivo tudi pri vzgoji predšolskih otrok)...

Leta 1924 je bila ustanovljena Mednarodna šahovska zveza (fr. Fédération Internationale des Échecs, v nadaljevanju FIDE). FIDE ima 185 držav članic, kar jo uvršča v sam vrh med mednarodnimi športnimi društvi. Vodilna je Mednarodna nogometna zveza, ki ima 211 držav članic. FIDE ima na svoji listi več kot 360.000 aktivnih turnirskih igralcev, medtem ko naj bi bilo skupno število igralcev med 200 in 300 milijonov, kar pa je zgolj ocena FIDE. Vsekakor pa spada šah danes med eno najbolj popularnih iger na svetu (Chess.com, LLC, 2017). Z vidika globalne prisotnosti pa je šah med športnimi panogami največ pridobil s pojavom interneta.

Trenutno stanje šaha v Sloveniji je naslednje:

- aktivnih je 76 šahovskih društev,
- na Šahovski zvezi Slovenije (v nadaljevanju ŠZS) je registriranih 21.877 šahistk in šahistov,
- po celotni Sloveniji je 11 regijskih centrov, ki skrbijo za razvoj mladih šahistov,
- šah je v šolski sistem umeščen kot šahovski krožek (interesna dejavnost), v nekaterih šolah pa je šah tudi izbirni predmet,
- že leta je množični osip šahistk in šahistov na prehodu iz osnovne v srednjo šolo, predvsem zato, ker na srednjih šolah ni tako poskrbljeno z vidika interesne dejavnosti kot je to v osnovnih šolah,
- izobraževanja za šahovske učitelje in mentorje še vedno niso tako razvito kot v državah, ki so bile včasih del Sovjetske zveze, tam potekajo izobraževanja šahovskih trenerjev na visokošolskih ustanovah za kulturo,
- ŠZS redno izvaja izobraževanja za pridobitev raznih licenc za šahovske in državne šahovske sodnike, mentorje šahovskega krožka na osnovnih šolah, šahovske inštruktorje in šahovske trenerje,
- v študijskem letu 2019/20 se bo na Fakulteti za šport začel izvajati izbirni predmet šah, kar bo vsekakor pripomoglo k velikemu razvoju šaha v Sloveniji.

Panogo šah bom analizirala s Porterjevim modelom petih silnic, s katerim bom naredila analizo konkurenčnosti panoge. Porterjev model petih silnic vključuje (Kos, brez datuma):

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

Analiza panoge šahovskega društva temelji na neformalnih intervjujih znotraj šahovskega društva ter na lastni presoji.

3.2.2.1 Tekmovalnost med obstoječimi društvi

Pri analizi konkurenčnega okolja šahovskega društva je prvo potrebno postaviti merila in obseg tega okolja, saj se lahko društvo srečuje s konkurenco iz različnih vidikov. Eden od vidikov je lahko ciljna skupina (notranji in zunanji uporabniki ter partnerji). Drugi vidik bi lahko bil ožja in širša dejavnost ali pa le segment šahovskih društev. Poleg tega se lahko omejimo na lokalno, regionalno ali pa državno okolje. Konkurenco pa lahko najdemo tudi iz drugih vidikov, kot je recimo finančni vidik. Tukaj gre predvsem za kandidiranje različnih društev za ista sredstva na razpisih.

Ciljno skupino uporabnikov šahovskega društva predstavljajo učenci in dijaki na območju občine. Ta okvir je kar širok, saj je društvu konkurenčna katera koli obšolska ali zunajšolska dejavnost, ki jo imajo učenci in dijaki na območju občine v svojem prostem času. Pod te obšolske ali zunajšolske dejavnosti spadajo vse športne, kulturne in družbene aktivnosti. Po drugi strani pa je sam segment »šah« preozek, saj društvo deluje in se spopada s konkurenco veliko širše.

Ker bi bila analiza panoge na državni ravni preobsežna, me je zanimala predvsem analiza na lokalni ravni. Analizirala sem konkurenčna društva, ki šahovskemu društvu konkurirajo pri razpisu LPŠ.

Lokalna skupnost je na podlagi zakonskih predpisov (Zakon o športu, Nacionalni program športa in Statut Občine) pripravila in sprejela Pravilnik za vrednotenje športnih programov v občini. S pravilnikom so določeni postopki, pogoji in merila za reguliranje in spodbujanje športa na lokalni ravni. LPŠ je dokument lokalnega proračuna s področja športa. Poleg tega je tudi izvedbeni akt, ki določa vsebino in obseg javnih financ sofinanciranih športnih programov v določenem proračunskem letu. Določa tudi oblike in načine sofinanciranja. Iz LPŠ se sofinancira (Izbrana Občina, 2018):

- izvedba športnih programov (prostočasna športna vzgoja otrok in mladine, športna vzgoja otrok in mladine s posebnimi potrebami, športna vzgoja otrok in mladine

usmerjenih v kakovostni in vrhunski šport, kakovostni šport, vrhunski šport, šport invalidov, športna rekreacija, šport starejših),

- športni objekti in površine za šport v naravi,
- razvojne dejavnosti v športu (usposabljanje in izpopolnjevanje kadrov),
- organiziranost v športu (delovanje športnih društev in zvez) ter
- športne prireditve in promocija športa.

V občini se je v letu 2018 na razpis LPŠ prijavilo 40 športnih organizacij, od tega dva nista izpolnjevala osnovnih pogojev razpisa. V analizo sem vključila dve društvi, ki sta poleg šahovskega društva na razpisu LPŠ v letu 2018 prejeli največ sredstev. To sta nogometni klub in športni klub ju-jitsu&triathlon.

Tabela 11 prikazuje sredstva, ki so bila namenjena športnim programom. Vrednotena sta bila dva elementa, in sicer strokovni kader in športni objekt.

Tabela 11: Delitev sredstev za športne programe v letu 2018

Izvajalci	Strokovni kader	Športni objekt	Skupaj
Šahovsko društvo	17.593,60	2.745,52	20.339,12
Nogometni klub	8.247,00	8.795,83	17.042,83
Športni klub ju-jitsu&triathlon	12.403,49	3.294,62	15.698,11

Vir: Javni zavod za šport izbrane Občine (2018).

Za strokovni kader je bilo v letu 2018 predvidenih 74.467,72 evrov. Največ teh sredstev sta dobila šahovsko društvo in športni klub ju-jitsu&triathlon, kar 40,28 odstotkov vseh sredstev. Vodilni izvajalci so prejeli največ sredstev predvsem zato, ker imajo večje število mladinskih tekmovalnih skupin, katere trenirajo in izobražujejo visoko usposobljeni športni kadri. Poleg tega, da sta šahovsko društvo in športno društvo ju-jitsu&triathlon med dobitniki največ sredstev, imata od leta 2013 tudi največ športnikov s kategorizacijo Olimpijskega komiteja Slovenije. Največ sredstev za športne objekte pa je prejel nogometni klub, predvsem iz naslova uporabe glavnega nogometnega stadiona, pomožnega nogometnega igrišča in športne dvorane. V skupnem seštevku pa je največ sredstev dobilo šahovsko društvo, sledita nogometno društvo in športni klub ju-jitsu&triathlon.

Tabela 12: Število udeležencev na usposabljanjih, število športnih prireditev, delež sredstev za delovanje društev in zvez v letu 2018

Postavka	Šahovsko društvo	Nogometni klub	Športni klub ju-jitsu&triathlon
Število udeležencev na usposabljanjih	5	6	3
Število športnih prireditev	1	1	1
Delež sredstev za delovanje društev in zvez (v odstotkih)	11,20	15,77	4,31

Vir: Javni zavod za šport izbrane Občine (2018).

Za usposabljanje in izpopolnjevanje športnih kadrov je bilo v letu 2018 namenjenih 1.172,91 evrov. Izpopolnjevanj se je udeležilo 35 udeležencev. Iz tabele 12 vidimo, da je največ udeležencev na usposabljanjih imel nogometni klub. V šahovskem društvu se je usposabljanj in izpopolnjevanj za šahovske trenerje udeležilo pet članov.

V letu 2018 je bilo za športne prireditve namenjenih 10.343,57 evrov. Vsakemu klubu oziroma društvu pa sta bili priznani največ dve športni prireditvi. Vsem trem proučevanim društvom oziroma klubom je bila priznana ena prireditev.

Za pridobitev sredstev za delovanje društev in zvez je bilo potrebno izpolnjevati več kriterijev, in sicer (Izbrana Občina, 2018).

- število članov s plačano članarino,
- število registriranih tekmovalk in tekmovalcev pri Nacionalni panožni zvezi,
- število let neprekinjenega delovanja društva in
- članstvo v občinski Športni zvezi.

V letu 2018 je bilo za delovanje društev in zvez namenjenih 79.015,80 evrov. Največ sredstev za delovanje društev je prejel nogometni klub. Šahovsko društvo je bilo z 11,20 odstotka na drugem mestu. Športni klub ju-jitsu&triathlon pa je zasedel 7. mesto.

Tekmovalnost med društvi pri pridobivanju sredstev je vsako leto večja, povečuje pa se tudi število društev oziroma klubov, ki se prijavljajo na razpis LPŠ. Kljub velikemu številu klubov, ki se prijavljajo na razpis LPŠ pa je šahovsko društvo še vedno med večjimi prejemniki proračunskih sredstev. To zagotavlja predvsem s kvalitetnim in sistemskim delom z mladimi, ki posledično omogočajo doseganje odličnih rezultatov. Najmanj sredstev šahovsko društvo dobi iz naslova nastopov, ki je posebnost občine v kateri deluje društvo.

Omenila bi, da ima na višino sredstev za šport na lokalnem nivoju, predvsem pa na njeno razdelitev velik vpliv tudi lokalna politika, ki na eni strani določa višino sredstev za šport, na drugi strani pa sooblikuje pravilnik LPŠ, ki določa kriterije za delitev sredstev. V izbrani občini je trenutna težnja naklonjena ekipnim športom z žogo, ki so trenutno največja konkurenca pri pridobivanju sredstev na lokalnem nivoju izbranemu šahovskemu društvu.

Poleg tega pa je nogometni klub zaradi popularnosti nogometa v veliki prednosti predvsem pri pridobivanju mladih športnikov, kakor tudi pokroviteljev in sponzorjev. Čeprav je šah v svetu zelo popularen in prepoznaven, pa v Sloveniji temu žal še ni tako.

Ocenjujem, da bi bilo smiselno šah predstaviti kot vzgojno orodje, ki učencem pomaga tudi pri boljših učnih uspehih, boljši koncentraciji, spominu... S tem bi lahko povečali konkurenčnost do drugih bolj popularnih športov.

3.2.2.2 Nevarnost substitutov

Šahovsko društvo svojim članom nudi celoletno, aktivno, športno, rekreativno in vzgojno izobraževalno preživljanje prostega časa. Poleg šahovskih pravil, ki se jih otroci naučijo v okviru šahovske šole pa želijo mentorji in trenerji, da otroci pridobijo tudi delovne navade, ki so prav tako zelo pomembne v življenju.

Zaradi specifičnosti šahovske igre je nevarnost substitutov velika, predvsem s strani ekipnih športov, ki so bolj popularni in atraktivni. Za doseganje dobrih rezultatov je pri šahu potrebno veliko več truda in časa, kar tudi današnja mladino odvrča od šaha oziroma jih bolj zanimajo konkurenčni športi. Poleg tega, da je šah individualni šport, kjer so obremenitve posameznika večje kot so v skupinskih športnih pa je šah zelo zahteven tudi s psihološkega vidika. Po besedah nekdanjega svetovnega prvaka Garija Kasparova, spada šah s psihološkega vidika med najbolj brutalne športe, kar pri šahu povzroča zelo velik osip, ki je kar 95 odstotni. To je podatek, ki v panogi šah dela največje preglavice.

S stroškovnega vidika pa postaja šah, predvsem tekmovalni zelo zahteven, saj so na eni strani stroški ukvarjanja s šahom veliki, pridobivanje sredstev zaradi manj popularne panoge pa sila težki. Zato se v številnih krajih tekmovalno s šahom ukvarjajo predvsem otroci staršev, ki si to finančno lahko privoščijo. Pri proučevanju društva zaenkrat temu še ni tako, saj kot je razvidno iz zgornjih raziskav, uspe društvo za svoje delovanje pridobiti kar precej potrebnih sredstev.

3.2.2.3 Pogajalska moč udeležencev

Kupci izkoriščajo svojo pogajalsko moč tako, da zahtevajo od svojih dobaviteljev zniževanje cen, pridobitev dodatnih storitev in boljšo kakovost. Kadar je na trgu veliko število ponudnikov in majhno število kupcev, je pogajalska moč visoka. To pa pomeni, da je v tem primeru kupec tisti, ki določa ceno. In obratno, če je na trgu manj ponudnikov in več kupcev.

Šahovsko društvo svoje bodoče člane spodbuja k včlanitvi preko različnih aktivnosti, kot so sodelovanje s panožno zvezo, vrtci, šolami ter z organiziranjem poletnih delavnic. Med poletjem društvo poleg poletnih delavnic v okviru mednarodnega dneva šaha organizira druženje s šahisti ter z igranjem simultanke privablja obiskovalce, da se pomerijo z najboljšimi šahisti društva. Udeleženci šahovskega društva so predvsem mladi, stari od 6 do 17 let. Poleg tega se lahko klubskih tekmovalnj udeležujejo tudi mlajši od 6 let ter starejši od 17 let. V večini primerov so člani društva razporejeni v skupine glede na starost, predvsem zaradi vzgojnega procesa, ki naj bi bil bolj učinkovit, saj imajo posamezniki iste starosti določene skupne interese in značilnosti. V primeru, da imajo nekateri posamezniki več predznanja pa te posameznike premestijo v višjo starostno skupino.

Šahovska panoga ima še veliko število potencialnih udeležencev. Ker je šahovsko društvo na lokalni ravni edino z njihovo aktivnostjo, je povpraševalcev več kot ponudnikov, kar

pomeni, da povpraševalci ne morejo bistveno vplivati na ceno ter imajo minimalen delež na trgu povpraševanja. Poleg tega panožna zveza sodeluje z lokalnimi društvi z različnimi storitvami in jim pomaga pri oblikovanju novih programov.

3.2.2.4 Pogajalska moč donatorjev in sponzorjev

Šahovsko društvo nudi svojim udeležencem storitveno dejavnost, ki je socialne narave. Storitve temeljijo na specifičnih znanjih in sposobnostih, ne pa na materialnih sredstvih oziroma virih. Zato pogajalske moči dobaviteljev v proučevani panogi ne moremo analizirati. Imajo pa na društvo vpliv različni donatorji in sponzorji, kot so samostojni podjetniki, manjša in velika podjetja, državne institucije in posamezniki, ki jim zagotavljajo sredstva za izpolnjevanje njihovega poslanstva. S takšnim načinom podjetja in institucije pozitivno vplivajo na družbo. Je pa tukaj veliko odvisno od vodstva organizacij, kako oni vplivajo na dejanski razvoj v praksi.

V šahovskem društvu so prihodki s strani sponzorjev in donatorjev ter državnih institucij med letoma 2015 in 2018 predstavljali med 4,9 in 11,8 odstotkov celotnih prihodkov. Ta podatek prikazuje, da je v šahovski panogi kar težko pridobiti sponzorska in donatorska sredstva, sploh zaradi ostalih bolj popularnih športov, kot so nogomet, košarka, rokomet.

V Sloveniji imamo še vedno veliko število nepridobitnih organizacij, ki za svoje delovanje obvezno potrebujejo sponzorska in donatorska sredstva. Ta sredstva pa so omejena, substituti, ki pa bi nadomestili ta sredstva pa ne obstajajo.

3.2.2.5 Vstopne ovire v panogo

Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo šah s kapitalskega vidika je visoka, saj začetni kapital delujočega kot novega društva je sorazmerno nizek. Potrebna je šahovska učilnica in šah s šahovsko uro.

Težave novih potencialnih konkurentov v panogo pa se pojavijo v nadaljevanju, kjer sta izraziti dve zadevi. Prva je zagotavljanje sredstev, predvsem za tekmovalni del, saj konkurent brez tradicije in ustreznih rezultatov praktično ne more vstopiti v sistem financiranja v okviru LPŠ. Druga težava pa je pridobivanje na eni strani novih tekmovalcev, saj je za to potreben ustrezen sistem, ki se gradi leta, upoštevati pa je potrebno, da je osip izjemno velik (cca. 95 odstotkov). Na drugi strani pa nov konkurent potrebuje čas za pridobitev ustreznega strokovnega kadra, ki ga v panogi šah definitivno primanjkuje.

Naj omenim, da je število tekmovalcev, ki so v trenažnem procesu zelo povezano s financiranjem v okviru LPŠ, saj je številčnost članov društva oziroma tekmovalcev zelo pomembna postavka za pridobivanje sredstev iz naslova LPŠ.

Skupno gledano so ovire v panogo šah za nove konkurente zelo velike in v praksi zelo redke.

3.2.2.6 Ocena privlačnosti panoge

Panoga je privlačna, če na trgu ni nobenega substituta, če ni velikega rivalstva med konkurenco, v primeru ko so udeleženci v slabi pogajalski poziciji, v primeru, ko so donatorji ali sponzorji v slabi pogajalski poziciji ter kadar so vstopne ovire v panogo visoke. Tabela 13 prikazuje oceno privlačnosti panoge za šahovsko društvo v skladu s Porterjevim modelom petih silnic.

Tabela 13: Ocena privlačnosti panoge

KLJUČNI DEJAVNIKI	OCENA PRIVLAČNOSTI PANOGA		
	Nizka	Srednja	Visoka
Tekmovalnost med obstoječimi društvi			X
Nevarnost substitutov			X
Pogajalska moč udeležencev	X		
Pogajalska moč donatorjev in sponzorjev			X
Vstopne ovire v panogo			X

Vir: Lastno delo.

Ocena privlačnosti panoge šah na osnovi tabele 13 kaže, da panoga ni privlačna za nove konkurente. Iz prakse je razvidno, da prej kakšen obstoječi nosilec v panogi preneha z aktivnim delovanjem ali enostavno preneha delovati kot pravni subjekt. V zadnjih letih se je število aktivnih slovenskih šahovskih klubov z 90 zmanjšalo na 76.

Analiza panoge vodstvu društva pomaga pri pripravi strategije za dolgoročno izpolnjevanje svojega poslanstva. S tem si društvo pomaga tudi pri oblikovanju svojih konkurenčnih prednosti, ki jim bodo pomagale pri konkuriranju. Ker društvom največjo težavo v njihovi panogi predstavlja iskanje sponzorjev, donatorjev in novih tekmovalcev, morajo društva ravno na teh področjih najti uspešno strategijo.

3.3 Strateška analiza poslovanja šahovskega društva

Na podlagi neformalnega pogovora s predsednikom sem ugotovila, da šahovsko društvo nima opredeljenega poslanstva, vizije, temeljnih vrednot, niti strateških ciljev. Zato bom v nadaljevanju izdelala predlog poslanstva, vizije, temeljnih vrednot, strategije in strateških ciljev. Na koncu poglavja pa sledi še finančna analiza poslovanja šahovskega društva za obdobje 2014–2018.

3.3.1 Poslanstvo, vizija in temeljne vrednote

Društvo mora imeti v poslanstvu definirano s čim se društvo ukvarja oziroma kaj dela, na kakšen način in zakaj ter v čem se razlikuje od ostalih društev. Poleg tega je pomembno, da je poslanstvo dosegljivo oziroma izvedljivo ter da člane motivira.

Predlagam, da se poslanstvo šahovskega društva glasi: Želimo ustvarjati dobre pogoje pri razvoju šaha med mladimi. Skrbimo, da imajo nadarjeni mladi šahisti in šahistke možnost tekmovati na državnih in mednarodnih tekmovanjih. Mladim pomagamo vzpostaviti povezavo med igranjem šaha in vsakdanjim življenjem.

Predlagano poslanstvo ne obljublja preveč in je dosegljivo, saj društvo že sedaj izvaja treninge na visokem nivoju ter članom omogoča, da tekmujejo na najvišjih tekmovanjih. Članom društva in bodočim šahistom bo to predstavljalo dodaten izziv in motivacijo za naprej.

Prav tako je za društvo pomembna tudi vizija, ki je usmerjena v prihodnost. Opredeljena vizija bi društvu pomagala pri uresničevanju poslanstva, s katerim bi društvo privabilo člane, ki podpirajo njihovo vizijo.

Predlog vizije za šahovsko društvo naj se glasi: V šahovskem društvu želimo nadaljevati s širitvijo baze mladih šahistk in šahistov, dograjevali in nadgrajevali bomo uspešno delo klubske šahovske šole tako na kadrovskem kot tudi na področju računalniške opreme, ki je potrebna za nemoteno delo šole. V prihodnjih petih letih želimo dobiti nagrado ŠZS za naj klub tako med člani kakor tudi med mladimi.

Prav tako so pomembne tudi temeljne vrednote. Šahovskemu društvu bi predlagala naslednje temeljne vrednote, za katere bi se morali zavzemati člani ter se pri uresničevanju namena šaha ravnati po njih. To so:

- **Razvoj** – razvoj na področju šahovske igre in spodbujanje osebne rasti članov šahovskega društva.
- **Strokovnost** – skrb za ustrezno usposabljanje kadra ter spodbujanje šahovskih mentorjev, trenerjev in šahovskih sodnikov k nenehnemu nadgrajevanju znanja.
- **Sodelovanje** – spodbujanje aktivnega sodelovanja med svojimi člani in zunanjimi sodelavci/trenerji ter sponzorji in donatorji.
- **Zanesljivost** – skrb za odgovoren odnos do dela, predvsem težiti k temu, da trenerji in mentorji svoje znanje prenašajo zanesljivo.
- **Prilagodljivost** – pri svojem delu se prilagajajo potrebam posameznikov, širši javnosti in okolju.

3.3.2 Strateški načrt

Ker sta poslanstvo in vizija šele temelj na katerem lahko šahovsko društvo gradi svojo strategijo, je potrebno imeti tudi strateški načrt, v katerem so opisani natančni in jasni cilji, ki povedo, kaj si želimo doseči. Na osnovi neformalnega pogovora s predsednikom društva smo identificirali glavne cilje šahovskega društva, in sicer:

- povečanje števila članov s plačano članarino na 80 do leta 2025 in povečanje tržnega položaja v občini,
- povečati število kategoriziranih športnikov,
- ohranjanje zadovoljstva šahistk in šahistov nad oceno 3,5,
- okrepitev šahovskega društva na področju kadrov,
- posodobitev izobraževalnega sistema,
- krepitev blagovne znamke šahovskega društva,
- povečanje števila šahovskih tekmovanj v občini,
- povečanje letnega proračuna za 30 odstotkov do leta 2023 in
- povečati število druženj med člani, starši in sorodniki članov.

V tabeli 14 so prikazane strategije in projekti, ki smo jih določili k vsakemu cilju. Strategije in projekti bodo društvu v pomoč pri uresničevanju zastavljenih ciljev.

Tabela 14: Strateško načrtovanje izbranih ciljev šahovskega društva

Strateški cilji	Strategija in projekt
Povečanje števila članov s plačano članarino na 80 do leta 2025 in povečanje tržnega položaja v občini	– Povečati število šahovskih krožkov v občini – Pridobiti in za šah navdušiti še več mladih – Sodelovanje z ostalimi lokalnimi društvi – Motiviranje članov in morebitnih potencialnih članov – Delovanje razširiti na širšo okolico – Trženjske animacije
Povečati število kategoriziranih športnikov	– Spodbujanje članov, da se udeležujejo tekmovanj, ki prinašajo kategorizacijo
Ohranjanje zadovoljstva šahistk in šahistov nad oceno 3,5	– Prednost ima zadovoljstvo članov in individualnem pristop – Materialne ugodnosti – Izboljšati informiranost članov
Okrepitev šahovskega društva na področju kadrov	– Izobraziti potencialne mlade šahistke in šahiste za strokovno delo v šahu – Zmanjšanje zunanjih strokovnih izvajalcev
Posodobitev izobraževalnega sistema	– Priprava programa izobraževanj – Izvedba izobraževanj
Krepitev blagovne znamke šahovskega društva	– Poudariti uspehe, ki jih dosegajo člani šahovskega društva na tekmovanjih po Sloveniji in v tujini
Povečanje števila šahovskih tekmovanj v občini	– Organizacija enodnevnega mednarodnega turnirja v pospešenem ali hitropoteznem šahu – Organizacija zaprtega, večdnevnega kategornega turnirja v klasičnem šahu, – Organizacija odprtega tridnevnega turnirja v klasičnem šahu
Povečanje letnega proračuna za 30 odstotkov do leta 2023	– Prijava na vse razpise s področja financiranja športnih programov – Dosegati najvišja možna sredstva na prijavljenih razpisih – Povečati število donatorjev in sponzorjev

se nadaljuje

Tabela 14: Strateško načrtovanje izbranih ciljev šahovskega društva (nadaljevanje)

Strateški cilji	Strategija in projekt
Povečati število druženj med člani, starši in sorodniki članov	– Povezati se z lokalnimi društvi (npr. z društvom pohodnikov in z njimi organizirati pohod) – Organizacija simultanke v centru mesta z najboljšimi šahisti društva – Organizacija enodnevnega izleta – Organizacija piknika med poletnimi meseci

Vir: Lastno delo.

3.3.3 Analiza finančnih in nefinančnih kazalnikov v obdobju 2014–2018

Finančna analiza je tudi v šahovskih društvih zelo pomembna, čeprav ni njihov glavni cilj ustvarjanje dobička, ampak izpolnjevanje njihovega poslanstva. Pomembna je tako kot v zasebnem sektorju, saj brez pozitivnega poslovanja društvo dolgoročno ne bo moglo poslovati. V nadaljevanju sem naredila analizo finančnih in nefinančnih kazalnikov.

3.3.3.1 Analiza finančnih kazalnikov

Pri analizi finančnih kazalnikov sem analizirala kazalnike stanja financiranja, plačilne sposobnosti, gospodarnosti in dobičkonosnosti.

V tabeli 15 so prikazani izračunani kazalniki, ki sem jih pridobila iz IPI in BS šahovskega društva.

Tabela 15: Finančni kazalniki šahovskega društva za obdobje 2015–2018

KAZALNIK	2015	2016	2017	2018
Kazalnik stanja financiranja				
Delež sklada v virih sredstev (v odstotkih)	47,99	97,43	70,79	51,23
Delež dolgov v virih sredstev (v odstotkih)	50,10	2,70	29,21	48,77
Kazalnik plačilne sposobnosti				
Pospešeni koeficient	0,47	23,64	2,37	1,45
Hitri koeficient	0,23	20,56	1,73	1,11
Kazalniki gospodarnosti				
Kazalnik gospodarnosti poslovanja	1,00	1,11	0,93	0,98
Kazalnik celotne gospodarnosti	1,00	1,11	0,93	0,98
Kazalnik dobičkonosnosti				
Čista dobičkonosnost prihodkov	0	0,10	-0,08	-0,02

Vir: Izbrano šahovsko društvo (2015a), Izbrano šahovsko društvo (2016a), Izbrano šahovsko društvo (2017a), Izbrano šahovsko društvo (2018a) in lastni izračuni.

Delež sklada v virih sredstev je bil v šahovskem društvu najnižji leta 2015, nato je v letu 2016 znašal kar 97,43 odstotka, v zadnjih letih pa se je ponovno znižal, zaradi negativnega poslovnega izida. Če pogledamo še delež dolgov v virih sredstev, ugotovimo, da šahovsko društvo ni zadolženo. Vrednost kazalnika je bila najvišja v letu 2015, zaradi povečanja

kratkoročnih poslovnih obveznosti. V letu 2016 se je vrednost kratkoročne obveznosti zmanjšala, kar je vplivalo tudi na zmanjšanje vrednosti kazalnika. V zadnjih dveh letih se je vrednost kazalnika ponovno povečala, predvsem zaradi kratkoročnih poslovnih obveznosti.

Vrednost hitrega koeficienta je bila najvišja v letu 2016, ko je znašala kar 20,56. Razlog za to je povečanje denarnih sredstev, ki jih je šahovsko društvo prejelo za projekte v letu 2017. Hitri koeficient je v letih 2017 in 2018 bil večji od 1, kar pomeni, da je društvo sposobno poravnati kratkoročne obveznosti z likvidnimi sredstvi (denarna sredstva in kratkoročne finančne naložbe). Če denarnim sredstvom in kratkoročnim finančnim naložbam dodamo še kratkoročne poslovne terjatve dobimo pospešeni koeficient. Tudi pospešeni koeficient je močno narasel v letu 2016. V zadnjih štirih letih je bil vedno višji od 1, razen leta 2015. To pomeni, da šahovsko društvo svoje kratkoročne obveznosti poravnava v celoti. Kar tudi pomeni, da je bilo šahovsko društvo v proučevanem obdobju plačilno sposobno.

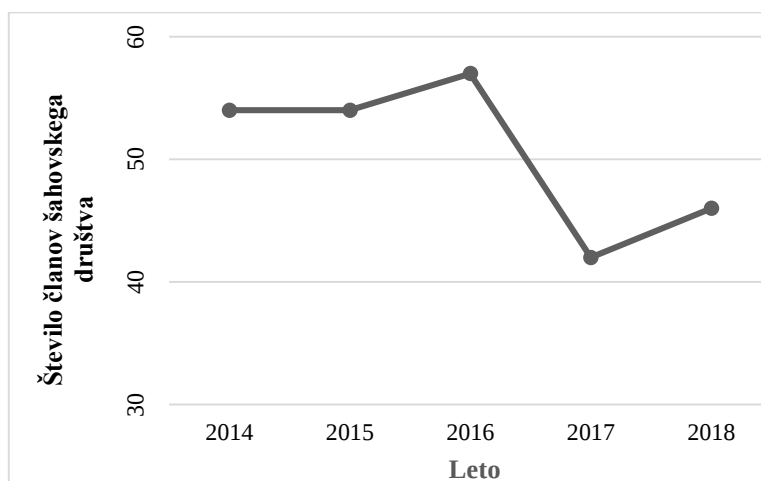
Vrednosti koeficienta gospodarnosti poslovanja in celotne gospodarnosti sta bila v letih 2017 in 2018 manjša od 1, kar pomeni, da je imelo šahovsko društvo presežek odhodkov nad prihodki. Zaradi tega je tudi koeficient čiste dobičkonosnosti prihodkov negativen. V proučevanem obdobju sta bila koeficienta povsem enaka, saj šahovsko društvo v tem obdobju ni imelo finančnih in drugih odhodkov. Čista dobičkonosnost prihodkov se je v zadnjem letu znižala, vendar je še vedno negativna. Razlog za to so predvsem višji stroški storitev, ki pa jih je društvo glede na leto 2017 že malenkost znižalo.

Na podlagi analize finančnih kazalnikov lahko trdimo, da šahovsko društvo uspešno posluje. V zadnjem letu je društvo uspelo zmanjšati izgubo. Če bodo v prihodnje še zmanjšali stroške lahko pričakujemo, da bo društvo ponovno začelo poslovati z dobičkom. Ker pa cilj šahovskega društva ni zgolj dosežati dobiček, temveč uresničevati svoje poslanstvo, sem v nadaljevanju analizirala še nefinančne kazalnike šahovskega društva.

3.3.3.2 Analiza nefinančnih kazalnikov

Sledi analiza nefinančnih kazalnikov pri kateri bom za preučevano obdobje analizirala gibanje števila članov glede na plačane članarine, njihovo starostno strukturo, število individualnih in skupinskih treningov ter število uvrstitev med najboljše tri na državnem prvenstvu in število članov, ki so se udeležili največjih mednarodnih tekmovanj. Slika 4 prikazuje gibanje števila članov šahovskega društva za obdobje 2014–2018.

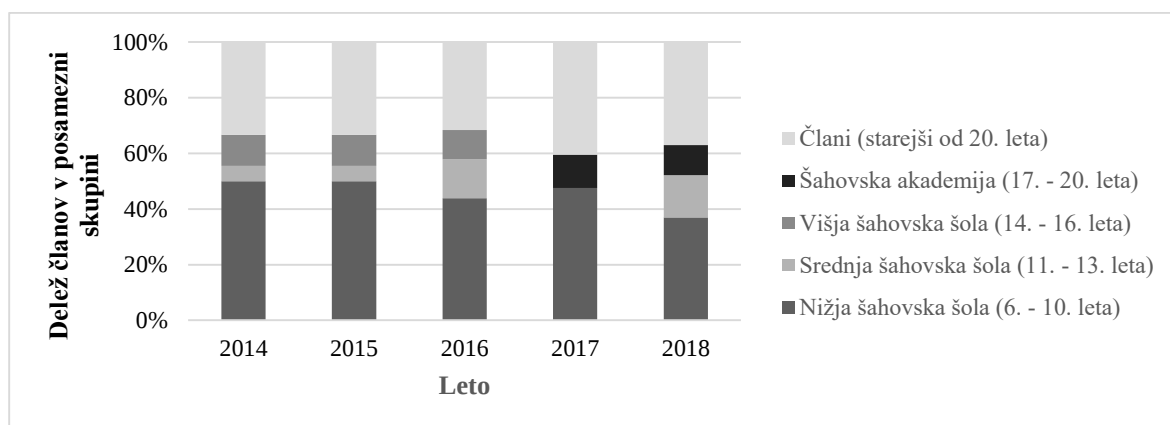
Slika 4: Gibanje števila članov glede na plačane članarine v obdobju 2014–2018



Vir: Izbrano šahovsko društvo (2014b), Izbrano šahovsko društvo (2015b), Izbrano šahovsko društvo (2016b), Izbrano šahovsko društvo (2017b) in Izbrano šahovsko društvo (2018b).

Iz slike 4 je razvidno, da je v letu 2017 članarino plačalo 17 članov manj kot leto prej. V letu 2018 se je število članarin ponovno povečalo. V povprečju je v zadnjih petih letih članarino plačalo 50 članov.

Slika 5: Starostna struktura šahovskega društva glede na plačane članarine v obdobju 2014–2018



Vir: Izbrano šahovsko društvo (2014b), Izbrano šahovsko društvo (2015b), Izbrano šahovsko društvo (2016b), Izbrano šahovsko društvo (2017b), Izbrano šahovsko društvo (2018b) in lastni izračuni.

Slika 5 kaže, da največji delež članov predstavlja skupina Nižja šahovska šola, v kateri so mladi stari med 6 in 10 let. V letu 2018 se je število teh članov zmanjšalo. Razlog za to je bil zanimanje za drug šport. V letu 2017 skupine Srednja šahovska šola ni bilo, saj so se prav vsi člani te skupine prenehali ukvarjati s šahom. Prav tako ni bilo skupine Višja šahovska šola. Razlog je napredovanje članov v šahovsko akademijo. V letu 2018 ima društvo

ponovno Srednjo šahovsko šolo. Višje šahovske šole pa ni zaradi pomanjkanja primernih članov med 14. in 16. letom starosti. Šahovsko akademijo predstavljajo mladi stari med 17. in 20. letom starosti. Prav ta skupina predstavlja tudi bodoče mlade trenerje v šahovski šoli. Nekateri že prostovoljno pomagajo pri izvedbi skupinskih in individualnih treningov ter tako prenašajo znanje na mlajše.

Tabela 16 prikazuje število realiziranih ur individualnih in skupinskih treningov ter število usposabljanj v obdobju 2014–2018.

Tabela 16: Število individualnih in skupinskih treningov, število usposabljanj in število udeležencev na usposabljanjih za trenerje v obdobju 2014–2018

Postavka	2014	2015	2016	2017	2018
Število individualnih treningov (v urah)	378,5	342,5	247	351	600,5
Število skupinskih treningov (v urah)	439	525	504	383,5	364
Število usposabljanj za trenerje	3	3	3	3	4

Vir: Izbrano šahovsko društvo (2014c), Izbrano šahovsko društvo (2015c), Izbrano šahovsko društvo (2016c), Izbrano šahovsko društvo (2017c) in Izbrano šahovsko društvo (2018c).

V proučevanem obdobju so v šahovskem društvu izvedli kar 4.125 ur treningov. Iz tabele je razvidno, da se je v letu 2018 povečalo izvajanje individualnih treningov. Razlog za povečanje individualnih ur treningov so dobri tekmovalni rezultati tekmovalcev, ki so že bili vključeni v individualne treninge. Število ur skupinskih treningov pa se je v letu 2018 glede na leto 2015 zmanjšalo, predvsem zaradi manjšega števila skupin. Šahovsko društvo je v proučevanem obdobju v povprečju izvedlo 3,2 usposabljanji za trenerje.

Tabela 17: Število uvrstitev članov šahovskega društva med najboljše tri na državnem prvenstvu ter število članov, ki so nastopili na največjih mednarodnih tekmovanjih za obdobje 2014–2018

Postavka	2014	2015	2016	2017	2018
1. mesto na državnem prvenstvu	4	3	5	6	5
2. mesto na državnem prvenstvu	1	11	6	2	3
3. mesto na državnem prvenstvu	1	4	3	3	0
Udeležba na evropskem prvenstvu	0	1	1	6	3
Udeležba na svetovnem prvenstvu	1	0	0	0	4
Udeležba na šahovski olimpijadi	1	0	1	0	1

Vir: Izbrano šahovsko društvo (2014c), Izbrano šahovsko društvo (2015c), Izbrano šahovsko društvo (2016c), Izbrano šahovsko društvo (2017c) in Izbrano šahovsko društvo (2018c).

Iz tabele 17 je razvidno, da so člani v proučevanem obdobju zelo dobro nastopali na državnih, evropskih in svetovnih prvenstvih ter na šahovski olimpijadi. Od leta 2014 do 2018 je šahovsko društvo imelo 23 državnih prvakov, 23 državnih podprvakov in 11 uvrstitev na 3. mesto na državnem prvenstvu. Poleg tega je šahovsko društvo na evropskem prvenstvu zastopalo 11 članov, na svetovnem prvenstvu 5 članov, šahovske olimpijade pa so se

udeležili trije člani. Vsi ti rezultati kažejo, da je šahovsko društvo kljub majhnemu številu članov zelo uspešno tako na državni kot tudi na mednarodni ravni.

3.4 SWOT analiza šahovskega društva

V nadaljevanju je predstavljena SWOT analiza oziroma analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. V SWOT analizi so povzete ključne ugotovitve, ki smo jih pridobili iz analize zunanjega okolja društva ter strateške analize poslovanja. Prednosti in slabosti društva izhajajo iz notranjega okolja, medtem ko priložnosti in nevarnosti društva izhajajo iz zunanjega okolja. SWOT analiza je prikazana v tabeli 18.

Tabela 18: SWOT analiza šahovskega društva

PREDNOSTI	SLABOSTI
– Dolgoletna tradicija – Predano vodstvo – Veliko potencialnih udeležencev – Pedagoški pristop – Komunikacija znotraj društva je kakovostna – Velika količina treningov – Velika tekmovalna uspešnost – Dobra prepoznavnost – Trenerski kader se pomlajuje – Izpolnjeni kriteriji za črpanje javnih sredstev	– Število članov s plačano članarino niha – Premalo število usposobljenih trenerjev, nekateri nimajo ustrezne izobrazbe – Vodstvena ekipa je maloštevilčna
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
– Gospodarske razmere se izboljšujejo – Vsako leto občina razdeli javna sredstva, ki so namenjena sofinanciranju športnih programov – Razvoj družbenih omrežij in interneta – Številni izstopi šahistk in šahistov iz ostalih klubov – Povečano zanimanje šol za vodenje šahovskih krožkov – Vse več staršev od otrok se zanima za šah in tekmuje na različnih tekmovanjih – Moderno opremljene šahovske učilnice	– Zmanjševanje javnih sredstev za šah – Pomanjkanje sponzorjev – Vse večje število substitutov

Vir: Lastno delo.

4 MODEL URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV ŠAHOVSKEGA DRUŠTVA

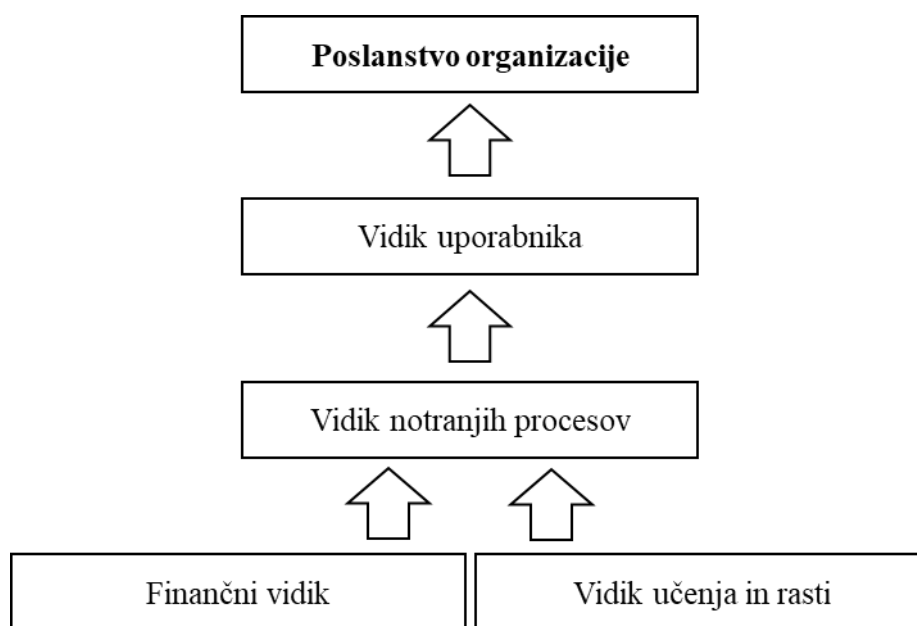
Za analizo uravnoteženega sistema kazalnikov v šahovskem društvu sem se odločila, ker je to celovit sistem, ki nam omogoča, da pravočasno odkrijemo in odpravimo morebitne težave, ki bi lahko nastale v organizaciji. S tem sistemom lahko neprekinjeno spremljamo uspešnost organizacije.

Pri analizi uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti bom analizirala štiri vidike, in sicer:

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

Pri vseh štirih vidikih sem opredelila strateške cilje, za katere je pomembno, da so med seboj povezani (k cilju celotne enote vodi cilj posamezne enote). Kot merilo za doseganje posameznega cilja sem postavila več kazalnikov. Za izračun posameznih kazalnikov je potrebno zagotoviti podatke, na osnovi katerih se nato presodi uspešnost društva. Ker je šahovsko društvo prostovoljna organizacija in je njihov cilj izvajanje poslanstva in ne ustvarjanje dobička, je potrebno celoviti sistem kazalnikov prilagoditi. Slika 6 prikazuje prilagojen celoviti sistem uravnoteženih kazalnikov za šahovsko društvo.

Slika 6: Predlog celovitega sistema uravnoteženih kazalnikov za šahovsko društvo



Vir: Prirejeno po Šmerc (2015, str. 42).

V nadaljevanju bodo za vse štiri vidike predstavljeni strateški cilji in njihovi kazalniki. Za nekatere kazalnike sem lahko na podlagi zbranih podatkov in izračunov podala tudi vrednosti.

4.1 Vidik uporabnika

Vidik uporabnika je v šahovskem društvu najpomembnejši vidik. Uporabniki (člani) so ključni člen za obstoj šahovskega društva. Ključne uporabnike storitev šahovskega društva predstavljajo osebe, ki se rade v prostem času ukvarjajo s šahom.

Z vidika uporabnika so za šahovsko društvo pomembni naslednji strateški cilji:

- rast zadovoljstva uporabnikov,
- ohranjanje in pridobivanje novih članov v šahovski šoli in
- rast ugleda in prepoznavnosti šahovskega društva.

Ker je poslanstvo šahovskega društva ustvarjanje dobrih pogojev pri razvoju šaha med mladimi, je za društvo zelo pomembno zadovoljstvo vseh članov, ki prihajajo na treninge. Njihovo zadovoljstvo je torej ključnega pomena. Za uspešnost šahovskega društva je pomembno izpolnjevanje njihovih pričakovanj. Poleg tega pa je za društvo pomembno tudi ohranjanje njihovih članov in pridobivanje novih članov v šahovsko šolo, saj zadostno število članov pomaga šahovskemu društvu pri izpolnjevanju njihovega poslanstva. V šahovskem društvu pa si želijo tudi rasti ugleda in prepoznavnosti. Za spremljanje uspešnosti z vidika uporabnika v šahovskem društvu lahko uporabimo številne kazalnike. V tabeli 19 so prikazani strateški cilji in predlagani kazalniki.

Tabela 19: Strateški cilji in kazalniki z vidika uporabnika

	Strateški cilj	Predlagani kazalnik
U1	Rast zadovoljstva uporabnikov	– Stopnja zadovoljstva uporabnikov – Število pritožb
U2	Ohranjanje in pridobivanje novih članov v šahovsko šolo	– Število članov v šahovski šoli – Delež novih članov v šahovski šoli – Število članov s plačano članarino – Število obiskov v šahovski šoli – Število učencev na šahovskih krožkih na osnovnih šolah v občini – Delež objav na spletni strani in družbenih omrežjih s sporočilom o članstvu
U3	Rast ugleda in prepoznavnosti šahovskega društva	– Prepoznavnost šahovskega društva – Delež rasti objav in negativnih objav – Doseg objav na Facebooku – Število novih sledilcev na Facebooku

Vir: Lastno delo.

Kot je razvidno iz tabele 19 sta v okviru strateškega cilja rast zadovoljstva predvidena dva kazalnika. Prvi je stopnja zadovoljstva uporabnikov, drugi pa je število pritožb.

Stopnjo zadovoljstva uporabnikov je najlažje izmeriti s pomočjo ankete oziroma anketnega vprašalnika. Uporabniki lahko na takšen način anonimno izrazijo svoje nezadovoljstvo ali zadovoljstvo. V šahovskem društvu zaenkrat še ne izvajalo anketiranja s svojimi člani. Ker

pa se zavedajo pomena kakovosti storitev, ki jih ponujajo svojim članov, bodo v prihodnje začeli z merjenjem uspešnosti zadovoljstva. Šahovsko društvo bi moralo vsaj enkrat letno pripraviti anketni vprašalnik o zadovoljstvu članov. Z anketo bo vodstvo društva pridobilo različne informacije o zadovoljstvu članov in njihovih željah.

Anketa o zadovoljstvu članov naj vsebuje naslednja vprašanja:

- Kako ste zadovoljni z delom vašega trenerja?
- V kolikšni meri ste zadovoljni z vsebino treningov oziroma predavanj v šahovski šoli?
- Kako bi ocenili način preverjanja in ocenjevanja v šahovski šoli?
- Kako ste zadovoljni z znanjem, ki ste ga do sedaj pridobili v šahovski šoli?
- Kako ste zadovoljni z organizacijo dela v društvu?
- Kako ste zadovoljni s komunikacijo med kolektivom društva in vami?
- Kako ste zadovoljni z obveščanjem o aktivnostih v društvu?
- Kako ste zadovoljni z obveščanjem o odpadlih treningih?
- Kako ste zadovoljni z nagrajevanjem?
- Kako ste zadovoljni s strokovno literaturo oziroma z učnim gradivom, ki vam je na voljo pri izobraževanju?
- Kako bi ocenili ustreznost prostorov šahovskega društva?
- Kako bi ocenili ustreznost šahovske opreme, ki vam je na voljo v šahovskem društvu?
- Kako ste zadovoljni s spletno stranjo šahovskega društva?

Rezultate ankete bi izračunali s kazalnikom – povprečna ocena zadovoljstva članov. Ciljna vrednost kazalnika naj predstavlja vsaj 70 odstotkov zadovoljnih članov oziroma povprečno vrednost odgovorov (nad 3,5). Stopnjo zadovoljstva uporabnikov bi spremljali letno, število pritožb pa mesečno.

Strateški cilj ohranjanje in pridobivanje novih članov predvideva šest kazalnikov, in sicer število članov v šahovski šoli, delež novih članov v šahovski šoli, število članov s plačano članarino, število obiskov v šahovski šoli, število učencev na šahovskih krožkih na osnovnih šolah v občini in delež objav na spletni strani in družbenih omrežjih s sporočilom o članstvu. Število članov v šahovski šoli in delež novih članov v šahovski šoli že redno spremljajo. V tabeli 20 so prikazani podatki za obdobje 2014–2018.

Tabela 20: Število članov v šahovski šoli in delež novih članov v šahovski šoli za obdobje 2014–2018

Leto	Število članov v šahovski šoli	Novi člani v šahovski šoli	Delež novih članov v šahovski šoli (v odstotkih)
2014	36	16	44
2015	36	9	25
2016	39	7	18
2017	25	4	16
2018	29	13	45

Vir: Lastno delo.

Iz tabele 20 vidimo, da število članov v šahovski šoli niha. Leta 2017 se je število članov v šahovski šoli glede na leto 2016 zmanjšalo za kar 35,9 odstotka. V letu 2017 je društvo imelo probleme pridobivanja novih članov, kar prikazuje tudi podatek, da so se v šahovsko šolo vpisali samo štirje. V letu 2018 se je nato število članov v šahovski šoli ponovno povečalo, in sicer za 16 odstotkov. Delež novih članov pa je bil kar 45 odstotnen. Šahovsko društvo je v letu 2018 začelo bolj sodelovati z osnovnimi šolami in vrtci. Poleg tega so organizirali tudi šolska tekmovanja, kjer so lahko nastopili vsi učenci šol in se preizkusili v šahovski igri. Najboljši na šolah pa so nastopili na medobčinskem tekmovanju.

Cilj društva je tudi povečati število članov s plačano članarino, in sicer leta 2025 želijo imeti v društvu 80 članov s plačano članarino. Za pridobivanje novih članov v šahovsko šolo je pomembno tudi spremljanje učencev na šahovskih krožkih na osnovnih šolah v občini. Šahovsko društvo bo mesečno preverilo število učencev na šahovskih krožkih. Poleg tega bo šahovsko društvo začelo iskati svoje potencialne člane tudi na svoji spletni strani in družbenih omrežjih. Ta cilj bodo merili s kazalnikom deleža objav na spletni strani in družbenih omrežjih s sporočilom o članstvu.

Kazalniki za merjenje ugleda in prepoznavnosti šahovskega društva so prav tako zelo pomembni, saj si v društvu želijo, da bi bil šah tako kot v preteklosti bolj medijsko izpostavljen ter bi s tem pridobil na večji prepoznavnosti. V okviru rasti ugleda in prepoznavnosti so v tabeli 19 prikazani štirje kazalniki, in sicer: prepoznavnost šahovskega društva, delež rasti objav in negativnih objav, doseg objav na Facebooku in število novih sledilcev na Facebooku. Šahovsko društvo zaenkrat še ni izvajalo analize ugleda in prepoznavnosti, imajo pa namen to narediti v prihodnosti. Kazalnike za merjenje ugleda in prepoznavnosti bodo spremljali mesečno.

4.2 Vidik notranjih procesov

Vidik notranjih procesov je namenjen ustvarjanju vrednosti za društvo. Temeljno vprašanje šahovskega društva z vidika notranjih procesov je: Kako lahko šahovsko društvo izboljša svoje notranje procese, da bo zagotovilo boljše delovanje društva?

Z vidika notranjih procesov so za šahovsko društvo pomembni naslednji strateški cilji:

- uvajanje novih programov izobraževanja v šahovski šoli,
- uvajanje novih dogodkov, dejavnosti v šahovskem društvu in
- povečanje prisotnosti v spletnih medijih.

Uvajanje novih programov izobraževanja v šahovski šoli je pomembno predvsem z vidika stalnega razvoja in napredka na šahovskem področju. Drugi cilj je uvajanje novih dogodkov, dejavnosti oziroma aktivnosti, z namenom še bolj povezati člane, da med seboj več sodelujejo in se povezujejo. Povečanje prisotnosti v spletnih medijih pa bi šahovskemu društvu pomagalo k boljši prepoznavnosti društva, poleg tega lahko preko povečane prisotnosti pridejo do novih članov, sponzorjev in donatorjev.

V tabeli 21 so v okviru vidika notranjih procesov prikazani strateški cilji in njihovi kazalniki.

Tabela 21: Strateški cilji in njihovi kazalniki z vidika notranjih procesov

	Strateški cilj	Predlagani kazalnik
N1	Uvajanje novih programov izobraževanja v šahovski šoli	– Stopnja rasti novih programov izobraževanja v šahovski šoli
N2	Uvajanje novih dogodkov, dejavnosti v šahovskem društvu	– Stopnja rasti novih dogodkov v šahovskem društvu
N3	Povečanje prisotnosti v spletnih medijih	– Stopnja povečanja prisotnosti v spletnih medijih

Vir: Lastno delo.

Da bi šahovsko društvo postalo še bolj učinkovito in uspešno pri izpolnjevanju svojega poslanstva mora začeti z uvajanjem novih programov izobraževanja v šahovski šoli. V društvu trenutno izvajajo tri programe, in sicer NŠŠ, SŠŠ in ŠA. Poleg teh treh programov, ki trenutno delujejo, pa želijo v šahovskem društvu v prihodnje odpreti še dve skupini, in sicer skupino šah za najmlajše in skupino rekreativni šah.

Skupina šah za najmlajše bi bila namenjana otrokom do 6. leta starosti. V to skupino bi se lahko vključili tudi tisti, ki še ne znajo šahirati. Trenerji bi učencem skozi igro in zgodbe prebudili ljubezen do šaha. Učenci bi se tekom treningov naučili šahovskih pravil, začetno postavitve figur, poimenovanja in premikanja figur in vrednosti figur. Prav tako bi se naučili enostavnih matnih slik, matiranja s težkimi in lahкими figurami, posebnih potez (kot so promocija kmeta, en pasant in rokada). Skupina rekreativni šah pa bi bila namenjana vsem ljubiteljem šaha, ki se s šahom ne želijo ukvarjati tekmovalno ampak samo ljubiteljsko. S tem bi lahko šahovsko društvo po eni strani dobilo več članov, po drugi strani pa bi lahko šah na lokalni ravni dobil večjo popularnost. Kazalnik, ki bo meril uspešnost tega strateškega cilja je stopnja rasti novih programov v šahovski šoli. Kazalnik bo pokazal, kako uspešno je bilo šahovsko društvu pri uvajanju novega programa izobraževanja v šahovsko šolo.

Drugi cilj šahovskega društva pa je uvajanje novih dogodkov, dejavnosti. Šahovsko društvo je v letu 2018 organiziralo 30 dogodkov, kar je bilo 7 odstotkov več kot leto prej. V prihodnje pa želijo ta odstotek še izboljšati, in sicer z naslednjimi aktivnostmi:

- enkrat letno bodo organizirali mednarodni turnir v pospešenem šahu,
- enkrat letno bodo organizirali kategorizacijski turnir (kategorizacijski turnir je turnir na katerem lahko pridobiš šahovsko kategorijo, kot je četrta, tretja, druga in prva kategorija ter naziv mojstrskega kandidata),
- organizirali bodo klubske turnirje ob posebnih dnevih (npr. ob dnevu žena, materinskem dnevu, božično–novoletni turnir, turnir za 70 let delovanja društva),
- organizirali bodo simultanke v centru mesta,
- povezali se bodo z ostalimi slovenskimi društvi in z njimi organizirali dvoboje,
- povezali se bodo z lokalnimi društvi (npr. s planinskim društvom, s katerim bodo skupaj organizirali pohod),
- med poletjem bodo organizirali piknik za vse člane,
- enkrat na mesec bodo organizirali rekreacijo za vse člane.

Kazalnik, ki bo meril uspešnost tega strateškega cilja je stopnja rasti novih dogodkov v šahovskem društvu in bo pokazal, kako uspešno je bilo šahovsko društvo pri uvajanju novih dogodkov in dejavnosti v šahovsko društvo.

Strateški cilj povečanje prisotnosti v spletnih medijih bi meril kazalnik stopnja povečanja prisotnosti v spletnih medijih. Na stopnjo povečanja v spletnih medijih bodo vplivale objave na družbenih omrežjih, število ogledov na spletni strani, število všečkov in sledilcev na Facebooku. Povečanje objav lahko pomeni boljšo prepoznavnost ali pa povečanje zaupanja s strani sponzorjev in donatorjev.

4.3 Finančni vidik

Čeprav ni dobiček primarni kazalnik v nepridobitnih organizacijah, pa je finančni vidik ravno tako zelo pomemben. Delovanje nepridobitnih organizacij je v večini odvisno od višine razpoložljivih sredstev. Potrebno pa je zelo jasno in transparentno opredeliti komu bodo ta sredstva namenjena. S pomočjo predlaganih kazalnikov bo lahko šahovsko društvo poskrbelo, da bo zagotovljena zadostna in stabilna politika sofinanciranja.

S finančnega vidika je za šahovsko društvo pomemben naslednji strateški cilj: povečanje letnega proračuna za 30 odstotkov do leta 2023. Za doseg tega ključnega cilja pa so pomembni naslednji strateški finančni cilji:

- rast sponzorskih in donatorskih sredstev,
- rast proračunskih in drugih javnih sredstev,
- rast članarin in prispevkov članov,

Šahovsko društvo velik del sredstev dobi iz proračunskih in drugih javnih sredstev. Ker pa v društvu ne morejo na tak način zagotoviti vseh finančnih sredstev, ki jih potrebujejo za svoje delovanje, je pomembno, da se povezujejo s sponzorji in donatorji. V društvu se zavedajo, da bo v prihodnosti potrebno najti čim več sponzorjev in donatorjev, saj se sredstva iz naslova LPŠ zmanjšujejo. Zato je pomembno, da si na tem področju zastavijo jasne cilje. Da bi društvo lažje dobilo sponzorska in donatorska sredstva, bi si najprej morale povečati prepoznavnost v družbi. Pomemben del sredstev šahovskega društva so tudi članarine in prispevki članov, ki so namenjeni predvsem pokrivanju stroškov trenerjev.

Tabela 22 predstavlja strateške finančne cilje in kazalnike za merjenje uspešnosti zastavljenih ciljev.

Tabela 22: Strateški cilji in njihovi kazalniki s finančnega vidika

	Strateški cilj	Predlagani kazalnik
F1	Rast sponzorskih in donatorskih sredstev	– Stopnja rasti sponzorskih in donatorskih sredstev – Sponzorska in donatorska sredstva – Delež sponzorskih in donatorskih sredstev
F2	Rast proračunskih in drugih javnih sredstev	– Stopnja rasti proračunskih in drugih javnih sredstev – Prihodki proračunskih in drugih javnih sredstev
F3	Rast članarin in prispevkov članov	– Stopnja rasti članarin in prispevkov članov – Prihodki z naslova članarin in prispevkov članov

Vir: Lastno delo.

V okviru strateškega cilja rast sponzorskih in donatorskih sredstev so predstavljeni trije kazalniki. Stopnja rasti sponzorskih in donatorskih sredstev je pomemben kazalnik, ki pove za koliko so bila sredstva iz naslova sponzorskih in donatorskih sredstev višja kot v preteklem letu. Prav tako nas zanima kolikšna so bila ta sredstva in kakšen delež so predstavljala med vsemi sredstvi, ki so bila zbrana.

Strateški cilj rast proračunskih in drugih javnih sredstev vključuje dva kazalnika. S kazalnikom stopnja rasti proračunskih in drugih javnih sredstev spremljamo njihovo rast iz leta v leto. Glede na to, da se sredstva iz naslova LPŠ zmanjšujejo, je pomembno, da šahovsko društvo najde dodaten vir iz drugih javnih sredstev.

Članarine in prispevki članov so pomemben vir financiranja nepridobitnih organizacij. Zato je pomembno, da društvo spremlja tudi rast članarin in prispevkov članov. Kazalnika, ki bosta merila uspešnost tega cilja sta stopnja rasti članarin in prispevkov članov ter prihodki z naslova članarin in prispevkov članov.

4.4 Vidik učenja in rasti

Zadnji, četrti vidik uravnoteženega sistema kazalnikov je vidik učenja in rasti. Trenerji in ostali strokovni sodelavci so v šahovskem društvu največji kapital društva, zato je pomembno, da se tudi njih izobražuje in usposablja, saj bodo le tako lahko svoje znanje prenašali na mlajše generacije. Cilj šahovskega društva je biti učeča se organizacija ter strmeti k nenehnemu izboljševanju. Prizadevajo si, da so njihovi trenerji zadovoljni, motivirani ter da medsebojno sodelujejo in si izmenjujejo pridobljena znanja.

Z vidika učenja in rasti so za šahovsko društvo pomembni naslednji strateški cilji:

- rast zadovoljstva in učinkovitosti trenerjev,
- visoka usposobljenost trenerjev,
- uspešno vodenje skupin.

Zadovoljstvo trenerjev je najpomembnejši cilj z vidika učenja in rasti, ki ga želijo doseči v šahovskem društvu. Poleg tega pa lahko zadovoljstvo trenerjev vpliva tudi na različne stvari, kot je na primer kakovost izvajanja treningov. Naslednji cilj šahovskega društva je visoka usposobljenost trenerjev. Tako kot je pomembno nenehno učenje v življenju, službi ali pa šoli, tako je tudi nenehno izobraževanje trenerjev izjemnega pomena. Poleg tega pa si v šahovskem društvu želijo, da trenerji svoje skupine uspešno vodijo. V tabeli 23 so prikazani kazalniki z vidika učenja in rasti, s katerimi bo lahko šahovsko društvo merilo uspešnost doseganja zastavljenih strateških ciljev.

Tabela 23: Strateški cilji in njihovi kazalniki z vidika učenja in rasti

	Strateški cilj	Predlagani kazalnik
R1	Rast zadovoljstva in učinkovitosti trenerjev	– Stopnja zadovoljstva trenerjev – Produktivnost trenerjev – Stopnja fluktuacije trenerjev – Povprečna delovna doba pri šahovskem društvu
R2	Visoka usposobljenost trenerjev	– Povprečna stopnja izobrazbe trenerjev – Rast števila ur usposabljanj in izobraževanj trenerjev
R3	Uspešno vodenje skupin	– Stopnja doseženih ciljev trenerjev

Vir: Lastno delo.

Zadovoljstvo trenerjev je najlažje izmeriti s pomočjo ankete. V šahovskem društvu zaenkrat še ne izvajajo anketiranja s svojimi trenerji. Ker pa se zavedajo pomena zadovoljnih trenerjev, bodo v prihodnje začeli z merjenjem uspešnosti zadovoljstva.

Za merjenje uspešnosti zadovoljstva trenerjev predlagam, da se tako kot pri merjenju zadovoljstva članov naredi anketni vprašalnik, ki naj vsebuje naslednja vprašanja:

- Kako ste zadovoljni z višino honorarja?
- Kako ste zadovoljni z delom, ki ga opravljate v šahovskem društvu?

- Kako ste zadovoljni z usposabljanji, ki so vam v šahovskem društvu na voljo?
- Kako ste zadovoljni s kakovostjo usposabljanj?
- Kako ste zadovoljni s komunikacijo med vodstvom in vami?
- Kako ste zadovoljni s programsko opremo v šahovskem društvu?
- Kako ocenjujete opremljenost šahovskih učilnic?
- Ali vam vožnja na treninge znižuje vašo motiviranost pri vodenju treningov?
- Ali bi zapustili vodenje treningov v našem društvu, če bi dobili višje plačilo za vodenje treningov v drugem društvu?
- Kakšni so odnosi z ostalimi trenerji?

Rezultate ankete bi izračunali s kazalnikom – povprečna ocena zadovoljstva trenerjev. Ciljna vrednost kazalnika naj predstavlja vsaj 70 odstotkov zadovoljnih trenerjev oziroma povprečno vrednost odgovorov (nad 3,5). Stopnja zadovoljstva in učinkovitosti trenerjev, produktivnost trenerjev, stopnja fluktuacije trenerjev in povprečna delovna doba pri šahovskem društvu bodo merjeni letno.

Usposobljenost trenerjev bodo v šahovskem društvu merili s pomočjo povprečne stopnje izobrazbe trenerjev in z rastjo števila ur usposabljanj in izobraževanj trenerjev. Povprečno stopnjo izobrazbe imajo v šahovskem društvu vedno na voljo, medtem ko bo rast števila ur usposabljanj in izobraževanj trenerjev merjena na letni ravni.

Za uspešno vodenje skupin bo šahovsko društvo uporabljalo kazalnik o stopnji doseženih ciljev trenerjev. Šahovsko društvo bo enkrat na leto pregledalo dosežene cilje in izmerilo stopnjo doseženih ciljev trenerjev.

4.5 Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti v šahovskem društvu

Strateški cilji in kazalniki so postavljeni, sedaj je potrebno uvesti uravnoteženi sistem kazalnikov v društvo. Društvu je potrebno predstaviti poslanstvo, vizijo, strateške cilje, kazalnike, načine zbiranja podatkov in informacij ter določiti osebe, ki bodo zbirale podatke in informacije.

V tabeli 24 je predstavljen predlog uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti za leto 2020. Poleg strateških ciljev in kazalnikov je v tabeli predstavljen način zbiranja podatkov, pomen kazalnikov in podatek o tem, kdaj poročati. Ker je pomembno, da šahovsko društvo postopno začne z uvajanjem sistema uravnoteženih kazalnikov, so v tabeli prikazani samo najpomembnejši strateški cilji in njihovi kazalniki.

Tabela 24: Predlog uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti v šahovskem društvu za leto 2020

Strateški cilj	Predlagani kazalnik	Pomen kazalnika	Način zbiranja podatkov	Poročanje
Vidik uporabnikov				
Rast zadovoljstva uporabnikov	Stopnja zadovoljstva uporabnikov	Kazalnik meri zadovoljstvo članov šahovskega društva.	Anketa	Letno
Ohranjanje in pridobivanje novih članov v šahovsko šolo	Delež novih članov v šahovski šoli	Kazalnik kaže kolikšen delež članov predstavljajo novi člani. S tem kazalnikom se tako ugotovi ali število članov v šahovski šoli narašča ali pada.	(Število novih članov v obdobju / Število vseh članov v obdobju) * 100	Konec šolskega leta
	Število učencev na šahovskih krožkih na osnovnih šolah v občini	Ta kazalnik kaže koliko učencev obiskuje šahovske krožke na osnovnih šolah. Ta podatek šahovskemu društvu prikaže število potencialnih učencev za šahovsko šolo.	Število učencev na šahovskih krožkih v občini	Mesečno
Rast ugleda in prepoznavnosti šahovskega društva	Število doseženih oseb na Facebooku	Ta kazalnik pokaže koliko oseb je videlo določeno objavo na Facebooku oziroma kakšen je bil doseg objav.	Spremljanje dosega objav na Facebooku	Mesečno
	Število novih sledilcev na Facebooku	Ta kazalnik pokaže kako je šahovsko društvo prepoznavno na družbenem omrežju Facebook.	Spremljanje števila sledilcev na Facebooku	Mesečno
Vidik notranjih procesov				
Uvajanje novih programov izobraževanja v šahovsko šolo	Stopnja rasti novih programov izobraževanja v šahovski šoli	Ta kazalnik kaže, kako uspešni so bili v društvu pri uvajanju novih programov izobraževanja v šahovsko šolo.	(Število novih programov v obdobju / Število novih programov v preteklem obdobju) * 100	Letno
Uvajanje novih dogodkov, dejavnosti	Povečanje/zmanjšanje števila novih dogodkov v šahovskem društvu glede na preteklo leto	S tem kazalnikom želimo prikazati uspešnost šahovskega društva pri uvajanju novih dogodkov in dejavnosti.	(Število novih dogodkov v obdobju / Število vseh dogodkov v obdobju) * 100	Letno
Povečanje prisotnosti v spletnih medijih	Stopnja povečanja prisotnosti v spletnih medijih	Kazalnik kaže, ali je bilo šahovsko društvo uspešno pri povečanju svoje prisotnosti v spletnih medijih	(Število objav v spletnih medijih v obdobju / Število objav v spletnih medijih v preteklem obdobju) * 100	Mesečno

se nadaljuje

Tabela 24: Predlog uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti v šahovskem društvu za leto 2020 (nadaljevanje)

Strateški cilj	Predlagani kazalnik	Pomen kazalnika	Način zbiranja podatkov	Poročanje
Finančni vidik				
Rast sponzorskih in donatorskih sredstev	Stopnja rasti sponzorskih in donatorskih sredstev	Kazalnik kaže, ali sredstva s strani sponzorjev in donatorjev naraščajo ali padajo.	(Sponzorska in donatorska sredstva v obdobju / Sponzorska in donatorska sredstva v preteklem obdobju) * 100	Mesečno
Rast proračunskih in drugih javnih sredstev	Stopnja rasti proračunskih in drugih javnih sredstev	Kazalnik kaže, ali se prihodki s strani proračunskih in drugih javnih sredstev povečujejo ali zmanjšujejo.	(Proračunska in druga javna sredstva v obdobju / Proračunska in druga javna sredstva v preteklem obdobju) * 100	Letno
Rast članarin in prispevkov članov	Stopnja rasti članarin in prispevkov članov	Kazalnik kaže, ali se prihodki s strani članarin in prispevkov članov povečujejo ali zmanjšujejo.	(Članarine in prispevki članov v obdobju / Članarine in prispevki članov v preteklem obdobju) * 100	Letno
Vidik učenja in rasti				
Rast zadovoljstva in učinkovitosti trenerjev	Stopnja zadovoljstva trenerjev	Kazalnik meri zadovoljstvo trenerjev. Zadovoljni trenerji bodo vsekakor bolj kakovostno predajali znanje naprej kot nezadovoljni trenerji.	Anketa	Letno
Visoka usposobljenost trenerjev	Rast števila ur usposabljanj in izobraževanj trenerjev	S pomočjo tega kazalnika lahko ugotovimo ali se število ur usposabljanj in izobraževanj za trenerje povečuje ali zmanjšuje.	(Število ur usposabljanj in izobraževanj trenerjev v obdobju / Število ur usposabljanj in izobraževanj v preteklem obdobju) * 100	Letno
Uspešno vodenje skupin	Stopnja doseženih ciljev trenerjev	Kazalnik pokaže ali je bilo vodenje skupin uspešno ali ne.	Primerjava planiranih ciljev posameznega trenerja z dejansko doseženimi cilji.	Polletno

Vir: Lastno delo.

Za šahovsko društvo je pomembno, da vrednosti kazalnikov primerno hrani, saj bo lahko le na podlagi primerjave vrednosti kazalnikov med različnimi časovnimi obdobji, podalo informacije o uspešnosti. Predlagam, da šahovsko društvo na začetku hrani podatke v programu Excel, s katerim lahko kvalitetno beleži podatke tako v tabelah kot tudi v grafičnih prikazih. V primeru, da šahovsko društvo že uporablja drugo programsko opremo, je za njih najbolj enostavno, da jo še naprej uporabljajo.

Ko bo predsednik društva članom predstavil kazalnike za merjenje uspešnosti strategij in rezultatov, je pomembno, da se določi posameznike, ki so odgovorni za merjenje posameznih kazalnikov. Na ta način se lahko izognejo morebitnim nastalim težavam, saj bo vsak posameznik lažje izvajal naloge, ki so mu bile dodeljene. V primeru, da v društvu ne določijo, kdo mora spremljati določen kazalnik, lahko več članov meri isti kazalnik.

SKLEP

Uspešnost nepridobitnih organizacij so v zadnjem času tudi v Sloveniji začela nadzirati tako vodstva organizacij kot tudi zunanji udeleženci (javnost, financerji, uporabniki storitev...). Ker so se nepridobitne organizacije začele zavedati pomena obvladovanja uspešnosti poslovanja, mu zato posledično namenjajo vse več truda. Nepridobitne organizacije imajo pogosto omejene in nestabilne vire financiranja, zato morajo povečati učinkovitost pri izvajanju programov. Konkurenca pri pridobivanju sredstev je vse večja, saj se število nepridobitnih organizacij iz leta v leto povečuje, medtem pa so sponzorska in donatorska sredstva omejena.

Merjenje in spremljanje uspešnosti poslovanja je danes ključnega pomena za vse oblike organizacij, tako pridobitne kot tudi nepridobitne, saj v primeru nastalih težav lahko vodstvo sprejme pravilne odločitve in pravočasno ukrepa. Organizacije lahko merijo in spremljajo svojo uspešnost z različnimi orodji, vendar morajo ta orodja prilagoditi potrebam svoje organizacije. Merjenje in spremljanje uspešnosti poslovanja je bolj zahtevno pri nepridobitnih organizacijah kot pa pri pridobitnih organizacijah. Eden od razlogov je ta, da lahko pridobitne organizacije merijo svojo uspešnost s finančnimi kazalniki, medtem ko želijo nepridobitne organizacije izvedeti le zakaj in koliko je njihova organizacija boljša z vidika njenega delovanja. Prav tako pa želijo nanjo ustvariti čim večji pozitiven učinek.

V magistrskem delu sem za merjenje in spremljanje uspešnosti poslovanja šahovskega društva izbrala sistem uravnoteženih kazalnikov (angl. Balanced Scorecard), ki sta ga leta 1992 razvila Kaplan in Norton. Ker je šahovsko društvo prostovoljna organizacija in je njihov cilj uresničevanje poslanstva in ne ustvarjanje dobička, je bilo potrebno sistem uravnoteženih kazalnikov prilagoditi. Model zajema štiri vidike, in sicer vidik uporabnikov, vidik notranjih procesov, finančni vidik in vidik učenja in rasti. V okviru vseh štirih vidikov sem opredelila strateške cilje. Za doseganje posameznih ciljev pa sem kot merilo postavila več kazalnikov. Večina kazalnikov še ne vsebuje vrednosti za presojo uspešnosti, zato predlagam šahovskemu društvu, da čimprej začne z zbiranjem podatkov in informacij.

Menim, da bo moje magistrsko delo izbranemu šahovskemu društvu v pomoč pri nadaljnjem delovanju, saj je analizirano društvo eno izmed najuspešnejših šahovskih društev v Sloveniji. To prikazujejo predvsem z vrhunskimi uspehi na tekmovanjih, tako v Sloveniji kakor tudi v tujini in z dobrim delom trenerjev. Ker pa se v društvu zavedajo, da uspeha ne prinašajo samo dobri rezultati, temveč tudi dobro delovanje društva, je pomembno, da v društvu jasno opredelijo strategijo, vizijo in strateške cilje. Predlagam, da nadgradijo kazalnike, in sicer tako, da določijo ciljne vrednosti in odgovorne osebe, ki bodo zadolžene za poročanje o realizaciji. Kazalnike morajo natančno definirati in dokumentirati. Z uvedbo kazalnikov bo šahovsko društvo naredilo prvi korak k vzpostavitvi celovitega sistema. Nato pa morajo te kazalnike uvesti v vsakodnevno delovanje. Kazalniki jim bodo v pomoč pri doseganju strateških ciljev in izboljšanju delovanja društva. Poleg tega bi predlagala, da se poveča vključenost članov pri oblikovanju podobe šahovskega društva (popestritev spletne strani,

spodbujanje k objavam na Facebook strani, promocija med mladimi, sodelovanje pri organizaciji tekmovanj, dogodkov...). Prav tako bi bilo dobro v aktivnosti društva vključiti tudi starše otrok. Podpora staršev je namreč ključnega pomena pri razvoju mladega šahista. Z vidika finančnih sredstev pa predlagam, da bi začeli za vsako leto vnaprej bolj skrbno načrtovati finančna sredstva. S takšnim načinom bodo lažje vpeljali nove projekte, prav tako pa bodo imeli boljši pregled nad viri financiranja. Poleg tega svetujem šahovskemu društvu, da motivirajo trenerje in da privabijo čim več novih članov za delo v klubu. Saj lahko športne in finančne rezultate v prihodnosti dosegajo le z visoko motiviranimi trenerji.

LITERATURA IN VIRI

1. AJ PES – Agencija RS za javnopravne evidence in storitve. (julij, 2019). *Informacija o poslovanju društev v Republiki Sloveniji v letu 2018*. Ljubljana: Agencija RS za javnopravne evidence in storitve.
2. Anthony, R. N. & Young, D. W. (1994). *Management control in nonprotit organizations* (5. izd.). Irwin: Burr Ridge.
3. Brvar, T. (2018, 28. december). V letu 2018 1,4-odstotna inflacija, v decembru 2018 deflacija (–0,6-odstotna). *Stat.* Pridobljeno 16. maja 2019 iz <https://www.stat.si/StatWeb/news/Index/7875>
4. Center nevladnih organizacij Slovenije – CNVOS. (2019a). *Javno financiranje – zbirni podatki*. Pridobljeno 21. maja 2019 iz <https://www.cnvos.si/nvo-sektor-dejstva-stevilke/javno-financiranje-zbirni-podatki/>
5. Center nevladnih organizacij Slovenije – CNVOS. (2019b). *NVO sektor: dejstva in številke*. Pridobiljeno 21. maja 2019 iz <https://www.cnvos.si/nvo-sektor-dejstva-stevilke/>
6. CHESScom, LLC. (2017, 8. december). *Koliko šahovskih igralcev je na svetu?* Pridobljeno 10. julija 2019 iz <https://www.chess.com/sl/article/view/koliko-sahovskih-igralcev-je-na-svetu>
7. Dimovski, V. (2002). *Merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja*. V. S. Možina, (ur.), R. Rozman, M. Glas, M. Tavčar, D. Pučko, J. Kralj, Š. Ivanko, B. Lipičnik, J. Gričar, M. Tekavčič, V. Dimovski & B. Kovač. (2002). *Management nova znanja za uspeh* (str. 694–735). Radovljica: Didakta.
8. Drucker, P. F. (2001). *The Wall Street Journal* (str. 8–10). New York: Harold Daily.
9. Drucker, P. F. (2005). *Managing the non-profit organization: Principles and practice* (str. 107–108). New York: Harper Collins Publishers.
10. Epstein, M. J. & McFarlan Warren, F. (2011). Nonprofit vs. For-Profit Boards: Critical Differences. *Strategic Finance*, 92(9), 28–35.
11. Epstein, M. J. & Yuthas, K. (2014). *Measuring and Improving Social Impacts* (1. izd.). San Francisco: Hiatt & Dragon.
12. Hood, C. (2001). »A public Management for All Seasons?« *The Oxford Handbook of Classics in Public Policy and Administration* (str. 13–14). New York: Oxford University Press.

13. Izbrana Občina. (2018). *Letni program športa v izbrani Občini za leto 2018*. B. k.: Izbrana Občina.
14. Izbrano šahovsko društvo. (2009). *Pravila – Statut šahovskega društva* (interno gradivo). B. k.: Izbrano šahovsko društvo.
15. Izbrano šahovsko društvo. (2014b). *Podatki o članstvu za leto 2014* (interno gradivo). B. k.: Izbrano šahovsko društvo.
16. Izbrano šahovsko društvo. (2014c). *Poslovno poročilo za leto 2014* (interno gradivo).). B. k.: Izbrano šahovsko društvo.
17. Izbrano šahovsko društvo. (2015a). *Letno poročilo šahovskega društva za leto 2015* (interno gradivo). B. k.: Izbrano šahovsko društvo.
18. Izbrano šahovsko društvo. (2015b). *Podatki o članstvu za leto 2015* (interno gradivo). B. k.: Izbrano šahovsko društvo.
19. Izbrano šahovsko društvo. (2015c). *Poslovno poročilo za leto 2015* (interno gradivo).). B. k.: Izbrano šahovsko društvo.
20. Izbrano šahovsko društvo. (2016a). *Letno poročilo šahovskega društva za leto 2016* (interno gradivo). B. k.: Izbrano šahovsko društvo.
21. Izbrano šahovsko društvo. (2016b). *Podatki o članstvu za leto 2016* (interno gradivo). B. k.: Izbrano šahovsko društvo.
22. Izbrano šahovsko društvo. (2016c). *Poslovno poročilo za leto 2016* (interno gradivo).). B. k.: Izbrano šahovsko društvo.
23. Izbrano šahovsko društvo. (2017a). *Letno poročilo šahovskega društva za leto 2017* (interno gradivo). B. k.: Izbrano šahovsko društvo.
24. Izbrano šahovsko društvo. (2017b). *Podatki o članstvu za leto 2017* (interno gradivo). B. k.: Izbrano šahovsko društvo.
25. Izbrano šahovsko društvo. (2017c). *Poslovno poročilo za leto 2017* (interno gradivo).). B. k.: Izbrano šahovsko društvo.
26. Izbrano šahovsko društvo. (2018a). *Letno poročilo šahovskega društva za leto 2018* (interno gradivo). B. k.: Izbrano šahovsko društvo.
27. Izbrano šahovsko društvo. (2018b). *Podatki o članstvu za leto 2018* (interno gradivo). B. k.: Izbrano šahovsko društvo.
28. Izbrano šahovsko društvo. (2018c). *Poslovno poročilo za leto 2018* (interno gradivo).). B. k.: Izbrano šahovsko društvo.
29. Javni zavod za šport izbrane Občine. (2018). *Analiza izvajanja letnega programa športa v izbrani Občini v letu 2018*. B. k.: Javni zavod za šport izbrane Občine.
30. Jelen, I. (2006). *Šah in primerjalna analiza stanja šaha v Sloveniji*. Ljubljana: Šahovska zveza Slovenije.
31. Kaplan, R. S. (2001). Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 11(3), 352–355.
32. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 70–80.
33. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.

34. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2000). *Uravnoteženi sistem kazalnikov: preoblikovanje strategije v dejanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
35. Korenič, R. (2019, 28. februar). Bruto domači proizvod se je v zadnjem četrtletju 2018 zvišal za 4,1 odstotka, v celem letu 2018 za 4,5 odstotka. *Stat.* Pridobljeno 16. maja iz <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/7966>
36. Kos, B. (brez datuma). *Michael Porter in analiza privlačnosti panoge z modelom petih silnic*. Pridobljeno 1. julija 2019 iz <https://www.blazkos.com/michael-porter-in-analiza-petih-silnic/>
37. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba obzorja.
38. Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport. (2014, april). *Nacionalni program športa v Republiki Sloveniji 2014-2023*. Ljubljana: Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport.
39. Ministrstvo za javno upravo. (2018, 17. april). *Zakon o nevladnih organizacijah v veljavi*. Pridobljeno 12. maja 2019 iz http://www.mju.gov.si/si/delovna_podrocja/nevladne_organizacije/zakon_o_nevladnih_organizacijah/
40. Moxam, C. (2009). Performance measurement: examining the applicability of the existing body of knowledge to non-profit organizations. *International journal of operations & production management*, 29(7) 741–770.
41. Niven, P. (2003). *Balanced Scorecard: Step-by-step for Government and Nonprofit Agencies* (2. izd.). Hoboken: Jony Wiley & Sons, Inc.
42. Poister, T. H. (2003). *Measuring performance in public and nonprofit organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
43. Pučko, D., Čater, T. & Rejc Buhovac, A. (2006). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
44. Raziskava MEDIA+. (2016). *Uporaba družbenih omrežij v Sloveniji v številkah*. Ljubljana: Valicon.
45. Razpotnik, B. (2017, 28. marec). Projekcije 2015: v 2080 naj bil bilo prebivalcev Slovenije manj kot danes, delež starejših višji. *Stat.* Pridobljeno 14. maja 2019 iz <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/6584>
46. SURS – Statistični urad Republike Slovenije. (2018) *Statopis – Statistični pregled Slovenije 2018*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
47. Šmerc, V. (2015). *Posebnosti obvladovanja uspešnosti poslovanja v neprofitnih organizacijah na primeru dobrodelne organizacije* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
48. ŠZS – Šahovska zveza Slovenije. (2002). *Slovenski šah*. Ljubljana: ČZD Kmečki glas.
49. Tavčar, M. I. (2005). *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
50. Trunk Širca, N. & Tavčar, I. M. (2000). *Management nepridobitnih organizacij* (2. natis). Koper: Visoka šola za management.
51. Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj. (2018). *Poročilo o razvoju 2018*. Ljubljana: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj.

52. Urbanč, N. (2018). *Uvedba uravnoteženega sistema kazalnikov v društvu* (magistrsko delo). Ekonomska fakulteta: Ljubljana.
53. Zgonc, K. (2010). *Uvedba modelov BSC in CAF na primeru neprofitne organizacije v javnem sektorju* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
54. Zupan, G. (2017a, 6. oktober). Prvo četrtnje 2017: interneta doslej še ni nikoli uporabilo 18 % oseb, starih 16–74 let. *Stat.* Pridobljeno 14. maja 2019 iz <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/6998>
55. Zupan, G. (2017b, 6. oktober). Uporaba družbenih medijev in spletno oglaševanje v podjetjih z vsaj 10 zaposlenimi. *Stat.* Pridobiljeno 14. maja 2019 iz <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/6999>