

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**RAZVOJ STRATEGIJE ODNOSOV DO LOKALNE SKUPNOSTI  
NOGOMETNEGA KLUBA TOLMIN**

Ljubljana, maj 2024

SANEL KONJEVIĆ

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Sanel Konjević, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Razvoj strategije odnosov do lokalne skupnosti Nogometnega kluba Tolmin, pripravljene ga v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Markom Hočevarjem

### IZJAVLJAM

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

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

Podpis študenta: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>1</b>	<b>UVOD</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>POMEN ODNOSOV NOGOMETNIH KLUBOV DO LOKALNE SKUPNOSTI</b>	<b>6</b>
2.1	Definicija trajnosti v športu .....	6
2.2	Pomen trajnosti v športu in njen vpliv na okolje, družbo ter gospodarstvo ...	7
2.3	Trajnostni razvoj v nogometnih klubih .....	8
2.4	Vloga nogometnih klubov pri spodbujanju trajnostnih ciljev v lokalni skupnosti.....	9
2.4.1	Pomen odnosov nogometnega kluba z navijači.....	10
2.4.1.1	<i>Aktivnosti za vključevanje in angažiranje navijačev</i> .....	11
2.4.2	Pomen odnosov nogometnega kluba z mladimi .....	12
2.4.2.1	<i>Ustvarjanje povezanosti kluba z mladimi</i> .....	12
2.4.2.2	<i>Dolgoročni vpliv investiranja v mladinsko delo</i> .....	13
2.4.3	Pomen odnosov nogometnega kluba z lokalnim turizmom .....	13
2.4.3.1	<i>Partnerstva za spodbujanje turistične dejavnosti</i> .....	14
2.4.3.2	<i>Soustvarjanje privlačnih turističnih doživetij</i> .....	14
2.5	Primeri dobrih praks trajnostnih nogometnih klubov.....	15
2.5.1	Primer angleškega nogometnega kluba Liverpool .....	15
2.5.2	Primeri trajnostnega delovanja slovenskih nogometnih klubov.....	16
2.5.3	Primer škotskega nogometnega kluba St. Mirren.....	17
<b>3</b>	<b>ANALIZA NOGOMETNEGA KLUBA TOLMIN IN SODELOVANJE Z LOKALNO SKUPNOSTJO</b> .....	<b>18</b>
3.1	Zgodovina in organizacijska struktura Nogometnega kluba Tolmin .....	18
3.1.1	Vizija in strategija Nogometnega kluba Tolmin.....	20
3.1.2	Pomen Nogometnega kluba Tolmin v slovenskem nogometu .....	20
3.1.3	Pomembnejši dogodki v obdobju 2018–2023 .....	21
3.2	Vloga odnosov z lokalno skupnostjo .....	22
3.2.1	Nogometni klub Tolmin in navijači.....	22
3.2.2	Nogometni klub Tolmin in mladi kot prihodnost kluba .....	24
3.3	Nogometni klub Tolmin in sodelovanje z lokalnim turizmom.....	25
<b>4</b>	<b>STRATEGIJA NOGOMETNEGA KLUBA TOLMIN DO LOKALNE SKUPNOSTI</b> .....	<b>26</b>

<b>4.1</b>	<b>Metode raziskovanja .....</b>	<b>26</b>
4.1.1	Kvalitativna metoda .....	27
4.1.2	Kvantitativna metoda .....	28
<b>4.2</b>	<b>Raziskovalna vprašanja .....</b>	<b>28</b>
<b>4.3</b>	<b>Rezultati.....</b>	<b>29</b>
4.3.1	Rezultati, pridobljeni na podlagi intervjujev .....	29
4.3.2	Rezultati, pridobljeni na podlagi ankete med člani lokalne skupnosti .....	31
4.3.2.1	<i>Demografija.....</i>	<i>31</i>
4.3.2.2	<i>Odnos do mladih.....</i>	<i>33</i>
4.3.2.3	<i>Odnos do navijačev .....</i>	<i>34</i>
4.3.2.4	<i>Odnos do turizma.....</i>	<i>35</i>
4.3.2.5	<i>Identifikacija lokalne skupnosti .....</i>	<i>36</i>
4.3.2.6	<i>Trajnostni odnosi z lokalno skupnostjo .....</i>	<i>37</i>
<b>4.4</b>	<b>Razprava na podlagi ankete in intervjujev .....</b>	<b>39</b>
4.4.1	Izzivi, povezani z globalizacijo nogometnih klubov .....	39
4.4.2	Vpliv nogometnih klubov v lokalni skupnosti .....	40
4.4.3	Vloga družbenih medijev pri promociji nogometnih klubov .....	40
4.4.4	Vpliv nogometnih klubov na lokalni turizem .....	41
<b>4.5</b>	<b>Ugotovitve in priporočila .....</b>	<b>41</b>
<b>5</b>	<b>SKLEP .....</b>	<b>45</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>47</b>
	<b>PRILOGE .....</b>	<b>53</b>

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Opis intervjujev .....	27
----------------------------------	----

## KAZALO SLIK

Slika 1: Spol anketirancev .....	31
Slika 2: Starost anketirancev .....	32
Slika 3: Obiskovanje tekem nogometnega kluba Tolmin .....	32
Slika 4: Odnos do mladih .....	33
Slika 5: Odnos do navijačev .....	34

Slika 6: Odnos do turizma .....	35
Slika 7: Povezanost z nogometnim klubom Tolmin.....	36
Slika 8: Nogometni klub v odnosu do lokalne skupnosti .....	37

## **KAZALO PRILOG**

<b>Priloga 1: Intervjuji.....</b>	<b>1</b>
<b>Priloga 2: Anketa .....</b>	<b>9</b>

## **SEZNAM KRATIC**

angl. – angleško

**2. SNL** – 2. slovenska nogometna liga

**EPNL** – Enotna primorska nogometna liga

**FIFA** – (angl. International Association Football Federation); združenje svetovnih nogometnih zvez

**LFC** – Liverpool Football Club

**MNZ** – Medobčinska nogometna zveza

**NK TOLMIN** – Nogometni klub Tolmin

**NZS** – Nogometna zveza Slovenije

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

# 1 UVOD

Globalizacija je v svet nogometa prinesla številne učinke; ima svoje prednosti, vendar prinaša tudi izzive in slabosti, s čimer se soočajo predvsem zelo majhni nogometni klubi. Nekatere od pomembnejših slabosti globalizacije so finančne omejitve, težave z ohranjanjem lokalne identitete, zadrževanje domačih športnih talentov ipd. Majhni nogometni klubi veliko težje konkurirajo s finančno močnimi klubi iz drugih delov sveta. Povečana konkurenca za sponzorstva in medijske pravice za poročanje s pomembnejših nogometnih dogodkov lahko oteži pridobivanje finančnih sredstev, globalizacija pa lahko vodi tudi v neenakomerno porazdelitev prihodkov med klube. Vse skupaj še povečuje razkorak med bogatimi in revnimi klubi. Zaradi močne konkurence majhni klubi težje sodelujejo v elitnih nogometnih tekmovanjih, kar jih omejuje pri možnosti za rast, razvoj in prepoznavnost kluba. Globalizacija lahko privede do izgube lokalne povezanosti in identitete kluba, saj je pozornost sponzorjev, medijev in navijačev usmerjena predvsem k mednarodni prepoznavnosti igralcev in klubov. Mladi nogometni talenti iz majhnih klubov pogosto privabijo pozornost večjih klubov, kar otežuje ohranjanje oziroma zadrževanje teh igralcev v domačih klubih. Posledično se klubi lahko ob tem soočajo tudi s težavo privabljanja lokalnih navijačev, saj manj talentov pomeni tudi manjšo možnost privlačne in zmagovalne igre, povezanosti s klubom ipd. (Torchia, 2020). Hiperkomodifikacija oziroma pretirana komercializacija delovanja nogometnih združenj (Walsh in Giulianotti, 2001) je še poslabšala te trende. To je privedlo med drugim do postopnega izginjanja tradicionalnih, zavzetih navijačev, po drugi strani pa do vzpona bolj odtujenih navijačev, ki so manj povezani z lokalnimi skupnostmi (Giulianotti, 2002).

Izzivi globalizacije za majhne klube so odvisni od številnih dejavnikov, vključno z gospodarskimi razmerami, upravljanjem kluba in lokalno podporo. Nogometni klubi, ki uspešno obvladujejo te izzive, lahko še vedno pozitivno vplivajo na lokalno skupnost in se uveljavijo v globalnem nogometnem okolju. Odnosi z lokalno skupnostjo so ključnega pomena za razvoj (manjšega) nogometnega kluba, še posebej v kontekstu globalizacije. Razvoj močnih odnosov z lokalno skupnostjo prinaša številne prednosti, ki lahko pomagajo klubu uspevati tako na lokalni kot globalni ravni.

Odnosi z lokalno skupnostjo pripomorejo k ustvarjanju močne lokalne podpore, kar je ključno v prvi vrsti za finančno stabilnost, predvsem v smislu pridobivanja trajnih sponzorstev in donacij lokalnih podjetij. Lokalna podjetja, lokalna vlada in druge organizacije v skupnosti lahko postanejo partnerji kluba, kar vodi do vzajemnih koristi. Za manjše profesionalne klube, katerih preživetje je izrazito negotovo, lahko učinkovita lokalna partnerstva prispevajo k zagotavljanju njihovega vsakodnevnega obstoja (Perkins, 2000).

Sodelovanje lokalne skupnosti in nogometnega kluba pomaga spodbujati turizem v regiji. Za klub je lahko še posebej koristno, če so v lokalnem okolju organizirane posebne prireditve

in doživetja za obiskovalce, ki so povezana z nogometom. Vsekakor pa ima od takega sodelovanja korist tudi lokalna turistična skupnost.

Razvoj mladinske akademije, kot posebnega programa usposabljanja za odkrivanje in vzgajanje mladih nogometašev, v sodelovanju z lokalno skupnostjo omogoča klubu privabljanje in razvoj lokalnih nogometnih talentov. Povezovanje z lokalno skupnostjo ohranja identiteto kluba in privablja oziroma spodbuja pripadnost med navijači. To vse lahko klubu pomaga ohraniti avtentičnost in prepoznavnost.

Namen tega magistrskega dela je ugotoviti definicijo trajnosti v športu in raziskati vlogo nogometnih klubov pri spodbujanju trajnostnih ciljev v lokalni skupnosti. Preučiti želim primere sodelovanja nogometnih klubov z lokalno skupnostjo v tujini in v domačem okolju, tako večjih kot tudi manjših klubov. Še posebej se bom pri tem osredotočil na trajnostni razvoj z vidika navijačev, dela z mladimi in povezave z lokalnim turizmom.

Cilj magistrskega dela je oblikovati dolgoročno in trajnostno usmerjeno strategijo odnosov z lokalno skupnostjo na primeru Nogometnega kluba Tolmin (v nadaljevanju NK Tolmin), ki naj bo tesno prepletena z regionalnim in lokalnim razvojem. Poleg tega je cilj dela zagotoviti usmeritve za prihodnje korake sedanjemu vodstvu NK Tolmin, kot tudi usmeritve za lokalno upravo mesta Tolmin, ki je zadolžena za razvoj športa na tem območju.

Glavni cilj magistrskega dela je podrobno analizirati in predstaviti trenutno sodelovanje NK Tolmin z lokalno skupnostjo. V magistrskem delu raziskujem, kako nogometni klub vpliva na razvoj lokalne skupnosti in obratno.

V magistrskem delu me bodo zanimala naslednja raziskovalna vprašanja:

- Kako nogometni klub vpliva na trajnostni razvoj lokalne skupnosti?
- Kako lokalna skupnost vpliva na delovanje nogometnega kluba?
- Ali lahko proaktivni odnosi nogometnega kluba z lokalno skupnostjo vplivajo na ohranjanje navijačev, zadrževanje mladih igralcev v klubu in na prispevek k razvoju lokalnega turizma?

Na zastavljena vprašanja sem poskušal odgovoriti s pomočjo spletne ankete z različnimi predstavniki lokalnega prebivalstva v občini Tolmin. Opravil bom tudi poglobljene individualne intervjuje s predstavniki NK Tolmin in predstavniki lokalne uprave občine Tolmin, ki je zadolžena za razvoj športa.

Pri izvedbi in analizi magistrskega dela bom uporabil različne raziskovalne metode. V teoretičnem delu se bom z opisno metodo posvetil predstavitvi pojma trajnosti v kontekstu športa, z osredotočenostjo na nogomet. Hkrati bom podrobno predstavil trenutno vlogo NK Tolmin ter njegov vpliv na lokalno skupnost, še posebej na navijače, mlade igralce in turizem. Uporabil bom primerjalno metodo za preučevanje primerov dobrih praks drugih

nogometnih klubov, tako doma kot v tujini, pri čemer se bom opiral na relevantno literaturo in internetne vire.

Na podlagi pridobljenih podatkov bom poleg lastnih ugotovitev oblikoval poglobljeni intervju in anketni vprašalnik, ki ju bom uporabil pri empiričnem delu naloge.

V zaključnem delu sem predstavil rezultate ankete, ki bodo ob upoštevanju izhodišč iz teoretičnega dela omogočili postavitev prioritet in ukrepov za strategijo odnosov z lokalno skupnostjo NK Tolmin. Cilj je razviti trajnostno strategijo NK Tolmin v odnosih z lokalno skupnostjo, ki bo prinašala dolgoročne koristi za obe strani.

## **2 POMEN ODNOSOV NOGOMETNIH KLUBOV DO LOKALNE SKUPNOSTI**

### **2.1 Definicija trajnosti v športu**

Trajnost postaja vse pomembnejša tema tudi v športni politiki in športni praksi po vsem svetu, tudi v Sloveniji. Šport se v zadnjih letih vse bolj pogosto obravnava kot gospodarska dejavnost in zato se tudi športne organizacije vse bolj zavedajo odgovornosti za trajnostno delovanje. Lein (2016) ob tem poudarja, da morajo politike gospodarske rasti na tem področju doseči družbeno pravičnost in spoštovati okolje, da bi šport lahko postal trajnosten. Trajnost opredeljuje kot usmerjen koncept, ki si prizadeva razrešiti konflikte med družbenimi, ekonomskimi in okoljskimi vidiki delovanja organizacije. López Frías in drugi (2018) dodajajo, da mora koncept trajnosti nasloviti tudi družbene nepravilnosti. Ulloa-Hernández in drugi (2023) izpostavljajo, da se koncept trajnosti v športu naslanja na načela poročila Brundtland (angl. Brundtland Report), ki tvorijo osnovo ciljev trajnostnega razvoja Združenih narodov. To so temeljna načela za doseganje trajnostnih dejanj: i) gospodarska rast mora potekati znotraj zmogljivosti ekosistema, da zaščitimo kakovost življenja prihodnjih generacij, ii) družbeno pravičnost mora poudarjati pošteno porazdelitev virov in iii) zaščito okolja je treba obravnavati z dolgoročnim pristopom (Ulloa-Hernández in drugi, 2023). Ti vidiki in načela podpirajo učinkovito izvajanje katere koli gospodarske dejavnosti, kar je tudi šport.

Izrazi, kot sta trajnost in trajnostni, se v svetu razvijajočih se športnih strategij uporabljajo izmenično. V starejši literaturi se je Lawson (2005) osredotočal na trajnost v kontekstu družbenega in človeškega razvoja, medtem ko so se Dowda in drugi (2005) v nedavni raziskavi osredotočili na trajnost kot na trajnostno in učinkovito rabo virov. Nedavna literatura o trajnosti v športu prepozna šport kot nekaj več kot le ekonomske in okoljske definicije (McCullough in drugi, 2020; Dominguez in drugi, 2019). Trajnost v športu je opredeljena tako, da zajema bolj raznolike vidike, kot so razvoj veščin, ki vključujejo npr. ekipno delo, samopomoč, odpravo razlik med spoloma, izboljševanje izobraževanja v smeri doseganja pravične vključenosti v športu ter izboljšanja odnosov med ekipami (McCullough

in drugi, 2020; Dominguez in drugi, 2019; Varmus in drugi, 2018). Varmus in drugi (2018) so prav tako presegli družbene in ekonomske konotacije trajnosti, dodatno opozarjajoč, da trajnost v športu vključuje aktivno sodelovanje pri izgradnji družbenih vrednot ter poudarja povečanja sodelovanja med deležniki v športu. Cordova in drugi (2019) so prav tako vključili potrebo po opredelitvi trajnosti tako na individualni kot tudi na institucionalni ravni v športu. S širjenjem opredelitve trajnosti in trajnostnosti postajata ta dva koncepta osnovni smernici pri oblikovanju politik za upravljanje športnih institucij (Gulak-Lipka in Jagielski, 2020). Ulloa-Hernández in drugi (2023) sicer poudarjajo, da trajnost v športu še naprej pridobiva pozornost znanstvene skupnosti zaradi vpliva športnih dogodkov na območja (turističnih) destinacij, vendar pa je trajnost v kontekstu izgradnje boljših odnosov med deležniki v športu še vedno premalo raziskana.

## **2.2 Pomen trajnosti v športu in njen vpliv na okolje, družbo ter gospodarstvo**

Na ravni športne organizacije je trajnost usmerjena v izboljšanje ekonomskih, družbenih in okoljskih ciljev organizacije. Tako Sánchez Sáez (2019), sklicevaje se na načela poročila Brundtland, opozarja, da lahko šport ustvarja tako negativne kot tudi pozitivne ekonomske, družbene in okoljske vplive. Po mnenju Cayolla in drugih (2021) obstaja povezava med trajnostjo v športu in okoljem. Zaradi povečane osveščenosti o okoljski trajnosti športne dejavnosti organizacije pozornost svojega delovanja vse bolj usmerjajo k trajnostnim praksam. Cayolla in drugi (2021) opozarjajo, da imajo športne organizacije in športne dejavnosti velik vpliv na to, kako navijači sprejemajo okoljske kampanje. Raziskave so pokazale, da se navijači močno identificirajo s športnimi institucijami, ki so zavezane okoljski trajnosti (Domínguez-Gómez in Fernández-Villarino, 2021; Cayolla in drugi, 2021). Z naraščanjem števila ljudi, ki obiskujejo športne prireditve, lahko pomanjkanje strategij za varovanje okolja vodi v visoke emisije ogljika in okoljsko onesnaževanje (Cooper in Alderman, 2021). Cooper in Alderman (2021) opozarjata, da večje razdalje, prepotovane za obisk športnih dogodkov, pomenijo več ogljika. Ahmed (2017) predlaga, da naj kritično razmišljanje o okoljski trajnosti vključuje tudi šport, kar lahko pomaga zaščititi okolje tako na lokalni ravni kot tudi na mednarodni. Tomino in drugi (2020) opozarjajo, da so okoljski vplivi športa zahtevna tema, ki zahteva več pozornosti raziskovalcev. Študije kažejo, da trajnostni pristopi, kot je npr. gradnja novih športnih objektov na uničenih ali obnovljenih zemljiščih, prispevajo k ohranjanju okolja. Ugotovitve Tomina in drugih (2020) kažejo, da nekateri deležniki morda negativno dojemajo prizadevanja športnih organizacij za okoljsko trajnost; to se lahko zgodi v primerih, kjer športne infrastrukture in veliki dogodki pomenijo povečano število ljudi, kar povečuje odpadke, zrak, vodo in hrupno onesnaževanje.

Trajnostni šport ustvarja gospodarske vplive, ki jih lokalni deležniki dojemajo kot oprijemljive koristi. Duglio in Betramo (2017) izpostavljata, da usmerjene naložbe v športne objekte, kot je športna infrastruktura, prinašajo prihodke za lokalne prebivalce, vključene v gradnjo in vzdrževanje objektov. Ob teh prihodkih in povečanju ravni zaposlenosti, ki ga

prinašajo trajnostne športne dejavnosti, pride do gospodarske rasti mest in lokalnih skupnosti, ki so nosilci neke športne dejavnosti oziroma organizacije. Poleg tega so Tomino in drugi (2020) v svoji raziskavi ugotovili, da gospodarske koristi trajnostnih športov niso samo denarne narave. Športne dejavnosti, ki delujejo trajnostno, pritegnejo medijsko pozornost in izboljšajo podobo destinacije, kar dodatno spodbuja turizem v športnih destinacijah tudi zunaj sezone športnih dogodkov (Tomino in drugi, 2020). Vendar pa ob tem obstajajo tudi nasprotni ugotovitve, ki kažejo, da imajo lahko športi negativne gospodarske posledice, kljub trajnostnim ukrepom. Ahmed (2017) je pokazal, da so športne infrastrukture v nekaterih primerih povzročile povečanje davkov in višje stroške stanovanj za domače prebivalstvo.

Vpliv trajnostnega športa na družbo je v zadnjih letih pritegnil pozornost raziskovalcev. Vpliv športnih dejavnosti na družbeno trajnost vključuje nefinančne koristi, ki jih družba uživa (Liu in drugi, 2017; Tomino in drugi, 2020). Po mnenju Liu in drugih (2017) trajnostne športne dejavnosti vplivajo na življenje domačinov z večjo lokalno udeležbo v športu. Poleg tega Perić (2018) poudarja, da pomena trajnostnega športa pri izboljšanju kakovosti življenja v družbi ne smemo podcenjevati. Trajnostne športne dejavnosti v dolgoročnem smislu izboljšujejo družbeni kapital mest, ki gostijo večje športne dogodke, in povečujejo njihovo privlačnost, kar pomeni večje privabljanje obiskovalcev. Liu in drugi (2017) opozarjajo, da mesta vse bolj določajo družbene stroške gostovanja iger za svoje prebivalce, kot so urbanistična prenova in sposobnost športa, da spodbuja športno udeležbo med domačini. Tomino in drugi (2020) še dodatno utrjujejo ugotovitve Liu in drugih (2020), s poudarkom, da glede na kratkotrajno naravo športa postaja nujno razvijanje dolgoročnih pobud, ki pozitivno vplivajo na družbeno blaginjo celotne skupnosti.

### **2.3 Trajnostni razvoj v nogometnih klubih**

Trajnostni razvoj v nogometnih klubih odraža celosten, premišljen in strateški pristop k poslovanju, ki upošteva gospodarske, družbene in okoljske vidike. Klubi se soočajo z izzivom ustvarjanja ravnotežja med doseganjem športnega uspeha ter hkrati prevzemanjem odgovornosti za dolgoročne vplive ukrepov, ki jih sprejemamo danes. Trajnostni razvoj nogometnih klubov temelji na treh temeljnih stebrih: družbenem, gospodarskem in okoljskem.

Gospodarska trajnost v nogometnih klubih ne predstavlja zgolj finančne stabilnosti, temveč tudi odgovorno poslovanje, ki presega cilje tekoče sezone (Nahid in Ali, 2023). Klubi morajo razviti poslovne modele, ki so transparentni, etični in odgovorni, saj to gradi ne le dolgoročno gospodarsko blaginjo, ampak tudi krepi ugled kluba.

Družbena trajnost vključuje aktivno vključevanje v lokalno skupnost in širšo družbo. Poleg tega Nahid in Ali (2023) poudarjata, da nogometni klubi igrajo vlogo družbenih gonilnikov, ki oblikujejo identiteto skupnosti s svojo prisotnostjo, pobudami in vrednotami. Projekti,

usmerjeni v družbeno pravičnost, izobraževanje in razvoj, postavljajo klube v središče pozitivnih družbenih sprememb.

Nahid in Ali (2023) opozarjata, da okoljski vidik trajnostnega razvoja poudarja nujnost zmanjševanja okoljskega odtisa nogometnih klubov. S prilagajanjem infrastrukture stadionov, izboljšanimi načini prevoza in učinkovitim upravljanjem virov lahko klubi zmanjšajo svoj vpliv na okolje. Hkrati lahko s spodbujanjem okoljske ozaveščenosti v svoji skupnosti usmerjajo tudi trajnostno vedenje navijačev in širše lokalne skupnosti.

Na splošno trajnostni razvoj v nogometnih klubih ni le odgovor na sodobne družbene in okoljske izzive, temveč tudi priložnost za gradnjo trdnih temeljev, ki presegajo trenutne športne rezultate. Klubi, ki učinkovito vključujejo gospodarske, družbene in okoljske cilje, ne kažejo le družbene odgovornosti, temveč ustvarjajo trajno vrednost za svoje navijače, lokalne skupnosti in globalno okolje.

## **2.4 Vloga nogometnih klubov pri spodbujanju trajnostnih ciljev v lokalni skupnosti**

Nogometni klubi imajo zelo pomembno vlogo pri spodbujanju trajnostnih ciljev v lokalni skupnosti, saj predstavljajo ne le športno, ampak tudi družbeno središče lokalnega okolja. S svojo močno družbeno prisotnostjo in vrednotami lahko klubi združijo prebivalce v skupnem zasledovanju trajnostnega razvoja lokalne skupnosti (Torchia, 2020).

Zelo pomembno je delovanje nogometnih klubov pri oblikovanju mladih v skupnosti, saj preko mladinskih nogometnih programov spodbujajo vrednote, kot so (športna) poštenost, ekipno delo in odgovornost (McNiven in Harris, 2021).

Nogometni klubi imajo pomemben vpliv tudi na navijače, kot opozarjata Nahid in Ali (2023), saj predstavlja navijaška baza močno združevalno silo. Klubi imajo priložnost povezovati in ozaveščati svoje navijače o okoljskih in družbenih vprašanjih ter spodbujati trajnostno ravnanje med svojimi privrženci. Na ta način postanejo navijači nepogrešljiv del trajnostnega gibanja ter pomembni ambasadorji ozaveščanja o pomembnosti in pomenu trajnostnega vedenja.

Vpliv športne organizacije na turizem lahko predstavlja ključni dejavnik v trajnostnem razvoju lokalne skupnosti. Nogometne tekme in dogodki privabljajo obiskovalce, kar omogoča razvoj lokalnih podjetij in infrastrukture, česar se vedno bolj zavedamo tudi v Sloveniji (F. T., 2023). Hkrati pa imajo klubi in športne zveze odgovornost, da zagotavljajo, da športni turizem ne vpliva negativno na okolje, temveč spodbuja trajnostni razvoj turističnih destinacij.

S celostnim pristopom, ki vključuje vključevanje mladih, spodbujanje navijačev k sprejetju trajnostnih praks, obvladovanje vpliva na turizem ter preko ozaveščevalnih in izobraževalnih projektov o okoljskih vprašanjih, postanejo nogometni klubi ključni akterji pri ustvarjanju trajnostne in odgovorne lokalne skupnosti.

Nogomet kot medijski športni spektakel je postal veličasten pojav z obsežnimi okoljskimi, družbenimi in gospodarskimi posledicami. Paché (2020) poudarja, kako je evolucija nogometa privedla do iracionalne množične potrošnje licenčnih izdelkov klubov, ki jo spodbuja želja po dobičku lastnikov klubov. Posledice so med drugim povečanje emisij ogljika, kar je bil primer pri pretirano razkošni gradnji športne in druge infrastrukture v Dubaju ali pa kršenje delavskih pravic v Katarju ob pripravah na nogometno svetovno prvenstvo leta 2022. Trajnost v profesionalnem nogometu postaja vse večja skrb. Analiza trajnostnih praks po Evropi, kot pojasnjujejo Daddi in drugi (2022), kaže, da spremembe potekajo od spodaj navzgor in da jih spodbuja kratkoročni ekonomski donos v obliki prihrankov energije in virov. Kljub obstoju takšnih praks pa je težava, da organizacije ne delijo dovolj svojega znanja, kar preprečuje ponovitev teh pozitivnih ukrepov (Bamford in drugi, 2018). Podobno Fernández-Villarino (2021) opozarja na pomanjkanje orodij za primerjavo rezultatov in poenostavitev poročanja o ukrepih za družbeno odgovornost in trajnost. Omenjene študije razkrivajo vrzel v literaturi, ki jo predstavlja prav slabo predstavljanje prizadevanj za trajnost in rezultatov. Ker je nogomet globalen pojav z močjo vplivanja na šport na splošno ter na druge vidike človeškega delovanja, je nujno analizirati in komunicirati trajnostne prakse.

#### 2.4.1 Pomen odnosov nogometnega kluba z navijači

Odnosi z navijači v svetu nogometa predstavljajo izjemno pomemben dejavnik, ki prinaša številne prednosti, priložnosti, a tudi nevarnosti in šibkosti. Po mnenju Katza in drugih (2020) je strast navijačev neprecenljiva prednost odnosov s navijači. Ta strast in zvestoba navijačev ne le motivirata igralce na nogometnem igrišču med tekmo, temveč ustvarjata nepozabno vzdušje na stadionu. To je priložnost za ustvarjanje edinstvene identitete kluba. Poleg tega Katz in drugi (2020) opažajo, da izboljšanje odnosov z lokalnimi navijači krepi lokalno identiteto kluba in predstavlja tudi priložnost za močnejše povezovanje z lokalno skupnostjo. To lahko odpre vrata klubu za lokalna partnerstva in podporo.

Poleg tega sta McNiven in Harris (2021) ugotovila, da pozitivni odnosi med klubom in lokalno skupnostjo prispevajo k močnim dolgoročnim vezem. Aktivno sodelovanje na lokalnih dogodkih, sodelovanje z dobrodelnimi organizacijami in podpora šolam prispevajo k boljšemu življenju v skupnosti. Klub tako postane ne le športna ustanova, ampak tudi pomemben igralec v družbenem in kulturnem kontekstu. Celosten vpliv pozitivnih odnosov se razteza preko igrišča in vpliva na različne vidike življenja v skupnosti.

Dodatno Katz in drugi (2020) ugotavljajo, da so dobri odnosi z navijači priložnost za finančno stabilnost nogometnega kluba: velika skupina navijačev predstavlja priložnost za finančno uspešno poslovanje kluba. S prodajo vstopnic, klubskih izdelkov in sponzorstvi klub lahko razvija in krepi možnosti za dolgoročni finančni uspeh. Poleg tega Romero-Jara in drugi (2023) vidijo tudi vodenje navijaške baze kot priložnost kluba. Aktivno sodelovanje s skupinami navijačev predstavlja priložnost za konstruktivno vodenje skupnosti. Klub lahko

uporabi njihovo strast in organizacijske spretnosti za organiziranje dogodkov in sodelovanje pri odločitvah kluba, kar krepi vezi med številnimi deležniki v skupnosti.

Posebno pozornost je treba nameniti posredovanju in ohranjanju dobrih odnosov z navijači tudi v obdobjih, ko se pojavijo negativni vzorci ali dogodki. Ti lahko predstavljajo potencial za nasilje, kar postane nevarnost. Navdušenje lahko vodi v nevarne situacije, kot so spopadi med navijači ali konflikti navijaških skupin s policijo. To predstavlja grožnjo varnosti na stadionu in ugledu kluba (Brechtbühl in drugi, 2020). Pretiran vpliv navijačev tako lahko postane slabost. V tem primeru lahko pretiran vpliv navijačev na klubske odločitve lahko pomeni šibkost. Klub mora ohranjati ravnotežje med izpolnjevanjem pričakovanj navijačev ter ohranjanjem profesionalnosti in dolgoročne vizije kluba. Drugi negativni vzorec, ki mu morajo klubi posvetiti posebno pozornost, je finančna odvisnost od navijačev, kar lahko postane nevarnost. Odvisnost od podpore navijačev lahko postane nevarna za finančno stabilnost kluba, še posebej, če se obiski na stadionih zmanjšajo (Katz in drugi, 2020). To lahko omeji sredstva za razvoj in naložbe v infrastrukturo kluba.

Šibkost se lahko pojavi tudi, če se osredotočenost delovanja kluba odmakne od dolgoročnega športnega uspeha k zadovoljevanju trenutnih želja navijačev. Ključno je ohranjati ravnotežje med izpolnjevanjem pričakovanj navijačev in doseganjem uspeha na igrišču.

#### *2.4.1.1 Aktivnosti za vključevanje in angažiranje navijačev*

Vključenost in angažiranje navijačev v delovanje športne organizacije sta ključna za uspeh športnih dogodkov in organizacij samih. Yun in drugi (2021) ugotavljajo, da razvoj in izvajanje različnih dejavnosti, ki spodbujajo povezovanje navijačev z njihovim najljubšim športom, ekipo ali igralcem, prispevata k ustvarjanju močne in strastne navijaške skupnosti. Huettermann in drugi (2019) poudarjajo potrebo po rednih srečanjih ali dogodkih, kjer se lahko navijači srečujejo, izmenjujejo svoje izkušnje in strast do športa. Poleg tega lahko ustvarjanje uradnih skupin ali združenj navijačev spodbuja občutek pripadnosti in solidarnosti med navijači.

Poleg srečanj v živo so digitalne platforme prav tako izjemno pomembne za vključevanje navijačev v današnji digitalni družbi. Annamalai in drugi (2021) izpostavljajo družbena omrežja kot pomembno digitalno sredstvo za klube pri spodbujanju angažiranja navijačev. Spletne skupnosti, družbena omrežja in mobilne aplikacije omogočajo navijačem deljenje svojega navdušenja, komuniciranje med seboj in sodelovanje v različnih virtualnih dejavnostih. Spletni klepeti, kvizi, virtualne igre in druge interaktivne vsebine pomagajo ohranjati navdušenje med športnimi dogodki ter krepiti vez med navijači in klubom.

Huettermann in drugi (2019) spodbujajo vključevanje navijačev v promocijske dejavnosti in marketinške kampanje kot pomemben vidik delovanja kluba. Sodelovanje z navijaško skupnostjo pri ustvarjanju navijaških gesel, izdelavi navijaških pesmi ali organizaciji tekmovanj za najboljšo navijaško zastavo lahko okrepi občutek lastništva in ponosa. Vendar pa, namesto uporabe ene same strategije, Yun in drugi (2021) ter Annamalai (2021)

zagovarjajo celostni pristop, ki združuje tako fizične kot digitalne elemente sodelovanja z navijači, kar pomaga ustvariti močno, strastno in angažirano navijaško skupnost, kar je pomemben sestavni del uspešne športne izkušnje.

#### 2.4.2 Pomen odnosov nogometnega kluba z mladimi

Nogomet, več kot le šport, predstavlja izjemno orodje za vzgojo in izobraževanje otrok. Ekipni vidik igre omogoča otrokom razvijanje ključnih življenjskih veščin, kot so sodelovanje, odgovornost ter spoštovanje do soigralcev in nasprotnikov. Płoszaj in Firek (2021) opazata, da treningi in tekme nudijo odlično priložnost za razvoj motoričnih in drugih spretnosti, saj se otroci učijo premagovati izzive na igrišču in pridobivati veščine reševanja težav, ki so uporabne tudi zunaj igrišča.

Vloga trenerjev v nogometu presega zgolj tehnične vidike športa. Dodatno Płoszaj in Firek (2021) poudarjata, da trenerji spodbujajo postavljanje ciljev, vztrajnost pri njihovem doseganju ter učijo otroke o pomembnosti fair-playa ter psihološkega obvladovanja tako uspehov kot porazov. Takšne izkušnje igralce učijo, kako se soočati z različnimi življenjskimi situacijami, s čimer spodbujajo njihov razvoj v samostojne in odgovorne posameznike.

Nogomet tudi spodbuja taktično razmišljanje, hitro odločanje in usklajevanje v ekipi, torej veščine, ki se lahko prenašajo v različna življenjska področja. S sodelovanjem v ekipnih športih otroci izboljšajo svojo telesno pripravljenost, hkrati pa si postavijo trdne temelje za zdrav način življenja in razvijajo občutek pripadnosti skupnosti (Płoszaj in Firek, 2021). Nogomet tako postane ne le igra, temveč pomembna pot za celostni razvoj in vzgojo odgovornih, samostojnih posameznikov, pripravljenih na življenjske izzive.

##### 2.4.2.1 Ustvarjanje povezanosti kluba z mladimi

Nogometni klubi igrajo izjemno pomembno vlogo pri vzpostavljanju povezav z mladimi posamezniki v lokalnih skupnostih. Z vzpostavitvijo učinkovitih programov razvoja mladih in nogometnih akademij omogočajo klubi mladim igralcem razvoj, in to ne le v športnem smislu, ampak tudi kot posameznikov zunaj igrišča (McNiven in Harris, 2021). S treningi, tekmami in mentorskim pristopom trenerjev nogometni klubi spodbujajo razvoj ključnih življenjskih veščin, kot so ekipno delo, odgovornost, vztrajnost in spoštovanje.

Nogometni klubi lahko delujejo tudi kot središča skupnosti, ki povezujejo mlade ljudi in njihove družine. Organizacija dogodkov, turnirjev in družabnih dejavnosti v sodelovanju z mladinskimi ekipami krepí vezi med igralci, pa tudi med starši in lokalnim prebivalstvom. Klubi lahko delujejo kot prostor, kjer se mladi posamezniki srečujejo, izmenjujejo izkušnje in oblikujejo trajna prijateljstva.

Poleg tega imajo nogometni klubi vlogo pri izobraževanju mladih posameznikov o etiki v športu, fair-playu in pomembnosti zdravega tekmovanja. S sodelovanjem v nogometnih

klubih mladi pridobijo občutek pripadnosti in ponosa do svojega kluba, kar jim pomaga oblikovati lastno identiteto in vrednote (Płoszaj in Firek, 2021). Klubi, ki so aktivno vpeti v lokalno skupnost, mladim posameznikom omogočajo tudi prostovoljstvo in sodelovanje v dobrodelnih projektih, kar pomembno prispeva k občutku družbene odgovornosti med mladimi.

Celostni pristop nogometnih klubov, ki združuje športne dejavnosti, razvoj značaja in vključenost v skupnost, ne krepí le povezav z mladimi posamezniki, ampak tudi prispeva k oblikovanju odgovornih, celostnih posameznikov. Ti posamezniki postanejo zdrava in trdna podlaga za prihodnost kluba in širše skupnosti.

#### *2.4.2.2 Dolgoročni vpliv investiranja v mladinsko delo*

Dolgoročni vplivi vlaganja v razvoj mladih s strani nogometnih klubov so večplastni in se raztezajo na različna področja. Płoszaj in Firek (2021) opažata, da je ena od ključnih koristi vzpostavitve trajnostnega sistema za negovanje nogometnih talentov. Naložbe v strokovno usposobljene trenerje in druge strokovne delavce v nogometnem klubu, infrastrukturo in programsko opremo za razvoj mladih omogočajo klubom zagotavljanje stalnega izobraževanja in oblikovanje perspektivnih igralcev. To ustvarja trajnostni tok nadarjenih posameznikov, ki lahko v prihodnosti okrepíjo prvo moštvo kluba ali se razvijejo drugje, s čimer klubu zagotavljajo dodatne finančne vire prek prestopov igralcev v druge klube.

Vlaganje v razvoj mladih prav tako prispeva h gradnji prepoznavnosti in ugleda kluba. Uspehi mlajših selekcij na domačih in mednarodnih tekmovanjih povečajo pozitivno podobo kluba, kar lahko pritegne sponzorske pogodbe in nove investitorje. Dolgoročno vzpostavitve trdnega mladinskega sektorja tako predstavlja naložbo v marketinško privlačnost kluba.

Širši družbeni vplivi vlaganj v razvoj mladih se odražajo v obogatitvi lokalne skupnosti. Sodelovanje s šolami, lokalnimi podjetji in organizacijami krepí družbene vezi. Mladi igralci postanejo ambasadorji kluba, spodbujajo ponos in zvestobo med lokalnim prebivalstvom. Płoszaj in Firek (2021) dodatno izpostavljata, da se s takim pristopom gradi pozitiven vpliv na zdravje skupnosti, saj spodbuja telesno dejavnost in razvoj športnih navad med mladimi.

#### *2.4.3 Pomen odnosov nogometnega kluba z lokalnim turizmom*

Nogometni klubi lahko bistveno vplivajo na turizem v svojih lokalnih skupnostih. Predvsem privabljajo veliko število navijačev na domače tekme, s čimer povečujejo obisk mesta ali regije. Ti dogodki imajo tudi gospodarske posledice, saj navijači namenijo denar za vstopnice, hrano, namestitev in spominke, s čimer spodbujajo lokalno gospodarstvo (McNiven in Harris, 2021). Katz in drugi (2020) izpostavljajo, da sposobnosti klubov ustvarjajo pozitiven gospodarski vpliv, s temo ko ponujajo privlačne pakete storitev za navijače, ki vključujejo prisotnost na tekmi, raziskovanje lokalnih znamenitosti in uživanje v lokalni kulinariki. Po mnenju McNivena in Harris (2021) to izboljšuje mednarodno prepoznavnost mesta in regije, kar na koncu spodbuja dolgoročni turizem. Katz in drugi

(2020) dodajajo, da vpliv nogometnega kluba na turizem ni omejen le na športni vidik; s kreativnim pristopom lahko postane ključni dejavnik pri krepitvi lokalnega turizma, spodbujanju gospodarske rasti ter vzpostavljanju trajnostnih povezav med športom in turističnimi izkušnjami.

#### *2.4.3.1 Partnerstva za spodbujanje turistične dejavnosti*

Partnerstva med športnimi agencijami in turističnimi destinacijami igrajo ključno vlogo pri spodbujanju turistične dejavnosti. Eden izmed odličnih primerov je slovenska športna agencija B4, agencija za športni turizem d.o.o., ki je v zadnjih desetih letih aktivno prispevala k promociji športnega turizma ter razvoja infrastrukture na območju Umaga in Istre na Hrvaškem ter Kranjske Gore in Čateža v Sloveniji (B4 Slovenia, 2024).

Agencija B4 je vzpostavila inovativne programe, ki združujejo športne dogodke z lokalnimi turističnimi zanimivostmi. Organizacija športnih prireditev, kot so maratoni, kolesarski dogodki ali nogometni turnirji, privablja tako lokalno prebivalstvo kot tudi turiste iz različnih delov sveta. Ta partnerstva so omogočila ustvarjanje edinstvenih doživetij za športnike in navijače ter hkrati promovirala lepoto turističnih destinacij.

Če so vzpostavljena sodelovanja z lokalnimi ponudniki namestitev, gostinsko industrijo in turističnimi agencijami, to vodi do sinergijskih učinkov za vse vpletene (McNiven in Harris, 2021). Agencija B4 je uspešno povezala ljubitelje športa s turističnimi doživetji, povečala prepoznavnost destinacij in privabila številne obiskovalce.

Podobna sodelovanja, ki povezujejo šport in turizem, lahko odigrajo ključno vlogo pri razvoju lokalnih skupnosti in gospodarstva, saj ustvarjajo trajnostne priložnosti za raznovrstne dejavnosti ter izboljšujejo kakovost turistične ponudbe.

#### *2.4.3.2 Soustvarjanje privlačnih turističnih doživetij*

Nogometni klubi imajo izjemno priložnost, da soustvarjajo privlačne turistične izkušnje, ki presegajo zgolj športne dogodke (McNiven in Harris, 2021). S pravilnim pristopom in inovativnimi idejami lahko klubi postanejo ključni akterji pri privabljanju turistov. Na primer, klubi lahko sodelujejo pri organizaciji mednarodnih nogometnih turnirjev, ki pritegnejo ekipe in navijače iz različnih držav. To lahko poveča mednarodno prepoznavnost kluba in spodbudi turiste, da obiščejo mesto ali regijo, kjer poteka dogodek. Poleg tega lahko klubi vzpostavijo partnerstva s turističnimi destinacijami v svoji bližini. To jim omogoča organizacijo posebnih paketov, ki vključujejo obisk tekme in raziskovanje lokalnih turističnih znamenitosti. Klubi lahko organizirajo tudi tematske dogodke, kot so turnirji v nogometu na plaži ali turnirji za ljubitelje starodobnikov, ki privabijo raznovrstne turiste in ustvarijo edinstvene izkušnje.

Kot primer pomembnega prispevka k razvoju lokalnih skupnosti Katz in drugi (2020) predlagata, da nogometni klubi lahko organizirajo športne taborne za otroke, kjer mladi

športniki ne le trenirajo nogomet, ampak se tudi seznanjajo z lokalno kulturo in doživetji. To privablja družine in spodbuja daljše bivanje na destinaciji. Klubi lahko sodelujejo z lokalnimi podjetji, kot so restavracije, trgovine s spominki in hoteli, ter skupaj ustvarijo posebne ponudbe za obiskovalce tekem. S kreativnimi marketinškimi kampanjami, ki poudarjajo tako športne kot tudi turistične elemente, lahko nogometni klubi pritegnejo pozornost potencialnih obiskovalcev tako na lokalni kot globalni ravni. Pravilna izraba teh priložnosti ne krepí le povezave s skupnostjo in izboljšuje privlačnost kluba, temveč tudi vpliva na lokalno gospodarstvo in razvoj turistične destinacije. Soustvarjanje turističnih izkušenj tako postane trajnostna strategija za nogometne klube, ki želijo prispevati k razvoju svoje skupnosti.

## **2.5 Primeri dobrih praks trajnostnih nogometnih klubov**

### **2.5.1 Primer angleškega nogometnega kluba Liverpool**

Profesionalni angleški nogometni klub Liverpool je eden najbolj znanih klubov na svetu. Kot imajo zapisano na svojem spletnem mestu, se zavedajo, da je s to veliko prisotnostjo povezana tudi velika odgovornost do vseh deležnikov kluba. Za prikaz svoje zavezanosti trajnosti je nogometni klub Liverpool januarja 2021 predstavil program z imenom Rdeča pot (angl. Red Way), v okviru katerega ima šest ciljev za soočanje z družbenimi neenakostmi in podnebnimi spremembami, ki so oblikovani na treh temah: ljudje, planet in lokalne skupnosti (Liverpool FC, 2023b).

Pod sklopom 'Ljudje' se Liverpool (2023a) zavezuje k ustvarjanju vključujočih, varnih in navdihujočih delovnih okolij in k vzpostaviti kompetentnih, ozavešenih in spoštovanih voditeljev in zagovornikov trajnostnega razvoja. Pod sklopom 'Planet' Liverpool zagotavlja, da bo zmanjšal svoj negativni vpliv na okolje, hkrati pa ustvarjal pozitiven vpliv. Pod sklopom 'Skupnosti' so cilji kluba ustvarjanje priložnosti za navijače in življenje njegovih skupnosti ter usklajevanje svojih partnerjev s trajnostnimi vrednotami kluba.

Liverpool jasno izpolnjuje prvi korak k trajnosti, tj. postavljanje jasnih ciljev in strategije. Drugič, uporablja zunanji sistem preverjanja družbene odgovornosti, pri čemer je edini klub angleške profesionalne nogometne lige s certifikati ISO20121, ISO50001 in ISO45001 v času pisanja tega prispevka. Poleg tega izvaja poročanje o trajnosti, kar je pomemben vidik. Z razumevanjem rezultatov strategije je mogoče te ukrepe namreč ponoviti v drugih okoljih.

Liverpool poroča, da njegova trajnostna strategija dosega pomembne uspehe. V okviru prvega vidika družbene trajnosti Liverpool poroča o 14.874 skupnih urah usposabljanja med junijem 2021 in majem 2022, namenjenih izobraževanju in razvoju njihovih zaposlenih (Liverpool FC, 2023b). V okviru okoljske trajnosti je klub podpisnik Okvirnega programa Združenih narodov za šport za boj proti podnebnim spremembam in iniciative Združenih narodov za ničelno stopnjo emisij, kar prinaša pomembne okoljske obveznosti. Klub prehaja na obnovljive tarife, preprečuje izpustitev 2.636 ton potencialnih emisij ogljika ter se

zavezuje k zmanjšanju emisij ogljika za polovico do leta 2030 (Liverpool FC, 2023b, str. 18). Nazadnje je LFC Foundation uradna veja kluba, namenjena dobrodelnosti, ki je zajela 83.000 ljudi prek ukrepov za mlade, angažiranja v skupnosti ter športnih in telesnih dejavnosti. Skupno gledano so odzivi pozitivni, saj 88 % vključenih poroča o izboljšanju svojega duševnega počutja, 90 % pa poroča o izboljšanju svojega fizičnega zdravja (Liverpool FC, 2023b, str. 22). Rezultat je, da je trajnostna strategija Liverpoola praktična in prinaša pomembne rezultate.

## 2.5.2 Primeri trajnostnega delovanja slovenskih nogometnih klubov

Za popolno razumevanje trendov trajnostnega razvoja nogometnih klubov je ključno vključiti tudi manj prepoznane, a prav tako pomembne nogometne lige. Ta prispevek se osredotoča na Prvo ligo, najvišjo nogometno ligo v Sloveniji.

Športnemu društvu Nogometni klub Olimpija Ljubljana, pogosto imenovanem Olimpija Ljubljana, za razliko od Liverpoola manjka jasna in trdna trajnostna strategija. Ni izrecne razprave o trajnosti, ki bi vodila dejavnosti in razvoj kluba. Vendar pa lahko rečemo, da se klub osredotoča na gospodarsko in družbeno trajnost, kar je razvidno iz klubskih dejavnosti. Z vidika pomena za lokalno skupnost ima klub večje število otroških in mladinskih ekip, ki v svoje vrste vključujejo otroke in mladostnike od sedem do devetnajst let, preko katerih lahko igralec napreduje in se prebije v člansko ekipo (Olimpija, 2024). Ta ureditev zagotavlja, da lahko klub lokalni skupnosti vrne vlaganje z vzpodbujanjem množičnega športa med mladimi in hkrati omogočanjem prehoda mladih talentov v profesionalni nogomet. Klub ima številčno in družbeno razgibano navijaško bazo, poleg tega pa ponuja tudi številne klubske izdelke. Klub navijačem ponuja priložnosti za sodelovanje v različnih oblikah, pa tudi številne priložnosti za obogatitev njihove izkušnje navijača, vključno s srečanji z igralci in ekskluzivnimi vstopnicami. Odkar je klub leta 2021 lastniško prevzel nemški poslovnež Adam Delius, so se povečali napor predvsem za izboljšanje finančne stabilnosti kluba. Klubu pa zagotovo manjka celovit pristop k družbenemu, okoljskemu in gospodarskemu trajnostnemu delovanju (NK Olimpija Ljubljana, 2024).

Med trajnostnimi aktivnostmi Nogometnega kluba Maribor velja izpostaviti humanitarno sodelovanje kluba in njegovih navijačev, ki že tradicionalno vsako leto skupaj izvajajo krvodajalsko akcijo. Ta ne le krepi vezi med člani kluba in privrženci, ampak tudi pozitivno vpliva na odnose v lokalni skupnosti. Ta gesta solidarnosti kaže na družbeno odgovornost in skrb za dobrobit vseh članov skupnosti, kar nakazuje tudi geslo te akcije: *Vijol'čna kri za vse ljudi!* (NK Maribor, 2024).

Pristaši Nogometnega kluba Maribor se aktivno vključujejo v krvodajalske akcije, kar ustvarja pozitivno vzdušje in povečuje povezanost med navijači in klubom. Sodelovanje v humanitarnih dejavnostih dodatno krepi identiteto skupnosti okoli kluba in dokazuje, da nogometni navijači niso le strastni oboževalci športa, temveč tudi predani podporniki lokalnega skupnostnega razvoja.

Krvodajalska akcija Nogometnega kluba Maribor in njihovih pristašev, ki poteka kar na stadionu kluba, prav tako spodbuja druge lokalne prebivalce k sodelovanju v dobrodelnih dejavnostih. Ta pozitiven zgled postavlja klub in navijače v vlogo vzornikov, ki si prizadevajo za skupno dobro in zdravje ljudi v okolici. S tem se krepijo odnosi med klubom, navijači in lokalno skupnostjo, saj se vsi člani te skupnosti počutijo bolj povezane in podprte.

Ta krvodajalska akcije postavlja Nogometni klub Maribor v vlogo ključnega akterja v lokalnem okolju, ki ni pomemben le na nogometnih igriščih, ampak tudi v vsakdanjem življenju prebivalcev. To povečuje ugled kluba in gradi trdne odnose, saj je prispevek k dobrodelnosti in skrbi za skupnost trajen in dragocen.

Nogometni klub Domžale in njihovi navijači vsako leto sodelujejo v dobrodelni akciji Anina zvezdica, kar pogloblja njihov odnos in poveča povezanost z lokalno skupnostjo. Sodelovanje kluba in pristašev v tej akciji izraža človekoljubno in družbeno odgovornost, ki presega športne okvire. V tej skupni akciji si lahko vsak obiskovalec, ki s seboj na stadion prinese najmanj dva izdelka hrane z daljšim rokom uporabe, posamezno tekmo ogleda brezplačno.

Pristaši Nogometnega kluba Domžale aktivno podpirajo akcijo Anina zvezdica, kar kaže na njihovo zavzetost za pomoč tistim, ki to potrebujejo. Skupno prizadevanje za dobrodelnost okoli nogometnega kluba ustvarja pozitivno vzdušje med navijači ter krepí občutek skupnosti in solidarnosti.

Dobrodelna akcija Anina zvezdica, ki jo izvajajo vsako leto, zbira sredstva za pomoč socialno ogroženim družinam, in hkrati združuje ljudi v lokalni skupnosti. Navijači postanejo ambasadorji dobrega dela, kar pozitivno vpliva na percepcijo kluba in povečuje ugled med prebivalci.

Povezanost med Nogometnim klubom Domžale, njihovimi navijači in akcijo Anina zvezdica izkazuje, da nogometni svet ne obstaja le na igrišču, temveč ima lahko tudi močan vpliv na življenja ljudi zunaj njega. Ta angažma krepí lokalno skupnost, kjer postanejo klub in njegovi privrženci gonilna sila solidarnosti, enotnosti ter trajne pozitivne spremembe v življenjih tistih, ki potrebujejo pomoč (NK Domžale, brez datuma).

### 2.5.3 Primer škotskega nogometnega kluba St. Mirren

Strategija nogometnega kluba St. Mirren v sezoni 2023/2024 v škotski nogometni ligi Premiership je tesno povezana z vzpostavljanjem trdnih odnosov v lokalni skupnosti Paisley. Kot je opredeljeno s strani Tottena (2015), klub prepoznava ključno vlogo odnosov z lokalno skupnostjo in si prizadeva okrepiti povezave s prebivalci, šolami, podjetji in drugimi deležniki v družbi kot način za zmanjšanje odtujenosti v skupnosti.

V svojem strateškem načrtu je nogometni klub St. Mirren izpostavil kot eno ključnih točk partnerske povezave z izobraževalnimi ustanovami. To vključuje sodelovanje s šolami, univerzami in lokalnimi podjetji, ki krepijo vezi med klubom ter izobraževalnimi in gospodarskimi institucijami v skupnosti, hkrati pa spodbujajo izmenjavo znanja in virov (St.

Mirren, 2023). Sodelovanje s šolami prek programa "Street Stuff" in vključevanje mladih v različne športne dejavnosti krepi fizično zdravje ter gradi trdne medgeneracijske odnose.

Klubska družinska usmerjenost se izraža skozi pobude, kot so popusti na družinske vstopnice in zabava na dan tekme, ki spodbujajo družine, da skupaj podpirajo klub. Program "Help a Buddie" in prihajajoči program "Help a Family" še dodatno poudarjata pozornost kluba do tistih v stiski v lokalni skupnosti, hkrati pa gradijo občutek skupnosti med navijači.

Totten (2015) je prepoznal potrebo po vključitvi strategije odnosov s skupnostmi v sodelovanje z lokalnimi podjetji, s čimer se vzpostavi medsebojno koristen odnos. Različne pobude, kot je ponudba vstopnic za lokalne skupine, omogočajo tudi lokalnim skupinam in združenjem, da se povežejo z dogajanjem na stadionu in postanejo del nogometne skupnosti v Paisleyju.

Poudarek na trajnosti in varovanju okolja kaže na skrb kluba za širšo skupnost Paisleyja. Z zmanjševanjem ogljičnega odtisa, recikliranjem in načrti za podporo okolju klub izraža odgovornost do vzdrževanja kakovosti okolja za vse prebivalce. V jedru vsega ostaja ideja o klubu kot skupnosti, ki se razvija skozi odnose z ljudmi, sodelovanje z organizacijami in podporo različnim projektom v skupnosti. St. Mirren s tem ne gradi le nogometnega kluba, temveč postavlja temelje za trajnostno, vključujočo in medsebojno podporno skupnost v Paisleyju.

### **3 ANALIZA NOGOMETNEGA KLUBA TOLMIN IN SODELOVANJE Z LOKALNO SKUPNOSTJO**

#### **3.1 Zgodovina in organizacijska struktura Nogometnega kluba Tolmin**

Da bi lahko uspešno načrtovali prihodnost katerekoli organizacije, je ključno temeljito poznati njeno zgodovino. Nogomet, kot ga poznamo danes, je svoje korenine pognal v Angliji konec 19. stoletja in se kmalu razširil po kontinentalni Evropi ter drugod po svetu, vključno z ozemljem današnje Slovenije.

Tolmin je po prvi svetovni vojni postal kulturno središče Gornjega Posočja, k čemur sta pomembno prispevala meščanska šola in učiteljsišče, ki sta ključno vplivala tudi na razvoj nogometa na tem območju. Nogometna igra se je v Tolminu začela razvijati leta 1921 s tekmovanji med ekipami meščanske šole, učiteljsišča in pozneje tudi vojaške ekipe, ki je bila nastanjena v Tolminu (Močnik, 2021). Pionir nogometne igre je bil učitelj Ivan Matelič iz Livških Raven, ki je poučeval telesno vzgojo v meščanski in učiteljski šoli.

Skozi zgodovino nogometnega kluba iz Tolmina se je zvrstilo veliko dogodkov, ki so zaznamovali razvoj nogometa v tem kraju. Nekateri ključni mejniki, ki so postavili trdne temelje za prihodnost kluba, so bili:

- Prva medkrajevna tekma leta 1923 med tolminskim učiteljsiščem in realko iz Idrije.

- Gradnja novega športnega igrišča Na logu s strani tolminske občine leta 1927 zaradi naraščajočega zanimanja za nogomet. Po poplavi Soče leta 1930 je bilo igrišče uničeno, zato je občina dodelila zemljišče na Brajdi za športne namene.
- Ureditev športnega igrišča na Brajdi leta 1933 s prostovoljnim delom, ki je postalo središče športnih dejavnosti v Tolminu.
- Ustanovitev Športnega društva Tolmin po drugi svetovni vojni, ki se je kasneje preimenovalo v Fizikurno društvo Tolmin, v katerem je nogometno moštvo imelo zelo pomembno vlogo. Leta 1952 se je pridružilo Telovadnemu društvu Partizan, ki je postalo osrednje okolje za uspehe nogometnega moštva.
- Osamosvojitve nogometnega moštva in ustanovitev lastnega društva – Nogometnega kluba Tolmin leta 1971. Pod tem imenom se nogomet na Tolminskem organizirano igra še danes, z nekaterimi vzponi in padci.
- Leta 1976 je Telesnokulturna skupnost Slovenije sprejela t. i. Portoroške sklepe (sporazum o razvoju telesne oziroma športne dejavnosti v Sloveniji), ki so negativno zaznamovali nadaljnja nogometna leta po vsej Sloveniji in tudi v Tolminu. Zaradi reorganizacije lig je bilo člansko moštvo v Tolminu razpuščeno in v naslednjih nekaj sezonah je NK Tolmin v ligah pod okriljem zdajšnje MNZ Nova Gorica zastopalo zgolj pionirsko in veteransko moštvo.
- Vnovično rojstvo članske ekipe je na pobudo Dušana Bezjaka sledilo leta 1983, ko je klub prijavil člansko moštvo v goriško ligo.
- Po osamosvojitvi Slovenije je NK Tolmin večinoma s članskim moštvom nastopal v Enotni primorski nogometni ligi - EPNL (tretje ligaški in četrto ligaški nivo tekmovanja).
- Sezona 2014/2015 je prinesla prvo udejstvovanje v 2. Slovenski nogometni ligi (2. SNL) in hkrati omogočila najvišjo uvrstitev kluba, kjer so Tolminci na koncu sezone osvojili 5. mesto.
- V sezoni 2022/2023 so se člani drugič v zgodovini kluba uvrstili v 2. SNL, kjer tudi v času pisanja tega dela uspešno tekmujejo.

NK Tolmin je organiziran kot športno društvo, vodi ga upravni odbor, izvoljen na skupščini. Zadnja skupščina kluba je potekala leta 2022, kjer so člani kluba izvolili novega predsednika in člane upravnega odbora. Po več kot 16-letnem predsedovanju se je Mitja Taljat poslovil, na njegovo mesto pa je prišel Žan Isakoski Drole. Vodstvo kluba sestavlja tudi trinajstčlanski upravni odbor, ki dodatno določi odbore za lažje delovanje po selekcijah.

V koledarskem letu 2023 oziroma v aktualni tekmovalni sezoni 2023/24 ima NK Tolmin uradno registriranih 243 članov, ki so plačali redno letno članarino v višini 20 EUR, letni proračun kluba pa je rekorden v primerjavi s preteklimi leti, in sicer na podlagi predvidenih prihodkov in odhodkov znaša med 250.000 in 290.000 EUR. Članska ekipa se imenuje NK TKK Tolmin, ime je neposredno povezano z generalnim sponzorstvom podjetja TKK d.o.o. Po osvojitvi naslova državnih prvakov v 3. slovenski nogometni ligi - Zahod v letu 2023 so člani v sezoni 2023/24 del profesionalne 2. slovenske nogometne lige, kjer so v jesenskem delu tekmovanja zasedli solidno 9. mesto na lestvici.

Klub, ki je organiziran kot društvo, se večinoma financira iz sponzorskih in donatorskih sredstev ter v obliki sofinanciranja športnih dejavnosti s strani občine Tolmin. Izjemno majhen delež predstavljajo prihodki iz naslova trženja medijskih pravic prek Nogometne zveze Slovenije, vstopnic in drugih aktivnosti, ki so povezane s članskim tekmovanjem. V mladinski šoli poleg omenjenih vrst prihodkov pomemben delež predstavljajo tudi mesečne in letne članarine otrok.

### 3.1.1 Vizija in strategija Nogometnega kluba Tolmin

Vizija in strategija NK Tolmin nista nikjer formalno definirani, kljub dejstvu, da imajo vodilni ljudje v klubu zelo jasno sliko o poslanstvu kluba in njihovi vlogi.

Opredelitev poslanstva, vrednot in vizije organizacije ima izjemno pomembno vlogo. To ne le diferencira organizacijo od drugih navzven, temveč ji daje tudi specifično prepoznavnost. Znotraj organizacije pa ta opredelitev deluje kot vir navdiha in motivacije za vse notranje deležnike. Hkrati vizija predstavlja želeni položaj organizacije v prihodnosti (Čater in drugi, 2011).

Strategija je najpomembnejši element za učinkovito upravljanje športnih klubov, ki zagotavlja tudi dolgoročno sled ter določa obseg delovanja organizacije. Je ključna za doseganje konkurenčne prednosti organizacije in športnega kluba pri razvoju profesionalnih športnikov in uresničitvi pričakovanj lastnikov, in sicer prek učinkovite razporeditve virov v zahtevnih pogojih današnjega športnega trga (Johnson in drugi, 2008).

Strategija je proces, ki je izjemno kritičen za določitev dolgoročne vizije, poslanstva in ciljev organizacije; prav tako predstavlja pripravo za uresničevanje prihodnjih aktivnosti športnih klubov. Strateške dejavnosti, ki jih je treba izvesti v dolgoročnem procesu, naj bodo navedene v strategiji športnega kluba. Strategija prav tako obsega razporejanje virov, potrebnih za doseg ciljev organizacije, ki so bili zasnovani med oblikovanjem strategije (Kavale, 2012).

Vodilni ljudje v klubu skozi svoje delovanje nenehno širijo poslanstvo ter vrednote kluba. Med ključne nogometne vrednote vsekakor spada zaveza Mednarodne nogometne zveze FIFA in združenja evropskih zvez UEFA, ki podpira šport brez dopinga, spodbuja fair play med mladimi ter idejo športa za vse (UEFA, 2011).

### 3.1.2 Pomen Nogometnega kluba Tolmin v slovenskem nogometu

Tradicija, odločnost in zagnanost so le nekatere od karakteristik, ki krasijo klub in z njim povezane deležnike skozi celotno zgodovino kluba. NK Tolmin je namreč eden izmed 20 nogometnih stoletnikov v Sloveniji (Tamše, 2024) in tudi zato ima izjemno pomembno vlogo v slovenskem nogometu. Svojo stabilnost je klub v zadnjem obdobju gradil pod stabilnim vodstvom kluba, saj je predsedniško funkcijo kar 16 let uspešno vodil Mitja Taljat. V tem času je tudi tekmovalno gledano klub dosegel svoja največja uspeha, in sicer uvrstitev in tekmovanje v 2. SNL (v letih 2013 in 2023). Mladinske selekcije tekmujejo v

organiziranih tekmovanjih pod okriljem MNZ Nova Gorica, medtem ko člani že več kot desetletje tekmujejo na državnem nivoju pod okriljem NZS. Klub je z neprekinjeno več desetletno prisotnostjo v različnih tekmovanjih slovenske nogometne lige ustvaril prepoznaven pečat. Uvrstitev v 2. SNL leta 2023, prepoznavne igre in medijska udeležba ter nekateri individualni rezultati so še dodatno vlili energijo klubu in vodstvenim ljudem, kar je botrovalo pridružitvi novih partnerjev kluba. Poleg finančne pomoči so tudi navijači in simpatizerji kluba bučno ter množično podprli člansko ekipo v jesenskem delu tekmovanja tekmovalne sezone 2023/2024. Na novi tribuni na Brajdi se je zbralo več ljudi, kot je bilo povprečno število gledalcev (253) na tekmah 2. SNL, in sicer v povprečju 333 na tekmo. S to številko je bil TKK Tolmin aprila 2024 6. po obisku tekem na domačem igrišču (NZS, 2024). Upoštevajoč tako domače kot tudi gostujoče tekme pa je na 5. mestu. Pred njim so se uvrstili klubi, ki imajo veliko bolj uspešno zgodovino tekmovanj na višjem nivoju, kot so Nafta, Beltinci, Primorje in Gorica. Tolmin je bil tudi 3. najbolj gledano moštvo na gostujočih tekmah. Tu je treba upoštevati tudi solidno število tolminskih navijačev, ki so redno spremljali člansko ekipo na gostovanjih.

### 3.1.3 Pomembnejši dogodki v obdobju 2018–2023

V obdobju med leti 2018 in 2023 je NK Tolmin doživel izjemno uspešno obdobje, ki je pustilo nepozabne sledi v klubski zgodovini in obenem postavilo trdne temelje za nadaljnji razvoj ter izpostavilo klub v lokalni in nacionalni javnosti.

Omembe vredna prelomnica se je zgodila 7. julija 2021, ko se je Sanel Konjević pridružil klubu kot trener članskega moštva, in tako postal prvi "tuji" trener v zgodovini kluba, saj so bili do takrat vsi trenerji kluba iz Tolmina ali bližnje okolice. Ta poteza je bila simbol internacionalizacije klubskega pristopa, hkrati pa je tudi simbolizirala odprtost za nove ideje in perspektive, ki so ključne za nadaljnji razvoj in uspeh. Nogometna vseprisotnost in medijska prepoznavnost novega trenerja na širšem nogometnem področju sta prav tako pomembno prispevali k dodatni promociji kluba.

V istem letu je NK Tolmin praznoval jubilejno 100. obletnico začetkov igranja nogometa v Tolminu. Dogodek je potekal 28. avgusta 2021, srečanje pa je častilo preteklost kluba kot tudi okrepilo povezavo z lokalno skupnostjo. S svečano prireditvijo in družabnim delom praznovanja je klub izrazil svojo predanost koreninam ter pomen povezovanja z okoljem. *Rdeče-črno naj bo* je bil zelo odmeven in dobro prepoznaven dogodek, ki lahko postane tradicionalen v lokalni skupnosti.

Nato je 12. marca 2023 sledila pomembna infrastrukturna pridobitev, s postavitvijo novega objekta na Brajdi. Ta objekt bistveno izboljšuje pogoje za treniranje in igranje nogometa, hkrati pa tudi odpira vrata za organizacijo raznolikih dogodkov, kar dodatno krepi vlogo kluba kot športnega in družabnega centra v regiji.

V športnem smislu je 27. maj 2023 zaznamoval osvojen naslov državnih prvakov 3. Slovenske nogometne lige – Zahod ter uvrstitev v 2. SNL, kar predstavlja vrhunec

tekmovalnega uspeha kluba. Vstop v višjo ligo je odprl nove priložnosti za napredek kluba in ga postavil v središče pozornosti na nacionalni ravni.

Hkrati pa se je ob tem slovesno poslovil najtrofejnejši igralec, Boban Kucalović, s 306 nastopi v dresu Tolmina. Njegov odhod je pomenil konec ene pomembne nogometne ere v lokalnem okolju in obenem nagovarjal pomembnost dediščine, ki jo je prispeval klubu.

Vrhunec dosežkov pa je predstavljalo dejstvo, da je bil NK Tolmin najdlje neporaženo člansko moštvo v Sloveniji med septembrom 2022 in avgustom 2023, ki ni le pričalo o izjemni kakovosti ekipe, temveč postavilo NK Tolmin kot vzor in zgled drugim klubom v Sloveniji. Ta dosežek je poudaril stabilnost in visoko kakovost klubskega nogometa v regiji ter utrdil pozicijo NK Tolmin kot resnega konkurenta na slovenski nogometni sceni.

## **3.2 Vloga odnosov z lokalno skupnostjo**

### **3.2.1 Nogometni klub Tolmin in navijači**

Nogomet se igra zaradi strasti in podpore navijačev, ki predstavljajo gonilno silo vsakega športnega kolektiva, ne glede na raven tekmovanja. Osnovni cilj in poslanstvo klubov sta v največji meri (ob športnih uspehih) zadovoljiti okuse ter pričakovanja lastnih navijačev. V sodobnem nogometu je mogoče navijače razvrstiti glede na različne strukture. Kljub razširjenosti trga navijačev zaradi razvoja igre in globalizacije je ta pojav posebej izrazit pri velikih in bogatih klubih (Huettermann in drugi, 2019).

Manjši klubi se morajo nasprotno intenzivno posvečati ohranjanju odnosov s svojimi najzvestejšimi navijači, pri čemer je poudarek predvsem na tistih iz lokalne skupnosti. Za te klube je ključnega pomena, da z veliko predanostjo in trudom ohranjajo obstoj kluba. Lokalni navijači postanejo ključni steber podpore, ki pomaga ohranjati vitalnost in pripadnost klubu (Huettermann in drugi, 2019).

NK Tolmin se lahko pohvali z zvesto bazo navijačev, kar predstavlja ogromen potencial za razvoj širše podporne skupnosti. Kljub omejenim finančnim sredstvom se klub aktivno trudi izpolnjevati pričakovanja svojih navijačev ter ohranjati trdne vezi s skupnostjo. Skupina zvestih navijačev, neuradno imenovana 'Tminci', predstavlja unikatno dimenzijo, kjer ljubezen do tega kluba presega generacijske in starostne meje. Sposobnost kluba, da vzpostavlja stik z navijači in ohranja njihovo podporo, izpostavlja ključno vlogo lokalnih navijačev pri ohranjanju identitete nogometnega kluba Tolmin.

NK Tolmin je že od samega začetka delovanja zaznamovan z najbolj pristnimi lokalnimi navijači. Zgodovinsko gledano, v času pred osamosvojitve Slovenije in po njej, so tudi v Gornjem Posočju nogomet aktivno spremljali številni prebivalci. Ta tradicija podpore lokalnemu klubu se vztrajno nadaljuje tudi v današnjem času, kjer navijači aktivno sodelujejo in spodbujajo tako mlajše selekcije kot tudi člansko moštvo.

Situacija pri članskem moštvu je posebna, saj izstopajo člani skupine 'Tminci', ki sestavljajo starostno raznoliko skupino podpornikov, večino sicer predstavljajo moški v pokoju ali blizu te starostne meje. Kljub pomanjkanju formalne navijaške organizacijske strukture so to zavzeti podporniki, povezani z ljubeznijo do kluba, ki redno spremljajo tekme doma in na gostovanjih. Skupina, ki šteje med 20 in 40 člani, ni uradna skupina, ampak uživa v druženju in lokalnih kulinarčnih dobrotah med obiski tekem. Člansko moštvo se po vsaki tekmi zahvali navijačem, nato pa sledi krajše druženje v sproščenem vzdušju.

Kljub omejenemu številu navijačev, ki bi podpirali klub iz drugih mest ali držav, NK Tolmin ostaja odprt za morebiten doseg novih navijačev s pomočjo globalizacije in sodobne tehnologije. Primer uspeha na tem področju je nogometni klub Brinje Grosuplje, ki je s pomočjo družbenega omrežja X dosegel avstrijski trg in s tem povečal prepoznavnost ter prodajo izdelkov prek spletne trgovine (WPM d.o.o., 2023).

V kontekstu NK Tolmin je povezava med klubom in lokalno skupnostjo še posebej izrazita. S tesnim sodelovanjem z lokalnimi šolami, organizacijo nogometnih aktivnosti za mlade talente in rednimi dogodki na domačem igrišču klub ne le povečuje svoj vpliv, ampak aktivno prispeva k razvoju športnega duha v Tolminu in okolici, še posebej do nogometa. Posledično se strast do nogometa, ki predstavlja ključen element lokalne identitete, odraža v pozitivnih odnosih med igralci, trenerji in navijači.

Klub je obdobje pred praznovanjem stoletnice igranja nogometa v Tolminu izkoristil za izboljšanje odnosov z različnimi deležniki v lokalni skupnosti, predvsem pa za aktivno promocijo svojih dejavnosti med najmlajšimi, in sicer s pomočjo lokalnih šol, krožkov, društev in drugih organizacij.

Pri večini teh projektov v lokalni skupnosti je NK Tolmin v prvi vrsti skušal vzpostaviti dvostransko komunikacijo in aktivacijo potencialnih uporabnikov, navijačev, članov, s poudarkom na pomenu dela mladih pri aktivnostih kluba. Projekti kluba so bili natečaj pri izbiri grba, sodelovanje pri izbiri in oblikovanju klubskih dresov ter tudi sodelovanje pri spremembi klubskega grba. Eden izmed projektov, ki ni vezan zgolj na dogajanje na nogometnem igrišču, je bil natečaj za izbor novega grba Nogometne šole Hidria, in sicer v sodelovanju z učenci osnovne šole Franceta Bevka Tolmin (NK Tolmin, 2021). Na natečaj se je odzvalo lepo število mladih, ki so s svojimi kakovostnimi in kreativnimi predlogi ne samo obogatili izbor, temveč tudi pokazali odnos do lokalnega kluba. Pri izboru novega klubskega grba pa je klub pripravil različne predloge in jih nato predstavil javnosti, ki je s svojim glasovanjem odločala za najboljšega. Za aktivacijo članov so v klubu uporabili družbena omrežja, s katerimi so prišli do večjega dosega in aktivne vloge pripadnikov lokalne skupnosti.

Zavedanje pomembnosti vključevanja v lokalno skupnost se kaže tudi v številnih dobrodelnih projektih in humanitarnih dejavnostih, ki jih izvaja NK Tolmin, in v katerih vedno aktivno sodelujejo tudi navijači. Sodelovanje v lokalnih dobrodelnih akcijah prispeva

k družbeni odgovornosti kluba in krepí družbeno povezanost v Tolminu. Hkrati klub s svojimi dosežki in vrednotami služi kot vzor za mlajše generacije, spodbujajoč zdrav način življenja, strast do športa in medsebojno spoštovanje, navijači pa klubu to vračajo s svojo podporo.

Eden izmed pomembnejših vidikov trajnostnega delovanja kluba v lokalnem okolju je tudi skrb za najšibkejše člane v okolju. Klub je v preteklih letih redno v prazničnem prednovoletnem času organiziral akcijo pomoči, in sicer tako, da je klubske koledarje, na katerih so se med drugim poklonili vsem sponzorjem in donatorjem ter izpostavili selekcije, ki tekmujejo v različnih tekmovanjih, ponudil brezplačno oz. v zameno za prostovoljne prispevke. Ti so bilo nato namenjeni organizacijam, ki v prvi vrsti skrbijo predvsem za socialno ogrožene osebe. Odzivi so ob vsaki taki dobrodelni akciji izjemno pozitivni in tudi s tem klub pridobiva na ugledu v lokalni skupnosti (NK Tolmin, 2020).

Vsi ti vidiki učinkovite integracije NK Tolmin z lokalno skupnostjo in še posebej z navijači se kažejo ne le na rezultatih na igrišču, ampak tudi v obogatitvi kakovosti življenja prebivalcev Tolmina. Nogomet tako postane most med generacijami in močno orodje za gradnjo trajnih vezi znotraj lokalne skupnosti.

### 3.2.2 Nogometni klub Tolmin in mladi kot prihodnost kluba

NK Tolmin si prizadeva oblikovati trajnostno prihodnost s poudarkom na razvoju mladih nogometašev. Nogometna akademija kluba služi kot plodna tla in temelj za razvoj nadarjenih mladih talentov, ki izpopolnjujejo svoje veščine na igrišču in se učijo tudi o pomembnosti kolektivnega dela, vztrajnosti in športne etike. S sistematičnim pristopom, ki vključuje organizacijo tekmovanj, treningov in mentorsko podporo, klub gradi močno mladinsko bazo, ki zagotavlja dolgoročen uspeh.

V tesnem sodelovanju z lokalnimi šolami in društvi NK Tolmin omogoča mladim igralcem izkušnje in priložnosti za napredovanje. To ustvarja sinergijo med klubom in lokalno mladinsko skupnostjo, ki krepí vez med njimi. Mladi igralci, ki se razvijajo pod okriljem kluba, imajo priložnost vstopiti v člansko ekipo, kjer lahko izrazijo svoj polni potencial in postanejo gonilo uspeha kluba. S tem klub investira v svojo prihodnost in gradi trajno povezanost z lokalno skupnostjo.

Širše gledano lahko dolgoročni učinki vlaganja v razvoj mladih s strani nogometnih klubov presegajo rezultate na igrišču, saj prispevajo k trajnostnemu uspehu kluba ter ustvarjajo pozitivne družbene in gospodarske učinke v lokalni skupnosti. Pristop k vlaganju v razvoj mladih, kot ga prakticira NK Tolmin s podporo podjetja Hidria d.o.o., prikazuje, kako takšna naložba lahko okrepi povezavo med športom in lokalno skupnostjo. Podjetje Hidria s svojo dolgoročno vizijo spodbuja zadrževanje lokalnega prebivalstva v regiji in podpira mlade talente, tudi če njihova športna pot ne vodi na profesionalno raven. To prispeva k uspehu nogometnega kluba in tudi k trajnostnemu razvoju lokalne skupnosti. Vlaganja v razvoj

mladih tako postanejo gonilo dolgoročnega blagostanja na različnih ravneh, od športa do lokalnega gospodarstva.

### **3.3 Nogometni klub Tolmin in sodelovanje z lokalnim turizmom**

Tolmin, ena izmed štirih občin v slikoviti dolini Soče, skupaj z Bovcem, Kobaridom in Kanalom ob Soči predstavlja pravo naravno in kulturno oazo. Z območjem, ki se razprostira na približno 1.089 kvadratnih kilometrih ter domovanjem približno 23.600 prebivalcev, se uvršča med ključne kraje te čarobne doline.

Dolina Soče se danes ponosno uveljavlja kot ena izmed vodilnih destinacij v slovenskem turizmu, privabljajoč tako domače kot mednarodne turiste. Slovi po razviti ponudbi "outdoor" turizma in alpskih počitnic, postavljajoč se med najbolj zaželeno kraje v Sloveniji. Leta 2022 je dolino Soče obiskalo kar 362.332 turistov, med katerimi je 67.703 svoje vtise pustilo prav v Tolminu (Dolina Soče, brez datuma).

Turistični vrvež prevladuje zlasti v poletnih mesecih juniju, juliju in avgustu, ob čemer je na območju ogromno število ponudnikov namestitev in gostinskih objektov ter okoli 40 športnih agencij, kar še poudarja pomen turizma kot ene ključnih panog regije v dolini Soče (Dolina Soče, brez datuma).

Turizem v dolini Soče predstavlja eno najpomembnejših gospodarskih panog, zato je trajnostni razvoj turizma ključnega pomena za prihodnost destinacije. NK Tolmin se lahko pohvali z osvojitvijo treh zaporednih nazivov športne ekipe leta v Tolminu (E-občina Tolmin, brez datuma) in kot tak nosi v sebi potencial za aktivno vključevanje v lokalni turizem, ki pa trenutno ostaja neizkoriščen.

Športni park Brajda je že dolga desetletja dom tolminskih nogometašev. Razvoj nogometnih igrišč v Tolminu je dosegel vrhunec z izgradnjo večnamenskega objekta s tribuno na Brajdi. Gre za najpomembnejši projekt na področju športne infrastrukture v občini Tolmin v zadnjem času, s katerim je obstoječi park postal bolj sodoben, uporaben in arhitekturno moderen objekt. Poleg dela, v katerem so urejene slačilnice ter dodatni prostori za sodnike, sejna soba, skladišča za opremo ter sanitarije, je na pokriti tribuni, ki sprejme več kot 500 obiskovalcev, tudi zastekljen paviljon za spremljanje in snemanje tekem. V nadaljevalni fazi bo dodatno izgrajena tudi razsvetljava, ki bo omogočala tekmovanja tudi v nočnih urah (Skupnost občin Slovenije, 2024).

V trajnostnem kontekstu in vplivu na okolico je pomembno izpostaviti, da se tako za ogrevanje objekta kot tudi za namakanje nogometnega igrišča uporablja lasten vodni vir. V sklopu gradnje bo dodatno pripravljen nov priključek na cesto, hkrati pa ima stadion poleg omenjene razsvetljave tudi že izvedene razvode za potrebe merilne tehnike, kar bo atletom olajšalo organizacijo in izvedbo tekmovanj (Skupnost občin Slovenije, 2024).

Tudi vizualno gledano je t. i. športni del mesta pridobil novo podobo, ki ima tudi zanimive arhitekturne primesi, saj je projekt zasnoval priznani arhitekt Tomaž Krušec, ki je med drugim zasnoval tudi nogometni center na Brdu pri Kranju (Arhitektura Krušec, brez datuma). Nogometna zveza Slovenije, ki je poleg Fundacije za šport in Občine Tolmin sofinancirala projekt, je slednji podelila naziv investitorja leta 2023 (NK Tolmin, 2024).

Če bi klub prevzel proaktiven pristop, bi to lahko prineslo pozitivne rezultate tako za klub kot tudi za lokalno skupnost. Čeprav Športni park Brajda s prenovljeno tribuno trenutno gosti predvsem nogometne in občasne atletske dogodke, s katerimi vsako leto privabi 21.000 uporabnikov in obiskovalcev, bi lahko območje privabilo še več obiskovalcev, zlasti v pomladno-jesenskem obdobju, ko je dolina Soče še posebej priljubljena med turisti (NK Tolmin, brez datuma).

Ime dolina Soče je že sama po sebi zelo prepoznavna blagovna znamka. V luči tega jo je smiselno povezati s športnimi klubi, ki igrajo pomembno vlogo na področju vseh štirih občin tega območja.

## **4 STRATEGIJA NOGOMETNEGA KLUBA TOLMIN DO LOKALNE SKUPNOSTI**

### **4.1 Metode raziskovanja**

V prvem teoretičnem delu sem se lotil obsežnega pregleda literature, ki se je osredotočal na trajnost v nogometnih klubih, pri čemer sem se poglobil v različne znanstvene članke, poročila in študije primerov. Namen te poglobljene raziskave je odkriti večplastne razsežnosti trajnostnih praks, ki so jih sprejeli nogometni klubi po vsem svetu. Z analizo različnih virov sem poskušal pridobiti celovit vpogled v strategije, pobude, izzive in vplive, povezane s prizadevanji za trajnost v nogometni industriji. S tem temeljitim pregledom sem želel prispevati k obstoječemu korpusu znanja o trajnosti v nogometnih klubih in identificirati ključne trende in najboljše prakse, ki oblikujejo prihodnost okoljske, družbene in ekonomske trajnosti v športu. Poleg pregleda literature sem predstavil nekatere študije primerov, ki preučujejo trajnostne pristope in zmogljivosti znotraj nogometnih klubov, s poudarkom na majhnih in velikih klubih, da bi ponudil primerjalno analizo. S preučevanjem trajnostnih praks manjših nogometnih klubov ter uglednega velikega kluba sem želel poudariti različne strategije in vire, uporabljene pri reševanju okoljskih, družbenih in gospodarskih izzivov trajnosti. S temi študijami primerov sem želel razjasniti, kako dejavniki, kot so velikost kluba, finančni viri, angažiranost skupnosti in korporativna partnerstva, vplivajo na izvajanje in učinkovitost pobud za trajnost. S izpostavljanjem izkušenj malih in velikih klubov sem skušal prepoznati spoznanja, ki bi lahko služila kot informacija in navdih za trajnostne prakse v celotni nogometni industriji, ne glede na velikost ali položaj kluba.

Pri izvajanju empiričnega dela naloge sem uporabil dva različna metodološka pristopa z namenom pridobitve poglobljenega vpogleda v informacije, ki sem jih zbral z odgovori vseh vpletenih deležnikov na zastavljena vprašanja. Pri strukturiranih intervjujih sem uporabil kvalitativni pristop, medtem ko sem pri anketi sledil kvantitativnemu pristopu. S tem sem želel doseči raznolikost perspektiv in pridobiti celovite odgovore na postavljena raziskovalna vprašanja.

#### 4.1.1 Kvalitativna metoda

Temeljni cilj mojih intervjujev je bil pridobiti različne poglede več deležnikov, ki bi mi omogočili oblikovanje smernic glede morebitnih razlik, podobnosti ali skupnih točk v odgovorih na moja raziskovalna vprašanja. Na podlagi njihovih informacij sem si prizadeval razumeti, kako različni akterji dojemajo vlogo nogometnega kluba v lokalni skupnosti, še posebej v kontekstu odnosa do mladih, turizma in lokalne skupnosti. Uporaba kvalitativnega pristopa z oblikovanjem intervjujev mi je omogočila postavljanje bolj poglobljenih vprašanj in pridobivanje odgovorov vseh udeležencev, kar menim, da je omogočilo zbiranje najboljših možnih podatkov za razumevanje raziskovalnih vprašanj. Vprašanja sem oblikoval na podlagi teoretične raziskave literature.

V okviru raziskave sem opravil tri intervjuje, na različne načine, kar prikazuje tabela 1. Dva izmed njih sta bila izvedena z osebama, ki aktivno sodelujeta v upravljanju nogometnega kluba, tretji intervju pa sem izvedel z direktorjem občinske uprave Tolmin, med drugim odgovornim za športni oddelek na lokalni ravni. Dva intervjuja sem izvedel osebno, tretji intervju pa sem izvedel preko pisnih odgovorov na postavljena vprašanja.

Vsi intervjuvanci so bili izbrani usmerjeno, saj sem želel zajeti različne poglede na nogometno področje in razvoj v občini Tolmin. Tadej Feregotto, direktor kluba, je ključna osebnost v kontekstu klubskega delovanja v zadnjem obdobju, saj predstavlja gonilno silo sprememb in inovacij v klubu. Klemen Jarc, strokovnjak na področju trenerskega dela, je s svojo vlogo vodje mladih klubskih selekcij poleg strokovnega dela vpet tudi v organizacijo in strateško načrtovanje in je zagotovo dober sogovornik za pridobitev vpogleda v širšo perspektivo glede bodočega razvoja v delu z mladimi v regiji. Mitja Taljat, ki je kar 16 let vodil klub s predsedniške vloge, zdaj kot direktor občinske uprave v svoje razvojne strategije vključuje dolgoletne izjemne izkušnje in predstavlja most med različnimi vidiki v skupnosti.

*Tabela 1: Opis intervjujev*

Številka	Ime in priimek intervjuvanca	Datum	Trajanje (min)	Metoda intervjuja
1.	Tadej Feregotto	11/1/2024	30	V živo
2.	Klemen Jarc	15/1/2024	25	V živo
3.	Mitja Taljat	02/3/2024	16	Preko e-pošte

*Vir: lastno delo.*

#### 4.1.2 Kvantitativna metoda

Kvantitativno metodo sem uporabil pri izvedbi odprte spletne ankete na družbenem omrežju Facebook, kjer sem nagovoril predstavnike lokalne skupnosti preko odprte skupine, imenovane "Tminci". Gre za javno skupino, ki združuje več kot 6.100 članov, osnovni cilj skupine pa je informiranje o vseh dogodkih in splošnem dogajanju v občini Tolmin.

Izhodišče in osnovna zamisel ankete sta bila pridobiti vpogled oziroma pogled na klub in njegovo udejstvovanje na raziskovanih področjih s strani predstavnikov lokalne skupnosti, ne glede na to, ali so aktivni navijači ali klub poznajo le površinsko. Cilj je bil primerjati njihove odgovore, mnenja in predloge z odgovori, ki so jih intervjuvanci podali v intervjujih.

Izbral sem odprto anketo in nagovarjanje članov lokalne skupnosti preko spletnega izbora, ker mi je omogočilo hitro pridobitev številnih odgovorov ter hkrati iskreno odgovarjanje na vprašanja s tako imenovane druge strani. Posledično sem lahko primerjal medsebojna mnenja, odgovore in želje.

Anketa je bila usmerjena v raziskovanje, kako ljudje, ki se poistovetijo z lokalno skupnostjo v Tolminu, vidijo vlogo in odnose kluba do lokalne skupnosti, predvsem v odnosu do mladih, navijačev in turizma.

Na anketo se je odzvalo 131 oseb, šlo je izključno za prostovoljno izpolnitev, zato je bila uporabljena metoda naključnega vzorčenja.

## 4.2 Raziskovalna vprašanja

Glavni cilj magistrskega dela je bil temeljito analizirati in predstaviti celovit vpogled v trenutno sodelovanje Nogometnega kluba Tolmin z lokalno skupnostjo. Na osnovi izvedene analize, teoretičnega pregleda in pregleda nekaterih primerov dobrih praks sem raziskoval, kako nogometni klub vpliva na razvoj lokalne skupnosti in obratno. S pomočjo izvedenih intervjujev in ankete sem pridobil osnovne podatke za oblikovanje dolgoročne in trajnostno usmerjene strategije odnosov z lokalno skupnostjo, ki bo temeljila na primeru NK Tolmin. Ta strategija bo tesno prepletena z regionalnim in lokalnim razvojem ter bo služila kot smernica za nadaljnjo pot vseh deležnikov, predvsem pa vodstva kluba in lokalne uprave mesta Tolmin.

Za doseg tega cilja sem postavil naslednja raziskovalna vprašanja:

- Kako nogometni klub vpliva na trajnostni razvoj lokalne skupnosti?
- Kako lokalna skupnost vpliva na delovanje nogometnega kluba?
- Ali lahko proaktivni odnosi nogometnega kluba z lokalno skupnostjo vplivajo na ohranjanje navijačev, zadrževanje mladih igralcev v klubu in na prispevek k razvoju lokalnega turizma?

### 4.3 Rezultati

V tem poglavju sem predstavil vprašanja in odgovore, ki sem jih postavil intervjuvancem ter anketirancem med predstavniki lokalne skupnosti. Prejeti odgovori in njihova analiza smiselno odražajo perspektive iz različnih zornih kotov ter predstavljajo ključno usmeritev za prihodnje aktivnosti nogometnega kluba v odnosu do lokalne skupnosti. Podrobna analiza odgovorov in interpretacija sta predstavljeni v naslednjih podpoglavjih.

#### 4.3.1 Rezultati, pridobljeni na podlagi intervjujev

Direktor NK Tolmin Tadej Feregotto navaja, da se klub uspešno prilagaja globalizaciji nogometa, kar se odraža v ekipi članskega moštva, ki jo sestavljajo igralci iz različnih držav. Klub gradi konkurenčnost s sodelovanjem z mednarodnimi agenti ter uporabo naj sodobnejših tehnologij in infrastrukture za treninge. Kljub globalnemu pristopu pa ostaja povezan z lokalnimi koreninami in aktivno spodbuja razvoj domačih talentov. Občinski direktor Mitja Taljat izpostavi, da je NK Tolmin največji športni klub v občini, in podobno poudari povezanost lokalnega prebivalstva s klubom, kjer ima klub pomembno vzgojno vlogo.

V nadaljevanju direktor NK Tolmin izpostavi, da geografska oddaljenost Tolmina od drugih večjih krajev Slovenije in slaba prometna povezava s sosednjimi državami predstavlja izzive, vendar klub spretno upravlja s temi omejitvami. Lokalno usmerjeno delovanje omogoča učinkovito obvladovanje logističnih izzivov, ki vključujejo tudi reševanje težav s prenočevanjem in potovanji. Po drugi strani pa vodja nogometne šole NK Tolmin Klemen Jarc v geografski oddaljenosti Tolmina vidi tudi prednosti, saj sosednji klubi manj izrazito kot v večjih krajih novačijo fante v najmlajših kategorijah, kar pripomore k stabilnosti lokalne nogometne skupnosti.

Po Feregottu si klub prizadeva privabiti nadarjene igralce, pri čemer se osredotoča na njihov razvoj in kakovost treningov. Hkrati pa se klub sooča s fluktuacijo igralcev zaradi šolanja v večjih mestih (prehod iz osnovne v srednjo šolo), vendar ohranja povezanost z mladimi s krožki in prevozi. Vodja nogometne šole NK Tolmin si želi in načrtuje širitev krožkov v Podbrdo in Kanal, predvsem pa ima cilj omogočiti vsakemu otroku v zgornjem Posočju možnost, da se sreča in spozna z nogometom. Tudi občinski direktor izpostavi pomembnost vloge vključevanja čim večjega števila mlajših nogometašev v športne aktivnosti.

Kljub finančnim omejitvam, povezanim z geografsko težjo dostopnostjo, vsi sogovorniki poudarjajo, da skušajo z inovativnimi pristopi ohraniti konkurenčnost.

Direktor NK Tolmin izpostavi, da sodelovanje z drugimi nogometnimi klubi trenutno ni tesno, vendar klub ohranja korektne odnose in vzdržuje odprtost za prihodnje možnosti sodelovanja. Vodja nogometne šole si želi boljšega sodelovanja predvsem s klubom malega nogometa Oplast iz Kobarida, saj bi skupno sodelovanje lahko izboljšalo možnosti za

tekmovanje na višjem nivoju ter hkrati omogočilo dodatne priložnosti za razvoj mladih igralcev.

Feregotto potrди, da v digitalnem prostoru klub aktivno uporablja družbena omrežja za promocijo klubskih dejavnosti na lokalni in nacionalni ravni. Kljub temu trenutno ni posebnih pobud za povezovanje s širšo skupnostjo navijačev. Taljat navaja, da je način komunikacije z lokalno skupnostjo stvar nogometnega kluba samega, izpostavi pa dejstvo, da so se časi spremenili in da je treba komunikacijo prilagoditi novim orodjem in trendom.

Direktor NK Tolmin Feregotto pravi, da glede infrastrukture klub tesno sodeluje z občino, a se sooča z izzivi v zimskih razmerah in potrebo po dodatnih naložbah. Občinski direktor Taljat pravi, da občina poskuša zagotavljati čim boljše pogoje klubu za uspešno izvajanje treningov in tekem, hkrati pa izpostavi dejstvo, da so se v primerjavi s preteklimi leti vložena sredstva v infrastrukturo kluba močno povečala. Vodja nogometne šole NK Tolmin podobno kot direktor kluba pove, da je nujno pridobiti igrišče z veliko umetno travo, saj je to ključno za izvajanje načrtovanih letnih programov.

Intervjuvanci so enakega mnenja, da identiteta kluba temelji na bogati zgodovini, lokalnem patriotizmu ter neprekinjenem ciklu vodenja. Klub je trdno povezan z lokalno skupnostjo, ki jo vključuje v delovanje kluba skozi različne aktivnosti in spodbuja njen razvoj.

Celostno gledano se sogovorniki strinjajo, da klub uspešno vzdržuje ravnotežje med globalnim pristopom ter ohranjanjem lokalnih vrednot in krepitvijo povezanosti z domačo skupnostjo.

Vodja nogometne šole Jarc potrди, da NK Tolmin uspešno vključuje 140 otrok v svojo mladinsko nogometno šolo, ki je razdeljena v več starostnih kategorij. Kljub geografskim omejitvam klub s petimi strokovno izobraženimi trenerji zagotavlja kakovostno vadbo. Njihov pristop vključuje tudi izkušene nekdanje igralce, ki predstavljajo dodano vrednost razvoju mladih talentov.

Analiza konkurenčnosti pokaže, da sta atletika in košarka najbolj konkurenčna športa glede na število vključenih otrok v Tolminu. Kljub tej raznolikosti klub namerava razširiti svoje delovanje v Podbrdo in Kanal ter tako omogočiti več otrokom sodelovanje v nogometnih aktivnostih.

Kot prednosti delovanja nogometne šole Jarc poudari ustvarjanje okolja brez rezultatskega pritiska, kjer se otroci svobodno razvijajo, ter stabilnost skupnosti, saj sosednji klubi ne novačijo njihovih igralcev v najmlajših kategorijah. Kljub tem prednostim se soočajo z izzivi, kot je oddaljenost od drugih klubov, ki otežuje sodelovanje in izmenjavo izkušenj, ter neprimerni pogoji za treninge v zimskem obdobju.

Vizija kluba za prihodnost mladinske nogometne šole vključuje ohranjanje trenutnega stanja ter izboljšanje kakovosti z dodatkom ustrezno izobraženih in licenciranih trenerjev. Ključna

komponenta te vizije je pridobitev igrišča z umetno travo, ki bi omogočilo izvajanje načrtovanih programov. Klub razmišlja tudi o sodelovanju z drugim lokalnim klubom za oblikovanje skupnih ekip in sodelovanje v višjih ligah, kar bi ponudilo dodatne priložnosti za razvoj mladih igralcev.

#### 4.3.2 Rezultati, pridobljeni na podlagi ankete med člani lokalne skupnosti

Anketa, ki je vsebovala osemnajst vprašanj in bila strukturno sestavljena iz šestih sklopov, je bila predstavljena na družbenem omrežju Facebook, in sicer v javni odprti skupini Tminci, ki je štela 5.738 članov na dan (13.12.2023) predstavitve ankete. 131 anketirancev se je odzvalo, kar predstavlja 2,28 % vseh nagovorjenih potencialnih anketirancev.

Pomanjkljivosti ankete je pristranskost vzorca, saj rezultatov ankete ne moremo posplošiti na celotno populacijo, vendar je ob tem mogoče pritrditi, da je to najboljša možna ocena glede na časovne in finančne omejitve.

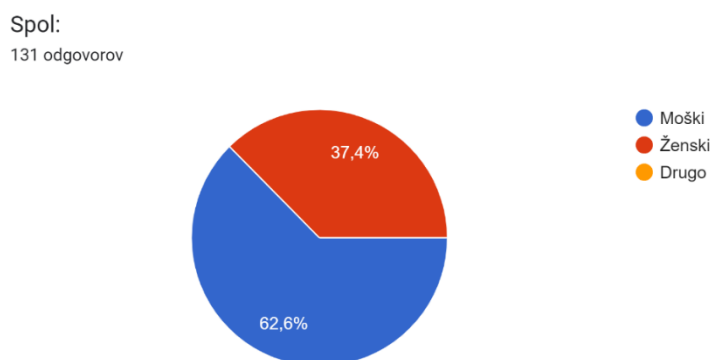
##### 4.3.2.1 Demografija

V uvodnem demografskem delu ankete sem postavil dve vprašanji, ki se nanašata na spol in starost anketirancev.

#### Spol

V raziskavi je sodelovalo 131 anketirancev, od tega 82 (62,2 %) moških in 49 (37,4 %) žensk. Razmerje med moškimi in ženskami je prikazano na sliki 1 spodaj.

*Slika 1: Spol anketirancev*

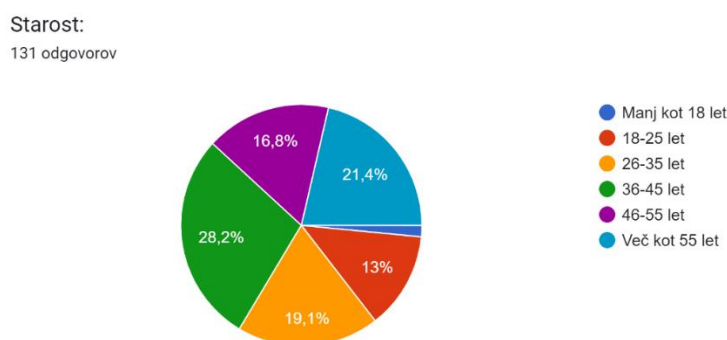


*Vir: lastno delo.*

## Starost

Starostna sestava anketirancev, prikazana na sliki 2, je precej razpršena. Največ anketirancev se nahaja v starostni skupini med 36 in 45 let, kjer je bilo 37 udeležencev, kar predstavlja 28,2 % celotne anketirane populacije. Sledi skupina 28 anketirancev, starejših od 55 let, ki predstavljajo 21,4 % vseh sodelujočih. 25 anketirancev (19,1 %) se uvršča v kategorijo med 26 in 35 let, takoj za njimi pa 22 anketirancev (16,8 %), starih med 46 in 55 let. V skupini starih med 18 in 25 let je bilo 17 anketirancev, ki predstavljajo 13 % celotne anketirane populacije, medtem ko sta dva mlajša od 18 let predstavljala 1,5 % vseh sodelujočih.

*Slika 2: Starost anketirancev*



*Vir: lastno delo.*

Z vprašanjem o pogostosti obiskovanja tekem NK Tolmin sem ciljal na vključitev tudi tistih, ki se na tekme ne odpravljajo. Za namene raziskovalne naloge je ključen tudi njihov zorni kot glede odnosa kluba do lokalne skupnosti.

Rezultati, prikazani na sliki 3, kažejo, da več kot polovica vseh anketiranih, natančneje 52,7 %, tekme obiskuje občasno. Redno na nogometne tekme hodi 26 % vseh anketiranih, kar predstavlja 34 oseb. 21,4 % vseh anketiranih se nikoli ne udeležuje nogometnih tekem.

*Slika 3: Obiskovanje tekem nogometnega kluba Tolmin*



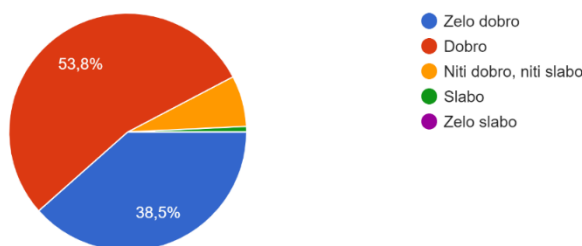
*Vir: lastno delo.*

#### 4.3.2.2 Odnos do mladih

Na podlagi spodnjega grafikona (slika 4) je razvidno, da kar 120 od 131 anketiranih ocenjuje trenutni program NK Tolmin za vključevanje mladih v nogometno skupnost kot dober oziroma zelo dober. Le 6,9 % anketiranih ostaja neodločenih glede ocene, medtem ko je zgolj ena oseba izrazila negativno mnenje o omenjenem programu.

Slika 4: Odnos do mladih

Kako ocenjujete trenutni program nogometnega kluba Tolmin za vključevanje mladih v nogometno skupnost?  
130 odgovorov



Vir: lastno delo.

Na vprašanje, kaj bi po vašem mnenju klub lahko storil za izboljšanje vključevanja mladih, je odgovorilo 71 od 131 anketiranih, kar predstavlja 54,2 % vseh sodelujočih. Izstopajoči odgovori vključujejo:

- boljša/večja promocija,
- bolj dostopna oziroma nižja članarina,
- izboljšanje trenažnih in infrastrukturnih pogojev,
- bolj strokovno izobraženi trenerji,
- organiziran prevoz na treninge iz bolj oddaljenih krajev,
- sodelovanje kluba v številnih organizacijah za promocijo in ozaveščanje o pomembnosti športa med mladimi,
- pri mlajših selekcijah je preveč specifičnosti v treningu, sodelovanje z drugimi klubi in raznovrstnost športa.

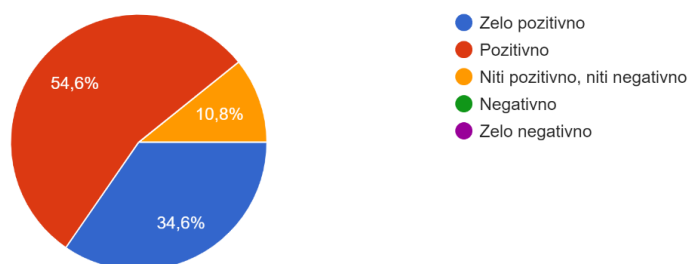
Na vprašanje, ali menite, da nogometni klub nudi dovolj priložnosti za razvoj mladih igralcev, je odgovorilo 94 od 131 anketiranih, kar predstavlja 71,87 % vseh sodelujočih. Med njimi je 62 anketiranih odgovorilo pritrdilno, 10 pa je bilo negativnih. Preostali odgovori so vključevali izjave delno zadovoljen, delno nezadovoljen, saj so bili nekateri komentarji tudi priloženi.

#### 4.3.2.3 Odnos do navijačev

Na osnovi spodnjega grafikona (slika 5) je mogoče ugotoviti, da večina oz. 54,6 % anketiranih ocenjuje sodelovanje med navijači in NK Tolmin kot pozitivno, 34,6 % oz. dobra tretjina kot zelo pozitivno, 10,8 % pa niti pozitivno, niti negativno. Nihče od anketiranih ni podal slabega mnenja o sodelovanju navijačev in kluba.

Slika 5: Odnos do navijačev

Kako bi ocenili trenutno sodelovanje med navijači nogometnega kluba Tolmin in klubom?  
130 odgovorov



Vir: lastno delo.

Odzivi na vprašanje o izboljšanju odnosa med navijači in klubom so raznoliki, pri čemer je na to vprašanje odgovorilo 61 od 131 ljudi, kar predstavlja 46,6 % vseh sodelujočih. Med predlogi se pojavljajo ideje:

- o večji transparentnosti delovanja kluba,
- organiziranem navijanju,
- sodelovanju z navijaškimi skupinami,
- organizaciji dogodkov in turnirjev za povečanje povezanosti,
- potrebo po več druženja,
- večji promociji tekem,
- finančni podpori navijačev,
- nagradnih igrah in
- boljši komunikaciji.

Kljub temu, da so nekateri zadovoljni z obstoječim stanjem, se večina strinja, da bi klub lahko še izboljšal odnose z navijači, pri čemer se pojavljajo predlogi o aktivnejšem sodelovanju, podpori navijaškim skupinam ter večji vključenosti navijačev v klubsko življenje.

Na vprašanje, kateri dogodki ali aktivnosti bi po vašem mnenju lahko še bolj povečali povezanost med klubom in navijači, je odgovore podalo 45 % oz. 59 od 131 anketiranih. Podali so različne predloge za izboljšanje povezanosti, med njimi prevladujejo ideje:

- o druženjih,
- piknikih,
- dobrodelnih tekmah,
- srečanjih z igralci,
- organiziranih potovanjih ter
- različnih športnih in zabavnih dogodkih.

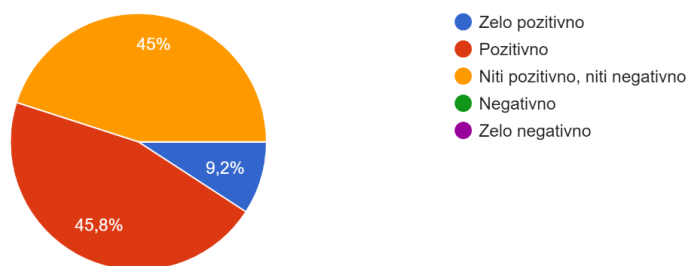
Pomembna je tudi poudarjena vključenost mladih, promocija kluba na družbenih omrežjih ter nagrajevanje zvestih navijačev. Kljub različnim idejam prevladuje enotno mnenje, da bi več raznolikih dogodkov in aktivnosti še dodatno okrepilo povezanost med klubom in navijači.

#### 4.3.2.4 Odnos do turizma

Večina anketiranih (45,8 %) meni, da NK Tolmin pozitivno prispeva k razvoju turizma v lokalni skupnosti. Dodatnih 9,2 % anketiranih je izrazilo mnenje, da klub prispeva zelo pozitivno. Na sliki 6 je med drugim tudi opazno videti, da 45 % anketiranih meni, da klub niti pozitivno niti negativno vpliva na turizem. Nihče od anketirancev ni odgovoril, da klub negativno ali zelo negativno prispeva k razvoju turizma.

*Slika 6: Odnos do turizma*

V kakšni meri nogometni klub Tolmin prispeva k razvoju turizma v lokalni skupnosti?  
131 odgovorov



*Vir: lastno delo..*

Sledilo je vprašanje, kateri ukrepi bi po vašem mnenju lahko pripomogli k povečanju vpliva nogometnega kluba na turizem v Tolminu?

Odgovori, ki jih je podalo 42 % oz. 55 anketiranih, kažejo na raznolike predloge za povečanje vpliva nogometnega kluba na turizem v Tolminu. Med njimi so ideje o:

- organizaciji nogometnih turnirjev za otroke in odrasle,
- promociji kluba in posledično širši prepoznavnosti,

- sodelovanju s tujimi klubi,
- organizaciji nogometnih priprav in kampov,
- prijateljske tekme oz. gostovanje tujih ekip,
- brezplačne vstopnice za turiste,
- razvoj športnega turizma s celostno ponudbo za športna društva in šole
- dodatna urejenost športnega parka.

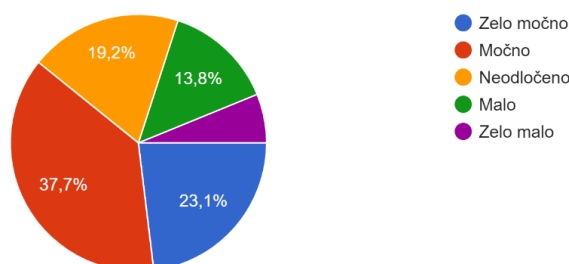
Na vprašanje, kako bi opisali trenutni odnos nogometnega kluba do turistov, je odgovorilo 48,1 % oz. 63 anketirancev. 47,1 % anketiranih bodisi ne opazi odnos kluba do turistov oz. pravi, da odnosa ni. 27 % anketiranih je opisalo trenutni odnos nogometnega kluba do turistov kot pozitiven, dober in odprt. Kljub temu obstajajo nekateri, ki menijo, da klub ni dovolj vključen v turizem ali pa so odgovori neodločeni.

#### 4.3.2.5 Identifikacija lokalne skupnosti

Na vprašanje, kako močno se počutijo povezane z NK Tolmin, je skupaj odgovorilo 99,2 % oz. 130 anketiranih, kar je razvidno iz slike 7. Na podlagi odgovorov anketiranih se kaže, da večina anketiranih (37,7 %) izraža močno povezanost z NK Tolmin, medtem ko se 23,1 % počuti zelo močno povezane. Nekaj anketiranih (19,2 %) je neodločenih glede stopnje povezanosti, 13,8 % se počuti malo povezanih, medtem ko le 6,2 % izraža zelo malo povezanosti z NK Tolmin. Skupno gledano, anketa kaže na precejšnjo stopnjo povezanosti anketiranih s klubom, saj večina izraža pozitivno ali zelo pozitivno povezanost.

Slika 7: Povezanost z nogometnim klubom Tolmin

Kako močno se počutite povezane z nogometnim klubom Tolmin?  
130 odgovorov



Vir: lastno delo.

Na vprašanje, kako ocenjujete trenutno poznavanje NK Tolmin v lokalni skupnosti, je odgovorilo 65,6 % oz. 86 anketiranih.. Na podlagi odgovorov anketiranih je mogoče sklepati, da 53,5 % anketiranih ocenjuje trenutno poznavanje NK Tolmin v lokalni skupnosti kot dobro, zelo dobro ali odlično. Nekateri anketiranci izpostavljajo, da je klub dobro poznan med ljubitelji športa, še posebej med starejšo generacijo. Nekaj pozornosti je namenjeno tudi

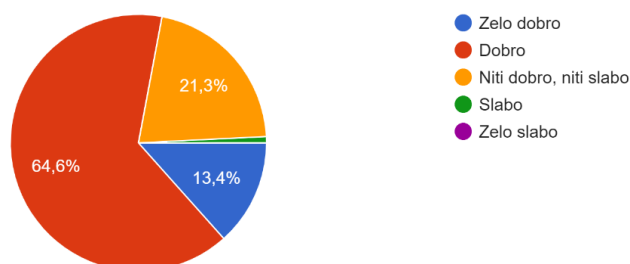
napredku v poznavanju kluba v zadnjih letih, predvsem zaradi uspehov in napredovanja v ligi. Kljub temu se pojavljajo tudi ocene, da bi lahko poznavanje kluba še izboljšali, zlasti med mlajšo generacijo. Skupna slika pa je pozitivna, pri čemer se izkazuje, da je NK Tolmin precej dobro prepoznaven v lokalni skupnosti.

#### 4.3.2.6 Trajnostni odnosi z lokalno skupnostjo

Na podlagi 127 odgovorov anketiranih lahko sklepamo, da je večina anketirancev in sicer 64,6 % ocenila trajnostne prakse NK Tolmin kot dobro, medtem ko jih 13,4 % meni, da so trajnostne prakse zelo dobre. Dodatnih 21,3 % anketiranih je odgovorilo, da trajnostne prakse niti niso dobre niti slabe. Le 0,8 % anketiranih je izrazilo mnenje, da so trajnostne prakse kluba slabe, pri čemer ni bilo možnosti izbire zelo slabo. Na podlagi rezultatov prikazanih na sliki 8, ugotovimo lahko, da skupna slika kaže na pozitivno ocenjevanje trajnostnih praks NK Tolmin v odnosu do lokalne skupnosti.

Slika 8: Nogometni klub v odnosu do lokalne skupnosti

Kako bi ocenili trajnostne prakse nogometnega kluba Tolmin v odnosu do lokalne skupnosti?  
127 odgovorov



Vir: lastno delo.

Na vprašanje, kaj menite, da bi NK Tolmin lahko storil za še tesnejše povezovanje s lokalno skupnostjo, je odgovorilo 42 % oz. 55 anketiranih. Predlagali so različne ukrepe, ki bi NK Tolmin lahko pomagali pri še tesnejšem povezovanju z lokalno skupnostjo. Nekaj predlogov vključuje:

- večje in številnejše aktivnosti pri promociji kluba,
- postavitve reklamnih panojev,
- organizacija prevozov na pomembne tekme slovenske nogometne reprezentance,
- organizacija turnirjev, klubskih zabav in dobrodelnih tekem,
- večja vključenosti lokalne skupnosti v odnosu do kluba,
- aktivacija in organizirano novačenje otrok v nogometno šolo,
- boljše sodelovanje s preostalimi lokalnimi društvi,
- bolj aktivno povezovanje na družbenih omrežjih ter ažuriranje spletne strani kluba,

- prodaja lokalnih izdelkov na tekmah.

Skupni cilj vseh pa je je ohranjati dobro prakso, ki vključuje treninge za vse starosti, aktivno sodelovanje s sponzorji in dobro oglaševanje dogodkov.

Na vprašanje, kateri dogodki ali pobude bi po vašem mnenju spodbudili sodelovanje med klubom in lokalno skupnostjo, je odgovorilo 36,6 % oz. 48 anketiranih. Anketirani so podali več predlogov in pobud za spodbujanje sodelovanja med NK Tolmin in lokalno skupnostjo. Med njimi izstopajo predlogi, kot so:

- prisotnost glavnih sponzorjev na tekmah ter njihove promocijske aktivnosti za gledalce,
- organizirani zaključni dogodki ob koncu tekmovalne sezone,
- skupen ogled pomembnih dogodkov v športnem parku Brajda,
- večje število druženj z lokalnim prebivalstvom,
- organizacija nogometnih turnirjev po lokalnih vaseh,
- dobrodelne akcije za pomoči potrebne ljudi,
- sodelovanje na različnih tradicionalnih dogodkih kluba,
- izdelava dolgoročne strategije ter ažurnost poročanja članom kluba, navijačem.

Skupna točka pobud je povečanje povezanosti med klubom in lokalno skupnostjo, ki vključuje različne dogodke, sodelovanje ter aktivnosti za različne generacije in interese.

Na odprto vprašanje, ali imajo kakršne koli dodatne predloge, komentarje ali vprašanja v zvezi z razvojem trajnostnih odnosov NK Tolmin z lokalno skupnostjo, je odgovorilo 30,5 % oz. 40 anketiranih. Anketirani so delili nekaj dodatnih predlogov, komentarjev in vprašanj v zvezi z razvojem trajnostnih odnosov NK Tolmin z lokalno skupnostjo. Nekaj izstopajočih poudarkov vključuje:

- poziv k dodatnim finančnim sredstvom za druge športe v Tolminu,
- predlog organizacije ogleda evropskega nogometnega prvenstva v Nemčiji,
- želja po večjem sodelovanju,
- ideja o spletni prodaji navijaških artiklov,
- pohvale za dosedanje delo kluba,
- vprašanje o pomenu trajnosti v zvezi z okoljskimi vplivi kluba,
- poudarjanje pomembnosti kluba kot promotorja lokalne skupnosti in poziv k zagotavljanju več sredstev za klub,
- predlog vključevanja člana kluba v občinske komisije ali zveze,
- predlog, da bi moral vsak prebivalec Tolmina imeti zastavico kluba na avtomobilu,
- poudarek na povezovanju z lokalno skupnostjo, še posebej v odnosu do mlajših selekcij,
- predlog za pridobivanje sredstev za perspektivne nogometaše in trenerski štab,
- poziv k razvoju nogometne usmeritve tudi za dekliški nogomet,
- vprašanje o tem, kako omogočiti treniranje v lokalnih vaseh, kjer živijo morebitni talenti,

- pohvale za prenose nekaterih tekem in vprašanje, kako še prispevati k tej vrsti vsebine.

To kaže na raznolikost mnenj in interesov med anketiranimi, obenem pa tudi na zavedanje o pomenu nogometnega kluba za lokalno skupnost ter željo po nadaljnjem razvoju in sodelovanju.

#### **4.4 Razprava na podlagi ankete in intervjujev**

Poglobljeni intervjuji in anketa so odprli različne teme, ki segajo čez diskurz trajnosti v nogometu. Opravljeni so bili intervjuji z direktorjem NK Tolmin, vodjo Nogometne šole Hidria Tolmin in direktorjem občinske uprave Občine Tolmin z namenom pridobiti njihove poglede na trajnostne prakse v nogometnih klubih. Vprašanja, ki so se pojavljala v treh intervjujih, so naslavljala izzive, s katerimi se soočajo klubi zaradi nogometne globalizacije, vpliv nogometnih klubov v lokalni skupnosti, vloga družbenih medijev v nogometnih klubih in končno vloga nogometa pri spodbujanju lokalnega turizma.

##### **4.4.1 Izzivi, povezani z globalizacijo nogometnih klubov**

Globalizacija na nogometnem področju je prinesla tako pozitivne kot tudi negativne vplive, ki so se jim morali klubi hitro prilagoditi. Direktor NK Tolmin je izpostavil, da v klub prihajajo člani z vsega sveta, kar upravljavcem kluba prinaša številne izzive, kot je kulturna diverzifikacija, ki od vodstva kluba zahteva zelo individualno obravnavo igralcev. Drugi večji izziv, s katerim se sooča klub ob globalizaciji nogometa, je konkurenca predvsem za pridobivanje igralcev, direktor kluba pa ob tem doda: "Globalizacija zahteva tudi sodelovanje z agenti, ki zastopajo nogometaše po vsem svetu, kot tudi tekmovanje z drugimi klubi pri pridobivanju talentov."

Direktor NK Tolmin še ugotavlja, da je tovrstno sodelovanje nujno za klub, da ostane konkurenčen. Vodja Nogometne šole NK Tolmin je podobno poudaril potrebo po sodelovanju za izboljšanje vadbe znotraj nogometne šole, ki povečuje njeno konkurenčnost in daje šolskim nogometnim ekipam možnost sodelovanja v boljših nogometnih ligah. Ob tem je povedal: "Dodatno razmišljamo o sodelovanju s Klubom malega nogometa Oblast ...s takšnim sodelovanjem bi celo sodelovali v 2. slovenski nogometni ligi."

Prilagajanje globalizaciji se kaže tudi pri uporabi najnovejših tehnologij in infrastrukture za privabljanje novih in najboljših talentov, kar prav tako pomaga tolminskemu klubu, da ostane konkurenčen. Direktor NK Tolmin je izpostavil, da za privabljanje igralcev in sponzorjev vlagajo v infrastrukturo in uporabljajo najnovejše tehnologije pri treningu in analizi tekem. Čeprav sodelovanje z drugimi ekipami in nogometnimi deležniki ni bistveno pri zagotavljanju uspeha tolminskega kluba ob globalnih izzivih, je pa treba izpostaviti sodelovanje z lokalnimi oblastmi kot pomembno. Občinski direktor ugotavlja, da občina klubu ponuja najbolj optimalne pogoje za treninge in tekme, kar klubu z uspešnimi tekmami dodatno omogoča, da se ustrezno pozicionira v slovenskem nogometnem prostoru.

Zagotavljanje infrastrukture, ki ustreza svetovnim standardom, kot je tribuna, ima na primer osrednjo vlogo pri pomoči klubom pri treniranju in igranju tekem, ki ustrezajo visokim standardom, s čimer dodatno poveča svojo konkurenčno prednost pred drugimi klubi.

#### 4.4.2 Vpliv nogometnih klubov v lokalni skupnosti

Sodelovanje z lokalno skupnostjo ostaja ključni steber pri zagotavljanju trajnosti nogometnih klubov. Klubi, ki so tesno povezani z lokalnimi skupnostmi, uživajo bazo zvestih oboževalcev in podporo lokalnih članov. Skupnosti prav tako gojijo občutek identitete okoli nogometnih klubov, ki jih vključujejo. Direktor NK Tolmin je na kot primer izpostavil, da je letni dogodek »Rdeče-črno naj bo« klubu omogočil podporo lokalnih navijačev, skupnosti pa je dal priložnost za srečanje, ki je zdaj postalo tradicionalno in obenem pomeni zmago tako za klub kot za skupnost. Kot ugotavlja direktor v svojem odzivu: "S temi aktivnostmi klub pogloblja svojo vpetost v lokalno skupnost in krepi povezanost s prebivalci."

Za klube je izjemno pomembno, da se trajnostno vključujejo v družbene programe skupnosti. Aktivna vključenost klubov v usposabljanje mladih je eden od stebrov družbene trajnosti klubov, saj daje mladim iz lokalne skupnosti priložnost, da razvijejo svoj talent, po drugi strani jim daje prostor za druženje, ki zagotavlja, da se njihov čas izkoristi na zdrav in produktiven način. Kljub izzivom s pomanjkanjem trenerjev se tolminski klub zavzema za množičnost in razširjenost svojega delovanja in s tem nagovarja mlade iz številnih Tolminu bližnjih lokalnih skupnosti, kot v odgovoru ugotavlja tudi vodja nogometne šole Hidria Tolmin: "trenutno imamo samo enega trenerja z licenco....naše delovanje nameravamo dodatno razširiti s krožki v Podbrdu in Kanalu".

Zavezanost kluba izobraževanju in razvoju domačih otrok je nedvomno velika, kar dokazujejo tudi odgovori deležnikov.

#### 4.4.3 Vloga družbenih medijev pri promociji nogometnih klubov

Družbeni mediji so se izkazali kot učinkovito orodje nogometnih klubov za rast blagovne znamke in za uspešno komuniciranje z navijači. Družbeni mediji prispevajo k ekonomski vzdržnosti nogometnih klubov tako, da znižujejo stroške, povezane z blagovno znamko in trženjem, hkrati pa prinašajo vidik učinkovitosti, zlasti pri komunikaciji in doseganju večje baze navijačev za klube. Direktor NK Tolmin je poudaril: "Ne uporabljamo profesionalnih agencij ... ampak večinoma izkoriščamo prostovoljce skupnosti, ki nam pomagajo ohranjati spletno prisotnost."

Poleg tega je jasno, da so družbeni mediji močno vtakani v komunikacijsko tkivo tolminskih klubov, kar so poudarili vsi sogovorniki, kar pomeni, da so družbeni mediji osrednji medij komunikacije med klubom in njegovimi navijači. Občinski direktor nadalje poudarja, da se

morajo klubi prilagoditi času z uporabo novih komunikacijskih orodij, opozoril je predvsem na nujnost uporabe digitalnih medijev v komunikaciji. To je dobro izraženo v odgovoru direktorja občine: “vendar je dejstvo, da so se časi spremenili in je komunikacijo treba prilagoditi novim orodjem in trendom.”

Medtem ko večji klubi izkoriščajo moč družbenih medijev za rast blagovne znamke, so ugotovitve pokazale, da manjši klubi, kot je Tolmin, še ne poznajo resnične moči družbenih medijev. Manjši klubi kljub določeni uporabi sodobnih digitalnih kanalov še vedno uporabljajo tradicionalne metode za oblikovanje svoje identitete in blagovne znamke, kar dokazuje odgovor direktorja NK Tolmin na vprašanje o njihovi strategiji blagovne znamke: "Ne, takšna strategija ne obstaja."

To kaže na velik razkorak med tržnimi strategijami majhnih klubov v primerjavi z globalno večjimi klubi in na razkorak pri zavedanju moči družbenih medijev pri gradnji blagovnih znamk in ugleda kluba.

#### 4.4.4 Vpliv nogometnih klubov na lokalni turizem

Nekateri nogometni klubi vlagajo veliko truda v promocijo turizma v lokalnih skupnostih, manjši klubi, kot je Tolmin, pa imajo še prostor za ustvarjanje več turističnih poti za lokalno skupnost. Direktor NK Tolmin na primer ugotavlja: “Klub ne vzpostavlja posebnega sodelovanja.... A aktivno prispeva k promociji turizma z organizacijo nogometnega kampa za otroke .”

Manjše aktivnosti kluba za promocijo turizma v lokalni skupnosti je mogoče povezati z nezmožnostjo klubov, da financirajo več klubskih dejavnosti, ki bi lahko povečale obseg turizma za lokalna mesta in skupnosti. Občinski direktor v svojem odgovoru ponovno poudarja omejen prispevek kluba pri promociji turizma v skupnosti: “Klub v določeni meri promovira mesto in občino Tolmin.” Hkrati pa ugotavlja potencial in sicer ko pravi, da “Obstajajo določeni načrti za razvoj Tolmina kot destinacije za športni turizem, kjer pa NK Tolmin ni direktno vključen. Bolj je tu klub mišljen kot partner v projektu. ”

### 4.5 Ugotovitve in priporočila

Ugotovitve magistrskega dela imajo pomembne teoretične implikacije in prispevke k naslednjemu teoretičnemu diskurzu, ki vključuje vpliv nogometnih klubov na trajnostni razvoj, vpliv skupnosti na delovanje klubov in ustvarjanje proaktivnih odnosov med njimi.

Rezultati magistrskega dela so razkrili velik vpliv, ki ga imajo nogometni klubi na spodbujanje trajnostnega razvoja v lokalnih skupnostih. Ugotovitev usklajuje in nadalje spodbuja uporabo teorije trajnostnega razvoja, ki poudarja večplastni pristop k družbeno-ekonomski in okoljski trajnosti. Empirični dokazi kažejo, da so nogometni klubi katalizatorji

pozitivnih družbenih sprememb, npr. v delu z mladimi in pri spodbujanju sodelovanja lokalne skupnosti.

Z raziskovanjem vzajemnega odnosa med nogometnimi klubi in lokalno skupnostjo magistrsko delo poudarja vpletenost članov skupnosti v oblikovanje klubske identitete, dejavnosti in celo strateških politik. To se močno ujema s konceptom razvoja športa v skupnosti, kjer skupnost vlaga veliko truda v spodbujanje klubskih dejavnosti. Razumevanje načinov, na katere lokalne skupnosti vplivajo na klube, širi teoretično razumevanje zapletene dinamike znotraj športne dinamike in širših sociokulturnih konceptov.

Ugotovitve magistrskega dela poudarjajo ključno vlogo proaktivnih odnosov med nogometnimi klubi in lokalnimi skupnostmi pri krepitvi zadrževanja navijačev, razvoju igralcev in pozitivni turistični promociji s klubskimi dejavnostmi. Ugotovitve raziskave se ujemajo z relacijsko teorijo, ki poudarja pomen močnih medsebojno koristnih odnosov za uspeh organizacije.

Ugotovitve magistrske naloge izpostavljajo potrebo, da nogometni klubi kot prioriteto svojega delovanja postavljajo pobude za sodelovanje z lokalno skupnostjo. Te pobude vključujejo gostovanje ali sponzoriranje dogodkov, ki združujejo lokalno skupnost. Primer teh dogodkov je sodelovanje z lokalnimi skupnostmi pri programih za mlade ali sodelovanje z lokalnimi institucijami, kot so lokalne oblasti, za ustvarjanje aktivnosti, ki temeljijo na športni skupnosti.

Magistrsko delo poziva k vseobsegajočemu trajnostnemu pristopu nogometnih klubov. Izpostavljena je potreba po sprejemanju trajnostnih praks tako na nogometnem igrišču kot zunaj njega. Klubi morajo biti proaktivni na ekonomskem, družbenem in okoljskem vidiku svojega delovanja. S trajnostno naravnostjo bodo klubi lahko pritegnili tudi obiskovalce oziroma navijače, ki so okoljsko ozaveščeni, zlasti med športnimi tekmovanji.

Z izkoriščanjem blagovne znamke in baze oboževalcev lahko nogometni klubi spodbujajo lokalni turizem. Lokalni turizem je mogoče spodbujati s povečanjem klubskih turnirjev, povečanjem števila nogometnih kampov in drugih povezanih dejavnosti. Klubi lahko pritegnejo svoje navijače iz različnih krajev, ki prihajajo v njihove lokalne skupnosti kot športni turisti. S tem lahko turistično zavedni nogometni klubi prispevajo k lokalnemu gospodarskemu razvoju, saj turisti porabljajo za lokalne izdelke, lokalne nastanitve in lokalne restavracije. Nadalje športni turizem povzroči interakcijo ljudi različnih kultur, kar ima za posledico diverzifikacijo in obogatitev lokalne kulture. Na koncu teoretične in praktične implikacije raziskave poudarjajo transformacijski potencial nogometnih klubov kot dejavnikov trajnostnega razvoja, vključevanja skupnosti in gospodarske vitalnosti. Sprejetje proaktivnih strategij s strani nogometnih klubov in spodbujanje odnosov sodelovanja z lokalnimi deležniki omogoča klubom, da povečajo svoj pozitiven in dolgoročen trajnostni vpliv na lokalne skupnosti.

V Tolminu je aktivnih precej veliko število društev, kar 28 društev je tudi organiziranih (Zavod KŠM Tolmin, brez datuma). Jarc ocenjuje, da se v Tolminu z atletiko in košarko organizirano ukvarja skoraj 300 otrok. Če k temu dodamo še približno 150 otrok, ki trenira pri NK Tolmin, bi bilo smiselno vzpostaviti skupno združenje, ki bi s strateško usmerjenim vodstvom zagotovo lahko boljše nastopalo do vseh deležnikov, ki tako ali drugače sodelujejo z vsemi navedenimi klubi. V kontekstu poslovnega delovanja bi organizacija s 500 člani, ki bi nastopala pod enotnimi barvami, simboli in vrednotami, značilnimi za lokalno okolje, ter z napisano vizijo in poslanstvom delovanja zagotovo lažje nastopala pri privabljanju sponzorjev, prijavljanju na natečaje in razpise ter vsesplošnem nastopanju v javnosti. S svojim delovanjem bi predstavljala gonilno silo športa v Tolminu in tudi v širši regiji.

V kontekstu športnega razvoja bi sodelovanje treh najbolj številčnih športnih panog v Tolminu zagotovo imelo pozitiven vpliv na mlade. NK Tolmin bi svojo vlogo največjega in najpomembnejšega kluba lahko vnovčil ter svoj primat, znanje in gonilno silo usmeril v trajnostni razvoj množičnosti, ki bi na dolgi rok se obrestovala z večjim številom tako talentov kot tudi mladih, ki bodo skozi celotno življenje gojili simpatije do športa in lokalnega kluba.

Skupno nastopanje in strokovno sodelovanje športnih trenerjev bi omogočilo širši nabor in razvoj veščin vseh vadečih. Ozko usmerjeno specializiranost trenerjev, ki je trenutno prisotna, pa bi smiselno vključili na kasnejše obdobje v odraščanje mladih športnikov. Simbioza med športnimi društvi v Tolminu in njihovo aktivno sodelovanje bi na dolgi rok imelo tudi zelo močan vpliv na lokalno skupnost in pripadnost mladih, ki bi osnovno identifikacijo s časom preoblikovali v pripadnost lokalnemu okolju, klubu, vrednotam.

Direktor občinske uprave Taljat pravi, da klub v določeni meri promovira tudi mesto in občino Tolmin ter da občina vidi NK Tolmin kot partnerja v načrtih za razvoj Tolmina kot destinacije za športni turizem. Klub ima na podlagi svojih aktivnosti ter trenutnih športnih rezultatov izjemno priložnost, da postane iniciator potencialnega razvoja športnega turizma v Tolminu. S trenutno medijsko prepoznavnostjo in dejstvom, da klub daje pomemben pečat širšemu družbenemu življenju in razvoju občine Tolmin, je sedaj idealen čas za razširitev klubskega udejstvovanja in fokusa na strateško pripravo idejnih projektov, vezanih na promocijo športno-nogometnega turizma v občini.

Glede na bližino italijanske in avstrijske meje, izjemno ugodno podnebje v času od pomladi do jeseni ter nenadnje z moderno infrastrukturo, zgrajeno v športnem parku Brajda, ima klub ogromno možnosti za izpeljavo naslednjih projektov, kar bi imelo pozitivne vplive tako na klub kot na lokalno skupnost in turizem:

- organizacija poletnih priprav za profesionalno nogometno ekipo (tuja in/ali domača),
- organizacija prestižne prijateljske tekme ob obletnici kluba (avgust),
- organizacija mednarodnega otroškega nogometnega turnirja,
- sodelovanje z NZS in vabilo na gostovanje selekcij mladinskih reprezentanc Slovenije.

Z iniciativo partnerskega sodelovanja pri organizaciji in izvedbi zgoraj naštetih projektov bi imel klub od tega številne koristi. Kadrovsko gledano bi številni nekdanji in tudi sedanja nogometaši ostali vpeti v klub in njegove dejavnosti, ki pa niso povezane izključno s treniranjem in igranjem nogometa. Poleg medijske in vsesplošne prepoznavnosti bi klub z izvedbo podobnih projektov postavil mesto Tolmin ob bok drugim podobnim mestom, kjer številni klubi in ekipe opravljajo priprave na tekmovalne sezone. Iztočnico za pozitivne učinke na lokalno skupnost in turizem lahko klub črpa iz številnih glasbenih dogodkov, ki se v zadnjem desetletju redno izvajajo v poletnem času v dolini Soče. Številni izvajalci bi lahko s svojim know-howom aktivno pripomogli k zagonu klubskega udejstvovanja v kontekstu športnega turizma.

Ključnega pomena za razvoj je dokončanje ureditve sodobne infrastrukture, kar bo tudi mladim omogočilo nadaljnji nogometni razvoj, hkrati pa omogočilo klubu pri mlajših selekcijah nemoteno vadbo tudi ob slabših vremenskih pogojih. Poleg športnega parka Brajda, ki jo čaka še ureditev razsvetljave na glavnem igrišču, je postavitve igrišča za umetno travo nujen ukrep.

Ob upoštevanju specifičnosti gornjega Posočja in precej razgibane nogometne tradicije NK Tolmin bi klub lahko še dodatno okrepil svoje vezi z lokalnimi navijači in poglobil povezavo s skupnostjo, s ciljem ustvariti trajnostno nogometno kulturo. Ljudje v lokalni skupnosti prepoznavajo nogomet kot eno od pomembnih možnosti za udejstvovanje v prostem času.

Številni anketirani so izpostavili organiziranje posebnih dogodkov, s poudarkom na bolj pogostih druženjih kluba z navijači, kar bi vzpodbudilo in omogočilo navijačem, da aktivno sodelujejo v promociji nogometa kot družabne dejavnosti. Dogodki, kot so nogometni turnirji za lokalne ekipe ali obiski šol s strani članov ekipe, pa bi lahko še dodatno spodbudili vključevanje mlajših generacij v različne selekcije kluba.

Poleg tega bi klub lahko vzpostavil lokalno sodelovanje oz. partnerstvo s podjetji, ki so značilna za gornje Posočje, in s tem spodbujal promocijo lokalne identitete. Dodatna promocija in prisotnost kluba zunaj igrišč je tudi ena izmed izpostavljenih aktivnosti s strani anketiranih članov lokalne skupnosti. Organizacija posebnih tematskih dogodkov ob sodelovanju z lokalnimi pridelovalci oz. gostinskimi in turističnimi ponudniki ali obrtniki bi okrepila povezavo s tradicijo in kulinariko regije, obenem pa ustvarila pristno doživetje za navijače.

Glede na geografsko oddaljenost Tolmina od ostalih regij Slovenije bi klub lahko izkoristil sodobne komunikacijske kanale, vključno z digitalnimi mediji in družbenimi omrežji, za vzpostavitev virtualne skupnosti navijačev. Redno objavljanje ozadij, zgodb o igralcih ter interaktivne vsebine bi ohranjalo zanimanje in angažiranost navijačev, tudi tistih, ki zaradi geografske oddaljenosti ne morejo redno obiskovati tekem.

Klub ima v zadnjem obdobju izjemne težave s pridobivanjem ustrezno izobraženega kadra za vodenje in izvajanje nogometnih aktivnosti. Skrb za lokalno izobraževanje ljudi za delo

v nogometu je prioriteta in klub zagotovo ima na voljo partnerja v občini, ki podobna izobraževanja sofinancira z javnimi razpisi, s katerimi klubom omogoča sofinanciranje izvajanja letnega programa športa v občini Tolmin. NK Tolmin ima še ogromno rezerv v novačenju in angažiranju nekdanjih nogometašev, ki bi jim lahko predstavili klub in njihovo morebitno vlogo v bolj atraktivnem kontekstu. Nogometaši, kot so Boban Kucalović, igralec z največ nastopi v zgodovini NK Tolmin, in mnogi drugi, ki so pustili močan pečat na igrišču, imajo zagotovo znanje in sposobnosti za aktivno udejstvovanje v številnih klubskih aktivnostih. Poleg tega je treba pozornost posvetiti tudi nadaljnjemu razvoju prostovoljnega dela, hkrati pa tudi z razvojem rezultatov in organsko rastjo skrbeti za aktivacijo novih kadrov, ki igrajo pomembnejšo vlogo v modernem nogometu.

## **5 SKLEP**

Magistrsko delo razkriva kompleksnost trajnosti v nogometnih klubih, osvetljuje izzive globalizacije, vpliv na lokalne skupnosti, pomembnost družbenih medijev in vlogo v lokalnem turizmu. Skupne ugotovitve jasno poudarjajo ključno vlogo vključevanja trajnostnih praks v vsakdanje delovanje nogometnih klubov, kar omogoča dolgoročno preživetje in pozitiven vpliv na skupnost. Z obvladovanjem teh izzivov in izkoriščanjem novih priložnosti lahko nogometni klubi izboljšajo svojo trajnost in pomembnost v današnjem dinamičnem okolju.

V prvem delu magistrskega dela sem raziskal teorijo, ki se nanaša na pojem trajnosti v športu ter izzive, povezane z omenjenim terminom. Najprej sem analiziral vlogo trajnosti v športu, zlasti v kontekstu nogometnih klubov in lokalnih skupnosti. Trajnostni razvoj postaja ključen dejavnik v upravljanju športnih organizacij, saj ne le vpliva na ekonomski uspeh, temveč tudi na družbeno vključenost in okoljsko ozaveščenost. Nogometni klubi lahko igrajo bistveno vlogo pri spodbujanju trajnostnih ciljev v lokalnih skupnostih preko svoje družbene in gospodarske prisotnosti. S pravilnim vodenjem in strategijo lahko klubi izboljšajo svoj ugled, ob tem pa pomembno vplivajo na družbene in okoljske vidike življenja v svojem okolju. V delu sem še posebej analiziral pomen odnosov med nogometnimi klubi in njihovimi navijači ter mladimi. Dobri odnosi z navijači so ključni za finančno stabilnost in družbeno identiteto kluba, medtem ko je vključevanje mladih v nogometne programe ključno za njihovo osebno rast in razvoj. Na podlagi pregledane literature lahko sklepamo, da trajnostni pristop v športu ni le moralna dolžnost, temveč tudi priložnost za gradnjo trajnih vrednot in odnosov v lokalnih skupnostih.

V nadaljevanju teoretičnega dela magistrskega dela sem opravil raziskovalno-primerjalno analizo trajnostnih praks nekaterih nogometnih klubov. Izbral sem si ugledni angleški nogometni klub Liverpool, nekaj slovenskih nogometnih klubov ter klub St. Mirren iz Škotske. S temi študijami primerov sem prikazal, kako različni dejavniki, kot so velikost kluba, finančni viri, angažiranost skupnosti in partnerstva z različnimi deleži, vplivajo na izvajanje in učinkovitost trajnostnega delovanja v nogometni industriji.

V drugem, empiričnem delu magistrskega dela sem najprej analiziral NK Tolmin v luči njegovega sodelovanja z lokalno skupnostjo. Osredotočil sem se na odnose NK Tolmin z navijači, mladimi in na sodelovanje kluba z lokalnim turizmom. Nato sem z intervjuji in anketo iskal odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja. Rezultati so pokazali, da je globalizacija nogometa tudi v Sloveniji prinesla nove priložnosti in izzive, kot so kulturna diverzifikacija, tekmovanje za pridobivanje talentov in potreba po uporabi najnovejših tehnologij za privabljanje igralcev, navijačev in sponzorjev. Zato je tesno sodelovanje z lokalnimi skupnostmi ključno za trajnost nogometnih klubov, predvsem manjših, saj klubom zagotavlja zveste navijače in identiteto v skupnosti.

NK Tolmin s svojo bogato zgodovino in ambicioznim pogledom v prihodnost je zagotovo ena izmed gonilnih sil trajnostnega razvoja tako kraja Tolmin kot regije gornjega Posočja. Za pozitiven vpliv na lokalno skupnost so pomembni rezultati, doseženi na igrišču, vendar so za vzdrževanje in ustvarjanje dolgoročnih sinergij pomembne tudi raznovrstne aktivnosti, ki jih klub namenja odnosom z deležniki zunaj igrišča.

Lokalna skupnost pozitivno sprejema razvojne pobude NK Tolmin in klubu vrača s podporo na različnih ravneh. NK Tolmin ima v lokalni skupnosti trenutno izjemno visok ugled, saj deležniki prepoznavajo aktivnosti kluba kot razvojno in trajnostno usmerjene, ne samo na rezultate, dosežene na igrišču temveč tudi širše.

Dobri proaktivni odnosi med NK Tolmin in lokalno skupnostjo imajo pozitiven vpliv na ohranjanje navijačev, zadrževanje mladih igralcev v klubu in na prispevek k razvoju lokalnega turizma.

Z nadaljnjimi raziskavami bi lahko razvili in preučili nove pristope k uporabi družbenih medijev, prilagojene potrebam in izzivom manjših nogometnih klubov. Raziskovanje učinkovitosti vsebinske strategije nastopanja na družbenih medijih, metod sodelovanja in izbire ustreznih komunikacijskih platform bi lahko manjšim klubom pomagalo izboljšati njihovo spletno prisotnost in povezavo z navijači.

Prihodnje študije bi lahko raziskale dolgoročne trajnostne strategije nogometnih klubov v kontekstu izzivov globalizacije. Razumevanje, kako se klubi spopadajo s kulturno integracijo, iskanjem talentov in finančno stabilnostjo v luči globalnih trendov, bi lahko prineslo dragocene vpoglede za upravljanje klubov in deležnike.

Nadaljnje raziskave, usmerjene v to, kako lahko nogometni klubi, še posebej manjši, izboljšajo svoj prispevek k lokalnemu turizmu, bi lahko preučile inovativne pristope in partnerstva na tem področju. Preučevanje pobud za izkoriščanje nogometnih dogodkov, objektov in aktivnosti navijačev za promocijo turizma bi lahko koristilo tako klubom kot lokalnim skupnostim.

Ocenjevanje učinkov trajnostnih praks, ki jih izvajajo nogometni klubi, bi lahko bilo plodno področje nadaljnjih raziskav. Ocena družbenih, ekonomskih in okoljskih učinkov aktivnosti,

kot so programi za vključevanje skupnosti, okolju prijazne prakse in razvoj mladih, bi zagotovila empirične dokaze o njihovi učinkovitosti in vodila prihodnje odločitve o delovanju kluba.

Z raziskovanjem teh področij v prihodnjih študijah lahko raziskovalci prispevajo k boljšemu razumevanju trajnostnih praks v nogometnih klubih in zagotovijo praktična priporočila za izboljšanje njihovega vpliva tako na lokalne skupnosti kot na širši nogometni ekosistem.

## LITERATURA IN VIRI

1. Ahmed, T. S. (2017). A triple-bottom-line analysis of the impacts of the Hail International Rally in Saudi Arabia. *Managing Sport and Leisure*, 22(4), 276-309.
2. Annamalai, B., Yoshida, M., Varshney, S., Pathak, A. A. in Venugopal, P. (2021). Social media content strategy for sport clubs to drive fan engagement. *Journal of retailing and consumer services*, 62(C).
3. Arhitektura Krušec. (brez datuma). *Športni objekt Brajda*. <https://www.arhitekturakrusec.si/projekti/sportni-objekt-brajda>
4. B4 Slovenia. (@b4\_slovenia). (2024, 22. marec). #UmagTrophy [Fotografija]. [https://www.instagram.com/b4\\_slovenia/?hl=en](https://www.instagram.com/b4_slovenia/?hl=en)
5. Bamford, D., Hannibal, C., Kauppi, K. in Dehe, B. (2018). Sports operations management: examining the relationship between environmental uncertainty and quality management orientation. *European Sport Management Quarterly*, 18(5), 563-582.
6. Brechbühl, A., Schumacher Dimech, A. in Seiler, R. (2020). Policing football fans in Switzerland—A case study involving fans, stadium security employees, and police officers. *Policing: A journal of policy and practice*, 14(4), 865-882.
7. Cayolla, R. R., Santos, T. in Quintela, J. A. (2021). Sustainable initiatives in sports organizations—analysis of a group of stakeholders in pandemic times. *Sustainability*, 13(16), 1-16.
8. Cooper, J. A. in Alderman, D. H. (2021). Cancelling March Madness exposes opportunities for a more sustainable sports tourism economy. V *Global Tourism and COVID-19* (1. izd.) (str. 71.81). Routledge.
9. Cordova Paredes, M. J., Calabuig Moreno, F. in Alonso Dos Santos, M. (2019). Key determinants on non-governmental organization's financial sustainability: A case study that examines 2018 Fifa Foundation Social Festival selected participants. *Sustainability*, 11(5), 1411.
10. Čater, T., Lahovnik, M., Pučko, D. in Rejc Buhovac, A. (2011). *Strateški management 2* (1. natis, str. X, 182). Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
11. Daddi, T., Rizzi, F., Pretner, G., Todaro, N., Annunziata, E., Frey, M. in Iraldo, F. (2022). Environmental management of sport events: a focus on European professional football. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 12(2), 208-232.
12. Dolina Soče. (brez datuma). *Strategija razvoja in trženja turizma Doline Soče 2025+*. Pridobljeno 10. marca 2024 s <https://www.soca-valley.com/sl/poslovne-strani/strategije/>

13. Dominguez-Gómez, R. in Fernandez Villarino, J.A. (2021). A Social Responsibility Map of Spanish Professional Football League Clubs. *Corporate Responsibility, Sustainability and Market: How Ethical Organisations and Consumers Shape Markets*. 53-74.
14. Dominguez, T., Garrido, P. in Vernet, B. (2019). Sport, integrity and sustainable development: The importance of integrity in sport in the 2030 Agenda. *Encuentros Multidisciplinarios*, 63, 1-9.
15. Dowda, M., Sallis, J. F., McKenzie, T. L., Rosengard, P. in Kohl III, H. W. (2005). Evaluating the sustainability of SPARK physical education: a case study of translating research into practice. *Research quarterly for exercise and sport*, 76(1), 11-19.
16. Duglio, S. in Beltramo, R. (2017). Estimating the economic impacts of a small-scale sport tourism event: The case of the Italo-Swiss mountain trail CollonTrek. *Sustainability*, 9(3), 343.
17. E-občina. (brez datuma). *Občina Tolmin*. <http://www.tolmin.si/>
18. Fernández-Villarino, R. (2021). Sustainability in the football industry: An approach to the gap between theoretical formulation and practical application, through the results of the social fair play project. *Heliyon*, 7(6), e07318.
19. F. T. (2023, 30. marec). Minister Han in Predsednik NZS Mijatović za trajnostni razvoj. *Delo*. Pridobljeno 9. aprila 2024 s <https://www.delo.si/sport/nogomet/minister-han-in-predsednik-nzs-mijatovic-za-trajnostni-razvoj/>
20. Giulianotti, R. (2002). Supporters, Followers, Fans and Flaneurs: A Taxonomy of Spectator Identities in Football. *Journal of sport and social issues*, 26(1), 25-46.
21. Gulak-Lipka, P. in Jagielski, M. (2020). Incorporating sustainability into mega-event management as emans of providing economic, social and environmental legacy: a comparative analysis. *Journal of Physical Education and Sport*, 20(388), 2859-2866.
22. Huettermann, M., Uhrich, S. in Koenigstorfer, J. (2019). Components and outcomes of fan engagement in team sports: The perspective of managers and fans. *Journal of Global Sport Management*, 7(4), 447-478.
23. Johnson, G., Scholes, K. in Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy: Texts and Cases* (8. izd.). Prentice Hall International.
24. Katz, M., Baker, T. A. in Du, H. (2020). Team identity, supporter club identity, and fan relationships: A brand community network analysis of a soccer supporters club. *Journal of Sport Management*, 34(1), 9-21.
25. Kavale, S. (2012). The connection between strategy and structure. *International Journal of Business and Commerce*, 1(6), 60-70.
26. Lawson, H. A. (2005). Empowering people, facilitating community development, and contributing to sustainable development: The social work of sport, exercise, and physical education programs. *Sport, education and society*, 10(1), 135-160.
27. Lein, J. K. (2016). *Future research and environmental sustainability: Theory and method* (1. izd.). CRC Press.
28. Liu, D., Hautbois, C. in Desbordes, M. (2017). The expected social impact of the Winter Olympic Games and the attitude of non-host residents toward bidding: The Beijing 2022

- bid case study. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 18(4), 330-346.
29. Liverpool FC. (2023a). *Sustainability*. <https://www.liverpoolfc.com/theredway>
  30. Liverpool FC. (2023b). *The Red Way: Overview and Highlights report*. <https://backend.liverpoolfc.com/sites/default/files/2023-03/LFC%20The%20Red%20Way%20V12%20-%20compressed.pdf>
  31. López Frías, F. J. (2018). Football transfers and moral responsibility. *Soccer & Society*, 19(4), 560-572.
  32. McCullough, B. P., Orr, M. in Kellison, T. (2020). Sport ecology: Conceptualizing an emerging subdiscipline within sport management. *Journal of Sport Management*, 34(6), 1-12.
  33. McNiven, A. in Harris, J. (2021). Can community football clubs in Scotland develop the local partnership support they need?. *Managing Sport and Leisure*, 26(5), 346-361.
  34. Močnik, B. (2021). *100 let nogometa v Tolminu: 1921-2021*. Tolmin: Nogometni klub, Slovenija.
  35. Nahid, M. H. in Ali, A. (2023). Commercial Sports Facilities in Big Cities: A Case Study. *Indonesian Journal of Sport Management*, 3(2), 136-151.
  36. NK Domžale. (brez datuma). *November je mesec Anine zvezdice*. Pridobljeno 20. februarja 2024 s <https://www.nkdomzale.si/index.php/dobrodelnost-nkdomzale/485-anina>
  37. NK Maribor. (2024). *Znova bomo darovali kri*. Pridobljeno 2. aprila s <https://www.nkmaribor.com/novice/?id=11897>
  38. NK Olimpija Ljubljana. (2024.). <http://www.nkolimpija.si/>
  39. NK Tolmin. (@NKTolmin). (2021, 20. junij). *Izbor grba/emblema NŠ Hidria Tolmin* [Fotografija]. <https://www.facebook.com/photo?fbid=1880672445443455&set=pcb.1880675015443198>
  40. NK Tolmin. (@NKTolmin). (2020, 28. december). *Dobrodelnost* [Fotografija]. <https://www.facebook.com/photo/?fbid=1741074049403296&set=a.256290424548340>
  41. NK Tolmin. (@NKTolmin). (2024, 25. april). *Investitor leta 2023* [Fotografija]. <https://www.facebook.com/photo/?fbid=835010048654473&set=pcb.835013031987508>
  42. NK Tolmin. (brez datuma). *Brajda*. <https://www.nktolmin.si/brajda/>
  43. Olimpija. (2024). *Zmajčki*. <https://nkolimpija.si/zmajcki/mladinci>
  44. Paché, G. (2020). Sustainability challenges in professional football: The destructive effects of the society of the spectacle. *Journal of Sustainable Development*, 13(1), 85-96.
  45. Perić, M. (2018). *Estimating the perceived socio-economic impacts of hosting large-scale sport tourism events*. <https://www.mdpi.com/2076-0760/7/10/176>
  46. Perkins, S. (2000). Exploring future relationships between football clubs and local government. *Soccer & Society*, 1(1), 102–113.

47. Płoszaj, K. in Firek, W. (2021). Self-assessment of football referees on their educational influence on children aged 9–12 during a sports competition. *Physical Culture and Sport. Studies and Research*, 93(1), 38-48.
48. Romero-Jara, E., Solanellas, F., Muñoz, J. in López-Carril, S. (2023, 21. november). *Connecting with fans in the digital age: an exploratory and comparative analysis of social media management in top football clubs*. <https://www.nature.com/articles/s41599-023-02357-8>
49. Sánchez Sáez, J. A. (2019). Sports events as a local development instrument. *Cultura Ciencia Deporte [CCD]*, 14(41).
50. Skupnost občin Slovenija. (2024, 14. marec). *Športni park Brajda – Dober projekt občine Tolmin*. <https://skupnostobcin.si/2024/03/14/sportni-park-brajda-dober-projekt-obcine-tolmin/>
51. St. Mirren. (2023). *Our purpose. Strategy St. Mirren Football Club*. Pridobljeno 15. februarja 2024 s [https://www.stmirren.com/images/2023/Strategy/Strategy\\_Final.pdf](https://www.stmirren.com/images/2023/Strategy/Strategy_Final.pdf)
52. Tamše, R. (2024, 10. april). Na Brajdi ob Soči so močne nogometne korenine. *Delo*. Pridobljeno 10. aprila 2024 s <https://www.delo.si/sport/nogomet/na-brajdi-ob-soci-so-mocne-nogometne-korenine/>
53. Tomino, A., Perić, M. in Wise, N. (2020). Assessing and considering the wider impacts of sport-tourism events: A research agenda review of sustainability and strategic planning elements. *Sustainability*, 12(11), 4473.
54. Torchia, D. (2020) Creating and managing community in a community football club. *Managing Sport and Leisure*, 25(1-2), 79-98.
55. Totten, M. (2015). Football and community empowerment: How FC Sankt Pauli fans organize to influence. V *Football, Community and Sustainability* (str. 43-60). <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14660970.2015.1100436>
56. UEFA. (2011, 2. september). *FIFA and UEFA unite for fair play*. Pridobljeno 3. marca 2024 s <https://www.uefa.com/news-media/news/01f5-0e797247f544-f4f85083c09d-1000--fifa-and-uefa-unite-for-fair-play/>
57. Ulloa-Hernández, M., Fariás-Torbidoni, E. in Seguí-Urbaneja, J. (2023). *Sporting Events and Sustainability: A Systematic Review (1964-2020)*. *Apunts: Educació Física y Deportes*, 153, 101-113.
58. Varmus, M., Kubina, M., Koman, G. in Ferenc, P. (2018). Ensuring the long-term sustainability cooperation with stakeholders of sports organizations in Slovakia. *Sustainability*, 10(6), 1833.
59. Walsh, A. J. in Giulianotti, R. (2001). This sporting mammon: A normative critique of the commodification of sport. *Journal of the Philosophy of Sport*, 28(1), 53-77.
60. WPM d.o.o. (2023, 28. november). Neverjetne razsežnosti preproste ideje na omrežju X: Kako je Brinje Grosuplje postal najbolj priljubljen slovenski klub v Avstriji. *Planet Nogomet*. <https://planetnogomet.si/novice/brinje-grosuplje-hit-navijaci-avstrija/>
61. Yun, J. H., Rosenberger III, P. J. in Sweeney, K. (2021). Drivers of soccer fan loyalty: Australian evidence on the influence of team brand image, fan engagement, satisfaction

and enduring involvement. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 33(3), 755-782.

62. Zavod KŠM Tolmin. (brez datuma). *Seznam članov občinske športne zveze tolmin*. Pridobljeno 1. aprila 2024 s <https://www.ksm.si/sport/sportna-drustva/>



## **PRILOGE**



## **Priloga 1: Intervjuji**

### INTERVJU 1

#### **Intervju z direktorjem kluba – Tadej Feregotto**

V okviru raziskave za namen magistrskega dela je bil opravljen intervju z direktorjem kluba Tadejem Feregottom, dne 11. januarja 2024.

#### **1. Kako se klub sooča z izzivi, ki jih prinaša globalizacija nogometa? Kako se klub prilagaja spremembam v nogometnem okolju na globalni ravni?**

Globalizacija nogometa je nedvomno vplivala tudi na delovanje NK Tolmin. To se odraža predvsem v ekipnem kadru, kjer zdaj sodelujejo nogometaši iz različnih tujih držav, kot so Nizozemska, Belgija, Savdska Arabija in drugi, kar je pred nekaj leti še predstavljalo nepredstavljivo možnost. To prinaša nove dinamike in izkušnje, ki obogatijo ne le našo igro, ampak tudi klubsko izkušnjo kot celoto.

Globalizacija zahteva tudi sodelovanje z agenti, ki predstavljajo nogometaše iz vsega sveta, ter tekmovanje z drugimi klubi pri pridobivanju nadarjenih igralcev. V dinamičnem nogometnem okolju se nenehno prilagajamo, da ohranimo konkurenčnost. Za privlačnost tako za igralce kot sponzorje vlagamo v infrastrukturo in uporabljamo najnovejše tehnološke pripomočke pri treningih in analizi tekem. Aktivno sodelujemo na družbenih omrežjih, kjer delimo utrinke iz zakulisja in gradimo povezave s strastnimi navijači.

Naša predanost profesionalnosti se odraža v stalnih vlaganjih v najnovejše tehnologije, kot so kamere za avtomatsko snemanje tekem, GPS naprave in druge inovacije. Z našim pristopom želimo slediti najvišjim standardom v svetu nogometa ter oblikovati trajnostno prihodnost našega kluba.

Seveda pa globalizacija vpliva tudi v obratni smeri, saj omogoča domačim nogometašem lažje prestopanje v druge klube po Sloveniji ali celo v tujini. Kljub temu, da se odpiramo za naše lokalne talente in jim omogočamo širše priložnosti za karierni razvoj, še vedno ohranjamo trdno povezavo s svojimi lokalnimi koreninami in domačimi igralci. V klubu verjamemo v pomen lokalnega prispevka ter se zavezujemo k spodbujanju in razvoju domačih nogometnih talentov ob hkratnem odprtem odnosu do raznolikosti in dinamike, ki jo prinaša globalni nogometni svet.

#### **2. Kako klub obravnava izzive, ki jih prinaša njegova geografska lokacija znotraj Slovenije?**

Geografska lokacija Tolmina predstavlja tako slabost kot tudi prednost za naš klub. Zaradi oddaljenosti in omejenih prometnih povezav je težje privabiti nogometaše od drugod. V primeru uspeha pri pridobivanju igralcev od drugod pa klub prevzame odgovornost za njihovo prenočišče in prevoz, kar povečuje stroške delovanja. Geografska oddaljenost prav tako pomeni daljša potovanja na prvenstvene in prijateljske tekme.

Zavedamo se teh izzivov, vendar nanje žal nimamo neposrednega vpliva. V luči teh omejitev se klub odloča za smotrno delovanje, predvsem v lokalnem ali regionalnem okviru, kar omogoča učinkovitejše obvladovanje teh logističnih omejitev.

**3. Kako klub namerava privabiti nadarjene igralce in sponzorje, kljub morebitni geografski težji dostopnosti do večjih krajev Slovenije?**

Zaradi oddaljenosti smo kot klub postavljeni v položaj, kjer moramo nadarjenim nogometašem zagotoviti več, kot jim morda ponujajo drugi klubi. To sega tako v finančno sfero kot tudi v poudarjanje nogometaševga razvoja, individualne pozornosti, analitike ter uporabe sodobnih tehnologij za optimalno kakovost treningov in strokovnost trenerjev. Aktivno se trudimo pridobiti nadarjene igralce, in to predvsem s ponujanjem zanesljive minutaže na tekmah, visoko kakovostnimi treningi ter strokovnim pristopom trenerskega štaba.

**4. Ali in kako klub sodeluje z drugimi nogometnimi klubi v bližnji regiji?**

Z bližnjimi klubi trenutno nimamo tesnega sodelovanja, čeprav smo pred leti vzpostavili nekaj skupnih mlajših selekcij z ND Idrija. Z ostalimi klubi ohranjamo korektne odnose, vendar do sedaj nismo vzpostavili uradnega sodelovanja.

**5. Kako klub izkorišča digitalne medije in tehnologijo za povečanje svoje globalne prepoznavnosti?**

Digitalne medije aktivno uporabljamo z namenom povečanja lokalne in nacionalne prepoznavnosti kluba. Za širjenje globalne prepoznavnosti se zavedamo, da je potrebna prisotnost tudi v angleško govorečem okolju a nisem prepričan, da bi aktivnost v tej smeri doprinesla do kakršnegakoli drastičnega povečanja naše prepoznavnosti zunaj naših okvirjev. Vzpostavili smo profile na različnih platformah, kot so Facebook, Instagram, YouTube in LinkedIn, kjer redno obveščamo naše navijače o aktualnostih v klubu. Na teh platformah objavljamo napovednike tekem, rezultate ter povzetke tako za člansko moštvo kot tudi za mlajše selekcije.

**6. Ali obstajajo posebne pobude za povezovanje s širšo skupnostjo navijačev?**

Ne, takšnih pobud trenutno ni.

**7. Kako klub podpira izobraževanje in razvoj mladih igralcev, ob upoštevanju geografskih omejitev?**

Kot klub se spopadamo s fluktuacijo igralcev, ki se odločijo za šolanje v večjih mestih, kot sta Nova Gorica ali Ljubljana. Večinoma ti igralci nato zamenjajo klub zaradi razdalje in bivanja od doma med šolskim časom. Čeprav nekateri igralci ostanejo člani našega kluba, se vendarle soočamo z izzivom v vadbi in nogometnem razvoju, saj zaradi pomanjkanja njihove prisotnosti in časa ne morejo redno sodelovati na treningih. Pri igralcih iz bolj oddaljenih krajev smo aktivno organizirali krožke v manjših krajih, izvajali dni odprtih vrat in organizirali prevoze na treninge, s čimer smo ohranili povezanost ter omogočili sodelovanje kljub geografskim omejitvam.

**8. Kako klub načrtuje razvoj infrastrukture in objekte, da bi se učinkovito soočil z izzivi, ki jih prinaša geografska oddaljenost od večjih krajev Slovenije?**

Na tem področju klub močno sodeluje z Občino Tolmin, saj je od nje odvisen za infrastrukturne potrebe. Lani je bila končana gradnja nove tribune, ki vključuje garderobe, pralnico, skladišče in sejno sobo. Investicije, kot je tudi avtomatizacija zalivanja travnate površine pred nekaj leti, so zagotovo koristne za razvoj kluba. Kljub tem pozitivnim korakom se še vedno pojavljajo izzivi, ki zahtevajo nenehno sprotno vzdrževanje površin za

treninge. Poleg tega klub izraža potrebo po izgradnji nogometnega igrišča z umetno travo, saj nam trenutne razmere pozimi ne omogočajo ustrezne kakovosti treningov. Zaradi geografske oddaljenosti redko ali skoraj nikdar ne koristimo nekatere bolj primerne površine v bližnjih krajih, kajti to prinaša tudi dodatne stroške.

Druga infrastrukturna težava, ki izhaja iz geografske oddaljenosti, je pomanjkanje prenočitvenih kapacitet za nogometaše iz drugih delov Slovenije ali iz tujine. Zaradi omejenih možnosti dnevnih migracij nogometašev klub prevzema odgovornost za njihovo namestitvev. Kljub idealnemu scenariju, kjer bi klub imel lasten objekt za prenočevanje, trenutno finančne zmožnosti za pridobitev takšnega objekta niso dosegljive.

Redno obveščamo odločevalce na občinski ravni o svojih potrebah in izzivih, s čimer si prizadevamo za razumevanje ter morebitno podporo pri reševanju infrastrukturnih vprašanj.

## **9. Kaj so ključne vrednote in elementi, ki predstavljajo identiteto nogometnega kluba Tolmin?**

Identiteta našega nogometnega kluba Tolmin je trdno zakoreninjena v bogati zgodovini in tradiciji, saj smo s ponosom stražarji nogometne igre že več kot 100 let. Lokalni patriotizem je v klubu močno prisoten, saj cenimo sodelovanje s prebivalci, pri čemer spodbujamo lokalni duh, kar štejemo za enega ključnih elementov naše identitete. Rdeče-črna barva ne predstavlja le barvnega simbola, temveč simbolizira tudi moč, strast in enotnost naše klubske skupnosti.

V klubu verjamemo, da so ljudje tisti, ki dajejo življenje klubu. Številni posamezniki, ki so nekoč bili igralci ali trenerji v klubu, danes zasedajo pomembne položaje v vodstvu, skrbijo za nemoten razvoj in delovanje. Ta neprekinjen cikel vodenja klubu omogoča ohranjanje vrednot, ki so nas pripeljale do tega, kje smo danes, ter vzpodbujajo nenehno rast in napredek. Skozi sodelovanje, povezovanje in spoštovanje tradicije gradimo močno identiteto, ki jo s ponosom delimo s celotno skupnostjo.

## **10. Kako klub komunicira svojo blagovno znamko skozi različne kanale, vključno z digitalnimi mediji, družbenimi omrežji in lokalnimi mediji?**

V klubu prevladuje ljubiteljski in prostovoljski pristop, brez vključevanja profesionalnih agencij ali plačanih posameznikov za opravljanje nalog. Številni člani kluba sodelujejo kot prostovoljci in prevzemajo različne funkcije, ki v klubu še nimajo uradnega statusa. Ta prostovoljska narava klubu omogoča prilagodljivost in povezanost v skupnosti.

Vključno s promocijo in vzdrževanjem spletne prisotnosti naše blagovne znamke, tudi sam vlagam veliko truda. Ad-hoc ideje, ki jih razvijamo, se v večini primerov dobro komunicirajo znotraj kluba, preden jih predstavimo javnosti. To sodelovanje omogoča hitro odzivanje na trenutne potrebe in ohranja dinamično in kreativno vzdušje v klubu.

## **11. Kako klub vključuje lokalno skupnost v oblikovanje svoje identitete in blagovne znamke?**

Klub vključuje lokalno skupnost skozi delo z nogometaši iz lokalnega okolja, hkrati občasno vključujemo tudi navijače pri izbiri novih simbolov ali klubskih artiklov. Edinstven primer tega je bil natečaj za oblikovanje grba nogometne šole, ki smo ga izvedli v Osnovni šoli Tolmin. Navijači so imeli priložnost, da preko družbenih omrežij oddajo svoje predloge in glasujejo za nov grb kluba, dizajn letne vstopnice, dresov mlajših selekcij itd.

**12. Kako klub načrtuje dogodke in aktivnosti, ki prispevajo k prepoznavnosti kluba v lokalni skupnosti in povezovanju z lokalno skupnostjo?**

Najpomembnejši dogodek, ki je prispeval k večji prepoznavnosti kluba v zadnjih letih, je bil praznovanje 100-letnice kluba v letu 2021. Ta izjemno uspešen dogodek je pomembno dvignil ugled in prepoznavnost kluba. Ob tej priložnosti je bil ustvarjen tudi dokumentarni film o zgodovini kluba, ki je bil predvajan na TV Koper, s čimer se je prepoznavnost kluba razširila tudi izven ožjega okolja Tolmina. Celotno leto 2021 je bilo namenjeno promociji kluba in ozaveščanju ljudi o dolgi zgodovini nogometne igre na Tolminskem.

Osrednji dogodek ob 100-letnici kluba, poimenovan "Rdeče-črno naj bo", se zdaj organizira vsako leto, seveda v nekoliko manjšem obsegu. Ta prireditev predstavlja priložnost za srečevanje trenutnih in bivših nogometašev kluba, podpornikov ter vseh drugih ljudi iz lokalnega okolja.

Nogometni klub prav tako aktivno sodeluje na drugih lokalnih dogodkih, kot so predstavitve različnih dejavnosti za otroke na mestnem trgu, sodelovanje na božični tržnici ter predstavljanje nogometnih krožkov v osnovnih šolah v občini. S tem klub poglobi svojo vpletenost v lokalno skupnost in krepi povezanost z njenimi prebivalci.

**13. Ali obstaja strategija za vključevanje lokalnih podjetij in organizacij v promocijo klubske blagovne znamke?**

Ne, takšna strategija ne obstaja.

**14. Kako klub komunicira z lokalnimi navijači glede razvoja klubske identitete?**

Predvsem preko družbenih omrežij, ter s člani kluba na občnih zborih.

**15. Kako klub sodeluje s turističnimi organizacijami in lokalnimi podjetji, da bi spodbudil turizem v okolici Tolmina?**

V kontekstu sodelovanja z lokalno skupnostjo, klub trenutno ne vzpostavlja posebnega sodelovanja, vendar aktivno prispeva k spodbujanju turizma z organizacijo nogometnega kampa za otroke.

**16. Ali obstajajo načrti za vključevanje lokalnih prebivalcev v proces odločanja ali oblikovanja strategij kluba?**

Lokalnim prebivalcem je omogočeno, da postanejo člani kluba, kar jim prinaša pravico do udeležbe na občnih zborih in sodelovanja pri glasovanju o izbiri predsednika kluba ter drugih članov upravnega odbora. Poleg tega imajo možnost, da neformalno podajo svoje predloge vsakemu članu kluba.

## INTERVJU 2

### Intervju z vodjo nogometne šole NŠ Hidria Tolmin – Klemen Jarc

V okviru raziskave za namen magistrskega dela je bil opravljen intervju z vodjo nogometne šole Klemnom Jarcem, dne 15. januarja 2024.

**1. Koliko otrok trenutno sodeluje v vadbi pri NK Tolmin?**

Trenutno v našem klubu aktivno vadim in trenira 140 otrok, ki so razdeljeni v različne starostne kategorije.

**2. Koliko trenerjev je odgovornih za izvajanje dela in vadbe z otroki v nogometni šoli?**

V naši nogometni šoli sodeluje pet strokovno izobraženih trenerjev z ustrežno licenco NZS. Poleg tega vsaki starostni kategoriji načeloma pomaga izkušen 'bivši igralec'. Zavzeto si prizadevamo zadržati te izkušene igralce v nogometni šoli, jih prepričati o pomembnosti nadaljnega izobraževanja ter spodbujati njihov prispevek k razvoju naših mladih talentov.

**3. Ali imate informacije o številu otrok, ki se redno ukvarjajo s športom, še posebej v disciplinah, ki predstavljajo konkurenco nogometnemu klubu v Tolminu?**

Atletski klub beleži precejšnje število otrok, ocenjujem ga med 150 in 160, medtem ko ima košarkarski klub nekoliko manjši obseg s približno 120 mladimi člani. Kljub pestrosti športnih društev v Tolminu opažam, da sta atletika in košarka najbolj konkurenčna glede na število vključenih otrok.

**4. Kje so organizirani krožki in na katerem območju delujejo?**

Izvajamo nogometne krožke v Bovcu, Šentviški Gori in Mostu na Soči. Na žalost imamo v slednjem kraju trenutno le enega trenerja z licenco, medtem ko sta dva trenerja še brez nje. Kljub temu si prizadevamo zagotoviti kakovostno vadbo in aktivno spodbujamo naše nekdanje ter tudi sedanje igralce iz domačega kraja k pridobivanju ustreznih trenerskih licenc.

**5. Kakšne so želje kluba glede pokritosti dejavnosti v okolici? Katera področja bi še želeli zajeti?**

Kratkoročno gledano si želimo razširiti našo dejavnost s krožki tudi v Podbrdu (1x tedensko) in v Kanalu (1-2x tedensko). Na ta način želimo omogočiti več otrokom in mladim v teh skupnostih sodelovanje v nogometnih aktivnostih ter prispevati k športnemu duhu in razvoju v lokalnih skupnostih.

**6. Kateri so trenutni prednosti, priložnosti, nevarnosti in slabosti delovanja nogometne šole?**

V našem trenutnem stanju prepoznavamo številne prednosti in priložnosti. Brez rezultatskega pritiska smo ustvarili okolje, kjer se otroci lahko svobodno razvijajo. Vpisi staršev so večinoma premišljeni, saj se izogibajo "nerealnim" pričakovanjem in pritiskom. Dodatna prednost se kaže tudi v dejstvu, da sosednji klubi ne novačijo naših fantov v najmlajših kategorijah, kar pripomore k stabilnosti naše skupnosti.

Kljub tem prednostim pa smo se zavedali nekaterih nevarnosti in slabosti. Oddaljenost od drugih klubov predstavlja izziv pri sodelovanju in izmenjavi izkušenj. V zimskem obdobju se soočamo s pogoji, ki niso najbolj primerni za treninge, kar vpliva na kakovost vadbe. Poleg tega se zavedamo, da širše okolje športa morda ne dojemamo kot investicijo za celotno življenje, kar lahko vpliva na finančno podporo in prepoznavanje pomena športa za razvoj mladih.

## **7. Kakšna je vizija kluba glede prihodnosti mladinske nogometne šole? Kako si predstavljajo njen razvoj in vlogo v prihodnosti?**

Cilj je ohraniti sedanje stanje in izboljšati kakovost našega dela z dodatkom 2-3 licenciranih trenerjev. S tem bi želeli organizacijsko in vsebinsko izboljšati našo vadbeno dejavnost, hkrati pa vzpostaviti nova krožka. Želimo si omogočiti vsakemu otroku v zgornjem Posočju možnost, da se seznani z nogometom.

V tem kontekstu je nujno pridobiti igrišče z veliko umetno travo, saj je to ključno za izvajanje načrtovanih letnih programov. Brez tega je težko doseči zastavljene cilje. Poleg tega razmišljamo o sodelovanju z KMN Oplast, kjer bi od kategorij U13 naprej oblikovali skupne ekipe. S takim sodelovanjem bi lahko pri kategorijah U15 in U17 celo sodelovali v 2. slovenski nogometni ligi, saj ima KMN Oplast približno 80 otrok v mlajših kategorijah. S tem bi zagotovili dodatne priložnosti za razvoj naših mladih igralcev.

### INTERVJU 3

#### **Intervju z direktorjem občinske uprave občine Tolmin, g. Mitja Taljat**

V okviru raziskave za namen magistrskega dela je bil opravljen intervju z direktorjem občinske uprave občine Tolmin, Mitjo Taljatom, dne 2. marca 2024.

#### **1. Kako občina Tolmin vidi vlogo nogometnega kluba v razvoju športa in aktivnosti v lokalni skupnosti?**

NK Tolmin je največji športni klub v občini, z bogato zgodovino in združuje največje število lokalnega prebivalstva. Zelo pomembna je vloga vključevanja čim večjega števila mlajših nogometašev v športne aktivnosti, pomembna pa je tudi širša vzgojna vloga.

#### **2. Kakšno vlogo ima nogometni klub Tolmin pri uresničevanju športnih ciljev občine?**

V zadnjem obdobju je NK Tolmin najuspešnejši športni klub v občini in tudi edini, ki nastopa na visokem državnem nivoju tekmovanja. Tako je bilo tudi v preteklosti, z izjemo kratkih obdobj, ko sta bila uspešnejša KMN Puntar in KK Tolmin. Občina pomembno vlogo NK Tolmina prepoznava in ceni.

#### **3. Kako občina sodeluje s klubom pri zagotavljanju infrastrukture in objektov za izvajanje športnih dejavnosti?**

Občina poskuša zagotavljati čim boljše pogoje klubu za uspešno izvajanje treningov in tekem ter slediti klubskim rezultatom na igrišču ter posledičnim zahtevam NZS. V primerjavi s preteklimi leti, so se vložena sredstva v infrastrukturo in pogoje za delo v zadnjih letih močno povečala. Velik projekt je bil izgradnja tribune z vsemi pripadajočimi prostori.

#### **4. Kako ocenjujete dosedanje sodelovanje med občino Tolmin in nogometnim klubom glede razvoja športa?**

Sodelovanje poteka dobro, je pa še precej možnosti za izboljšave.

#### **5. Kakšne so možnosti za nadaljnje strateško sodelovanje med občino in klubom v korist lokalne skupnosti?**

Verjamemo, da je pripravljenost za nadaljnje in še bolj strateško sodelovanje na obeh straneh, manjka pa iniciativa na eni ali drugi strani, da se naredi nadaljnje korake.

**6. Kako Nogometni klub Tolmin prispeva k širšemu družbenemu in kulturnemu razvoju v občini?**

NK Tolmin daje pomemben pečat širšemu družbenemu življenju in razvoju Občine Tolmin. Klub združuje ogromno ljudi na različnih ravneh: otroci, starši, igralci, trenerji, sponzorji, gledalci, veterani ... Ljudje poleg službe, stanovanja in družine potrebujejo tudi zabavo in možnosti za udejstvovanje v prostem času in nogomet je ena od pomembnih možnosti, ki jo prebivalci Občine Tolmin imajo na voljo.

**7. Kako občina ocenjuje vpliv kluba na lokalni turizem in promocijo območja Tolmin?**

Klub v določeni meri promovira mesto in občino Tolmin, so pa zagotovo ti vplivi relativno najmanj pomembni od drugih pozitivnih vplivov kluba na lokalno okolje.

**8. Ali obstajajo načrti za vključevanje lokalne skupnosti v proces odločanja in oblikovanja strategij za športni razvoj v sodelovanju z nogometnim klubom?**

Obstajajo določeni načrti za razvoj Tolmina kot destinacije za športni turizem, kjer pa NK Tolmin ni direktno vključen. Bolj je tu klub mišljen kot partner v projektu.

**9. Kako klub prispeva k izobraževanju in razvoju mladih v športu ter kakšna je podpora občine pri teh prizadevanjih?**

Občina vidi izobraževanje in razvoj mladih v športu kot eno izmed najpomembnejših vlog NK Tolmina. Delo z mladimi se preko razpisa Zavoda KŠM s strani občine tudi sofinancira, ob tem da se brezplačno zagotavlja in vzdržuje nogometne objekte.

**10. Kako občina vidi vlogo digitalnih medijev in komunikacije v širjenju informacij o dejavnostih nogometnega kluba v lokalni skupnosti?**

Smatramo, da je način komunikacije z lokalno skupnostjo stvar nogometnega kluba samega, je pa dejstvo, da so se časi spremenili in da je treba komunikacijo prilagoditi novim orodjem in trendom.

**11. Ali občina prepoznava priložnosti za povečanje sponzorstev in partnerstev s podjetji v okviru nogometnega kluba?**

Občina v manjši meri pomaga NK Tolmin v komunikaciji z določenimi potencialnimi sponzorji, ki sodelujejo z občino in so pripravljeni klubu finančno pomagati ter načeloma takšno udejstvovanje podjetij pozdravlja.

**12. Kako občina spremlja in ovrednoti uspešnost nogometnega kluba v doseganju skupnih športnih in družbenih ciljev?**

Posebne spremljanja in vrednotenja, se pa upoštevajo določeni kriteriji pri razpisu za šport. Recimo število vključenih otrok, število vadbenih skupin, strokovna izobrazba trenerjev ...

**13. Kakšno podporo občina nudi klubu pri vključevanju lokalnih podjetij v promocijo in razvoj klubske blagovne znamke?**

Posebne aktivnosti podpore v promocijo in razvoj klubske blagovne znamke s strani občine ni.

**14. Kako Nogometni klub Tolmin prispeva k promociji zdravega načina življenja in aktivnega športa med prebivalci občine?**

Šport na splošno prispeva k promociji zdravega in aktivnega načina življenja, enako velja tudi za nogometni klub. Klub izvaja tudi določene aktivnosti v tej smeri.

**15. Kako občina vidi priložnosti za razvoj športnega turizma v povezavi z Nogometnim klubom Tolmin?**

Občina ima določene načrte v tej smeri, klub pa je v tem primeru mišljen kot partner. Vsekakor je koristno, da so športna igrišča čim bolj zasedena, tako s strani lokalnega kluba, kot tudi klubov, ki bi v Tolmin prihajali na priprave. Klub lahko vrši trening tekme s klubi, ki prihajajo na priprave.

## **Priloga 2: Anketa**

Sem Sanel Konjević, trener članskega nogometnega moštva TKK Tolmin. Za potrebe raziskave pri magistrskem delu na temo razvoj strategije odnosov do lokalne skupnosti nogometnega kluba Tolmin vas vljudno prosim, da si vzamete nekaj minut za izpolnitev ankete. Vaši odgovori bodo obravnavani anonimno. Hvala za vaš prispevek!

### **1. Splošne informacije:**

#### **Q1 - Starost:**

- Manj kot 18 let
- 18-25 let
- 26-35 let
- 36-45 let
- 46-55 let
- Več kot 55 let

#### **Q2 - Spol:**

- Moški
- Ženski
- Drugo

#### **Q3 - Kako pogosto obiskujete tekme nogometnega kluba Tolmin?**

- Redno
- Občasno
- Nikoli

### **2. Odnos do mladih:**

#### **Q4 - Kako ocenjujete trenutni program nogometnega kluba Tolmin za vključevanje mladih v nogometno skupnost?**

- Zelo dobro
- Dobro
- Niti dobro, niti slabo
- Slabo
- Zelo slabo

#### **Q5 - Kaj bi po vašem mnenju lahko klub storil za izboljšanje vključevanja mladih?**

#### **Q6 - Ali menite, da nogometni klub Tolmin nudi dovolj priložnosti za razvoj mladih igralcev?**

### **3. Odnos do navijačev:**

**Q7 - Kako bi ocenili trenutno sodelovanje med navijači nogometnega kluba Tolmin in klubom?**

- Zelo pozitivno
- Pozitivno
- Niti pozitivno, niti negativno
- Negativno
- Zelo negativno

**Q8 - Kaj bi po vašem mnenju klub lahko storil za izboljšanje odnosa med navijači?**

**Q9 - Kateri dogodki ali aktivnosti bi po vašem mnenju lahko še bolj povečali povezanost med klubom in navijači?**

### **4. Odnos do turizma:**

**Q10 - V kakšni meri nogometni klub Tolmin prispeva k razvoju turizma v lokalni skupnosti?**

- Zelo pozitivno
- Pozitivno
- Niti pozitivno, niti negativno
- Negativno
- Zelo negativno

**Q11 - Kateri ukrepi bi po vašem mnenju lahko pripomogli k povečanju vpliva nogometnega kluba na turizem v Tolminu?**

**Q12 - Kako bi opisali trenutni odnos nogometnega kluba do turistov?**

### **5. Identifikacija lokalne skupnosti:**

**Q13 - Kako močno se počutite povezane z nogometnim klubom Tolmin?**

- Zelo močno
- Močno
- Neodločeno
- Malo
- Zelo malo

**Q14 - Kako ocenjujete trenutno poznavanje nogometnega kluba Tolmin v lokalni skupnosti?**

## **5. Trajnostni odnosi z lokalno skupnostjo:**

**Q15 - Kako bi ocenili trajnostne prakse nogometnega kluba Tolmin v odnosu do lokalne skupnosti?**

- Zelo dobro
- Dobro
- Niti dobro, niti slabo
- Slabo
- Zelo slabo

**Q16 - Kaj menite, da bi nogometni klub Tolmin lahko storil za še tesnejše povezovanje s lokalno skupnostjo?**

**Q17 - Kateri dogodki ali pobude bi po vašem mnenju spodbudili sodelovanje med klubom in lokalno skupnostjo?**

## **6. Dodatni komentarji:**

**Q18 - Imate kakršne koli dodatne predloge, komentarje ali vprašanja v zvezi z razvojem trajnostnih odnosov nogometnega kluba Tolmin z lokalno skupnostjo?**