

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**RAZVIJANJE STRATEGIJE NOGOMETNEGA KLUBA RUDAR  
VELENJE**

Ljubljana, september 2020

NINA PLANK

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Nina Plank, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Razvijanje strategije Nogometnega kluba Rudar Velenje, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Tomažem Čatrom.

### IZJAVLJAM

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

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

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>UVOD .....</b>  | <b>5</b>  |
| <b>1 OPREDELITEV IN PROCES STRATEŠKEGA MANAGEMENTA V NEDOBIČKONOSNIH ORGANIZACIJAH .....</b> | <b>7</b>  |
| <b>1.1 Značilnosti nedobičkonosnih organizacij .....</b>                                     | <b>7</b>  |
| <b>1.2 Strateški management v športnih organizacijah .....</b>                               | <b>10</b> |
| <b>1.3 Razvijanje strategije v športni organizaciji.....</b>                                 | <b>12</b> |
| 1.3.1 Začetni dogovor.....   | 13        |
| 1.3.2 Opredelitev pooblastil .....   | 13        |
| 1.3.3 Poslanstvo in vizija.....  | 14        |
| 1.3.4 Celovita strateška analiza .....   | 14        |
| 1.3.4.1 Analiza zunanjega okolja.....  | 15        |
| 1.3.4.2 Analiza notranjega okolja.....   | 15        |
| 1.3.5 Določanje ciljev .....   | 16        |
| 1.3.6 Razvijanje strategij .....   | 17        |
| <b>2 TRŽENJE V ŠPORTNI ORGANIZACIJI.....</b>   | <b>17</b> |
| <b>3 PREDSTAVITEV NOGOMETNEGA KLUBA RUDAR VELENJE .....</b>                                  | <b>21</b> |
| <b>4 RAZVIJANJE STRATEGIJE NK RUDAR VELENJE .....</b>  | <b>23</b> |
| <b>4.1 Opredelitev pooblastil javne nedobičkonosne organizacije .....</b>                    | <b>23</b> |
| <b>4.2 Identifikacija poslanstva .....</b>   | <b>26</b> |
| <b>4.3 Analiza zunanjega okolja .....</b>  | <b>26</b> |
| 4.3.1 Analiza tendence v širšem okolju.....  | 27        |
| 4.3.1.1 Gospodarsko podokolje .....  | 27        |
| 4.3.1.2 Socio-kulturno podokolje.....  | 29        |
| 4.3.1.3 Tehnološko podokolje .....   | 32        |
| 4.3.1.4 Demografsko podokolje .....  | 34        |
| 4.3.2 Analiza strank (klientela) – analiza uporabnikov .....                                 | 36        |
| 4.3.3 Analiza konkurence in morebitnih partnerskih organizacij.....                          | 38        |
| 4.3.3.1 Nogometni klub Celje.....  | 38        |
| 4.3.3.2 Rokometni klub Gorenje Velenje .....   | 40        |
| 4.3.3.3 Okoliški klubi .....   | 41        |
| <b>4.4 Analiza notranjega okolja .....</b>   | <b>41</b> |

|                           |   |           |
|---------------------------|---|-----------|
| 4.4.1                     | Analiza dosedanje uspešnosti.....                               | 41        |
| 4.4.2                     | Analiza razpoložljivih virov.....                               | 44        |
| 4.4.2.1                   | <i>Kadrovsko področje</i> .....                                 | 44        |
| 4.4.2.2                   | <i>Tehnološko področje</i> .....                                | 45        |
| 4.4.2.3                   | <i>Organizacijsko področje</i> .....                            | 45        |
| 4.4.2.4                   | <i>Programi in dogodki</i> .....                                | 46        |
| 4.4.3                     | Analiza trenutne strategije.....                                | 47        |
| <b>4.5</b>                | <b>Celovita analiza z analizo SWOT po strukturah.....</b>       | <b>48</b> |
| <b>4.6</b>                | <b>Opredelitev poslanstva, vizije in strateških ciljev.....</b> | <b>50</b> |
| <b>4.7</b>                | <b>Razvijanje strategij.....</b>                                | <b>52</b> |
| 4.7.1                     | Poslovna strategija.....  | 52        |
| 4.7.2                     | Strategija na področju trženja.....                             | 56        |
| <b>SKLEP</b>              | <b>.....</b>  | <b>60</b> |
| <b>LITERATURA IN VIRI</b> | <b>.....</b>  | <b>61</b> |
| <b>PRILOGA</b>            | <b>.....</b>  | <b>68</b> |

## KAZALO TABEL

|            |  |    |
|------------|--|----|
| Tabela 1:  | Profesionalizacija v nepridobitnih športnih organizacijah.....     | 10 |
| Tabela 2:  | Vrste sponzorstev.....   | 20 |
| Tabela 3:  | Uspehi NK Rudar Velenje.....                                       | 21 |
| Tabela 4:  | Upravni odbor NK Rudar Velenje.....                                | 25 |
| Tabela 5:  | Posebne zadolžitve NK Rudar Velenje.....                           | 26 |
| Tabela 6:  | Kazalniki na področju gospodarstva MOV 2018.....                   | 27 |
| Tabela 7:  | Prebivalstvo MOV 2017–2019.....                                    | 34 |
| Tabela 8:  | Skupni prirast MOV 2014–2018.....                                  | 35 |
| Tabela 9:  | Družine MOV 2011, 2015, 2018.....                                  | 35 |
| Tabela 10: | Status aktivnosti v MOV 2014–2019.....                             | 36 |
| Tabela 11: | Registrirani klubi, igralci, ekipe 2014–2018.....                  | 37 |
| Tabela 12: | Vadeči NK Rudar Velenje, sezona 2019/20.....                       | 38 |
| Tabela 13: | Primerjava NK Rudar Velenje in NK Celje.....                       | 39 |
| Tabela 14: | Finančni kazalniki NK Rudar Velenje in NK Celje.....               | 40 |
| Tabela 15: | Finančni kazalniki NK Rudar Velenje in RK Gorenje Velenje.....     | 41 |
| Tabela 16: | Prihodki iz dejavnosti NK Rudar Velenje med leti 2016 in 2019..... | 43 |
| Tabela 17: | Odhodki iz dejavnosti NK Rudar Velenje med leti 2016 in 2019.....  | 43 |
| Tabela 18: | Analiza SWOT NK Rudar Velenje.....                                 | 48 |
| Tabela 18: | Analiza SWOT NK Rudar Velenje (nad.).....                          | 49 |

|  |    |
|--|----|
| Tabela 19: Analiza SWOT trženjske podstrukture NK Rudar Velenje.....         | 49 |
| Tabela 19: Analiza SWOT trženjske podstrukture NK Rudar Velenje (nad.) ..... | 50 |
| Tabela 20: Poslovni cilji NK Rudar Velenje .....                             | 51 |
| Tabela 22: Strateški cilji in aktivnosti poslovne strategije .....           | 55 |
| Tabela 22: Strateški cilji in aktivnosti poslovne strategije (nad.).....     | 56 |
| Tabela 23: Strateški cilji in aktivnosti trženjske strategije .....          | 59 |

## KAZALO SLIK

|   |    |
|---|----|
| Slika 1: Model, prirejen po Brysonu .....                 | 13 |
| Slika 2: Logotip kluba .....                              | 22 |
| Slika 3: Organigram organov NK Rudar Velenje .....        | 24 |
| Slika 4: Zanimivost športa za sponzorje v Sloveniji ..... | 29 |
| Slika 5: Športno udejstvovanje v Sloveniji .....          | 30 |
| Slika 6: Zanimivost športov v Sloveniji .....             | 31 |
| Slika 7: Spremljanje nogometa v Sloveniji .....           | 32 |

## KAZALO PRILOG

|   |   |
|---|---|
| Priloga 1: Vprašanja polstrukturiranega intervjuja..... | 1 |
|---|---|

## SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

**AJPES** – Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve

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

**MNZ** – Medobčinska nogometna zveza

**MOV** – Mestna občina Velenje

**NK** – nogometni klub

**NZS** – Nogometna zveza Slovenije

**PLTS** – Prva liga Telekom Slovenije

**RK** – rokometni klub

**SURS** – Statistični urad Republike Slovenije

## UVOD

Žnidaršič Kranjc (1996, str. 209) strateški management opredeljuje kot usmerjen proces sprejemanja, uveljavljanja in nadzorovanja strateško ključnih odločitev, ki se nanašajo na organizacijski razvoj, kadrovanje oziroma organiziranje v organizaciji. V celoten proces strateškega managementa pa se kot nepogrešljiv del vključuje tudi razvoj strategij, s pomočjo katerih organizacija izpolnjuje zastavljene cilje. Izbira primerne strategije je odvisna od zunanjega in notranjega okolja organizacije, zaradi česar je treba omenjeno tudi analizirati ter na podlagi ugotovitev izbrati strategijo, ki bo ob doslednem izvajanju optimalno vplivala na uspešnost organizacije (Kolarič & Rakar, 2010, str. 15).

O izbrani tematiki je zapisane veliko strokovne literature. Strateški management in specifično analiza organizacij ter razvijanje strategij so področja, ki imajo izoblikovanih nekaj učinkovitih pristopov, med katerimi lahko izbiramo pri delu z izbrano športno organizacijo. Pri tem moramo upoštevati dejstvo, da poznamo več vrst organizacij. Že v osnovi ločimo med dobičkonosnimi ter nedobičkonosnimi organizacijami, a vendar se koraki strateškega managementa, z izjemo nekaterih, znotraj le-teh bistveno ne razlikujejo.

Nogometni klub Rudar Velenje je glede na osnovno strukturo nedobičkonosna organizacija, zato bomo pri analizi organizacije in razvijanju njene strategije uporabili enega iz modelov, prilagojenih takšnim vrstam organizacij. Odločili smo se za Brysonov pristop, ki v svojem modelu zajema začetni dogovor, pooblastila organizacije, poslanstvo in vizijo, analizo zunanjega ter notranjega okolja, oblikovanje strateških ciljev, razvijanje strategije, njeno uresničevanje ter strateško kontrolo (Bryson, 1995). V nalogi bomo zajeli ključne faze omenjenega pristopa do uresničevanja strategije, pri čemer bomo največ poudarka namenili analizi izbrane športne organizacije ter razvoju njene strategije.

Pri analizi organizacije delimo zunanje in notranje okolje. Zunanjega lahko v nadaljevanju razdelimo še na širše in ožje zunanje okolje. Prvega ocenjujemo z analizo PESTLE, ki jo Kolar in Jurak (2014, str. 92–94) opišeta kot celoto šestih faktorjev, med katere spadajo politično (P), ekonomsko (E), družbeno (S), tehnološko (T), pravno (L) in okoljsko (E) podokolje. V nalogi bomo izbrali področja, relevantna za preučevano organizacijo. Sledi preučevanje ožjega zunanjega okolja, pri čemer se osredotočimo na analizo uspešnosti poslovanja in analizo trenutne strategije sorganizacije (Čater, Lahovnik, Pučko & Rejc Buhovac, 2011, str. 138–140). Iz pridobljenih podatkov nato opravimo analizo SWOT po posameznih področjih. Ta je sestavljena iz prednosti in slabosti, ki izhajajo iz notranjega okolja organizacije, ter priložnosti in nevarnosti, ki predstavljajo zunanje okolje organizacije (Hunger & Wheelen, 1996, str. 159).

Na podlagi rezultatov, pridobljenih z analizo izbrane športne organizacije, oblikujemo strategije, ki bodo kar najbolj omogočale doseganje zastavljenih strateških ciljev. Kot navajajo Čater, Lahovnik, Pučko in Rejc Buhovac (2011, str. 141), se proces oblikovanja strategije deli na tri dele, in sicer ugotavljanje možnih alternativnih usmeritev, opredeljevanje ovir za uresničitev omenjenih alternativ in oblikovanje glavnih predlogov za nadaljnje delo oziroma usmeritev organizacije.

Pri pisanju magistrske naloge v teoretičnem delu ne pričakujemo večjih težav, saj je literatura precej jasno zapisana. Prenos teorije v prakso in aplikacija na izbrano športno organizacijo pa bo odvisna predvsem od podatkov, pridobljenih iz strani vodilnih v organizaciji. Pri tem se bomo primarno osredotočili na podatke do vključno decembra 2019. Razlog za manj aktualne podatke je namreč pandemija koronavirusa, ki v trenutnih razmerah onemogoča primerno primerjanje podatkov in pridobivanje drugih relevantnih podatkov. V času pisanja magistrske naloge je izbrani klub izpadel v nižji rang tekmovanja, pri čemer bo treba upoštevati tudi spremembe, ki ob izpadu neposredno vplivajo na klub. Analiza kluba bo pokazala nivo zahtevnosti oblikovanja strategije, pri čemer bomo stremeli k oblikovanju sistematične strategije, ki bi organizaciji v praksi omogočala nadaljnji razvoj v hitro spreminjajočem se okolju, ki ga predstavlja šport. Še posebej bomo poudarili in oblikovali strategijo na področju trženja kot pogostokrat premalo izkoriščenega področja (športnih) nedobičkonosnih organizacij.

Nogometni klub Rudar Velenje je leta 1948 ustanovljen klub, ki je v članski kategoriji do vključno sezone 2019/20 nastopal v Prvi ligi Telekom Slovenije ter Pokalu Slovenije, v primeru uvrstitve pa svoje nastope beleži tudi na evropskem tekmovanju. Vključuje se v Medobčinsko nogometno zvezo Celje in širše v Nogometno zvezo Slovenije. Pravno-formalno klub deluje po Zakonu o društvih s sedežem v Velenju, kjer je tudi njihovo področje delovanja (širše okolje Šaleške doline). Trenutni predsednik kluba, ki organizacijo zastopa, je Peter Dermol. Nalogo direktorja je v času pridobivanja podatkov opravljal Marko Čepelnik, z januarjem 2020 pa je upravni odbor to vlogo zaupal Zoranu Keršiču. V statutu trenutno nimajo opredeljene vizije, prav tako nimajo zapisanih strateških ciljev organizacije ali strategije delovanja. Njihovo delovanje zajema že omenjeno člansko ekipo ter nogometno šolo, skozi katero želi klub vzgojiti kader, ki bo lahko nastopal na najvišjem nivoju tekmovanja. Poleg nogometnih tekmovanj klub prav tako organizira druge nogometne dogodke in predavanja ter upravlja z lastno Športno trgovino Knap.

Namen magistrske naloge je vodilnim v Nogometnem klubu Rudar Velenje pomagati k razvoju organizacije. Posledično bo zaključno delo lahko služilo vodstvu kot vodilo pri nadaljnjih usmeritvah kluba. Poglavitni namen je tako pomagati vodstvu NK Rudar Velenje s predlogom strategije. Dodatno želimo izpostaviti pomen trženja v športu ter na tem področju pomagati klubu do boljšega položaja v lokalnem okolju.

Glavni cilj magistrske naloge je razviti optimalno strategijo za Nogometni klub Rudar Velenje, ki je po svojem izvoru nedobičkonosna organizacija. Skozi nalogo bomo dosegli



cilje analiziranja zunanjega ter notranjega okolja, z analizo SWOT pa po segmentih spoznali prednosti, priložnosti, slabosti in nevarnosti, s katerimi se organizacija srečuje, ter nenazadnje cilj učinkovite aplikacije rezultatov pri določanju strateških ciljev in razvijanju strategije.

Pri preverjanju raziskovalnega vprašanja bomo kot osnovno metodo teoretičnega dela uporabili kompilacijo literature in virov, pri čemer bomo z deskripcijo izpostavili avtorje, katerih dela sovpadajo z obravnavanim področjem. V empiričnem delu naloge pa bosta večinsko uporabljeni metodi analiza podatkov ter sinteza glavnih ugotovitev. Mogoča bo tudi uporaba komparativne metode z namenom primerjanja različnih podatkov istih in/ali različnih enot preučevanja.

Glede na vsebinsko zaporedje bomo najprej uporabili sekundarne vire podatkov – s pomočjo v knjižnicah ter na spletu dostopnih virov in literature bomo orisali teoretično osnovo naloge. Primer omenjenih virov podatkov je bibliografski sistem COBISS. Sekundarne vire bomo uporabili tudi pri analizi zunanjega okolja, pri čemer jih bomo pridobili iz institucij, kot so Statistični urad Republike Slovenije, Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, Uradni list republike Slovenije, Urad republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj, Nogometna zveza Slovenije idr. Uporabili bomo tudi druge morebitne vire, ki se nanašajo na šport in specifično nogomet kot športno panogo. Uporabili bomo statut, pravilnike in druge obstoječe akte nogometnega kluba, ki nam bodo kot sekundarni viri pomagali pri analizi notranjega okolja izbrane športne organizacije. Prevladujoči primarni viri bodo polstrukturirani intervjuji, ki jih bomo opravili z vodilnimi v klubu in bodo neposredno vplivali na kvaliteto kot kvantiteto podatkov, uporabljenih v magistrski nalogi. Dodatno bo uporabljeno tudi opazovanje; kot primarni vir bo dopolnilo področja brez formalnega zapisa, ki pa lahko pomembno vplivajo na razvoj in delovanje organizacije.

## **1 OPREDELITEV IN PROCES STRATEŠKEGA MANAGEMENTA V NEDOBIČKONOSNIH ORGANIZACIJAH**

### **1.1 Značilnosti nedobičkonosnih organizacij**

V osnovi lahko organizacije delimo na dobičkonosne in nedobičkonosne. Pri tem je ena izmed opaznejših razlik ustvarjanje dobička. Lastniki dobičkonosnih organizacij si tega izplačajo ali pa ga namenijo za investiranje v nove naložbe. Na drugi strani cilj nedobičkonosnih organizacij ni doseganje ekonomskih rezultatov, saj so odvisni od njihovega poslanstva in vizije. Morebiten ustvarjen dobiček tako porabijo za zagotavljanje obstoja in razvoja organizacije. Izpostaviti je treba tudi razlikovanje obeh organizacij, ko govorimo o lastništvu. Za razliko od dobičkonosnih organizacij so delovna sredstva in predmeti dela v nedobičkonosnih organizacijah v lasti organizacije in ne zasebni lasti lastnikov. To izhaja predvsem iz dejstva, da imajo nedobičkonosne organizacije običajno ustanovitelje in ne lastnike. Posledično so tudi odločitve v dobičkonosnih organizacijah v

veliki meri sprejete s strani lastnikov, v nedobičkonosnih pa s strani voljenih organov, kot so izvršni odbor, upravni odbor, skupščina in podobno. Za obe organizaciji pa velja, da delovno silo in tuje storitve najemata na trgu (Kolar & Jurak, 2014; Žnidaršič Kranjc, 1996).

Nedobičkonosne organizacije se v družbi med sabo zelo razlikujejo, njihov glavni namen pa je doprinos družbi. Ker je osnovni namen ustvarjanje dodane vrednosti v družbi, so takšne organizacije tudi oproščene nekaterih davčnih obveznosti. Delujejo lahko na področju javnega interesa, širših ali ožjih družbenih skupin, lahko so tesno povezane z določeno skupino in poskušajo uresničevati interese skupnosti, ali pa znotraj organizacije med somišljeniki uveljavljajo zasebne potrebe. Svojo uspešnost merijo glede na učinke njihovega delovanja in ne v odvisnosti od ekonomske koristi. Če je poslanstvo organizacije večje število športno dejavnih otk, potem je to zanje lahko tudi merilo uspešnosti. Pri doseganju ciljev in kazalnikov uspešnosti je pri nedobičkonosnih organizacijah raznolika struktura deležnikov. Poleg članov oziroma sočasno z njimi se v omenjenih organizacijah pojavlja honorarno plačano osebje, prostovoljci in tudi profesionalno zaposlen kader (Kolar & Jurak, 2014; Čater, 2019a).

Žnidaršič Kranjc (1996) kot cilj nedobičkonosnih organizacij navaja štiri osnovne namene oziroma poslanstva. Organizacija lahko stremi k zagotavljanju storitev za svoje člane in družbo, ščitenju pravic, zagotavljanju služb, ki jih nihče ne plačuje, ter zagotavljanju nižjih stroškov storitev. Mesec (2008) pri tem zapisuje, da je poleg poslanstva ter merjenja uspešnosti ena izmed temeljnih lastnosti nedobičkonosne organizacije tudi strateško odločanje in načrtovanje. Izpostavlja, da nedobičkonosne organizacije niso zmožne hitrega spreminjanja, ko pride do odločanja o njihovi prihodnosti, ciljnih in strategiji. Razlog za to je vpliv zunanjega okolja ter omejitev finančnih sredstev.

Glede na izvor prihodkov nepridobitne športne organizacije lahko te razdelimo na članarine, prihodke iz lastne dejavnosti, javne vire, donacije ter dolžniške vire. K temu pa potem prištejemo še nematerialne vire, ki so za uspešno delovanje nedobičkonosnih organizacij velikega pomena. Razpršenost prihodkov je za nedobičkonosne organizacije velikega pomena, saj se lahko preveliko opiranje na primarni vir financiranja ob njegovi prekinitvi za organizacijo konča usodno. V Sloveniji so najbolj značilni viri pridobivanja finančnih sredstev članarine, vadbine, najemnine, medijske pravice, vstopnine, prodaja artiklov organizacije, sponzoriranje, občinski in državni proračun, Fundacija za šport, donatorstvo, krediti, finančni najemi in viri iz razpisov Evropske unije. Pri pridobivanju vseh naštetih virov pa imajo organizacije tudi konkurenco, s katero posredno ali neposredno tekmujejo za sredstva (Kolar & Jurak, 2014).

Športne organizacije lahko tako delimo na tri temeljne oblike. Športna društva in zveze zajemajo športna društva, zveze, klube ter Olimpijski komite Slovenije – Združenje športnih zvez. Javne športne organizacije zajemajo javne zavode za šport ter druge organe javne uprave, ki opravljajo delo na področju športa, kot so Fundacija za šport, Direktorat za šport, Inštitut za šport ter športne fakultete. Tretja oblika pa so zasebne športne organizacije in

posamezniki, ki zajemajo pridobitno dejavnost v športu. Organizacije s športno vsebino, med katere spadajo društva, klubi, zveze in zavodi, so del nepridobitnih zasebnih ali javnih športnih organizacij. Članstvo v teh organizacijah je prostovoljno, delovati pa morajo v skladu s statutom, ki je najvišji akt organizacije, ter ostalimi pravilniki, ki urejajo specifična področja delovanja. Poleg tega morajo zaradi športnega okolja delovati tudi v skladu z Zakonom o športu ter Nacionalnim programom športa v Republiki Sloveniji. Glede na vrsto organizacije morajo upoštevati tudi druge zakonske predpise s strani države; če govorimo o zavodu, je to Zakon o zavodih, pri društvih je to Zakon o društvih in tako naprej (Kolar & Jurak, 2014).

Za namen naloge bomo izpostavili društva. Društvo kot oblika nedobičkonosne organizacije je združenje fizičnih oseb, ustanovljeno z namenom uresničevanja skupnih ciljev oziroma interesov. Gre za nepridobitno, samostojno in prostovoljno organizacijo ter osebo civilnega prava, ki deluje v skladu z Zakonom o društvih in mora biti vpisana v evidenco Ministrstva za notranje zadeve (Čater, 2019b). V Nacionalnem programu športa Republike Slovenije (2014) je za leto 2012 navedenih 10.201 delujočih športnih organizacij, od katerih je 6.286 društev in njihovih združenj. To predstavlja 61,62 % vseh športnih organizacij v Sloveniji. Organiziranost športa v Sloveniji je med leti 2001 in 2012 naraščala, in sicer kar za 147 %. V omenjenem obdobju se je število športnih društev povečalo za 2.541 subjektov. Pri tem je pomembno izpostaviti tudi, da so športna društva glavni nosilci slovenskega tekmovalnega športa.

Horch (1998) poudarja, da je profesionalizacija športa pripeljala tudi do profesionalizacije združenj, znotraj katerih se šport razvija. Ker je za uspešen razvoj športnikov in nenazadnje za dobre rezultate v tem času potreben večji obseg profesionalcev, kot so menedžerji, zdravniki, trenerji, fizioterapevti in podobno, je višji nivo profesionalizma potreben tudi pri upravljalno-ravnalnih funkcijah organizacij. Horch v tem primeru opisuje globalni pojav, pri čemer je do omenjenega procesa spreminjanja prišlo tudi znotraj slovenskega športnega okolja. Ker v takšnih organizacijah sobivajo profesionalni ter prostovoljni kadri, se je izoblikoval nov organizacijski model, imenovan »organizacija mešanih načel«.

Kolar in Jurak (2014) sta v svojem delu po Kosiju in Heikkali povzela primerjavo in končno obliko novega tipa profesionalizacije v nepridobitnih športnih organizacijah. Slednja združuje razsežnosti prostovoljne in profesionalne organizacije. Tabela 1 prikazuje opisano dimenzijo profesionalizacije.

Z zapisanimi spremembami delovanja teh prostovoljnih organizacij so te zdaj zmožne posegati po vrhunskih rezultatih ter športnikih, jih razvijati in nenazadnje tudi ustvarjati sredstva za lasten razvoj in nadaljnjo rast organizacije. Pri tem pa se ne spremeni dejstvo, da gre za nedobičkonosne organizacije. To pomeni, da se ohranjajo lastnosti teh organizacij, kot je delo s prostovoljci, pridobivanje sredstev iz različnih virov (državni in lokalni proračuni, donacije, članarine, fundacije, prodaja sredstev in proizvodov idr.), in da odločitve sprejemajo voljeni odbori oziroma upravljalci, ki se neposredno povezujejo z

managementom organizacije. Slednjega predstavlja profesionalno osebje (Kolar & Jurak, 2014).

*Tabela 1: Profesionalizacija v nepridobitnih športnih organizacijah*

| <b>Dimenzija</b>                 | <b>Razsežnost profesionalizacije</b>   |
|----------------------------------|--|
| <b>Delovni čas</b>               | Polni delovni čas in dodatne ure.<br>Fleksibilni delovni čas.<br>Plačilo rednega delovnega časa in projektnega dela. |
| <b>Delovni prostor</b>           | Pisarna ter športne površine.<br>Ustaljeno in določeno.  |
| <b>Osebje</b>                    | Institucionalna mreža ter mreža prostovoljcev.   |
| <b>Merila rekrutacije kadrov</b> | Formalna izobrazba in usposobljenost.<br>Praktična prepoznavnost (rezultati).  |
| <b>Obnašanje</b>                 | Trajno neinstrumentalno.   |
| <b>Znanje</b>                    | Aktiven in institucionalen razvoj znanja.  |
| <b>Učinkovitost/kakovost</b>     | Izboljšana kakovost.<br>Stalnost proizvodov.   |
| <b>Odgovornost</b>               | Institucionalizirana odgovornost za doseganje rezultatov.  |
| <b>Oblast/moč</b>                | Hierarhična ter centralizirana (voljena).  |

*Prirejeno po Kolar & Jurak (2014).*

## **1.2 Strateški management v športnih organizacijah**

Strateški management sestavljajo odločitve in akcije, uporabljene za namen izpolnjevanja strategije. Gre za proces določanja poti do konkurenčne prednosti pred ostalimi organizacijami istega področja. Tako se z oblikovanjem ciljev načrtujejo prihodnje aktivnosti organizacije. Pri tem organizacija upošteva aktualne trende v konkurenčnem okolju, se zaveda prednosti in slabosti svojih konkurentov, upošteva svoje uporabnike in jim nudi kar najbolj zadovoljive storitve in produkte. Pomemben je tudi pogled v prihodnost, pri čemer organizacija stremi k napredku in postavljanju trendov in ne zgolj k sledenju smernic, ki so v okolju že postavljene (Daft & Marcic, 2015).

Strategija vsake organizacije se tako razlikuje in vključuje njeno rast, konkurenco, zadovoljevanje uporabnikov, upravljanje posameznih področij podjetja, razvoj sposobnosti, pomembnih za podjetje, odzivanje na spremembe v zunanjem okolju ter doseganje ciljev, tako strateških kot tudi finančnih (Belak, 1993).

Strateški management je namenjen pravočasnemu zaznavanju nevarnosti ter priložnosti organizacije. Je proces, ki se izvaja v več korakih, vse z namenom doseganja strateških ciljev organizacije. Pri tem se najprej opredeli namen organizacije, nato pa se opravi analiza zunanjega in notranjega okolja, iz česar sledi analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti organizacije. Ko so zbrani vsi podatki, sledi izbira in načrtovanje strategije. Ob izvajanju strategije poteka tudi nadzorovanje le-te, saj so povratne informacije tiste, ki organizaciji povedo, ali je izbrana strategija primerna za zasledovanje izbranih ciljev, torej

ali so pri tem uspešni. Na podlagi povratnih informacij je omogočeno tudi nadaljnje načrtovanje strategij (Stone, 2005).

Čater, Lahovnik, Pučko in Rejc Buhovac (2011) pa povzeto strateški management opišejo kot celoto dolgoročnih menedžerskih odločitev in akcij. Za organizacijo so te celovitega, stalnega in vitalnega pomena. Najpomembneje je, da strategija pripomore k sprejemanju pravih odločitev ter izbiranju pravih aktivnosti za doseganje ciljev. Na kakšen način se te izvajajo, pa je sekundarnega pomena.

Strateški management je nujen tudi v nedobičkonosnih organizacijah. Prinese mnogo koristi, med katere Bryson (1995) prišteva hitrejše in uspešnejše odzivanje organizacije na okolje, kvalitetnejše izvajanje dejavnosti organizacije, izboljšano sprejemanje odločitev, lažje prepoznavanje ključnih izzivov organizacije na posameznih področjih, opredelitev prioritet ter jasne smernice organizacije za njeno prihodnost. K temu lahko dodamo tudi koristi za vse, ki v procesu sodelujejo; do izraza prihaja timsko delo, znanje in izkušnje udeležencev, bolj strateško razmišljanje in ravnanje, spoznavanje interesov pomembnih članov organizacije ter vseživljenjsko učenje. Ob predpostavki, da so osebe z opredeljenimi vlogami in zadolžitvami zadovoljne, pa lahko sklepamo, da se dviguje tudi pripadnost organizaciji.

Športna organizacija lahko izbira med različnimi strategijami. Ko se za strategijo odloči, pa je ključnega pomena, da pred njeno implementacijo ocenijo kvalitativne ter kvantitativne kriterije ter s tem omogočijo njeno uresničevanje. Pri splošnih oziroma kvalitativnih kriterijih mora organizacija preveriti, ali izbrana strategija rešuje obstoječe težave organizacije in preprečuje nastanek novih. Prav tako mora biti strategija skladna s poslanstvom, vizijo in vrednotami organizacije. Skladni morata biti med seboj tudi strategiji zunanjega in notranjega okolja organizacije. Management organizacije mora oceniti, ali je časovni okvir uresničevanja strategije primeren ter ali so zapisane predpostavke razumljive. Temu sledijo še kvantitativni oziroma analitični kriteriji, pri katerih pa je treba oceniti stroške uresničevanja strategije, njena tveganja, fleksibilnost in podobno (Čater, 2019a).

Zaradi velikega pomena, ki ga nosi uspešno izvedena strategija, je pomembno, da je izbrani menedžer sposoben, spreten in ima dovolj znanja, da vodi nedobičkonosno športno organizacijo. Gre za funkcijo, ki zajema številne vloge in veliko odgovornosti. Pri tem je pomembno tudi, kakšne so osebne značilnosti posameznika ter da pri vseh aktivnostih, ki jih opravlja, ravna po načelih etičnega in moralnega vedenja. Menedžer tako opravlja deset temeljnih nalog, ki so planiranje, organiziranje, motiviranje, odločanje, delegiranje, usklajevanje, poročanje, nadziranje, poslovodstvo financ ter zbiranje sredstev (Možina in drugi, 2002).

### 1.3 Razvijanje strategije v športni organizaciji

Postavljanje ciljev, razvoj strategije in njej sledenje je odgovornost vrhnjega managementa organizacije. V osnovi se strategija oblikuje v drugi fazi, torej ko predhodno vodilni že ocenijo zunanje in notranje okolje organizacije. Glede na izbrane cilje in strategijo ti občutno vplivajo na uspešnost organizacije, zato je pomembna sposobnost vodilnih, da izberejo prave smernice za strategijo, ki pa je tudi fleksibilna in prilagodljiva glede na spremembe v organizaciji ali zunaj nje (Dimovski in drugi, 2014).

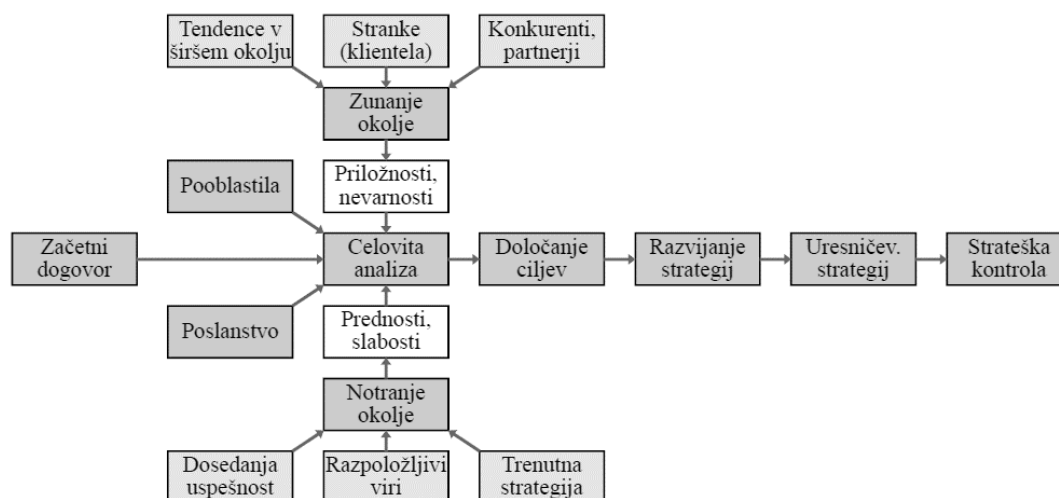
Za namen razvijanja strategije obstaja veliko število modelov, ki po korakih omogočajo načrtovanje in izvajanje strategije. Kateri model je primeren za izbrano organizacijo, pa je odvisno od njenih lastnosti ter potreb. Športna organizacija mora preučiti modele in izbrati tistega, ki bo zanje tudi praktično uporaben (Jurca, 2009).

Pri iskanju primernega modela lahko zasledimo Burhartov in Reussov model, Nuttov in Backoffov model, Martinellijev model, Brysonov model, model, ki sta ga pripravila Kolar in Jurak, Hunger in Wheelenjev model, model po Pučku, model Couterjeve, Kraljev model, model po Haxu in Majlufu, model po Pearcu in Robinsonu ter druge. Med vsemi sem za razvoj strategije izbrane organizacije izbrala Brysonov model, ki ga bom v nadaljevanju tudi natančneje opisala in izpostavila korake, pomembne za nadaljevanje naloge.

Bryson je model procesa strateškega načrtovanja razvil specifično za javne in nedobičkonosne organizacije. Ker pa je načrtovanje in uveljavljanje živ proces, govorimo o ciklu. Temu primerno se v angleščini imenuje »Strategy Change Cycle« (Bryson, 1995). Čater (2019b) je Brysonov model uvajanja strategije v nedobičkonosnih organizacijah potrdil kot enega izmed najbolj učinkovitih, ko pride do pristopa podobnih modelov v praksi.

Kot prikazuje slika 1, je proces sestavljen iz desetih korakov in je sistematično urejen. Vodstvo lahko z opiranjem na model pregledno spremlja razvoj in uveljavljanje strategije. Cikel se začne z izhodiščnim dogovorom o organiziranju procesa strateškega načrtovanja. V naslednjem koraku se opredelijo določila in pooblastila združbe, opredelijo se tudi poslanstvo ter vrednote organizacije. Sledi celovita analiza z ocenjevanjem in vrednotenjem zunanjega ter notranjega okolja organizacije. Na podlagi pridobljenih podatkov lahko določimo strateške cilje. Nato preidemo v načrtovanje razvoja strategij. Po pregledu in sprejemu strategije organizacija nadaljuje z uvedbo in uresničevanjem strategij. V zadnjem koraku je treba nadzirati in evalvirati izvajane strategije (Bryson, 2004).

Slika 1: Model, prirejen po Brysonu



Vir: Čater (2019b).

### 1.3.1 Začetni dogovor

Začetni dogovor je potreben za začetek postopka strateškega managementa. Doseči je treba dogovor med ključnimi notranjimi in po potrebi zunanjimi odločevalci. Za nadaljevanje mora biti kot zaključek pogajanja sprejeta odločitev o strateškem načrtovanju ter ključnih korakih le-tega (Bryson, 2011).

Pučko (2006) navaja, da odločitev o sporazumu sprejme svet organizacije ali njen direktor. Pri tem mora biti jasen namen postopka, njegova oblika, koraki oziroma faze, ki bodo v okviru postopka izvedeni, ter časovno določeni roki za pripravo analiz, načrtov in poročil o izvedenju ter uresničevanju strategij. Poleg tega se določi ekipo, ki bo pri tem sodelovala, in njenega vodjo ter se odobri potrebne vire za izvedbo sprejeta sporazuma. Čater (2019b) ob tem dodaja, da je pri začetnem dogovoru zaželen čim širši konsenz.

### 1.3.2 Opredelitev pooblastil

Namen drugega koraka je opredelitev formalnih in neformalnih pooblastil. Ta za organizacijo med drugim predstavljajo omejitve, pričakovanja in zahteve. Pooblastilo izda ustanovitelj, organizacija pa posledično razume, kakšna je njena avtonomija pri sprejemanju strateških odločitev (Jurca, 2009). Pučko (2006) razloži, da so formalna pooblastila določena v obliki pogodb ali pravilnikov in so ključnega pomena, saj določajo pristojnosti, namen in odgovornost organizacije.

Jurca (2009) navaja, da se v tem koraku opravijo štiri naloge. Opredeijo se formalna in neformalna pooblastila, razjasni se, kaj so rezultati pooblastil, kaj pooblastila prepovedujejo ter katere so grobe omejitve pooblastil.

### 1.3.3 Poslanstvo in vizija

Poslanstvo in vizija organizacije sta potrebni za razvoj organizacije in se medsebojno dopolnjujeta. Prvo predstavlja rdečo nit delovanja organizacije, druga pa z vključevanjem poslovne domišljije motivira in odkriva nova področja delovanja. Poslanstvo tako zajema namen obstoja organizacije ter usmerja delujoče v organizaciji h kakovosti in učinkovitosti pri delu. S pomočjo vizije pa zvišujemo pričakovanja ter potenciale v organizaciji. Z njo namreč predstavimo delovanje organizacije v obdobju, ko bo že dosegla svoje cilje (Musek Lešnik, 2008).

Poslanstvo mora vsebovati odgovore na naslednja vprašanja (Bryson, 2011):

- Kdo smo (organizacija)?
- Na katere težave opozarjamo in kakšne temeljne potrebe (družbene ali politične) zadovoljujemo?
- Kaj storimo, da omenjene potrebe in težave prepoznamo, predvidimo in se nanje primerno odzovemo?
- Kakšen bi moral biti naš odziv na pričakovanja ključnih deležnikov?
- Kakšne so naša kultura, filozofija ter temeljne vrednote organizacije?
- Kaj je tisto, zaradi česar smo edinstveni in posebni?

Jurca (2009) k temu dodaja še osnovne cilje organizacije, njeno širino aktivnosti in geografsko področje, način doseganja konkurenčnega položaja in podobno.

Musek Lešnik (2007) navaja, da vizijo najlažje opredelimo kot odgovor na vprašanje »Kako bo videti uspeh organizacije?«. Pri oblikovanju vizije moramo biti pozorni, da je ta zapisana jasno in enostavno. Tri glavne značilnosti vizije so spontanost, ustvarjalnost in realnost. Vizija je tako usmerjena v prihodnost, pri čemer podaja uresničljive usmeritve in cilje (Tavčar, 2005).

### 1.3.4 Celovita strateška analiza

Glede na shemo modela po Brysonu se v četrtem koraku izvede celovita strateška analiza, za potrebo katere se izvedeta tudi analiza zunanjega in notranjega okolja organizacije. Analiza SWOT je eno izmed orodij, ki to omogoča. Ob predpostavki, da poznamo podstrukture organizacije in njeno zunanje okolje, lahko z uporabo omenjene analize določimo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti organizacije. Prednosti in slabosti analize so povezane s sedanostjo, medtem ko se na prihodnost nanašajo trditve v kategorijah



priložnosti in nevarnosti. Celovita analiza organizacije je pogoj za oblikovanje strateških ciljev (Pučko, 1999; Pučko, 2006).

#### *1.3.4.1 Analiza zunanjega okolja*

Zunanje okolje je zelo širok pojem, saj zajema vse, kar se dogaja izven organizacije. Pri analizi zunanjega okolja upoštevamo spremenljivke, ki vplivajo na izbrano organizacijo. Razdelimo ga na širše in ožje zunanje okolje. Pri širšem okolju vključimo sile, ki na organizacijo vplivajo posredno ter na daljši rok, za ožje okolje pa analiziramo dejavnike, ki na organizacijo vplivajo neposredno in na krajši rok (Hočevar, Jaklič & Zagoršek, 2003).

Pučko (2006) za celovito analizo zunanjega okolja izpostavi tri ključne kategorije:

- analiza tendenc v najširšem okolju,
- oceno konkurence in partnerskih združb,
- analizo uporabnikov.

Pučko, Čater in Rejc Buhovac (2009) so ocenili analizo PEST kot primerno orodje za analizo tendenc v najširšem okolju. Sestavlja jo šest faktorjev, pri čemer za analizo izberemo tiste, za katere menimo, da bi lahko imeli pri nadaljnjem razvoju organizacije največji vpliv. Med t. i. podokolja uvrščamo politično, ekonomsko, družbeno, tehnološko, okoljsko ter pravno okolje (Čater, 2019b).

Pri ocenjevanju konkurence in partnerskih združb se moramo prvotno vprašati, kaj počnejo naši konkurenti in kakšni so njihovi nameni nadaljnjega razvoja. Primerjamo tržne deleže konkurentov in izbrane organizacije, ocenimo, kakšne so njihove tendence ter kje so njihove glavne prednosti in slabosti. Dodatno preverimo tudi, kako se povezujejo z drugimi institucijami. Po pregledu konkurence pa vsekakor analiziramo tudi partnerske organizacije. Podobno kot pri konkurentih preverimo mrežo sodelovanja, ki jo partnerska organizacija ima. Ob tem ocenimo tudi tendence v odnosih, na podlagi katerih lahko razvijemo priložnosti in nevarnosti za organizacijo (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2009).

Namen analize uporabnikov je preveriti demografske značilnosti prebivalca in tendenc znotraj pridobljenih podatkov (Pučko, 2006). Avtor nadaljuje, da se pri tem osredotočimo na informacije, kot so narodni prirast, starost, izobrazba, migracije in ekonomsko-socialne lastnosti prebivalcev okolja, ki ga analiziramo. Posebno se izpostavi tudi del prebivalstva, ki so ali pa bi lahko postali uporabniki organizacije.

#### *1.3.4.2 Analiza notranjega okolja*

Britton in Worthington (2003) notranje okolje opišeta kot odgovor na spremembe v ožjem zunanjem okolju organizacije. Prilagajanje vodi do sprememb v organizacijskih strukturah, funkcijah, procesih na splošno in podobno. Pri analizi športne organizacije je treba tako

analizirati oprejemljive ter neoprejemljive vire organizacije, sposobnosti posameznikov v organizaciji in znanja, ki so povezana s človeškim in strukturnim kapitalom. Notranjo analizo preverjamo z (Čater, 2019b):

- analizo virov,
- analizo trenutne strategije,
- analizo doseganje uspešnosti.

Analiza virov je lahko predstavljena v obliki prednosti in slabosti, pri čemer sloni na analizi posloводства. Prav tako pa se lahko usmeri tudi na druge podstrukture organizacije. Najpogostejša razdelitev športnih nedobičkonosnih organizacij je na storitveno, finančno, tehnološko, kadrovsko, organizacijsko ter raziskovalno-razvojno podstrukturo. Takšna analiza nam omogoča tudi osamitev pomembnih faktorjev za (ne)uspeh delovanja v preteklosti (Pučko, 2006; Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2009).

Analiziranje trenutne strategije lahko postane težava, če organizacija te nima jasno opredeljene oziroma ni prepričana, kakšno strategijo je dosedaj uresničevala. V tem koraku poskušamo opredeliti vrsto strategije, ki je bila v preteklosti uporabljena (Pučko, 2006).

Pučko (2006) povzame tudi analizo doseganje uspešnosti. Odgovornost in obveznost za rezultate se s časom spreminja, niža se tudi njihova jasnost. To je eden izmed razlogov, zakaj je analiza tendence uspešnosti tako zahtevna. Izbrane spremenljivke, ki jih izberemo za kazalnike uspešnosti, lahko na koncu primerjamo z drugimi organizacijami in ocenimo prednosti ter slabosti izbrane organizacije.

### 1.3.5 Določanje ciljev

Cilje določimo s pomočjo strateških vprašanj, ki so po mnenju avtorja modela najpomembnejši del celotnega procesa. Vprašanja in posledično cilje je treba skrbno oblikovati, da bodo čim bolj sovpadali z vrednotami organizacije. Pri tem Bryson opredeli sedem možnih pristopov za določanje strateških ciljev, med katere spadajo neposredni pristop, posredni pristop, pristop s cilji, pristop vizije uspeha, pristop ovalnega kartografiranja, tenzijski pristop ter pristop sistemske analize (Bryson, 2011).

Za večino nedobičkonosnih organizacij je najprimernejši pristop neposredni. Uporabimo ga, kadar ne obstaja soglasje o ciljih ter ni opredeljene vizije organizacije. Okolje takšnih organizacij je pogostokrat turbulentno, hierarhično pa je njena avtoriteta šibka. Pri tem pristopu se strateške cilje postavi takoj po pridobljenih podatkih o pooblastilih organizacije, njenemu poslanstvu ter opravljeni analizi SWOT (Bryson, 2011).

### 1.3.6 Razvijanje strategij

Bryson (2011) navaja, da je strategija vzorec politik, namenov, programov in ukrepov, ki določajo tri temelje organizacije: kaj organizacija sploh je, kaj počne in zakaj to počne. Strategijo opredeli kot most med organizacijo in njenim okoljem, pri čemer mora biti strategija podaljšek poslanstva organizacije. Za doseg omenjenega pa je treba pri načrtovanju strategije odgovoriti na naslednja vprašanja:

- Katere so alternative ali vizije, ki bi jih organizacija morala zasledovati, da doseže svoje cilje?
- Kakšne so ovire na poti do uresničitve zastavljenih alternativ?
- Katera večja dejanja mora organizacija v naslednjih nekaj letih storiti, da s tem uresniči glavne predloge?
- Kateri so točno določeni koraki za realizacijo predlogov in kdo je zanje odgovoren?

Zelo podobno razmišlja tudi Pučko (2006), ki je razvijanje strategij oblikoval v tri faze. Najprej je treba identificirati alternative, sledi ugotavljanje možnih ovir za uresničenje prej omenjenih alternativ. Razvoj se zaključi s pripravo končnih predlogov strategij.

Strategije se lahko nanašajo na različno raven, funkcijo ali obdobje. Vse pa morajo izpolnjevati določene kriterije. Biti morajo tehnično izvedljive, spremenljive za ključne deležnike, usmerjati se morajo k rezultatom in pri tem ustrezati glavnim vrednotam organizacije, biti morajo moralna, legalna, etična ter javno sprejemljiva. Nenazadje pa morajo obravnavati tudi določeno strateško vprašanje (Bryson, 2011).

## 2 TRŽENJE V ŠPORTNI ORGANIZACIJI

Za trženje v svetu ne obstaja enotne definicije ali strinjanja o tem, kaj vse le-to predstavlja. Ne gre zgolj za funkcijo v podjetju, oglaševanje ali prodajo. Konečnik Ruzzier (2018) navaja, da govorimo o načinu razmišljanja. Definicije so si enotne v tem, da je trženje dobičkonosno zadovoljevanje želja, pri čemer imamo vedno dve strani, torej porabnike in ponudnike ter potrebo po medsebojni koristi. Avtorica trženje tako predstavi kot proces prostovoljne menjave dveh entitet, pri čemer je ključno zadovoljstvo obeh strani. Pri tem morajo ponudniki s ciljnim trženjem izdelke ali storitve posredovati ciljnim porabnikom na način, ki jim bo zagotovil dobičkonosnost na dolgi rok. To lahko učinkovito storijo z uporabo elementov storitvenega trženjskega spleta.

Trženje je tako proces načrtovanja in snovanja idej, storitev ter izdelkov. Za njih določamo cene, se odločamo o tržnem komuniciranju ter distribuciji z namenom, da z izmenjavo zadovoljimo pričakovanja posameznikov ter podjetja (Potočnik, 2002). Makovec Brenčič (2008) navaja, da so osnovne sestavine trženja potreba, želja, povpraševanje, izdelek, vrednost, strošek in zadovoljstvo, menjava, transakcija in odnosi, trgi ter trženje in tržniki.

V športu je to specifična smer trženja, ki se osredotoča na šport in njegove vsebine. Posebnosti je veliko, največkrat pa je povpraševanje oziroma uspešnost trženja v športu odvisna od rezultatov in identifikacije uporabnikov s športom. Prednost trženja v športu je vsekakor izkoriščanje čustvene plati in navezanosti uporabnikov do ekipe oziroma športa (Wakefield, 2007). Shank (2005) pri tem izpostavlja naslednje posebnosti:

- šport je tekmovanje in hkrati sodelovanje;
- porabniki športa so zahtevni, saj so »poznavalci in strokovnjaki« in se običajno močno identificirajo s športom;
- zaradi odvisnosti od rezultata in drugih sprememb povpraševanje ves čas niha;
- dolgoročno zadovoljstvo porabnikov je težko vzpostaviti, saj je šport subjektiven in nepredvidljiv;
- sočasna proizvodnja in ponudba športnega produkta.

V grobem ločimo dve vrsti trženja v športu. Trženje športa in trženje prek športa se medsebojno prepletata, prav tako trenutne smernice trženja brišejo mejo med obema. Kljub temu razumevanje razlike še vedno ostaja pomembno. Ko športne izdelke, storitve, dogodke in športnike tržimo pri porabniku, izvajamo trženje športa, medtem pa ko tržimo druge produkte ali storitve ter jih porabnikom nudimo z uporabo tržnega komuniciranja, govorimo o trženju prek športa. V osnovi se trženje športa povezuje s športnimi subjekti in blagovnimi znamkami športne opreme, trženje prek športa pa na preostale dejavnosti, ki šport uporabijo zgolj kot komunijsko orodje (Makovec Brenčič, 2008).

Trženjski splet je temeljni koncept trženja. Najpogosteje uporabljen model je formula 4P, ki predstavlja 4 dejavnike, potrebne za uspešno sledenje organizacije trženjskim ciljem na ciljnim trgu. To so izdelek, cena, tržne poti in trženjsko komuniciranje. K temu se doda še upoštevanje 4C modela, ki se za razliko od vplivanja na kupce nanaša na koristi kupcev. Sestavine omenjenega modela so potrebe in želje kupca, kupčevi stroški, pripravljenost in komunikacija. Oba modela se morata med sabo ujemati, da je trženjski splet lahko optimalno uspešen (Kotler, 1998). V športu je trženjski splet usklajena celota dejavnikov, ki omogočajo organizaciji, da doseže svoje trženjske cilje ter hkrati zadovolji potrebe porabnikov. Za športno organizacijo so elementi trženjskega spleta tako športni produkti, tržne poti, določitev cene ter tržno komuniciranje (Shank, 2005).

Vukasović (2012) navaja, da je izdelek glavni vir zaznave blagovne znamke organizacije. Športni produkt je lahko športno blago, osebno tenerstvo in informacije ali športni dogodek. Slednji je tudi primarni produkt športa. Dogodek v športu lahko razdelimo na dve področji. Kot prvo področje lahko umeščamo športnike, kot drugo pa stadione ali dvorane (Shank, 2009).

Tržne poti oziroma distribucijski kanali so lahko neposredni ali posredni. Poti opisujejo gibanje izdelka od proizvajalca do kupca in manjše kot je število posredniških nivojev, bolj

je pot neposredna. Prav tako velja, da večje število tržnih poti predstavlja dražji izdelek (Vukasović, 2012). Tržne poti v športu so omejene zgolj z domišljijo tržnikov in finančnimi sposobnostmi organizacije. Vsekakor pa v športu posebnosti tržnih poti predstavljajo dogodki v živo, podoba takšnega dogodka prek medijev, vstopnice za dogodek, osebni nastopi igralcev ter strokovnega štaba kot tudi trgovsko blago in spominki (Kotler, 2003; Mullin, Hardey & Sutton, 2007).

Cena izdelka je povezana s prihodki in se mora določiti z upoštevanjem stroškov, aktualnih cen na trgu in trga kot lastnosti uporabnikov, vrednost izdelka ali storitve, cene substitutov ter razmerje med kakovostjo in ceno (Shapiro & Jackson, 1978). Kotler (2004) pri tem izpostavlja, da bo ponudba uspešna, ko bo v očeh kupca vrednost izdelka visoka, strošek, ki ga je v ta namen prevzel, pa nižji. Potrošnik bo zadovoljen, ko bo izdelek ali storitev označil kot koristno. Korist pa je v tem primeru lahko funkcionalne ali čustvene narave.

Vsaka komunikacijska aktivnost, s katero organizacija porabnike obvešča o svoji ponudbi, se združuje v trženjski splet. Organizacija lahko posreduje več sporočil in dosega več ciljnih trgov (Vukasović, 2012). Tržno komuniciranje mora doseči tri pomembne cilje. Uporabnike mora informirati o dejavnostih podjetja in njegovih izdelkih ali storitvah, uporabnike mora prepričati, da bo nakup prav tega izdelka ali storitve bolj koristen od tistega, ki ga ponuja konkurenca, ter identificirati uporabnike s podjetjem in njegovo blagovno znamko na način, da ponavlja že znana obvestila (Potočnik, 2002). Kot navaja Kotler (2003), pa na samo oblikovanje trženjsko-komunikacijskega spleta vpliva več dejavnikov. To so cilji in strategije trženja, finančna sredstva, značilnosti trga in izdelka ali storitve ter stroški posrednikov.

Cilje opisanega koraka podjetja dosegajo z uporabo orodij tržnega komuniciranja, ki so oglaševanje, neposredno trženje, osebna prodaja, odnosi z javnostmi, pospeševanje prodaje ter sponzorstvo. K omenjenim instrumentom trženjskega spleta Vukasović (2012) dodaja tudi trženje od ust do ust in elektronsko trženje. Slednje je specifično za trženje v digitalni dobi, ko so informacijske in komunikacijske tehnologije postale nepogrešljiv del vsakdana posameznika. Te omogočajo nenehno komunikacijo organizacije po digitalnih medijih, napravah, programskih orodjih in družbenih omrežjih (Iršič, Milfelner & Pisnik, 2019).

Smiselno je dodati, da je kljub pogosti in enostavni uporabi opisanega modela ta vedno bolj potisnjen v ozadje. V moderni dobi so se v ospredje začeli prebijati modeli, ki temeljijo na zvestobi porabnika ter vzpostavljanju in ohranjanju dolgoročnih odnosov z našimi porabniki oziroma porabniki in ponudniki. Ti so se razvili zaradi potrebe po pridobivanju in ohranjanju konkurenčnih prednosti. Gre za poudarek na oblikovanju partnerstev (Vukasović, 2012).

Za šport je najbolj dobrodošlo, kadar se podjetje odloči za sponzorstvo. Tako sponzor in sponzoriranec na celovit način izvedeta menjavo. Finančna ali druga sredstva se za namen uresničevanja poslanstva organizacije izmenjajo za ustrezno povračilo glede na zahteve

sponsorja (Retar, 2006). Fill (2009) dodaja, da se vedno več organizacij zaveda, kako pomembna so sponzorstva za gradnjo blagovne znamke ter zvestobe uporabnikov. Prav tako lahko s sponzorstvi podjetja dosežajo nove trge.

V tabeli 2 je predstavljenih osem vrst sponzorjev, ki se delijo glede na finančni vložek, pomembnost, veljavo ter vsebino in obseg pravic (Retar, 2006).

*Tabela 2: Vrste sponzorstev*

| <b>Oblika sponzorstva</b>      | <b>Glavne značilnosti</b>  |
|--------------------------------|--|
| <b>Ekskluzivni sponzor</b>     | Vse razpoložljive pravice za trženje sponzoriranca.<br>Ena organizacija, ki pokriva najzanimivejše oglaševalske površine.<br>Najvišja in najzahtevnejša oblika sodelovanja za sponzorja.<br>Pogodba sklenjena najmanj za eno in največ štiri leta. |
| <b>Glavni sponzor</b>          | Najpomembnejši na lestvici sponzorjev.<br>Največ oglaševalnega prostora za največ denarja.   |
| <b>Sponzorski pool</b>         | Komercialna oblika ekskluzivnega sponzorstva.<br>Skupinsko sponzoriranje športnih organizacij.<br>Manj tveganja za sponzorja in pojavljanje v več športnih organizacijah.  |
| <b>Individualni sponzor</b>    | Sponzor izbere enega ali več nadarjenih vrhunskih športnikov.<br>S posamezniki se sklenejo individualne pogodbe.   |
| <b>Posamezni sponzor</b>       | Sponzoriranje v manjšem obsegu.<br>Običajno določeni kratkoročni cilji.<br>Praviloma delujejo v lokalnem okolju.   |
| <b>Uradni opremljevalec</b>    | Ekskluzivna pravica do opremljanja športne organizacije.<br>Pojavljajo se na vseh artiklih ali izdelkih ter na zmerno zanimivih oglaševalskih površinah.<br>Največkrat so to uradna oblačila.  |
| <b>Uradni oskrbovalec</b>      | Pravica do oskrbovanja športne organizacije s športnimi in nešportnimi artikli.<br>Oskrbovalci uporabljajo sponzorstvo v vseh oblikah v promocijske namene.<br>Največkrat so to prehrambni izdelki, prevozi in podobno.                            |
| <b>Kombinirano sponzorstvo</b> | Združenih več načinov sponzorstva.<br>S soglasjem ostalih sponzorjev športne organizacije so sestavljeni v sponzorsko kombinacijo.<br>Oblika, ki kaže iznajdljivost in pripravljenost sponzorjev.  |

*Vir: Retar (2006).*

Zakaj je sponzorstvo v športu tako razširjeno in za podjetja dober način izkazovanja družbene odgovornosti ter hkratne dobre investicije, lahko ugotovimo ob pregledu glavnih značilnosti sponzorstva v športu, ki jih navaja Retar (1992). Avtor izpostavi prisotnost emocionalnega naboja, poznavanja ter naklonjenosti športu, nagovarjanja ciljne skupine v

privlačnem in pozitivnem okolju kot tudi v nekomercialnih situacijah, prisotnost intenzivne medijske odmevnosti skupaj z integriranostjo medijev in nevsiljivostjo za javnost.

Organizacija naj bi tudi za področje trženja oblikovala posamično strategijo, v kateri bi na podlagi zapisanega upoštevala komunikacijo, razpoložljivo osebje, sposobnosti in znanje zaposlenih ter izobraževanje le-teh, koordinacijo s partnerji, nagrade, pomen kreativnosti, prenos informacij do deležnikov ter razpoložljiva sredstva. Vsak izmed zapisanih elementov je pomemben pri končnem sprejetju strategije trženja v organizaciji (Shank & Lyberger, 2015).

### **3 PREDSTAVITEV NOGOMETNEGA KLUBA RUDAR VELENJE**

Zgodba Nogometnega kluba Rudar Velenje (v nadaljevanju NK Rudar Velenje) se je pričela leta 1948 v Velenju. Že takrat so klub poimenovali Rudar, kar je nakazovalo, da so njegovi ustanovitelji bili večinoma zaposleni v velenjskem premogovniku in elektrarni. Prav tako so od ustanovitve kluba dalje njegovi navijači poimenovani Knapi (Nogometni klub Rudar Velenje, 2018).

V svoji 70-letni zgodovini je klub doživel veliko vzponov in padcev. Največji uspehi ter prelomnice kluba so predstavljeni v tabeli 3.

*Tabela 3: Uspehi NK Rudar Velenje*

| <b>Leto/sezona</b> | <b>Uspeh oziroma mejnik kluba</b>                           |
|--------------------|---|
| <b>1948</b>        | Ustanovitev NK Rudar Velenje.                               |
| <b>1952/53</b>     | Uvrstitev v Vzhodno slovensko ligo.                         |
| <b>1955</b>        | Otvoritev stadiona Ob jezeru.                               |
| <b>1961/62</b>     | Uvrstitev v Prvo slovensko nogometno ligo.                  |
| <b>1974</b>        | Zaposlitev prvega profesionalnega trenerja.                 |
| <b>1975/76</b>     | Uvrstitev v II. zvezno nogometno ligo.                      |
| <b>1990/91</b>     | NK Rudar Velenje postane slovenski nogometni prvak.         |
| <b>1995</b>        | Nastop v pokalu Intertoto.                                  |
| <b>1997/98</b>     | NK Rudar Velenje osvoji naslov slovenskih pokalnih prvakov. |
| <b>1998/99</b>     | Nastop v pokalu pokalnih zmagovalcev UEFA.                  |
| <b>1999</b>        | Nastop v pokalu Intertoto.                                  |
| <b>2007/08</b>     | 3. mesto v 1. slovenski nogometni ligi.                     |
| <b>2008/09</b>     | Kvalifikacije za UEFA Liga Europa.                          |
| <b>2013/14</b>     | 3. mesto v Prvi ligi Telekom Slovenije.                     |
| <b>2014/15</b>     | Kvalifikacije za UEFA Liga Europa.                          |
| <b>2018/19</b>     | Kvaifikacije za UEFA Liga Europa.                           |

*Vir: Nogometni klub Rudar Velenje (2018).*

NK Rudar Velenje je s člansko ekipo tekmoval v Prvi ligi Telekom Slovenije, ki predstavlja najvišji nivo državnega prvenstva. Po koncu pretekle sezone pa je izpadel v Drugo slovensko nogometno ligo. Sodeluje tudi v tekmovanju za Pokal Slovenije. Poleg članske ekipe pa je klubu zelo pomembna tudi nogometna šola. Z razvojem mladih nogometašev poskušajo vzgajati lastni kader, ki se kali v 16 selekcijah, in sicer vse od najmlajše selekcije (U5) do mladincev (U19). V prvi slovenski ligi so poleg članske ekipe v sezoni 2019/20 igrale tudi vse selekcije mladinskega pogona, med katere prištevamo ekipe od U15 do U19. Ob koncu sezone pa med elito ostaja le še selekcija U15 (Nogometni klub Rudar Velenje, 2018; Nogometni klub Rudar Velenje, brez datuma d; NZS, brez datuma a; NZS, brez datuma b).

Klub ima za namen izvajanja športne dejavnosti številno športno infrastrukturo. Poleg glavnega igrišča z naravno travo, imenovanega stadion Ob jezeru, lahko nogometaši trenirajo še na dveh drugih pomožnih igriščih z naravno travo, na velikem ter malem igrišču z umetno travo in asfaltnem igrišču. Dodatno je na voljo tudi manjši fitnes ter veliko naravnega okolja za tek. Opremo za treniranje in prosti čas pa si lahko uporabniki zagotovijo na stadionu, kjer ima klub tudi Športno trgovino Knap (Nogometni klub Rudar Velenje, 2018).

Pravnoformalno je klub društvo, ki posluje z grbom in žigom. Trenutni logotip kluba je prikazan na sliki 2. Gre za prostovoljno, samostojno in nepridobitno združenje. NK Rudar Velenje je član Športne zveze Velenje, Medobčinske nogometne zveze Celje (v nadaljevanju MNZ Celje) ter Nogometne zveze Slovenije (v nadaljevanju NZS). Klub želi s svojim delovanjem vzpodbujati k množičnemu vključevanju v igranje nogometa, organizirati in sodelovati na uradnih tekmovanjih ter nogometno izobraževati mlade. Članstvo v organizaciji je prostovoljno. Član lahko postane vsak, ki izpolni pristopno izjavo ter poravnava strošek članarine za tekoče leto (Nogometni klub Rudar Velenje, 2019b).

*Slika 2: Logotip kluba*



*Vir: AJPES (brez datuma b).*

NK Rudar Velenje za svoje delovanje potrebuje tudi sponzorska sredstva, ki jih klub prejema v materialni in nematerialni obliki. Klub trenutno nima generalnega sponzorja, ki bi ga predstavljali na sprednji strani dresa, vseeno pa klub podpira 22 različnih partnerjev. Od tega jih 16 nudi finančno podporo, 5 klubu nudi materialne dobrine, 1 izmed partnerjev pa klubu daje finančni vložek ter mu omogoča tudi materialna sredstva. Največji podporniki kluba v trženjskem smislu so Premogovnik Velenje, Mestna občina Velenje (v nadaljevanju MOV)



ter Holding Slovenske elektrarne. Največji partner v kategoriji materialnega sodelovanja je podjetje Joma, ki je glavni in s tem ekskluzivni opremljevalec ekip kluba ter trgovine (M. Čepelnik, intervju, 10. 12. 2019).

Klub partnerjem nudi izpostavitve na stadionu Ob jezeru, kjer je oglaševanje postavljeno v obliki transparentov, na LED-zaslonu ter kot možnost zvočne najave med tekmami članske ekipe, katere tekme so del televizijskega prenosa Prve lige Telekom Slovenije. Dodatno je možno oglaševanje tudi na športni opremi, digitalnih kanalih ter aktivacije na tekmah in dogodkih kluba. Na družbenih omrežjih Facebook, Instagram, Twitter in Youtube ima NK Rudar Velenje skupno več kot 15.500 sledilcev. Najpogostejša oblika sodelovanja v klubu je oglaševanje na stadionu, športni opremi in izpostavitve na spletni strani kluba (M. Čepelnik, intervju, 10. 12. 2019).

## **4 RAZVIJANJE STRATEGIJE NK RUDAR VELENJE**

V nadaljevanju naloge sledi analiza ter razvijanje strategij po modelu, predstavljenem v teoretičnem uvodu. Brysonov model se je tako med vsemi izkazal za najbolj preverjenega ter primerneza pri uporabi na nedobičkonosni športni organizaciji. NK Rudar Velenje nima začrtane jasne strategije, zato bo ta naloga lahko vodstvu v pomoč pri nadaljnjih odločitvah na poti k še uspešnejšemu delovanju.

Prvi korak Brysonovega modela je začetni dogovor. Ker je strategija zapisana v okviru magistrske naloge in ne s strani NK Rudar Velenje, sem to poglavje preskočila in tako razvijanje strategije pričujem z opredelitvijo pooblastil javne nedobičkonosne organizacije.

### **4.1 Opredelitev pooblastil javne nedobičkonosne organizacije**

V tem koraku bomo razjasnili pooblastila članov NK Rudar Velenje. Zapisane jih najdemo tudi v statutu kluba, ta pa jih mora upoštevati. Predvsem je pomembno, da člani sledijo zastavljenim ciljem in opravljajo predvidene naloge.

Kot je zapisano v statutu NK Rudar Velenje (2019b), so organi kluba skupščina, predsednik, upravni odbor, nadzorni odbor, disciplinska komisija ter strokovni svet.

Za vse člane organov razen skupščine velja, da njihov mandat traja štiri leta. Po preteku mandata pa so lahko ponovno voljeni v posamezne organe. V kolikor ne izpolnjujejo svojih nalog oziroma obveznosti, so lahko odpoklicani na načine, zapisane v statutu. Poleg voljenih organov lahko v klubu delujejo tudi osebe s posebnimi zadolžitvami, za katere članstvo v klubu ni pogoj. To so direktor, športni direktor, direktor marketinga, sekretar, blagajnik ter druge zaposlene osebe oziroma pogodbeni delavci. Osebe na omenjenih funkcijah so lahko odpoklicane na isti način, kot so bile imenovane. Na sliki 3 je predstavljen organigram kluba.

Slika 3: Organigram organov NK Rudar Velenje



Vir: Nogometni klub Rudar Velenje (2019b).

Skupščino sestavljajo vsi člani kluba in je najvišji organ kluba. Skupščine so lahko redne ali izredne, pri čemer redno skliče predsednik kluba enkrat na leto. Skupščina (Nogometni klub Rudar Velenje, 2019b):

- sklepa o dnevnem redu,
- sprejema temeljne akte kluba,
- odloča o pritožbah nad sklepi organov kluba,
- sprejema finančni načrt in poročilo o finančnem poslovanju,
- sprejema program dela in poročilo o delu kluba,
- spreminja, dopolnjuje in sprejema statut kluba,
- sprejema usmeritve za delo v klubu,
- voli in razrešuje organe kluba (predsednik, upravni odbor, nadzorni odbor),
- sprejema sklepe v zvezi z delovanjem pravnega odbora,
- sprejema sklep o prenehanju kluba,
- odloča o prodaji in nakupu nepremičninskega premoženja kluba.

Predsednik kluba je hkrati predsednik upravnega odbora in zastopa klub pred državnimi organi, drugimi organi ter organizacijami v Sloveniji in tujini. V primeru njegove odsotnosti ga nadomešča podpredsednik. Njegove naloge so predlaganje strateških poslovnih načrtov in tekmovalnih usmeritev kluba, zagotavljanje regularnosti in zakonitosti poslovanja kluba, podpisovanje finančnih in materialnih listin kluba, odredbe razpolaganja s sredstvi, sklicevanje in vodenje sej upravnega odbora, predlaganje in imenovanje novih članov upravnega odbora v primeru nepopolnosti, pripravljanje poročil za sponzorje in njim poročanje ter zagotavljanje uresničevanja sklepov upravnega odbora (Nogometni klub Rudar Velenje, 2019b).

Upravni odbor kluba šteje devet članov (predsednik, podpredsednik in sedem članov) in za svoje delo odgovarjajo skupščini, kot je prikazano na sliki 3. Je izvršilni organ, ki opravlja organizacijske, administrativne in strokovne naloge. Tako po programu in sklepih skupščine vodi delo kluba. Pod naloge upravnega odbora spada sklicevanje izrednih sej skupščine, sprejemanje drugih internih pravilnikov kluba, pripravljane programa dela ter njegovo uresničevanje, pripravljane zaključnih računov in upravljanje s premoženjem kluba, imenovanje komisije za opravljanje nalog, imenovanje članov disciplinske komisije, strokovnega sveta ter po potrebi članov upravnega odbora (v kolikor ta ni popoln), odločanje o nakupu in prodaji premičnega premoženja, uresničevanje finančnega načrta, določanje višine članarine in vadnin, na podlagi ugotovljene krivde in odgovornosti izrekanje opomina, kazni ali izključitve iz kluba, odločanje o sporih med klubom in njegovimi člani, kršitvah članov, neizvrševanju sklepov in zadolžitvah, disciplinski odgovornosti in odgovornosti članov za dejanja, ki škodujejo klubu, ter sklepanje pogodb o delu in zaposlitvi za tehnične in strokovne kadre, ki so potrebni za nemoteno opravljanje dela v klubu. Slednje sklepajo na podlagi Pravilnika o notranji organizaciji kluba. Prav tako opravljajo druge naloge, ki jih s sklepom določi skupščina (Nogometni klub Rudar Velenje, 2019b).

V tabeli 4 so predstavljeni člani Upravnega odbora NK Rudar Velenje, ki so bili izvoljeni na redni letni skupščini leta 2019.

*Tabela 4: Upravni odbor NK Rudar Velenje*

| <b>Funkcija</b>                        | <b>Član</b>                |
|--|----------------------------|
| predsednik kluba in upravnega odbora   | Peter Dermol               |
| podpredsednik in član upravnega odbora | Simon Dobaj                |
| član upravnega odbora                  | Robert Doler               |
| član upravnega odbora                  | Andrej Markus              |
| član upravnega odbora                  | Žiga Brodnik               |
| član upravnega odbora                  | Viki Hrast                 |
| članica upravnega odbora               | Zdravka Vasiljević Rudonić |

*Vir: Nogometni klub Rudar Velenje (brez datuma b).*

Nadzorni odbor nadzoruje delo upravnega odbora in ostalih organov kluba. Redno izvaja nadzor nad finančno-materialnim poslovanjem kluba. Sestavljajo ga trije člani. Prav tako trije člani sestavljajo disciplinsko komisijo, pri čemer člani le-te imenuje upravni odbor. Njihova naloga je sprejemanje mnenj glede obravnavanih disciplinskih kršitev. Disciplinske kršitve predlaga upravni odbor, kateremu komisija tudi poda svoje mnenje. Pri tem delujejo v skladu z disciplinskim pravilnikom. Strokovni svet s sklepom imenuje upravni odbor in je sestavljen iz petih članov. Njihova naloga je podajanje pobud za pripravo strokovnega programa delovanja in razvoja kluba, pripravljane pobud, predlogov sklepov ter obravnavanje drugi tematik, za katere jih zadolži upravni odbor (Nogometni klub Rudar Velenje, 2019b).

Pri osebah s posebnimi funkcijami bomo izpostavili naloge direktorja kluba, ki so definirane v statutu NK Rudar Velenje (2019b). Naloge direktorja kluba so, da vodi vsakodnevno delo v klubu, sodeluje pri delu upravnega odbora in jim podaja predloge z namenom uspešnejšega delovanja. Prav tako glede na pooblastila podpisuje finančne in materialne listine ter pogodbe, pripravlja poročila o delovanju za organe kluba, skrbi za pravočasno izpolnjevanje obveznosti do zunanjih deležnikov, po potrebi sodeluje pri delu strokovnega sveta, pripravlja predloge uporabe in nabave klubske opreme ter izvršuje druge naloge, ki mu jih naloži predsednik ali upravni odbor kluba. Direktor odgovarja za organizacijo tekem v administrativnem, tehničnem in varnostnem smislu. Odgovarja tudi za zakonitost dela in poslovanje kluba v njegovih pristojnostih.

V tabeli 5 so predstavljene še preostale funkcije in njihovi izvajalci.

*Tabela 5: Posebne zadolžitve NK Rudar Velenje*

| <b>Funkcija</b>             | <b>Član</b>       |
|-----------------------------|-------------------|
| direktor kluba              | Zoran Keršič      |
| finančni direktor           | Petra Pleterski   |
| sekretarka                  | Lea Lukanović     |
| tehnični vodja              | Živojin Vidojević |
| odnosi z javnostmi          | Ksenija Cvikl     |
| vodja Športne trgovine Knap | Ksenija Cvikl     |

*Vir: Nogometni klub Rudar Velenje (brez datuma c).*

## **4.2 Identifikacija poslanstva**

Klub nima jasno opredeljene vizije ali poslanstva. V statutu NK Rudar Velenje (2019b) je njihov namen delovanja zapisan na naslednji način: »Neprireditni namen in cilji kluba so vzpodbujanje k množičnemu vključevanju prebivalcev, predvsem mladine, v vse oblike igranja nogometa, nogometno izobraževanje te mladine, organiziranje tekmovanj in sodelovanje na uradnih tekmovanjih.«

Poslanstvo in vizija bosta tako natančneje oblikovana v poglavju 4.6 Opredelitev poslanstva, vizije in strateških ciljev.

## **4.3 Analiza zunanjega okolja**

Analiza zunanjega okolja je celovito opravljena z analizo treh kriterijev. Najprej opravimo analizo tendence v širšem okolju, pri čemer je uporabljena analiza PEST. Izbrana so podokolja, za katera verjamemo, da bodo v prihodnosti najbolj vplivala na delovanje kluba. Temu sledi analiza uporabnikov in analiza konkurenčnih ter partnerskih organizacij. Pri prvi so analizirani porabniki storitev s pomočjo demografskih podatkov v njihovem lokalnem okolju. Pri zadnji sta izbrani dve organizaciji, ki predstavljata konkurenco in hkrati

partnerski organizaciji. Z omenjenimi postopki je analizirano tako širše kot tudi ožje zunanje okolje NK Rudar Velenje.

#### 4.3.1 Analiza tendence v širšem okolju

Za analizo tendenc v širšem okolju so izbrana štiri glavna podokolja: gospodarsko, socio-kulturno, tehnološko ter demografsko podokolje. Analizirani so s pomočjo podatkov, razpoložljivih na spletni strani Statističnega urada Republike Slovenije (v nadaljevanju SURS), spletni strani Mestne občine Velenje (MOV) in drugih relevantnih dokumentov.

##### 4.3.1.1 Gospodarsko podokolje

Na nedobičkonosne organizacije med drugim vpliva tudi gospodarsko oziroma ekonomsko okolje organizacije. V Mestni občini Velenje, kjer deluje NK Rudar Velenje, je registriranih 1.901 gospodarskih subjektov. Pri tem velike gospodarske združbe, ki predstavljajo 3 % delež, zaposlujejo približno 80 % vseh zaposlenih v občini. V osnovi velenjsko gospodarstvo temelji na dveh gospodarskih sistemih, in sicer na Premogovnik Velenje ter Gorenje (Mestna občina Velenje, brez datuma b).

Na spletni strani Mestne občine Velenje (brez datuma b) so zapisani tudi kazalniki na področju gospodarstva za leto 2018. Ključne ugotovitve so predstavljene v tabeli 6. Odstotki so izračunani primerjalno glede na leto 2017.

*Tabela 6: Kazalniki na področju gospodarstva MOV 2018*

| <b>Kazalnik</b>            | <b>Statistični podatek</b> |
|----------------------------|----------------------------|
| število gospodarskih družb | povečanje za 1,1 %         |
| število zaposlenih         | povečanje za 2,7 %         |
| skupni prihodki            | povečanje za 1,7 %         |
| čisti dobiček              | zmanjšanje za 17 %         |
| čista izguba               | povečanje za 7,8-krat      |
| neto dodana vrednost       | zmanjšanje za 15,5 %       |

*Vir: Mestna občina Velenje (brez datuma b).*

MOV je druga gospodarsko najmočnejša občina v savinjski regiji. Zaostaja zgolj za Občino Celje. Število gospodarskih družb se je v MOV povečalo za osem, prav tako se je povečalo število zaposlenih, in sicer za 103 osebe. Gospodarske družbe v Velenju so ustvarile 1.521.712 tisoč evrov skupnih prihodkov. Dodana vrednost je ugotovilo 82 % vseh družb, kar predstavlja 15 % manj kot v letu 2017. Zmanjšala se je neto dodana vrednost na zaposlenega, ki znaša manj od povprečja savinjsko-šaleške regije ter manj kot v savinjski regiji. Rast plač ter padec produktivnosti sta poslabšala stroškovno konkurenčnost družb v MOV in regiji. Iz podatkov na spletni strani lahko razberemo, da je produktivnost v MOV krepko za slovenskim povprečjem. To znaša 44.415 evrov, medtem ko je ta v MOV 28.028

evrov na zaposlenega. Gospodarske družbe so izkazale 137.065 evrov čiste izgube. Ta se je v primerjavi z letom 2017 povečal kar za 7,8-krat. V letu 2018 je čista izguba v občini preseгла čisti dobiček. Družbe so tako poslovno leto zaključile z neto čisto izgubo v višini 120.530 tisoč evrov (Mestna občina Velenje, brez datuma b).

V MOV je gospodarstvo kljub višanju števila gospodarskih združb ter števila zaposlenih v upadu. Najbolj zgovoren je podatek o čisti letni izgubi. Za NK Rudar Velenje to pomeni nevarnost upada potencialnih sponzorskih sredstev, kar lahko omeji delovanje kluba, ki je v veliki meri odvisen od prodaje igralcev ter sponzorskih sredstev.

Za razliko od gospodarskih družb pa so podjetniki v MOV glede na leto 2017 izboljšali svoje rezultate poslovanja. Zabeležili so 50 več zaposlenih (za 11 %), povečala se je dodana vrednost (za 22 %), sočasno se je zmanjšala izguba na substanci (za 9 %), povečali so neto dodano vrednost (za 22 %) ter izkazali več dohodka glede na leto 2017 (za 24 %). Poslovna uspešnost, merjena s kazalnikom celotne gospodarnosti (razmerje med skupnimi prihodki in skupnimi odhodki), se je v primerjavi z letom 2017 zvišala. Podjetniki so na 100 evrov odhodkov ustvarili 110 evrov prihodkov (Mestna občina Velenje, brez datuma b).

Priložnost za NK Rudar Velenje pa so v nasprotju z zgoraj omenjenimi gospodarskimi združbami ravno podjetniki. Klub bi tako moral svoje trženjske aktivnosti usmeriti v lokalne podjetnike in sponzorsko sodelovanje oziroma ustvarjanje zgodb s podjetji, ki lokalnemu okolju prinašajo dodano vrednost.

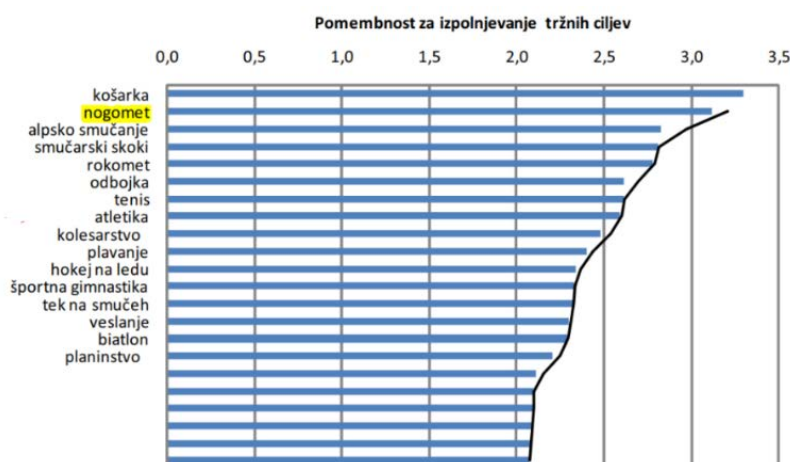
Prihodki iz pridobitne dejavnosti kluba znašajo 81 % vseh prihodkov NK Rudar Velenje. V primerjavi z letom 2017 so se ti v letu 2018 zvišali. Ker so del sredstev NK Rudar Velenje tudi dotacije proračunskih sredstev MOV in Športne zveze Velenje, je stabilnost gospodarstva eden izmed faktorjev, ki delno vpliva na finančno stanje kluba. V letu 2018 sta ti dve postavki predstavljali 6 % proračuna NK Rudar Velenje (AJ PES, brez datuma b).

NK Rudar Velenje ima tudi lepo število sponzorjev, ki jih lahko razdelimo na materialne in finančne sponzorje (M. Čepelnik, intervju, 10. 12. 2019):

- materialni sponzorji: Premogovnik Velenje, Gostinstvo Gorenje, Avtobonus, Pekarna Presta, Kmetijska zadruga Šaleške doline ter Joma kot uradni opremljevalec;
- finančni sponzorji: Premogovnik Velenje, MOV, Holding Slovenske elektrarne, Tevel, Siming, Kovinarstvo Sovič, Kozmus, DBSS, Rožič, Vekol, Tiefenbach, Bell, Salus, SCR, Barede, Knapheide in Ekon.

Kot so navajali avtorji v prvem delu naloge, so sponzorstva odvisna precej od rezultatov in položaja športne organizacije v okolju. Kolar, Bednarik in Kolenc (2010) so predstavili lestvico zanimivosti športov za sponzorje, na kateri je nogomet na drugem mestu. Slika 4 tako pokaže, da je nogomet v Sloveniji atraktivna športna panoga, kar je za NK Rudar Velenje priložnost, ki jo je dobro izkoristiti. To pomeni, da sponzorji v nogometu lažje izpolnjujejo svoje tržne cilje.

Slika 4: Zanimivost športa za sponzorje v Sloveniji



Vir: Kolar, Bednarik & Kolenc (2010).

#### 4.3.1.2 Socio-kulturno podokolje

V svetu je vedno več ozaveščanja o pomenu rekreacije in zdravega načina življenja. Posebej je ta del poudarjen v povezavi s hitrim tempom življenja in vsakodnevnimi stresnimi situacijami. Lahko trdimo, da je način življenja del naših navad in običajev. To je del, ki je analiziran v socio-kulturnem podokolju.

Po pregledu zgodovine mesta Velenje lahko ugotovimo, da gre za zelo specifično prebivalstvo. Premogovnik Velenje je glavni del mesta in ima več kot 140-letno tradicijo. Med letoma 1953 in 1965 je premogovnik Velenje začel večinoma z lastnimi sredstvi in sodelovanjem na tisoče delavcev, od katerih so bili najštevilnejši rudarji, uresničevati lastno vizijo gradnje mesta. V času gradnje mesta je stavka postala način življenja in Velenjčani so vložili skupno več kot milijon prostovoljnih ur dela. Z udarniškim prostovoljnim delom se je rodilo mesto Velenje. Od takrat naprej Velenje velja za delavsko mesto, ki ga povezujejo knapovske vezi, vrednote in običaji (Nogometni klub Rudar Velenje, 2019a).

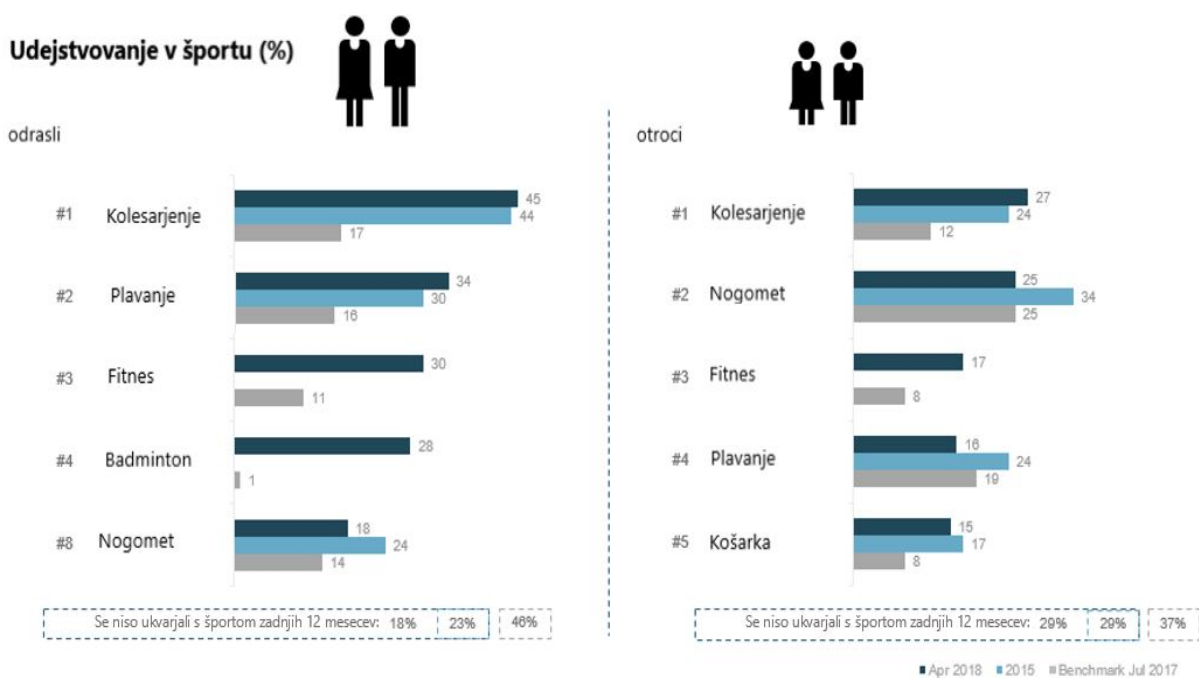
Za NK Rudar Velenje to torej pomeni, da bodo svoje vrednote najboljše povezovali z navijači, če bodo stremeli k spoštovanju in ohranjanju tradicije. Prav tako je treba razumeti delavski razred ter temu primerno oblikovati cene sezonskih ter navadnih vstopnic, vadin, cen v športni trgovini in podobno. Ker si v klubu želijo pripadnosti, morajo to graditi na temeljih legend, tradicionalnih dogodkov ter starih uspehov, ki pa se jih poveže z novimi običaji oziroma premišljenim dodajanjem novosti.

V MOV je skupaj 148 društev. Od tega jih 23 spada pod zdravstvo in socialo, 59 je kulturnih društev, preostalih 66 društev pa je športnih. To pomeni, da je največji odstotek (44,6 %) društev v MOV športnih oziroma s športno vsebino (Mestna občina Velenje, brez datuma a).

NK Rudar Velenje ima v mestu na področju športa veliko konkurenco, in sicer na področju pridobivanja sponzorskih sredstev kot tudi pridobivanja novih nogometašev in nogometašic. Ti lahko namreč izbirajo med vrsto drugih športov. Pomembno je omeniti, da so nekateri tudi uspešnejši in finančno manj obremenjujoči kot nogomet v Velenju. Klub mora zato na letni ravni v pridobivanje sponzorstev in vadečih pristopiti pravočasno, strukturirano ter z jasno vizijo.

Analiza, ki jo je aprila 2018 izvedlo Združenje evropskih nogometnih zvez v Sloveniji (angl. Union of European Football Associations, v nadaljevanju UEFA), je pokazala, da se med odraslimi s športom zadnjih 18 mesecev ni ukvarjalo 18 % ljudi, med otroci pa je ta odstotek višji, in sicer 29 %. Čeprav višji odstotek pri otrocih ni vzpodbuden, pa lahko v obeh kategorijah ugotovimo, da se večina oseb ukvarja s športom oziroma rekreacijo. Odrasli se največkrat odločajo za kolesarjenje, plavanje in fitnes. Nogomet je na osmem mestu. Pri otrocih je nogomet na drugem mestu, po udejstvovanju v športu ga prehitijo le kolesarjenje (NZS, 2018). Celotni pregled je viden na sliki 5.

Slika 5: Športno udejstvovanje v Sloveniji



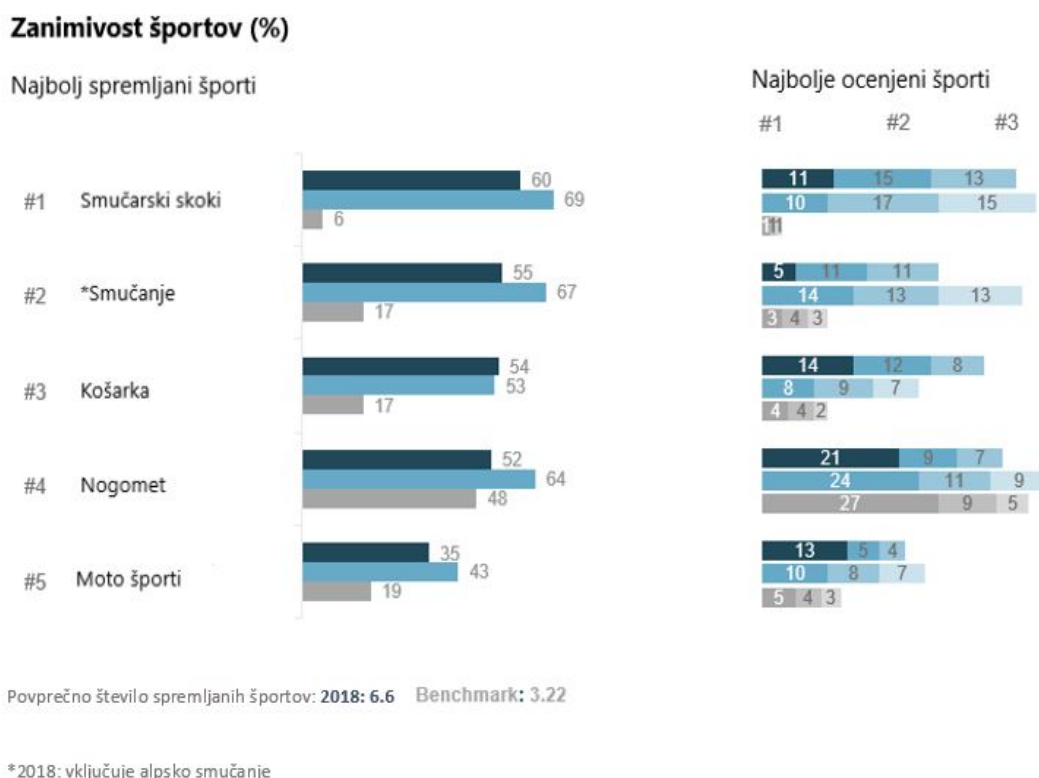
Vir: NZS (2018).

V Velenju je glavni cilj večanje udejstvovanja otrok. Glede na podatke analize imajo v klubu priložnost, da izkoristijo popularnost športa za pridobivanje novih članov. Med podatki ni zapisanega rokomet, ki je v Velenju najbolj konkurenčen šport nogometu. RK Gorenje Velenje ima v lokalni skupnosti veliko podporo, zaradi svojih uspehov pa je mladim še toliko bolj privlačen.



Kot je razvidno iz slike 6, je nogomet v Sloveniji glede na sledenje športa na četrtem mestu in predstavlja 52 % vprašanih. Prvo mesto so zasedli smučarski skoki s 60 %, sledilo je smučanje s 55 % ter košarka s 54 %. Kljub temu pa je nogomet na prvem mestu glede na izbran najljubši šport, in sicer z 21 %, sledita mu košarka s 14 % in motošporti s 13 % (NZS, 2018).

Slika 6: Zanimivost športov v Sloveniji

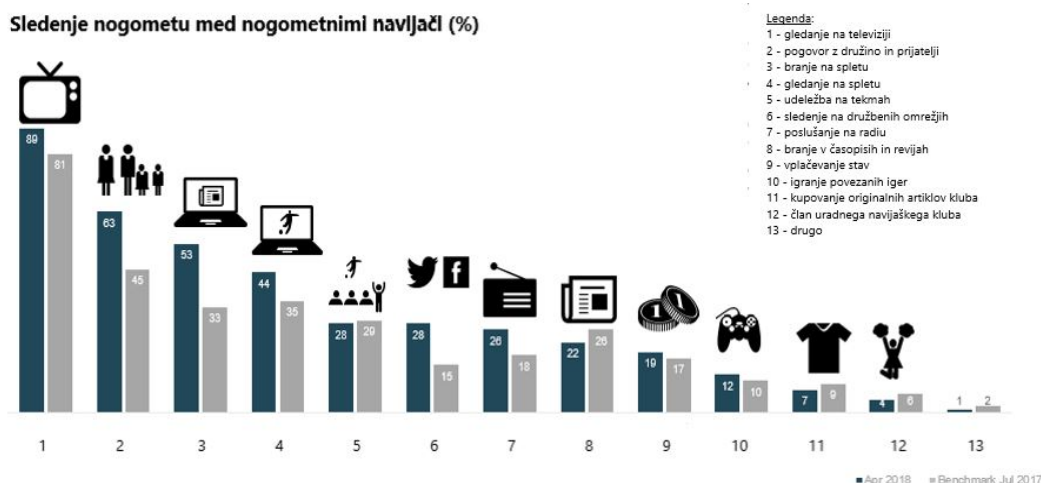


Vir: NZS (2018).

Nogomet je v Sloveniji skoraj najbolj spremljan šport. Smučarski skoki in smučanje namreč nista športa, ki bi ju lahko vse leto spremljali. Če nogomet primerjamo s košarko, lahko opazimo, da je nogomet več anketiranih oseb označilo za prvo izbiro. Kot pri vadečih lahko torej tudi med navijači NK Rudar Velenje izkoristi samo priljubljenost športa za grajenje baze navijačev. Enako velja tudi za sponzorje, ki se jim mora predstaviti podatek, da z vlaganjem v klub vlagajo v enega najbolj spremljanih športov v Sloveniji.

Dodatno lahko v analizi razberemo, da navijači nogomet spremljajo največ po TV-zaslonih, obisk tekem v živo pa je šele na petem mestu (NZS, 2018). Razporeditev je prikazana na sliki 7.

Slika 7: Spremljanje nogometa v Sloveniji



Vir: NZS (2018).

NK Rudar Velenje lahko s podatki o tem, kje je nogomet najmočnejši, dostopa do potencialnih sponzorjev. Televizija je namreč tudi med partnerji še vedno najpomembnejša platforma, na kateri se predstavljajo. V klubu je smiselno preučiti kanale, ki jih uporabljajo, in ugotoviti, kateri so najbolj priljubljeni oziroma učinkoviti. Na takšen način lahko tudi navijačem vsebino prinesejo na najbolj priljubljenih platformah oziroma na najbolj optimalen način.

#### 4.3.1.3 Tehnološko podokolje

Članska ekipa NK Rudar Velenje je do konca sezone 2019/20 nastopala v Prvi državni ligi pod okriljem Nogometne zveze Slovenije. Posledično je morala v ta namen slediti in spoštovati tehnične in druge zahteve tekmovanja. Enako velja tudi za mlajše selekcije, ki svoja tekmovanja igrajo v sklopu NZS-ja ter MNZ Celje. Tehnično gledano klubi vsakoletno spremljajo oziroma sledijo dokumentom, kot so Navodila za tekmovanje v Prvi Slovenski nogometni ligi, Pravila nogometne igre, Tekmovalni pravilnik, Sklepi za tekmovanja v organizaciji NZS v članski kategoriji in druge. Prav tako morajo za tekmovanje v priigrani ligi prejeti licenco NZS. Licenco prejmejo, ko izpoljujejo pogoje lige, v kateri bodo nastopali. Pravilnik o licenciranju vsebuje športni, infrastrukturni, kadrovski in administrativni, pravni ter finančni kriterij (NZS, brez datuma c).

Najbolj tehnične vsebine je infrastrukturni kriterij. Med drugim mora organizator tekmovanja za igranje v Prvi slovenski ligi zagotoviti (NZS, brez datuma d):

- prostor za prvo pomoč, na voljo gledalcem, strokovnemu osebju in igralcem;
- nadzorno sobo z brezžično povezavo in radijskimi zvezami v minimalni velikosti 8 m<sup>2</sup> ter obveznim pogledom na celotno igralno površino in tribune;

- stadion mora imeti skupno minimalno kapaciteto 1.500 oseb, od tega 750 individualnih sedišč ter betonske tribune, lesene klopi in urejena stojišča za 750 oseb;
- tribune na stadionu morajo biti deljive na več sektorjev, ločene z ustreznimi ograjami ali drugimi varnostnimi ukrepi;
- tribuno za gostujoče navijače z vsaj 5 % celotne kapacitete stadiona;
- pokrito tribuno za vsaj 500 sedišč ter 30 pokritih VIP-sedišč;
- minimalno 2 prostora za osebe s posebnimi potrebami na vsakih 1.000 gledalcev;
- minimalno štiri straniščne školje in šest pisoarjev za moške ter dve straniščni školjki za ženske kot sanitarije za gledalce;
- 1.000 luxov horizontalne osvetljenosti ter 700 luxov vertikalne osvetljenosti za tekme s TV-prenosom;
- registrirano igrišče z merami 100 m–105 m × 64 m–68 m, pri čemer je igralna površina ravna in primerna za igranje skozi celotno tekmovalno leto;
- travnati rob za ogrevanje rezervnih igralcev, kjer je v primeru igralne površine brez atletske steze ta širok 1,5 m, v nasprotnem primeru pa 0,5 m;
- oddaljenost vzdolžnih črt igralne površine od ograj ali drugih ovir najmanj 4 m ter prečnih črt najmanj 3 m;
- registrirani dve pomožni nogometni igrišči v velikosti najmanj 100 m × 60 m ter 9 5m × 50 m;
- dve garderobi v velikosti najmanj 30 m<sup>2</sup> in dve garderobi v velikosti najmanj 20m<sup>2</sup>;
- kopalnico v vsaki garderobi z najmanj petimi tuši (kapaciteta bojlerja najmanj 300 l) in sanitarijami, ki so dostopne neposredno iz garderobe;
- masažno mizo, tablo za taktična navodila in hladilnik v garderobah obeh ekip;
- garderobo za sodnike v velikosti najmanj 12 m<sup>2</sup>, pri čemer mora biti iz garderobe zagotovljen neposreden dostop do kopalnice in sanitarij;
- pisarno za delegata;
- pokrite prostore za medije (novinarje, fotografe, komentatorje) za namen podajanja izjav, komentiranja tekme, studijskega prenosa, tiskovne konference in TV-produkcije;
- glavno ploščad za kamere v velikosti najmanj 4 m × 2 m ter dve dodatni snemalni plošči v velikosti najmanj 2 m × 2 m;
- dve ločeni pokrite klopi za vsako moštvo s 14 individualnimi sedeži;
- sobo za kontrolo dopinga;
- parkirišča za vozila obeh moštev, strokovnega in uradnega osebja, intervencijska vozila ter vozila medijev, VIP-gostov in zaposlenih domačega kluba;
- ozvočenje in semafor za objavo rezultatov in
- drogove za izobešanje petih zastav.

Tehnološko gledano na področju nogometa ni veliko novosti oziroma igra ostaja več ali manj nespremenjena. Uporabljajo se čipi, ki so vstavljeni v žoge in čevlje nogometašev za pridobivanje raznih statističnih podatkov, prav tako se za treninge in tekme uporabljajo športni nederčki, ki vsebujejo merilce hitrosti, pospeškov, razdalje in podobno. Dodatno se je na tehnološkem nivoju v zadnjih letih v nogometu razvila tehnologija VAR, ki je namenjena pregledovanju posnetkov. Na ta način sodnik lažje odsodi razne dvoumne situacije, kot so prepovedani položaji, roke, prekrški, sporni zadetki in podobno. V slovenskem nogometu pa ta tehnologija še ni v uporabi in zato za namen te naloge ni pomembna oziroma ni bistvenega pomena.

NK Rudar Velenje mora slediti novim smernicam, kar pa je ob dotrajani infrastrukturi zelo težko. Tehnološka podstruktura za klub vsekakor predstavlja nevarnost, saj ob pomanjkanju finančnih sredstev ter novih zahtevah NZS klub težko sledi. Posledično ne more svojim navijačem in sponzorjem ustvariti nogometne izkušnje, ki bi omenjenim predstavljala dodano vrednost in bi se zaradi nje vračali na stadion.

#### 4.3.1.4 Demografsko podokolje

Demografsko podokolje določa tudi obseg in strukturo potencialnih uporabnikov. MOV je 1. julija 2018 štela 32.959 prebivalcev in se po svoji številčnosti uvrstila na osmo mesto v Sloveniji. Naravni prirastek je bil v letu 2018 pozitiven in je znašal 3,6, medtem ko je v Sloveniji bil negativen z -0,4. Prav tako je bil pozitiven selitveni prirast, kar kaže na to, da se je v občino priselilo več ljudi, kot pa se je iz nje izselilo. Prirast je znašal 14,9, kar je krepko več od slovenskega povprečja istega leta, ki je bilo 6,8. Občani so bili povprečno stari 42,9 leta, kar je nižja starost od slovenskega povprečja v višini 43,3 leta. Nižji je bil tudi indeks staranja, ki pove, da se prebivalci MOV starajo počasneje v primerjavi s celotno Slovenijo (SURs, brez datuma b). Tabela 7 prikazuje prebivalstvo MOV zadnjih treh let na polletno obdobje.

Tabela 7: Prebivalstvo MOV 2017–2019

| Kazalnik prebivalstva                        | 2017<br>H1 | 2017<br>H2 | 2018<br>H1 | 2018<br>H2 | 2019<br>H1 | 2019<br>H2 |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Povprečna starost (leta)                     | 42,4       | 42,5       | 42,7       | 42,9       | 42,8       | 42,9       |
| Indeks staranja                              | 106,6      | 108,5      | 113,2      | 115,1      | 116,2      | 118,1      |
| Delež prebivalcev, starih 0–14 let (%)       | 15,1       | 15,1       | 15,1       | 15,2       | 15,3       | 15,3       |
| Delež prebivalcev, starih 15–64 let (%)      | 68,7       | 68,4       | 67,9       | 67,3       | 67,0       | 66,7       |
| Delež prebivalcev, starih 65 let ali več (%) | 16,1       | 16,4       | 17,0       | 17,5       | 17,7       | 18,1       |
| Delež prebivalcev, starih 80 let ali več (%) | 3,4        | 3,4        | 3,6        | 3,7        | 3,8        | 3,9        |

Vir: SURS (brez datuma c).

Najvišji delež občanov je v kategoriji 15 do 64 let. Odstotek z leti pada, saj je delež prebivalstva, starega 0 do 14 let, več ali manj enak. Podatek je sicer dober za bazo navijačev, medtem ko ni najboljši za pridobivanje novih nogometašev. V želji po večjih skupinah bi bila potrebna rast deleža najmlajše populacije.

V tabeli 8 je prikazan skupni prirast MOV med leti 2014 in 2018. Razberemo lahko, da je ta v zadnjih letih naraščal skoraj na vseh področjih. Izjema je selitveni prirast med občinami, ki nakazuje, da se iz Velenja v druge občine po Sloveniji izseli več posameznikov, kot pa se vanj priseli. Splošno pa podatki kažejo na pozitiven trend, kar je dobro za večanje bazena potencialnih uporabnikov NK Rudar Velenje.

*Tabela 8: Skupni prirast MOV 2014–2018*

| <b>Kazalnik skupni prirast prebivalstva</b> | <b>2014</b> | <b>2015</b> | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Naravni prirast                             | 103         | 54          | 43          | 77          | 120         |
| Selitveni prirast s tujino                  | -64         | -21         | 4           | -3          | 485         |
| Selitveni prirast s med občinami            | -254        | -31         | -77         | -7          | -114        |
| Skupni prirast                              | -215        | 2           | -30         | 67          | 491         |

*Vir: SURS (brez datuma e).*

Iz tabele 9 lahko razberemo, da število družin z otroki upada. Zanimivo pa je, da narašča število družin s tremi ali več otroki. Podatek je smiseln zaradi višine vladnin in upoštevanja števila otrok pri oblikovanju programov.

*Tabela 9: Družine MOV 2011, 2015, 2018*

| <b>Kazalnik družine</b>   | <b>2011</b> | <b>2015</b> | <b>2018</b> |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Družine z otroki – skupaj | 6.990       | 6.916       | 6.731       |
| 1 otrok                   | 3.981       | 3.994       | 3.898       |
| 2 otroka                  | 2.607       | 2.492       | 2.373       |
| 3 otroci                  | 345         | 374         | 398         |
| 4 ali več otrok           | 57          | 56          | 62          |

*Vir: SURS (brez datuma a).*

Tabela 10 prikazuje status aktivnosti v MOV med letoma 2014 in 2019. Opazimo lahko pozitiven trend brezposelnosti, pri čemer ta upada. Upada tudi delež drugih neaktivnih občanov. Ker ocenjujemo, da se zaposleni ekonomsko lažje udeležujejo športnih dogodkov ter športne dejavnosti financirajo tudi za svoje otroke, so to dobri podatki za potencialne uporabnike NK Rudar Velenje. Sočasno pa lahko izpostavimo na SURS-u (brez datuma b) zapisan podatek, da je povprečna mesečna plača na zaposleno osebo pri pravnih osebah v bruto znesku za približno 5 % nižja od letnega povprečja mesečnih plač v Sloveniji.

Pomembna za klub pa je tudi številka učencev, dijakov in študentov, iz katere lahko razberemo, da se njihovo skupno število niža. To za NK Rudar Velenje ni pozitiven podatek,

saj pomeni, da ima na voljo manj otrok, ki bi se lahko vključili v njihove programe. Prav tako je več oseb ženskega spola, ki se običajno masovno ne odločajo za nogomet. Zapisano je predstavljeno v tabeli 10.

*Tabela 10: Status aktivnosti v MOV 2014–2019*

| <b>Kazalnik aktivnosti</b> | <b>Spol</b> | <b>2014</b> | <b>2015</b> | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| zaposleni                  | skupaj      | 13.178      | 12.967      | 13.119      | 13.597      | 13.936      | 14.353      |
|                            | moški       | 7.261       | 7.058       | 7.138       | 7.376       | 7.541       | 7.906       |
|                            | ženske      | 5.917       | 5.909       | 5.981       | 6.221       | 6.395       | 6.447       |
| brezposelni                | skupaj      | 2.241       | 2.306       | 2.064       | 1.783       | 1.592       | 1.471       |
|                            | moški       | 1.094       | 1.129       | 968         | 847         | 761         | 684         |
|                            | ženske      | 1.147       | 1.177       | 1.096       | 936         | 831         | 787         |
| učenci, dijaki in študenti | skupaj      | 2.318       | 2.194       | 2.099       | 1.995       | 1.989       | 1.982       |
|                            | moški       | 1.125       | 1.100       | 1.054       | 985         | 955         | 973         |
|                            | ženske      | 1.193       | 1.094       | 1.045       | 1.010       | 1.034       | 1.009       |
| upokojenci                 | skupaj      | 8.597       | 8.651       | 8.653       | 8.619       | 8.680       | 8.749       |
|                            | moški       | 4.230       | 4.240       | 4.241       | 4.256       | 4.292       | 4.305       |
|                            | ženske      | 4.367       | 4.411       | 4.412       | 4.363       | 4.388       | 4.444       |
| drugi neaktivni            | skupaj      | 1.880       | 1.792       | 1.870       | 1.771       | 1.665       | 1.659       |
|                            | moški       | 658         | 610         | 626         | 582         | 552         | 532         |
|                            | ženske      | 1.222       | 1.182       | 1.244       | 1.189       | 1.113       | 1.127       |

*Vir: SURS (brez datuma d).*

V MOV je v letu 2019 delovalo in še deluje 14 enot vrtcev s 1420 otroki v 84 oddelkih. Prav tako je v občini 6 osnovnih šol, v katere je v šolskem letu 2019/20 vpisanih 3.158 učencev. Na Šolskem centru Velenje se skupno izobražuje 2.750 oseb, od tega 1.620 dijakov (Mestna občina Velenje, brez datuma c). Zapisane številke so bazen otrok, katerih del že aktivno sodeluje na programih NK Rudar Velenje, preostali del, predvsem v vrtcih in nižjih razredih osnovnih šol, pa tako ostajajo kot potencialni vadeči. Število vrtcev in osnovnih šol prav tako predstavlja potencialno število izvajanja dodatnih programov za najmlajše na njihovih enotah. Prisotnost srednje šole v mestu pa omogoča lažje rekrutiranje nadarjenih nogometašev iz drugih krajev v mladinski pogon NK Rudar Velenje.

#### 4.3.2 Analiza strank (klientela) – analiza uporabnikov

Analizo uporabnikov bomo opravili ob opiranju na podatke Nogometne zveze Slovenije.

V članskem nogometu je za NK Rudar Velenje najpomembnejša baza gledalcev, ki obiščejo stadion Ob jezeru. V raziskavi UEFA so raziskovali odstotek oseb v Sloveniji, ki spremljajo lige, v katerih nastopa tudi izbrana organizacija. Pri splošni bazi odraslih oseb spremlja Prvo ligo Telekom Slovenije (v nadaljevanju PLTS) 41 %, pri bazi nogometnih navijačev pa je ta odstotek višji in predstavlja 64 %. NK Rudar Velenje poleg v Prvi državni ligi nastopa

tudi v Pokalu Slovenije, pri kateri so ti odstotki pričakovano nižji; splošna baza odraslih oseb, ki spremlja pokalno tekmovanje, predstavlja 34 %, nogometni navijači v Sloveniji, ki spremljajo pokal, pa 53 % (NZS, 2018).

V nadaljevanju se bomo osredotočili na PLTS. Iz letnih poročil NZS lahko razberemo, da od leta 2014 dalje gledanost tekem narašča. Samo v zadnjih dveh sezonah je ta skupno preseгла 11 milijonov ogledov. V letih 2017 in 2018 pa je gledanost PLTS preseгла tudi skupno gledanost Lige prvakov pri nas. Prav tako si je v letu 2018 180 tekem PLTS ogledalo več gledalcev kot 728 prenosov angleške, španske, italijanske ter francoske lige na naših TV-postajah. Čeprav gledanost tekem klubom pomeni tudi vir prihodka, ki ga prejmejo iz strani NZS (televizijske pravice), pa je najpomembnejši faktor vseeno obisk tekem. V sezoni 2017/18 je tako povprečno tekmo PLTS obiskalo 1.199 oseb (AJPES, brez datuma c). Na spletni strani PLTS najdemo tudi podatek o povprečnem obisku gledalcev na tekmo za NK Rudar Velenje. Številka je povprečje vseh odigranih tekem v omenjenem tekmovanju (863) in znaša 912 gledalcev na tekmo (Prva liga Telekom Slovenije, brez datuma d). V NK Rudar Velenje opazijo nihanje gledanosti glede na mesto na lestvici, privlačnost nasprotnika ter niz uspešnosti na zadnjih nekaj tekmah. Delno vplivajo tudi termini tekem, tisti med tednom so na primer slabše obiskani (M. Čepelnik, intervju, 10. 12. 2019).

V tabeli 11 je prikazan trend razvoja nogometa v Sloveniji.

*Tabela 11: Registrirani klubi, igralci, ekipe 2014–2018*

| <b>Kazalnik</b>      | <b>2014</b> | <b>2015</b> | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> |
|----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| število klubov       | 308         | 287         | 294         | 287         | 281         |
| število ekip         | 1.448       | 1.370       | 1.474       | 1.392       | 1.515       |
| registrirani igralci | 42.644      | 38.075      | 43.086      | 46.773      | 49.091      |
| - neamaterji         | 387         | 392         | 396         | 325         | 338         |
| - amaterji           | 12.435      | 9.968       | 11.988      | 14.768      | 15.699      |
| - mladi do 18. leta  | 25.340      | 23.467      | 25.708      | 27.833      | 28.270      |

*Prirejeno po AJPES (brez datuma c).*

Zmanjšalo se je število klubov, hkrati pa se je povečalo število ekip, kar nakazuje na večje število selekcij po posameznih klubih. Zadnja štiri leta prav tako narašča število registriranih igralcev, kar potrjuje prejšnje dejstvo. Znotraj kategorije registriranih igralcev je upadlo število profesionalnih igralcev, narastli pa sta preostali dve kategoriji.

Tudi v NK Rudar Velenje so v zadnjih letih opazili večji vpis v njihove programe, ki jih izvajajo v osnovnih šolah ter v selekcije nogometne šole, kar nakazuje na povečano zanimivost nogometa za mlade. V primerjavi s številom vpisanih izpred petih let vodstvo ocenjuje skoraj 100 vpisanih otrok več. Razlog za večje zanimanje predpisujejo tudi pričetku izvajanja krožkov na vseh šestih osnovnih šolah in v nekaterih vrtcih v Velenju. Z omenjenimi programi so začeli pred dvema letoma, in sicer v letu 2017. Povečali so tudi število selekcij. Z zadnjo sezono so dodali dve novi, in sicer dodatno selekcijo U8 ter

selekcijo U16. Na dan pridobivanja podatkov (december 2019) je bilo skupno število vpisanih otrok na vseh programih 370 (M. Čepelnik, intervju, 10. 12. 2019). Trenutno število vpisanih otrok po selekcijah v sezoni 2019/20 je predstavljeno v tabeli 12, podatkov o vpisih za predhodnja leta pa na klubu ne hranijo.

*Tabela 12: Vadeči NK Rudar Velenje, sezona 2019/20*

| <b>Selekcija/program</b> | <b>Število vadečih</b> |
|--------------------------|------------------------|
| vrtec                    | 19                     |
| osnovna šola             | 42                     |
| U5                       | 6                      |
| U7                       | 14                     |
| U8A                      | 18                     |
| U8B                      | 24                     |
| U9–U11 začetniki         | 11                     |
| U9                       | 26                     |
| U10                      | 19                     |
| U11                      | 22                     |
| U12A                     | 17                     |
| U12B                     | 21                     |
| U13                      | 19                     |
| U14                      | 21                     |
| U15                      | 20                     |
| U16                      | 21                     |
| U17                      | 27                     |
| U19                      | 23                     |
| <b>Skupno</b>            | <b>370</b>             |

*Vir: M. Čepelnik, intervju, 10. 12. 2019.*

#### 4.3.3 Analiza konkurence in morebitnih partnerskih organizacij

Analiza konkurenčnih in partnerskih organizacij temelji na podatkih, pridobljenih s strani Nogometne zveze Slovenije, Rokometne zveze Slovenije, spletnih strani izbranih organizacij ter pogovorih z vodilnimi v NK Rudar Velenje.

##### 4.3.3.1 Nogometni klub Celje

Na nogometnem področju je ena izmed konkurenčnih organizacij NK Rudar Velenje vsekakor NK Celje. Obe ekipi sta do vključno sezone 2019/20 tekmovali na najvišjem nivoju državnega tekmovanja (člani, U19, U17 in U15), sta del MNZ Celje in delujeta na območju savinjske statistične regije. Primerjava je predstavljena v tabeli 13.



Tabela 13: Primerjava NK Rudar Velenje in NK Celje

| Kazalniki                   | NK Rudar Velenje | NK Celje |
|-----------------------------|------------------|----------|
| uspehi kluba                | 1                | 1        |
| nastopi v evropskih pokalih | 4                | 6        |
| povprečna uvrstitev         | 6,2              | 4,4      |
| povprečen obisk             | 912              | 915      |

*Prيرهjeno po Prva liga Telekom Slovenije (brez datuma a); Prva liga Telekom Slovenije (brez datuma b); Prva liga Telekom Slovenije (brez datuma c); Prva liga Telekom Slovenije (brez datuma d); Prva liga Telekom Slovenije (brez datuma e).*

Oba kluba imata po en naslov pokalnih prvakov. Boljši položaj v tem primeru ima ekipa Celja, ki je Pokal Slovenije osvojila v letu 2005, medtem ko osvojitev pokala NK Rudar Velenje sega že v leto 1998. Prav tako je na strani NK Celje tudi število nastopov v evropskih pokalih. V pokalu Pokalnih zmagovalcev so igrali leta 1997, pokalu Intertoto v letih 1997, 2001 ter 2004, v pokalu UEFA pa v letih 2003 in 2005. Na drugi strani je članska ekipa NK Rudar Velenje v pokalu Pokalnih zmagovalcev igrala leta 1998, v pokalu Intertoto leta 1994 ter dvakrat nastopila v kvalifikacijah evropske lige (2009 ter 2014). V tabeli 10 je izračunana tudi povprečna uvrstitev v PLTS za zadnjih pet let. NK Celje je v petih letih največkrat zasedel peto mesto, kar štirikrat, enkrat pa je moštvo poseglo po drugem mestu. NK Rudar Velenje je največkrat zasedel sedmo mesto, in sicer trikrat, po enkrat pa je bil šesti in četrti. Povprečen obisk obeh ekip je pod povprečjem PLTS. Pomembno je dodati, da je povprečje 915 obiskovalcev na tekmo pri NK Celje izračunano glede na odigranih 999 tekem, medtem ko je število 912 obiskovalcev na tekmo pri NK Rudar Velenje izračunano glede na 863 odigranih tekem (Prva liga Telekom Slovenije, brez datuma a; Prva liga Telekom Slovenije, brez datuma c; Prva liga Telekom Slovenije, brez datuma d; Prva liga Telekom Slovenije, brez datuma e).

Smiselno je omeniti tudi medsebojne obračune, ki so med navijači poimenovani tudi »savinjsko-šaleški obračuni«. Zajeta statistika se nanaša na obračune od pričetka tekmovanja PLTS do konca jesenskega dela sezone 2019/20. V PLTS sta se ekipi srečali 85-krat, pri čemer je boljša statistika na strani NK Celje z 32 zmagami, 24 neodločenimi izidi ter 29 porazi. Prav tako je NK Rudar Velenje prejel 120 golov, kar je 11 več, kolikor so jih uspeli zadeti sami. Obe ekipi imata na domačih stadionih v zmagah in danih zadetkih boljšo statistiko od nasprotnika (Prva liga telekom Slovenije, brez datuma f).

Tabela 14 prikazuje izbrane finančne kazalnike obeh nogometnih klubov med leti 2017 in 2019. Kot vidimo, poslovni izidi sicer nihajo. Predpostavljamo lahko, da je eden izmed glavnih razlogov za to prodaja igralcev kot tudi pridobljena sponzorska sredstva. Pri slednjih lahko vidimo nestabilen trend v NK Rudar Velenje v primerjavi z uspešnejšo trženjsko dejavnostjo na področju stabilnosti in vsakoletnega pridobivanja sponzorskih sredstev NK Celje. Prav tako ima NK Celje precej redne odhodke, medtem ko so ti pri NK Rudar Velenje

med letoma 2017 ter 2018 poskočili iz približno enega na dva milijona. Te so v klubu v letu 2019 zmanjšali za približno pol milijona.

*Tabela 14: Finančni kazalniki NK Rudar Velenje in NK Celje*

| Kazalniki<br>(v €) | NK Rudar Velenje |           |           | NK Celje  |           |           |
|--------------------|------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                    | 2017             | 2018      | 2019      | 2017      | 2018      | 2019      |
| prihodki           | 916.431          | 2.199.241 | 1.124.003 | 1.142.682 | 1.511.215 | 1.677.121 |
| odhodki            | 996.418          | 2.023.332 | 1.432.144 | 1.707.585 | 1.629.224 | 1.828.740 |
| poslovni izid      | -79.987          | 175.909   | -308.141  | -564.903  | -118.010  | -151.619  |
| sponzorstva        | 451.318          | 700.161   | 287.398   | 411.171   | 482.791   | 368.322   |

*Prirjejeno po AJ PES (brez datuma a); AJ PES (brez datuma b).*

#### 4.3.3.2 Rokometni klub Gorenje Velenje

Druga izbrana kokurenčna organizacija je Rokometni klub Gorenje Velenje, ki igra v Prvi ligi državnega rokometnega prvenstva ter ima sedež organizacije v Velenju, torej deluje v isti občini kot NK Rudar Velenje. Oba kluba sta tudi člana Športne zveze Velenje. Gre za zelo uspešno organizacijo, ki se lahko pohvali s štirimi naslovi republiških prvakov, tremi naslovi slovenskih državnih prvakov, dvema naslovoma pokalnih prvakov ter tremi naslovi superpokalnih prvakov. Prav tako pa članska ekipa pogosto prihaja do nastopov v mednarodnih tekmovanjih, kot so pokal EHF, liga SEHA ter Liga prvakov. V pokalu EHF so najvišje osvojili 2. mesto, v Ligi prvakov pa so si najvišje trikrat priigrali osmino tekmovanja (RK Gorenje Velenje, brez datuma b). Njihova povprečna uvrstitev v Ligi NLB v zadnjih petih letih (med sezonama je 2014/15 in 2018/19) je 2,2, od tega so bili štirikrat drugi in enkrat na tretjem mestu (Sofascore, brez datuma).

Iz zapisanega lahko razberemo, da je RK Gorenje Velenje uspešnejši tako rezultatsko kot tudi v smislu lovorik. Primerjava je storjena zgolj na podlagi dejstev in ni oblikovana z upoštevanjem konkurence znotraj športa ali podobnih kazalnikov. RK Gorenje Velenje je tako naj športna ekipa MOV že zadnjih 17 let (neprekinjeno), in sicer od leta 2001 do leta 2018. Prizanje podeljuje Športna zveza Velenje (RK Gorenje Velenje, brez datuma a; Športna zveza Velenje 2018; Športna zveza Velenje 2019).

V tabeli 15 je prikazana primerjava finančnih kazalnikov z RK Gorenje Velenje. Razberemo lahko, da ima rokometni klub povprečno večji proračun, s katerim razpolaga, velik del tega pa so tudi sponzorska sredstva, ki v primerjavi z NK Rudar Velenje močno izstopajo. Ocenjujemo, da je glavni razlog za to prihodek s strani podjetja Gorenje, ki je tudi generalni sponzor RK Gorenje Velenje. Kot že omenjeno nogometni klub trenutno nima generalnega sponzorja, glede na iz intervjuja pridobljene podatke pa naj bi v (najboljših) časih sponzorstva Premogovnika Velenje kot generalnega sponzorja bili ti okoli milijona evrov.

Tabela 15: Finančni kazalniki NK Rudar Velenje in RK Gorenje Velenje

| Kazalniki<br>(v €) | NK Rudar Velenje |         |           | RK Gorenje Velenje |           |           |
|--------------------|------------------|---------|-----------|--------------------|-----------|-----------|
|                    | 2016             | 2017    | 2018      | 2016               | 2017      | 2018      |
| prihodki           | 1.022.845        | 916.431 | 2.199.241 | 2.125.166          | 1.902.635 | 2.171.049 |
| odhodki            | 1.080.934        | 996.418 | 2.023.332 | 1.964.377          | 1.922.044 | 1.539.082 |
| poslovni izid      | -58.089          | -79.987 | 175.909   | 160.789            | -19.409   | 631.967   |
| sponzorstva        | 223.605          | 451.318 | 700.161   | 1.656.986          | 1.635.984 | 1.375.400 |

Prirajeno po AJ PES (brez datuma b); AJ PES (brez datuma d).

NK Rudar Velenje in RK Gorenje Velenje so v preteklosti že večkrat poskusili vzpostaviti sodelovanje s skupnimi vstopnicami, obiski medsebojnih tekem in treningov ter povezovanjem mlajših selekcij. Do danes pa se dogovarjanja iz različnih razlogov še niso uresničila (M. Čepelnik, intervju, 10. 12. 2019).

#### 4.3.3.3 Okoliški klubi

NK Rudar Velenje sodeluje z mnogimi okoliškimi oziroma bližnjimi nogometnimi klubi. Mednje spadajo NK Šmartno, Dravograd, Šoštanj, Mozirje, Ljubno, Žalec, Slovenj Gradec in Polzela. Nivoji sodelovanja so različni in se v največji meri nanašajo na posoje igralcev, iskanje nadpovprečnih nogometašev posameznih selekcij, udeleževanje in povabila na turnirje ali prijateljske tekme ter dobavljanje opreme iz Športne trgovine Knap. Posebnost je NK Šoštanj, v katerem trenutno trenira in igra selekcija U16 pod vodstvom trenerja NK Rudar Velenje (M. Čepelnik, intervju, 10. 12. 2019).

## 4.4 Analiza notranjega okolja

Notranje okolje analiziramo z vpogledom na tri področja organizacije. Podatke, s katerimi analiziramo dosedanjo uspešnost, razpoložljivost virov in trenutno strategijo, smo pridobili z intervjuji članov NK Rudar Velenje, prek Nogometne zveze Slovenije, letnimi poročili na AJ PES-u ter iz spletne strani. Pri pisanju uporabljamo tudi metodo opazovanja. Delo v NK Rudar Velenje smo z aktivnim sodelovanjem spremljali med obdobjem od novembra 2018 do januarja 2020.

### 4.4.1 Analiza dosedanje uspešnosti

Nogometni klub Rudar Velenje je v zadnjih desetih letih največkrat osvojil sedmo mesto od desetih ekip, ki nastopajo v Prvi ligi Telekom Slovenije. V sezoni 2019/20 pa je osvojil zadnje, deseto mesto in izpadel v nižji rang tekmovanja. Ne glede na letošnje slabše rezultate in izpad iz prve lige državnega prvenstva je klub najuspešnejši klub Šaleške doline. Do vključno sezone 2019/20 je bil NK Rudar Velenje edini klub v Šaleški dolini, ki je nastopal v Prvi ligi Telekom Slovenije. Zadnji večji uspeh članske ekipe je bil v sezoni 2017/18, ko so prvenstvo končali na četrtem mestu ter se uvrstili v kvalifacijski del tekmovanja Lige

Evropa (Prva liga Telekom Slovenije, brez datuma c; Prva liga Telekom Slovenije, brez datuma d).

Izpostaviti velja tudi nogometno šolo. Selekcija U15 nastopa v prvi ligi državnega prvenstva vzhod, kjer so v letošnji sezoni osvojili šesto mesto od skupno štirinajstih ekip (NZZS, brez datuma b). V sezoni 2018/19 pa so se nazaj v prvo ligo z naskokom uvrstili tudi kadeti in mladinci NK Rudar Velenje. Z osvojenim predzadnjim, trinajstim mestom so tako v letošnji sezoni izpadli nazaj v 2. slovensko kadetsko in mladinsko ligo (NZZS, brez datuma a). V lanski sezoni je mladinska selekcija prav tako postala pokalni prvak MNZ Celje (Nogometni klub Rudar Velenje, brez datuma a). Čeprav se pri nižjih selekcijah ne poudarja rezultata, ker je glavni cilj v tistem času razvoj otrok, so nogometaši NK Rudar Velenje zelo uspešni pri osvajanju turnirjev in nastopanju v regijskih prvenstvih.

V zadnjih letih v klubu narašča število vpisanih otrok, ki se bliža številki 400. Samo v zadnjem letu sta bili zaradi povečanega števila vadečih dodani dve selekciji. Posledično se je povečal tudi obseg strokovnega kadra oziroma trenerjev, ki delujejo na klubu. Klub ima trenutno v nogometni šoli tudi pet reprezentantov. Trije drugače nastopajo v selekciji U16, dva pa klub predstavljata v selekciji U18 (M. Čepelnik, intervju, 10. 12. 2019).

NK Rudar Velenje deluje na področju širše Šaleške doline s sedežem v Velenju. Ugled kluba v lokalnem okolju je tesno povezan z doseganjem rezultatov. Veliko podpore je bilo opaziti v sezoni 2017/18, ko so bili rezultati članske ekipe višji, kasneje pa je podpora klubu začela upadati. Klub se trudi zviševati ugled v lokalnem okolju z različnimi programi ter akcijami udeleževanja in sodelovanja s skupnostjo.

Finančno gledano je klub v zadnjih letih stopnjeval svojo uspešnost, predvsem, če v izkazih poslovnega izida gledamo postavko prihodkov iz strani sponzorstev. Prihodki in odhodki kluba pa v zadnji treh letih nihajo v približnem obsegu enega do dveh milijonov. Ti so bili predstavljena že v poglavju »Analiza konkurence in morebitnih partnerskih organizacij«. Razlog za to je odvisnost kluba od prodaje igralcev in pridobivanja sponzorskih sredstev. Slednja niso zagotovljena ali konstantna skozi leta, zato je poudarek na prodaji igralcev toliko večji. S tem namenom klub gradi domači in pridobljeni kader v želji po tega prodaji ter zagotovitvi sredstev za nadaljnje delovanje kluba. V zadnjih treh letih so tako prodali pet igralcev članske kategorije. Kot je v intervjuju povedal direktor, so glavni viri financiranja kluba članarine in vadbine, sredstva iz javnih razpisov MOV, donacija s strani NZS in UEFA, sponzorska sredstva ter prodaja igralcev in nadomestila za usposabljanje. Klub ima tudi športno trgovino, a ta ni primarnega namena, ker je del pridobitne dejavnosti kluba in ne prinaša večjega dobička (M. Čepelnik, intervju, 10. 12. 2019).

Tabela 16 prikazuje prihodke kluba in njihovo razdelitev med leti 2016 in 2019. Dotacije iz proračunskih sredstev so sredstva, pridobljena s strani javnih razpisov MOV in Športne zveze Velenje. V pregledanem obdobju so se vsakoletno povečevala. Med donacijami izstopa donacija UEFA in NZS, ki je bila v letu 2018 višja zaradi uvrstitve in sodelovanja v

evropskem tekmovanju. Zviševala so se tudi sredstva s strani sponzorjev, ki pa so nato v letu 2019 močno upadla. V letu 2016 so prihodki iz pridobitne dejavnosti predstavljali 48 % vseh prihodkov, odstotek pa se je zviševal in v letu 2018 predstavljal 84 % vseh prihodkov. Sledil je padec v letu 2019, in sicer na 63 % vseh prihodkov (AJPES, brez datuma b).

*Tabela 16: Prihodki iz dejavnosti NK Rudar Velenje med leti 2016 in 2019*

| <b>Prihodki iz dejavnosti (v €)</b> | <b>2016</b>      | <b>2017</b>    | <b>2018</b>      | <b>2019</b>      |
|-------------------------------------|------------------|----------------|------------------|------------------|
| dotacije iz proračunskih sredstev   | 116.330          | 122.970        | 129.505          | 130.468          |
| donacija UEFA – NZS                 | 27.270           | 29.016         | 603.817          | 158.745          |
| donacije pravnih in fizičnih oseb   | 406.822          | 140.964        | 34.127           | 13.885           |
| članarine in prispevki članov       | 4.850            | 4.040          | 3.710            | 3.280            |
| podškodnine za prestopne igralcev   | 109.367          | 45.700         | 528.425          | 325.875          |
| prodaja blaga in materiala          | 38.449           | 19.782         | 30.517           | 34.184           |
| prihodki od reklamiranja            | 223.605          | 451.318        | 700.161          | 287.398          |
| prihodki od drugih storitev         | 96.152           | 102.642        | 128.500          | 170.151          |
| <b>Skupaj</b>                       | <b>1.022.845</b> | <b>916.431</b> | <b>2.158.763</b> | <b>1.123.985</b> |

*Prirejeno po AJPES (brez datuma b).*

Odhodki iz dejavnosti so prikazani v tabeli 17. Ob pregledu letnih poročil je najbolj izstopala skoraj milijonska razlika v stroških storitev med letoma 2017 in 2018. Največji del razlike je porabljenih 411.744 € na postavki ostali stroški storitev, 286.474 € več za športne storitve ter 250.062 € več za stroške pogodbenih del in ostalih storitev. V letih 2016, 2017 in 2019 klub ni zabeležil presežka prihodkov nad odhodki iz dejavnosti, v letu 2018 pa je ta predstavljal 175.909 €. V naslednjem letu je klub plačal tudi davek od dohodkov pravnih oseb v višini 3.775 €. Tako je v pregledanih štirih letih 2018 edino leto, ko je poslovni izid pozitiven (AJPES, brez datuma b).

*Tabela 17: Odhodki iz dejavnosti NK Rudar Velenje med leti 2016 in 2019*

| <b>Odhodki iz dejavnosti (v EUR)</b> | <b>2016</b>      | <b>2017</b>    | <b>2018</b>      | <b>2019</b>      |
|--------------------------------------|------------------|----------------|------------------|------------------|
| stroški materiala                    | 9.920            | 6.335          | 16.808           | 14.294           |
| nabavna vrednost prodanega blaga     | 29.128           | 13.621         | 23.671           | 28.589           |
| stroški storitev skupaj              | 972.356          | 969.572        | 1.923.536        | 1.354.765        |
| stroški dela                         | 7.952            | 3.225          | 11.491           | 14.412           |
| amortizacija                         | 1.665            | 2.711          | 2.908            | 3.304            |
| drugi odhodki iz dejavnosti          | 0                | 0              | 0                | 8.756            |
| <b>Skupaj</b>                        | <b>1.110.062</b> | <b>995.463</b> | <b>1.978.413</b> | <b>1.424.120</b> |

*Prirejeno po AJPES (brez datuma b).*

Leto 2018 je najbolj izstopajoče v vseh pogledih. V letnem poročilu je tako NK Rudar Velenje zavedel, da je razlog višjih prihodkov prodaja igralcev in uvrstitev v drugi predkrog evropskega tekmovanja. Na drugi strani so se sorazmerno povišali tudi odhodki, razlog za

to pa je poplačilo zaostalih obveznosti, večje vlaganje v nogometno šolo ter premije, ki so bile izplačane igralcem zaradi uspešne sezone (AJPES, brez datuma b).

#### 4.4.2 Analiza razpoložljivih virov

##### 4.4.2.1 Kadrovsko področje

Na klubu je pogodbeno vezanih približno 80 oseb, med katere prištevamo igralce, strokovni štab, trenerje nogometne šole, fizioterapevte, zdravnika, ekonomista, sekretarko, vzdrževalce igrišč, osebo za odnose z javnostjo in vodjo uradne trgovine NK Rudar Velenje. S klubom sodelujejo tudi prostovoljci. Ti se pojavljajo v vlogah, kot so tehnično osebje, pomoč pri posameznih selekcijah nogometne šole, reditelji na tekmah, napovedovalci tekem, osebe za nosila na tekmah in podobno. Pri tem je direktor dodal, da je več kadra vedno dobrodošlega, saj bi lahko klub tako še bolj napredoval, vendar obstajajo finančne omejitve za takšne odločitve (M. Čepelnik, intervju, 10. 12. 2019).

V času analize je bilo v nogometni šoli NK Rudar Velenje 360 vpisanih otrok, 16 selekcij in 16 trenerjev. Pri tem sta dva trenerja vratarjev, dva trenerja pa vodita po dve selekciji. V nogometni šoli delujeta še dva pomočnika, tehnični vodja nogometne šole in fizioterapevt. Vodja nogometne šole je tudi trener kadetske ekipe. Konec leta 2019 je v klubu tako prišlo do dveh večjih sprememb, in sicer funkcija vodje nogometne šole ni bila več samostojna, ampak se je združila z vlogo trenerja, poleg tega v klubu ni več delujočega kineziologa. V prejšnjih letih pa se je število strokovnega kadra v nogometni šoli povečevalo (Nogometni klub Rudar Velenje, brez datuma a). Trenerji poleg vodenja selekcij v njihovih tekmovanjih in na turnirjih pomagajo tudi pri oblikovanju ter izvedbi programov in dogodkov v organizaciji NK Rudar Velenje (M. Čepelnik, intervju, 10. 12. 2019).

Nogometnaši nogometne šole niso zgolj iz MOV. V klubu so vadeči do selekcije U10 pretežno iz širše okolice Šaleške doline, od selekcije U12 dalje v NK Rudar Velenje izvajajo »scouting« kot proces iskanja talentiranih igralcev, pri čemer zajemajo področje MNZ Celje, s poudarkom na zgornjesavinjski regiji. Pri kadetski in mladinski selekciji pa so fantje že v srednjih šolah, zato se radij nogometnašev razširi na celotno Slovenijo. Pri tem imajo nekateri vadeči tudi določene ugodnosti oziroma olajšave. Vadmna za trening je 40 €, če pa starši oziroma zakoniti skrbniki priložijo dokument, ki dokazuje, da spadajo v kategorijo socialno ogroženih družin, njihovi otroci trenirajo brezplačno. Dodatno v primeru dveh otrok drugi trenira za polovično ceno (M. Čepelnik, intervju, 10. 12. 2019).

Člansko ekipo je v sezoni 2018/19 sestavljalo 35 registriranih igralcev, v sezoni 2019/20 pa se je številka znižala na 30 (Prva liga Telekom Slovenije, brez datuma d). Strokovni štab, ki skrbi za igralce, je sestavljen iz glavnega trenerja, dveh pomočnikov trenerja, trenerja vratarjev in fizioterapevta. Za ekipo skrbi še zdravnik, ekonom in tehnični vodja ekipe (M. Čepelnik, intervju, 10. 12. 2019).

Za licence, ki jih morajo imeti trenerji, poskrbijo sami. Gre za vsakoletno opravljanje obveznosti in potrjevanje znanja. V klubu je veliko mladih trenerjev in nasploh mladega kadra. Vsi so primerno strokovno usposobljeni, željni novega znanja in napredovanja. Preostali kader dopolnjujejo izkušeni trenerji, brez katerih seveda ne gre. Ob pogledu na izobrazbeno strukturo kadra je največje število profesorjev športne vzgoje. Stremi se k čim višji usposobljenosti in izobraženosti delujočih. Poleg tega na klubu skrbijo tudi za vse nogometaše z izvajanjem predavanj na temo nogometnih in sodniških pravil, prehrane športnikov, motivacije, zavarovanja ter možnosti po končani nogometni karieri (M. Čepelnik, intervju, 10. 12. 2019).

#### *4.4.2.2 Tehnološko področje*

Pogoji, v katerih trenirajo nogometaši NK Rudar Velenje, so eni izmed boljših v Sloveniji. Na voljo imajo glavno igrišče z naravno travo (stadion Ob jezeru), dve pomožni igrišči z naravno travo, eno veliko in eno manjše igrišče z umetno travo, asfaltno igrišče ter fitness. Poleg tega imajo ekipe možnost kondicijskega treninga v naravnem okolju, tj. krožna pot okoli Škalskega jezera, ki je v neposredni bližini kluba oziroma ostalih vadbenih površin. V zimskem času otroci nogometne šole trenirajo v Rdeči dvorani Velenje (M. Čepelnik, intervju, 10. 12. 2019).

V zaskrbljujočem stanju pa je stanje upravne stavbe ter glavnega igrišča. Stavba je zastarela, prav tako pa je postala premajhna za potrebe kluba. Izdelani so bili načrti za novo stavbo skupaj z glavnim igriščem, vendar je trenutno nemogoče oceniti, če in kdaj bo do realizacije sploh prišlo. Ko govorimo o glavnem igrišču, mislimo predvsem na dotrajane tribune, ki so potrebne prenove. Na igrišču je potrebna tudi nova razsvetljava, saj ta nima zadostnega števila luxov, nujnih za igranje v PLTS. Dobrodošla bi bila tudi zamenjava igralne površine. Objekt je v lasti MOV, za vzdrževanje igrišč pa v veliki večini poskrbi Premogovnik. Preostanek krije klub sam (M. Čepelnik, intervju, 10. 12. 2019).

NK Rudar Velenje za tehnični vidik vodenja nogometne šole in povezovanja uporablja programsko opremo Clubforce. Na ta način spremljajo vadeče po selekcijah, pri čemer mislimo na število vpisanih, organizacijo treningov, njihovo udeležbo, sporočanje odsotnosti in podobno. Na takšen način sporočajo tudi pomembne novice oziroma obvestila staršem in pošiljajo položnice. Klub ima tudi uradno spletno stran ter štiri platforme na družbenih omrežjih. Za interno in eksterno komunikacijo ima klub tudi svoje uradne elektronske naslove, po katerih komunicira (M. Čepelnik, intervju, 10. 12. 2019).

#### *4.4.2.3 Organizacijsko področje*

Organizacijska struktura NK Rudar Velenje je določena s statutom in opredeljena v poglavju »Opredelitev pooblastil javne nedobičkonosne organizacije«. Poleg statuta ima klub še Poslovnik skupščine, Pravilnik o nagrajevanju in kaznovanju, hišni red, Pravilnik za trenerje

nogometne šole, Pravilnik o plačevanju vadnin ter Disciplinski pravilnik nogometne šole. V klubu za namen načrtovanja obstaja plan za obdobje enega leta. Glavni nadzor NK Rudar Velenje poteka enkrat letno, ko je treba poleg opravljene revizije in revidiranega letnega poročila opraviti tudi licenciranje NZS in UEFA. Izpolnjeni obrazci in priloge morajo biti oddani najkasneje do 31. marca vsako leto (M. Čepelnik, intervju, 10. 12. 2019).

Eno izmed pomembnejših sodelovanj je sodelovanje direktorja s predsednikom in upravnim odborom kluba. V NK Rudar Velenje vse pomembne odločitve sprejema upravni odbor. Direktor od delujočih prejme predlog ali pa ga predlaga sam, se uskladi z izvajalcem in nato oblikovan predlog predstavi upravnemu odboru. Ti imajo končno odločitev o uveljavitvi predlaganega, ki ga v primeru sprejetja izvede direktor. Ta zadolžitve preda izvajalcem ali delujočim v klubu ter nadzira njihov potek (M. Čepelnik, intervju, 10. 12. 2019).

Trženjske dejavnosti so v klubu z letom 2019 postale nekoliko bolj sistematične in organizirane kot prej. Izoblikovala se je sponzorka mapa, v kateri je predstavljen klub in možnosti sodelovanja. Osebe, zadolžene za trženje, imajo oblikovano tudi skupno tabelo, v kateri je definiran nabor obstoječih in potencialnih partnerjev s kontakti, zadnjimi dogovori in podobno. Ta v smislu praktične uporabe še ni zaživela. Klub trenutno nima oblikovane strategije trženja (M. Čepelnik, intervju, 10. 12. 2019).

#### *4.4.2.4 Programi in dogodki*

V NK Rudar Velenje člani v tekmovalni sezoni odigrajo 36 prvenstvenih tekem ter pokalne tekme, katerih število je odvisno od njihove uspešnosti. Polovico omenjenih tekem organizirajo na domačem igrišču. Dvakrat letno potekajo tudi priprave, na katerih se organizira pet do sedem prijateljskih tekem. Med zimskimi pripravami se za člansko ekipo organizira tudi teden dni priprav v Umagu. Poleg tega v organizacijo tekem spadajo tudi tekme nogometne šole (prvenstvene tekme in turnirji ter prijateljske tekme in turnirji). Priprave za nogometno šolo so razdeljene na dve skupini in odvisno od razpoložljivih finančnih sredstev potekajo v Kranjski Gori pred pričetkom prvenstva ter v Umagu v času zimskega premora (M. Čepelnik, intervju, 10. 12. 2019).

Poleg zgoraj zapisanih dejavnosti klub celoletno izvaja tudi dva programa. To sta Krtkove nogometne šole in Krtkovi vrtci. Krtkovi vrtci se izvajajo v dveh enotah vrtcev v Velenju. Njihov namen je gibalni razvoj predšolskih otrok ter spoznavanje elementarnih oblik gibanja. Vaje se primarno izvajajo skozi igro, pri čemer pa je običajno prisotna tudi nogometna žoga. Ob vstopu v osnovno šolo lahko najmlajši nadaljujejo s krožkom nogometa. Krtkove nogometne šole so organizirane na vseh šestih osnovnih šolah v Velenju. Z njimi se otroke spodbuja k športnemu udejstvovanju, mnogi pa se tako tudi prvič srečajo z nogometom. Klub ob tem udeležence nagovarja tudi k vpisu v NK Rudar Velenje (M. Čepelnik, intervju, 10. 12. 2019).



Poleg udeleževanja na domačih in mednarodnih turnirjih nogometna šola NK Rudar Velenje enkrat letno organizira tri prijateljske turnirje. Prva sta turnirja selekcij U8 in U10, ki se v zimskem času izvedeta v Rdeči dvorani Velenje. Turnirja sta prvič potekala v februarju leta 2019. Že deveto leto zapored pa je bil organiziran tradicionalni Cviklov memorial. Gre za mednarodni mladinski turnir v spomin na legendo kluba Matjaža Cvikla. Poleg turnirjev v poletnih mesecih klub organizira Krtkov nogometni kamp, ki je namenjen vsem otrokom (ne le članom kluba), starim od 6 do 12 let. Kamp traja 4 dni in poskrbi za raznolike aktivnosti: vse od spoznavanja različnih športnih panog v Šaleški dolini, obiska muzeja premogovništva, ustvarjalnih delavnic pa do treninga nogometa ter zaključnega piknika s starši (M. Čepelnik, intervju, 10. 12. 2019).

Poleg organizacije internih zaključkov selekcij klub organizira zaključek nogometne šole, na katerem potekajo revialne tekme selekcij ter zaključna tekma med starši, trenerji in eno izmed mlajših selekcij. Dodatno pa klub pripravi tudi zaključek za Krtkovo nogometno šolo, na katerem se otroci iz šolske dvorane predstavijo na travno igrišče kluba. Tam se srečajo s člansko ekipo NK Rudar Velenje ter z njimi odigrajo tekmo. Na zaključku otroci prejmejo tudi diplome (M. Čepelnik, intervju, 10. 12. 2019).

NK Rudar Velenje se med drugim trudi tudi aktivno vključevati v lokalno okolje. Članska ekipa v ta namen izvaja aktivnosti, kot so prijateljske tekme z osebami s posebnimi potrebami, obisk različnih organizacij, deljenje cvetja ob dnevu žena in podobno. Poleg tega dobre površine kluba omogočajo tudi druge dejavnosti, kot so najem s strani skupin za rekreacijo, najem igrišča s strani klubov za izvedbo prijateljskih tekem ali organizacija celotnih priprav (namestitev, površine za treniranje, prostočasne aktivnosti in tako dalje) iz strani NK Rudar Velenje (M. Čepelnik, intervju, 10. 12. 2019).

#### 4.4.3 Analiza trenutne strategije

NK Rudar Velenje trenutno nima oblikovane strategije razvoja. Na intervjuju je takratni direktor kluba povedal, da je namen organizacije udejstvovanje v športu, socialni razvoj otrok, športno-tekmovalni rezultati ter sodelovanje. S tem želijo doseči družbeno izoblikovanost posameznikov. V prihodnosti stremijo k čim višjemu številu vpisanih otrok v nogometno šolo in s tem domačih igralcev tudi v članski ekipi, usmerjanju otrok v športno in zdravo življenje, grajenju prepoznavnosti kluba ter izoblikovanju pozitivnega mnenja o klubu v lokalnem okolju. Ob tem je treba klub razviti tudi na področju trženja. Na športnem področju pa se zavzemajo za čim večje število reprezentantov, lastnega kadra, igranje napadalnega nogometa ter čim boljše rezultate. Za konec je direktor izpostavil tudi željo, ki bi najbolj ustrezala v opis vizije, in sicer zmožnost samozadostnega kluba, ki ne bi bil pretežno odvisen od zunanjih virov financiranja (M. Čepelnik, intervju, 10. 12. 2019).

Zaenkrat delujejo na podlagi dogovorov med upravnim odborom na čelu s predsednikom in delujočimi v klubu. Strateško zastavljenih ciljev in strategije pa tako v tem trenutku še nimajo. Skupščina, ki enkrat letno sodeluje pri predstavitvi letnih poročil in načrtov,

načeloma nima večjega interesa vključevanja v delovanje društva. Tako se letnega občnega zbora običajno udeležijo člani društva, ki tam delujejo, igralci, trenerji in podobno. Morebitne obrazložitve so podane ustno, večjih sklepov na pobudo članov tako ni.

Za namen bolj sistematičnega delovanja društva in predvsem spremljanja uspešnosti je treba pripraviti poslovno strategijo. S pomočjo le-te bo NK Rudar Velenje v prihodnosti lahko svoje delovanje dvignil na višji nivo.

#### 4.5 Celovita analiza z analizo SWOT po strukturah

Na podlagi vseh pridobljenih podatkov in opravljene analize so v naslednjih tabelah prikazane prednosti, slabosti, priložnosti ter nevarnosti organizacije. Zapisane trditve bi lahko v prihodnosti ključno vplivale na razvoj organizacije in tako predstavljajo temeljno izhodišče za pripravo strateških ciljev in razvoj strategij v izbranem obdobju. Tabela 18 prikazuje splošno analizo SWOT NK Rudar Velenje.

*Tabela 18: Analiza SWOT NK Rudar Velenje*

| <b>Prednosti</b>  | <b>Slabosti</b>   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– Jasno določena hierarhija in sistem odločanja.</li> <li>– Sodelovanje z okoliškimi klubi.</li> <li>– Organizacija dogodkov za različne starostne skupine.</li> <li>– Izvajanje programov za višanje vpisa v NK Rudar Velenje.</li> <li>– Tekmovanje v najvišjih ligah tako v članski kategoriji kot nogometni šoli.</li> <li>– Ugodnosti za nekatere skupine vadečih.</li> <li>– Naraščanje števila usposobljenih trenerjev.</li> <li>– Pripravljenost trenerjev za pomoč na drugih dogodkih.</li> <li>– Bazen prostovoljcev za pomoč na klubu.</li> <li>– Večanje števila vpisanih otrok.</li> <li>– Večanje števila selekcij.</li> <li>– Struktura odhodkov sledi namenu organizacije.</li> <li>– Organizirana predavanja za nogometaše.</li> <li>– Enoten program za vadeče, ki omogoča lažjo komunikacijo in večjo preglednost.</li> <li>– V letu 2018 je klubu uspelo do pozitivnega poslovnega izida.</li> <li>– Uspehi nogometne šole in uvrstitev mladinskega pogona v prvo ligo.</li> <li>– Raznolike in številčne vadbene površine.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Pomankanje vizije kluba.</li> <li>– Pomankanje strategije kluba.</li> <li>– Pomankanje strokovnega kadra v organizacijskem delu kluba.</li> <li>– Skupščina zgolj kot formalnost in brez prave debate o prihodnosti kluba.</li> <li>– Ugled kluba neposredno odvisen le od rezultatov članske ekipe.</li> <li>– Zmanjšanje kadra v nogometni šoli (kineziolog, vodja nogometne šole).</li> <li>– Klub ne hrani statistik (vpisa, reprezentantov, števila strokovnih delavcev in podobno).</li> <li>– Večanje števila igralcev s pogodbami brez sočasnega izboljšanja rezultatov finančno bremeni klub.</li> <li>– Malo prihodkov iz lastnih virov oziroma neuravnoteženost prihodkov.</li> <li>– Odvisnost proračuna kluba od prodaje igralcev.</li> <li>– Omejen proračun onemogoča nekatere izboljšave.</li> <li>– Dotrajana upravna stavba ter tribune stadiona Ob jezeru.</li> <li>– Neustrezna osvetljava glavnega igrišča za nastopanje v PLTS.</li> </ul> |

se nadaljuje

Tabela 18: Analiza SWOT NK Rudar Velenje (nad.)

| Priložnosti   | Nevarnosti   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– MOV aktivno podpira nogomet.</li> <li>– Visoko zavedanje prebivalcev o pomembnosti gibanja.</li> <li>– Množična priljubljenost nogometa.</li> <li>– Naraščanje skupnega prirasta otrok v Velenju.</li> <li>– Zmanjševanje brezposelnosti v MOV.</li> <li>– Naraščanje števila registriranih nogometašev v Sloveniji.</li> <li>– Zmanjšanje števila nogometnih klubov v Sloveniji.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Sprememba zakonodaje, ki bi vplivala na položaj kluba.</li> <li>– Sprememba zahtev na nivoju UEFE ali NZS.</li> <li>– Apatičnost lokalnega okolja (navijačev).</li> <li>– Zmanjšanje pripadnosti klubu.</li> <li>– Podpovprečen obisk članskih tekem.</li> <li>– Upad sredstev zunanjih virov.</li> <li>– Nova finančna kriza zaradi pandemije koronavirusa ter povezanih vzrokov.</li> <li>– Višanje cen pogodbenih delavcev.</li> <li>– Negativni finančni kazalniki gospodarskih združb v Velenju.</li> <li>– 5 % nižja plača v MOV od slovenskega povprečja.</li> <li>– Upadanje števila družin z otroki.</li> <li>– Upadanje števila šoloobveznih otrok.</li> <li>– Izbira konkurenčnih klubov zaradi boljših splošnih rezultatov kluba.</li> <li>– Neopravljena licenca zaradi neizpolnjevanja zahtev infrastrukturnega vidika licenciranja.</li> </ul> |

Vir: lastno delo.

Tabela 19 prikazuje analizo SWOT trženjske podstrukture NK Rudar Velenje. Ta je v nalogi obravnavana ločeno in s tem bolj podrobno. Kot omenjeno v uvodu želimo namreč izpostaviti pomen trženja v športu ter na tem področju pomagati klubu do boljšega položaja v lokalnem okolju.

Tabela 19: Analiza SWOT trženjske podstrukture NK Rudar Velenje

| Prednosti   | Slabosti   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– Aktivno sodelovanje članske ekipe v lokalnem okolju.</li> <li>– Oblikovana sponzorska mapa.</li> <li>– Raznolikost dogodkov in aktivnosti kluba.</li> <li>– Klub je aktiven skozi celo leto.</li> <li>– Aktivnost na družbenih omrežjih ter ažurna spletna stran.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Pomankanje strategije trženja.</li> <li>– Klub nima kadra, ki bi se ukvarjal s trženjem.</li> <li>– Brez systemskega pristopa k izpolnjevanju pogodb ter iskanju novih sponzorjev.</li> <li>– Neizkoriščanje različnih možnosti promocije in oglaševanja sponzorjev.</li> </ul> |

se nadaljuje

*Tabela 19: Analiza SWOT trženjske podstrukture NK Rudar Velenje (nad.)*

| <b>Priložnosti</b>  | <b>Nevarnosti</b>  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– Opiranje na tradicijo kluba pri grajenju znamke.</li> <li>– Nogomet je eden izmed najzanimivejših športov za sponzorsko vlaganje.</li> <li>– Televizijski prenos Prve lige Telekom Slovenije.</li> <li>– Rast podjetništva v MOV.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Slab glas kluba v lokalnem okolju v primeru slabših rezultatov.</li> <li>– Izpad kluba v nižjo ligo ter s tem manjše zanimanje sponzorjev.</li> <li>– Upad gledalcev na tekmah in dogodkih kluba.</li> <li>– Večja zanimivost konkurenčnih klubov v lokalnem okolju (uspehi, ponudba).</li> </ul> |

*Vir: lastno delo.*

#### **4.6 Opredelitev poslanstva, vizije in strateških ciljev**

NK Rudar Velenje ima v statutu zapisan namen organizacije, za katerega lahko rečemo, da je poslanstvo organizacije, čeprav tako ni poimenovano. Namen organizacije ni zapisan v skladu z osnovnimi podatki, ki naj bi jih povprečno poslanstvo vsebovalo, zato predlagamo njegovo preoblikovanje oziroma osvežitev: »Poslanstvo NK Rudar Velenje je vzpodbujanje k množičnemu vključevanju prebivalcev, predvsem mladine, v vse oblike nogometa. Z delovanjem na širšem področju Šaleške doline stremimo h gibalnemu ter osebnostnemu razvoju otrok, aktivnemu preživljanju prostega časa mladine ter doseganju športnih rezultatov na uradnih tekmovanjih. Svoje poslanstvo uresničujemo z organizacijo nogometnih programov in dogodkov ter sodelovanjem z lokalnim okoljem in drugimi (nogometnimi) organizacijami.«

Za klub je tudi pomembno, da opredeli vizijo kluba, ki trenutno ni postavljena. Zato predlagamo naslednji zapis vizije: »NK Rudar Velenje bo postal klub z najkakovostnejšo nogometno akademijo vzhodnega dela Slovenije in s tem redno tekmoval v najvišjih ligah državnega prvenstva. Z vzgojo kvalitetnega domačega kadra bo v prvi slovenski ligi konstantno nastopalo tudi člansko moštvo.«

Pri postavljanju ciljev sem se osredotočila na obdobje 5 let, in sicer natančneje na obdobje do leta 2025.

V tabelah 20 in 21 so strateški cilji ločeni na poslovne cilje ter cilje na področju trženja. Dodana je tudi okvirna časovnica, do kdaj se mora cilj izvesti oziroma doseči ter merila, s katerimi se bo ocenjevala uspešnost izpolnitve cilja. Tudi ob doseženem cilju organizacija s smernicami nadaljuje, pri tem pa postavi nove cilje ali zgolj spremeni njihovo merilo. Nekateri cilje mora klub obiskati večkrat in jih ponovno oceniti, saj se bodo zaključki iz sezone v sezono spreminjali.

Tabela 20: Poslovni cilji NK Rudar Velenje

| Cilj  | Časovnica | Merilo   |
|---|-----------|--|
| Povečati poslovno uspešnost kluba z višanjem lastnih prihodkov kluba.       | do 2025   | - Pridobiti 400.000 € sponzorskih sredstev na sezono (finančno ali v obliki kompenzacije).<br>- Pridobitev generalnega sponzorja.  |
| Krepitev ogleda kluba v lokalnem okolju.                                    | do 2025   | Izvede se analiza v letu 2020 in 2025.<br>Pričakovano vsaj 75 % zadovoljstvo navijačev in podpornikov kluba.   |
| Vnašanje vizije v delovanje kluba.  | do 2024   | - Vključevanje domačega kadra v člansko ekipo (vsaj pet igralcev).<br>- Igranje v 1. slovenski ligi od selekcije U15 do vključno članov.   |
| Sodelovanje s konkurenčnimi organizacijami v lokalnem okolju.               | do 2023   | Sodelovanje z vsaj petimi novimi nenogometnimi organizacijami.   |
| Jasno postavljeni cilji za strokovni in igralski kader                      | do 2022   | - Strokovni: usposobljenost ali izobraženost, funkcije v članski ekipi in nogometni šoli, finančni okvir.<br>- Igralski: število, potrebe, finančni okvir, število pogodb (profesionalnih, amaterskih, štipendij). |
| Spremljanje statistik kluba za boljši pregled nad sezonami in rastjo kluba. | do 2020   | Dokument s številom selekcij in programov, število vadečih v le-teh ter uvrstitve za posamezno sezono.   |

Vir: lastno delo.

Tabela 21: Cilji na področju trženja NK Rudar Velenje

| Cilj                                      | Časovnica | Merilo   |
|---|-----------|--|
| Večanje obiska na domačih tekmah.         | do 2025   | Povprečen obisk 1.000 ljudi na tekmo.  |
| Vključevanje sponzorjev v delovanje kluba | do 2023   | - Vsaj ena aktivacija večjih sponzorjev (s finančnimi vložki) na sezono.<br>- Mesečno izpostavljanje sponzorjev na družbenih omrežjih.<br>- Mesečno poročilo dogajanja o klubu.<br>- Vabljenje partnerjev na vsako domačo tekmo. |
| Raznoliko oglaševanje v lokalnem okolju.  | do 2022   | Oglaševanje na vsaj treh novih platformah (jumbo plakati, popust za študentski klub, lokalni bar, ...).  |

se nadaljuje

Tabela 21: Cilji na področju trženja NK Rudar Velenje (nad.)

| Cilj  | Časovnica | Merilo   |
|---|-----------|--|
| Klub v ekipo doda tržnika.                        | do 2022   | Sodelovanje z zunanjim sodelavcem ali agencijo na področju trženja.                                  |
| Spremljanje statistik tekem in družbenih omrežij. | do 2020   | Dokument gledanosti in obiskanosti članskih tekem ter razvojem družbenih omrežij ter spletne strani. |

Vir: lastno delo.

## 4.7 Razvijanje strategij

### 4.7.1 Poslovna strategija

Ker se NK Rudar Velenje želi še naprej razvijati, je temu primerno treba najprej sprejeti ustrezno strategijo kluba. Vodstvo se mora pri tem najprej uskladiti, kakšno je poslanstvo in vizija kluba ter temu primerno oblikovati strateške cilje. Tem se doda tudi kazalnike, s katerimi bodo preverjali učinkovitost sledenja strategiji. Temu sledi oblikovanje in sprejetje akcijskega načrta, v katerem se opredelijo naloge in odgovorni za izvajanje le-teh.

NK Rudar Velenje mora za učinkovito vključevanje v partnerske odnose s podjetji sprejeti strategijo trženja. Kot poslovna strategija mora tudi ta vsebovati cilje ter kazalnike, s katerimi se izbrani cilji preverjajo oziroma s katerimi se meri njihova uspešnost. Konec leta 2019 je klub oblikoval sponzorsko mapo, ki je odlično izhodišče za načrtno ukvarjanje s partnerji in pridobivanjem trženjskih sredstev. Prav tako se je že oblikoval tudi interni sistem komunikacije, ki pa ni zaživel. Eden izmed razlogov je lahko tudi prevelika razdrobljenost dela.

Kot smo videli v delu analize zunanjega okolja organizacije, je nogomet eno izmed zanimivejših področij za vlaganje partnerjem. Eden izmed ključnih dejavnikov je posledično torej možnost doseganja zelenih učinkov podjetja, ki so v nogometu lažje dosegljivi kot v katerih drugih športih. Ko se klub odloči za iskanje potencialnih partnerjev, mora najprej znotraj organizacije določiti, katera je njihova ciljna skupina, ki jo zastopajo, in poiskati podjetja, za katera menijo, da si želijo do takšnih skupin dostopati. Tudi uvodni nagovor ali ponudbo lahko klub poveže z zgodovino mesta in predstavitevijo svojih uporabnikov, ki v Velenju večinsko predstavljajo srednji, delavski razred. V nadaljevanju je treba jasno in kratko izpostaviti tudi kaj NK Rudar Velenje razlikuje od drugih konkurenčnih organizacij. Tukaj se klub lahko osredotoči na njihovo vizijo, uspehe, pristop k delu in razvoju, kreativnosti oglaševanja, že omenjeno specifično skupino uporabnikov, medijsko pokritost in tako naprej. Pred vzpostavljanjem kontakta s potencialnim partnerjem je tako pomembno, da ima klub zastavljeno ciljno skupino in doseg, vizijo in prednosti, možne načine sodelovanja ter osnovno ponudbo oziroma ceno sodelovanja. Slednja je seveda zgolj okvirna, saj se sponzor in klub o njej običajno še pogajata.

V primeru NK Rudar Velenje je nujno, da še naprej stremijo k iskanju **generalnega sponzorja** kluba. Pri manjših partnerjih iz lokalnega okolja so že kar uspešni, vsekakor pa naj se jim ponudi več raznolike vsebine glede na želje oziroma potrebe partnerja. Na takšen način klub na dolgi rok poskrbi tudi za višje vložke že obstoječih sponzorjev. V sponzorski mapi ima klub trenutno tudi možnost sponzoriranja nogometne šole ali posameznih dogodkov. Omenjeno ocenjujemo kot dobro zastavljeno in menimo, da naj NK Rudar Velenje nadaljuje tudi z iskanjem sponzorjev v tej smeri. Ena izmed možnosti, ki jih klubu podajamo v razmislek, je povezovanje z eno ali več podobnih športnih organizacij v lokalnem okolju ter poskušanje pridobitve skupnih sponzorjev. NK Rudar Velenje ima prostore v isti upravni stavbi, v kateri se nahaja tudi Atletski klub Velenje. Atleti in nogometaši delno uporabljajo tudi iste površine, saj je glavno igrišče kluba obdano z atletsko stezo. V kolikor se klub odloči za iskanje skupnih sponzorjev, je takšna organizacija morda dobra priložnost oziroma začetek preizkušanja možnosti na tem področju.

Kot prioriteto mora klub poskrbeti za **večanje ugleda v okolju**, v katerem deluje. Rezultati so velik del športa, a vseeno niso osnova za njegovo delovanje. Podpora lokalnega okolja je namreč tista, ki bo klub naredila močnejši tudi v času nihanja rezultatov. Iz tega sledi, da mora imeti klub v okolju pozitiven ugled, s katerim lahko gradi na zaupanju in pripadnosti navijačev. Ugleda kluba ne bo mogoče popraviti v nekaj mesecih, ampak bo za to potreben čas. Pomembno je, da najprej vodstvo oblikuje strategijo, v kateri bo tudi lokalno okolje prepoznalo dodano vrednost. Šele nato sledijo razne aktivnosti, ki povezujejo zgodbo kluba z navijači in medsebojnim sodelovanjem. Z udeleževanjem dogodkov v MOV, interakcijo z navijači (npr. v času praznikov), vključevanjem v vsebine lokalnih medijev in podobno bodo ljudje prepoznali vložen trud in posledično pozitivno doživeli njegovo delovanje. Ko bo klub pozitivno prepoznan v lokalnem okolju, bo tako postal tudi močna znamka, ki bo lažje pridobila lokalna in druga sponzorstva.

Neposredno se na zgoraj omenjeno navezuje tudi **izvajanje vizije in poslanstva kluba**. NK Rudar Velenje mora zastavljeno poslanstvo in vizijo vključevati v samo delovanje kluba. V nasprotnem primeru klub ne bo kredibilen in se ne bo razvijal, kot bo to pričakovalo okolje, zaposleni in drugi delavci v klubu. Vse to pa lahko močno škoduje odnosom znotraj kluba in njegovem položaju v lokalnem okolju. Glede na povedano v intervjuju sta dve pomembnejši točki vizije kluba vključevanje domačih igralcev v člansko ekipo ter igranje v najvišjih ligah državnega prvenstva. Vizijo bodo v Velenju vključevali v delovanje kluba, če bodo postopoma začeli s podpisovanjem pogodb z mladimi domačimi igralci, ki bodo lahko zaigrali v članski ekipi in se ob dobrih nastopih prodali v druge klube. Zapisano pa se mora izvajati načrtovano in premišljeno. Treba je uvideti, kakšne so potrebe in finančne zmožnosti kluba ter oceniti, kateri so igralci, ki izstopajo in lahko nastopajo ter konkurirajo nogometašem v državnem prvenstvu na najvišjem nivoju. Ob tem je pomembno izpostaviti, da mora klub zaradi izpada v drugo ligo (v mladinski šoli in med člansko konkurenco) svoje aktivnosti načrtovati v smeri sanacije in ponovnega vstopa med elito oziroma najboljše klube Slovenije.

Dodatno priporočamo **sodelovanje z drugimi organizacijami** v lokalnem okolju. NK Rudar Velenje lahko sodeluje z manjšimi nogometnimi klubi tudi na nivoju obiska nogometnih tekem. V preteklosti so to že izvajali s pošiljanjem vabil okoliškimi klubom, zato predlagamo, da se to za izbrane tekme razširi tudi na druge organizacije v Velenju. Pri tem lahko vključijo kolektive dobrodelnih organizacij, organizacije z otroki s posebnimi potrebami, druge športne organizacije in tako dalje. Poleg vabil je ključna tudi prisotnost v lokalnem okolju, torej obiski in izvajanje aktivnosti z omenjenimi organizacijami ter s tem večanje prepoznavnosti kluba. Ker število navijačev upada, se je smiselno povezati tudi z mladinskimi organizacijami v lokalnem okolju ter tako graditi na pridobivanju nove, mlajše generacije.

Kot smo v analizi ugotovili, je najuspešnejši klub Šaleške doline RK Gorenje Velenje. Skupaj z nogometnim klubom so že večkrat poskusili vzpostaviti sodelovanje, a jim na koncu to ni uspelo. Ker ima roketni klub v Velenju dober ugled ter veliko bazo navijačev, je lahko za NK Rudar Velenje takšno sodelovanje zelo pomembno. Ena izmed aktivnosti, v želji po večanju obiska na stadionu Ob jezeru, je tako tudi dogovor med obema kluboma za medsebojno sodelovanje. Z mero kreativnosti lahko klub z nizkimi stroški doseže doprinos na nivoju družbene koristnosti ter se s tem nekoliko oddalji od samih rezultatov ekipe. Navsezadnje mora za doživljanje zadovoljstva vsak uporabnik imeti občutek, da je prejel več, kolikor je plačal – v tem primeru z nakupom vstopnice oz. prihoda na tekmo, za ogled katere je posameznik »žrtvoval« svoj prosti čas.

Osnovni korak, ki ga mora vodstvo storiti še pred samim povezovanjem z lokalnim okoljem, pa je dvig splošnega delovanja NK Rudar Velenje. Preučiti je treba, kakšen **igralni kader** se išče, torej kakšne so potrebe kluba ter seveda tudi njegove kapacitete glede na finančne zmožnosti. Kot mnogo drugih slovenskih klubov je tudi izbrana organizacija odvisna od prodaje igralcev in mora v ta namen v igralski kader tudi vložiti. Najboljša naložba so v tem primeru domači igralci, ki jih klub vzgaja sam. Neposredno pa je s tem povezan tudi **strokovni kader** kluba. V klubu morajo opredeliti, kakšen kader iščejo, koliko ga potrebujejo in se z njimi vnaprej dogovoriti za naloge, ki jih opravljajo oziroma bodo opravljali. Nenehne menjave kadra niso priporočene, saj v klub vnašajo nestabilnost ter nekonsistentnost. Ko k temu prištejemo še pomankanje vizije, mladi nogometaši, zaposleni in ostali delujoči na klubu nimajo jasne slike o tem, kako oziroma v katero smer klub deluje, kar pa v njihovo delo vnaša dvom.

V klubu vsaj zadnji dve sezoni uporabljajo sistem Clubforce za lažje ravnanje z vadečimi. Kljub temu pa klub ne hrani **statistik**, ki bi NK Rudar Velenje omogočale jasen pregled nad svojim razvojem. Tako jim preostanejo zgolj subjektivna mnenja in ocene. Predlagamo, da v prihodnje klub vodi statistiko dogodkov in programov, ki jih izvaja, ter število udeležencev in vadečih na omenjenih aktivnostih. Spremlja naj se tudi število trenerjev in strokovnega štaba v nogometni šoli ter število reprezentantov v vseh selekcijah, vključno s člansko. Poleg tega se lahko v klubu vodijo tudi druge statistike, ki si jih klub izbere za kazalnike pri oblikovanju lastne strategije razvoja. Na takšen način bomo lahko nadzorovali uspešnost



sledenja strategiji in uresničevanja akcijskega plana, hkrati pa bodo lahko primerjali tudi posamezne sezone in tako ugotovili, kako so določene spremembe notranjega ali zunanjega okolja vplivale na položaj kluba.

Celostno so strateški poslovni cilji in njim pripadajoče aktivnosti opisani v tabeli 22.

*Tabela 22: Strateški cilji in aktivnosti poslovne strategije*

| <b>Cilj</b>   | <b>Strateške aktivnosti</b>  | <b>Odgovornost</b>                             | <b>Časovnica</b> |
|---|--|--|------------------|
| Povečati poslovno uspešnost kluba z višanjem lastnih prihodkov kluba. | Iskanje generalnega sponzorja kluba.   | Direktor in finančni direktor.                 | Do 2025.         |
|   | Iskanje sponzorjev za nogometno šolo in posamezne dogodke kluba.               | Direktor in finančni direktor.                 | Do 2025.         |
|   | Skupno iskanje sponzorjev s sodelujočo organizacijo.                           | Direktor in finančni direktor.                 | Do 2025.         |
| Krepitev ogleda kluba v lokalnem okolju.                              | Sodelovanje na lokalnih dogodkih.  | Oseba za odnose z javnostmi.                   | Permanentno.     |
|   | Povezovanje z navijači.  | Oseba za odnose z javnostmi.                   | Permanentno.     |
|   | Vključevanje v medijske vsebine lokalnih programov.                            | Oseba za odnose z javnostmi.                   | Permanentno.     |
| Vnašanje vizije v delovanje kluba.                                    | Vključevanje domačih igralcev v člansko ekipo.                                 | Direktor in upravni odbor kluba.               | Do 2023.         |
|   | Igranje v prvi slovenski ligi za selekcije U15, U17, U19 ter za člansko ekipo. | Direktor in upravni odbor kluba.               | Do 2024.         |
| Sodelovanje z (konkurenčnimi) organizacijami v lokalnem okolju.       | Vabljenje drugih sodelujočih organizacij na tekme kluba.                       | Sekretarka.                                    | Permanentno.     |
|   | Obiski in izvajanje aktivnosti z organizacijami v lokalnem okolju.             | Oseba za odnose z javnostmi.                   | Permanentno.     |
|   | Povezovanje z mladinskimi organizacijami v MOV.                                | Direktor.                                      | Do 2023.         |
|   | Sodelovanje z RK Gorenje Velenje.  | Direktor.                                      | Do 2023.         |
| Jasno postavljeni cilji za strokovni in igralski kader.               | Oprelitev potreb in zmožnosti kluba za igralni kader.                          | Tehnični vodja in finančni direktor.           | Do 2022.         |
|   | Oprelitev strategije prodaje domačih igralcev.                                 | Tehnični vodja in finančni direktor.           | Do 2022.         |
|   | Oprelitev potreb in zmožnosti kluba za strokovni kader.                        | Direktor, tehnični vodja in finančni direktor. | Do 2022.         |

se nadaljuje

Tabela 22: Strateški cilji in aktivnosti poslovne strategije (nad.)

| Cilj  | Strateške aktivnosti  | Odgovornost | Časovnica    |
|---|---|-------------|--------------|
| Spremljanje statistik kluba za boljši pregled nad sezonami in rastjo kluba. | Vodenje statistike števila udeležencev, dogodkov in programov kluba.                        | Sekretarka. | Permanentno. |
|   | Vodenje statistike števila vadečih po selekcijah v klubu, njihovih trenerjev ter uvrstitev. | Sekretarka. | Permanentno. |
|   | Vodenje statistike števila reprezentantov v nogometni šoli in članski selekciji kluba.      | Sekretarka. | Permanentno. |

Vir: lastno delo.

#### 4.7.2 Strategija na področju trženja

**Število gledalcev** na tekmah je neposredno odvisno od rezultatov, ki jih NK Rudar Velenje v določeni sezoni dosega. Trenutno je ta na zelo nizki stopnji, klub pa je ob zadnjem, 10. mestu v državnem prvenstvu izpadel iz lige. Sklepamo lahko, da se lokalno okolje ne počuti dovolj vpeto v klub oziroma pripadno klubu, da bi ga podpiralo neodvisno od rezultata. Razlogov je lahko več, in sicer od pomanjkanja domačega kadra do nestrinjanj z drugimi odločitvami vodstva kluba. Vsekakor pa velja, da je za občutek pripadnosti potrebna vizija kluba, s katero se bo poenotilo tudi zunanje okolje kluba. Vizija in poslanstvo kluba se morata tako odražati v vsaki komunikaciji z navijačem kot tudi dejanjih oziroma poslovnih odločitvah kluba. Gre za dolgotrajen proces, ki pa bo sočasno okreplil tudi ogled kluba. NK Rudar Velenje je na tem področju po izpadu iz lige že začel delovati. V ekipo je vključil več domačih igralcev, za glavnega trenerja pa imenoval lokalnega trenerja. Menimo, da bo to klubu pomagalo privabiti na tekme več gledalcev. Nogometni klub mora svoje navijače privaditi na redno obiskovanje tekem. To lahko stori z vabljenjem sodelujočih organizacij in sponzorjev ter drugih pomembnih deležnikov na tekme. Vse ostale navijače in podpornike pa k obisku tekem spodbuja z oglaševanjem v lokalnem okolju ter na družbenih omrežjih kluba. Velik faktor je tudi cena sezonskih in posamičnih vstopnic, ki jih je treba prilagoditi razmeram v klubu in lokalnem okolju. Ob grajenju baze navijačev in ob trenutnem igranju v 2. slovenski nogometni ligi mora biti cena namreč nižja kot lansko sezono. Zaradi razmer s koronavirusom pa je navijačem, predvsem tistim, ki so v lanski sezoni kupili celoletno vstopnico, smiselno ponuditi še kakšno dodatno ugodnost ali celo brezplačen ogled prvega dela sezone.

Klub lahko razmisli tudi o dodatnih aktivnostih pred in med tekmo, s katerimi bi pridobili na stadion mlade družine. To so lahko aktivnosti za otroke pred tekmo, kot na primer nagradne igre, poligoni ali delavnice, aktivnosti med tekmo, kot je izvajanje nagradnih iger med polčasom in podobno. Organizira se lahko tudi spremstvo otrok ob prihodu igralcev na igrišče, s čimer se lahko privabi družine prijavljenih oziroma izbranih otrok. V oglaševanje

naj se vključi tudi športno trgovino Knap, ki lahko privablja navijače in podpornike z objavljanim posebnih paketov, nagrad in podobno, ki se lahko neposredno povezujejo z nakupom vstopnic. Navijač lahko npr. ob nakupu sezonske vstopnice prejme artikel NK Rudar Velenje kot darilo ali po znižani ceni kupi dres članskega moštva ipd.

Sponzor si največkrat želi učinka na prodajo produktov ali storitev, dviga prepoznavnosti ali doseganja specifične ciljne skupine. Da to dosežemo, je bistvenega pomena iznajdljivost in kreativnost kluba. Samo oglaševanje že dolgo ni več najučinkovitejši način sponzorskega sodelovanja. Klub naj zato potencialnemu ali že obstoječemu sponzorju oblikuje nekaj idej in možnosti sodelovanja. Vključijo se lahko **aktivacije** v lokalnem okolju, kjer nogometaši neposredno oglašujejo partnerja ali druge aktivnosti, pri tem pa mora biti jasno razvidno, da se aktivacije izvedejo v sodelovanju s sponzorjem. Posnamejo se lahko tudi kampanje, ki npr. izražajo družbeno odgovorna sporočila. V njih se izpostavijo sponzorjevi produkti, kampanja se lahko posnameme v sponzorjevih poslovalnicah in podobno. V primeru dviga ugleda kluba je dober način povezovanja tudi nastop nogometašev v reklamnih kampanjskih partnerjev, ki jih potrebujejo za lastne potrebe.

Klub mora poskrbeti, da so sponzorji izpostavljeni na vseh omrežjih, ki to omogočajo (Facebook, Instagram, Youtube idr.). To se najlažje doseže z objavami, v katerih se sponzor pojavlja na fotografiji, ko je objava namenjena izključno sponzorju ali zahvali le-temu ter ko se sponzorja izpostavlja v različnih funkcijah, ki jih omogoča določena platforma (npr. Instagram highlights). Spletna stran NK Rudar Velenje že ima zavihek pokrovitelji, ki pa ga je treba posodobiti ter logotipe povezati s spletnimi stranmi podjetij. Ob tem dodatno predlagamo, da se več pozornosti nameni tudi nagradnim igram. Te višajo aktivnost navijačev na družbenih omrežjih ter na stadionu. Sočasno zvišujejo tudi zadovoljstvo vseh deležnikov.

Nagradne igre, ki jih izvaja klub, naj torej ne bodo pogojene zgolj z artikli NK Rudar Velenje, ampak naj vključujejo sponzorske produkte ter storitve. Vsekakor pa lahko klub nekaj artiklov, vstopnic in podobnih ugodnosti zagotovi sponzorju, ki nato po svojih kanalih izvaja nagradne igre ter posledično dosega novo ciljno skupino tudi za klub. Na družbenih omrežjih partnerjev se lahko izbirajo tudi igralci tekme, polsezona ali sezona. Opomnimo naj še, da nagrada ni nujno fizične oblike. Partnerju lahko zagotovimo, da ima njihov nagrajenec npr. možnost srečanja z igralci. Velikemu številu sponzorjev pa je poleg dosega na družbenih omrežjih pomembna tudi e-poštna baza navijačev, po kateri lahko klub deli svoja sporočila in/ ali ugodnosti. NK Rudar Velenje mora z upoštevanjem Zakona o varstvu osebnih podatkov zgraditi bazo, ki jo bo lahko koristil v interne namene, s klubskim glasilom pa bo lahko po potrebi pošiljal sponzorske vsebine, novice kluba in druge pomembne informacije.

Zelo pomemben del trženja je tudi redna komunikacija s sponzorji, ki je bila v besedilu že omenjena. Sponzorji niso navijači, zato mnogokrat ne bodo pozorni oziroma ne bodo sprotno spremljali dogajanja na igrišču. NK Rudar Velenje mora poskrbeti, da sponzorje konstantno

obvešča o dogajanju v klubu, predvsem o uspehih, morebitnih večjih spremembah ali odločitvah. To lahko klub stori v obliki novic za sponzorje ali neformalnih pogovorov. Prav ti so velikega pomena za grajenje odnosov. Poleg oglaševanja in izpostavitve sponzorju pa se poskrbi, da so redno vabljeni na domače tekme ter večje ali pomembnejše tekme na tujih igriščih. Klub lahko za partnerjeve zaposlene pripravi tudi posebne pakete. Primer sta popust za vstopnico ali artikle NK Rudar Velenje ter podarjen artikel NK Rudar Velenje ob nakupu vstopnice. V primeru prenove stadiona je smiselno razmisliti tudi o organizaciji doživetij za partnerje. S tem ciljamo na VIP-postrežbo podjetja in mreženje njihovih zaposlenih ob ogledu tekme NK Rudar Velenje.

**Oglaševanje** tekem mora biti kar se da raznoliko, od klasičnih dogodkov na družbenih omrežjih, nagradnih iger, aktivnega vključevanja v MOV do neposrednega nagovarjanja navijačev z uporabo domačih igralcev. Pri tem je pomembno tudi spremljanje okolja ter s tem podobnih organizacij v Sloveniji in tujini. Na takšen način bo klub ves čas v koraku s časom ter aktualnimi trendi. Spremljati pa mora tudi razvoj družbenih aplikacij, po potrebi dodati nove, predvsem pa poskrbeti za aktivno (vsakodnevno) vključevanje na vseh platformah, s katerimi klub operira. Kot opombo naj dodamo še dejstvo, da je smiselno vključevati nove funkcije, ki jih ponujajo aplikacije, saj bo klub tako zaradi algoritmov posameznih družbenih omrežij bolj viden oziroma izpostavljen in bo lažje gradil svojo mrežo.

NK Rudar Velenje potrebuje osebo, ki bo v klubu opravljala funkcijo trženja. Takšna oseba je zadolžena za izvajanje oz. delegiranje obveznosti iz pogodbe, ki jih ima klub do partnerja, komunikacijo s partnerji, iskanje potencialnih novih partnerjev, spremljanje in izvajanje analiz (družbenih omrežij, obiskov tekem, izpostavljenosti partnerjev), oblikovanje poročil partnerjev in podobno. Med drugim je naloga **tržnika** v klubu tudi oblikovanje internega sistema dela, ki omogoča enostavnejše spremljanje vseh dogovorov in obveznosti. Za svoje delo pa odgovarja direktorju in upravnemu odboru kluba. Tržnik bi kot dodaten kader klubu predstavljal strošek, zato bi za ta namen predlagala zunanjega sodelavca, ki je izkušen ali izobražen v smeri trženja in bi lahko klubu pomagal na finančno čim bolj optimalen način.

Kot velja za splošno spremljanje statistik kluba, so te še toliko bolj pomembne, ko govorimo o trženju. Partnerji se v veliki večini zanašajo na številke in kako te pozitivno vplivajo na njihov vložek v klub. Pri pridobivanju novih sponzorstev ter pri oblikovanju poročil za partnerje te pogostokrat zanimajo podatki o obisku domačih tekem, o povprečni gledanosti, tržnem deležu in dosegu TV- prenosov vseh tekem ter o odtisu lastnih digitalnih platform. S tem namreč spremljajo svojo izpostavljenost in posledično upravičenost sodelovanja s klubom.

Celostno so strateški cilji na področju trženja in njim pripadajoče aktivnosti opisani v tabeli 23.

Tabela 23: Strateški cilji in aktivnosti trženjske strategije

| Cilj  | Strateške aktivnosti   | Odgovornost   | Časovnica    |
|---|--|---|--------------|
| Večanje obiska na domačih tekmah.                 | Delovanje v skladu z vizijo.   | Upravni odbor in direktor kluba.                    | Permanentno. |
|   | Vabljenje sodelujočih organizacij in sponzorjev na tekme.                              | Sekretarka.   | Permanentno. |
|   | Oglaševanje tekem v lokalnem okolju in na družbenih omrežjih kluba.                    | Oseba za odnose z javnostmi.                        | Permanentno. |
|   | Organiziranje aktivnosti pred in med domačimi tekmami.                                 | Tržnik.   | Permanentno. |
|   | Oblikovanje posebnih paketov za navijače.  | Vodja trgovine.                                     | Permanentno. |
| Vključevanje sponzorjev v delovanje kluba.        | Mesečni projekti in aktivacije s sponzorji v lokalnem okolju.                          | Tržnik.   | Permanentno. |
|   | Izpostavljanje sponzorjev na družbenih omrežjih kluba.                                 | Oseba za odnose z javnostmi.                        | Permanentno. |
|   | Redna komunikacija s sponzorji.  | Tržnik.   | Permanentno. |
|   | Vabljenje sponzorjev na članske tekme in dogodke kluba.                                | Sekretarka.   | Permanentno. |
|   | Uveljavljanje posebnih paketov za partnerjeve zaposlene.                               | Vodja trgovine.                                     | Permanentno. |
| Raznoliko oglaševanje v lokalnem okolju.          | Vsakodnevno objavljane na družbenih omrežjih.  | Oseba za odnose z javnostmi.                        | Permanentno. |
|   | Raznoliko oglaševanje tekem in dogodkov v lokalnem okolju.                             | Oseba za odnose z javnostmi.                        | Permanentno. |
| Klub v ekipo doda tržnika.                        | Pridobitev tržnika v klubu.  | Upravni odbor, direktor in finančni direktor kluba. | Do 2022.     |
|   | Izvajanje nalog, povezanih z iskanjem in zadovoljstvom sponzorjev.                     | Tržnik.   | Permanentno. |
| Spremljanje statistik tekem in družbenih omrežij. | Vodenje statistike obiska in gledanosti tekem članske ekipe.                           | Tržnik.   | Permanentno. |
|   | Vodenje statistike razvoja družbenih omrežij in spletne strani.                        | Oseba za odnose z javnostmi.                        | Permanentno. |
|   | Oblikovanje poročil in predlogov za nova sodelovanja na podlagi pridobljenih podatkov. | Tržnik.   | Permanentno. |

Vir: lastno delo.

## SKLEP

Magistrsko delo je bilo oblikovano z namenom pomoči NK Rudar Velenje pri oblikovanju njihove lastne strategije in možnosti nadaljnega razvoja kluba. Zaradi prepoznavanja potreb na klubu se je poudarilo področje trženja. Ob trenutni pandemiji koronavirusa pa smo razpolagali z razpoložljivimi podatki, ki so z izjemo letnega poročila kluba bili precej aktualni. Analiza in načrtovanje sta seveda zgolj prva dela oblikovanja strategije, pri čemer se običajno večja težava pojavi pri sami implementaciji. Upamo, da je naloga dovolj nazorno zapisana, da bomo klubu s tem olajšali del načrtovanja ter omogočili lažji prehod v izvedbeni del.

Ob raziskovanju podatkov za magistrsko nalogo smo ugotovili, da veliko podobnih organizacij nima jasno zastavljenih strategij ali konkretnih strateških ciljev in vizije. Pri NK Rudar Velenje pa se je skozi analizo izkazalo, da je strateško načrtovanje še kako pomembno. Slednje do izraza še posebej pride v času upada ugleda organizacije, njihovih rezultatov ali splošno slabšega poslovnega delovanja. Zaradi rezultatskega padca v zadnjih sezonah je torej jasno, da je treba slediti ciljem. To bo klubu olajšalo delovanje, ki bo tako postalo bolj sistemsko in lažje preverljivo. V času izvajanja intervjuja se je vodstvo kluba zavedalo, da je načrtovanje pomembno, vendar se tega na klubski ravni in bolj dolgoročno (za razliko od letnih programov) sami do takrat še niso lotili.

Pri celostni analizi organizacije smo z analizo SWOT definirali temeljne prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti kluba, za katere verjamemo, da lahko v prihodosti ključno vplivajo na delovanje organizacije. Iz tega je sledilo oblikovanje štirih osnovnih strateških ciljev, ki so sprejetje in sledenje strategiji razvoja kluba, sprejetje in sledenje strategiji trženja v klubu, dvig obiska tekem ter dvig splošnega delovanja kluba. Cilje smo izpostavili, ker se nanašajo na osnovno delovanje kluba, ki bo lahko z bolj načrtovanim delom odpravil večino pomankljivosti ter s tem izboljšal interno delovanje kot tudi ugled v lokalnem okolju.

Čeprav je klub društvo in posledično nedobičkonosna organizacija, se večji del predlogov nanaša na dobičkonosni del organizacije. Za nogometne klube to ni neobičajno, saj dobičkonosni del predstavlja tudi večino njihovih prihodkov. V primeru NK Rudar Velenje je v letu 2018 prihodek iz lastne pridobitne dejavnosti predstavljal več kot 80 %. Ravno ta del prihodkov pa klubu omogoča stabilno in varno prihodnost.

Po končani magistrski nalogi je sedaj naloga predsednika NK Rudar Velenje, da skupaj z upravnim odborom sestavi strateško ekipo, ki bo strategijo pregledala in po potrebi preoblikovala. Ko bo tim ocenil smotrnost naloge, bo sledilo načrtovanje akcijskega plana, ki bo klubu pomagal želene cilje s papirja spraviti v realnost. Strategija se ne bo uresničila čez noč, zato je ob tem potrebno sprotno nadzorovanje posameznih korakov s pomočjo izbranih kazalnikov. Če v obdobju izvajanja strategije v organizaciji pride do večjih sprememb, je treba strategijo temu ustrezno tudi prilagoditi.

## LITERATURA IN VIRI

1. AJPES – Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. (brez datuma a). *Nogometni klub Celje*. Pridobljeno 16. 4. 2020 iz <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=1642537000>.
2. AJPES – Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. (brez datuma b). *Nogometni klub Rudar Velenje*. Pridobljeno 15. 4. 2020 iz <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5211018000>.
3. AJPES – Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. (brez datuma c). *Nogometna zveza Slovenije*. Pridobljeno 16. 4. 2020 iz <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5008239000>.
4. AJPES – Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. (brez datuma d). *Rokometni klub Gorenje Velenje*. Pridobljeno 16. 4. 2020 iz <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5415128000>.
5. Belak, J. (1993). *Podjetništvo, politika podjetja in management*. Maribor: Založba obzorja.
6. Britton, C. & Worthington, I. (2003). *The business environment*. Harlow: Prentice Hall.
7. Bryson, J. M. (1995). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
8. Bryson, J. M. (2004). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
9. Bryson, J. M. (2011). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
10. Čater, T. (2019a). *Stateški management v športu – 3. del: Razvijanje strategij* (interno gradivo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Čater, T. (2019b). *Stateški management v športu – 5. del: Strateški management v nedobičkovnih organizacijah* (interno gradivo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Čater, T., Lahovnik, M., Pučko, D. & Rejc Buhovac, A. (2011). *Strateški management* 2. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Daft, R. L. & Marcic, D. (2015). *Understanding management*. Stamford: Cengage Learning.
14. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K. & Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije: učbenik*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Fill, C. (2009). *Marketing Communications: Interactivity, Communities and Content* (5. izd.). Harlow: Pearson Education Limited.
16. Hočevar, M., Jaklič, M. & Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja : akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV založba.
17. Horch, H. D. (1998). Self-destroying Processes of Sport Clubs in Germany. *European Journal for Sport Management*, 5(1), 46–58.
18. Hunger, J. D. & Wheelen, T. L. (1996). *Strategic Management* (5. izd.). Iowa: Iowa State University.

19. Iršič, M., Milfelner, B. & Selinšek, A. (2019). *Marketing: temeljni koncepti in njihova uporaba v digitalnem okolju*. Harlow (England): Pearson.
20. Jurca, S. (2009). *Razvijanje strategije v nedobičkovni združbi: primer nogometnega kluba Jezero Medvode* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Kolar, E., Bednarik, J. & Kolenc, M. (2010). Analiza organizacijske podstrukture športa v Republiki Sloveniji. V E. Kolar, G. Jurak in M. Kovač (ur.), *Analiza nacionalnega programa športa v Republiki Sloveniji 2000–2010* (str. 29–37). Ljubljana: Fakulteta za šport.
22. Kolar E. & Jurak G. (2014). *Strateški management športnih organizacij*. Koper: Univerzitetna založba Annales.
23. Kolarič, Z. & Rakar, T. (2010). *Obseg, struktura in vloga/funkcija slovenskih civilnodružbenih organizacij*. Ljubljana: Inštitut Republike Slovenije za socialno varstvo.
24. Konečnik Ruzzier, M. (2018). *Temelji trženja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Kotler, P. (1998). *Marketing Management – trženjsko upravljanje, analiza, načrtovanje, izvajanje in kontrola*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
26. Kotler, P. (2003). *Marketing management*. Upper Saddle River (New Jersey): Prentice Hall; London: Pearson Education International.
27. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
28. Makovec Brenčič, M. (2008). *Šport: trženje športa, podjetništvo v športu, športna infrastruktura, kadri v športu, šport v lokalni skupnosti, zavarovanje v športu*. Ljubljana: Sokolska zveza Slovenije.
29. Mesec, B. (2008). *Družbeni okvir neprofitnih organizacij*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
30. Mestna občina Velenje. (brez datuma a). *Družbene dejavnosti*. Pridobljeno 15. 4. 2020 iz <https://www.velenje.si/o-velenju/druzbene-dejavnosti>.
31. Mestna občina Velenje. (brez datuma b). *Gospodarstvo v Mestni občini Velenje*. Pridobljeno 15. 4. 2020 iz <https://www.velenje.si/o-velenju/gospodarstvo>.
32. Mestna občina Velenje. (brez datuma c). *MOV statistika*. Pridobljeno 16. 4. 2020 iz <https://www.velenje.si/o-velenju/predstavitev/mov-statistika>
33. Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M. I., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Glas, M., Kralj, J., Tekavčič, M., Dimovski, V. & Kovač, B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
34. Mullin, B. J., Hardey, S. & Sutton, W. A. (2007). *Sport marketing*. Champaign (IL): Human Kinetics.
35. Musek Lešnik, K. (2007). *Vizija razvoja podjetja: Kako do učinkovite vizije podjetja*. Ljubljana: IPSOS.
36. Musek Lešnik, K. (2008). *Vrednote, poslanstvo in vizija podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
37. Ljubljana.si (2014). *Nacionalni program športa v Republiki Sloveniji 2014–2023*. Pridobljeno 11. aprila 2020 iz <https://www.ljubljana.si/assets/Uploads/nacionalni-program-sporta-RS-2014-2023.pdf>.



38. Nogometni klub Rudar Velenje (2018). *NK Rudar Velenje: 70 let*. Velenje: NK Rudar.
39. Nogometni klub Rudar Velenje (2019a). *Ponudba priprav* (interno gradivo). Velenje: NK Rudar.
40. Nogometni klub Rudar Velenje. (2019b). *Statut Nogometnega kluba Rudar Velenje*. Interno gradivo NK Rudar Velenje.
41. Nogometni klub Rudar Velenje (brez datuma a). *Mladinci so postali državni prvaki*. Pridobljeno 18. 4. 2020 iz <http://nkrudarvelenje.com/2019/04/03/mladinci-so-postali-pokalni-prvaki/>.
42. Nogometni klub Rudar Velenje (brez datuma b). *Novo vodstvo NK Rudar Velenje*. Pridobljeno 18. 4. 2020 iz <http://nkrudarvelenje.com/2019/03/25/novo-vodstvo-nk-rudar-velenje/>.
43. Nogometni klub Rudar Velenje (brez datuma c). *Organizacija*. Pridobljeno 18. 4. 2020 iz <http://nkrudarvelenje.com/organizacija/>.
44. Nogometni klub Rudar Velenje (brez datuma d). *Trenerji NŠ*. Pridobljeno 18. 4. 2020 iz <http://nkrudarvelenje.com/trenerji-ns/>.
45. NZS – Nogometna zveza Slovenije (brez datuma a). *Klubska tekmovanja*. Pridobljeno 18. 4. 2020 iz [https://www.nzs.si/tekmovanja/?action=lestvicaSM&id\\_menu=589](https://www.nzs.si/tekmovanja/?action=lestvicaSM&id_menu=589).
46. NZS – Nogometna zveza Slovenije (brez datuma b). *Klubska tekmovanja – liga U15 vzhod 19/20*. Pridobljeno 18. 4. 2020 iz [https://www.nzs.si/tekmovanja/?action=lestvica&id\\_menu=411](https://www.nzs.si/tekmovanja/?action=lestvica&id_menu=411).
47. NZS – Nogometna zveza Slovenije (brez datuma c). *NZS predpisi*. Pridobljeno 15. 4. 2020 iz [https://www.nzs.si/NZS/Uradne\\_objave/Predpisi\\_in\\_obrazci/NZS\\_predpisi](https://www.nzs.si/NZS/Uradne_objave/Predpisi_in_obrazci/NZS_predpisi).
48. NZS – Nogometna zveza Slovenije (brez datuma d). *Pravilnik o licenciranju nogometnih klubov*. Pridobljeno 15. 4. 2020 iz [https://www.nzs.si/Doc/Info/2019/Pravilnik%20o%20licenciranju%20nogometnih%20klubov\\_V6.1%20\(1\).pdf](https://www.nzs.si/Doc/Info/2019/Pravilnik%20o%20licenciranju%20nogometnih%20klubov_V6.1%20(1).pdf).
49. NZS – Nogometna zveza Slovenije (2018). *UEFA National Association Research Slovenia presentation* (interno gradivo). Ljubljana: Nogometna zveza Slovenije.
50. Potočnik, V. (2002). *Temelji trženja*. Ljubljana: GV Založba.
51. Prva liga Telekom Slovenije (brez datuma a). *Celje*. Pridobljeno 16. 4. 2020 iz [https://www.prvaliga.si/tekmovanja/?action=klub&id\\_kluba=32&id\\_menu=217](https://www.prvaliga.si/tekmovanja/?action=klub&id_kluba=32&id_menu=217).
52. Prva liga Telekom Slovenije (brez datuma b). *Lestvica*. Pridobljeno 18. 4. 2020 iz [https://www.prvaliga.si/tekmovanja/?action=lestvica&id\\_menu=102](https://www.prvaliga.si/tekmovanja/?action=lestvica&id_menu=102).
53. Prva liga Telekom Slovenije (brez datuma c). *Osnovne statistike NK Celje*. Pridobljeno 16. 4. 2020 iz [https://www.prvaliga.si/tekmovanja/default.asp?action=klub&id\\_menu=217&id\\_kluba=32&prikaz=6](https://www.prvaliga.si/tekmovanja/default.asp?action=klub&id_menu=217&id_kluba=32&prikaz=6).
54. Prva liga Telekom Slovenije (brez datuma d). *Osnovne statistike NK Rudar Velenje*. Pridobljeno 16. 4. 2020 iz [https://www.prvaliga.si/tekmovanja/?action=klub&id\\_menu=217&id\\_kluba=22&prika z=6](https://www.prvaliga.si/tekmovanja/?action=klub&id_menu=217&id_kluba=22&prika z=6).

55. Prva liga Telekom Slovenije (brez datuma e). *Rudar Velenje*. Pridobljeno 16. 4. 2020 iz [https://www.prvaliga.si/tekmovanja/?action=klub&id\\_kluba=22&id\\_menu=217](https://www.prvaliga.si/tekmovanja/?action=klub&id_kluba=22&id_menu=217).
56. Prva liga Telekom Slovenije (brez datuma f). *Statistika medsebojnih tekem*. Pridobljeno 16. 4. 2020 iz [https://www.prvaliga.si/tekmovanja/default.asp?action=tekma&id\\_menu=221&id\\_tekme=334544&prikaz=7](https://www.prvaliga.si/tekmovanja/default.asp?action=tekma&id_menu=221&id_tekme=334544&prikaz=7).
57. Pučko, D. (1999). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
58. Pučko, D. (2006). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
59. Pučko, D., Čater, T. & Rejc Buhovac, A. (2009). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
60. Retar, I. (1992). *Športni marketing ... ali kako tržiti šport*. Koper: Polo.
61. Retar, I. (2006). *Uspešno upravljanje športnih organizacij*. Koper: Univerza na Primorskem, Znanstveno-raziskovalno središče, Inštitut za kineziološke raziskave, Založba Annales
62. RK Gorenje Velenje (brez datuma a). *Člani RK Gorenje Velenje športna ekipa leta 2016 v MO Velenje!* Pridobljeno 16. 4. iz <http://www.rk-gorenje.com/aktualno/novice/y2017/m04/692-Clani-RK-Gorenje-Velenje-sportna-ekipa-leta-2016-v-MO-Velenje>.
63. RK Gorenje Velenje (brez datuma b). *Zgodovina*. Pridobljeno 16. 4. iz <http://www.rk-gorenje.com/rk-gorenje-velenje/zgodovina>.
64. Shank, M. D. (2005). *Sports Marketing: a Strategic Perspective - Third Edition*. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall.
65. Shank, M. D. (2009). *Sports Marketing: a Strategic Perspective - Fourth Edition*. New York: Prentice Hall.
66. Shank, M. D. & Lyberger, M. R. (2015). *Sports marketing: a strategic perspective*. Abingdon; New York: Routledge.
67. Shapiro, B. P. & Jackson, B. B. (1978). Industrial Pricing to Meet Customer Needs, *Harvards Business Review*, Nov–Dec., 119–127.
68. Sofascore (brez datuma). *NLB liga*. Pridobljeno 16. 4. 2020 iz <https://www.sofascore.com/sl/tekmovanje/rokomet/slovenia/1-liga/817>.
69. Stone, R. J. (2005). *Human resource management*. Milton: Wiley & Sons.
70. SURS - Statistični urad Republike Slovenije (brez datuma a). *Družine z otroki po številu otrok, občine, Slovenija, večletno*. Pridobljeno 16. 4. 2020 iz [https://pxweb.stat.si/SiStatDb/pxweb/sl/10\\_Dem\\_soc/10\\_Dem\\_soc\\_\\_05\\_prebivalstvo\\_\\_18\\_Druzine\\_\\_15\\_05F70\\_druzine\\_OBC/05F7015S.px/table/tableViewLayout2/](https://pxweb.stat.si/SiStatDb/pxweb/sl/10_Dem_soc/10_Dem_soc__05_prebivalstvo__18_Druzine__15_05F70_druzine_OBC/05F7015S.px/table/tableViewLayout2/).
71. SURS - Statistični urad Republike Slovenije (brez datuma b). *Občina Velenje*. Pridobljeno 16. 4. 2020 iz <https://www.stat.si/obcine/sl/Municip/Index/190>.
72. SURS - Statistični urad Republike Slovenije (brez datuma c). *Prebivalstvo – izbrani kazalniki, občine, Slovenija, polletno*. Pridobljeno 16. 4. 2020 iz [https://pxweb.stat.si/SiStatDb/pxweb/sl/10\\_Dem\\_soc/10\\_Dem\\_soc\\_\\_05\\_prebivalstvo\\_\\_10\\_stevilo\\_preb\\_\\_20\\_05C40\\_prebivalstvo\\_obcine/05C4008S.px/table/tableViewLayout2/](https://pxweb.stat.si/SiStatDb/pxweb/sl/10_Dem_soc/10_Dem_soc__05_prebivalstvo__10_stevilo_preb__20_05C40_prebivalstvo_obcine/05C4008S.px/table/tableViewLayout2/).

73. SURS - Statistični urad Republike Slovenije (brez datuma d). *Prebivalstvo, staro 15 ali več let, po statusu aktivnosti in spolu, občine, Slovenija, letno*. Pridobljeno 16. 4. 2020 iz [https://pxweb.stat.si/SiStatDb/pxweb/sl/10\\_Dem\\_soc/10\\_Dem\\_soc\\_\\_05\\_prebivalstvo\\_\\_20\\_soc\\_ekon\\_preb\\_\\_03\\_05G30\\_aktivnost/05G3016S.px/table/tableViewLayout2/](https://pxweb.stat.si/SiStatDb/pxweb/sl/10_Dem_soc/10_Dem_soc__05_prebivalstvo__20_soc_ekon_preb__03_05G30_aktivnost/05G3016S.px/table/tableViewLayout2/).
74. SURS - Statistični urad Republike Slovenije (brez datuma e). *Skupni prirast prebivalstva, občine, Slovenija, letno*. Pridobljeno 16. 4. 2020 iz [https://pxweb.stat.si/SiStatDb/pxweb/sl/10\\_Dem\\_soc/10\\_Dem\\_soc\\_\\_05\\_prebivalstvo\\_\\_25\\_selitveno\\_gibanje\\_\\_15\\_05I30\\_skupni\\_prirast/05I3002S.px/table/tableViewLayout2/](https://pxweb.stat.si/SiStatDb/pxweb/sl/10_Dem_soc/10_Dem_soc__05_prebivalstvo__25_selitveno_gibanje__15_05I30_skupni_prirast/05I3002S.px/table/tableViewLayout2/).
75. Športna zveza Velenje (2018). *Športnik leta 2017*. Pridobljeno 16. 4. 2020 iz [http://arhiva.velenje.si/Aktualno/2018/bilten2017\\_web.pdf](http://arhiva.velenje.si/Aktualno/2018/bilten2017_web.pdf)
76. Športna zveza Velenje (2019). *Športnik leta 2018*. Pridobljeno 16. 4. 2020 iz [http://arhiva.velenje.si/aktualno/2019/szv%20-%20sportnik%20leta%202018\\_bilten\\_preview.pdf](http://arhiva.velenje.si/aktualno/2019/szv%20-%20sportnik%20leta%202018_bilten_preview.pdf)
77. Tavčar, M. I. (2005). *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
78. Vukasović, T. (2012). *Trženje: od temeljev trženja do strateškega tržnega načrtovanja*. Koper: Založba Univerze na Primorskem.
79. Wakefield, K. L. (2007). *Team Sports Marketing*. Burlington: Butterworth-Heinemann.
80. Žnidaršič Kranjc, A. (1996). *Ekonomika in upravljanje neprofitnih organizacij*. Postojna: Dej.





## **PRILOGA**







## **Priloga 1: Vprašanja polstrukturiranega intervjuja**

Za namen naloge je bil opravljen polstrukturiran intervju z direktorjem NK Rudar Velenje Markom Čepelnikom. Intervju je potekal v prostorih kluba 10. 12. 2019. Nalogo direktorja je opravljal do konca decembra 2019.

### **Vprašalnik**

1. Kakšen je namen organizacije?
2. Kakšna je vizija organizacije?
3. Ali obstaja zapisana strategija razvoja, če da, kako dosledno in uspešno ji sledite?
4. Katere akte in pravilnike ima klub?
5. Kaj so vaši primarni viri financiranja?
  - Imate tudi Športno trgovino Knap, kakšna je vloga le-te?
6. Kakšni so stroški vadvine in članarine ter ali obstajajo za vadeče kakšne ugodnosti?
7. Ali obstaja sistem finančnega načrtovanja in nadziranja?
8. Koliko sponzorjev ima klub?
  - Kakšna so ta sodelovanja?
  - Ali ima klub generalnega sponzorja?
9. Ali v klubu obstaja strategija trženja?
10. Kakšne načine oglaševanja in promocije kluba uporabljate?
11. Ali klub gradi kader z namenom prodaje poleg igranja v članski ekipi?
  - Koliko igralcev je klub prodal v zadnjih treh letih?
  - Koliko reprezentantov je trenutno v klubu?
12. Kakšen je radij vpisanih otrok v NK Rudar Velenje glede na selekcijo?
13. Koliko otrok je vpisanih v klub?
  - Kako ste zadovoljni z vpisom?
  - Koliko je vpisanih otrok po posamezni selekciji?
14. Koliko je v klubu zaposlenih in drugih delujočih?
  - Kakšne so njihove funkcije, ki jih opravljajo?
  - Imate na klubu tudi prostovoljce?
15. Kakšna je vključenost organov v druge zveze?
16. Kakšna je starostna struktura kadra?
17. Kakšna je izobrazbena struktura kadra?
18. Kako se na klubu skrbi za razvoj kadrov?
19. Kakšni so pogoji za treniranje in stanje tekmovalnih objektov?
20. Kateri so programi in dogodki v organizaciji kluba?
21. Kakšen je sistem odločanja v klubu?
22. Kako se klub povezuje z lokalnim okoljem in njegovimi organizacijami?
  - Kako sodelujete z občino?
  - Kako se sodeluje z okoliškimi klubi?