

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**RAZVIJANJE STRATEGIJE NOGOMETNEGA KLUBA BRINJE
GROSUPLJE**

Ljubljana, december 2022

URBAN ŽOHAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Urban Žohar, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom: Razvijanje strategije nogometnega kluba Brinje Grosuplje, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Tomažem Čatrom

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 STRATEŠKI MANAGEMENT V NEDOBIČKOVNIH ORGANIZACIJAH.....	3
1.1 Opredelitev nedobičkovnih organizacij.....	3
1.2 Opredelitev strateškega managementa v nedobičkovnih organizacijah	6
1.3 Razvoj strategije v športnih organizacijah	7
1.4 Brysonov model.....	8
1.4.1 Začetni dogovor o organiziranju strateškega planiranja	9
1.4.2 Opredelitev pooblastil organizacije.....	10
1.4.3 Opredelitev poslanstva in vrednot organizacije	10
1.4.4 Analiza zunanjega in notranjega okolja organizacije.....	10
1.4.4.1 Analiza zunanjega okolja.....	11
1.4.4.2 Analiza notranjega okolja	12
1.4.5 Opredelitev strateških vprašanj	14
1.4.6 Razvijanje strategij	14
1.4.7 Uresničevanje strategije	15
2 NOGOMETNI KLUB BRINJE GROSUPLJE.....	16
3 RAZVIJANJE STRATEGIJE NOGOMETNEGA KLUBA BRINJE GROSUPLJE... ..	18
3.1 Opredelitev pooblastil javne nedobičkovne organizacije.....	19
3.2 Analiza zunanjega okolja.....	23
3.2.1 Analiza tendenc v širšem okolju	23
3.2.1.1 Gospodarsko podokolje	23
3.2.1.2 Socio-kulturno podokolje.....	25
3.2.1.3 Tehnološko podokolje	26
3.2.1.4 Demografsko podokolje	30
3.2.2 Analiza uporabnikov – strank	32
3.2.3 Analiza morebitnih partnerskih organizacij in konkurence	34
3.2.3.1 Analiza potencialnih partnerskih organizacij	35
3.2.3.2 Analiza konkurence.....	35
3.3 Analiza notranjega okolja.....	39
3.3.1 Analiza dosedanje uspešnosti.....	39

3.3.1.1	<i>Tekmovalna in rezultatska uspešnost</i>	39
3.3.1.2	<i>Finančna uspešnost</i>	40
3.3.2	Analiza razpoložljivih virov	42
3.3.2.1	<i>Tehnološko področje</i>	42
3.3.2.2	<i>Organizacijsko področje</i>	43
3.3.2.3	<i>Kadrovsko področje</i>	43
3.3.2.4	<i>Organizacija turnirjev, programov in dogodkov</i>	45
3.3.3	Analiza trenutne strategije	46
3.4	SWOT analiza	47
3.5	Opredelitev poslanstva, vizije in strateških ciljev	48
3.6	Strateške aktivnosti in opredelitev strategije	50
3.7	Uresničevanje in kontrola strategije	55
	SKLEP	56
	LITERATURA IN VIRI	57
	PRILOGE	61

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Mejniki NK Brinje Grosuplje	16
Tabela 2:	Upravni odbor NK Brinje Grosuplje	21
Tabela 3:	Člani NK Brinje Grosuplje s posebnimi zadolžitvami	22
Tabela 4:	Prikaz poslovnih subjektov z najvišjimi prihodki in dobički v letu 2020	24
Tabela 5:	Stopnja registrirane brezposelnosti	25
Tabela 6:	Tekmovalni pogoji za nastopanje v 2. SNL	28
Tabela 7:	Prebivalstvo občini Grosuplje 2019-2021	31
Tabela 8:	Skupni prirast prebivalstva občine Grosuplje 2019–2021	31
Tabela 9:	Število otrok v občini Grosuplje 2019–2021	32
Tabela 10:	Delovna aktivnost zaposlenih v občini Grosuplje	32
Tabela 11:	Status klubov v Sloveniji	33
Tabela 12:	Prikaz registriranih nogometašev v NK Brinje Grosuplje, sezona 2022/23	34
Tabela 13:	Financiranje Zveze športnih organizacij Grosuplje v letu 2022	36
Tabela 14:	Primerjava tekmovalne uspešnosti konkurenčnih organizacij od sezone 2012/13	37
Tabela 15:	Konkurenčne organizacije NK Brinje Grosuplje	38
Tabela 16:	Razčlenitev prihodkov Brinje Grosuplje za obdobje 2018–2021	41
Tabela 17:	Razčlenitev odhodkov NK Brinje Grosuplje za obdobje 2018–2021	42
Tabela 18:	Analiza SWOT za NK Brinje Grosuplje	47
Tabela 19:	Strateški cilji NK Brinje Grosuplje	49
Tabela 20:	Prikaz strateških aktivnosti NK Brinje Grosuplje	51

KAZALO SLIK

Slika 1 - Brysonov model.....	9
Slika 2 – Prikaz treh ravneh učinkovitosti v produkcijskem procesu nogometnih klubov	13
Slika 3 - Logotip nogometnega kluba Brinje Grosuplje	17
Slika 4 - Organigram organov Brinje Grosuplje	20
Slika 5 - Število in status registriranih igralcev v Sloveniji	33

KAZALO PRILOG

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

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

AJPES – Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve

FIFA – (fra. Fédération Internationale de Football Association); Mednarodna nogometna zveza
fra. - francosko

LSD – liga starejših dečkov

MNZ LJ – Medobčinska nogometna zveza Ljubljana

NK – nogometni klub

NZS – Nogometna zveza Slovenije

PLTS – Prva liga Telekom Slovenije

SKL – slovenska kadetska liga

SML – slovenska mladinska liga

SNL – slovenska nogometna liga

SURS – Statistični urad Republike Slovenije

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

UVOD

Smisel nedobičkovnih organizacij je delovanje v interesu lokalne javnosti. Čeprav se imenujejo nedobičkovne organizacije, lahko ustvarjajo dobiček, ki pa se lahko porabi le za razširitev dejavnosti organizacije ali njen razvoj (Žnidaršič Kranjc, 1996). Nogometni klubi spadajo med zasebna društva na področju družbe in kulture. Pred začetkom oblikovanja ustrezne strategije moramo dosledno razumeti razlog za obstoj društva, njegovo poslanstvo in vizijo ter pripraviti ustrezno strategijo, zasnovano na podlagi le teh (Fišer, 2012).

Vsebina teoretičnega dela je v literaturi že temeljito predstavljena. Kvaliteta dela bo odvisna predvsem od podatkov, ki jih bomo pridobili s strani deležnikov nogometnega kluba, lastno analizo in kvaliteto predstavljene strategije. Pri analizi bo potrebno izpostaviti tudi pretekli dve leti, ki sta zaradi pandemije prisilili klube v številne prilagoditve in spremembe. Ob začetku pisanja magistrskega dela je položaj članskega moštva nepredvidljiv, ker je na vidiku napredovanje ekipe v višji rang tekmovanja. Pri oblikovanju strategije bo potrebno upoštevati morebitni prehod, saj le-ta nosi določene spremembe, ki v veliki meri vplivajo na delovanje kluba. Analiza kluba bo pokazala tudi, kako zahtevno bo oblikovanje ustrezne strategije za izbrano organizacijo. Strategija mora izpolnjevati zahtevo nadaljnjega razvoja kluba v skladu z njegovimi vrednotami.

O tematiki razvoja strategije v nedobičkovnih organizacijah je zapisane veliko strokovne literature. Pri analizi organizacij, pripravi strateškega managementa in razvoju strategij lahko izbiramo med različnimi pristopi k izoblikovanju strateške usmeritve organizacije. Športne organizacije so specifične zaradi narave medsebojnih odnosov znotraj organizacije ter tekmovalne naravnosti proti ostalim, podobnim organizacijam. Velik dejavnik so tudi intenzivna čustva, ki so prisotna v športu. Številni avtorji opisujejo razlike med dobičkovnimi in nedobičkovnimi organizacijami, vendar se koraki pri razvoju strategije ne razlikujejo.

Ustanovitev Nogometnega kluba Brinje Grosuplje (v nadaljevanju NK Brinje Grosuplje) sega v leto 2003. V primerjavi z ostalimi slovenskimi klubi je njegova zgodovina relativno kratka. Člansko moštvo trenutno nastopa v 2. Slovenski nogometni ligi ter Pokalu Slovenije, mladinske selekcije tekmujejo na najvišji tekmovalni ravni pod okriljem Nogometne zveze Slovenije (v nadaljevanju NZS), medtem ko najmlajše selekcije sodelujejo v najvišjih rangih regijskih tekmovanj Medobčinske nogometne zveze Ljubljana (v nadaljevanju MNZ LJ). Delovanje kluba je vezano na občino Grosuplje in pravno formalno deluje po Zakonu o društvih. V letu 2018 je društvo definiralo vizijo in poslanstvo, ki sta objavljena na njihovi spletni strani. Prav tako se na omenjeni strani nahajata tudi statut in pravilnik kluba. Poleg nogometnih tekmovanj klub organizira tudi ostale športne dejavnosti in promocijske dogodke, kot so turnirji in zaključki, ter izvaja spletno prodajo klubskih artiklov.

NK Brinje Grosuplje je oblikovano kot nedobičkovna organizacija. Pri analizi le-te in razvijanju njene strategije bo uporabljen model, primeren izbrani organizaciji – Brysonov model. Njegov pristop zajema začetni dogovor, pooblastila organizacije, poslanstvo in vizijo, analizo

notranjega in zunanjega okolja, oblikovanje strateških ciljev, razvijanje strategije in njeno uresničevanje ter strateško kontrolo (Bryson, 1995). V delu bodo zajete in uporabljene ključne faze Brysonovega modela z namenom oblikovanja primernih smernic strategije. Poudarek bo na analizi športne organizacije ter razvoju strategije.

Analiza organizacije zajema notranje in zunanje okolje organizacije. Prvega se deli na širše zunanje okolje ter ožje zunanje okolje in se ga ocenjuje z analizo PESTLE, ki jo sestavlja šest faktorjev, v katere spadajo politično (P), ekonomsko (E), družbeno (S), tehnološko (T), pravno (L) in okoljsko (E) podokolje (Kolar & Jurak, 2014). Analiza v magistrskem delu bo zajemala le preučevana področja, pomembna za analizo izbrane organizacije. Pri analizi ožjega zunanjega okolja se bomo osredotočili na trenutno izbrano strategijo organizacije ter analizo uspešnosti poslovanja (Čater, Lahovnik, Pučko & Rejc Buhovac, 2011). Pridobljeni podatki bodo koristili pri analizi SWOT. Pri le-tej bodo preučevane prednosti in slabosti, ki izhajajo iz notranjega okolja organizacije, ter priložnosti in nevarnosti, ki izhajajo iz zunanjega okolja organizacije (Hunger & Wheelen, 1996).

Strategija bo oblikovana na podlagi pridobljenih rezultatov analize športne organizacije in bo omogočala jasno in dosledno izpolnjevanje strateških ciljev organizacije. Proces oblikovanja strategije se deli na tri dele – ugotavljanje možnih alternativnih usmeritev, opredeljevanje ovir za uresničitev omenjenih alternativ in oblikovanje glavnih predlogov za nadaljnje delo oziroma usmeritev organizacije (Čater, Lahovnik, Pučko & Rejc Buhovac, 2011).

V magistrskem delu bodo predstavljene začrtane smernice in predlog strategije, ki bo vodilnim v klubu pomagal nadaljevati dolgoročni razvoj nogometa v Grosuplju. Predlog strategije se mora dopolnjevati s trenutnimi vrednotami kluba in omogočati njegov naravni razvoj.

Namen magistrskega dela je pomagati vodilnim v NK Brinje Grosuplje pri razvoju ustrezne strategije za razvoj organizacije. Predstavljen predlog strategije bo vodstvu nudil smernice, ki bodo služile kot temelj za nadaljnjo usmeritev kluba. V športnih organizacijah pri nas so ustrezno razvite strategije redke. S tem delom želimo pomagati klubu k oblikovanju celostnega, stabilnega in dolgoročnega razvoja v njegovem lokalnem okolju ter na nacionalni in mednarodni ravni.

Glavni cilj magistrskega dela je razviti primerno ter optimalno strategijo za NK Brinje Grosuplje. Klub je po svojem izvoru društvo, torej nedobičkovna organizacija, kar pomeni, da ustvarjen dobiček namenijo za razširitev svoje dejavnosti – razvoju nogometa v Grosuplju – k čemer bo usmerjena tudi zasnovana strategija.

Želimo odgovoriti tudi na raziskovalno vprašanje, katera strategija je najprimernejša za izbrano športno organizacijo. Končna ugotovitev bo zajemala vse značilnosti notranjega in zunanjega okolja organizacije ter izbrane športne panoge. Zapisana bo v obliki predloga strategije.

Pri snovanju ustrezne strategije bomo kot osnovno metodo teoretičnega dela uporabili metodo kompilacije literature in virov, pri čemer bomo z deskripcijo izpostavili najpomembnejše

informacije z obravnavanega področja. V empiričnem delu bomo uporabili metodo analize podatkov in sintezo glavnih ugotovitev. V zaključnem delu magistrskega dela bomo uporabili tudi komparativno metodo z namenom primerjanja različnih podatkov istih ali različnih enot preučevanja z namenom celostnega prikaza obravnavanega subjekta.

Na podlagi vsebinskega zaporedja se bomo opirali na sekundarne vire podatkov, pri čemer želimo s pomočjo ustrezne literature in virov, dostopnih v knjižnicah, digitalnih knjižnicah ter ostalih bazah podatkov, orisati teoretično osnovo magistrskega dela. Prav tako bomo koristili sekundarne vire pri analizi zunanjega okolja, pri čemer bomo potrebne dodatke pridobili iz institucij, kot so Statistični urad Republike Slovenije, Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, Uradni list Republike Slovenije, Občinske uprave Grosuplje in Območne obrtne-podjetniške zbornice Grosuplje, Nogometna zveza Slovenije ter morebitni drugi viri, ki se nanašajo na šport ali na športno panogo nogometa. Klub nam bo omogočil dostop do njihovega statuta, pravilnika, obstoječih aktov in letnih poročil, kar bo služilo kot sekundarni vir pri temeljiti analizi notranjega okolja športne organizacije. Prevladujoči primarni viri informacij bodo v obliki polstrukturiranih intervjujev z deležniki kluba, ki bodo neposredno vplivali na kvaliteto podatkov, uporabljenih v magistrskem delu. Kot zadnji primarni vir bomo koristili tudi metodo opazovanja, s pomočjo katerega bomo zajeli tudi neformalna področja organizacije.

1 STRATEŠKI MANAGEMENT V NEDOBIČKOVNIH ORGANIZACIJAH

1.1 Opredelitev nedobičkovnih organizacij

Organizacije v osnovi delimo na dobičkovne in nedobičkovne. Temeljne razlike se pojavljajo v ustvarjanju in porabi dobička ter v lastništvu organizacije. Lastniki dobičkovnih organizacij si ustvarjen dobiček izplačajo ali ga investirajo v nove naložbe. Medtem so cilji nedobičkovnih organizacij določeni s strani poslanstva in vizije organizacije, morebiten zaslužek se porabi za obstoj in razvoj organizacije. Za razliko od dobičkovnih organizacij, nedobičkovne običajno nimajo lastnikov, ampak ustanovitelje. Odločitve znotraj teh torej ne sprejemajo ustanovitelji, ampak ustrezno voljeni organi, kot so upravni odbor, izvršni odbor, skupščina itd. Kadar govorimo o lastništvu, so delovna sredstva in predmeti dela v nedobičkovnih organizacijah v lasti organizacije in ne v zasebni lasti lastnikov. Za obe organizaciji pa velja, da delovno silo in tuje storitve najemata na trgu (Kolar & Jurak, 2014).

V vzhodnem delu Evrope je večina športnih klubov še vedno organizirana v obliki nedobičkovnih organizacij. Razlog za takšno statusno obliko, poleg zgodovinske prepletenosti političnih režimov, pojasnjuje lažji dostop do javnih virov financiranja, saj naj bi takšni športni klubi, po mnenju Evropske komisije, ponujali možnosti ukvarjanja s športom širši lokalni skupnosti ter promovirali idejo "šport za vse". Posledično še danes športni klubi večino prihodkov prejemajo iz javnih virov sredstev, kar pa v veliki meri vpliva na njihovo strateško usmeritev (Ivašković, 2020b).

Osnovna opredelitev loči večje število nedobičkovnih organizacij, glavni smoter vseh pa ostaja doprinos družbenemu okolju – kar pojasnjuje tudi njihov pravni status nedobičkovne organizacije. Ker je osnovni namen ustvarjanje dodatne vrednosti v družbi, so oproščene nekaterih davčnih obveznosti. Delovanje organizacij je vezano na področje javnega interesa, širših ali ožjih družbenih skupin, uresničujejo interese skupnosti ali pa znotraj organizacije uresničujejo zasebne potrebe. Uspešnost organizacije se meri glede na učinke njenega delovanja in ne samo ekonomske uspešnosti. Če je poslanstvo organizacije širiti športne dejavnosti, potem je zanj lahko merilo uspešnosti število športno aktivnih otrok. Pri doseganju ciljev in kazalnikov uspešnosti se v nedobičkovnih organizacijah pojavlja raznovrstna struktura deležnikov. Poleg članov se pojavlja honorarno plačano osebje, prostovoljci ter profesionalno zaposlen kader (Kolar & Jurak, 2014; Čater, 2019a).

Temeljni namen športnih klubov je izvajanje športne dejavnosti v obliki aktivne udeležbe na športnih tekmovanjih. Udeležba na športnih tekmovanjih kaže potrebo po sodelovanju drugega, nasprotnega kluba, ki v športnem smislu predstavlja nasprotnika, v poslovnem smislu pa partnerja. Torej možnosti uresničevanja poslanstva športnega kluba v organiziranih ligaških in pokalnih tekmovanjih ne bi bilo mogoče brez športnih konkurentov. Produktivski proces predstavlja kompleksen proces, ki zajema sestavo ekipe, dosego različnih mejnikov oz. rezultatov ter vzpodbujanje javnega interesa, kar v okolju z omejenimi viri in konkurenco zahteva vzpostavitev določenih lastnosti, ki omogočajo konkurenčno prednost (Ivašković, 2021).

Nedobičkovnim športnim organizacijam vir financiranja predstavljajo javni ali zasebni viri. Izvor prihodkov predstavljajo predvsem prihodki iz lastnih dejavnosti, članarine, donacije dolžniških virov ter prihodki iz javnih virov. Velik pomen za nedobičkovne organizacije predstavljajo tudi nematerialni viri. Razpršenost virov financiranja pomeni, da obstoj organizacije ni odvisen samo od primarnega vira, kar je za organizacijo lahko ključnega pomena, ko govorimo o obstoju organizacije. V Sloveniji tipične vire pridobivanja finančnih sredstev predstavljajo članarine in vadbine, medijske pravice, vstopnine, prodaja artiklov, vezanih na organizacijo, sponzorske pogodbe, občinska ter državna proračunska sredstva, sredstva iz Fundacije za šport, finančni najemi, viri z razpisov Evropske unije, krediti ter donatorstva (Kolar & Jurak, 2014).

Glede na prevladujoči delež sredstev financiranja je pogosto določena tudi strateška usmeritev športnih klubov. V vodstvih športnih klubov se pojavlja dilema v procesu delitve letnega proračuna. Potencialni konflikti nastajajo pri usmeritvi presežka prihodkov v razvoj infrastrukture ter lokalne baze mladih športnikov ali na pridobivanje novega športnega kadra z večjo tržno vrednostjo ter posledično večjim športnim potencialom. Pri delitvi proračuna je strateški fokus klubskega vodstva odvisen od strukture uprave ter njihovih interesov. Športni klubi, kjer večji delež klubskega proračuna izhaja iz javnih sredstev, kažejo nižjo tekmovalno-finančno uspešnost, večji strateški poudarek pa dajejo na doseganje ciljev, ki so vezani na razvoj lokalnega okolja. Na drugi strani športni klubi z večjim vplivom zasebnih investorjev dajejo

večji poudarek doseganju vrhunskih športnih rezultatov ter zmanjšanju stroškov oz. optimizaciji dela (Ivašković, 2020a).

Kolar in Jurak (2014) sta športne organizacije v Sloveniji razdelila na tri osnovne oblike:

- športne organizacije zajemajo športna društva (društva in klube), športne zveze (nacionalne panožne zveze) ter Olimpijski komite Slovenije – Združenje športnih zvez;
- javne športne organizacije, ki zajemajo javne zavode za šport ter druge javne uprave, ki opravljajo delo na področju športa (Fundacija za šport, Direktorat za šport, Inštitut za šport ter Fakulteta za šport);
- zasebne športne organizacije in posamezniki, ki zajemajo pridobitno dejavnost v športu.

Organizacije, ki ponujajo športno vsebino (kamor vključujemo društva, klube, zveze in zavode), spadajo med nepridobitne zasebne ali javne športne organizacije. V Sloveniji je članstvo v teh organizacijah prostovoljno, delovati pa je potrebno v skladu s statutom, najvišjim aktom organizacije. V organizaciji lahko obstajajo tudi dodatni pravilniki, ki opredeljujejo specifična področja delovanja. Športne organizacije morajo delovati v skladu z Zakonom o športu ter Nacionalnim programom športa v Republiki Sloveniji. Glede na pravno formalno obliko organizacije je potrebno upoštevati tudi preostale zakonske predpise s strani države (Zakon o zavodih, Zakon o društvih) ter upoštevati statute in pravilnike nacionalnih panožnih zvez (Nogometna zveza Slovenije) (Kolar & Jurak, 2014).

Omeniti je potrebno spremembo pravilnika NZS pri licenciranju nogometnih klubov, ki je vnesel številne organizacijsko-lastniške spremembe. Društvo oz. klub v sodelovanju z gospodarsko družbo (investitorjem) tvori družbo z omejeno odgovornostjo (d. o. o.). Sklene se pogodba o sodelovanju, klub pa ostane najmanj 26-% lastnik družbe. Starejši pravilnik (v veljavi do 2016) je določal, da je povezava med nogometnimi klubi in gospodarsko družbo v razmerju 51–49 % (s čimer so nogometna društva zadržala večino glasovalnih pravic). Z novjšim pravilnikom lahko ima gospodarska družba večinsko last, vendar ne sme presegati 74 %. S spremembo pravilnika se želi omogočiti transparentna vlaganja v klube, omogočiti večjo profesionalizacijo ter preprečiti propade klubov v primeru odhoda investitorjev (Sportklub, 2022).

V Sloveniji je v letu 2002 na področju športa delovalo 3.345 organizacij, kar je predstavljalo največji delež strukture (32 %) nedobičkovnih organizacij (Tavčar, 2005). Nacionalni program športa (2014) navaja, da je v 10 letih število aktivnih športnih organizacij zraslo na 10.201, od tega 6.286 v obliki društev ali njihovih združenj (61,6 %). V magistrskem delu bomo v večini izpostavljali najbolj pogosto obliko nedobičkovne organizacije – športna društva oz. športne klube. Ti predstavljajo prostovoljno, samostojno in nedobičkovno združenje fizičnih oseb z namenom uresničevanja skupnih ciljev ali interesov, skladno z zakonom o društvih. V svojem delovanju in dejavnosti sledijo namenom in ciljem, zapisanim v temeljnem aktu društva ter v skladu s pravnim redom Republike Slovenije. Vsa društva so zapisana v evidenci Ministrstva za notranje zadeve (Zakon o društvih (ZDru-1), Ur. l. RS, št. 64/11).

1.2 Opredelitev strateškega managementa v nedobičkovnih organizacijah

Strategija je definirana kot *"skrbno izbran načrt ali metoda za doseganje izbranega cilja skozi daljše časovno obdobje"* (Varmus, Kubina & Adamik, 2021).

Pučko (2006) opredeljuje strategijo kot proces strateškega načrtovanja in proces uresničevanja načrtovanega. Predstavlja poslovno usmeritev organizacije, ki bo v primeru uspešnosti izpolnila strateške cilje organizacije. Oblikovanje primerne strategije je vezano na ustvarjalno in inovativno razmišljanje, ki uporablja razpoložljive podatke in tehnike ter analitične in raziskovalne metode. Proces oblikovanja strategije izhaja iz obstoječe strategije, poslanstva, vizije, temeljnih ciljev in dosedanjih razvojnih programov, upoštevajoč zunanje in notranje dejavnike rasti ter razvoj športne organizacije.

V modernem, dinamičnem in konkurenčnem okolju se organizacije srečujejo s težavo razvoja in uresničevanjem primerne strategije, ki predstavlja ustrezeni poslovni model ter hkrati preprečuje kolaps organizacije. Priprava in implementacija ustrezne strategije predstavljata ključni faktor organizacije, ki omogoča širitev, eksploatacijo strateških prednosti ter ustvarjanje inovativnih odločitev z namenom ustvarjanja zadovoljivih storitev in produktov ob zagotavljanju ustrezne konkurenčne prednosti (Petković, Jasinskas & Jesevičiute-Ufartiene, 2016).

Opredelitev procesa športnega managementa vključuje tri faze – sprejemanje, izvajanje in nadzorovanje strateških odločitev, ki se dotikajo razvoja, organizacije in kadrovanja organizacije. Z izvajanjem omenjenih faz se oblikuje razvojna politika organizacije (Žnidaršič Kranjc, 1996; Čater, Lahovnik, Pučko & Rejc Buhovac, 2011).

Številni avtorji ponujajo različne kompleksne definicije strateškega načrtovanja. Povzamemo lahko, da govorimo o procesu definiranja in identifikacije poslanstva in ciljev organizacije. Le-to vključuje naslednje aktivnosti (Petković, Jasinskas & Jesevičiute-Ufartiene, 2016):

- definicija poslanstva organizacije,
- definicija ciljev organizacije,
- analiza zunanjega okolja,
- analiza notranjega okolja,
- ustvarjanje alternativnih strategij,
- izbira primerne strategije,
- implementacija izbrane strategije,
- kontrola strategije.

Nezadostno razumevanje povezave med postavljanjem ciljev, strateškim načrtovanjem in uresničevanjem aktivnosti vodi do negativne percepcije organizacije (Petković, Jasinskas & Jesevičiute-Ufartiene, 2016).

Strateški management je skupek dolgoročnih managerskih odločitev in aktivnosti. Za obstoj organizacije so te celovitega in vitalnega pomena. Obstoj strategije je pomemben, saj pripomore k sprejemanju optimalnih odločitev ter izbiranju pravih aktivnosti za izpolnjevanje zastavljenih ciljev. Na kakšen način se zastavljeni cilji dosegajo, je sekundarnega pomena (Čater, Lahovnik, Pučko & Rejc Buhovac, 2011).

Strateški management najdemo tudi v športnih organizacijah. Vodstva z obvladovanjem organizacije učinkovito in uspešno dosegajo zastavljene cilje. Z načrtovanjem se razporeja sedanje in verjetne prihodnje zmožnosti organizacije, da bi dosegli največ ob sprejemljivem tveganju. Posebnost se pojavi pri sodelovanju z udeleženci organizacije – ti so v večini prostovoljci in niso vezani na strukture in pravila delovanja kot v dobičkovnih organizacijah. Pomembno je načrtovanje in izvajanje načinov obvladovanja sodelavcev, ki vključuje normiranje, spodbujanje, učenje in delegiranje, saj lahko to bistveno izboljša učinkovitost in kakovost delovanja organizacije (Tavčar, 2005).

Management športnih organizacij zahteva uporabo tradicionalnih tehnik in strategij, ki so v večini prisotne tudi v modernih podjetjih, vladah in nedobičkovnih organizacijah. Delo športnega managerja vključuje strateško načrtovanje in upravljanje uspešnosti, nadzorovanje večjega števila plačanih in prostovoljnih sodelavcev, sodelovanje z mediji in sponzorji. Potreben je tudi nadzor vrhunskih športnikov, ki lahko služijo bistveno več od povprečne delavske plače in so zaradi tega lahko zelo specifični. Omenjene aktivnosti potekajo v prepleteni mreži sodelovanja z mednarodnimi športnimi zvezami, nacionalnimi športnimi zvezami, vladnimi agencijami, medijskimi hišami, sponzorji in lokalnimi skupnostmi. Sočasno so podvržene številnim predpisom in vladnim politikam, zato delujejo v zapletenem okvirju odločanja (Hoye, Misener, Naraine & Ordway, 2022).

Pri delu v športnih organizacijah se pojavlja določen fenomen, ki ni prisoten v preostalih ekonomskih ali socialnih organizacijah in zahteva uporabo specifičnih managerskih tehnik. Razvoj strasti in lojalnosti udeležencev do znamke, kluba ali igralcev je unikaten pojav, vezan le na šport, zato je potrebno razumeti, kako vključiti strast potrošnikov v storitve in potrošnjo. Hkrati je potrebno uporabljati podjetniško logiko pri povezovanju tradicije in nostalgije z trenutnimi potrošniki (Hoye, Misener, Naraine & Ordway, 2022).

1.3 Razvoj strategije v športnih organizacijah

Strateški športni management predstavlja usmeritev športne organizacije po vnaprej določeni smeri. Ta temelji na dejavnikih, ki zajemajo vpliv na zunanje okolje, maksimalni izkoristek lastnih virov ter sposobnosti organizacije za pridobivanje konkurenčne prednosti (Varmus, Kubina & Adamik, 2021). Proces športnega managementa je sestavljen iz štirih temeljnih faz: strateška analiza, razvijanje strategije, uresničevanje strategije in kontrola strategije (Čater, 2019b).

Uspeh vsake športne organizacije je odvisen od kvalitete njihovih strateških odločitev. Športni klubi so počasni v prevzemanju konceptov, povezanih s strateškim managementom, saj je šport

zelo turbulentno področje, ki je v veliki meri povezano s tekmovalnimi predstavami in rezultati. Kljub temu morajo managerji stremeti h kakovostni analizi trga, k jasni in direktni usmeritvi ter k snovanju strategije, ki ustreza izkoriščanju kakovostnih priložnosti (Hoye, Misener, Naraine & Ordway, 2022).

Največjo težavo pri uresničevanju zasnovanih strategij v neprofitnih organizacijah izhaja iz dejstva, da imajo le-te večje število interesnih skupin (deležnikov), ki so vpeti v njihovo delovanje. Kompleksno okolje deležnikov pomeni, da se povečuje število potencialnih konfliktov, kar pa otežuje sprejemanje odločitev ter preprečuje uresničevanje dolgoročnih načrtov. Ustrezno prepoznavanje interesnih skupin in njihovih ciljev je izhodišče za obvladovanje in uspešno vodenje nedobičkovne organizacije. Obstoj teh interesnih skupin posredno in neposredno vpliva na razvoj organizacijske strategije in njenega uresničevanja, v veliki meri pa je obstoj športnih klubov odvisen od podpore teh deležnikov. Poleg finančne podpore je pomembna tudi moč ter zainteresiranost deležnikov. Moč predstavlja sposobnost deležnikov pri vplivanju na ključne odločitve v organizaciji, zainteresiranost pa stopnjo njegove želje po vplivu na organizacijo. Pri vodstvu vsake organizacije so najpomembnejši tisti, ki imajo visoko stopnjo moči in interesa (Ivašković, 2020a).

V nogometnih klubih strateški management stremi k snovanju strateških ciljev, ki zadovoljujejo vse deležnike, hkrati pa povečujejo učinkovitost, tekmovalnost in stabilen ter dolgoročen razvoj kluba. Nogometni klubi imajo različne strateške cilje, ki morajo slediti poslanstvu in viziji kluba. Zaradi prepletenosti različnih kazalnikov uspešnosti (finančni, športni, komercialni itd.) je smiselno, da klubi razvijejo in upravljajo večdimenzionalen sistem upravljanja uspešnosti, ki zajema vse najpomembnejše interese deležnikov (Coskun, Sait Dinc & Tetik, 2020).

Jurca (2009) v magistrskem delu opiše številne modele za razvoj strategije kot so Bucharov in Reussov model, Nuttov in Backoffov model, Martinellijev pristop ter Brysonov model. V razvoju primerne strategije naletimo na večje število modelov, ki v postopnih korakih omogočajo načrtovanje in izvajanje strategije. Odločitev, kateri je primerni model za izbrano športno organizacijo, je odvisna predvsem od njenih lastnosti in potreb. Športna organizacija mora preučiti učinkovitost in uporabnost modelov in izbrati tistega, ki je zanj tudi najbolj primeren. Med številnimi modeli sem se za razvoj v izbrani organizaciji odločil uporabiti Brysonov model, ki je bil namensko razvit za uporabo v javnih in nedobičkovnih organizacijah. Proces načrtovanja in uveljavljanja je živ proces in poteka ciklično (Bryson, 1995).

Čater (2019a) Brysonov model predstavi kot *"v praksi nedobičkovnih organizacij potrjeno eden izmed najbolj učinkovitih"*. V slovenskem okolju ga je za razvoj svoje strategije uporabila Odbojarska zveza Slovenije (Čater in drugi, 2021).

1.4 Brysonov model

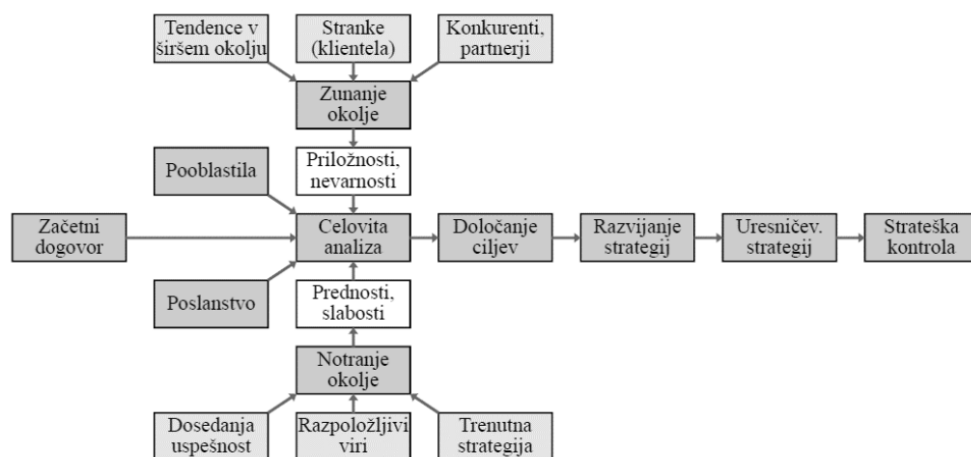
Brysonov model predpostavlja, da strateško planiranje v nedobičkovnih organizacijah ni logičen koncept ali proces, ampak nekaj več. Zajema širši spekter managerskih pristopov,

odvisnih od okolja, ki obkroža organizacijo, ter pogojev, ki določajo uspeh poslovanja (Bryson, 2004).

Omenjeni model zahteva sistematičen pristop k strateškemu načrtovanju, kar zajema opredelitev poslanstva in vrednot organizacije, organizira sodelovanje, izvede SWOT analizo (S – prednosti, W – slabosti, O – priložnosti, T – nevarnosti), določi strateška vprašanja, sprejme in razvija strategijo, določi vizijo organizacije ter uresničuje in ocenjuje strategijo. Uresničevanje in ocenjevanje strategije nista koncepta, vezana na konec strateškega procesa, ampak je ključno, da sta vgrajena v proces in postaneta njegov sestavni del (Jurca, 2009).

Na sliki 1 je moč videti, da je Brysonov model sestavljen iz desetih, periodično in sistematično urejenih korakov, ki omogočajo vodstvu možnost preglednega in jasnega spremljanja razvoja ter uveljavljanja strategije (Bryson, 2004).

Slika 1: Brysonov model



Vir: Čater (2019a).

1.4.1 Začetni dogovor o organiziranju strateškega planiranja

Uvodni sporazum predstavlja temeljni korak za sprožitev postopka strateškega managementa. Služi predvsem organiziranju celotnega procesa in predstavlja odobritev ter zaupnico procesu strateškega planiranja ter njegovemu vodji. S to odločitvijo vodstvo, organizacija ali njen direktor določijo, kaj bo namen celotnega procesa, določijo faze oz. korake, v kakšni obliki bodo pripravljene analize, poročila in preostali potrebni dokumenti, ter zanje postavijo rok. Določi se tudi nosilce odgovornosti za izvedbo aktivnosti ter opredeli, kdo sodeluje v timu za strateško planiranje. S tem se zmanjša napetost med interesnimi skupinami in njihovimi pričakovanji ter služi kot izhodišče za naslednje korake. Na koncu je potrebno urediti tudi ustrezne vire za opravljanje projekta (Pučko, 2006).

1.4.2 Opredelitev pooblastil organizacije

Naslednji korak zahteva opredelitev in razjasnitev formalnih in neformalnih pooblastil, ki jih organizaciji določajo zunanji dejavniki (zakonodaja, športne zveze, sponzorji, občinska uprava idr.) in predstavljajo določene zahteve in omejitve ter pričakovanja in pritiske. Pooblastila so zapisana v statutih, pravilnikih, zakonodajah ali predpisih in določajo pristojnost in samostojnost organizacije pri njenem odločanju. Predstavljajo mnogo nalog, ki jih je potrebno delati oz. narediti. Opredelitev pooblastil ima naslednje štiri naloge (Jurca, 2009):

- a. Opredeliti formalna in neformalna pooblastila organizacije, vključno z nosilcem aktivnosti in širino njegovih pooblastil.
- b. Pojasniti, kaj se pojmuje kot rezultat pooblastil.
- c. Razjasniti, kaj je prepovedano s pooblastili.
- d. Opredeliti, kaj ni izključeno s pooblastili (omejitev področja delovanja).

1.4.3 Opredelitev poslanstva in vrednot organizacije

Poslanstvo nedobičkovnih organizacij je vezano na ustvarjanje širše družbene koristi in ustvarjanje dodane vrednosti v družbi. Poslanstvo organizacije opravičuje njen obstoj. Opredelitev poslanstva predstavlja oblikovanje trajnih namenov organizacije in je odvisno od vseh deležnikov organizacije, torej vseh, ki imajo interes za njeno delovanje in razvoj. S tem organizacija zagotovi drugačnost in zagotavlja posebno kakovost, hkrati pa odgovori na trajnostna vprašanja (Jurca, 2009):

- S čim se organizacija ukvarja? Na katerem področju deluje?
- Kaj je osnovni smisel obstoja organizacije? Katere temeljne potrebe zadovoljuje?
- Kateri so osnovni cilji organizacije?
- Katere so temeljne vrednote, kakšna je kultura obnašanja in filozofija organizacije? Kakšne odnose bo razvijala s svojimi deležniki?
- Kako bo organizacija dosegla svoj "konkurenčni položaj"?
- Filozofija organizacije: osnovne vrednote, prepričanja in norme obnašanja. Zaradi česa smo edinstveni in posebni?

Jurca (2009) pripiše poslanstvu dvoslojni pomen. Poslanstvo na zunaj razlikuje organizacijo od preostalih, jo dela specifično in edinstveno, navznoter pa jasno predstavi članom, kaj je osnovni namen organizacije. S tem prepreči nepotrebne notranje konflikte ter usmerja razprave in aktivnosti združbe ter jo motivira za doseganje uspehov. V grobem kaže prihodnjo pot ali razvoj organizacije ter služi kot vir navdiha za vodenje ključnih deležnikov.

1.4.4 Analiza zunanjega in notranjega okolja organizacije

V naslednjem koraku je potrebno izvesti celovito strateško analizo, ki vključuje raziskovanje notranjega okolja (prednosti in slabosti) ter zunanjega okolja organizacije (priložnosti in nevarnosti). Notranji dejavniki so vezani na sedanje stanje in so tisti, na katere organizacija

lahko vpliva, medtem ko so zunanji dejavniki tisti, ki so vezani na prihodnje stanje organizacije in nad katerimi le-ta nima neposredne kontrole (Jurca, 2009). SWOT analiza se v praksi izkaže kot učinkovito orodje, ki omogoča temeljito analizo obeh okolij; ob predpostavki, da poznamo podstrukture organizacije in njeno zunanje okolje (Čater, 2019c).

1.4.4.1 Analiza zunanjega okolja

Zunanje okolje predstavlja vse dejavnike, ki se dogajajo izven organizacije in na katere organizacija nima vpliva. Zajema vse gospodarske, politično-pravne, ekonomske, socio-kulturne in tehnološke spremembe, ki lahko na organizacijo vplivajo posredno ali neposredno, na dolgi ali kratki rok. V analizi se upošteva vse zunanje spremenljivke, ki vplivajo na delovanje organizacije. Zunanje okolje delimo na dva dela – na širše in ožje zunanje okolje. Pri širšem okolju se upoštevajo vse sile, ki na organizacijo vplivajo posredno in na daljši rok (npr. davčna stopnja), pri ožjem okolju pa sile, ki vplivajo neposredno in v kratkem časovnem obdobju (panoga, v kateri organizacija deluje) (Plank, 2020).

Celovita analiza širšega zunanjega okolja zajema tri ključne kategorije (Pučko, 2006):

- Analiza tendence v širšem okolju

Prepoznavanje in razumevanje sprememb v naravnih podokoljih organizacije pomeni prepoznavanje možnosti in omejitev organizacije v njenem prihodnjem poslovanju. Poiskati je potrebno ključne trende in tendence, ki odločilno vplivajo na njeno delovanje in razvoj. Med podokolja se uvršča politično, ekonomsko, družbeno, tehnološko, okoljsko ter pravno okolje (Jurca, 2009).

Kot najbolj primerno orodje za analizo številni avtorji navajajo analizo PEST za prepoznavanje tendenc v širšem okolju (Čater, 2019c). Pri analizi se ne bomo osredotočili na vsa podokolja, saj so ta preobsežna, ampak samo na tista, ki so ključna za razvoj ustrezne strategije v nogometnem klubu.

- Ocena partnerskih in konkurenčnih organizacij

Pri oceni konkurenčnih in partnerskih organizacij analiziramo delovanje omenjenih organizacij ter ocenjujemo, kakšni so njihovi razvojni nameni. Osredotočimo se tudi na "tržni delež" organizacije in njenih konkurentov ter kakšne so tendence v teh deležih. Ocenimo tudi, kje so njihove glavne prednosti in slabosti ter njihovo sodelovanje z drugimi organizacijami. Neposredno odgovarjamo na vprašanja, s kakšno konkurenco se srečujemo in kakšne odnose lahko v prihodnosti razvijamo. Pri opredelitvi poslovnih priložnosti in nevarnosti so te ocene ključnega pomena. Poleg konkurenčnih odnosov je potrebno preučiti tudi mrežo sodelovanja, ki ga je organizacija že vzpostavila s preostalimi organizacijami ter tendence teh organizacij. S tem lahko v nadaljnjem razvoju zagotovimo, da se strategija gradi na odnosih, ki omogočajo izkoriščanje potencialnih priložnosti ob upoštevanju morebitnih nevarnosti (Jurca, 2009). V športu je potrebno upoštevati tudi ambivalentnost športnih klubov, ki se kaže v specifičnem

konkurenčno-partnerskem odnosu. Medsebojno sodelovanje klubov se kaže pri tvorjenju tekmovanj in športnih zvez, hkrati pa se pojavlja tudi konkurenčen odnos v ustvarjanju rezultatov in v poslovanju z igralci (Ivašković, 2021).

- Analiza uporabnikov

Z analizo uporabnikov pridobimo demografske značilnosti ter tendence prebivalstva v okolju izbrane organizacije. Pridobljeni podatki, kot so starostna, narodnostna ter izobrazbena sestava prebivalstva, migracijski tokovi in socialno-ekonomske značilnosti prebivalstva služijo kot pomembne spremenljivke v strateškem načrtovanju nedobičkovne organizacije. Posebna pozornost mora biti na analizi tistega dela prebivalstva, ki bi lahko postal del organizacije, ter tistih, ki bi koristili storitve organizacije v prihodnosti (Pučko, 2006).

1.4.4.2 Analiza notranjega okolja

Vrednost organizacije določajo tudi njeni deležniki in njihovi odnosi (Tavčar, 2005). Notranja analiza se nanaša na organizacijsko strukturo organizacije, na njene funkcije in splošne procese delovanja. Z analizo notranjega okolja subjektivno opredelimo in ovrednotimo oprijemljive in neoprijemljive vire, sposobnosti posameznikov ter njihova znanja, ki so povezana tako s človeškim kot kulturnim kapitalom organizacije. Notranjo analizo preverjamo skozi tri ključne kategorije (Čater, 2019c):

- Analiza in ocenjevanje virov

Z analizo notranjih virov želimo odgovoriti na vprašanje, katere sestavine in procesi so prispevali k poslovni uspešnosti organizacije. Večinoma se oceni prednosti in slabosti, ocenjevanje pa temelji na subjektivni presoji poslovodstva, ocenjevanju kakovosti določenih virov, lahko se pa uporabijo vnaprej določene skale ocen virov po posameznih merilih. Z ocenjevanjem različnih podstruktur ocenjujemo njihov prispevek k uspešnosti organizacije. Večina športnih klubov zna jasno opredeliti in pojasniti svoje vire. Analiza virov je najpogostejše predstavljena v obliki prednosti in slabosti organizacije, ki sloni na analizi poslovne uspešnosti (Pučko, 2006). Med avtorji je mogoče zaslediti različne podstrukture, kot so storitvena, finančna, kadrovska, tehnološka, organizacijska in raziskovalno-razvojna (Čater, 2019c).

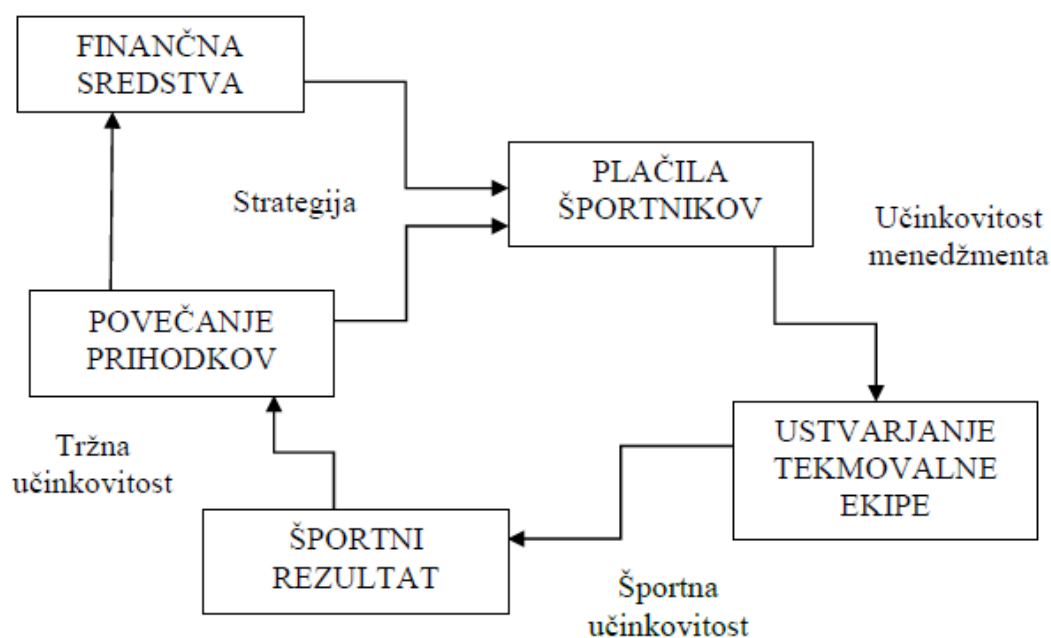
- Analiza sedanje strategije

Naslednji korak v analizi notranjega okolja je osredotočen na trenutno strategijo in njene usmeritve. Pogosta težava, ki se pojavlja v tem koraku, je pojasnjevanje managementa, kakšno strategijo je športna organizacija zasledovala in uresničevala ter kakšna je njena opredelitev. Razprava s klubskimi deležniki lahko razjasni sliko in ponudi odgovor. V kolikor športni klub nima jasne strategije, ne moremo soditi, ali je trenutna usmeritev pravilna (Jurca, 2009).

- Analiza dosedanje uspešnosti poslovanja

Oceniti uspešnost poslovanja in tendence športne organizacije je težje, saj je šport zelo fluidno področje, odgovornost za rezultate pa večinoma nejasna. Uspešnost poslovanja se določi na podlagi primerjave s konkurenčnimi organizacijami in oceno, v čem je organizacija močna (prednosti) in v čem šibka (slabosti) (Jurca, 2009). Na sliki 2 je predstavljen model produkcijskega procesa, ki je bil razvit na primeru italijanskih nogometnih klubov. Na osnovi modela produkcijskega procesa je predlagano, da se uspešnost nogometnih klubov ocenjuje na treh ravneh – management, športni rezultat in tržna učinkovitost (Kern, Schwarzmann & Wiedenegger, 2012).

Slika 2: Prikaz treh ravni učinkovitosti v produkcijskem procesu nogometnih klubov



Vir: Ivašković (2021).

Z vidika strateškega managementa je najpomembnejše zagotavljanje dolgoročnih finančnih sredstev, ki omogoča delovanje kluba ter olajšajo proces strateškega načrtovanja. Narava športnih organizacij in njihovega poslanstva ter športa kot družbene dejavnosti pomeni, da športne organizacije ne delujejo brez vpletanja javnega sektorja. Raziskave kažejo, da se delež javnih sredstev v športnih organizacijah ni bistveno spremenil od leta 1990. Obstajajo pa pomembne razlike med finančnimi prihodki amaterskih klubov in tistih z višjo stopnjo profesionalizacije. Višji nivo profesionalizacije namreč nakazuje, da je večji delež sredstev v nogometnih klubih iz zasebnih virov (Ivašković, 2021).

1.4.5 Opredelitev strateških vprašanj

Opredelitev strateških vprašanj oz. postavljanje strateških ciljev, ki jih organizacija želi doseči, se izvaja na podlagi sinteze vseh predhodnih korakov procesa strateškega managementa. Glavna naloga razprave je opredeliti središčne točke organizacije, okoli katerih se razvijajo načrti in razvrščajo resursi. S tem postavimo okvir poslovnega odločanja in razvijemo smernice, kateremu področju je potrebno dati prednost in na katera področja se mora organizacija osredotočiti. Omenjen korak vključuje tudi reševanje konfliktov z argumentiranjem, sporazumevanjem, pritiski in manipulacijo ter se zaključi s postavljanjem strateških ciljev. Postavljanje strateških ciljev je odvisno od presoje in splošnih vrednot posameznikov (predvsem vodstva) v organizaciji (Pučko, 2006).

Proces oblikovanja ciljev vključuje tri faze: preverjanje ali oblikovanje nove vizije ali poslanstva organizacije, izbiro ustreznih kazalcev, ki izražajo zastavljene cilje, ter opredelitev ciljnih vrednosti kazalcev. S tem odgovorimo na vprašanja, čemu dati prednost, kakšni resursi so na razpolago, kdaj naj bo cilj dosežen, kdo bo s tem pridobil ter kako razrešiti potencialni problem. Obstaja sedem načinov za določanje strateških ciljev, in sicer neposredni pristop, posredni pristop, pristop s cilji, pristop vizije uspeha, pristop ovalnega kartografiranja, tenzijski pristop ter pristop sistemske analize (Pučko, 2006; Bryson, 2011).

Ivašković (2021) ponudi tudi alternativne možnosti za športne klube. Z neprofitnim poslanstvom in posledično širšim spektrom dejavnosti se v športnih klubih pogosto pojavlja dilema glede usmerjenosti delovanja kluba in s tem delitve letnega proračuna. V praksi se ponuja pet možnosti usmeritve finančnih sredstev:

- v amaterski del kluba,
- v profesionalni kader,
- v klubsko infrastrukturo in izboljšanje organizacijskih procesov,
- v lokalno skupnost,
- v povečanje klubskih rezerv.

Na podlagi razdelitve proračuna med pet omenjenih možnosti se oblikuje pet temeljnih strateških alternativ. V praksi se klubi redko odločijo le za eno alternativo, ampak sredstva sorazmerno razdelijo med več omenjenih področij, saj so ta medsebojno povezana (Ivašković, 2021).

1.4.6 Razvijanje strategij

Po sprejetju odločitve, v kaj se bo organizacija usmerila, je naslednje vprašanje, kako bo slednje dosegla. Organizacija teži k zasedanju položaja, ki je ugoden in boljši od večine in ustvarja t. i. konkurenčno prednost (Hoye, Misener, Naraine & Ordway, 2022).

Pučko (2006) je razvoj strategije predstavil v treh korakih. Pri prvem koraku je potrebno identificirati in ugotoviti *alternativne usmeritve*. Gre za proces, ki zahteva določeno stopnjo

poslovne domišljije, kjer se ugotavlja večje število možnih usmeritev ali idej glede uresničitve strateških vprašanj. Strategija mora dosegati etične in moralne standarde ter visoko soglasje med notranjim managementom ter soglasjem zunanjega okolja. Med večjim številom alternativnih usmeritev je potrebno izluščiti in izbrati le tiste, ki zadovoljujejo vse omenjene kriterije (Pučko, 2006).

Pri razvijanju strategije mora organizacija odgovoriti na vprašanja, na katerih področjih želi delovati istočasno, v katerih želi napredovati ali se stabilizirati ter v katerih želi zmanjšati delovanje. Strategijo mora pripraviti v različnih alternativah, ki služijo kot podlaga za sprejemanje odločitev za doseganje strateških ciljev. Temu sledi ocenjevanje individualnih alternativ ter njihovega vpliva na izpolnjevanje ciljev. Zadnji korak predstavlja izbira najprimernejših alternativ, kar predstavlja tudi strategijo organizacije (Varmus, Kubina & Adamik, 2021).

Naslednji korak zajema ugotavljanje *možnih ovir pri uresničevanju alternativ*. Pri uresničevanju ugotovljenih alternativ je potrebno predhodno identificirati tudi potencialne ovire, saj to vodi k prepoznavanju potencialnih nevarnosti in k povezovanju pri uresničevanju strategije (Pučko, 2006).

Zadnji korak predstavlja pripravo končnih predlogov strategije. Z izborom alternativnih strategij in identifikacijo morebitnih težav je potrebno pripraviti dokončni predlog strateške usmeritve organizacije. Končni predlog vključuje neposredno navajanje strateških alternativ ali posredno premagovanje potencialnih ovir do dokončne uresničitve strateškega cilja (Pučko, 2006).

Športne organizacije morajo dokončno strategijo pripraviti s spoštovanjem poslanstva in vizije organizacije. Doseganje ciljev organizacije pomeni tvorjenje prihodnosti, ki jo organizacija želi doseči. Čeprav v klasičnih organizacijah za doseganje ciljev uporabljajo metodo SMART (S – specific, M – measurable, A – achievable, R – realistic, T – time-related), v športnih organizacijah niso vsi cilji povezani z ustvarjanjem dobička znotraj organizacije. Strategija športne organizacije predstavlja večjo vrednost od pričakovanih rezultatov, zato je temeljno povezana z vizijo, ki je razumljena kot vrednostna podlaga organizacije. Primer je formiranje in razvoj nogometašev, ki je težko izmerljiv koncept in cilj. Podobno lahko rečemo za ostale cilje, kot so povečanje interesa za šport, pridobivanje novih virov prihodka, ohranjanje baze prostovoljcev ter razvoj trenerskega kadra (Varmus, Kubina & Adamik, 2021).

1.4.7 Uresničevanje strategije

Normalen proces pri izpolnjevanju ciljev je prilagajanje strategije; le-ta je odvisen od tega, kaj organizacija želi doseči in kakšne so njene zmožnosti. Pomembna je ustrezna prerazporeditev in usmerjenost organizacijskih sredstev. V športnih organizacijah je to še posebej zapleteno, saj so pogoste menjave organizacijske kulture in vodstva. Pozornost je potrebno usmeriti tudi v dejavnike izven športne organizacije, kot so nasprotniki, sodniki ali sreča, saj tudi te igrajo faktor pri implementaciji aktivnosti, posebej tistih, ki so vezane na športni uspeh. Uresničevanje

strategije predstavlja zadnji proces, kjer se zastavljena strategije implementira in preko katere se dosega strateške cilje in izpolnjuje strateške aktivnosti. Izpolnjevanje zahteva določeno mero prilagodljivosti (Varmus, Kubina & Adamik, 2021).

Čater (2019b) predstavi, da se pri uresničevanju strategije lahko pojavijo številne težave, ki vodijo k prilagoditvi, neizpolnjevanju ali opustitvi strategije. Strateške aktivnosti imajo pripisano odgovorno osebo, ki teži k uresničevanju izbrane aktivnosti. Iz motivacijskega vidika je potrebno pripraviti tudi ustrezen sistem nagrajevanja.

Avtor prav tako določi dve temeljni komponenti pri strateški kontroli. Prva je vezana na kontrolo pravilnosti strategije in nam pove, ali je zasledovana pot prava. Druga je usmerjena na kontrolo uresničevanja strategije in nam pove, ali sledimo načrtovani poti (Čater, 2019b). Strateška kontrola zaključuje fazo planiranja in implementacije ter vodi do določenih povratnih informacij glede strategije. Ključno je določiti mejnike za ocenjevanje strateških aktivnosti, ki nakazujejo, ali je bila izbrana aktivnost uspešno izpeljana. V športu je to še posebej pomembno, saj športni uspeh velikokrat zamegli uspešnost določenih elementov, ki morda niso na željenem nivoju (Varmus, Kubina & Adamik, 2021).

2 NOGOMETNI KLUB BRINJE GROSUPLJE

Ustanovitev NK Brinje Grosuplje sega v leto 2003, vendar je povezan in prepleten s stečajem in propadom Gradbenega podjetja Grosuplje (v nadaljevanju GPG), glavnega sponzorja takratnega nogometnega kluba. V sezoni 2002/2003 je GPG osvojil 4. mesto v drugoligaškem tekmovanju. Po zaključku sezone je padel v veliko finančno krizo in s stečajem gradbenega podjetja je propadel tudi nogometni klub. Na njegovem mestu je na pobudo domačinov in lokalne skupnosti zrasel klub v današnji obliki – Nogometni klub Brinje Grosuplje (Brinje Grosuplje, brez datuma).

Čeprav je zgodovina kluba v primerjavi z ostalimi klubi relativno kratka, prav tako pa je klub v slovenskem prostoru majhen, so tekmovalni dosežki zavidljivi predvsem na nivoju mladinskih selekcij. Mejniki in dosežki NK Brinje Grosuplje so predstavljeni v tabeli 1.

Tabela 1: Mejniki NK Brinje Grosuplje

<i>Sezona</i>	<i>Uspeh oz. mejnik kluba</i>
2003/04	Ustanovitev kluba
2014/15	Naslov 1. članske lige MNZ Ljubljana in uvrstitev članske ekipe v 3. SNL
2018/19	Naslov prvenstva U15 Zahod in uvrstitev v finale državnega prvenstva
2019/20	Naslov 2. SKL/SML in uvrstitev kadetske in mladinske ekipe v 1. SKL/SML
2021/22	Naslov kadetskega prvaka in skupno 2. mesto na lestvici 1. SKL/SML
2021/22	Naslov 3. SNL Zahod in uvrstitev članske ekipe v 2. SNL

Prirejeno po NK Brinje Grosuplje (brez datuma) in NZS (brez datuma a).

Brinje Grosuplje je pravno-formalno organizirano kot društvo. V osnovi gre za prostovoljno, samostojno in nepridobitno združenje, ki zajema delovanje na področju tekmovalnega in rekreacijskega nogometa. Klub je član Športne zveze Grosuplje, Medobčinske nogometne zveze Ljubljana ter Nogometne zveze Slovenije. Poslanstvo kluba je vezano; izraža se z delom na področju mladinskega nogometa ter z zagotavljanjem ustreznega okolja za športni in osebnostni razvoj nogometašev. Klub upravlja s svojim žigom in logotipom, ki je prikazan na sliki 3. Nogometni klub Brinje Grosuplje deluje in je organiziran v skladu s statutom, ki je bil posodobljen leta 2018 (Brinje Grosuplje, 2019; Brinje Grosuplje 2020; Brinje Grosuplje, brez datuma).

Slika 3: Logotip NK Brinje Grosuplje



Vir: Brinje Grosuplje (2020).

V klubu redno trenira 17 selekcij in približno 450 nogometašev ter 20 trenerjev. Velik poudarek je na razvoju lastnega kadra. Na t. i. "grassroots" nivoju, kjer je poudarjen razvoj nogometašev (selekcije od U6 – 13), so zaradi velika števila igralcev podvojene ali celo potrojene selekcije (U9B, U11B, U13C, itd.). Vse primarne selekcije (torej selekcije A) nastopajo na najvišjih regionalnih tekmovanjih pod okriljem MNZ Ljubljana. Selekcija starejših dečkov (U15), kadetska selekcija (U17) in mladinska selekcija (U19) nastopajo v najvišjih državnih tekmovanjih. Članska ekipa z začetkom sezone 2022/23 nastopa v 2. Slovenski nogometni ligi (2.SNL), kar je drugi najvišji nivo tekmovanja v Sloveniji. Sodeluje tudi v tekmovanju Pokal Slovenije. ((Brinje Grosuplje, 2019; Brinje Grosuplje 2020; Brinje Grosuplje, brez datuma; NZS, brez datuma a).

Klub ima za izvajanje športne dejavnosti zagotovljeno športno infrastrukturo, ki pa je za nivo tekmovanja skromna in s težavo dosega minimalne standarde, potrebne za nivo tekmovanja. Glavni objekt, kjer je večja in manjša garderoba, garderoba za trenerje in pralnica, si deli s

Strelskim društvom Grosuplje. Poleg nje je prisoten manjši fitnes. Novost ob objektu je 5 kontejnerjev – 3 večji in dva manjša, ki predstavljajo gostujočo garderobo, pisarno in zdravniško sobo. Ob objektu je prisotno glavno igrišče, ki ni ograjeno, ter tribuna, ki je trenutno v procesu prenove, kar je pogoj za doseganje minimalnih standardov nastopanja v 2. SNL. Poleg glavnega igrišča je prisotna še umetna trava z novo montažno tribuno. Za potrebe treningov je v bližini urejena še manjša umetna trava ter atletska steza, v zimskem obdobju pa se uporablja tudi šolska telovadnica in vadbeni centri (Brinje Grosuplje, 2019; Brinje Grosuplje 2020; Brinje Grosuplje, brez datuma).

Največji vir prihodka predstavljajo storitve nogometnega kluba (vadbina, turnirji, odškodnine idr.). Večji del prihodka predstavljajo tudi finančni viri s strani javnih organizacij, kot so Zveza športnih organizacij Grosuplje in NZS. Podoben delež prispevajo tudi sponzorske pogodbe – Grosuplje trenutno podpira 23 različnih partnerjev. Uradni klubski opremljevalec je Errea, ki zagotavlja celotno klubsko opremo, vključno z dresi. Občina pomaga z določenimi sredstvi pri vzdrževanju in prenovi športnega objekta, nima pa urejenega javnega zavoda, ki bi vzdrževal objekt, zato je to v celoti prepuščeno nogometnemu klubu (Zrnec, intervju, 15. 7. 2022).

NK Brinje Grosuplje partnerje promovira s pomočjo transparentov, ki so izobešeni ob igrišču ter z zvočno najavo med dogodki in tekmami. V sezoni 2022/23 je klub zagotovil tudi oglaševanje Javnega zavoda Grosuplje turizem na uradnih dresih članske ekipe na gostujočih tekmah ter Pekarne Pečjak in Gabriel Aluminioma na domačih tekmah. V elektronski obliki klub zagotavlja oglaševanje na svoji spletni strani ter preostalih socialnih medijih (Facebook, Instagram, YouTube), kjer ima Brinje Grosuplje nekaj čez 4.500 sledilcev. Klub zagotavlja spletni prenos vseh tekem članske ekipe v živo na spletnem kanalu YouTube (Zrnec, intervju, 15. 7. 2022).

Predsednik nogometnega kluba ne postavlja omejitve na tekmovalen potencial razvoja nogometnega kluba, sočasno pa verjame, da je klub z uvrstitvijo članske ekipe v 2. SNL v trenutnih okoliščinah dosegel določeno omejitev in bo brez dodatnih finančnih prilivov težka naredil korak naprej. V mlajših selekcijah ostaja želja po čim višjem uvrščanju vseh tekmovalnih selekcij. Potencial za razvoj vseeno ostaja v ostalih, podhranjenih segmentih nogometnega kluba (Zrnec, intervju, 15. 7. 2022).

3 RAZVIJANJE STRATEGIJE NOGOMETNEGA KLUBA BRINJE GROSUPLJE

S predstavitev kluba in njegovega delovanja zaključujemo teoretični del dela. V nadaljevanju sledi analiza in razvoj strategije po modelu, predstavljenem v teoretičnem uvodu. Pri modeliranju nedobičkovnih športnih organizacij se je Brysonov model izkazal kot najbolj primeren in preverjen model za oblikovanje primerne strategije. Čeprav NK Brinje Grosuplje sledi nenačrtovani strategiji ambicioznosti in razvoja, jasne strategije nima zapisane.

Posledično lahko magistrsko delo služi vodstvu pri načrtovanju in odločitvah kot sredstvo, ki bo pomagalo pri uspešnejšem delovanju nogometnega kluba.

Brysonov model je v prvem koraku definiran z začetnim dogovorom. Ker gre za definicijo in oblikovanje strategije v okviru magistrskega dela in ne NK Brinje Grosuplje, smo to poglavje izpustili in začnemo razvoj strategije z naslednjim korakom – opredelitvijo pooblastil javne nedobičkovne organizacije.

3.1 Opredelitev pooblastil javne nedobičkovne organizacije

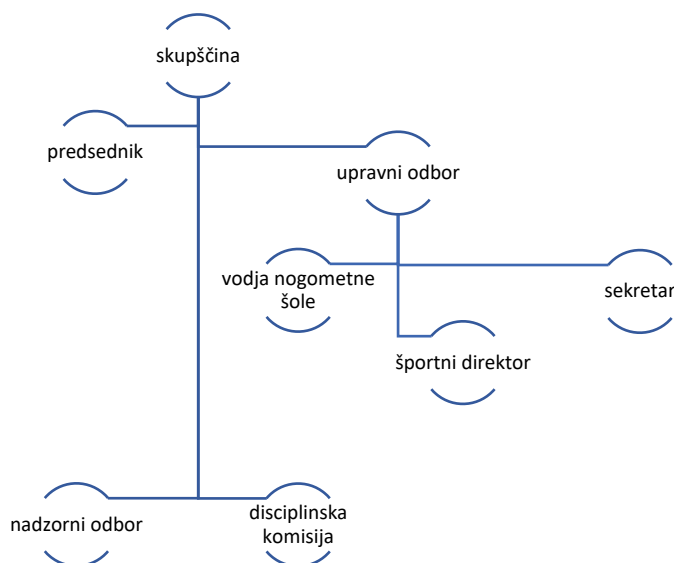
Pooblastila članov Nogometnega kluba Brinje Grosuplje najdemo zapisane v statutu kluba. Delovanje kluba in njegovih organov je javno, spoštovanje klubske ureditve je eden izmed temeljnih pogojev uspešnega društva. Pomembno je, da člani opravljajo zastavljene naloge in dolžnosti ter sledijo skupnim ciljem (Brinje Grosuplje, 2020).

V 20. členu statuta je zapisano, da najvišji organ v klubu predstavlja skupščina, ki jo predstavljajo vsi redni člani. Skupščina zaseda vsaj enkrat letno, v svoji pristojnosti pa odloča o vseh nalogah NK Brinje Grosuplje (Brinje Grosuplje, 2020):

- sklepa o dnevnem redu,
- sprejema, spreminja temeljni akt in druge akte kluba,
- sprejema večletni program kluba,
- sprejema finančni načrt in zaključni račun,
- voli predsednika, podpredsednika, člane upravnega odbora, nadzornega odbora in disciplinske komisije,
- odloča o pritožbah zoper sklepe upravnega odbora, nadzornega odbora in disciplinske komisije,
- odloča o vključevanju in sodelovanju z drugimi, sorodnimi organizacijami,
- odloča o drugih zadevah, ki jih predlagajo organi in člani kluba v skladu z namenom in cilji kluba,
- odloča o nakupu in prodaji nepremičnin,
- sklepa o prenehanju delovanja kluba.

Preostali organi, kot so predsednik kluba, podpredsednik kluba, upravni odbor, nadzorni odbor, disciplinska komisija ter stalne komisije in sveti, so izvoljeni za mandatno obdobje štirih let. Po iztečenem mandatu so lahko kandidati ponovno voljeni v izbrane organe. V klubu lahko delujejo tudi člani, ki imajo posebne zadolžitve: direktor, športni direktor, vodja nogometne šole, sekretar, direktor marketinga, blagajnik, predsedniki komisij in svetov. Njihove pravice in obveznosti se definirajo s pogodbo. O njihovem delovanju in razrešitvi odloča upravni odbor (Brinje Grosuplje, 2020). Na sliki 4 je predstavljen organigram nogometnega kluba.

Slika 4: Organigram organov NK Brinje Grosuplje



Vir: Zrnec (intervju, 15. 7. 2022).

Predsednik zastopa in predstavlja klub pred državnimi in drugimi organizacijami v državi in v tujini. Predsednik kluba je hkrati tudi predsednik upravnega odbora in je odgovoren za delovanje kluba v skladu s temeljnimi akti in pravnim redom Republike Slovenije. Nosi tudi odgovornost za zakonitost poslovanja in s svojim delom odgovarja skupščini. V primeru odsotnosti njegove funkcije in naloge prevzame podpredsednik kluba (Brinje Grosuplje, 2020).

Upravni odbor je izvršilni organ društva, ki opravlja organizacijska, strokovna, tehnična in administrativna dela ter vodi delo kluba med dvema skupščinama. Sestavljen je iz devetih članov (predsednik, podpredsednik, sekretar ter preostalih 6 izvoljenih članov). Člani upravnega odbora izvajajo aktivnosti v skladu s pooblastili, ki jim jih dodeli predsednik. S svojim delom odgovarjajo skupščini. Leta 2022 so bili na redni letni skupščini izvoljeni člani upravnega odbora NK Brinje Grosuplje, ki jih prikazuje tabela 2. Naloge upravnega odbora so definirane s statutom in so sledeče (Brinje Grosuplje, 2020):

- skrbi za izvrševanje programa dela kluba,
- pripravlja predloge aktov kluba,
- pripravlja in predlaga finančni načrt in zaključni račun,
- skrbi za finančno in materialno poslovanje kluba,
- upravlja s premoženjem kluba,
- ustanavlja in ukinja komisije kluba,
- določa višino vadbine in članarine za posamezno leto,
- uresničuje druge naloge, ki izhajajo iz aktov kluba, in naloge, ki mu jih še dodatno naloži skupščina.

Nadzorni odbor svoje naloge izvaja s pregledom poslovanja kluba pred sprejemom zaključnega računa. Nadzoruje izvrševanje sklepov organov kluba in zakonitost delovanja kluba. Nadzor izvaja tudi nad finančnim poslovanjem kluba. S svojim delom odgovarja skupščini in ji pisno poroča. Nadzorni organ šteje tri člane, ki jih izvoli skupščina. Izmed treh članov se na prvi seji izvoli predsednika. Veljaven sklep se sprejme, če zanj glasujeta najmanj dva člana nadzornega odbora. Članu nadzornega odbora funkcija preneha pred potekom mandatnega obdobja z odstopom ali z razrešitvijo (Brinje Grosuplje, 2020).

Tabela 2: Upravni odbor NK Brinje Grosuplje

<i>Funkcija</i>	<i>Član</i>
Predsednik kluba in upravnega odbora	Andraž Zrnec
Podpredsednik kluba in upravnega odbora	Janez Kušlan
Član upravnega odbora	Dejan Ljubenovič
Član upravnega odbora	Jože Saje
Članica upravnega odbora	Barbara Pance
Članica upravnega odbora	Polona Samec

Vir: Zrnec (intervju, 15. 7. 2022).

Tako kot pri nadzornem odboru tudi disciplinsko komisijo sestavljajo trije člani, ki medsebojno izvolijo predsednika. Sestajajo se po potrebi na podlagi pisnih zahtev članov ali organov kluba. Podrobnejši opis načina dela in pristojnosti so zapisane v posebnem pravilniku, ki ga sprejme skupščina. Članstvo v disciplinski komisiji preneha s potekom mandata, z razrešitvijo ali z odstopom člana (Brinje Grosuplje, 2020).

V 34. členu statuta je opisan položaj klubskega sekretarja. Le-ta je odgovoren za delo delovnih teles in pisarne. Sekretarja določi upravni odbor in ta izvaja naloge, ki mu jih dodeli upravni odbor ali predsednik v soglasju z upravnim odborom. Med drugim zagotavlja pogoje za delo skupščine in organov kluba, uresničevanje sklepov, pripravlja gradiva za seje skupščine, upravnega odbora in drugih organov, odgovarja za zakonitost poslovanja v okviru danih pooblastil ter skrbi za javnost dela. Pravice, obveznosti in odgovornosti se dodatno opredelijo v pogodbi. Kot pri ostalih organih preneha njegova funkcija pred iztekom mandata, ob razrešitvi ali z lastnim odstopom (Brinje Grosuplje, 2020).

V klubu sta zelo pomembni tudi dve funkciji, ki odgovarjata neposredno predsedniku ali upravnemu odboru, vendar nista zapisani v statutu kluba. Položaj športnega direktorja in vodja nogometne šole predstavljata operativna organa, ki izvajata strokovne vsebine in operativno delovanje nogometnega kluba na dnevnem nivoju. Tekmovalni pogoji NZS zahtevajo, da ima vsak klub, ki tekmuje na tekmovanjih pod njenim okriljem, na teh položajih ustrezno izobražen in licenciran kader. Podobno kot pri sekretarju so pravice, obveznosti in odgovornosti podrobno opredeljene v pogodbi (Zrnec, intervju, 15. 7. 2022). V tabeli 3 so predstavljeni še vsi člani, ki v klubu nosijo posebne zadolžitve.

Na podlagi analize statuta društva lahko sklepamo tudi o odgovornosti organov oz. posameznikov pri izvrševanju klubske strategije. V primerjavi s klasičnimi podjetji, kjer vlogo odgovornosti izvrševanja strategije prevzema direktor, je v nevladnih organizacijah ta vloga velikokrat razdrobljena med več posameznikov. Področje managementa nogometnega kluba prevzema športni direktor kluba, področje športne učinkovitosti in uspeha vodja nogometne šole in trener članske ekipe, področje tržne učinkovitosti pa upravni odbor na čelu s predsednikom.

Tabela 3: Člani NK Brinje Grosuplje s posebnimi zadolžitvami

<i>Funkcija</i>	<i>Član</i>
Športni direktor kluba	Tine Zupan
Vodja nogometne šole, trener članske ekipe	Goran Marković
Sekretar	Borut Kolarič

Vir: Zrnec (intervju, 15. 7. 2022).

Pri prepoznavanju osnovnega obstoja nedobičkovne organizacije je potrebno razumeti njeno poslanstvo in vizijo. Poslanstvo organizacije definira namen obstoja organizacije, opredeli način obnašanja članov kluba in opredeli unikatne vrednote organizacije. V grobem poslanstvo določa, kaj organizacija "je" in kaj "počne". Predstavlja normativne in komunikacijske temelje ter opredeli okvirje za kolektivno doseganje ciljev organizacije. Z jasno definicijo poslanstva se vsi člani zavedajo in razumejo smernice organizacije (Martin, Cowburn & Intosh, 2017).

Na drugi strani predstavlja vizija sliko, kaj organizacije želi postati – 5, 10 ali 15 let v prihodnosti. Čeprav gre velikokrat za abstrakten pojem, mora biti predstavljena slika konkretna in mora predstavljati jasno sliko željenega stanja organizacije. Vizija predstavlja temelj za oblikovanje strategije in strateških aktivnosti. S tem poenoti okvirje razmišljanja in oblikuje sliko abstraktne prihodnosti. Namen vizije je motivirati zaposlene in deležnike, da premikajo meje pri zasledovanju poslanstva športne organizacije (Niven, 2008).

Klub ima zapisano in definirano poslanstvo. Kot je zapisano pri opisu kluba, je bilo področje delovanja vselej povezano z nogometnimi dejavnostmi mladih ter ustvarjanjem primerne okolja za njihov razvoj. Zasledimo lahko tudi jasno vizijo, kjer zasledujejo ustvarjanje vrhunškega znanja in procesov v nogometu preko dobre organiziranosti, inovativnosti ter s pomočjo vrhunskih strokovnjakov ustvarijo kvalitetno okolje za razvoj. Dolgoročno klub zanima razvoj nogometne dejavnosti v Grosuplju. Opis poslanstva in vizije kluba zajemata bistvo obstoja nogometnega kluba in njegove slike v prihodnosti, vendar nista brez pomanjkljivosti. Pri viziji je potrebno konkretizirati določene pojme. Podroben zapis, analiza in posodobitev poslanstva ter vizije bodo potekali v poglavju *"Opredelitev poslanstva, vizije in strateških ciljev"*.

3.2 Analiza zunanjega okolja

Analiza zunanjega okolja je sestavljena iz treh kriterijev. Najprej opravimo analizo tendenc v širšem okolju organizacije z uporabo analize PEST. Le-ta predstavlja analizo političnih, ekonomskih, socio-kulturnih in tehnoloških podokolij (obstajajo tudi dodatna podokolja), v katerih se organizacija nahaja. Zaradi obširnosti podokolij so v magistrskem delu izbrana le podokolja, za katere lahko z gotovostjo trdimo, da v največji meri vplivajo na delovanje nogometnega kluba. Analizi zunanjega okolja sledi analiza uporabnikov, kjer se osredotočamo na porabnike znotraj lokalnega okolja kluba s pomočjo demografskih podatkov. Na koncu opravimo še analizo konkurenčnih in partnerskih organizacij v omenjenem okolju. Na omenjen način sledi analiza širšega in ožjega okolja Nogometnega kluba Brinje Grosuplje.

3.2.1 Analiza tendenc v širšem okolju

Pri analizi PEST so izbrana štiri najpomembnejša podokolja:

- gospodarsko,
- demografsko,
- socio-kulturno,
- tehnološko podokolje.

Analiza omenjenih podokolij poteka s podatki, pridobljenimi s spletne strani občine Grosuplje, Območno obrtno-podjetniške zbornice Grosuplje, spletne strani Statističnega urada Republike Slovenije (SURS) in preostalih relevantnih dokumentov.

3.2.1.1 Gospodarsko podokolje

Pri analizi gospodarskega podokolja se bomo zanašali na podatke Območno obrtno-podjetniške zbornice Grosuplje, ki je oktobra 2021 izdala analizo gospodarstva na območju Grosuplja. Podatki so sicer vezani na štiriletno obdobje med 2017 in 2020, vendar po pogovoru s predstavniki zbornice analiza novjših podatkov ne obstaja. Ocenimo lahko, da je pandemija Covid-19 v določeni meri vplivala na gospodarstvo, vendar se je le-to v letu 2022 v določeni meri ponovno postavilo na podoben nivo kot pred pandemijo.

V občini Grosuplje je v letu 2020 delovalo 2.020 poslovnih subjektov ter 5.149 zaposlenih, ki so skupno ustvarili 799.453.278 € prihodkov ter 29.617.611 € čistega dobička. Izmed 2020 poslovnih subjektov je približno 1.232 samostojnih podjetnikov, ki so ustvarili približno 75,5 milijonov evrov prihodkov ter 3,3 milijona dobička. Preostali del poslovnih subjektov tvori 778 gospodarskih združb, ki so ustvarile približno 724 milijonov prihodkov ter 26,5 milijonov dobička. Celotni prihodki so nekoliko nižji kot v letu 2019, in sicer za 2,1 %. Podobno velja za dobiček, ki je v letu 2020 nižji za 16,4 % kot v predhodnem letu (Bajt, 2021).

Največja podjetja v občini Grosuplje poslujejo z večmilijonskimi prihodki in dobički. V tabeli 4 so predstavljena podjetja z največjimi prihodki in največjimi dobički v letu 2020 (Bajt, 2021).

Za NK Brinje Grosuplje so predstavljeni poslovni subjekti potencialne partnerske organizacije in sponzorska sredstva. Nižanje prihodkov v letu 2020 v primerjavi s prejšnjim letom je zelo verjetno posledica večmesečnih zapiranj in prekinitev poslovnih dejavnosti. Dobiček v tem času kaže, da so izbrani poslovni subjekti uspeli uspešno znižati stroške glede na upad prihodkov. Nevarnost nižanja prihodkov in dobičkov predstavlja tudi izgubo potencialnih sponzorstev omenjenih podjetij. Priložnost mora nogometni klub iskati v lokalnih podjetjih, ki želijo prispevati za blaginjo lokalnega okolja. Trenutni prispevek iz zasebnih virov nogometnega kluba znaša le približno 12,5 % celotnega letnega proračuna.

Tabela 4: Prikaz poslovnih subjektov z najvišjimi prihodki in dobički v letu 2020

Prihodki		
Podjetje	Celotni prihodki poslovanja 2020 (MIO EUR)	Celotni prihodki poslovanja v 2019 (MIO EUR)
Logo energija d. o. o.	56,8	66,5
Belimed d. o. o.	39,9	39,9
Don don d. o. o.	31,0	37,1
Milšped d. o. o.	29,5	29,5
Kastelec Lado s. p.	27,5	34,5
Dobiček		
Podjetje	Celoten dobiček 2020 (MIO EUR)	Celoten dobiček 2019 (MIO EUR)
Adles d. o. o.	4,0	3,6
Logo energija d. o. o.	2,7	2,1
Gabriel Aluminium, d. o. o.	2,5	2,6
Transport Finec d. o. o.	1,6	1,6
Belimed d. o. o.	1,4	1,4

Prirejeno po Bajt (2021).

Pomemben dejavnik pri organizaciji kluba je tudi stopnja brezposelnosti. Povprečna stopnja registrirane brezposelnosti pada in je v Grosuplju vselej nižja od slovenskega povprečja (Bajt, 2021). Podatke o brezposelnosti prikazuje tabela 5.

NK Brinje Grosuplje nima generalnega sponzorja, ki bi s finančnimi sredstvi pokrival stroške nogometnega kluba. Ima pa sklenjeno sodelovanje z določenimi partnerskimi organizacijami, ki jih deli v tri skupine:

- glavni sponzorji: Gabriel Aluminium d. o. o., Zavod za turizem Grosuplje, občina Grosuplje, Pekarna Pečjak, Slovenske železnice, T2, Energetika Ljubljana, GH Holding ter CGP;

- manjši sponzorji: Vzajemna zavarovalnica, Merkur zavarovalnica, Plesko Cars, Errea, Zrim-ko, Pekarna Grosuplje, Zavarovalnica Triglav, Prevozništvo Steklačič, Pizzerija Kovačija, Mobystyle, Mesarstvo Blatnik, Marex, Harvest;
- občasni donatorji: Rozzman, Harfa, Iztoknet.

Tabela 5: Stopnja registrirane brezposelnosti

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Občina Grosuplje	8,2 %	7,1 %	6,5 %	6,9 %	6,1 %	4,7 %
Slovenija	9,5 %	8,7 %	8,7 %	8,7 %	7,3 %	6,1 %

Prirejeno po Bajt (2021).

Na število in kvaliteto sponzorskih pogodb veliko vpliva rezultat športne organizacije in njen status v lokalnem okolju. Nogomet je po zanimivosti za športnike na drugem mestu. Prehiteva ga le košarka (Kolar, Bednarik & Kolenc, 2010). NK Brinje Grosuplje ima veliko število sponzorskih partnerjev, vendar je skupen prispevek vseh precej skromen. Atraktivnost nogometa in možnost trženja preko televizijskih kanalov je priložnost za potencialne sponzorje. Klubu dodatna finančna sredstva omogočajo, da kvalitetnejše izpolnjuje svoje poslanstvo in lažje dosega svojo vizijo. Za lažjo komunikacijo in sodelovanje bi bilo za klub smiselno tudi oblikovanje trženjske strategije.

3.2.1.2 Socio-kulturno podokolje

V socio-kulturnem podokolju se osredotočamo na kulturne lastnosti okolja organizacije. Poudarek je na načinu življenja, ki so ga prebivalci občine živeli v preteklosti, njihovih običajih in navadah ter morebitnih trendih, ki so se prenesli v bolj moderen način življenja.

Občina Grosuplje je velika 134 km², izvor občine pa sega v 12. stoletje, ko je prvič zapisano ime "Grosuplje". V času rimskega imperija je bila ob severnem delu občine speljana pomembna cesta rimskega imperija. V srednjem veku se je znotraj področja trenutne občine Grosuplje razvilo kmetijstvo (osnovna gospodarska panoga Grosuplja) in določene utrdbe, ki pa so bile šibke in preslabo organizirane, da bi zagotovile varnost pred turškimi napadi, zato so ljudje veliko časa preživeli v pomanjkanju (Občina Grosuplje, brez datuma a).

V 19. stoletju se je v Grosuplju razvilo pomembno cestno in železniško križišče, ki je povezovalo Ljubljano z dolino Krke in s Kočevskim poljem. Železniška proga je ponudila možnost hitrega razvoja, s tem pa tudi trgovine, ki je prodajala tovorjeno blago in presežke okoliških kmetov. Prebivalci Grosuplja so se večinoma preživljali s kmetijstvom, tovarništvom ter obrtniškimi dejavnostmi. Po drugi svetovni vojni je kmetijstvo počasi začelo izginjati, gospodarstvo pa se je širilo predvsem v privatnem sektorju gospodarstva (Občina Grosuplje, brez datuma a).

NK Brinje Grosuplje je nogometni klub, ki je leta 2003 nastal na mestu propadlega GPG Grosuplje, s katerim ne deli skupne zgodovine. Posledično nogometni klub nima dolge tradicije, iz katere lahko črpa svoje vrednote, ampak lahko izhaja le iz sodobne oz. moderne zgodovine. Odnos z navijači in ustvarjanje nogometne kulture se v Občini Grosuplje šele pričinja. Kljub temu mora klub izhajati iz zgodovine mesta, ki ga zaznamuje zgodovina kmetijstva in pomanjkanja, vse to ob upoštevanju trenutnih gospodarskih razmer v občini, kjer prevladuje večje število zasebnih gospodarskih podjetij. Zagotavljanje pripadnosti je eden izmed ciljev, ki jih želijo doseči v klubu. Temelj te pripadnosti izhaja iz zagotavljanja najboljših storitev na igrišču in vpeljevanju inovativnosti in novosti v obstoječo nogometno strukturo.

V občini Grosuplje med 150 javnimi društvi drugi največji delež predstavlja 44 športnih društev (29,3 %). Največji delež zavzemajo društva, ki nimajo jasne klasifikacije in zajemajo širši spekter delovanja, od socialne pomoči, lovskih združenj, do študentskih klubov (32,6 %). Preostali delež predstavljajo še gasilska (12,6 %) in kulturna (18 %) društva (Občina Grosuplje, brez datuma b).

V Grosuplju se poleg nogometa pojavljajo tudi druge športne dejavnosti, ki predstavljajo določeno konkurenco, predvsem pri pridobivanju finančnih sredstev s strani sponzorjev ali občine. Nogomet v Grosuplju trenutno predstavlja najbolj popularen tekmovalni šport. Nogometni klub je finančno in rezultatsko gledano najbolj uspešen športni klub v občini, hkrati pa premore največje število aktivnih športnikov. To pa ne zagotavlja pridobivanja sponzorjev na letni ravni, ampak mora klub kljub temu v sponzorska partnerstva pristopiti strateško in z jasno vizijo.

Na podlagi raziskave, ki jo je opravila UEFA pod okriljem NZS, je nogomet za kolesarstvom druga najpopularnejša športna dejavnost otrok v Sloveniji. Kljub temu pa ostaja najljubši šport, kar se tiče sledenja in spremljanja na domačih TV-zaslonih (Plank, 2020).

Popularnost nogometa omogoča veliko bazo privržencev, ki se želijo udeleževati v njihovem najljubšem športu. NK Brinje Grosuplje želi povečati število aktivnih otrok, vendar je omejen s prostorskimi kapacitetami. Trenutno vključuje več kot 450 otrok, zato so možnosti razširitve zelo omejene. V občini predstavljata največjega konkurenta za bazo otrok košarkarski in rokometni klub, vendar v lokalni podpori ne dosegata stopnje popularnosti nogometnega kluba. Zadnji uspehi nogometnih selekcij pa so Brinje naredili še bolj privlačen za mlade športnike. Z uvrstitvijo v 2. SNL je nogometni klub izpostavljen tudi televizijskim in spletnim prenosom, ki omogočajo dostopnost grosupeljskega nogometa širši javnosti. Na drugi strani prenosi omogočajo potencialnim sponzorjem tudi dodatno platformo za oglaševanje.

3.2.1.3 Tehnološko podokolje

Tekmovanje v državnih prvenstvih NZS zahteva sledenje in spoštovanje tehničnih in preostalih zahtev tekmovanja. Članska ekipa NK Brinje Grosuplje bo v sezoni 2022/23 nastopala v 2. SNL. NZS vsako leto pripravi in posodobi dokumente, kot so Tekmovalni pravilnik, Sklepi za tekmovanje v organizaciji NZS v članski kategoriji ter Pravila igre. Poleg spremljanja tehničnih

dokumentov je potrebno za priigrano ligo pridobiti licenco NZS, ki jo podeljuje Komisija za licenciranje. Licenco prejmejo tisti klubi, ki izpolnjujejo pogoje lige, v kateri nastopajo. Pravilnik o licenciranju zajema športni, infrastrukturni, kadrovski in administrativni, pravni ter finančni kriterij (NZS, brez datuma c). Podobno velja tudi za mladinske ekipe, ki nastopajo pod okriljem NZS ali MNZ Ljubljana.

Glede na rang tekmovanja mora klub izpolnjevati različne zahteve, definirane pri vsakem kriteriju. Tehnične vsebine zajema infrastrukturni kriterij, ki je za tekmovanje 2. SNL zelo jasno definiran. Nogometni klub oz. organizator mora izpolniti pogoje, ki so predstavljeni v tabeli 6.

Spremembe v tehnološkem področju nogometa so vezane v veliki meri na nogomet na evropski ravni tekmovanja. Ena izmed novjših pridobitev je t. i. Video Assistant Referee (v nadaljevanju VAR), ki sodnikom ponuja video podporo pri ključnih odločitvah med tekmo. Podobno pomoč ponuja tudi Goal Line Technology ali Goal Decision System, ki oceni, kdaj je žoga v celoti prečkala golovo črto ter sodnikom ponuja pomoč pri dosojanju zadetka. Pri spremljanju dogodkov na igrišču so v žoge in nogometne čevlje – kopačke – implementirani tudi čipi, ki analistom nosijo vrsto različnih tekaških podatkov. Podobne podatke ponujajo tudi jopiči, opremljeni z GPS sistemi, ki analizirajo vrsto gibanja igralcev. Moderne spremembe prinašajo zmanjšanje faktorja človeške napake ter hitro in natančno analizo situacij in dogajanja na igrišču. S sezono 2021/2022 je VAR prisoten tudi na tekmah Prve lige Telekom Slovenije, vendar zaradi infrastrukturnih razmer ni v optimalni uporabi. Ostala orodja za analizo so domena kluba, vendar že vsi uporabljajo različne GPS sisteme.

Sodoben nogomet nosi tudi vrsto analiz športne uspešnosti. V namen tega zveze sklepajo pogodbe s podjetji, ki na podlagi video analiz opravijo statistične analize dogajanja na tekmah. V Sloveniji je najbolj znano podjetje, ki se ukvarja s tem področjem analize, InStat. Podjetje ima z NZS sklenjeno pogodbo in s svojimi analizami zajema tekmovanja 1. SNL, 2. SNL, 1. SML in 1. SKL.

Grosuplje kot člani 2. SNL, 1. SML in 1. SKL prejema InStat analize. Kot prvi so v Sloveniji uporabljali samostojni sistem kamer VEO, ki ne potrebuje snemalca, ampak samostojno sledi poteku igre. GPS sistema v klubu nimajo. Nogometni klub je trenutno v procesu renovacije infrastrukturnih pogojev, ki pa bodo, kljub renovaciji, izpolnjevali le minimalne zahteve nastopanja v 2. SNL. V smislu modernega razvoja in zagotavljanja storitev, ki trenutno predstavljajo zanimive izkušnje, jim Nogometni klub Brinje Grosuplje le stežka sledi. Posledično težko zagotavlja navijačem dodano vrednost ali udobje ob ogledu tekme.

Tabela 6: Tekmovalni pogoji za nastopanje v 2. SNL

A	Štadion za NZS klubska tekmovanja • Prosilec za licenco je lastnik objekta ali ima sklenjeno pisno pogodbo o uporabi objekta za svoje potrebe. • Igrišče mora biti na področju Republike Slovenije, na območju matične medobčinske zveze prosilca za licenco in mora izpolnjevati vse minimalne pogoje, določene v pravilniku UEFA in NZS.
B	Objekti za treniranje • Prosilec za licenco je lastnik objektov. • Prosilec ima sklenjeno pisno pogodbo o uporabi objektov za svoje potrebe ob upoštevanju mladinskega razvojnega programa.
C	Potrdilo o ustreznosti objekta • V 2. SNL je veljavnost potrdila največ za tri leta.
D	Varnostni in evakuacijski načrt • Pripravljen je na podlagi veljavne zakonodaje ter pravilnikov in predpisov NZS, UEFA in FIFA. • Evakuacijski načrt v nujnih primerih zagotavlja varno izpraznjenje objekta v najkrajšem možnem času.
E	Varovan dostop • Zagotavlja vsem udeležencem tekme varen dostop s parkirišča do garderob ter iz garderob do igralne površine in obratno.
F	Prostor za prvo pomoč • Za potrebe prve pomoči igralcem, strokovnemu osebju in gledalcem. • Lahko dostopen in jasno označen, dobro osvetljen in ogrevan ter ustrezno opremljen (omarica za prvo pomoč, medicinska miza, nosila za prenos poškodovanih igralcev, defibrilator itd.).
G	Hišni red • Vidno izobešen, pripravljen na podlagi veljavne zakonodaje ter pravilnikov in predpisov NZS, UEFA in FIFA.
H	Minimalna kapaciteta za gledalce in VIP tribuna • Skupna kapaciteta (min.) – 500 • Individualna sedišča (min) – 300 • Betonska tribuna, lesene klopi ali urejena stojišča – 200
I	Tribuna za gledalce • Mora biti v dobrem stanju, brez prostoletčega materiala. • Tribune morajo biti deljive na več sektorjev z ustreznimi ograjami ali varnostnimi ukrepi za ločevanje gledalcev.

se nadaljuje

Tabela 5: Tekmovalni pogoji za nastopanje v 2. SNL (nad.)

J	Pokrita VIP tribuna Štadion mora imeti pokrita individualna VIP sedišča – 15
K	Prostor za osebe s posebnimi potrebami in njihove spremljevalce - Prostor mora biti označen in lahko dostopen ter mora omogočiti jasen in neoviran pogled na igrišče. - Minimalno dva prostora.
L	Sanitarije za gledalce - Minimalno dve straniščni školjki in tri pisoarje za moške ter eno straniščno školjko za ženske. - V primeru večjega števila gledalcev od minimalne kapacitete mora biti zagotovljeno sorazmerno večje število sanitarij. - Za gledalce s posebnimi potrebami mora biti na voljo za vsakih 15 eno prilagojeno stranišče.
M	Velikost igralne površine in nogometna vrata 100– 105m dolžine ter 64–68 m širine. - Naravna trava, hibrid ali umetna trava, ki mora biti ravna, v dobrem stanju, primerna za igranje skozi celotno leto in zelene barve. - Nogometna vrata morajo biti narejena in postavljena v skladu z IFAB-FIFA pravili nogometne igre.
N	Travnati rob za ogrevanje rezervnih igralcev - Najmanj 1,5 m za igralno površino brez atletske steze. - Biti mora ob vzdolžni črti za prvim pomočnikom.
O	Oddaljenost igrišča od ograj in drugih ovir - Vzdolžne črte igralne površine od ograj ali drugih ovir – najmanj 3 m. - Prečne črte igralne površine od ograj ali drugih ovir – najmanj 3 m.
P	Površine in objekti za treniranje - Registrirano pomožno igrišče – najmanj 95 x 50 m in vadbena površina – najmanj 30 x 20 m. - Registrirano glavno nogometno igrišče z umetno travo, v dobrem stanju.
R	Garderobni prostori Dve garderobi v velikosti najmanj 25 m² in dve garderobi v velikosti najmanj 15 m².
S	Kopalnice in sanitarije - V vsaki garderobi najmanj pet tušev in sanitarije, ki morajo biti dostopne neposredno iz garderobe. - Kapaciteta bojlerja za vodo na posamezno kopalnico – najmanj 300 l.
T	Masažna miza, hladilnik in tabla za taktična navodila V garderobah obeh ekip mora biti prisotna masažna miza, tudi hladilnik in tabla za taktična navodila.

se nadaljuje

Tabela 6: Tekmovalni pogoji za nastopanje v 2. SNL (nad.)

U	Garderoba, kopalnica in sanitarije - Sodniki morajo imeti na voljo garderobo v velikosti najmanj 10 m² (ne vključuje kopalnic in sanitarij). - Zadostno število sedišč, obešalnikov, pisalna miza, ena prha, eno stranišče s školjko (dostopno neposredno iz garderobe).
V	Ogrevanje in druga opremljenost prostorov Dobra osvetljenost, prezračenost in ogrevanost prostorov.
Z	Pisarna za delegata Poseben prostor, namenjen delegatu in kontrolorju sojenja, opremljen z mizo, vsaj tremi stoli, ustrezno računalniško opremo ter fotokopirnim strojem.
X	Mesto za snemanje tekem - Glavna ploščad za kamere. - Dodatna ploščad za kamere.
AA	Klopi za rezervne igralce in strokovno vodstvo Dve ločeni pokriti klopi za vsako moštvo s trinajstimi individualnimi sedeži ali klop v dolžini najmanj sedmih metrov.
AB	Soba za doping kontrolo Soba za doping kontrolo mora biti lahko dostopna, v bližini garderob ter s preostalo ustrezno opremo.
AC	Parkirišča Zagotoviti jih je treba za vozila obeh moštev, strokovno osebje in uradne osebe, za intervencijska vozila.
AD	Ozvočenje in semafor Primerno ozvočenje in semafor za objavo rezultatov.
AE	Drogovi za zastave Najmanj pet drogov za zastave.

Prirejeno po NZS (brez datuma c).

3.2.1.4 Demografsko podokolje

Obseg in struktura potencialnih uporabnikov storitev NK Brinje Grosuplje izvira iz demografskega podokolja. S 1. 7. 2021 v občini Grosuplje prebiva 21.279 prebivalcev in po številu prebivalstva je 17. največje mesto v Sloveniji. Naravni prirast je v letu 2021 znašal 0,4, selitveni prirast pa -2,4, kar kaže na to, da se je iz občine izselilo več ljudi, kot se jih je vanjo preselilo. Za primerjavo je povprečni selitveni prirast v Sloveniji v letu 2021 znašal 1,2. Povprečna starost prebivalcev v Grosuplju je v letu 2021 znašala 40,4, kar je nižje od slovenskega povprečja, ki znaša 43,8. Nižji je tudi indeks staranja, ki nakazuje, da se prebivalci občine Grosuplje počasneje starajo v primerjavi s preostalimi deli Slovenije. V tabeli 7 so prikazani določeni kazalniki, vezani na prebivalstvo občine Grosuplje v zadnjih treh letih.

Delež najmlajših prebivalcev predstavlja nove uporabnike oz. nove nogometaše. Večji kot je delež prebivalstva, starega med 0 in 14 let, večja je potencialna baza novih športnikov. Največji

delež prebivalstva predstavljajo prebivalci stari med 15 in 64 let, ki ne predstavljajo več novih uporabnikov, ampak aktivne tekmovalne športnike in podpornike kluba. Težko si predstavljamo, da bo klub pridobil nove podpornike, saj je te potrebno vzgajati in razvijati skozi večletno obdobje. Indeks staranja nam kaže razmerje med osebami, starimi 65 ali več, ter osebami, mlajšimi od 15 let. V Občini Grosuplje je indeks precej nižji kot v Sloveniji, kar je redkost v Sloveniji, in kaže, da v občini obstaja potencial za razvoj športnikov in podpornikov.

Tabela 7: Prebivalstvo občini Grosuplje 2019-2021

<i>Podatki prebivalstva v Občini Grosuplje</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>
Število prebivalcev (1. julij)	21.265	21.406	21.279
Delež prebivalcev, starih od 0 do 14 let	18,1	18,0	18,0
Delež prebivalcev, starih od 15 do 64 let	66,1	65,9	65,5
Indeks staranja (1. julij)	88,9	91,2	94,8

Prirejeno po SURS (brez datuma).

Tabela 8 prikazuje skupni prirast občini Grosuplje med leti 2019 in 2021. V letu 2019 je bil skupni prirast 14,2, kar nakazuje, da je naraščal na vseh področjih (naravni in selitveni prirast). V naslednjih dveh letih je upadel, v letu 2021 pa je celo negativen, kar pomeni, da v občini živi manj prebivalcev kot v preteklih letih. Upad v prirastu je mogoče pojasniti z epidemijo koronavirusa, ki je v veliki meri spremenil način življenja za obdobje dveh let. Negativen trend manjšanja števila prebivalstva pomeni tudi manjšanje bazena potencialnih uporabnikov.

Tabela 8: Skupni prirast prebivalstva občine Grosuplje 2019–2021

<i>Podatki prebivalstva v občini Grosuplje</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>
Naravni prirast	71	-5	8
Skupni prirast	302	75	-64
Naravni prirast (na 1.000 prebivalcev)	3,3	-0,2	0,4
Skupni selitveni prirast (na 1.000 prebivalcev)	10,9	3,7	-2,4
Skupni prirast (na 1.000 prebivalcev)	14,2	3,5	-2,0

Prirejeno po SURS (brez datuma).

V tabeli 9 lahko vidimo število otrok, ki obiskujejo vrtce in osnovne šole v občini Grosuplje. Grosuplje premore 17 vrtcev, ki jih obiskuje 963 otrok. V občini deluje tudi 8 osnovnih šol, ki jih je v šolskem letu 2020/2021 obiskovalo 2321 otrok. Število otrok v vrtcih je v letu 2021 rahlo upadlo, vendar se število otrok v osnovni in srednji šoli konstantno povečuje že nekaj let. Prav predšolski in osnovnošolski otroci predstavljajo glavnino vadečih v nogometni šoli, zato povečevanje števila šol in vrtcev veča tudi potencialni bazen kluba. Javne ustanove predstavljajo tudi potencialno infrastrukturo za izvajanje dodatnih ali bolj rekreativnih programov za najmlajše. Velik primanjkljaj v Občini Grosuplje je pomanjkanje srednješolskih

ustanov in dijaških domov. S potencialnim sodelovanjem nogometnega kluba in omenjenih ustanov bi bila mogoča tudi rekrutacija bolj nadarjenih nogometašev iz oddaljenejših krajev Slovenije.

Tabela 9: Število otrok v občini Grosuplje 2019–2021

<i>Otroci v Občini Grosuplje</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>
Število otrok v vrtcih	991	993	963
Število učencev v osnovnih šolah	2257	2291	2321
Število dijakov	824	840	903
Število učencev, dijakov in študentov (skupaj)	3.884	3.987	4.096

Prirejeno po SURS (brez datuma).

Iz tabele 10 lahko razberemo status delovne aktivnosti v občini Grosuplje med leti 2019 in 2021. Stopnja delovne aktivnosti je nekoliko višja od povprečne v Sloveniji, kar nakazuje, da je zaposlenih več oseb kot drugje v Sloveniji. Pri povprečni plači (bruto in neto) je le-ta nižja od povprečne slovenske plače za približno 13 %. Število brezposelnih je v obdobju karantene in omejitev kot posledice omejevanja širjenja koronavirusa naraslo, vendar je v letu 2021 ponovno nakazalo pozitiven trend upada števila brezposelnih. Podatki so pomembni pri postavljanju višine vadvine in pri oblikovanju programov za otroke.

Tabela 6: Delovna aktivnost zaposlenih v občini Grosuplje.

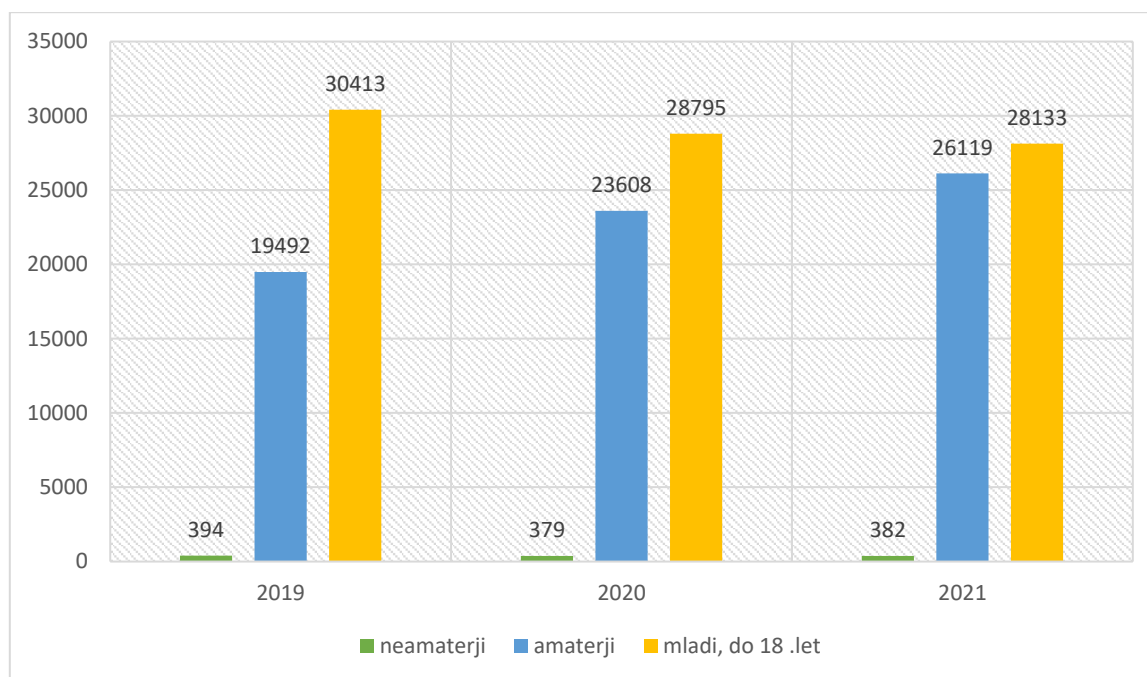
<i>Zaposleni v Občini Grosuplje</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>
Povprečna plača (bruto znesek v €)	1.570	1.642	1.743
Povprečna plača (neto znesek v €)	1.029	1.086	1.141
Število zaposlenih prebivalcev	9.895	9.817	9.792
Stopnja delovne aktivnosti (%)	70,6	69,9	70,3
Število brezposelnih	652	762	568

Prirejeno po SURS (brez datuma).

3.2.2 Analiza uporabnikov – strank

NZS vsako leto izda letno poročilo, kjer prikazujejo razvoj nogometa v Sloveniji. Pretekla leta so nakazovala razvoj v smeri popularizacije šport, vendar se je to v zadnjih dveh letih spremenilo. Jasnost in preglednost podatkov je glavni razlog, da se v naslednjem poglavju opiramo na podatke njihovega letnega poročila, kar prikazuje slika 5.

Slika 5: Število in status registriranih igralcev v Sloveniji



Prirejeno po NZS (brez datuma b).

Glavni produkt nogometa so nedvomno njegovi igralci. Število igralcev v vseh treh kategorijah je do leta 2019 konstantno naraščalo. V letu 2020 se je število neamaterjev (ali profesionalcev) zmanjšalo, kar lahko razložimo z racionalizacijo sredstev in znižanjem stroškov nogometnih klubov. S pandemijo lahko razložimo tudi upad mlajših od 18 let. Nezmožnost treniranja in tekmovanja je nedvomno vplivala na interes udeleževanja v nogometu omenjene skupine. Kot že v preteklih letih se je tudi v zadnjih treh število amaterjev zelo zvišalo. Tudi v številu klubov lahko opazimo manjši upad, kar je seveda povezano s številom mlajših igralcev. Pozitiven trend, predstavljen v tabeli 11, prikazuje porast števila trenerjev, iz česar lahko sklepamo, da posamezne selekcije vodi večje število trenerjev, kar omogoča bolj natančen in strokoven proces dela.

Tabela 11: Status klubov v Sloveniji

<i>Nogomet v Sloveniji</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>
Število klubov	274	269	265
Število ekip	1.486	1.493	1.453
Število trenerjev	1.565	1.580	1.690

Prirejeno po NZS (brez datuma b).

Ne glede na trende v slovenskem nogometu je v NK Brinje mogoče opaziti porast števila registriranih nogometašev. Izpostaviti je potrebno delo krožkov na šolah, kjer je na vsaki šoli po pouku organizirana nogometna vadba, vendar vadeči niso registrirani kot člani kluba, razen v primeru, ko se odločijo za nogometne treninge izven šole. Nogometne krožke na osmih

osnovnih šolah obiskuje približno 300 otrok. Skupno število registriranih nogometašev v nogometnem klubu je približno 400, kar ne vključuje dveh (veterani in ženska skupina) rekreativnih skupin. Trenutno število vpisanih otrok in natančni podatki o številu članov po selekcijah v sezoni 2022/23 (Zrnec, intervju, 15. 7. 2022) je predstavljeno v tabeli 12. Podatkov za leto 2019 klub nima zabeleženih.

Tabela 7: Prikaz registriranih nogometašev v NK Brinje Grosuplje, sezona 2022/23

<i>Selekcije v Brinje Grosuplje</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>
U6	18	32
U7	30	24
U8	20	41
U9	32	28
U10/11 B	34	27
U10	16	21
U11	18	21
U12	18	20
U13	16	14
U13 C	28	38
U14	19	20
U15	18	19
U15 C	32	26
U17	25	30
U19	18	18
U23	28	27
veterani	25	25
ženska rekreativna skupina	20	23
SKUPAJ	415	454

Vir: Zrnec (intervju, 15. 7. 2022).

Vidimo lahko, da je število otrok precej zrastle, kar nakazuje pozitiven trend. Omeniti velja, da v podatke še niso všteti t. i. "septembrski otroci", ki se v klub včlanijo ob začetku šolskega leta. Če primerjamo podatke z lanskim vpisom, lahko opazimo, da se je letošnji september vpisalo približno 30 novih otrok.

3.2.3 Analiza morebitnih partnerskih organizacij in konkurence

Partnerske organizacije predstavljajo kompatibilnega partnerja, ki spodbujajo prepoznavnost organizacije in pomagajo pri ustvarjanju pozitivnega odnosa z uporabniki. Pri konkurenčnih organizacijah se osredotočamo na organizacije, ki črpajo isti vir financiranja športnikov in podpornikov. Le-te morajo biti tudi v določenih kazalnikih primerljive z NK Brinje Grosuplje. Pri analizi partnerskih in konkurenčnih organizacij smo se osredotočili na podatke o

financiranju Zveze športnih organizacij Grosuplje, NZS ter spletnega portala Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (v nadaljevanju AJPES). Za podrobne podatke se bomo osredotočili na spletne strani izbranih športnih organizacij.

3.2.3.1 Analiza potencialnih partnerskih organizacij

NK Brinje Grosuplje sodeluje z okoliškimi nogometnimi klubi, ki igrajo na nižjih nivojih tekmovanja, to so NK Ivančna Gorica, Krim, Trebnje, Slovan, Svoboda in Vrhnika. Sodelovanje zajema različne stopnje, v večini pa se nanaša na izmenjavo talentiranih igralcev različnih selekcij ter vabila in sodelovanje na prijateljskih tekmah in turnirjih. Partnerski odnos z NK Ivančna Gorica je še bolj prepleten, saj NK Brinje pomaga pri zagotavljanju zadostnega števila igralcev v različnih selekcijah. V pretekli sezoni je ena selekcija celo v celoti nastopala pod imenom kluba iz Ivančne Gorice (Zrnec, intervju, 15. 7. 2022).

Preostale partnerske organizacije imajo z NK Brinje Grosuplje skupne cilje in pomagajo klubu dosegati zastavljene cilje z zagotavljanjem virov in sredstev, ki smo jih že omenili v poglavju "Gospodarsko podokolje".

3.2.3.2 Analiza konkurence

Pri analizi konkurence se osredotočamo na športne klube, ki so geografsko blizu Grosuplja in posledično lahko črpajo iz istega bazena športnikov ter tekmujejo za ista finančna sredstva. Pri analizi smo se odločili izločiti NK Olimpija Ljubljana in NK Domžale, saj kluba izstopata po finančnih sredstvih, ki jih namenjata za nogometno šolo in članske ekipe. Posledično so njuno delovanje in njihovi cilji povsem drugačni od preostanka organizacij, zajetih v analizo. S finančnimi sredstvi lahko igralcem ponujajo različne pogodbe in štipendije, čemur ostali klubi težko sledijo.

Znotraj občine Grosuplje največjo konkurenco predstavljata še preostala ekipna športa – Rokometni klub Grosuplje in Košarkarski klub Grosuplje. Podobno kot pri preostalih konkurenčnih organizacijah poteka tudi tukaj boj za isto bazo motoričnih, agilnih in talentiranih športnikov. Preostale večje športne organizacije so vezane na individualne športe (strelstvo, tenis, kolesarjenje ipd.) in v analizo niso vključene.

Na podlagi podatkov Zveze športnih organizacij Grosuplje (v nadaljevanju ZŠOG) in njihovega programa letnega financiranja je opazno, da NK Brinje prejema največji znesek in je tudi s strani ZŠOG najbolj cenjena organizacija v Grosuplju, kar je razvidno v tabeli 13. Kljub temu da poteka med temi klubi boj za talentirane otroke v občini Grosuplje, ima nogomet bistveno večje članstvo in boljši renome kot preostala kluba. V preteklosti je obstajala ideja o združitvi vseh ekipnih športov pod enoten grb z enotnimi dresi, vendar zaradi pomanjkanja interesa resni pogovori nikoli niso stekli (Zrnec, 15. 7. 2022).

Tabela 8: Financiranje Zveze športnih organizacij Grosuplje v letu 2022

<i>Financiranje ZŠOG v 2022</i>	<i>NK Brinje</i>	<i>KK Grosuplje</i>	<i>RK Grosuplje</i>
Število članov	454	114	108
Finančna sredstva v letu 2022	65.192	29.587	12.787

Prirejeno po Zveza športnih organizacij Grosuplje (2022).

Odnosi med nogometnimi organizacijami so v osnovi zapleteni, saj so organizacije tako v partnerskem kot tudi konkurenčnem odnosu. Osnova partnerskega odnosa je sodelovanje v organizaciji državnih ali občinskih tekmovanj pod okriljem nogometnih zvez in s tem tvorjenje osnovnega produkta vsake nogometne organizacije – nogometne igre. Ta odnos se zaplete, kadar se organizacije potegujejo za iste vire (finančne ali igralske). V nogometu je sodelovanje med klubi redko. V večini se organizacije držijo svojih načel in se ne ozirajo na medsebojne odnose z drugimi organizacijami. Velikokrat zasledimo sodelovanje med nogometnimi klubi na različnih ravneh tekmovanj, kjer je velikokrat osnova dogovora posoja igralcev iz višje v nižje rangirane klube.

Med konkurenčne nogometne organizacije spadajo nogometni klubi, ki so po organizacijski strukturi, rangi tekmovanja in finančnih sredstvih najbolj primerljivi z NK Brinje Grosuplje. Vsi klubi so del NZS in delujejo na območju MNZ Ljubljana. Med izbrane organizacije smo vključili NK Bravo, ND Ilirija, NK Krka in NK Radomlje. V sezoni 2022/2023 tekmujejo vse najstarejše selekcije (U15, U17 in U19) NK Bravo in NK Radomlje na najvišjem državnem nivoju, članski selekciji pa nastopata v Prvi ligi Telekom Slovenije. Podobno velja za NK Ilirija in NK Krka, le da njuni članski selekciji nastopata v 2. Slovenski nogometni ligi. Omenjena kluba spadata med dva izmed najstarejših klubov na slovenskem področju, Radomlje v letošnji sezoni praznujejo 50. obletnico nastanka, Bravo in Brinje pa spadata med mlajše klube v Sloveniji. Na podlagi razpoložljivih podatkov se v tabeli 14 osredotočamo na preteklo 10-letno obdobje, in sicer na tekmovalne uspehe od sezone 2012/2013 do vključno 2022/2023 (18. 9. 2022) (NZS, brez datuma a).

Mlajše selekcije NK Bravo Grosuplje že več kot 10 let igrajo na najvišjem nivoju in imajo po statističnem pregledu tudi najboljše uspehe v kategorijah U15, U17 in U19 med izbranimi klubi. Omeniti velja, da si je tudi njihova članska ekipa le po dveh sezonah v 2. SNL uspela zagotoviti napredovanje v elitni rang tekmovanja, kjer nastopa še danes. Zanimivo je dejstvo, da je v času uvrstitve članske ekipe v PLTS rezultatska uspešnost mlajših selekcij nekoliko upadla. Najbližje članskim rezultatom se približa ekipa iz Radomelj, ki se že nekaj leta giba med vrhom 2. SNL in PLTS. V lanskoli sezoni so si prvič uspeli zagotoviti obstanek. Bistveno slabše rezultate dosegajo njihove mlajše selekcije – U17 in U19, ki se skupno uvrščajo večinoma na rep lestvice, selekcija U15 pa je v preteklih 10 letih le dvakrat nastopala med državno elito. Zelo blizu članskim rezultatom je nogometni klub iz Novega mesta, ki si že nekaj let neuspešno poizkuša zagotoviti preboj v najvišji rang tekmovanja. Kljub temu ostaja stabilen drugoligaš, ki se redno uvršča v vrh druge lige. Njihove mlajše selekcije nastopajo v najvišjih državnih nivojih, vendar

odmevnejših rezultatov ne dosegajo. Na drugi strani imamo zgodovinsko močan klub, ki s člansko ekipo šesto zaporedno leto nastopa v 2. SNL. Po slabših uvrstitvah v prvih nekaj sezonah druge lige se počasi stabilizirajo in uvrščajo v sredino lestvice. Bistveno boljše rezultate kažejo njihove mlajše selekcije, ki so se po uvrstitvi v najvišja tekmovanja tam uspela tudi zadržati in dosegajo relativno uspešne uvrstitve. Brinje na članskem nivoju debitantsko nastopa v drugoligaškem nivoju tekmovanja. V mlajših kategorijah imajo najmanjše število nastopov v 1. SML/SKL, medtem ko je njihova selekcija U15 uspela doseči dokaj uspešno povprečno uvrstitev na državnem nivoju (NZS, brez datuma a).

Tabela 9: Primerjava tekmovalne uspešnosti konkurenčnih organizacij od sezone 2012/13

<i>Kazalniki</i>	<i>Brinje Grosuplje</i>	<i>Bravo</i>	<i>Ilirija</i>	<i>Radomlje</i>	<i>Krka</i>
Sezone v 1. SNL	0	4	0	4	3
Nastopi v 1. SNL	0	118	0	118	108
Sezone v 2. SNL	1	2	6	7	8
Nastopi v 2. SNL	8	60	133	164	186
Sezone v 1. SML/SKL	3	11	7	6	8
Nastopi v 1. SML/SKL	94	523	300	232	412
<i>Povprečna uvrstitev</i>	<i>6,5</i>	<i>6,7</i>	<i>8,1</i>	<i>10,6</i>	<i>11,6</i>
Sezone v 1. LSD Zahod	7	11	6	2	11
Nastopi v 1. LSD Zahod	143	255	117	23	255
<i>Povprečna uvrstitev</i>	<i>6,5</i>	<i>4,1</i>	<i>5,2</i>	<i>13</i>	<i>8,6</i>

Prirejeno po Transfermarkt (2022a), Transfermarkt (2022b), Transfermarkt (2022c), Transfermarkt (2022d), Transfermarkt (2022e) in NZS (brez datuma a).

Tabela 15 prikazuje finančne kazalnike za omenjene klube v preteklih treh letih. Izpostaviti je potrebno leto 2020, ki je imelo zaradi pandemije koronavirusa bistven vpliv na svetovno gospodarstvo in s tem tudi na nogometne klube. Večina klubov je šla v finančno sanacijo in racionalizacijo in s tem skušala nadoknaditi primanjkljaj sponzorskih sredstev in vavnine, ki jih klubi niso prejeli (ali pa so bili ti manjši) zaradi izpada tekmovanj in omejitve trenažnega procesa.

Klubi večino prihodkov ustvarijo na podlagi prodaje proizvodov ali storitev, kamor spadajo vavnine, članarine, sponzorske pogodbe, organizacije turnirjev ter prodaje igralcev. Del prihodka predstavlja tudi prihodek s strani javnih sredstev, kot so nacionalne panožne zveze, športne zveze ali občinska sredstva. Zadnji velik del prihodka klubi pridobijo s strani pravnih ali fizičnih oseb v obliki donacij. V tabeli 15 lahko razberemo, da se delež pridobljenih prihodkov precej razlikuje med klubi.

Tabela 10: Konkurenčne organizacije NK Brinje Grosuplje

<i>Finančni kazalniki slovenskih klubov v €</i>	<i>Prihodki</i>	<i>Odhodki</i>	<i>Poslovni izid</i>	<i>Dotacije iz javnih sredstev</i>	<i>Donacije pravnih in fizičnih oseb</i>	<i>Prihodki od prodaje proizvodov, blaga ali storitev ter ostali prihodki</i>
Leto/klub	NK Brinje Grosuplje					
2019	400.814	390.192	10.622	60.467	34.548	305.798
2020	315.409	284.699	30.710	58.300	60.557	196.551
2021	425.268	395.596	29.672	57.717	53.200	314.351
Leto/klub	NK Bravo					
2019	667.246	588.668	79.070	57.081	162.186	447.978
2020	267.077	369.428	-102.016	42.682	80.074	144.320
2021	605.661	592.142	13.497	249.951	183.076	148.678
Leto/klub	ND Ilirija					
2019	477.359	474.222	3.138	36.718	53.025	235.397
2020	445.119	412.644	32.475	51.006	40.187	327.592
2021	485.447	531.653	-46.206	53.054	13.530	365.310
Leto/klub	NK Radomlje					
2019	1.115.780	997.976	117.804	171.428	51.000	893.352
2020	744.915	760.608	-15.694	97.260	0,00	647.655
2021	983.805	1.303.282	-319.477	103.437	1.640	878.729
Leto/klub	NK Krka					
2019	483.581	484.983	-1.402	62.054	114.611	302.922
2020	447.893	355.754	92.139	75.510	115.150	257.233
2021	589.789	578.142	11.648	79.952	207.623	302.215

Prirejeno po AJ PES (brez datuma a), AJ PES (brez datuma b), AJ PES (brez datuma c), AJ PES (brez datuma d) in AJ PES (brez datuma e).

Na podlagi finančnih kazalnikov vidimo, da NK Radomlje razpolagajo z največjim proračunom, ki se giblje v višini milijona evrov. Veliko večino prihodka v klub prihaja iz prodaje proizvodov ali storitev. Približno desetino prihodkov je s strani javnih sredstev, zanemarljiv delež pa v obliki donacij. Približno tretjino manjši proračun imata NK Bravo in NK Krka. Največji delež pri NK Bravo prinašajo dotacije s strani javnih sredstev, drugi največji pa donacije. Najmanjši delež prinaša prodaja proizvodov in storitev ter preostali prihodki. Obratno NK Krka prejema največji delež prihodkov prav s strani prodaje proizvodov in storitev. Tretjino predstavljajo tudi donacije pravnih oseb, najmanjši delež pa prejemajo s strani javnih sredstev. Tudi NK Ilirija in NK Brinje največji delež prihodkov ustvarita sama. Le približno četrtino njunih prihodkov predstavljajo javna sredstva in donacije skupaj. Omeniti velja, da je ND Ilirija tudi ustanovitelj in delni lastnik družbe z omejeno odgovornostjo Ilirija d. o. o.

Predpostavljamo lahko, da je vir javnih sredstev odvisen predvsem od občine, v kateri se klub nahaja in posledično občinske športne zveze. Tekmovalna uspešnost članske ekipe prav tako zagotavlja, da se delež javnih sredstev v klubu bistveno poveča. Zagotovo pa prepoznamo, da največji delež v vseh klubih predstavlja uspešnost pri zagotavljanju dobrih proizvodov in storitev.

3.3 Analiza notranjega okolja

Analiza notranjega okolja poteka s pregledom treh ključnih področij organizacije – analize dosedanje uspešnosti, razpoložljivosti virov in analize trenutne strategije. Omenjene podatke smo pridobili z intervjuji različnih deležnikov in na spletni strani NK Brinje Grosuplje, iz podatkov NZS ter z letnimi poročili, ki smo jih pridobili na spletni strani AJ PES. Pri analizi smo uporabili tudi metodo opazovanja. V klubu že aktivno sodelujemo in ga spremljamo od marca 2020.

3.3.1 Analiza dosedanje uspešnosti

3.3.1.1 Tekmovalna in rezultatska uspešnost

Članska ekipa v sezoni 2022/2023 premierno nastopa v 2. SNL. Največji uspeh članske ekipe je naslov v pretekli sezoni, ko so postali prvaki 3. Slovenske nogometne lige Zahod (v nadaljevanju 3. SNL Zahod) in si s tem zagotovili uvrstitev v drugoligaško tekmovanje. Neposredno po uvrstitvi iz MNZ tekmovanj se je članska ekipa ves čas uvrščala v vrh 3. SNL Zahod, vendar v preteklosti preboj v višjo ligo nikoli ni uspel. Čeprav je predhodnik NK Brinje (GPG) že nastopal v drugi slovenski ligi, je za novi grosupeljski klub to zgodovinski uspeh (NZS, brez datuma a).

Ne glede na uspehe članske ekipe je NK Brinje Grosuplje znano po delu z mladimi, kar kažejo tudi uspehi mlajših selekcij. Selekcija U15 nastopa v prvi ligi državnega prvenstva, kjer tekmuje 14 ekip iz zahodnega dela Slovenije. V sezoni 2018/19 je omenjena selekcija osvojila redni del prvenstva, ampak izgubila v finalu proti ekipi iz Celja (NZS, brez datuma a).

Tudi kadetska in mladinska ekipa nastopata v najvišjem državnem tekmovanju. Čeprav je sezona 2022/2023 šele tretja sezona v prvoligaški družini, so v lanski sezoni osvojili skupno 2. mesto na lestvici (1. SKL/SML), kar je ponovno zgodovinski dosežek. Kadetski ekipi je v lanski sezoni uspel neverjeten mejnik, saj so osvojili naslov državnega prvaka, kar je v zadnjih 10 letih uspelo le še dvema kluboma (Maribor in Domžale) (NZS, brez datuma a). Predsednik poudarja, da rezultat v mladinski šoli Brinje ni primarnega pomena, vsekakor pa rezultatski uspehi na vseh nivojih potrjujejo strokovno in kvalitetno delo trenerjev v nogometni šoli (Zrnec, intervju, 15. 7. 2022).

V nogometno šolo je vpisanih več kot 450 otrok, število pa se vsako leto še povečuje. V lanski sezoni se je pojavil tudi interes za vzpostavitev selekcije U16 in U17B, vendar se je klub raje odločil posoditi igralce v NK Ivančna Gorica in NK Krim. Zaradi povečanega števila otrok in

selekcij je povečano tudi število trenerjev in preostalega strokovnega kadra, ki skrbi za razvoj otrok. Trenutno se v klubu med selekcijami od U15 do U19 nahaja 10 reprezentantov. V selekciji U15 sta dva, v selekciji U17 so trije, v selekciji U19 pa je celo pet reprezentantov. Klub aktivno sodeluje tudi s klubi iz tujine in omogoča najbolj talentiranim nogometašem možnost preizkušnje v klubih iz Italije in s tem prve korake spoznavanja s profesionalnim nogometom (Zrnec, intervju, 15. 7. 2022).

Podpora v mlajših selekcijah izhaja predvsem iz strokovnega dela trenerjev, ki zagotavljajo najnovejše vsebine treningov in ustvarjajo zabavno okolje za razvoj otrok. Lokalna podpora klubu izhaja iz dejstva, da klub v prvi vrsti v ospredje postavlja proces dela in razvoja, kar čutijo otroci, njihovi starši in širša javnost. Poleg tega klub organizira različne programe, kot so poletni tabori, mednarodni turnirji ter klubski zaključki, kjer se družijo vsi člani kluba in njihovi svojci. S tem ustvarja nekoliko bolj povezane odnose med člani kluba in veliko poudarka daje na socialne aspekte društva. Ugled resnega nogometnega kluba, ki si ga je klub ustvaril, pa potrjujejo tudi uspešni tekmovalni rezultati.

3.3.1.2 Finančna uspešnost

Z izjemo leta 2020 tudi finančni kazalniki kažejo na stopnjevanje uspešnosti. Kljub temu v primerjavi z drugimi klubi opazimo, da ne dosega finančnih uspehov preostalih organizacij. Prihodki in odhodki kluba se v zadnjih treh letih gibljejo v vrednosti 400.000 €, konstantno višanje prihodkov pa kaže na uspešnost ob ohranjanju približno podobnih odhodkov. NK Brinje Grosuplje se v največji meri financira z ustvarjanjem proizvodov in storitev, kamor spadajo članarine in vadbine. Mednje spadajo tudi prihodki iz klubske trgovine ter prihodki, ki se ustvarijo iz organizacije mednarodnih turnirjev in klubskih zaključkov. V omenjeno kategorijo se zajema tudi odškodnine za igralce, ki prestopijo v druge klube, ter nadomestila za usposabljanje igralcev. Prodaja igralcev v Grosuplju ni redna, med največji prestop v zgodovini kluba sodi Samo Matjaž, ki je prestopil v Italijo, v nogometni klub Società Polisportiva Ars et Labor ali na kratko S.P.A.L. in kasneje v Internazionale Milano (Inter Milan). Zaradi amaterske ravni tekmovanja članske ekipe se prodaje igralcev iz članske selekcije ne dogajajo. Glavni vir financiranja torej ostajajo klubske storitve, med večje vire financiranja pa štejemo tudi sredstva iz javnih razpisov Občine Grosuplje in donacije s strani NZS in UEFA. Klub teži k pridobivanju sponzorskih sredstev z namenom zagotavljanja sredstev za nadaljevanje delovanje kluba in njegove nadgradnje, bodisi infrastrukturne ali organizacijsko-športne. Ne glede na težnjo pridobivanja sponzorjev in podjetniško naravo gospodarstva v Grosuplju se kaže, da je pridobivanje generalnega sponzorja zelo oteženo (Zrnec, intervju, 15. 7. 2022).

V tabeli 16 lahko razberemo prihodke kluba in njihovo razdelitev v preteklem štiriletnem obdobju. Med dotacije iz proračunskih sredstev štejemo sredstva, pridobljena s strani Občine Grosuplje in Zveze športnih organizacij Grosuplje. V omenjenem obdobju se prihodki kluba konstantno višajo, z izjemo leta 2020, kjer klub zaradi zapiranja športnih dejavnosti ni ponujal nogometnih storitev za večmesečno časovno obdobje. Dotacije iz proračunskih sredstev se vsako leto zmanjšujejo, kar nakazuje, da občina in športna zveza namenjata manj finančnih

sredstev nogometnemu klubu. Omenjene dotacije predstavljajo približno 13 % vseh prihodkov. Občutno so se povečale donacije s strani pravnih in fizičnih oseb, kar je povezano z uvrstitvijo kadetske in mladinske selekcije v najvišjo ligo in s povezanimi dodatnimi sredstvi s strani NZS. Nakazuje se tudi, da je klub uspel prepričati določene lokalne podjetnike, da so donirali sredstva in s tem pomagali klubu pri njegovem delovanju. Podobno kot pri prejšnji postavki predstavljajo donacije približno 12 % vseh prihodkov. Čeprav so članarine redne, so ostali prispevki članov odvisni od posameznikov. V letu 2019 in 2020 je klub imel najvišje prihodke s strani njegovih članov, v letu 2021 pa so le-ti precej upadli. Če so v letu 2019 predstavljali 6 % prihodka, so v letu 2021 le še 3 %. Največji vir prihodka ostajajo prihodki od dejavnosti kluba in znašajo približno 69 % vseh klubskih prihodkov (AJPES, brez datuma b).

Tabela 11: Razčlenitev prihodkov Brinje Grosuplje za obdobje 2018–2021

<i>Prihodki iz dejavnosti NK Brinje Grosuplje (€)</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>
Dotacije iz proračunskih sredstev	61.487	60.467	58.300	57.717
Donacije drugih pravnih in fizičnih oseb	29.669	34.548	60.557	53.200
Članarine in prispevki članov	18.580	29.195	20.199	13.589
Ostali prihodki od dejavnosti	278.256	276.603	176.353	300.762
Skupni prihodki od dejavnosti	387.993	400.814	315.409	425.268

Vir: AJPES (brez datuma b).

Odhodki iz dejavnosti so prikazani v tabeli 17. Podobno kot pri prihodkih ni bistvenih nihanj v višini zneska. Višina odhodkov znaša približno 375.000 €. Med nabavno vrednostjo prodanega blaga in materiala se upošteva klubsko trgovino s klubskimi izdelki in prodajo pijače ter hrane na dogodkih in tekmah. Le-ta predstavlja približno 20 % vseh klubskih odhodkov. Med največji vir odhodkov spadajo stroški storitev, ki zajemajo vsa pogodbeni dela trenerjev in igralcev, športne storitve ter preostale storitve. Postavka stroški storitev predstavlja približno 80 % vseh odhodkov. Opazimo, da je v letu 2020 bistveno manjša višina odhodkov, kar lahko pojasnimo z zapiranjem in omejitvijo gibanja ter športnih dejavnosti v omenjenem letu. Klub je v tem času podpisal anekse k obstoječim pogodbam in tako bistveno znižal klubske stroške. Glede na pridobljene podatke je moč razbrati, da Nogometni klub Brinje vsako leto posluje z minimalnim, a pozitivnim poslovnim izidom (AJPES, brez datuma b).

Z izjemo leta 2020 nogometni klub kaže počasno in stabilno finančno rast. Za klub s tako nizkim proračunom predstavlja vsak dodaten vir dobička in vsak pridobljen evro možnost razvoja in nadgradnje trenutnega dela. Na drugi strani je klub vsako leto povečal odhodke, predvsem na ravni pogodbenih obveznosti, kar nakazuje, da želi svojim uporabnikom še izboljšati storitve in ponuditi dodatne možnosti razvoja.

Tabela 12: Razčlenitev odhodkov NK Brinje Grosuplje za obdobje 2018–2021

<i>Odhodki iz dejavnosti NK Brinje Grosuplje (€)</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>
Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala	68.846	64.838	41.083	75.804
Stroški storitev skupaj	305.422	314.688	235.030	304.915
Amortizacija	5.486	7.985	8.500	9.684
Drugi odhodki iz dejavnosti	1.239	106	92	1.410
Skupni odhodki	374.269	379.527	276.113	380.720

Prirejeno po AJ PES (brez datuma b).

Želja je pridobiti generalnega sponzorja, ki bi omogočal nadaljnji razvoj kluba, ampak ne za ceno izgube pristnosti kluba. Trenutno klub deluje v skromnih, a samozadostnih razmerah (Zrnec, intervju, 15. 7. 2022).

3.3.2 Analiza razpoložljivih virov

3.3.2.1 Tehnološko področje

Klubska stavba je sestavljena iz dveh delov. Prvi, starejši del, predstavlja zgradba, ki je precej stara in dotrajana. Znotraj se nahajata dve garderobi, ena večja in ena manjša, ter trenerska garderoba. Poleg je še manjši prostor, kjer se nahajata pralnica in skladišče. Omenjeno stavbo si nogometni klub deli s strelskim društvom. Drugi, novejši del, predstavljajo zabojniki. Pred začetkom letošnje sezone je občina Grosuplje zagotovila štiri nove zabojnike, ki služijo kot gostujoča garderoba, zdravniška soba in pisarna. S tem je občina zagotovila klubu minimalne pogoje za nastop v 2. SNL. Ob glavnem igrišču se je nahajala prav tako dotrajana in potencialno nevarna glavna tribuna, ki je z dnem 22. 9. 2022 v popolni prenovi. V sredini oktobra bo postavljena nova tribuna za 500 gledalcev. Novo tribuno je klub že postavil ob umetni travi. Celoten objekt je v lastni Občine Grosuplje, ki je vzdrževanje in oskrbo ter morebitno prenovo v celoti prepustila nogometnem klubu. Predsednik zagovarja, da je pri spremembah potrebno biti realističen, saj morebitna prenova igralne površine, postavitve razsvetljave ali gradnja novega igrišča niso tako enostavne (Zrnec, intervju, 15. 7. 2022).

V primerjavi s preostalimi rednimi drugoligaši, kot so Aluminij, Velenje ali Nafta, ima NK Brinje Grosuplje precej skromne pogoje za trening. Kljub temu predsednik meni, da so v tem trenutku pogoji zadovoljivi in omogočajo normalno delovanje kluba. Poleg glavnega igrišča z naravno travo imajo na voljo še veliko igrišče z umetno travo. V bližini je tudi manjše igrišče z umetno travo. Prejšnje poletje so v klubu zgradili manjši fitnes. Zaradi velikega števila selekcij in premajhnega števila vadbenih površin so vadbe velikokrat prilagojene na četrtinah igrišča, mlajše selekcije pa čez celotno leto en trening opravljajo v bližnjih telovadnicah (Zrnec, intervju, 15. 7. 2022).

NK Brinje Grosuplje je prvi nogometni klub, ki je v Sloveniji uporabljal kamero in sistem za analizo Veo. Kamera sama spremlja gibanje žoge in omogoča snemanje tekme brez snemalca. Z novo sezono so za potrebe vseh selekcij kupili še dodatno kamero Veo 2, ki omogoča še spletni prenos tekme v živo. Poleg tega klub za vsako člansko tekmo omogoča spletni prenos na portalu YouTube. Klub ima izdelano tudi svojo spletno stran, kamor se dnevno objavljajo izjave trenerjev in objave rezultatov. Poleg tega uporabljajo tudi preostale socialne medije, kot so Instagram, Facebook in TikTok. Za beleženje evidence prisotnosti vadečih trenerji uporabljajo Google Docs razpredelnice, kamor vnašajo dnevno prisotnost svojih selekcij. Na podlagi teh dokumentov se preko spletnega programa izstavlja mesečne račune za vadbino ali pošilja pomembna obvestila staršem. V tem programu se nahajajo vsi podatki članov kluba (Zrnec, intervju, 15. 7. 2022).

3.3.2.2 Organizacijsko področje

Kot pri vseh društvih je tudi delovanje NK Brinje Grosuplje določeno v njegovem statutu. V statutu so zelo jasno določene pravice in naloge vseh organov kluba. V skladu s statutom ima klub tudi Pravilnik, v katerem so določene disciplinske odgovornosti članov nogometnega kluba ter predpise in akte, kjer so zapisane norme in način obnašanja članov med vadbenim in tekmovalnim procesom. Vodstveno strukturo organizacije oblikujejo upravni odbor in predsednik. Največkrat predsednik pripravi predlog, ki ga upravni odbor preuči in sprejme ali zavrne. Končna odločitev o uveljavitvi sklepa torej prevzema upravni odbor. Predsednik v primeru NK Brinje Grosuplje deluje kot izvajalec ali delo preda izvajalcem in v tem primeru nadzoruje potek izvedbe. Pogosto sta na povabilo predsednika na sestanku upravnega odbora prisotna tudi vodja nogometne šole in športni direktor. Redna letna skupščina in glavni nadzor letnega delovanja kluba poteka enkrat letno; tam se opravi tudi revizija in pregled letnega poročila ter pripravi vse potrebno za licenciranje NZS in UEFA (Zrnec, intervju, 15. 7. 2022).

S sezono 2022/23 je v klubu začel delovati tudi klubski sekretar, ki je prevzel organizacijsko-administrativne naloge. Med drugim njegovo delo zajema registracijo igralcev, pripravo klubske dokumentacije, delegiranje domačih tekem in pisanje zapisnikov na članskih tekmah. Prevzel je tudi vlogo pri komunikaciji s krovno športno organizacijo in preostalimi nogometnimi klubi. (Zrnec, intervju, 15. 7. 2022).

3.3.2.3 Kadrovska področje

S klubom ima obstoječe pogodbeno razmerje približno 25 oseb, med katere štejemo trenerje članske ekipe in nogometne šole, športnega direktorja, hišnika in vzdrževalca igrišča, sekretarja in računovodkinjo. Igralci imajo prav tako urejena pogodbeno razmerja, vendar s t. i. amaterskimi pogodbami. Največje organizacijsko breme nosijo tekme članske selekcije. Večino dela opravijo trenerji, pomoč pri organizaciji teh tekem pa ponuja vodstvo nogometnega kluba na čelu s predsednikom. Pojavlja se tudi nekaj prostovoljcev; v večini so to starši nogometašev, članov kluba ter sodelujejo na tekmah kot redarji, napovedovalci, osebe za nosila, upravljalci rezultatskega zaslona ipd. Klub se zaveda, da je organizacijsko področje kluba najbolj

podhranjen del in posledično so trenerji tisti, ki nase prevzamejo del bremena. Finančne restrikcije omejujejo razširitev kadra na omejenem področju (Zrnec, intervju, 15. 7. 2022).

V nogometno šolo Brinje Grosuplje je vpisanih in aktivnih 454 članov, 18 selekcij in 18 trenerjev. Dva trenerja sta specializirana za treninge vratarjev, 10 trenerjev pa je vpeto v delo vsaj dveh selekcij. V letošnji sezoni so z delom v nogometni šoli pričeli tudi trije aktivni igralci članske selekcije. Vodja nogometne šole je sočasno tudi trener članske selekcije. Kondicijskega trenerja, fizioterapevta in preostalega podpornega kadra v klubu ni. Fizioterapevt je prisoten le na domačih tekmah najstarejših selekcij (od U15 do članske selekcije). Čeprav se je v zadnjih nekaj letih število trenerjev povečalo, ostaja delo trenerjev prepleteno med selekcijami in ni vezano le na strokovno plat dela. Trenerji aktivno sodelujejo pri oblikovanju vseh programov in dogodkov v klubu ter pomagajo pri njihovi izvedbi. Zgoraj omenjena dejstva nakazujejo, da je trenersko delo v Grosuplju prepleteno in kompleksno (Zrnec, intervju, 15. 7. 2022).

Nogometno šolo Brinje Grosuplje sestavljajo predvsem fantje iz občine Grosuplje. Mlajše selekcije sestavljajo pretežno mladi iz neposredne bližine nogometnega kluba. Starejša kot je selekcija, bolj zahtevno je tekmovanje, v katerem otroci nastopajo. Naravna posledica zahtevnosti tekmovanja je tudi selekcioniranje in skavtiranje igralcev iz bolj oddaljenih krajev. Trenerji aktivno sodelujejo pri iskanju talentiranih igralcev iz neposredne okolice grosupeljske kotline. Starejše kot so selekcije, bolj aktivni so pri iskanju tudi v bolj oddaljenih krajih, kot so Ljubljana, Trebnje in Novo mesto. V starejših selekcijah je kar nekaj igralcev, ki se na treninge vozijo tudi več kot 30 kilometrov. Zaradi pomanjkanja srednje šole in dijaškega doma ter ustreznih namestitvenih pogojev klub ne more razširiti svoje baze iskanja na bolj oddaljene kraje. Igralci selekcije starejših dečkov, kadetov in mladincev imajo tudi določene ugodnosti ali olajšave, vendar so pogoji za te precej visoki (reden član reprezentance). Vadmna je odvisna od starostne kategorije in števila aktivnosti ter se vrti med 35 in 55 €. V primeru prošnje ter predložitve ustreznega dokumenta o socialni ogroženosti družine klub posameznike opraviči plačevanje vadmne. Podobno velja za starše, ki aktivno pomagajo pri organizaciji dogodkov in tekem. V primeru, da ima družina več kot enega člana, se vsakemu naslednjemu članu prepolovi vadmna (Zrnec, intervju, 15. 7. 2022).

V članski ekipi je trenutno 27 registriranih igralcev, približno 8 igralcem pa je klub zagotovil posojilo in redno minutažo v nižjih nivojih tekmovanja. Klub daje velik poudarek na razvoj lastnih igralskih kadrov. Med člani je približno polovica vseh igralcev igrala vsaj dve sezoni v mladinski šoli nogometnega kluba. Strokovni del ekipe je sestavljen iz glavnega trenerja, dveh pomočnikov, trenerja vratarjev ter dveh prehodnih pomočnikov, ki sta prisotna na večini treningov ter vseh tekmah. Ostalega podpornega dela ekipe, kot so fizioterapevt, ekonom, maser, zdravnik ali kondicijski trener, v klubu zaradi finančnih omejitev ne morejo zagotoviti (Zrnec, intervju, 15. 7. 2022).

Klub vsem svojim trenerjem plača letno članarino pri njihovih matičnih trenerskih organizacijah ter poravnava vse njihove licenčne obveznosti. Trenerji v Brinju so ustrezno usposobljeni, mladi ter ambiciozni posamezniki, ki se želijo uveljaviti kot trenerji. Večinoma

so domačini, le 6 trenerjev nima pretekle povezave s klubom (kot igralci). Trenerji so različno izobraženi, nekateri imajo visokošolsko izobrazbo, nekateri tudi ne. V klubu je tudi nekaj starejših, ki so v klubu že od samega nastanka. Klub ima trenersko strukturo, ki ves čas razmišlja o nogometu, zato potrebe po dodatnem izobraževanju s strani kluba ni. Sami trenerji v klub prinašajo novitete, ki jih drugje ni (Zrnec, intervju, 15. 7. 2022).

Največji primanjkljaj se nedvomno čuti na organizacijskem področju, saj je v klubu premalo tehničnega osebja, ki bi lahko razbremenil trenerje določenega dela. Delo se nanaša na organizacijo domačih tekem, urejanje igrišča, organizacijo turnirjev in preostalih dogodkov. Prostovoljcev je premalo. To ostaja aspekt kluba, ki bi ga bilo potrebno najbolj nujno razviti (Zrnec, intervju, 15. 7. 2022).

3.3.2.4 Organizacija turnirjev, programov in dogodkov

NK Brinje Grosuplje že več kot 10 let v sodelovanju z osnovnimi šolami organizira šolske nogometne krožke, ki potekajo neposredno po pouku. Na 8 osnovnih šolah je prijavljeno približno 300 otrok. Namen krožkov je spoznati otroke z elementarnimi in naravnimi oblikami gibanja. Vsa vadba poteka v obliki igre, vselej ob prisotnosti nogometne žoge. Nogometni klub želi s tem spodbuditi otroke k športnemu načinu življenja, jih spoznati z nogometom in jih navdušiti zanj. Krožki klubu tudi pomagajo pri iskanju talentiranih posameznikov, ki kažejo naravne sposobnosti, kakršne si trenerji želijo pri nogometašu. Talentirane otroke trenerji povabijo na treninge in k vpisu v NK Brinje (Zrnec, intervju, 15. 7. 2022).

V času poletja za otroke med 4. in 12. letom starosti poteka organiziran poletni tabor. Traja pet dni in je organiziran v dveh terminih. Podobno kot pri krožkih tukaj otroke spoznavajo z različnimi načini gibanja tudi skozi druge športe (plezanje, plavanje itd.). Dnevno izvajajo nogometne treninge, kjer se osredotočajo predvsem na igro. Tako otroci spoznavajo druge športne dejavnosti, nogometne vsebine in pomagajo klubu preko ustvarjalnih delavnic oblikovati vzorce, ki se lahko uporabijo tudi na majicah ali pulloverjih (Zrnec, intervju 15. 7. 2022).

Največji mednarodni dogodek v Grosuplju predstavlja mednarodni nogometni turnir Grosuplje Open. Turnir je organiziran za selekcije od U8 do U13. Enodnevni turnir poteka v vikendih od aprila do julija. Za najmlajše je turnir netekmovalen in se ne beleži rezultata. V preostalih selekcijah se teži k čim večji kvaliteti nasprotnikov, zato so v preteklosti prihajali, poleg domačih prvoligašev, tudi klubi kot so Hajduk Split, Rijeka, MTK Budapest in Udinese. Na dan turnirja je v Grosuplju lahko do 48 ekip in njihovih staršev, kar pomeni, da je logistično in organizacijsko precej zapleten dogodek (Zrnec, intervju, 15. 7. 2022).

Klubski zaključek nogometne šole predstavlja dogodek za medgeneracijsko druženje članov kluba. Na zaključku je organiziran turnir ekip, sestavljenih iz staršev otrok različnih selekcij. Igralci članske selekcije v tem času odigrajo revialno tekmo z najmlajšimi člani kluba. Klub poskrbi tudi za glasbo, hrano in pijačo ter organizacijo omenjenih revialnih tekem. Vodstvo kluba posveti veliko pozornosti socialnem aspektu vodenja kluba in se trudi aktivno vključevati

v dejavnosti lokalnega okolja. Ob postavitvi novega zunanjega fitnesa so se tako člani kot igralci mladinske selekcije zbrali in sodelovali pri otvoritvi (Zrnec, intervju, 15. 7. 2022).

Organizacija članskih tekem pod okriljem NZS zajema 28 prvenstvenih tekem in pokalne tekme. Polovica prvenstvenih tekem se odigra na domačem igrišču v Grosuplju in zahteva določeno stopnjo organizacije in priprave. Podobno velja za tekme nogometne šole pod okriljem NZS. Poleg omenjenih prvenstev se organizirajo tudi prijateljske tekme, pogosto z zahtevnejšimi mednarodnimi tekmeci. Vse selekcije, ki nastopajo pod okriljem NZS, se udeležujejo zimskih priprav v Umagu. Tedenske priprave potekajo v dveh terminih. Najmlajše selekcije se ne udeležijo priprav, ampak štiridnevnega mednarodnega turnirja, ki poteka v Umagu (Zrnec, intervju, 15. 7. 2022).

3.3.3 Analiza trenutne strategije

NK Brinje Grosuplje nima zapisane strategije, kar ne pomeni, da ne obstaja. Na podlagi opazovanja vidimo, da ima predsednik zelo jasno razdelano strategijo o razvoju kluba na organizacijskem in infrastrukturnem področju, vodja šole pa na športno-tekmovalnem. Na podlagi poslanstva in vizije ter intervjujev članov kluba je moč razbrati, da je osredotočenost kluba na razvoju amaterskega dela kluba in v lokalno skupnost. Namen organizacije je ustvarjati okolje, ki bo omogočalo nogometni in socialni razvoj nogometašev ter zagotavljalo tekmovalno uspešnost njihovih selekcij. Težijo k povečevanju števila otrok v najmlajših selekcijah in proizvajanju reprezentantov v mladinskih selekcijah ter oblikovanju igralcev za člansko ekipo. Cilj članske selekcije je ohraniti status drugoligaškega kluba, saj s tem omogočajo fantom boljšo priložnost v razvoju po zaključenem mladinskem stažu ter lažjo prodajo igralcev. Velik poudarek je tudi na družbenem statusu kluba ter ugledu, ki ga ohranja v občini.

Večina ciljev, vezanih na razvoj infrastrukture kluba in organizacijskega dela, nastane na pobudo predsednika in v dogovoru z upravo kluba. Ocenimo lahko, da se kljub velikim željam in pripravljenosti za delo, malo pozornosti vlaga v klubskega infrastrukturo in izboljšanje organizacijskih procesov. Cilji športno-tekmovalnega dela so v domeni vodje šole in športnega direktorja; le-te v sodelovanju s predsednikom predstavi upravnemu odboru. Redna letna skupščina poteka enkrat letno; ob predstavitvi letnih poročil in načrtov večjega interesa v vključenost delovanja in upravljanja kluba ne izkazuje. Večjih uradnih sklepov na pobudo članov ni, večinoma se le-ti izrazijo preko neuradnega pogovora s člani upravnega odbora.

Nogometni klub deluje naneformalen, a hkrati zelo sistematičen način. Zelo jasno je opredeljena hierarhija odnosov in opredelitev nalog posameznika. Klub je na športni ravni presegel svoje sposobnosti, podporni del pa v tem trenutku precej zaostaja. Trenutni športni uspehi težijo k profesionalizaciji in formalizaciji kadrovske strukture in odnosov, vendar je za kaj takšnega potrebno zagotoviti dodatna finančna sredstva. V poslovnem smislu deluje NK Brinje Grosuplje znotraj svojih sposobnosti ter zagotavlja majhno, a stabilno letno rast. Z nadaljnjo rastjo bo klub lahko stabiliziral trenutne uspehe in zagotovil podobne pogoje tudi prihajajočim generacijam nogometašev.

3.4 SWOT analiza

S pomočjo pridobljenih podatkov in intervjujev ter opravljene analize smo v naslednji tabeli prikazali prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti raziskovane organizacije. Prepoznavanje teoretičnih izhodišč prednosti in priložnosti lahko ključno vplivajo na zagotavljanje konkurenčne prednosti organizacije. Podobno velja za prepoznavanje slabosti in nevarnosti izbrane organizacije. Naslednje trditve omogočajo izhodišče za postavitve smernic strategije ter za pripravo strateških ciljev in razvoj strategije. V tabeli 18 je pripravljena SWOT analiza NK Brinje Grosuplje, kjer povzemamo glavne ugotovitve različnih delov analize, opravljenih v prejšnjem poglavju.

Tabela 13: Analiza SWOT za NK Brinje Grosuplje

Prednosti	Slabosti
• inovativnost, strokovnost in tesna povezanost trenerskega kadra • pripravljenost in delavnost članov kluba • povezanost trenerskega kadra z drugimi nogometnimi klubi • razvoj lastnega igrskega in trenerskega kadra • tekmovalni uspehi starejših selekcij • veliko število reprezentantov mlajših reprezentanc • veliko število otrok v mlajših selekcijah in šolskih krožkih • aktivno vključevanje mladinskih igralcev v aktivnosti članske selekcije • aktivnost mlajših selekcij na turnirjih in preostalih tekmovanjih • pozitiven ugled v ožji in širši okolici • vsakoletni pozitiven poslovni izid • aktivno sodelovanje pri organizaciji in vodenje projektov in dogodkov • organizacija spletnih prenosov članskih tekem	• dotrajano stanje vadbene površine in preostale infrastrukture • primanjkljaj strokovnega kadra • primanjkljaj podpornega kadra in kadra v organizacijskem delu kluba • nizek in omejen letni proračun • nizka plačilna sposobnost • nizek priliv finančnih virov iz sponzorskih sredstev • odvisnost kluba od tekmovalnih rezultatov starejših selekcij • tekmovalni neuspehi • pomanjkanje formalne klubske strategije • odhodi trenerjev, igralcev • neizpolnitev licenčnih pogojev NZS • manj ugleda zaradi tekmovalnih neuspehov • nezmožnost zagotavljanja ustreznih pogojev za razvoj nogometašev

se nadaljuje

Tabela 1814: Analiza SWOT za NK Brinje Grosuplje (nad.)

Priložnosti	Nevarnosti
• redni prenosi članskih tekem na športnih kanalih (Sportklub) • večje število gledalcev ob vzpostavitvi nove tribune • visoka stopnja lokalne podpore • število predšolskih in osnovnošolskih otrok • visoko razvito gospodarstvo Občine Grosuplje in možnost pridobivanja dodatnih partnerjev	• odpoved športnih aktivnosti zaradi koronavirusa Covid-19 • zaostritev ali sprememba tekmovalnih zahtev na NZS ali UEFA • manj sredstev iz javnih virov • manj sredstev iz zasebnih virov • nizka podpora Občine Grosuplje • upad števila otrok v osnovnih šolah in vrtcih

Vir: lastno delo.

3.5 Opredelitev poslanstva, vizije in strateških ciljev

Primarne strateške usmeritve so opredeljene in konkretizirane z jasno postavljenimi strateškimi cilji. Ti se navezujejo na štiriletno obdobje, natančno od leta 2023 do vključno leta 2027. Strateški cilji so predstavljeni v tabeli 19. Tabela vključuje tudi časovni rok ter merila za doseganja zastavljenih ciljev. Pred začetkom izpolnjevanja ciljev mora organizacija izbrati razmerje koliko resursov bo namenila izbranemu strateškemu cilju. Pri ocenjevanju uspešnosti izpolnjenih meril mora klub cilje večkrat obiskati in jih ponovno oceniti ter prilagoditi. Po potrebi lahko tudi spremeni njihovo čarovnico, glede na prioriteto ciljev in točki razvoja športne organizacije. Po izpolnitvi določenega cilja mora klub nadaljevati z razvijanjem, spreminjanjem ali postavljanjem novih ciljev, če želi zasledovati stabilno razvojno pot. Za predlagane strateški cilje je potrebno tudi razviti akcijske načrte za njihovo izpolnjevanje.

NK Brinje Grosuplje ima na spletni strani zapisano tako poslanstvo kot vizijo kluba, ki jasno in konkretno opredeljujeta podobo športne organizacije. Namen nogometnega kluba je opredeljen v poslanstvu, ki ga najdemo na spletni strani kluba (Brinje Grosuplje, 2022):

"Poslanstvo Nogometnega kluba Brinje-Grosuplje se izraža skozi kvalitetno delo z mladimi na področju nogometne vadbe in vsemi drugimi z nogometom povezanih dejavnosti. Mladim ponujamo ustrezno okolje za športni in osebni razvoj. V okviru našega delovanja kluba imajo tudi starši pomembno vlogo, saj skozi različne oblike sodelovanja soustvarjajo zdravo okolje za razvoj nogometašev. Povezovanje različnih energij in znanj vseh generacij je tisto osnovno poslanstvo, ki se odraža v temu, da v klubu živimo kot velika nogometna družina."

S spremembo poslanstva želimo ohraniti trenutno vsebino oz. jo nadgraditi in izpopolniti, zato predlagamo naslednjo posodobitev:

"Zagotoviti vsesplošen razvoj grosupeljskega nogometa in z nogometom povezanih dejavnosti ter infrastrukture. Usmerjeni smo v ustvarjanje zdravega okolja za razvoj mladih, talentiranih nogometašev preko prepoznavnega sloga igre. Stremimo k razvoju nogometne družine, ob hkratnem doseganju vrhunskih tekmovalnih rezultatov."

Tabela 19: Strateški cilji NK Brinje Grosuplje

<i>Strateška usmeritev</i>	<i>Strateški cilj (SC)</i>	<i>Časovni rok</i>
Poslovna uspešnost kluba	SC1: Delež lastniških sredstev povečan za 50 % SC2: Letno povečani prihodki za 35.000 € SC3: Stabilnost in dolgoročna rast kluba	do 2027
Nogometna šola in članska ekipa	SC4: Vpeljan skavting sistem za pridobivanje novih igralcev SC5: Uveljavljanje nogometne šole na mednarodni ravni SC6: Vsaj 10 reprezentantov v mlajših selekcijah SC7: Mednarodni prestopi in uveljavljanje kadra v profesionalnih moštvih SC8: Rezultatska stabilnost in postopna profesionalizacija članske ekipe v 2. SNL	do 2027
Kadrovska struktura	SC9: Razvoj in dopolnitev kadra v nogometni šoli SC10: Minimalno 12 profesionalnih delavcev v nogometnem klubu	do 2027
Infrastrukturni pogoji	SC11: Prenovljena vadbena površina ter preostala infrastruktura	do 2025
Ugled v lokalnem okolju	SC12: Organizacija, razvoj in podpora lokalnih dogodkov in turnirjev SC13: Ohranitev pozitivnega vadbene okolja za igralce SC14: Uspešni tekmovalni rezultati (U15, U17, U19 in člani)	do 2027
Klubska blagovna znamka	SC15: Višji povprečen obisk na članskih tekmah SC16: Izboljšana promocija kluba	do 2023

Vir: lastno delo.

Vizijo kluba lahko prav tako zasledimo na spletni strani in je predstavljena takole (Brinje Grosuplje, 2022):

"Vizija vseh, ki delujemo v Nogometnem klubu Brinje-Grosuplje, je ustvarjanje vrhunskega znanja in procesov na področju nogometne vadbe. Z dobro organiziranostjo, inovativnim pristopom, vrhunskimi strokovnjaki in opremo bomo poskrbeli za kvalitetno vadbo, zdravo okolje in dobro počutje vseh naših članov ter drugih, ki sodelujejo z našo sredino. V tesni povezavi z zainteresiranimi subjekti v lokalnem, nacionalnem in mednarodnem okolju bomo zagotavljali dolgoročni razvoj nogometne dejavnosti v Grosuplju."

Trenutni klubski viziji primanjkuje nekaj ključnih elementov vizije. V osvežitev vizije vključujemo več elementov poslovne domišljije, zato predlagamo naslednji zapis:

"Nogometni klub Brinje Grosuplje bo do leta 2026 postal vodilni poligon za razvoj mladih nogometašev Slovenije. Z inovativnostjo in strokovnostjo ter dobro organizacijo bo v slovenskem okolju predstavljalo najbolj prepoznavno in ugledno okolje za uveljavljanje mladih nogometašev."

3.6 Strateške aktivnosti in opredelitev strategije

Razvoj strategije vključuje tudi oblikovanje strateških aktivnosti za obravnavane cilje. V tabeli 20 so prikazani strateški cilji in strateške aktivnosti. Zabeležena je tudi odgovorna oseba, ki nosi odgovornost nad uresničitvijo posamezne aktivnosti. Odgovornost se lahko prenese na tretjo osebo, vendar mora biti ta primerna za izpolnjevanje zahtevane aktivnosti.

NK Brinje Grosuplje zasleduje skromno, a vzdržno razvojno strategijo. Opravljanje storitev poteka znotraj organizacijskih in finančnih zmožnosti organizacije. Čeprav je bil razvoj organizacije v prvih letih po ustanovitvi počasnejši, je v zadnjih osmih letih zrasel v uveljavljen nogometni klub na državni ravni tekmovanja. Napredovanje v nivoju tekmovanj mlajših in članske selekcije, vodi v določene organizacijske spremembe, ki so neizogibne. Ugled, ki ga je zgradil v zadnjih nekaj letih, je plod kakovostnega dela na igrišču ter inovativnega razmišljanja izven igrišča. Če se nogometni klub želi še naprej razvijati, je potrebno posodobiti poslanstvo in vizijo kluba, oblikovati primerno strategijo, razviti akcijski načrt in določiti odgovorne za izvajanje načrtovanih aktivnosti. Potrebna je odločitev, na kakšen način povečati obstoječe resurse in v kaj usmeriti pozornost v prihodnosti. S tem bo lahko sledil uresnitvi zasledovane strategije in omogočil nadaljnji napredek organizacije.

Tabela 150: Prikaz strateških aktivnosti NK Brinje Grosuplje

Strateški cilj (SC)	Strateška aktivnost (SA)	Odgovornost
SC1: Delež lastniških sredstev povečan za 50 %	SA1: Kupiti ali najeti bivalne prostore	Predsednik kluba
	SA2: Kupiti prevozna sredstva	
	SA3: Kupiti tehnološko opremo, opremo za vadbo ali opremo za vzdrževanje igrišča	
SC2: Letno povečani prihodki za 35.000 €	SA4: Povečati delež sredstev iz zasebnega vira za 50 % letno	Predsednik kluba
	SA5: Vzpostaviti večje število odnosov s sponzorji	
	SA6: Povečati število deležnikov kluba	
	SA7: Uvesti vstopnine na tekmovanja 2. SNL	
SC3: Stabilnost in dolgoročna rast kluba	SA8: Zagotoviti sistemsko in racionalno porabo sredstev	Predsednik kluba
	SA9: Skleniti in podaljšati razmerja s trenutnimi partnerji za daljše časovno obdobje	
SC4: Vpeljan skavting sistem za pridobivanje novih igralcev	SA10: Uvesti in razviti nogometne krožke v vrtce in šole izven občine Grosuplje	Vodja skavtinga
	SA11: Iskati talentirane nogometaše v okolici kluba, v drugih klubih	
	SA12: Ustvariti bazo z imeni, vzpostaviti kontakt s starši in spremljati razvoj igralca v drugih sredinah	
	SA13: Vzpostaviti sodelovanje glede izmenjave igralcev z okoliškimi klubi	
SC5: Uveljavljanje nogometne šole na mednarodni ravni	SA14: Udeležiti se več mednarodnih turnirjev in tekem	Vodja nogometne šole
	SA15: Proizvajati reprezentante z vodilnimi vlogami v reprezentanci	
	SA16: Organizirati prijateljske tekme in turnirje z uveljavljenimi klubi	

se nadaljuje

Tabela 160: Prikaz strateških aktivnosti NK Brinje Grosuplje (nad.)

<i>Strateški cilj (SC)</i>	<i>Strateška aktivnost (SA)</i>	<i>Odgovornost</i>
SC6: Vsaj 10 reprezentantov v mlajših selekcijah	SA17: Vpeljati dodatno in individualno delo s perspektivnimi nogometaši	Vodja nogometne šole, vodja skavtinga
	SA18: Razvijati zgodnje skavtiranje igralcev z naravnimi predispozicijami nogometaša	
	SA19: Omogočiti zgodnje vključevanje mladih igralcev v aktivnosti članske ekipe	
SC7: Mednarodni prestopi in uveljavljanje kadra v profesionalnih moštvih	SA20: Vzpostaviti sodelovanje z agenti in klubi iz tujine	Športni direktor
	SA21: Povečati število preizkušenj v tujih klubih	
SC8: Rezultatska stabilnost in postopna profesionalizacija članske ekipe v 2. SNL	SA22: Povečati število profesionalnih pogodb v članskem moštvu	Športni direktor
	SA23: Premakniti članske treninge v dopoldanski čas	
SC9: Razvoj in dopolnitev kadra v nogometni šoli	SA24: Letno povečati strokovni kader trenerjev za vsaj enega člana	Vodja nogometne šole, predsednik kluba
	SA25: Razbremeniti obstoječi kader števila aktivnosti	
	SA26: Povišati nivo izobrazbenih in strokovnih zahtev trenerjev	
	SA27: Vključevati nekdanje ali aktivne igralce v strukturo kluba	
SC10: Minimalno 12 profesionalnih delavcev v nogometnem klubu	SA28: Priključiti kondicijskega trenerja, fizioterapevta, tehničnega direktorja, tehničnega vodjo ekipe, ekonoma, osebo za odnose z javnostmi ter skavta	Športni direktor, predsednik kluba
SC11: Prenova vadbene površine ter preostale infrastrukture	SA29: Redno vzdrževati obstoječe vadbene površine	Predsednik kluba
	SA30: Postaviti tribuno ob glavnem igrišču	
	SA31: Prenoviti in povečati klubske garderobe	
	SA32: Zagotoviti ustrezne pogoje za nastopanje v 2. SNL	
	SA33: Povečati klubski fitness	
	SA34: Zgraditi nove in menjati obstoječe vadbene površine	

se nadaljuje

Tabela 170: Prikaz strateških aktivnosti NK Brinje Grosuplje (nad.)

SC12: Organizacija, razvoj in podpora lokalnih dogodkov in turnirjev	SA35: Ohraniti in razvijati obstoječe prireditve in dogodke	Predsednik kluba
	SA36: Postopno razvijati Grosuplje Open v mednarodni turnir (za starejše selekcije)	
	SA37: Vključevati se v prireditve športnih zvez in se povezovati pri organizaciji s preostalimi športnimi društvi	
SC13: Ohranitev pozitivnega vadbenega okolja za igralce	SA38: Ohraniti trenutno kadrovsko strukturo in strokovno usmeritev	Vodja nogometne šole
	SA39: Aktualizirati vadbene vsebine s sodobnimi pripomočki (video, avdio itd.)	
SC14: Nadaljevanje uspešnih tekmovalnih rezultatov (U15, U17, U19 in člani)	SA40: Obstati v 2. SNL	Vodja nogometne šole
	SA41: Uvrstiti starejše selekcije med pet najboljših klubov v domačem prvenstvu	
	SA42: Uvrstiti se med tri najboljše ekipe na mednarodnih turnirjih	
SC15: Višji povprečen obisk na članskih tekmah	SA43: Ustvariti aktivacije na članskih tekmah	Predsednik kluba
	SA44: Redno vabiti vse partnerske organizacije na tekme	
	SA45: Povečati število oglaševanj za članske tekme	
	SA46: Zagotoviti povprečno 500 gledalcev na članskih tekmah	
	SA47: Pripraviti letni načrt aktivacij in vsebin za objavo	
SC16: Izboljšana promocija kluba	SA48: Povečati število objav in oglaševanj na socialnih medijih ter obogatitev vsebin (video)	Predsednik kluba
	SA49: Izboljšati promocijo mednarodnih uspehov in prestopov	
	SA50: Spodbujati objave v lokalnih medijih o klubskih aktivnostih	
	SA51: Uporabiti različne načine oglaševanja, tudi tradicionalne	

Vir: lastno delo.

Kot kaže analiza primerljivih organizacij je proračun Nogometnega kluba Brinje Grosuplje najmanjši v 2. SNL ter 1. SKL/SML. Čeprav finančni kazalniki niso nujno pogoj za uspeh, se kaže določena stopnja povezanosti med količino vloženih finančnih sredstev in tekmovalnim uspehom. Klubi z višjim proračunom lahko ponudijo višje pogodbe, štipendije ali preostale

ugodnosti, kot so hrana, nastanitev ali prevoz talentiranim igralcem. Posledično lahko lažje prepričajo igralce, predvsem mlajše, o prestopu. Zagotovo mora klub zasledovati strategijo **razvoja poslovne uspešnosti kluba**. Ocenjujemo, da je klub v veliki meri že zagotovil ustrezen prihodek s strani javnih sredstev in preko lastnih storitev. Povišan delež prihodkov bi lahko pridobil s povečanjem števila deležnikov v klubu ali s podpisom novih sponzorskih pogodb ter izboljšave obstoječih. Večina prihodkov trenutno izhaja iz javnega vira ali iz klubskih storitev in vavnine. Brinje mora stremeti k temu, da zagotovi približno enakovreden delež tudi iz zasebnih virov financiranja, kar pa je glede na naravo grosupeljskega gospodarstva težko.

Največji poudarek daje nogometni klub športnemu oz. amaterskemu delu organizacije. Zato mora v prioriteti kluba ostati **razvoj nogometne šole in članske ekipe**. Obstoj nogometnega kluba je v veliki meri povezan z rezultati preteklih in sedanjih generacij nogometašev. Z razvojem trenažnih pogojev, strokovnega kadra, dodajanjem finančnih nadomestil ali preostalih ugodnosti bo klub lažje zadržal svoje najbolj talentirane igralce in lažje prepričal tudi talentirane igralce iz drugih klubov, da prestopijo v grosupeljski klub. Omenjeno bi lažje izpeljal tudi z vzpostavljenim sistemom za skavting igralcev. Z jasno razdelano sliko o lastnostih in karakteristikah igralcev bi lažje in bolj prepričljivo hodili na pogovore s preostalimi klubi. Hkrati bi to predstavljalo noviteto, kakršne še ni v Sloveniji. S tem bi izpolnili tudi naslednji klubski cilj, ki je vezan na **izboljšavo igralskega kadra**. Le s talentiranimi nogometaši lahko mladinska šola nadaljuje trenutne uspehe. Šola mora zasledovati cilj imeti čim večje število reprezentantov mlajših kategorij. Glede na finančne omejitve bo morala prepoznati potenciale hitreje kot ostali. Za nadaljnji razvoj pa bo potrebno sodelovati in uspešno tekmovali tudi na mednarodnih turnirjih in tekmah. S pridobivanjem mednarodnega ugleda in veljavnosti postanejo tudi igralci bolj zanimivi tako za domače kot tuje klube. Zaenkrat ni veliko igralcev na mednarodnem ali profesionalnem nivoju, ki izhajajo iz grosupeljske nogometne šole. Uveljavitev igralcev na tem nivoju bo nosilo tudi prepoznavnost za celoten grosupeljski nogomet. V tej meri mora klub razmisliti o postopni profesionalizaciji članske ekipe, seveda pa pogoj za to predstavlja obstanek in stabilizacija članske ekipe v 2. Slovenski nogometni ligi. S profesionalno člansko ekipo bi lažje prepričali mlade, kvalitetne igralce, ki želijo zasledovati karierno pot nogometaša.

Razvoj nogometne šole je neposredno povezan tudi s **povečanjem, dopolnjevanjem in razvijanjem kadrovske strukture** nogometnega kluba. Največja vrednost nogometnega kluba je v njegovih trenerjih. Klub mora opredeliti, kakšen trenerski kader iščejo, in prioriteto lestvico. Poleg trenerjev so v klubu še preostale potrebe, kot so kondicijski trener, fizioterapevt, skavt ter tehnični vodja, ki nosijo pomembne vloge v razvoju nogometne šole. Novačenje kadra iz drugih klubov je vedno dražja rešitev, bolj ekonomično predstavlja razvoj lastnih kadrov iz preteklih ali aktualnih igralcev, kar pa zahteva določeno stopnjo potrpežljivosti. Z izboljšavo organizacijskih procesov se bo razbremenilo trenutni kader in lažje določilo naloge in odgovornosti kadra.

Infrastrukturno področje kluba potrebuje največji delež pozornosti, ki pa ni odvisen samo od nogometnega kluba. Stanje razmer garderob ter klubske okolic bi na občinski ravni zahtevalo

celovito renovacijo. **Posodobitev infrastrukturnih pogojev** bi pomenilo izenačenje s preostalimi drugoligaškimi klubi in bi za navijače kluba še izboljšalo produkt, ki ga podpirajo. Po besedah predsednika so odgovorni na občini prepoznali kakovostno delo nogometnega kluba in obljubili določene spremembe. Obnova in vzdrževanje kakovostnih vadbenih površin omogoča boljše treninge in kakovostnejši vadbeni proces. Z načrtovanim in premišljenim delom bi se trenutni pogoji lahko še izboljšali.

Nogometni klub ne sme bežati od svojega doprinosa k **razvoju in vplivu na lokalno skupnost**, ampak mora svoje delo nadaljevati in potencialno celo razvijati. Pozitiven ugled nogometnega kluba služi zagotavljanju lokalne podpore in pridobivanju novih članov. Z organizacijo dogodkov, kot so drugoligaške članske tekme, Grosuplje Open in klubski zaključek, člani kluba razvijajo nogometno skupnost in kažejo interes v razvijanju le-te. S prenehanjem vključevanja nogometnega kluba v omenjene aktivnosti bi padel ugled le-tega, kar bi posledično vplivalo na negativno percepcijo kluba.

Razvoj grosupeljskega nogometa pomeni tudi **promocija in razvoj nogometnega branda** NK Brinje Grosuplje. Klub stremi k prepoznavnemu nogometnemu slogu, sočasno pa tudi k prepoznavnosti njegovih dresov in grba. Klubsko prodajalna ponuja raznovrstne ponudbe majic, hoodijev, nogavic ipd. Celotna podoba kluba je naravnana k pozitivni, moderni ter kolektivni sliki. Razvoj branda je odvisen tudi od njegove promocije. S povečanjem aktivnosti na socialnih medijih, povečanjem vključenosti navijačev v aktivacije in nagradne igre bo klub dosegel večje število sledilcev in podpornikov. Uporaba tradicionalnih promocijskih kanalov ter obstoječih odnosov s partnerji predstavlja tudi način, kako zvišati število podpornikov, ki se bodo udeležili domačih tekem.

3.7 Uresničevanje in kontrola strategije

Da se zapisana strategija prične uresničevati v NK Brinje Grosuplje, mora predsednik društva oblikovati enoten in motiviran strateški tim, ki vključuje člane uprave društva ter člane s posebnimi zadolžitvami (vodja šole, športni direktor in sekretar). Omenjena ekipa mora preučiti smiselnost in uporabno vrednost zapisanih ciljev, sprejeti razvojno pot ter določiti vrstni red, po katerem se bodo strateški cilji uresničevali. Znotraj ekipe je potrebno določiti odgovorne za izvedbo ciljev, ki so vezani na športno učinkovitost (športni direktor, vodja nogometne šole), tržno učinkovitost (športni direktor in sekretar) ter učinkovitost managementa (predsednik in sekretar). Skupina mora zagotoviti možnost uspešnega medsebojnega sodelovanja med akterji in postaviti merila za kontrolo ter standarde za uspešnost izvedbe. Le s sprotno kontrolo doseganja meril lahko zares ocenijo, če je uresničevanje uspešno oziroma ali je potrebno strategijo v kakšni meri prilagoditi. Za implementacijo je potrebno razviti finančne načrte, pripraviti razvojne programe in sestaviti akcijske načrte. Na koncu je potrebno tudi poudariti osebno odgovornost pri posameznikih ter pripraviti sistem nagrajevanja za uspešno izpolnjevanje aktivnosti.

Nazadnje je razvoj napisane strategije le vodilo za pozitivne spremembe v klubu. Spremljanje in kontrola strateških aktivnosti vodstvu kluba omogoča nadzorovanje uspešnosti implementacije strategije. Še bolj jasno lahko spremljajo uresničevanje strategije in primerjajo določene spremembe v klubu ter njihov vpliv na položaj kluba. Na ta način se oceni smiselnost določenih korakov ter strategijo ustrezno prilagodi klubskim smernicam.

SKLEP

Namen magistrskega dela je oblikovati in zapisati strategijo NK Brinje Grosuplje, ki bo omogočala konkretne usmeritve ter nadaljnji razvoj kluba. Nizka finančna sposobnost zahteva veliko prilagoditev, večjo količino vloženega dela in ohranjanja pozitivnega vzdušja in kolegialnosti. Kljub temu se pojavljajo v klubu določene potrebe, ki zahtevajo veliko mero načrtovanja in strateškega razmišljanja. Analiza kluba in njegove okolice sta omogočila oblikovanje jasne slike stanja nogometnega kluba na slovenskem področju. Z oblikovanjem strateških ciljev smo določili nadaljnje usmeritve nogometnega kluba v prihodnjih letih, z določitvijo strateških aktivnosti pa prikazali korake, kako načrtovano doseči. Najbolj zahteven korak seveda predstavlja implementacija načrtovanega. Verjamem, da zapisano delo in predstavljena strategija predstavlja izhodišče, ki olajša klubu prehod v realizacijo strategije.

V športu so le redke organizacije, ki premorejo jasno zapisano strategijo, saj je šport zaradi svojih sprememb zelo fluidno področje, v veliki meri pa je odvisen od športnega rezultata. Zaradi tega se ob neuspehih zelo pogosto menjajo kadri, vodstvo in posledično filozofija ter strategija kluba. Malo je organizacij, ki premore zapisano poslanstvo in vizijo. Brinje, ne glede na svojo majhnost, ima izdelano poslanstvo in zapisano vizijo ter ji tudi uspešno sledi, predvsem v zadnjem desetletju. Čeprav ni zapisana, je jasna strategija kluba v razvoju mladih vodila do zagotavljanja rezultatskih uspehov ter visokega ugleda v slovenskem prostoru. Zagotovo bo predstavljena strategija pomagala in olajšala delovanje, ki bo postalo jasno, sistematično in preverljivo. S tem bo uprava kluba lahko prepoznala klubske uspehe in pomanjkljivosti ter lažje načrtno pristopila k reševanju le-teh.

V analitičnem delu magistrskega dela smo prikazali tudi prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti, ki se ponujajo v neposredni bližini nogometnega kluba. S tem smo predstavili priložnosti za razvoj ter opozorili na morebitne dejavnike, na katere je potrebno biti v prihodnosti pozoren. Na podlagi omenjenih dejavnikov je sledilo oblikovanje strateških ciljev, ki sledijo strategiji razvoja nogometnega kluba na poslovnem, športnem in tržnem področju.

Čeprav veljajo nogometni klubi za nepridobitne dejavnosti, je poslovna uspešnost kljub temu temelj uspešnega športnega kluba. Zagotavljanje in upravljanje s finančnimi sredstvi iz različnih virov prihodka omogoča klubu organizacijsko, infrastrukturno in športno rast. NK Brinje Grosuplje večino svojih prihodkov ustvari iz lastnih storitev in dejavnosti, kar omogoča počasno, a varno in stabilno rast. Vendar bo postopoma tudi ta rast dosegla določeno omejitev, ki jo bo moral klub v naslednjih nekaj letih premagati, če želi nadaljevati svoj razvoj.

Zapisana strategija predstavlja izhodišče za vodstvo nogometnega kluba pri razmišljanju in načrtovanju. Breme implementacije strategije pade na predsednika in upravni odbor. Pregled strategije, razmišljanje o smotnosti ciljev ter priprava akcijskega plana so koraki, ki jih je potrebno narediti v primeru aktualizacije strategije. Pri njej ne smemo pozabiti na kontrolo in ocenjevanje posameznih korakov strategije, ki morata biti prisotna skozi celoten proces. V kolikor se v organizaciji dogajajo večje spremembe, je korake strategije ali celotno strategijo potrebno prilagoditi aktualnim razmeram in ob tem ohraniti njeno bistvo.

LITERATURA IN VIRI

1. AJPes – Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. (brez datuma a). *Nogometni klub Bravo*. Pridobljeno 20. julija 2022 iz <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=2151294000>
2. AJPes – Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. (brez datuma b). *Nogometni klub Brinje Grosuplje*. Pridobljeno 20. julija 2022 iz <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=1586866000>
3. AJPes – Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. (brez datuma c). *Nogometni klub Krka*. Pridobljeno 20. julija 2022 iz <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5974038000>
4. AJPes – Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. (brez datuma d). *Nogometni klub Radomlje*. Pridobljeno 20. julija 2022 iz <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5117275000>
5. AJPes – Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. (brez datuma e). *Nogometno društvo Ilirija 1911*. Pridobljeno 20. julija 2022 iz <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5581508000>
6. Bajt, J. (2021). *Analiza gospodarstva na območju Območne obrtno – podjetniške zbornice Grosuplje v obdobju 2017–2020*. Grosuplje: Območna obrtno – podjetniška zbornica Grosuplje.
7. Brinje Grosuplje. (2019). *Letno poročilo 2019 in načrt za 2020*. Pridobljeno 17. avgusta 2022 iz http://www.nkbrinje.si/images/novice/novice2020/razno/skupscina2020/Porocilo_NKBrinjeGrosuplje_2019_plan_2020.pdf
8. Brinje Grosuplje. (2020). *Letno poročilo 2021 in načrt za 2021*. Pridobljeno 17. avgusta 2022 iz https://www.nogometniklub-brinje.si/images/dokumenti/skup2021/Porocilo_2020_in_plan_2021.pdf
9. Brinje Grosuplje. (brez datuma). *O klubu*. Pridobljeno 17. avgusta 2022 iz <https://www.nogometniklub-brinje.si/nk-brinje/o-klubu>
10. Bryson, J. M. (1995). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
11. Bryson, J. M. (2004). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

12. Bryson, J. M. (2011). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
13. Coskun, A., Sait Dinc, M. & Tetik, S. (2020). Strategic performance management for soccer clubs: A quantitative model proposal. *Journal of human sport & exercise*, 16(4), 836–852.
14. Čater, T., Lahovnik, M., Pučko, D. & Rejc Buhovac, A. (2011). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Čater, T. (2019a). *Strateški management v športu – 3. del: Razvijanje strategije* (interno gradivo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Čater, T. (2019b). *Strateški management v športu – 4. del: Uresničevanje strategije in strateška kontrola* (interno gradivo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Čater, T. (2019c). *Strateški management v športu – 5. del: Strateški management v nedobičkovnih organizacijah* (interno gradivo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Čater, T., Selan, A., Slokar, L., Drčar, M., Ivanovski, M., Žargi, M., Trdin, M., Horvat, P. Stepančič, T. & Žohar, U. (2021). *Strategija odbojarske zveze Slovenije 2021–2025*. Ljubljana: Odbojarska zveza Slovenije.
19. Fišer, J. (2012). *Analiza možnosti in načinov za skupno upravljanje športnih društev*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
20. Hoyer, R., Misener, K., Naraine, M. L. & Ordway, C. (2022). *Sport management: Principles and applications* (6. izd.). New York: Routledge.
21. Hunger, J. D. & Wheelen, T. L. (1996). *Strategic Management* (5. izd.). Iowa: Iowa State University.
22. Ivašković, I. (2020a). Kako hierarhije deležnikov oblikujejo cilje in strategije športnih klubov. *Economic and Business Review*, 22(4), 67–92.
23. Ivašković, I. (2020b). Učinki javnega financiranja na neprofitna športna društva. *Teorija in praksa*, 57(2), 664–680.
24. Ivašković, I. (2021). Strateške dileme in alternativne usmeritve neprofitnih športnih klubov. *Journal of Universal Excellence*, 10(3), 250–266.
25. Jurca, S. (2009). *Razvijanje strategije v nedobičkovni združbi: primer nogometnega kluba Jezero Medvode* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Kern, A., Schwarzmann, M. & Wiedenegger, A. (2012). Measuring the efficiency of English Premier League football: A two-stage data envelopment analysis approach. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 2(3), 177–195.
27. Kolar, E. & Jurak, G. (2014). *Strateški management športnih organizacij*. Koper: Univerzitetna založba Annales.
28. Kolar, E., Bednarik, J. & Kolenc, M. (2010). *Analiza športnih organizacij v Republiki Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
29. Martin, M. E., Cowburn, I. & Itosh, M. A. (2017). Developing a team mission statement: Who are we? Where are we going? How are we going to get there?. *Journal of Sport Psychology in Action*, 8(3), 197–207.
30. Niven, P. R. (2008). *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government nad Nonprofit Agencies* (2. izd.). John Wiley & Sons, Inc.

31. Nogometna zveza Slovenija. (brez datuma a). *Klubska tekmovanja*. Pridobljeno 10. julija 2022 iz https://www.nzs.si/Klubska_tekmovanja
32. Nogometna zveza Slovenije. (brez datuma b). *Letno poročilo NZS 2021*. Pridobljeno 10. julija 2022 iz https://www.nzs.si/NZS/Predstavitev_NZS/Letna_porocila
33. Nogometna zveza Slovenije. (brez datuma c). *NZS predpisi*. Pridobljeno 10. julija 2022 iz https://www.nzs.si/NZS/Uradne_objave/Predpisi_in_obrazci/NZS_predpisi
34. Občina Grosuplje. (brez datuma a). *Zgodovinska dejstva*. Pridobljeno 20. julija 2022 iz <https://www.grosuplje.si/objave/175>
35. Občina Grosuplje. (brez datuma b). *Društva in združenja*. Pridobljeno 20. julija 2022 iz <https://www.grosuplje.si/objave/49>
36. Petković, J., Jasinska, E. & Jesevičute-Ufartiene, L. (2016). Significance of strategic planning for results of sport organization. *Ekonomika a management*, XIX(4), 56–72.
37. Plank, N. (2020). *Razvijanje strategija nogometnega kluba Rudar Velenje* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Pučko, D. (2006). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
39. Sportklub. (2022). *Po veliki spremembi: kdo tvori slovenski nogomet*. Pridobljeno 15. junija 2022 iz <https://sportklub.n1info.si/nogomet/prva-liga-organiziranost/>
40. SURS – Statistični urad Republike Slovenije. (brez datuma a). *Občina Grosuplje*. Pridobljeno 8. septembra 2022 iz <https://www.stat.si/obcine/sl/Municip/Content/45>
41. SURS – Statistični urad Republike Slovenije. (brez datuma b). *Prebivalstvo občina Grosuplje – izbrani kazalniki*. Pridobljeno 8. septembra 2022 iz <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/2640010S.px/table/tableViewLayout2/>
42. SURS – Statistični urad Republike Slovenije. (brez datuma c). *Prebivalstvo Slovenija – izbrani kazalniki*. Pridobljeno 8. septembra 2022 iz <https://pxweb.stat.si/SiStat/sl/Podrocja/Index/100/prebivalstvo>
43. Tavčar, M. I. (2005). *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
44. Transfermarkt. (2022a). *History league ranking ND Ilirija*. Pridobljeno 18. septembra 2022 iz <https://www.transfermarkt.com/nd-ilirija-1911/platzierungen/verein/33481>
45. Transfermarkt. (2022b). *History league ranking NK Bravo*. Pridobljeno 18. septembra 2022 iz <https://www.transfermarkt.com/nk-bravo/platzierungen/verein/26985>
46. Transfermarkt. (2022c). *History league ranking NK Brinje Grosuplje*. Pridobljeno 18. septembra 2022 iz <https://www.transfermarkt.com/nk-brinje-grosuplje/startseite/verein/31193>
47. Transfermarkt. (2022d). *History league ranking NK Radomlje*. Pridobljeno 18. septembra 2022 iz <https://www.transfermarkt.com/nk-radomlje/platzierungen/verein/21460>
48. Transfermarkt. (2022e). *History league ranking NK Krka*. Pridobljeno 18. septembra 2022 iz <https://www.transfermarkt.com/nk-krka/platzierungen/verein/12908>
49. Varmus, M., Kubina, M. & Adamik, R. (2021). *Strategic sport management – Sustainability of sports clubs*. Switzerland: Springer.
50. Zveza športnih organizacij Grosuplje. (2022). *Letni program financiranja 2022* (interno gradivo). Grosuplje: Zveza športnih organizacij Grosuplje.

51. Žnidaršič Kranjc, A. (1996). *Ekonomika in upravljanje neprofitne organizacije*. Postojna: Dej.

PRILOGA

Priloga 1 – Vprašanje polstrukturiranega intervjuja

Za namen magistrske dela je bil opravljen polstrukturiran intervju s predsednikom NK Brinje Grosuplje, g. Andražem Zrnecem. Intervju je potekal v klubski pisarni, 15. 7. 2022. Nalogo predsednika opravlja od leta 2016 .

Vprašalnik

1. Kakšno je poslanstvo Nogometnega kluba Brinje Grosuplje?
2. Kakšna je vizija nogometnega kluba?
3. Ali obstaja trenutna strategija kluba? Ali ji klub uspešno in dosledno sledi?
4. Kako klub oblikuje in postavlja kratkoročne, srednjeročne in dolgoročne cilje?
5. Katere akte in pravilnike ima klub?
6. Kako se klub financira? Kateri je največji vir prihodka? Kje lahko klub še izboljša svoje delovanje?
7. Ali obstaja sistem finančnega načrtovanja in nadziranja?
8. Kakšni so stroški vadbine in članarine ter ali obstajajo za vadeče kakšne ugodnosti?
9. Kakšno je sodelovanje kluba z lokalnim okoljem?
 - a. Sodelovanje z občino?
 - b. Sodelovanje s sosednjimi klubi?
10. Koliko sponzorjev ima klub?
 - a. Kakšna so ta sodelovanja in kakšna je aktivnost sponzorjev?
 - b. Ali ima klub generalnega sponzorja?
 - c. Katere načine promocije in oglaševanja sponzorjev ponujate?
11. Kako bi vi opisalo vsakodnevno delovanje kluba? Kakšen je sistem odločanja v klubu?
12. Ali klub v namen promocije uporablja katerega izmed socialnih medijev?
13. Največji poudarek daje klub na mladinski pogon. Kakšni so cilji mladinskega pogona?
14. Koliko otrok je vpisanih v klub?
 - a. Do kam lahko seže bazen NK Brinje Grosuplje?
 - b. Kako ste zadovoljni z vpisom?
15. Koliko zaposlenih trenerjev je v klubu?
16. Koliko ljudi je v klubu zaposlenih na organizacijskem področju?
 - a. Kakšne so njihove funkcije?
 - b. So na klubu prisotni tudi prostovoljci?
17. Kakšna je vključenost in aktivnost kluba v športnih zvezah?
18. Kakšna je starostna struktura kadra?
19. Kakšna je izobrazbena struktura kadra?
20. Kako se na klubu skrbi za razvoj omenjenih kadrov?
21. Kakšni bi opisal pogoje za treniranje in stanje infrastrukturnih objektov?
22. Katere programe in dogodke organizira klub?