

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

**DIPLOMSKO DELO**

**OBLIKOVANJE STRATEGIJE  
RAZVOJA NOGOMETNEGA KLUBA TOLMIN**

Ljubljana, oktober 2002

MITJA TALJAT

Študent MITJA TALJAT izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. DANIJELA PUČKA, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 17.10. 2002

Podpis:

# **KAZALO**

<b>UVOD</b>	1
<b>1. PREDSTAVITEV NK TOLMIN</b>	2
1.1 Opis zgodovine NK Tolmin	2
1.2 Predstavitev delovanja NK Tolmin v zadnjem obdobju	3
<b>2. NEDOBIČKONOSNE ORGANIZACIJE</b>	4
2.1 Opredelitev nedobičkonosnih organizacij ter primerjava z dobičkonosnimi organizacijami	4
2.1.1 Nekatere pomembnejše značilnosti, po katerih se nedobičkonosne organizacije razlikujejo od dobičkonosnih	4
2.1.2 Potrebe, ki jih zadovoljujejo različne vrste nedobičkonosnih organizacij	4
2.1.3 Obseg delovanja nedobičkonosnih organizacij	5
2.2 Vrste nedobičkonosnih organizacij ter umestitev in pomen nogometnih klubov kot nedobičkonosnih organizacij	6
2.2.1 Klasifikacija nedobičkonosnih organizacij	6
2.2.2 Mesto in pomen nogometnih klubov kot prostovoljnih nedobičkonosnih organizacij	7
<b>3. STRATEŠKI MANAGEMENT V NEDOBIČKONOSNIH ORGANIZACIJAH</b>	8
3.1 Proces strateškega managementa	8
3.1.1 Opredelitev strateškega managementa in strateškega planiranja	9
3.1.2 Razlogi za uvedbo strateškega managementa v nedobičkonosne organizacije	9
3.1.3 Koristi za organizacijo, ki se odloči za uvedbo strateškega planiranja	10
3.1.4 Posebnosti strateškega managementa v nedobičkonosnih organizacijah	10
3.1.5 Glavne sestavine uspešnega strateškega planiranja v nedobičkonosni organizaciji	11
<b>4. RAZVIJANJE STRATEGIJE RAZVOJA NK TOLMIN</b>	11
4.1 Opredelitev pristopa za oblikovanje strategije razvoja NK Tolmin	12
4.1.1 Predstavitev različnih možnih pristopov za oblikovanje strategije razvoja nedobičkonosnih organizacij	12
4.1.1.1 Pristop za oblikovanje strategije razvoja nedobičkonosne organizacije Burkhardta in Reussove	12
4.1.1.2 Pristop za oblikovanje strategije razvoja nedobičkonosne organizacije Nutta in Backoffa	12
4.1.1.3 Martinellijev pristop za oblikovanje strategije razvoja nedobičkonosne organizacije	14
4.1.1.4 Brysonov pristop za oblikovanje strategije razvoja nedobičkonosne organizacije	15
4.1.2 Prikaz izbranega pristopa za oblikovanje strategije NK Tolmin	16
4.2 Analitična razčlenitev procesa in oblikovanje strategije razvoja NK Tolmin	17
4.2.1 Sporazum o oblikovanju strategije razvoja NK Tolmin	17
4.2.1.1 Cilji procesa oblikovanja strategije razvoja NK Tolmin in koristnost tega procesa za NK Tolmin	18
4.2.1.2 Določitev oseb, ki se jih vključi v oblikovanje strategije razvoja NK Tolmin, in oseb, ki so o tem obveščene	18
4.2.1.3 Dokumenti, analize in poročila, ki jih potrebujemo pri procesu oblikovanja strategije razvoja NK Tolmin	18
4.2.1.4 Dejanski sporazum o začetku procesa oblikovanja strategije razvoja NK Tolmin	18

4.2.2	Ocenjevanje zunanjega okolja NK Tolmin	18
4.2.2.1	Tendence v podokoljih NK Tolmin	19
4.2.2.1.1	Gospodarsko podokolje	19
4.2.2.1.2	Politično podokolje	21
4.2.2.1.3	Naravno podokolje	21
4.2.2.1.4	Kulturno podoklje	22
4.2.2.1.5	Tehnično-tehnološko podokolje	22
4.2.2.2	Analiza sedanjih in potencialnih gledalcev tekem NK Tolmin	23
4.2.2.2.1	Analiza sedanjih obiskovalcev tekem	23
4.2.2.2.2	Analiza potencialnih obiskovalcev tekem	24
4.2.2.3	Analiza konkurenčnih in partnerskih organizacij	24
4.2.2.3.1	Konkurenčne organizacije	24
4.2.2.3.2	Partnerske organizacije	25
4.2.2.4	Ugotovljene priložnosti in nevarnosti v zunanjem okolju NK Tolmin	26
4.2.3	Ocenjevanje notranjega okolja NK Tolmin	27
4.2.3.1	Ocenjevanje uspešnosti delovanja NK Tolmin	27
4.2.3.1.1.	Rezultatski dosežki vseh selekcij	27
4.2.3.1.2	Kakovost programa kluba glede na konkurente in prejšnja leta	28
4.2.3.1.3	Prestopi članov NK Tolmin v višje lige oziroma boljše klube in prihodki, ki jih ima klub od tega	29
4.2.3.1.4	Število selekcij in vseh članov selekcij NK Tolmin	29
4.2.3.1.5	Število članov v reprezentančnih selekcijah in selekcijah Medobčinske nogometne zveze Nova Gorica	29
4.2.3.1.6	Sprotna plačilna sposobnost kluba	30
4.2.3.1.7	Smotrnost uporabe sredstev (analiza stroškov)	30
4.2.3.1.8	Ugled kluba pri partnerjih in v različnih javnostih	30
4.2.3.2	Ocenjevanje sedanje strategije NK Tolmin	30
4.2.3.2.1	Oprelitev sedanje strategije NK Tolmin	31
4.2.3.2.2	Ocenitev uspešnosti dosedanjih usmeritev	31
4.2.3.3	Ocenjevanje sredstev, zmožnosti in kadrov NK Tolmin	31
4.2.3.3.1	Ocenjevanje strateškega področja, ki ga pokriva NK Tolmin	31
4.2.3.3.2	Ocenjevanje tehnološke podstrukture	32
4.2.3.3.3	Ocenjevanje kadrovske podstrukture	32
4.2.3.3.3.1	Ocenjevanje vodstvenega kadra	32
4.2.3.3.3.2	Ocenjevanje strokovnega kadra	33
4.2.3.3.3.3	Ocenjevanje igralskega kadra	33
4.2.3.3.4	Ocenjevanje podstrukture financiranja	34
4.2.3.3.5	Ocenjevanje organizacijske podstrukture	35
4.2.3.4	Ugotovljene prednosti in slabosti NK Tolmin	35
4.2.4	Oprelitev vizije NK Tolmin	36
4.2.4.1	Proces opredelitve vizije NK Tolmin	36
4.2.4.2	Izjava o viziji NK Tolmin	37
4.2.5	Oprelitev poslanstva NK Tolmin	37
4.2.5.1	Proces opredelitve poslanstva NK Tolmin	37
4.2.5.2	Izjava o poslanstvu NK Tolmin	37
4.2.6	Identifikacija strateških zadev NK Tolmin	37
4.2.6.1	Proces opredelitve strateških zadev NK Tolmin	38
4.2.6.1.1	Lista strateških zadev NK Tolmin	38
4.2.6.1.2.	Razlogi za strateški pomen določene zadeve	38
4.2.6.1.3	Razporeditev strateških zadev po prioritetah	40
4.2.7	Oblikovanje strategije razvoja NK Tolmin	40
4.2.7.1	Proces oblikovanja strategije razvoja NK Tolmin	40

4.2.7.1.1 Ugotavljanje možnih alternativnih načinov za urejanje posamezne strateške zadeve ter glavne ovire in težave, povezane z uresničevanjem posamezne alternative	40
4.2.7.1.2 Oblikovanje skupne strategije razvoja NK Tolmin	43
<b>SKLEP</b>	44
<b>LITERATURA</b>	46
<b>VIRI</b>	47



# UVOD

Ob prehajanju slovenskega gospodarstva iz socialističnega v sodobno tržnega so opazni številni problemi, s katerimi se srečujejo podjetja, ki se niso sposobna prilagoditi zahtevam ter novo nastalim razmeram sedanjega časa in trga. Pomembne spremembe, ki se dogajajo v svetu in tudi pri nas, pa ne predstavljajo izziva le za podjetja, za katere je eden izmed osnovnih ciljev ustvarjanje dobička, ampak tudi za tako imenovane nedobičkonosne organizacije.

Nedobičkonosne organizacije se sicer v določeni meri razlikujejo od dobičkonosnih. Tako pri enih kot drugih pa imata vodstvi enaki nalogi: to je, da z načrtovanjem, organiziranjem, usmerjanjem in nadziranjem delovanja svojih pripadnikov (zaposlenih, članov ipd) organizacija učinkovito in uspešno dosega cilje, kakršne so ji določili udeleženci (ustanovitelji, oblast, lastniki, člani ipd). Vseeno pa se v marsikateri nedobičkonosni organizaciji (tudi dobičkonosni) dogaja, da se zaradi preokupacije z dnevno pojavljajočimi se problemi oziroma operativnim poslovanjem ne posveča dovolj pozornosti strateško pomembnim zadevam, kar je na dolgi rok edina možna pot, ki zagotavlja obstoj. Le s strateškim razmišljanjem, in seveda tudi s strateškim ravnanjem, je omogočeno spremljanje in zasledovanje ključnih organizacijskih tokov, izkoristijo se lahko možnosti za utrditev položaja organizacije ter priložnosti za organizacijsko rast. V veliko pomoč pri strateškem razmišljanju in strateškem ravnanju pa je lahko organizacijam proces strateškega planiranja, ki ponuja sistematičen in racionalen način strateškega odločanja.

V svojem diplomskem delu sem poskušal prikazati, kako je mogoče vsaj določen del procesa strateškega planiranja smiselno prenesti tudi na manjše nedobičkonosne organizacije, kar je v mojem primeru Nogometni klub Tolmin (v nadaljevanju NK Tolmin). Namen mojega diplomskega dela je bil pravzaprav ta, da preko izbire ustreznega pristopa pri strateškem planiranju za NK Tolmin ta proces izpeljem do točke, ki omogoča oblikovanje strategije razvoja za proučevani nogometni klub. S sodelovanjem z vodstvom nogometnega kluba sem poskušal doseči, da bi bilo moje diplomsko delo tudi v praksi v pomoč NK Tolmin pri nadaljnjem delovanju. Delo je prav tako lahko koristen pripomoček vodstvom drugih nogometnih in športnih klubov, ki bi želeli k vodenju svojih klubov pristopiti bolj strokovno in dolgoročno.

Pri svojem delu sem uporabljal metodo dedukcije, s pomočjo katere sem na podlagi predelane literature in lastnega znanja ugotavljal značilnosti nedobičkonosnih organizacij in strateškega managementa v njih ter tudi nekatere možne pristope za oblikovanje strategij v teh organizacijah. Z metodo analize in metodo sinteze sem nato poskušal izbrati tak proces oblikovanja strategij, ki je primeren za NK Tolmin. Pri razvijanju strategije razvoja NK Tolmin sem uporabljal v glavnem kvalitativne raziskave, kvantitativno analizo pa sem uporabljal le posredno na podlagi uporabe izsledkov že objavljenih raziskav. Do določenih podatkov o NK Tolmin sem prišel tudi preko pogovorov in dokumentov, ki mi jih je dal član upravnega odbora NK Tolmin Bojan Kavčič.

V prvem poglavju diplomskega dela sem na kratko predstavil NK Tolmin skozi njegovo zgodovino, podrobneje pa sem predstavil tudi delovanje kluba v zadnjem času.

V drugem poglavju sem poskušal opredeliti nedobičkonosne organizacije in jih primerjati z dobičkonosnimi glede na različne značilnosti in obseg delovanja obeh vrst organizacij. V tem poglavju predstavljam tudi podrobno klasifikacijo nedobičkonosnih organizacij ter mesto in pomen nogometnih klubov med nedobičkonosnimi organizacijami.

Tretje poglavje namenjam predstavitvi strateškega managementa v nedobičkonosnih organizacijah. Pojasnujem razloge za uvedbo strateškega managementa v nedobičkonosne

organizacije ter kakšne so posebnosti, koristi in glavne sestavine strateškega planiranja v tej vrsti organizacij.

Četrto, zadnje poglavje, je tudi osrednji del mojega diplomskega dela. V tem delu poskušam najprej predstaviti nekaj različnih možnih pristopov za oblikovanje strategij za nedobičkonosne organizacije. V nadaljevanju predstavljam pristop, ki sem si ga izbral za oblikovanje strategije razvoja NK Tolmin in ta proces tudi podrobno razčlenjujem. Tako ima v diplomskem delu predstavljen proces oblikovanja strategije razvoja NK Tolmin naslednje faze: sporazum o oblikovanju strategije razvoja za NK Tolmin, ocenjevanje zunanjega okolja NK Tolmin, ocenjevanje notranjega okolja NK Tolmin, opredelitev vizije kluba, opredelitev poslanstva proučevanega kluba, opredelitev strateških vprašanj (zadev), s katerimi se nogometni klub sooča, ter oblikovanje strategije razvoja za NK Tolmin.

V sklepnih mislih sem poskušal predstaviti glavne ugotovitve svojega diplomskega dela, prav tako pa tudi omejitve, ki jih vsebuje naloga, ter možnosti, ki obstajajo za razširitev ter poglobitev vsebine naloge.

Na koncu diplomskega dela je še seznam uporabljene literature in virov.

## **1. PREDSTAVITEV NK TOLMIN**

Ljudje se skozi svoje življenje ukvarjajo s celo vrsto različnih dejavnosti. Čeprav se s časom spreminjajo njihove oblike in nameni, se dejavnosti vedno opravljajo s ciljem zadovoljitve za ljudi bolj ali manj pomembnih potreb. Nogomet je v svetovnem merilu izjemno razširjena dejavnost. V današnjem času je nogomet vsekakor več kot šport in več kot igra. Zlasti z vidika zahodne civilizacije je tudi ekonomski pojav, ki nosi v sebi vse značilnosti moderne ekonomije velikega obsega in značilnosti globalne ekonomije, obenem pa v svoji pojavnosti nujno tudi lokalno obarvanost. V bistvu gre pri nogometu za gospodarjenje z globalnimi znaki na lokalni način (Florjanič, 2001, str. 9).

Pri nas je do pomembnih sprememb na nogometnem področju prišlo po osamosvojitvi Nogometne zveze Slovenije (NZS) od Nogometne zveze Jugoslavije. Te so se odražale tako v prvi slovenski nogometni ligi, ki je kar naenkrat postala državna, kot tudi v nižjih ligah, seveda pa so bile največje spremembe prisotne na področju novoustanovljenih državnih reprezentanc (tako članske, kot tistih v mlajših kategorijah). Nogomet je iz leta v leto pridobival na popularnosti, množičnosti, organiziranosti, strokovnem delu. Ob uvrstitvi članske nogometne reprezentance na evropsko in kasneje še na svetovno prvenstvo pa se je jasno pokazalo, kakšna čustva in evforijo lahko zbudi ta šport tudi pri Slovencih.

### **1.1 OPIS ZGODOVINE NK TOLMIN**

Nogomet, kot ga poznamo danes, so najprej začeli igrati v Angliji, in sicer proti koncu 19. stoletja. Ni pa minilo dolgo časa, da se je ta igra v takšni obliki začela igrati tudi v kontinentalni Evropi in po ostalem svetu. V Sloveniji se je nogomet najprej pojavil kot dopolnilo k pouku na gimnazijah že v 19. stoletju. To je bil sicer tako imenovani nemški nogomet, ki je k nam prišel z Dunaja. Okrog leta 1910 so se pri nas že začeli pojavljati prvi nogometni klubi. Najprej dijaški nogometni klub Hermes, nato Ilirija in Slovan, leta 1920 pa je bila v okviru Nogometne zveze Jugoslavije ustanovljena Ljubljanska nogometna podzveza, katere legitimna naslednica je Nogometna zveza Slovenije. Leta 1920 so med slovenskimi klubi potekala tudi že prva ligaška (Slovensko prvenstvo) in pokalna tekmovanja v okviru Ljubljanske nogometne podzveze (Nogometna zveza Slovenije, 2002).



Tolmin je bil v času po 1. svetovni vojni kulturno središče Gornjega Posočja z meščansko šolo in učiteljskim, ki sta bila tudi iniciatorja in nosilca razvoja nogometa na tem območju. Leto 1921 je bilo leto rojstva nogometne igre v Tolminu (50 let tolminskega nogometa, 1971). Igranje se je najprej razvilo med ekipama meščanske šole in učiteljska, pozneje pa tudi z ekipo vojske, ki je bila nastanjena v Tolminu. Prva medkrajevna tekma se je v Tolminu odigrala leta 1923 med tolminskim učiteljskim in realno iz Idrije, leta 1927 pa je tolminska občina zaradi vse večjega navdušenja nad nogometom in zaradi razvoja te igre zgradila novo športno igrišče Na logu. Ker je narasla Soča leta 1930 v celoti uničila igrišče Na logu, je tolminska občina odstopila v športne namene občinsko zemljišče na Brajdi. Tu je tako bilo leta 1933 z veliko prostovoljnega dela urejeno športno igrišče in od tega časa dalje je ime Brajda pojem za športno udejstvovanje v Tolminu. Takoj po 2. svetovni vojni je bilo ustanovljeno Športno društvo Tolmin, v katerem je imelo glavno vlogo nogometno moštvo. Kmalu se je društvo preimenovalo v Fizkulturno društvo Tolmin, nogometno moštvo pa je v tem okviru redno sodelovalo na tekmovanjih po vsej Primorski. Leta 1952 je bilo ustanovljeno Telovadno društvo Partizan, h kateremu se je pripojilo nogometno moštvo, potem ko je Fizkulturno društvo razpadlo. Pod okriljem TVD Partizana je nogometno moštvo doseglo največje uspehe. V letu 1960 je osvojilo naslov prvaka Primorske v enotni ligi celotnega Slovenskega Primorja. Naslov prvaka Goriške podzveze je moštvo osvojilo v sezoni 1961/62 in ponovno leta 1965/66, ko je vstopilo v višjo zahodno consko ligo SRS. V letu 1962 je Občinska zveza za telesno vzgojo v Tolminu finančno podprla izgradnjo novega stadiona, ki je bil svečano odprt leta 1967. Od leta 1966 dalje je nogometno moštvo uspešno igralo v zahodni conski ligi SRS. Leta 1971 se je nogometno moštvo osamosvojilo in ustanovilo lastno društvo z imenom Nogometni klub Tolmin. Pod tem imenom se nogomet na Tolminskem z manjšimi vzponi in padci organizirano igra vse do današnjih dni.

## **1.2 PREDSTAVITEV DELOVANJA NK TOLMIN V ZADNJEM OBDOBJU**

NK Tolmin je po svojem statutu organiziran tako, da klub vodi s strani skupščine kluba izvoljen upravni odbor, ki mora imeti najmanj devet članov ter svojega predsednika. Nov upravni odbor ter predsednika se voli na vsake štiri leta (Statut NK Tolmin). To zadnje pomeni, da je NK Tolmin v sezoni 2000/01 in 2001/02 pravzaprav deloval brez legitimnega vodstva, ker je od zadnje skupščine kluba minilo že šest let. NK Tolmin razen nogometnih dresov, žog ter nekaj druge opreme ne razpolaga z lastnimi sredstvi oziroma lastnim kapitalom, ima pa korektne odnose z Občino Tolmin oziroma Zavodom za šport občine Tolmin glede koriščenja njenih objektov (igrišča in slačilnice). Klub v lanski sezoni, in tudi v vsej svoji zgodovini, ni imel zaposlenih ljudi v rednem delovnem razmerju. Honorarje za svoje delo so v pretekli sezoni prejeli trenerji posameznih selekcij kluba ter oseba, ki skrbi za klubsko opremo. Igralci članskega moštva NK Tolmin v sezoni 2001/02, ko so nastopali v najnižje rangirani Primorski ligi - za razliko od dveh prejšnjih sezon - niso prejeli denarnih nadomestil za treniranje in igranje tekem. NK Tolmin je igralcem pokrival del sredstev, ki so jih ti imeli ob nakupu nogometnih čevljev, ter jim izplačal nagrado za osvojeno prvo mesto v ligi (Pogovor z g. Bojanom Kavčičem).

NK Tolmin je imel v sezoni 2001/02 okrog 130 članov, letni proračun kluba pa se v zadnjih treh letih giba nekje med 7 in 8 milijonov SIT (Poročilo o finančnem poslovanju NK Tolmin od leta 1996 do leta 2002). Članska ekipa Nogometnega kluba Tolmin v zadnjih šestih letih sicer nastopa pod imenom NK PSC Tolmin. Dodatek k imenu »PSC« je povezan z imenom generalnega sponzorja kluba v tem času - podjetja PSC d.o.o. Tolmin. Članska ekipa NK Tolmin je v teh zadnjih nekaj sezonah vseskozi nekje na meji med 3. slovensko nogometno ligo – zahod in nižje rangirano Primorsko ligo. V okviru nogometnega kluba redno trenirajo tudi igralci v starosti od 6 do 10 let (začetniki), od 10 do 12 let (mlajši dečki), od 12 do 14 let (starejši dečki), od 14 do 16 let (kadeti), od 16 do 18 let (mladinci), občasno pa kakšno tekmo odigrajo tudi veterani kluba. S selekcijo kadetov NK Tolmin v zadnjih treh sezonah sicer ne nastopa, ker v tej

starosti v klubu ni bilo dovolj velikega števila igralcev. Problem nastaja, ker pri prehodu igralcev iz selekcije starejših dečkov med kadete nekateri igralci (večinoma najbolj nadarjeni) prestopajo v druge klube, kar je povezano tudi s prehodom teh otrok iz osnovnih šol v srednje šole v bolj oddaljene kraje (Nova Gorica, Ljubljana).

## **2. NEDOBIČKONOSNE ORGANIZACIJE**

Ena izmed splošnih delitev organizacij je delitev na dobičkonosne in nedobičkonosne organizacije. Včasih pa se pri tej delitvi uporabljajo tudi ekvivalentni termini profitne in neprofitne ter pridobitne in nepridobitne organizacije. Glede na to, da večino nogometnih klubov uvrščamo med nedobičkonosne organizacije, ki imajo določene skupne značilnosti, sem v nadaljevanju diplomskega dela izpostavil nekatere pomembnejše vidike te vrste organizacij.

### **2.1 OPREDELITEV NEDOBIČKONOSNIH ORGANIZACIJ TER PRIMERJAVA Z DOBIČKONOSNIMI ORGANIZACIJAMI**

Ozko strokovno se lahko nedobičkonosni značaj določenih organizacij opredeli s tem, da le-te v nobenem primeru lastnikom ne morejo prinašati dobička. Ta se sicer lahko ustvari, a se ga ne sme razdeljevati, ampak ga je potrebno reinvestirati v namene, koristne za organizacijo (Krivec, 1999, str. 2).

Nekateri ameriški teoretiki vidijo kot glavni razločevalni znak prostovoljnost udejstvovanja. Nedobičkonosna organizacija je kolektivna oblika prostovoljnega udejstvovanja posameznikov. Nedobičkonosna organizacija je sredstvo, ki ljudem omogoča brez prisilnega in odplačnega delovanja doseči skupne cilje (Connors, 1988, str. 13).

Kriterij, po katerem bomo prepoznali nedobičkonosne organizacije, je tako namen oziroma cilj, zaradi katerega so bile ustanovljene. Nedobičkonosne organizacije delujejo v javnem interesu in je njihov namen trajno zagotavljati storitve in dobrine, ki so pogoj za uspešno delovanje družbe kot celote, njenih podsistemov in posameznega človeka in niso ustanovljene zaradi ustvarjanja dobička (Trunk-Širca, Tavčar, 2000, str.3).

#### **2.1.1 Nekaterne pomembnejše značilnosti, po katerih se nedobičkonosne organizacije razlikujejo od dobičkonosnih**

Temeljne značilnosti nedobičkonosnih organizacij v širšem smislu so (Kern, 1995, str. 4):

- mnogoteri javnost organizacij,
- mnogoteri cilji organizacij,
- praviloma ponujajo storitve in ne proizvode,
- odprtost za javnost in možnost netržnih pritiskov.

Nekatere pomembnejše razlike med dobičkonosnimi in nedobičkonosnimi organizacijami so predstavljene v tabeli 1 (glej tabelo 1, str. 5).

#### **2.1.2 Potrebe, ki jih zadovoljujejo različne vrste nedobičkonosnih organizacij**

Nedobičkonosne organizacije delujejo predvsem na področju storitev in manj na področju proizvodnje. S svojim delovanjem poskušajo čimbolj kvalitetno zadovoljevati določene potrebe v družbi in ljudi kot posameznikov in s tem opravičevati nujnost svojega obstoja (Trunk-Širca, Tavčar, 2000, str. 6).

Tabela 1: Razlike med dobičkonosnimi in nedobičkonosnimi organizacijami

VRSTA ORGANIZACIJE ELEMENT	DOBIČKONOSNE ORGANIZACIJE	NEDOBİČKONOSNE ORGANIZACIJE
MERILA USPEŠNOSTI	Dobiček	Količina in kakovost storitev za uporabnike
STRATEGIJE	Dolgoročno naravnane	Kratkoročno naravnane
PREDRAČUNI	Instrument načrtovanja in obvladovanja	Predvsem instrument obvladovanja
MATERIALNO NAGRAJEVANJE	Plača in nagrade za vse zaposlene	Osebni dohodki so nadzorovani in omejevani. Prostovoljci so neplačani ali pa plačani pod tržno vrednostjo dela
IZBIRANJE NAJVIŠJIH MANAGERJEV	Ponavadi na osnovi izkušenj in zmožnosti za management	Pogosto na podlagi usposobljenosti za poslovanje – po ozkih strokovnih, političnih, interesnih ipd. sodilih

Vir: Meggison, 1986, str. 583.

Državne nedobičkonosne organizacije (javna uprava ter javna podjetja in zavodi: bolnišnice, domovi, ustanove, muzeji, knjižnice ipd.) zadovoljujejo po demokratični poti vsaka svojo vrsto potreb, ki se pojavljajo v sodobni družbi: različne potrebe, kjer ljudje za zadovoljitev le teh potrebujejo storitve birokracije, potreba po ustrezni zdravstveni oskrbi prebivalstva, potreba po skrbi za ostarele, potreba ljudi po izobraževanju, potreba po zadovoljitvi prebivalstva s kulturnega vidika idr.

Napol državne nedobičkonosne organizacije (gospodarske in obrtne zbornice, socialni skladi ipd.) s svojim obstojem in delovanjem zadovoljujejo potrebo po vzpostavitvi določenih pravil, ki se upoštevajo pri ureditvi različnih področij v državi.

Zasebne nedobičkonosne organizacije s področja gospodarstva (poslovna in poklicna združenja, organizacije potrošnikov, organizacije delojemalcev ipd.) zastopajo in pospešujejo gospodarske interese in potrebe svojih članov.

Družbeno kulturne nedobičkonosne organizacije (šole, gledališča, cerkve, sekte, zasebni klubi, športna društva, društva za dejavnosti v prostem času idr.) opravljajo skupne dejavnosti v okviru kulturnih, družabnih, rekreacijskih in podobnih potreb svojih članov.

Politične nedobičkonosne organizacije (politične stranke, organizacije za varovanje domovine, narave in okolja, politično usmerjena združenja in društva idr.) opravljajo skupne dejavnosti za obdelavo in uveljavljanje političnih (idejnih) interesov in vrednot.

Socialne nedobičkonosne organizacije (organizacije za pomoč in storitve bolnim, ostarelim, prizadetim, oškodovanim, zasvojenim, zapostavljenim ljudem, dobrodelne institucije, organizacije za pomoč pri razvoju ipd.) opravljajo dobrodelne in podporne dejavnosti na področju zdravstva in sociale za skupine prebivalstva, ki potrebujejo pomoč.

### **2.1.3 Obseg delovanja nedobičkonosnih organizacij**

Nedobičkonosne organizacije v zadnjem času, tako v svetu kot pri nas, vse bolj pridobivajo na pomenu. Tako narašča število nedobičkonosnih organizacij, število ljudi, ki jih te organizacije zaposlujejo, velikost finančnih sredstev, ki jih obračajo itd.

V Sloveniji je bilo leta 1999 v nedobičkonosnih organizacijah delovno aktivnih več kot 190.000 ljudi, kar znaša skoraj 22 % vsega delovno aktivnega prebivalstva v tem letu v Sloveniji (Statistični letopis RS, 2000, str. 226). V letu 1999 je bilo pri nas registriranih 19.905 nedobičkonosnih organizacij, kar predstavlja skoraj 25% vseh registriranih organizacij v Sloveniji (Statistični letopis RS, 2000, str. 65).

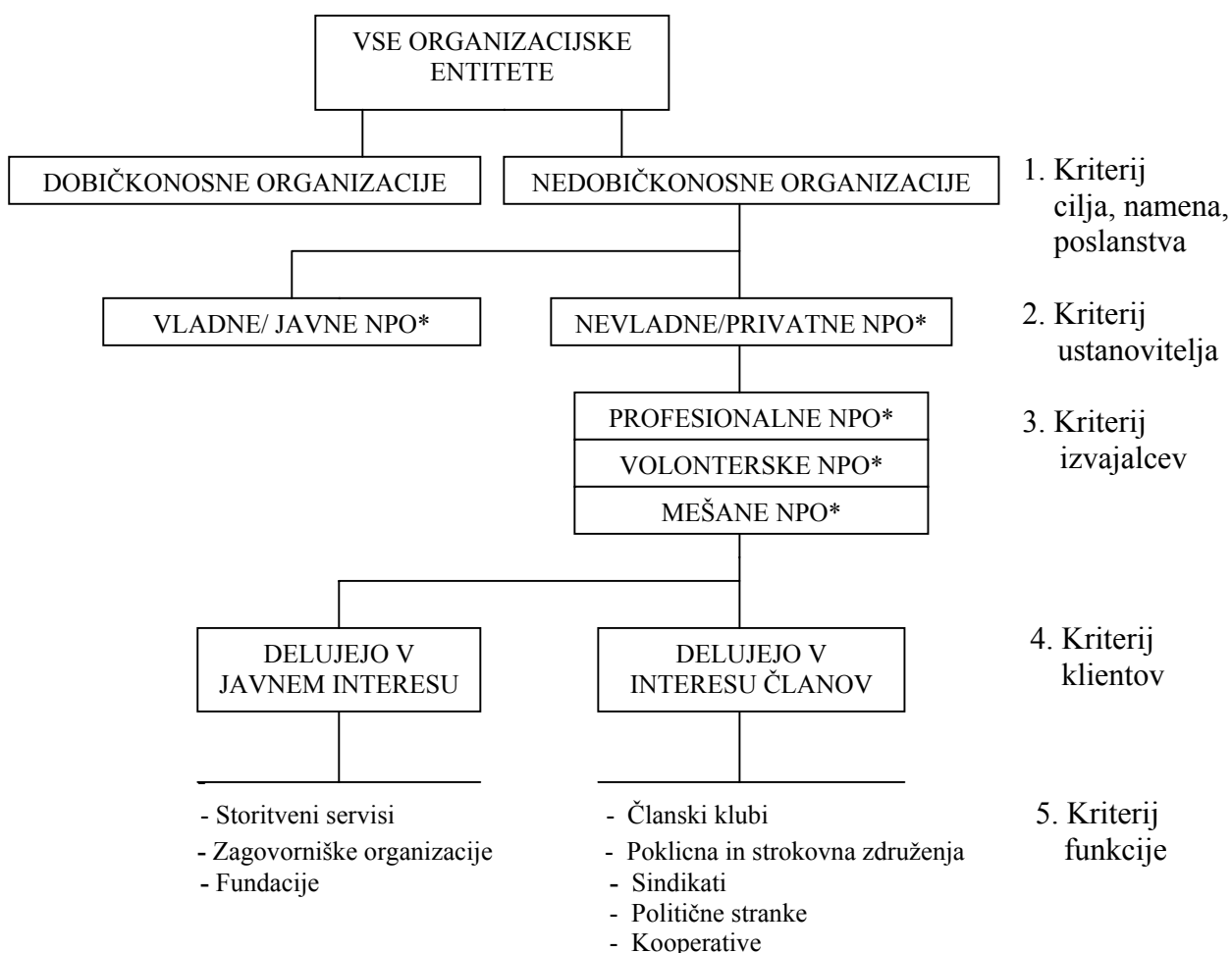
## 2.2 VRSTE NEDOBIČKONOSNIH ORGANIZACIJ TER UMESTITEV IN POMEN NOGOMETNIH KLUBOV KOT NEDOBIČKONOSNIH ORGANIZACIJ

Obstajajo različne možne delitve nedobičkonosnih organizacij. Za mojo nalogo je pomembno, da prikažem mesto nogometnih klubov med nedobičkonosnimi organizacijami in da tudi ob upoštevanju te umestitve predstavim nekatere pomembnejše značilnosti, ki jih je pri vodenju nogometnih klubov potrebno upoštevati.

### 2.2.1 Klasifikacija nedobičkonosnih organizacij

Odločil sem se najprej predstaviti delitev, kjer vse organizacijske entitete v družbi delimo glede na nekaj izbranih kriterijev ter tako dobimo tipologijo nedobičkonosnih organizacij (shema 1).

Shema 1: Tipologija nedobičkonosnih organizacij



\* NPO je okrajšava za nedobičkonosne organizacije, v angleškem jeziku: nonprofit organisations  
Vir: Kolarič, 1999, str. 18.

V nadaljevanju mojega dela je predstavljena še podrobnejša klasifikacija, kjer prostovoljne nedobičkonosne organizacije razvrščamo glede na kriterij področja, kjer posamezne organizacije delujejo. Za uporabo te klasifikacije je najprej potrebno definirati pojem prostovoljne nedobičkonosne organizacije. Prostovoljne nedobičkonosne organizacije so tako tiste organizacije, katerih poslanstvo je delovanje v javno dobro (kar ne izključuje pridobivanja dobička, določa pa njegovo porabo), katerih ustanovitelji so privatni akterji (kar ne pomeni, da so iz njih izključeni vsi elementi javnega, npr. financiranja in kontrole) in ki svojo dejavnost izvajajo s pomočjo prostovoljcev, vendar ne nujno v celoti. Delujejo lahko v javnem interesu ali v interesu članov. K temu velja dodati, da gre za organizacije, ki so formalno ustanovljene ter samostojno vodene in upravljane (Gidron, Kramer, Salamon, 1992, str. 22). Klasifikacija prostovoljnih nedobičkonosnih organizacij je oprta na ICNPO (The international classification of nonprofit organisations) klasifikacijsko shemo, ki temelji na kriteriju področja, na katerem organizacija deluje. Ta kriterij je nekoliko prilagojen slovenskim razmeram (glej tabelo 2).

Tabela 2: Področja delovanja in število slovenskih prostovoljnih nedobičkonosnih organizacij (razen občine Jesenice) leta 1995

<b>PODROČJA DELOVANJA PROSTOVOLJNIH NEDOBİČKONOSNIH ORGANIZACIJ V SLOVENIJI</b>	<b>ŠTEVILO PROSTOVOLJNIH NEDOBİČKONOSNIH ORGANIZACIJ V SLOVENIJI</b>
Kultura in umetnost	1429
Šport in rekreacija	3769
Socialna in zdravstvena varnost/blaginja	1965
Ekonomski, socialni in prostorski razvoj	457
Izobraževanje in raziskovanje	170
Okolje	625
Živali	449
Pravo in zagovorništvo	18
Mednarodno področje	30
Poslovno, menedžersko področje	44
Poklicno področje	816
Tehnično področje	404
Področje zbiranja finančnih sredstev	7
Področje požarne varnosti	1395
Vojaško področje	500
Versko področje	17
Etnično področje	39
Ostalo	90
<b>SKUPAJ</b>	<b>12224</b>

Vir: Kolarič, 1999, str.18.

Podatki iz tabele 2 so sicer nekoliko zastareli, saj prikazujejo stanje leta 1995, vemo pa, da je na primer v obdobju od leta 1990 do konca leta 1994 nastalo skoraj 700 novih prostovoljnih nedobičkonosnih organizacij. Mislim, da so iz tabele 2 kljub temu dobro razvidna razmerja med posameznimi področji, na katerih nedobičkonosne organizacije delujejo.

### **2.2.2 Mesto in pomen nogometnih klubov kot prostovoljnih nedobičkonosnih organizacij**

Iz tabele 2 je razvidno, da največ prostovoljnih nedobičkonosnih organizacij v Sloveniji deluje prav na področju športa in rekreacije. V današnjem času tako upravičeno lahko trdimo, da je

šport prodril v vse pore družbenega življenja ter postal družbena dejavnost, ki ima velik pomen na socialnem, političnem, ideološkem in tudi na ekonomskem področju.

Med 3769-imi prostovoljnimi nedobičkonosnimi organizacijami, ki so leta 1995 delovale na področju športa in rekreacije, pa imajo prav gotovo pomembno mesto tudi nogometni klubi in društva. Teh je v Sloveniji 229, kar je približno 6% od vseh organizacij, ki delujejo na tem področju. Pravo predstavo o velikosti segmenta, ki ga pokrivajo nogometni klubi, pa dobimo šele s številom članov nogometnih klubov. V tekmovalni sezoni 2000/2001 je bilo tako v slovenskih nogometnih klubih registriranih skupaj 28.522 članov, poleg tega v okviru Nogometne zveze Slovenije (NZS) deluje še 912 sodnikov, 1.180 trenerjev, nogomet pa v okviru klubov igra tudi približno 10.000 nogometašev, starih od 8 do 14 let, ter kar nekaj veteranskih igralcev (glej tabelo 3). Pomemben vidik nogometne igre pa predstavljajo tudi gledalci, ki se jih samo ob prvoligaških igriščih vsak teden zbere skoraj 10.000. Glede na velikost slovenske moške populacije je število ljudi, ki se aktivno ukvarja z nogometom (okrog 38.000), vsekakor zavidljivo veliko. Nogomet je tako v tem trenutku prav gotovo najbolj množično razširjen šport v Sloveniji (po številu registriranih tekmovalcev je na drugem mestu rokomet, ki pa ima manj kot 9.000 registriranih igralcev), razmah te igre pa je pričakovati, tako kot drugod po svetu, tudi na področju ženskega nogometa.

Tabela 3: Struktura registriranih igralcev Nogometne zveze Slovenije (NZS)

<b>STRUKTURA REGISTRIRANIH IGRALCEV NZS</b>	<b>ŠTEVILO IGRALCEV</b>
Članski igralci z neamaterskim statusom	302
Članski igralci z amaterskim statusom	12041
Igralci v starosti 18 do 20 let	5142
Igralci v starosti 16 do 18 let	4107
Igralci v starosti 14 do 16 let	4092
Igralci malega nogometa	2728
Ženske registrirane igralko nogometa	110
<b>SKUPAJ</b>	<b>28522</b>

Vir: Nogometna zveza Slovenije, 2001.

### **3. STRATEŠKI MANAGEMENT V NEDOBIČKONOSNIH ORGANIZACIJAH**

V letih po osamosvojitvi naše države se je tudi na področju nedobičkonosnih organizacij močno povečal konkurenčni boj med organizacijami. Nedobičkonosne organizacije vse bolj tekmujejo med sabo (in na nekaterih področjih tudi z dobičkonosnimi organizacijami) za ustrezne kadre, za potrebna sredstva za delovanje, za pritegnitev članov, udeležencev, obiskovalcev, za povečevanje ugleda pri partnerjih, v javnosti itd. Tako vse več nedobičkonosnih organizacij prihaja do spoznanja, da jim je lahko pri vodenju in razvoju svoje organizacije v veliko pomoč proces strateškega managementa.

#### **3.1 PROCES STRATEŠKEGA MANAGEMENTA**

Strateški management vpelje v organizacijo poslovodstvo, ki s tem želi zastaviti organizacijsko delovanje tako, da bo mogoče uresničiti temeljne organizacijske cilje v skladu s poslanstvom in njihovo vizijo organizacije, ob tem pa hkrati upošteva tudi ključne udeležence te organizacije.

### **3.1.1 Opredelitev strateškega managementa in strateškega planiranja**

Proces strateškega managementa zajema sprejemanje, izvajanje in nadzorovanje strateških ključnih odločitev, ki se nanašajo na razvoj, lokacijo, organiziranje in kadrovanje v organizaciji. Osnova procesa strateškega managementa je strateško planiranje, ki služi kot temelj za sprejemanje odločitev v organizaciji (Krivec, 1999, str. 8).

Strateško planiranje pa ne more nadomestiti strateškega razmišljanja in ravnanja. To lahko storijo le skrbni in sposobni ljudje, ki so predani organizaciji. Strateško planiranje je namreč le skupek konceptov, procesov in orodij, ki vodstvu, managerjem in planerjem v organizaciji pomaga strateško razmišljati in ravnati. Če je ta proces izveden na pravilen način, lahko pomaga organizacijam, da se pri svojem delu odločajo za učinkovite odločitve in akcije, ki so v skladu z vizijo in poslanstvom ter zadovoljujejo ključne udeležence organizacije (Bryson, 1995, str. 9).

Proces strateškega managementa je mogoče opredeliti tudi kot dinamičen sistem, sestavljen iz treh faz, od katerih je osrednja faza strateškega planiranja. Preostali dve fazi sta faza postavitve planskih predpostavk ter faza uresničevanja in kontrole uresničevanja strateškega plana. Vsaka od teh faz je sestavljena iz več elementov, ki vsak zase zahtevajo podrobnejšo obravnavo (glej tabelo 4).

Tabela 4: Shematičen model procesa strateškega managementa v organizaciji

PLANSKE PREDPOSTAVKE	PROCES STRATEŠKEGA PLANIRANJA				URESNIČEVANJE IN KONTROLA
Ocenjevanje okolja  Analiza poslovanja  Vizija in poslanstvo	Celovito ocenjevanje podjetja:  prednosti in slabosti,  priložnosti in nevarnosti.	Postavljanje planskih ciljev  in  ugotavljanje planskih vrzeli.	Razvijanje strategij:  celovitih,  poslovnih,  funkcijskih.	Ocenjevanje strategij  in  izbira.	Taktično planiranje  Programiranje  Predračunavanje  Kadrovanje  Usmerjanje  Kontrola

Vir: Pučko, 1996, str. 119.

### **3.1.2 Razlogi za uvedbo strateškega managementa v nedobičkonosne organizacije**

Nedobičkonosne organizacije se ponavadi odločajo za uvedbo strateškega planiranja zaradi enega ali več izmed naslednjih razlogov (Burkhart, Reuss, 1993, str. xv):

- nesposobnosti vodstva organizacije za sprejemanje odločitev ali tendence zamujanja pri sprejemanju odločitev zaradi premajhne participacije posameznih članov vodstva organizacije;
- v vodstvu organizacije je veliko članov, vendar dominira manjšina, tako da se ostali člani počutijo izključeni ali pa premalo pomembni za organizacijo;
- zmanjševanja sponzorskih in donatorskih sredstev ter pomoči prostovoljcev;
- frustracij, ki so rezultat bojev za premoč med člani organizacije;
- nezadovoljstva strank, članov organizacije, gledalcev, lokalnih skupnosti, sponzorjev ali pristojnih agencij;

- problemov, ki so posledica nejasnih vlog in odgovornosti posameznih članov vodstva organizacije, zaposlenih in prostovoljcev;
- pretiranih naporov, potrebnih za reševanje kriznih situacij, s katerimi se sooča organizacija.

Kljub vsemu tudi v današnjem času še vedno obstaja veliko nedobičkonosnih organizacij (tudi dobičkonosnih), ki se še niso odločile za uvedbo strateškega planiranja. Nekateri izmed razlogov za premajhno uveljavljenost strateškega managementa v nedobičkonosnih organizacijah so (Badelt, 1997, str. 123-134):

- kompleksna problematika, ki jo je težko obvladovati z običajnimi metodami in instrumenti managementa;
- malo konkurence - interesa na nekaterih področjih: nedobičkonosne organizacije, ki delujejo v prostoru, kjer ni ne države in ne podjetij, se pogosto ukvarjajo z nerešljivimi zadevami (so uspešne zaradi tega!), vzdušje ni poslovno;
- skromna usposobljenost managerjev: v poslovodstvih nedobičkonosnih organizacij so pogosto ljudje s specifičnimi predizobrazbami, ki nimajo splošnih managerskih znanj;
- merljivost uspešnosti managerjev je težavna, ker je v nedobičkonosnih organizacijah težko postavljati merljive cilje;
- negospodarska naravnost mnogih managerjev v nedobičkonosnih organizacijah, ki svojih organizacij ne štejejo med sestavine gospodarskega življenja in se jim zdi management nepotreben.

### **3.1.3 Koristi za organizacijo, ki se odloči za uvedbo strateškega planiranja**

Ne glede na to, zakaj se neprofitne organizacije odločajo za strateško planiranje, so koristi od tega procesa zanje zelo podobne. Med koristi, ki jih lahko prinese uvedba strateškega planiranja, prištevamo (Bryson, 1995, str. 7):

- pospešitev strateškega razmišljanja in ravnanja, kar prinaša skrbnejše zbiranje informacij o zunanjem in notranjem okolju organizacije ter interesih pomembnih udeležencev, poveča se pozornost organizacijskemu učenju, organizacijske smernice v prihodnosti so bolj jasne, iz strateškega plana pa so razvidne tudi prioritete za akcijo;
- izboljšanje sprejemanja odločitev; strateško planiranje pozornost osredotoča na ključne zadeve in izzive organizacije, hkrati pa poslovodstvu tudi pomaga ugotoviti, kaj je potrebno storiti na teh področjih;
- povečanje hitrosti in uspešnosti organizacije pri odzivanju na notranje in zunanje pritiske ter izboljšanje izvajanja dejavnosti organizacije;
- veliko lahko pridobijo tudi ljudje, ki sodelujejo pri izvajanju programa organizacije, s tem, da so bolj opredeljene in zadovoljene njihove vloge in zadolžitve, bolj do izraza prihaja tudi timsko delo ter znanje in izkušnje članov organizacije.

### **3.1.4 Posebnosti strateškega managementa v nedobičkonosnih organizacijah**

Čeprav so značilnosti managementa nedobičkonosnih organizacij podobne tistim v dobičkonosnih organizacijah, vseeno obstaja nekaj posebnosti (Badelt, 1997, str.130-132):

- cilji: večdimenzionalen in kompleksen sistem pretežno kvalitativnih ciljev;
- pravna oblika: obstajajo različne možnosti zakonskih oblik in s tem povezane specifičnosti na področju davkov in odgovornosti;
- urejenost: specifične strukture in sistemi, specifična oblika birokracije;
- tržišče in trženje: čeprav organizacije ne izvajajo storitev za plačilo, imajo svoje odjemalce in konkurente, strategije in specifično tržno ponudbo;



- osebje: management sestoji iz različnih vrst sodelavcev (plačani, prostovoljni, civilno opravljanje vojaške dolžnosti ipd.), struktur in pojavov (obremenitev, preobremenitev...);
- financiranje: nedobičkonosne organizacije večinoma nimajo tržne vrednosti (zanje ni povpraševanja in ponudb), zato imajo težave s pridobivanjem kapitala na denarnem tržišču, imajo vrsto drugih oblik financiranja, ki terjajo management in uravnoteženje (nevarna odvisnost od enega vira!);
- načrtovanje in nadziranje: prevladovanje kvalitativnih nad kvantitavnimi cilji in obenem kompleksnost organizacije terjata specifično in učinkovito (računalniško podprto) spremljanje in nadziranje;
- projekti: za nedobičkonosne organizacije je značilen velik delež časovno in vsebinsko zaključenih dejavnosti, za učinkovitost so primerni instrumenti managementa projektov;
- spreminjanje: ob učinkovito obvladanem spreminjanju je pomembno vodenje sodelavcev in obvladovanje nasprotij;
- prežemajoče zadeve: celovito obvladovanje kakovosti in učinkovito delovanje, sožitje plačanega in prostovoljnega dela, dolgoročni izgledi nedobičkonosnega področja.

### **3.1.5 Glavne sestavine uspešnega strateškega planiranja v nedobičkonosni organizaciji**

Koristi, ki jih lahko prinese uvedba strateškega planiranja v organizacijo, sem v nalogi že omenil. Seveda pa ne obstaja nobena garancija, da bo organizacija, čim bo uvedla strateško planiranje, od tega takoj imela vse naštete koristi. Da bi organizacija od procesa strateškega planiranja imela kar največ, se mora pri tem držati določenih načel.

Tako lahko med glavne sestavine uspešnega planiranja v nedobičkonosni organizaciji prištevamo (Smith, Bucklin & Associates, 1994, str. 28):

- zagotovitev podpore in pripadnosti vodstva, ki bo naklonjeno strateškemu planiranju;
- zagotovitev udeležnosti in prispevanja vodstva, zaposlenih in ostalih pomembnih udeležencev pri strateškem planiranju;
- strateško razmišljanje udeležencev;
- zagotovitev svetovanja in pomoči;
- izvedba analize okolja;
- planiranje in izvedba strateškega planiranja s strani vodstva in ključnega osebja;
- oblikovanje procesa za izvedbo strateškega plana, oblikovanje prioritet, identifikacija časovnega poteka in odgovornih udeležencev ter alokacija sredstev;
- spremljanje in dokumentiranje procesa;
- kontinuirano nadziranje izvajanja plana in popravljalne akcije ob morebitnih odklonih.

## **4. RAZVIJANJE STRATEGIJE RAZVOJA NK TOLMIN**

Za manjšo nedobičkonosno organizacijo, kot je NK Tolmin, bi bilo izdelovanje celotnega strateškega plana verjetno nesmiselno, kajti to bi zahtevalo preveč časa, denarja, popolnega angažiranja vodstva kluba itd; obenem pa morebitna večja sprememba samo enega izmed pomembnih notranjih ali zunanjih vplivov za klub pomeni, da je celotno delo potrebno ponoviti v le malo manjšem obsegu. Seveda pa je izdelava celotnega strateškega plana kluba tudi veliko preobsežna naloga za obravnavo v diplomskem delu.

Tako sem se odločil, da proces strateškega planiranja preko izbranega modela pripeljem do stopnje oblikovanja strategije razvoja NK Tolmin.

## **4.1 OPREDELITEV PRISTOPA ZA OBLIKOVANJE STRATEGIJE RAZVOJA NK TOLMIN**

Različni avtorji ponujajo različne možne pristope za oblikovanje strategije razvoja nedobičkonosne organizacije. Ti pristopi se med sabo niti ne razlikujejo veliko, dejstvo pa je, da so za različne tipe nedobičkonosnih organizacij primerni različni pristopi. Seveda je mogoče ob morebitnih manjših korekcijah vsakega izmed izdelanih pristopov uporabiti za točno določeno organizacijo, a je smiselno uporabiti tistega, ki je za določeno organizacijo najbolj primeren.

V svojem diplomskem delu sem poskušal izdelati pristop, ki bo primeren za oblikovanje strategije razvoja v Nogometnem klubu Tolmin.

### **4.1.1 Predstavitev različnih možnih pristopov k oblikovanju strategije razvoja nedobičkonosnih organizacij**

Predstavil bom štiri različne možne pristope k oblikovanju strategije razvoja za nedobičkonosne organizacije. Čeprav pri vseh, razen pri enem izmed njih, poteka proces strateškega planiranja tudi dalje - do izdelave strateških planov, bom sam prikazal ta proces le do stopnje, ko je možno oblikovati strategijo razvoja za organizacijo.

#### **4.1.1.1 Pristop za oblikovanje strategije razvoja nedobičkonosne organizacije Burkhartha in Reussove**

Da bi prišli do nekakšne strategije razvoja nedobičkonosne organizacije, bi po Burkharthu in Reussovi proces strateškega planiranja razčlenili na stopnje, kot jih prikazuje shema 2 (glej shemo 2, str. 13).

Zdi se mi, da je lahko ta pristop za oblikovanje strategije razvoja NK Tolmin v določeni meri primeren. Pristop ima mogoče to šibko točko, da ne omenja poslanstva nedobičkonosne organizacije, ki bi ga bilo v primeru razvijanja strategije razvoja NK Tolmin po mojem mnenju potrebno opredeliti. Mogoče je pregledovanje vizije šele po ugotovitvi strateških priložnosti tudi malo pozno in bi bilo dobro to storiti vsaj po fazi ocenitve notranjega in zunanjega okolja organizacije. Strateške zadeve bi bilo v primeru moje naloge mogoče bolj smiselno ugotavljati na drugačen način in ne preko matrike ključnih zadev na osnovi ocenitve okolja organizacije. Nekatero korekcijo bi torej za uporabo tega pristopa v moji nalogi bile potrebne, gledano na splošno pa je ta pristop po mojem mnenju kar zanimiv in določeni deli dokaj uporabni.

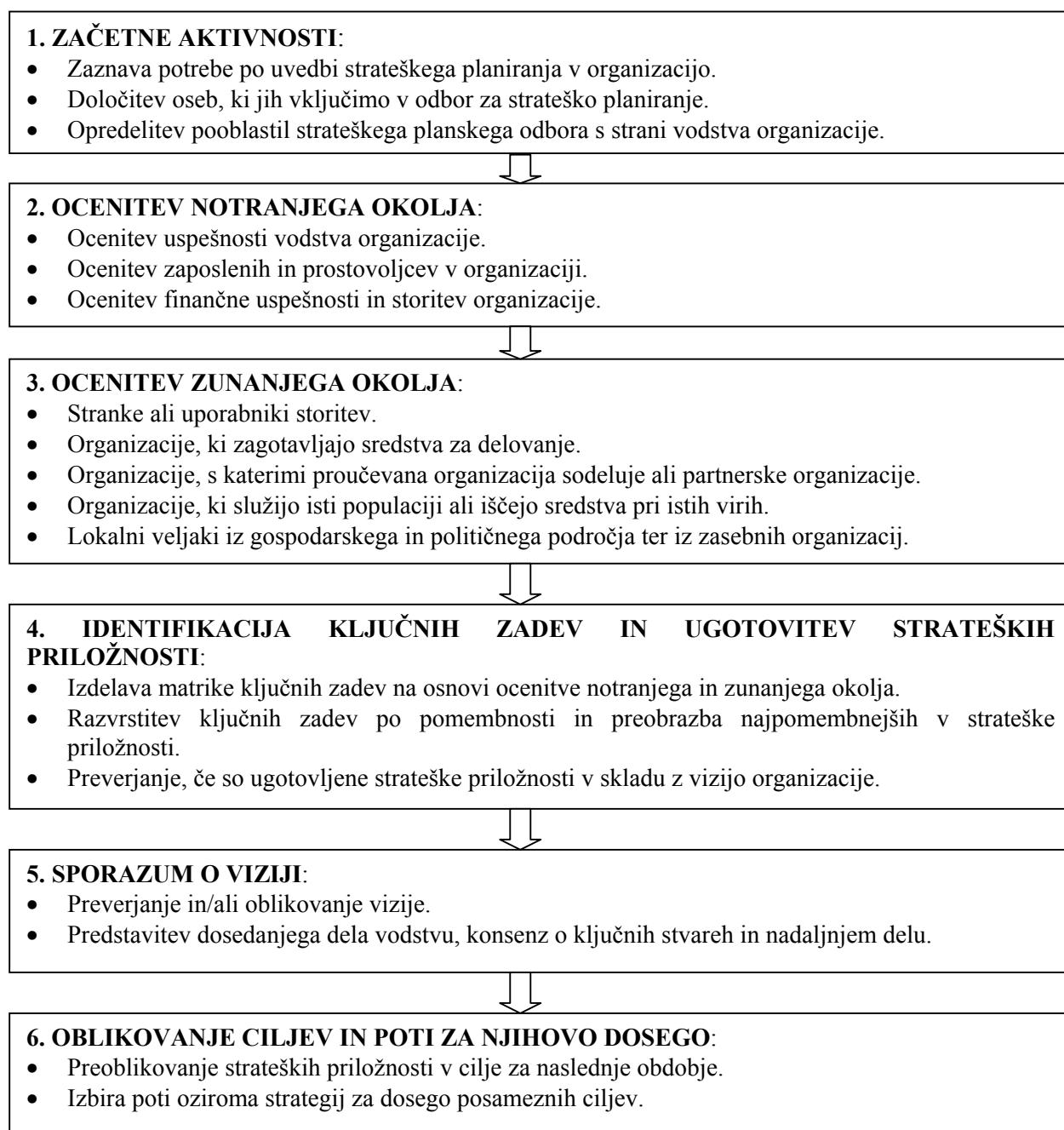
#### **4.1.1.2 Pristop za oblikovanje strategije razvoja nedobičkonosne organizacije Nutta in Backoffa**

Če upoštevamo model strateškega planiranja Nutta in Backoffa, je mogoče oblikovati strategijo razvoja nedobičkonosne organizacije po obravnavi procesa, ki ga prikazuje shema 3. (glej shemo 3, str. 14).

Mislim, da Nuttov in Backoffov pristop ne bi bil tako primeren za razvijanje strategije razvoja NK Tolmin, čeprav ponuja zanimiv pristop k strateškemu planiranju. Proces je nekoliko drugačen od drugih že zaradi svoje sestavljenosti iz dveh stopenj, kljub temu da v bistvu pri vsakem procesu strateškega planiranja vsaj v mislih opravljamo faze iskanja, sinteze in selekcije pri vsaki posamezni določljivki v tem procesu. Tudi faza 1 pri tem pristopu je dokaj nenavadna in mislim, da za mojo nalogo ne bi pomenila ustreznega začetka. Pri tej fazi bi sicer lahko identificirali, kako naj bi izgledale idealno urejene določene zadeve v nogometnem klubu, a to ne bi imelo pravega smisla. Ta del procesa strateškega planiranja bi bilo morda bolje nadomestiti

z opredeljevanjem vizije proučevane organizacije v prihodnosti (v sodelovanju z vodstvom organizacije), ki bi bila razvita ob upoštevanju ugotovljenih trendov, smernic in tudi nekaterih omejitev. Če bi se v svoji nalogi odločil za omenjeni pristop k razvijanju strategije razvoja za nogometni klub, bi morala biti faza 2 v tem procesu, to je ocenitev stanja, zelo obsežna in natančna, ker je ta faza ključ za uspešnost tudi vsega nadaljnjega procesa. Fazo ocenitve izvedljivosti strategij bi pri mojem pristopu za oblikovanje strategije razvoja nogometnega kluba raje upošteval že pri fazi 4 v tem procesu, tako da bi razvite strategije potem bile tudi izvedljive. Čeprav bi se dalo oblikovati strategijo razvoja NK Tolmin tudi po pristopu Nutta in Backoffa, sem mnenja, da so za to primernejši nekateri drugi pristopi.

Shema 2: Shematičen prikaz pristopa k oblikovanju strategije razvoja organizacije po Burkhartu in Reussovi



Vir: Burkhart, Reuss, 1993, str. 1-90.

Shema 3: Shematičen prikaz pristopa za oblikovanje strategije razvoja organizacije po Nuttu in Backoffu

	STOPNJE:		
	ISKANJE	SINTEZA	SELEKCIJA
<b>FAZA 1: ZGODOVINSKI KONTEKST</b> 1. Trendi in dogodki 2. Smernice 3. Ideali			
<b>FAZA 2: OCENITEV STANJA</b> 1. Prednosti 2. Slabosti 3. Priložnosti 4. Nevarnosti			
<b>FAZA 3: RAZVRSTITEV STRATEŠKIH ZADEV KOT NAPETOSTI</b>			
<b>FAZA 4: STRATEŠKE OPCIJE</b> 1. Skupek akcijskih ukrepov 2. Strateške teme			
<b>FAZA 5: OCENITEV IZVEDLJIVOSTI STRATEGIJ</b> 1. Analiza udeležencev (notranjih/zunanjih) 2. Ocenitev potrebnih sredstev			

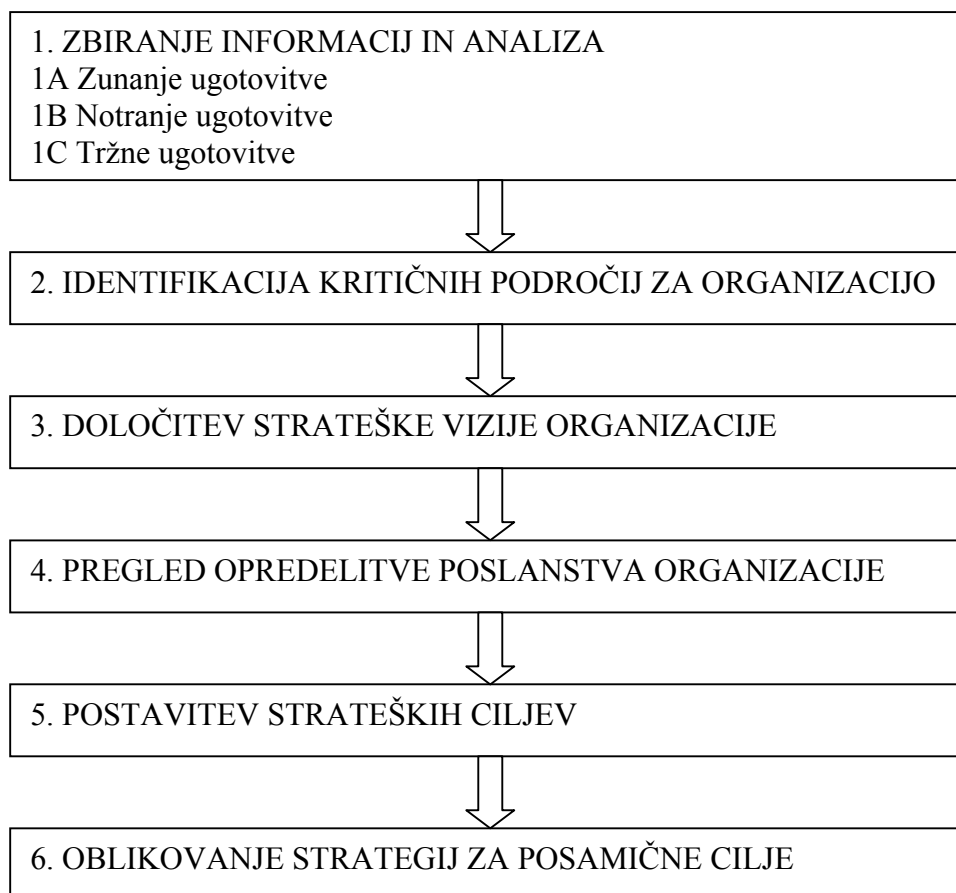
Vir: Nutt, Backoff, 1992, str. 167.

#### 4.1.1.3 Martinellijev pristop za oblikovanje strategije razvoja nedobičkonosne organizacije

Frank Martinelli ponuja model za oblikovanje strategije razvoja nedobičkonosne organizacije, ki ga prikazujem v shemi 4 na strani 15.

Pristop k strateškemu planiranju, ki ga ponuja Martinelli, na prvi pogled izgleda nekoliko enostavnejši, vendar je, kljub temu da je delan za javno nedobičkonosno organizacijo, če je izveden korektno, lahko uporaben za mojo nalogo. Predvsem pri fazi 1 bi bilo potrebno v tem pristopu k oblikovanju strategije razvoja biti zelo pazljiv. Ta faza bi namreč morala biti za uspešnost pristopa zelo obsežno zastavljena. Seveda bi bilo treba pozornost nameniti tudi vsem nadaljnjim fazam, od katerih je zlasti pomembna faza 2, ki bi jo lahko imenovali tudi faza identifikacije strateških zadev. Pri oblikovanju svojega modela za oblikovanje strategije razvoja NK Tolmin mi je Martinellijev model prav gotovo lahko v pomoč predvsem zaradi prikaza preprostosti, s katero je mogoče priti do zelenega končnega rezultata, to je do oblikovanja strategije razvoja kluba. Določen del njegovega pristopa za oblikovanje strategije razvoja nedobičkonosne organizacije bom uporabil tudi v svojem modelu.

Shema 4: Prikaz modela za oblikovanje strategije razvoja nedobičkonosne organizacije Martinellija



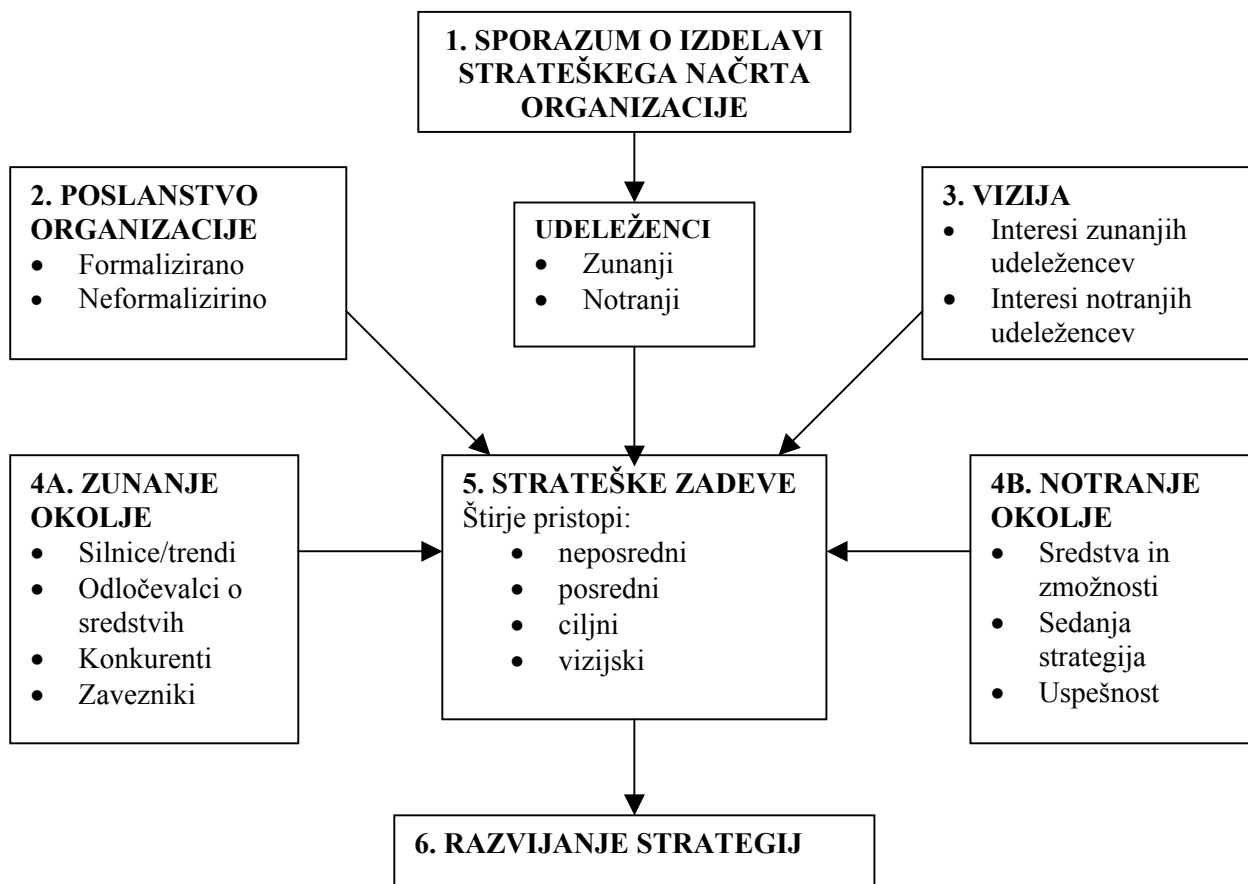
Vir: Martinelli, 1999, str. 11-20.

#### 4.1.1.4 Brysonov pristop za oblikovanje strategije razvoja organizacije

Naslednji pristop, ki ga lahko uporabimo za oblikovanje strategije razvoja nedobičkonosne organizacije, je pristop, ki ga ponuja Bryson (glej shemo 5, str. 16).

Brysonov pristop za oblikovanje strategije razvoja nedobičkonosne organizacije je zelo sistematičen in učinkovit. Vsekakor je primeren tudi za uporabo v primeru NK Tolmin. Drugačnost tega modela od ostalih je v tem, da se prve štiri faze v tem modelu lahko izvajajo tudi vzporedno, kajti šele peta faza je tista, kjer je potrebno združiti vse ugotovljeno v predhodnih fazah. Ključni del Brysonovega modela je prav ta peta faza, to je faza identifikacije strateških zadev, ki povezuje delo vseh do tedaj opravljenih faz, hkrati pa pomeni pomembno osnovo za šesto fazo v tem modelu – fazo razvijanja strategij. Pri tej šesti fazi se na podlagi ugotovljenih strateških zadev razvijajo strategije za njihovo reševanje. Zaradi omenjenih dejstev je zelo pomembno, da se za identifikacijo strateških zadev uporabi pravilen pristop, ki je za določeno organizacijo najbolj primeren, da bi imele ugotovljene zadeve tudi dejansko strateški pomen.

Shema 5: Shematičen prikaz oblikovanja strategije razvoja nedobičkonosne organizacije po Brysonu

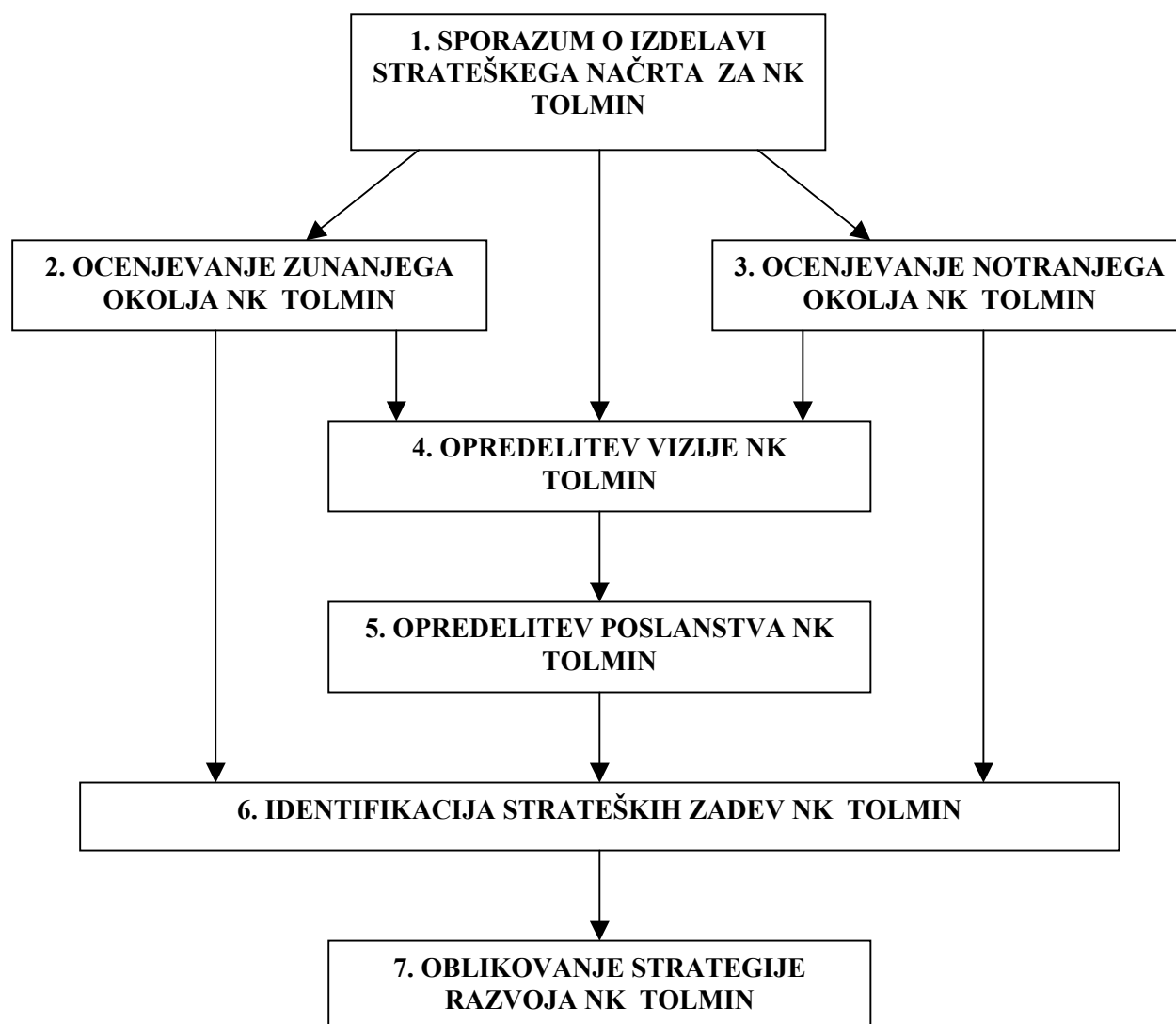


Vir: Bryson, 1995, str. 24-25.

#### 4.1.2 Prikaz izbranega pristopa za oblikovanje strategije razvoja NK Tolmin

Pri postavljanju svojega modela oblikovanja strategije razvoja NK Tolmin sem se odločil, da se bom opiral predvsem na Brysonov model, čeprav bom uporabljal tudi določene elemente drugih pristopov. Tukaj mislim predvsem na to, da bi vizijo organizacije in tudi poslanstvo (podobno kot Burkhart in Reussova) opredelil šele po fazi ocenitve zunanjega in notranjega okolja nogometnega kluba, kajti zdi se mi, da bo za mojo nalogo to bolj primeren trenutek. Pri ocenjevanju zunanjega in notranjega okolja bom namreč šele ugotovil pričakovanja in kriterije uspešnosti pomembnih zunanjih in notranjih odločevalcev, na čemer bo kasneje temeljila tudi opredelitev vizije in poslanstva NK Tolmin. Na tem mestu bo tudi vodstvu kluba, ki bo sodelovalo pri oblikovanju vizije in poslanstva, delo olajšano, kajti določene zadeve v notranjem in zunanjem okolju kluba bodo razjasnjene. Tudi pri posameznih fazah v izbranem modelu razvijanja strategije razvoja NK Tolmin ne bom povsod upošteval le Brysonovega načina za izvedbo te faze, ampak tudi druge, ki bodo za proučevano organizacijo primernejši. Pri identifikaciji strateških zadev bom v svojem modelu uporabil neposredni pristop, ker mislim, da bo ta glede na opravljeno delo v predhodnih fazah modela najboljši. Na tej podlagi bo moj pristop takšen, kot ga prikazuje shema 6 na strani 17.

Shema 6: Shematičen prikaz izbranega pristopa za oblikovanje strategije razvoja NK Tolmin



## 4.2 ANALITIČNA RAZČLENITEV PROCESA IN OBLIKOVANJE STRATEGIJE RAZVOJA NK TOLMIN

S to točko prehajam na osrednji del svoje naloge, kjer bom poskušal po svojem modelu oblikovati strategijo razvoja Nogometnega kluba Tolmin. Za vsako fazo v tem procesu bom na začetku definiral tudi njen pomen in vlogo, ki jo ima v procesu oblikovanja strategije razvoja kluba.

### 4.2.1 Sporazum o oblikovanju strategije razvoja NK Tolmin

Pri vsakem procesu strateškega planiranja je na začetku potrebno razjasniti določene stvari v zvezi s samim potekom tega procesa. V nasprotnem primeru je zelo verjetno, da proces strateškega planiranja ne bo dal pričakovanih rezultatov.

Za uspešnost procesa oblikovanja strategije razvoja NK Tolmin je pomembno, da se na začetku doseže sporazum o nekaterih stvareh: o ciljih procesa oblikovanja strategije razvoja NK Tolmin

in koristnosti tega procesa za NK Tolmin, določiti je potrebno osebe, ki se jih v ta proces vključi, in tiste, ki so o tem obveščene, evidentirati je potrebno dokumente, analize, poročila, ki jih bomo potrebovali v procesu strateškega planiranja, dosežen pa mora biti tudi dejanski sporazum o začetku procesa oblikovanja strategije razvoja NK Tolmin.

#### **4.2.1.1 Cilji procesa oblikovanja strategije razvoja NK Tolmin in koristnost tega procesa za NK Tolmin**

Cilj procesa oblikovanja strategije razvoja NK Tolmin je skrbna analiza proučevanega nogometnega kluba in njegovega okolja ter ugotovitev najpomembnejših strateških zadev, s katerimi se klub sooča. Z ugotovitvijo teh strateških zadev in oblikovanjem strategije za njihovo razrešitev bodo podane smernice za nadaljnje delovanje kluba ter prikazane možnosti za rast in razvoj kluba v prihodnosti. S sodelovanjem vodilnih mož NK Tolmin pri pregledovanju poslanstva kluba in oblikovanju njegove vizije bo poskrbljeno za to, da bo oblikovana strategija razvoja kluba tudi v praksi čimbolj uporabna za nogometni klub pri njegovem nadaljnjem razvoju.

#### **4.2.1.2 Določitev oseb, ki se jih vključi v proces oblikovanja strategije razvoja NK Tolmin, in oseb, ki so o tem obveščene**

Pri oblikovanju strategije razvoja NK Tolmin bom glavni planer sam, vendar pa bodo rezultati mojega dela po vsaki predelani fazi procesa dani v pregled dvema članoma vodstva kluba in po tem bodo izvedene morebitne korekcije. Pri ocenjevanju notranjega in zunanjskega okolja kluba bodo opravljeni tudi nekateri pogovori z zadevnimi notranjimi in zunanjimi udeleženci nogometnega kluba. Oblikovanje vizije in pregled poslanstva kluba bo opravljen v sodelovanju z vodstvom NK Tolmin. O procesu oblikovanja strategije razvoja NK Tolmin so obveščeni vsi notranji in tudi pomembnejši zunanji udeleženci kluba.

#### **4.2.1.3 Dokumenti, analize in poročila, ki jih potrebujemo pri procesu oblikovanja strategije razvoja NK Tolmin**

Pri oblikovanju strategije razvoja NK Tolmin bodo uporabljeni naslednji dokumenti, analize in poročila: statut NK Tolmin, poročila o finančnem poslovanju kluba v zadnjih letih, sponzorske pogodbe, analiza zbranih sponzorskih sredstev, poročilo o rezultatskih dosežkih selekcij kluba v zadnjih letih, analiza gibanja števila igralcev po posameznih selekcijah kluba, analiza prestopov igralcev NK Tolmin v druge klube, analiza gledalcev tekem NK Tolmin idr.

#### **4.2.1.4 Dejanski sporazum o začetku procesa oblikovanja strategije razvoja NK Tolmin**

Člani upravnega odbora NK Tolmin so 16.8.2001 odobrili začetek procesa oblikovanja strategije razvoja kluba v skladu s točkami 4.2.1.1, 4.2.1.2 in 4.2.1.3.

#### **4.2.2 Ocenjevanje zunanjega okolja NK Tolmin**

Ocenjevanje zunanjega okolja organizacije je pomembno zato, da ugotovimo, kateri so pomembni zunanji udeleženci proučevane organizacije ter kam se organizacija uvršča glede na merila uspešnosti teh udeležencev. Na koncu so povzete priložnosti in nevarnosti v zunanjem okolju organizacije, ki pomembno vplivajo na delovanje in obstoj te organizacije v prihodnosti.

Da bi vse to lahko ugotovili za NK Tolmin, moramo analizirati naslednje: tendence v podokoljih NK Tolmin (gospodarsko, politično, kulturno, tehnično-tehnološko, naravno podokolje), sedanje



in potencialne gledalce tekem NK Tolmin ter konkurenčne in partnerske organizacije nogometnega kluba.

#### **4.2.2.1 Tendence v podokoljih NK Tolmin**

Ugotavljali bomo, kakšne so razmere in tendence v petih podokoljih NK Tolmin. Ugotovitve temeljijo na določenih statističnih podatkih, pogovorih z določenimi posamezniki, objavljenih prispevkih v časopisih ter revijah ter na mojih osebnih opažanjih.

##### **4.2.2.1.1 Gospodarsko podokolje**

Proučevanje gospodarskega podokolja je za NK Tolmin pomembno predvsem zaradi analize sedanjih in potencialnih sponzorjev in donatorjev ter ugotovitve kupne moči prebivalstva na območju delovanja kluba.

NK Tolmin se zaenkrat zanaša predvsem na sponzorska sredstva podjetja PSC d.o.o. iz Tolmina, katerega glavna dejavnost je prodaja in servis avtomobilov znamke Renault. To podjetje je z letošnjim letom nekoliko znižalo sponzorski vložek v NK Tolmin, a je še vedno pokrivalo približno polovico klubskega proračuna. Direktor PSC d.o.o. pravi, da je glavni razlog za nižji vložek ta, da sredstva, dana na razpolago klubu, ne prinašajo dovolj velikega povratnega učinka in da so to praktično donatorska sredstva. Podjetje sicer ni v finančnih težavah, ni pa več pripravljeno v tolikšni meri pokrivati stroškov delovanja kluba. Direktor podjetja PSC d.o.o. pravi, da bo njegovo podjetje v prihodnosti pokrivalo približno tretjino klubskega proračuna, približno šestino naj bi pokrivala občina, ki zagotavlja namenska sredstva za delovanje mlajših selekcij kluba, preostala sredstva pa naj bi klub zbral iz drugih virov (Pogovor z g. Stojanom Dobravcem). Klubu so sicer v sezoni 2001/02 večinoma z manjšimi vložki pomagali še nekateri drugi sponzorji: Salonit d.d., Nova KBM d.d., Zavarovalnica Triglav d.d., Medicus partner d.o.o., MIP d.d., Primorje d.d. in Prevozi Roner s.p..

Območje tolminske, kobariške in bovške občine (Gornje Posočje), kjer klub deluje, gospodarsko ni preveč razvito. Tako med 300 največjimi slovenskimi podjetji glede na čisti dobiček ni niti enega podjetja iz te regije (Bertoncelj, 2001, str. 79-87). Kljub vsemu pa je na tem območju še nekaj razmeroma uspešnih podjetij, ki bi lahko prispevala vsaj manjša sredstva za delovanje NK Tolmin in v tem našla tudi svoj poslovni interes. Pod sredstvi se seveda ne misli samo na denar, ampak tudi na storitve ali izdelke posameznih podjetij. Seveda se to lahko zgodi le ob tem, da tudi NK Tolmin tem sponzorjem zagotavlja določene protistoritve, oziroma, da preko kluba poteka uspešna tržna komunikacija zainteresiranih podjetij z javnostjo na območju, kjer selekcije kluba delujejo in nastopajo. V nadaljevanju predstavljam nekatere potencialne sponzorje in analiziram razmerja med klubom in njimi:

- Radio Alpski val. To je najbolj poslušan radio na območju delovanja kluba. Obstaja možnost za objavo rezultatov in novic o delovanju kluba in možnost nudenja oglasnega prostora za ostale sponzorje kluba. Sodelovanje bi bilo ob animiranju širšega kroga ljudi in potencialnih gledalcev tekem velikega pomena tudi za pritegnitev novih in zadovoljitev sedanjih sponzorjev kluba. Radio na drugi strani lahko pridobi nove poslušalce (obiskovalce tekem in tiste, ki jih delovanje NK Tolmin zanima, vse člane kluba, starše otrok idr.).
- TV Tolminka. Je lokalni TV program, ki bi lahko za NK Tolmin imel podobno vlogo kot Radio Alpski val, ob tem pa obstaja tudi možnost za predvajanje tekem.
- Arta d.o.o.. Podjetje izdeluje oglasne panoje, table, grafične napise in druge podobne artikle. Obstaja možnost za cenejšo izdelavo določenih tržno komunikacijskih izdelkov. Sodelovanje s tem podjetjem bi bilo velikega pomena za pridobitev ostalih sponzorjev. Glede na to, da nogometni klub potrebuje storitve podjetja te dejavnosti, obstaja za Arto d.o.o. poslovni

interes v tem, da klub ne koristi storitev konkurenčnega podjetja npr. iz Nove Gorice ali Ljubljane (tudi sponzorji NK Tolmin se lahko v dogovoru s klubom odločijo za sodelovanje s konkurenčnim podjetjem iz drugega okolja).

- ČIB Bovec. Je tekstilno podjetje. Obstaja možnost za izdelavo različnih oblačil za člane NK Tolmin. To bi bila promocija podjetja ČIB na območju, kjer deluje, hkrati pa tudi možnost za ostale sponzorje, da oglašujejo svoje ime na teh oblačilih.
- Alpkomerc d.d.. Je največje trgovsko podjetje v Gornjem Posočju in je glavni sponzor do neke mere konkurenčnega kluba malega nogometa Puntar Alpkomerc. Alpkomerc bi tako imel možnost za razširitev svojega sponzorskega udejstvovanja in s tem boljši ugled podjetja v javnosti. Pomembno je dejstvo, da je tudi podjetje PSC d.o.o. eden izmed sponzorjev KMN Puntar Alpkomerc.
- Druga trgovska podjetja (Parko, Kmetijska zadruga). To so konkurenčna podjetja Alpkomercu, čeprav so manjša. Zanje bi večji interes za sponzoriranje obstajal predvsem ob morebitni odločitvi Alpkomerca o nesponzoriranju kluba.
- Izpostave zavarovalnic in bank v Tolminu. NK Tolmin bi jim ob večjem vložku lahko zagotavljal, da konkurenčna podjetja ne bodo sponzorji. To je dobra možnost za utrjevanje položaja v Gornjem Posočju in možnost za pritegnitev novih strank (zavarovalne pogodbe za odrasle in otroke se ponavadi sklepajo vsako leto, ljudje odpirajo nove bančne račune in račune za svoje otroke).
- Uspešnejša proizvodna in druga podjetja v Gornjem Posočju, ki jim sponzoriranje verjetno ne bi prineslo neposrednih učinkov na prodajo (Metalfleks, AET, Tera, TST, Avtoprevoz, Planika, TIK, TKK, Iskra idr.). Pri teh podjetjih bi pri sponzoriranju šlo bolj za podporo dejavnosti v domačem okolju in s tem za gradnjo pozitivne podobe o svojem podjetju v javnosti.
- Avtohiše Rutar, Seat Stavanja in Ford Gorenšček. Tu obstaja možnost za dogovor o sponzoriranju samo v okviru dogovora s podjetjem PSC Renault Tolmin.
- Podjetja iz drugih regij, ki prodajajo svoje izdelke in storitve na območju Gornjega Posočja (Pivovarna Union, Pivovarna Laško, Fructal, Mobitel, Si.mobil, Petrol, Ljubljanske mlekarne, Droga, Kolinska, Žito, Siemens, Kras, HIT, Salonit, Primorje, Mlinotest idr.). Ta podjetja v večini vlagajo kar precej velika sredstva v tržno komuniciranje, mogoče pa so malo manj lokalno prisotna. S sodelovanjem z manjšimi vložki z NK Tolmin bi lahko izboljšala prepoznavnost in podobo o sebi na območju Gornjega Posočja.
- Druga podjetja. Tu so mišljena različna manjša podjetja, ki bi lahko sredstva prispevala iz različnih vzrokov. Nekateri izmed vzrokov za sponzoriranje bi lahko bili: simpatiziranje z nogometnim klubom, povečanje prepoznavnosti podjetja in njegovih izdelkov, različna dokazovanja podjetij pred javnostjo ali pa ocena, da je to poceni in učinkovita možnost za predstavitev podjetja na lokalnem nivoju.

Ocenitev kupne moči prebivalstva na območju Gornjega Posočja nas zanima za to, da ugotovimo, kakšen strošek le-tem predstavlja nakup vstopnice za tekmo ali pa na primer nakup nogometne opreme ali plačilo članarine za svojega otroka.

Dejstvo je, da je kupna moč prebivalstva v Gornjem Posočju razmeroma nizka. Po podatkih Gospodarskega vestnika (Bertoncelj, 2001, str. 49) je sicer goriška regija na drugem mestu v Sloveniji po višini povprečne plače na zaposlenega, vendar je potrebno upoštevati, da je področje Gornjega Posočja v tej regiji daleč najmanj gospodarsko razvito. Ljudje iz Gornjega Posočja so sicer dobili zaposlitev tudi na idrijsko-cerkljanskem, ožje goriškem območju ter v Italiji, a je večina vseeno zaposlena v večjih podjetjih v Tolminu, Kobaridu, Bovcu in Podbrdu, kjer so osebni dohodki precej nižji od slovenskega povprečja.

#### 4.2.2.1.2 Politično podokolje

Pri ocenjevanju političnega podokolja bom ocenjeval predvsem naklonjenost športu in nogometu s strani lokalnih političnih oblasti ter velikost deleža sredstev za šport in nogomet v okviru proračunov občin Gornjega Posočja.

V Sloveniji je sprejet nacionalni program športa (Uradni list RS, št. 24-1065/2000), ki predvideva, da država predvsem soustvarja pogoje za razvoj športa, lokalne skupnosti kot najpomembnejši financer pa sofinancirajo predvsem programe športa otrok in mladine, športno rekreacijo in gradnjo športnih objektov ter skrbijo za njihovo vzdrževanje. Politične oblasti podpirajo šport, ker ga smatrajo za pomembno javno dobro in tudi ekonomsko kategorijo. Šport sooblikuje posameznika, pripomore k ravnovesju med delom in sprostitvijo, krepi njegovo zdravje, spodbuja njegovo ustvarjalnost in medsebojno sodelovanje ter vlogo posameznika v skupini. Obstaja pa seveda tudi možnost, da nekaterim mladim šport postane poklic. Predvsem nogomet kot šport, v katerem se poleg nekaterih ameriških profesionalnih lig obrača največ denarja, je lahko v manjši meri tudi spodbujevalec gospodarskega razvoja določene regije ali države. Nogometna reprezentanca Slovenije je na primer samo z uvrstitvama na evropsko in svetovno prvenstvo zaslužila okrog 20 milijonov mark in ta kapital se bo večinoma tako ali drugače obračal naprej v Sloveniji. Podobno se bo seveda zgodilo z denarjem najboljših posameznih slovenskih nogometašev. Ti prav tako ne zaslužijo zanemarljivih vsot denarja in po končanih karierah ga bodo verjetno investirali v neko dejavnost v svojem domačem okolju.

Naklonjenost lokalnih političnih oblasti do športa je morda najbolj razvidna pri sprejemanju vsakoletnih občinskih proračunov. Če pri tem obstajajo težnje po nižanju deleža sredstev, namenjenih za šport, v korist drugih postavk v občinskem proračunu, to vsekakor pomeni, da trenutne politične oblasti športu niso naklonjene. Izmed treh gornjeposoških občin je glede na ta kriterij naklonjenost do športa najboljša v občini Tolmin, v občinah Kobarid in Bovec pa je stanje slabše. Delež sredstev, namenjenih za šport v občinskih proračunih, je bil za zadnje leto 1,8% v tolminski občini ter 0,8% v kobariški in bovški občini (Statistični letopis RS, 2000, str. 608, 610). Predvsem je zaskrbljujoče stanje v občini Kobarid, kjer se je delež sredstev za šport v primerjavi s prejšnjimi leti zmanjšal in kjer politični veljaki športu očitno niso preveč naklonjeni (Pogovor z g. Markom Miklavičem). V občinah Tolmin in Bovec glede na prejšnja leta delež sredstev, namenjenih za šport, ostaja približno enak, a je razlika med tema deležema v obeh občinah precej velika v korist občine Tolmin. To je seveda pogojeno tudi z bolj razvito športno dejavnostjo v tem kraju in statusom največjega in središčnega mesta Gornjega Posočja. Nadaljnja delitev sredstev za šport med posamezne športe je določena v občinskih pravilnikih posameznih občin. Pri delitvi sredstev je poudarek na zagotovitvi osnovnih pogojev za vadbo mladih športnikov, pomembna pa sta še množičnost in uspehi, ki jih posamezni športniki ali športni klubi dosegajo.

#### 4.2.2.1.3 Naravno podokolje

Pri ocenjevanju naravnega podokolja se bom osredotočil predvsem na analizo nekaterih struktur prebivalstva na proučevanem območju ter na geografsko lego posameznih naselij in celotnega Gornjega Posočja.

Prva ugotovitev ob proučevanju prebivalstva na območju Gornjega Posočja je, da se število prebivalcev na tem območju v zadnjem času zmanjšuje. Tako je bilo konec leta 1999 na tem območju le še 20447 prebivalcev (12405 v tolminski, 4597 v kobariški in 3445 v bovški občini), medtem ko je bilo teh 10 let nazaj več kot 23000. Ugotovimo lahko tudi, da se v Gornjem Posočju iz leta v leto znižuje rodnost. To je predvsem opazno v bovški in kobariški občini, kjer je bilo 31.12.1999 število otrok moškega spola v starosti 10-14 let 104 oziroma 164, medtem ko

je bilo število otrok moškega spola v starosti 0-4 let 56 oziroma 84. Tudi v Tolminski občini sta podatka za ti dve obdobji precej različna, a ne tako drastično. Tako je bilo tu na dan 31.12.1999 število otrok moškega spola v starosti 10-14 let 392, število otrok moškega spola v starosti 0-4 let pa 275. Pomemben podatek pa je, da je v tolminski občini opazen trend upočasnjevanja padanja števila rojstev. To lahko razberemo iz podatka, da je bilo 31.12.1999 število otrok moškega spola v starosti 5-9 let v tolminski občini 286 (Statistični letopis RS, 2000, str. 568-579). Kljub temu pa je Gornje Posočje območje, ki v slovenskem merilu izstopa po tem, da je tu staranje prebivalstva zelo močno prisotno (Crnica, 2001, str. 7).

Geografsko območje, na katerem deluje NK Tolmin, je zelo široko, poleg tega tudi cestne povezave med naselji niso najboljše. Tako je na primer razdalja med Tolminom in Bovcem 37 kilometrov, med Tolminom in Podbrdom, ki je v drugi smeri, pa le malo manj. Tudi najbližji nogometni klubi, s katerimi NK Tolmin tekmuje, so oddaljeni od Tolmina več kot 30 kilometrov. Porabljen čas ter stroški prevozov na tekme in na treninge, ki bremenijo klub, starše otrok ali igralce članske vrste torej niso zanemarljivi. Dejstvo pa je tudi, da je mobilnost ljudi v današnjem času mnogo večja kot nekoč, kar problem velikih razdalj vsaj nekoliko zmanjšuje. Po drugi strani so Tolmin, Kobarid in Bovec s svojo lego, klimatskimi razmerami in dokaj dobro urejenimi nogometnimi in nastanitvenimi objekti primerni kraji za poletne priprave nogometnih moštev iz drugih krajev, od česar ima lahko določene koristi tudi domači nogometni klub.

#### 4.2.2.1.4 Kulturno podokolje

Pri ocenjevanju kulturnega podokolja na območju delovanja NK Tolmin bom analiziral vrednote in potrebe tu živečih ljudi, vendar predvsem z vidika njihovega odnosa do športa in nogometa.

Jasno je, da je tudi v Gornjem Posočju veliko ljudi, ki čutijo potrebo po vsakodnevnem gibanju, rekreiranju in s tem povezanim ukvarjanjem s športom. Na splošno lahko trdim, da imajo ljudje v Gornjem Posočju nogomet kot šport radi. To se kaže v tem, da ima praktično vsaka vas na tem območju svojo ekipo, ki igra tako imenovani mali nogomet, in po velikem zanimanju za ogled in udeležbo na malonogometnih turnirjih, ki se odvijajo vsak vikend od začetka maja do konca avgusta po različnih krajih v Posočju. Ljudi seveda zanima tudi pravi nogomet, vendar pa po manjših krajih ni niti dovolj ljudi za igranje le-tega niti dovolj prostora za velika nogometna igrišča. Veliko je tudi staršev, ki svoje otroke usmerjajo v ukvarjanje s športom. Treniranje nogometa je med mladimi v Gornjem Posočju, vsaj po kriteriju števila aktivnih otrok, najbolj popularno. Na splošno bi tako lahko trdili, da je odnos do nogometa kot športa pri večini ljudi v Gornjem Posočju pozitiven, tako kot drugod po Sloveniji pa se tudi v Gornjem Posočju ob odmevnih uspehih slovenske članske nogometne reprezentance to prepričanje še krepi. Nekoliko morda moti le to, da pri dosti ljudeh, ki so tako ali drugače prisotni v tolminskem nogometu (igralci vseh selekcij, starši otrok, gledalci, gospodarstvo, širša javnost) ni čutiti prave pripadnosti domačemu klubu, kar se z oddaljenostjo od Tolmina še zmanjšuje. Sicer pa se v Gornjem Posočju povečuje zanimanje za nogomet tudi med predstavnicami ženskega spola in tako je bil pred kratkim ustanovljen tudi Ženski nogometni klub Tminke, ki šteje 28 članic.

#### 4.2.2.1.5 Tehnično-tehnološko podokolje

Pri proučevanju tehnično-tehnološkega okolja kluba bom predvsem pozoren na morebitne pričakovane novosti ali kritične prodore, ki se pričakujejo v nogometu v prihodnosti.

Predsednik Svetovne nogometne zveze (FIFA-e) Sepp Blater vedno poudarja, da mora nogomet kot šport ostati dostopen najširšim množicam, kar ga tudi dela zanimivega. Za igranje nogometa bo tako še naprej potrebna le žoga, nogometna obutev in nogometno igrišče. Pravila nogometne igre sicer v zadnjem obdobju vsake toliko časa doživljajo manjše spremembe z namenom

povečanja hitrosti igre, manjšanja števila prekinitev ter strožjega sankcioniranja grobosti na igrišču, vendar to na delovanje NK Tolmin kot kluba nima pomembnejšega vpliva. So pa s 1.9.2001 v Evropi, kot rezultat dolgotrajnih pogajanj med Svetovno in Evropsko nogometno zvezo ter Evropsko unijo, začela veljati nova pravila pri prestopih nogometašev in pri podpisovanju pogodb z le-temi (Sabadin, 2001, str. 18). Precejšnje spremembe se tako obetajo tudi v slovenskem nogometu, čeprav bo do njih najbrž prišlo šele po določenem časovnem zamiku. Za NK Tolmin sta bistveni naslednji točki v sprejetem dogovoru:

1. Narejen bo obračunski ključ stroškov za treninge in izobrazbo nogometašev do 23 leta starosti, ki naj bi spodbujal razvoj mladih nogometašev. Z novim ključem naj bi pridobili predvsem klubi, ki vzgajajo nogometni kader.

2. Prestopi nogometašev, mlajših od 18 let, bodo še naprej dovoljeni, izdelan pa bo t.i. častni kodeks, ki bo za klube zavezujoč.

Največja pridobitev za nogomet in predvsem za manjše klube je, da bodo do odškodnin za prestopne nogometašev po načelu solidarnosti upravičeni vsi klubi, ki so igralce vzgajali med 12-im in 23-im letom (odškodnina se recipročno razdeli med klube, v katerih je igral posamezni nogometaš), pri tem pa so klubi razvrščeni v 4 različne kategorije. Veljalo bo načelo, da pravilo o odškodnini začne veljati pri podpisu prve profesionalne pogodbe nogometaša (Grkman, 2001, str. 2).

#### **4.2.2.2 Analiza sedanjih in potencialnih obiskovalcev tekem NK Tolmin**

Analiza sedanjih obiskovalcev tekem je temeljila na opazovanju le-teh na več tekmah NK Tolmin, na pogovorih z nekaterimi izmed njih ter na podlagi informacij s strani vodstva NK Tolmin o denarnem znesku, ki ga klub dobi od vstopnine na tekmah članske ekipe. Pri analiziranju potencialnih gledalcev pa sem se opiral na določene statistične in druge podatke ter na lastno subjektivno presojo.

##### 4.2.2.2.1 Analiza sedanjih obiskovalcev tekem

Posamezne tekme članske ekipe NK Tolmin si ogleda od 60 do 350 gledalcev. Število gledalcev niha predvsem v odvisnosti od vremena ter od pomembnosti posamezne tekme. Vstopnica za tekmo stane 500 tolarjev, mlajši od 18 let in ženske pa imajo prost vstop. Vstopnina se pobira samo do konca 1. polčasa, nato pa se vsem, ki to želijo, omogoči prost vstop. Ljudi, ki to možnost izkoristijo, je kar precej (okrog 25% vseh gledalcev, ki si ogledajo posamezno tekmo). Velika večina gledalcev na tekmah je moškega spola (okrog 85%), ženske, ki si tekme ogledajo, pa so predvsem različne spremljevalke, prijateljice, sorodnice nogometašev ali pa so mlajše od 20 let. Zanimiv je podatek, da je večina ljudi, ki si ogleda tekme NK Tolmin starejša od 30 let (okrog 65% vseh gledalcev), manj pa je mladih - mlajših od 18 let (le od 10 do 15%), in to kljub prostemu vstopu. Sicer pa se članska ekipa NK Tolmin po številu gledalcev na tekmah vedno uvršča med ekipe z najvišjo gledanostjo v ligi. Tako je bil NK Tolmin po tem kriteriju v sezoni 2000/01 na drugem mestu v ligi, kljub temu da je ekipa dosegala razmeroma slabe rezultate. Povprečno si je tekme članske ekipe NK Tolmin na domačem igrišču v omenjeni sezoni ogledalo 239 gledalcev (Uradno glasilo vodstva tekmovanja 3. SNL – zahod, junij 2001, str. 19). Kar nekaj gledalcev sicer obiskuje tudi tekme nogometašev mlajših kategorij, za katere ni potrebno plačati vstopnine. Seveda največji del le-teh predstavljajo starši otrok, nekaj pa je tudi drugih gledalcev, ki jih ogled tekem mladih nogometašev zanima.

#### 4.2.2.2.2 Analiza potencialnih obiskovalcev tekem

Na območju celotnega Gornjega Posočja prebiva nekaj več kot 20000 ljudi, v samem mestu Tolmin, kjer NK Tolmin igra tekme, pa le okrog 4000. Zaradi geografskih značilnosti in oddaljenosti krajev v Gornjem Posočju je tako na število 20000 ljudi treba gledati drugače, kot če bi klub deloval v mestu, ki bi imelo takšno število prebivalcev. Tekme namreč obiskuje zelo malo ljudi iz Bovca ali iz Podbrda, od koder se za prihod do Tolmina potrebuje več kot pol ure vožnje z avtom. Z oddaljenostjo od Tolmina pada tudi prepoznavnost kluba med ljudmi (tako med starejšimi kot mlajšimi) in privrženost, ki jo ljudje čutijo do njega. To stanje se mogoče nekoliko izboljšuje na bovškem območju, predvsem zaradi tega, ker kar nekaj igralcev s tega območja igra v članskem moštvu nogometnega kluba. Čeprav število obiskovalcev tekem NK Tolmin ni tako majhno, sploh če ga primerjamo z drugimi nogometnimi klubi, ki nastopajo na tem nivoju tekmovanja, bi lahko bilo še večje. Predpogoj za to je prav gotovo izboljšanje prepoznavnosti in privrženosti klubu med ljudmi na celotnem območju Gornjega Posočja, čemur v klubu do sedaj niso posvečali velike pozornosti. Manjka tudi povezava med klubom ter starši otrok, ki so včlanjeni v NK Tolmin in ki bi lahko bili med nosilci boljše prepoznavnosti kluba v Gornjem Posočju ter seveda tudi obiskovalci članskih tekem NK Tolmin.

#### 4.2.2.3 **Analiza konkurenčnih in partnerskih organizacij**

Pri analizi konkurenčnih organizacij se bom omejil le na tiste organizacije, za katere menim, da za NK Tolmin predstavljajo pomembno konkurenco, partnerski organizaciji kluba pa sta po mojem mnenju, poleg petih osnovnih šol v Gornjem Posočju, le dve. Med pomembne konkurente NK Tolmin tako prištevam: Klub malega nogometa Puntar Alpkomerc, NK Gorica, NK Primorje, Košarkarski klub Tolmin ter Atletski klub Posočje, med partnerske organizacije pa Zavod za šport občine Tolmin, Nogometno zvezo Slovenije ter že omenjenih pet osnovnih šol. Analiza teh organizacij temelji na pogovorih z določenimi posamezniki ter na moji subjektivni presoji.

##### 4.2.2.3.1 Konkurenčne organizacije

Klub malega nogometa Puntar Alpkomerc je verjetno največji konkurent NK Tolmin. V 1. slovenski malonogometni ligi nastopa s kar precejšnjim uspehom že nekaj let zapored, svoje tekme pa igra v športni dvorani v Tolminu. Ta klub iz leta v leto organizacijsko napreduje, ima ambiciozno upravo in predsednika, v zadnjem času pa tudi razširja svoj krog sponzorjev, kar pomeni, da razpolaga z vedno več denarja. Prednost KMN Puntar Alpkomerca je tudi v tem, da je mali nogomet na Tolminskem zelo popularen in da se igra praktično v vsaki vasi, tako da je tudi obisk gledalcev na tekmah Puntarja nekoliko višji kot tisti na tekmah NK Tolmin (k temu pripomore tudi igranje tekem v dvorani in s tem pod streho). Slabosti tega kluba se kažejo predvsem v statusu malega nogometa v primerjavi z velikim nogometom, tako doma kot v svetu. Mladina tako svoje vzornike težko dobi med igralci malega nogometa. Tudi zaslužki profesionalnih igralcev malega nogometa so razmeroma nizki in zaradi tega se večina mladih vendarle odloča za treniranje na travnatih igriščih. Poleg tega so tekmovanja med malonogometnimi ekipami v mlajših kategorijah slabše organizirana ali jih skoraj ni, kar za otroke prav tako ni nepomembno. Slabost KMN Puntar Alpkomerc je tudi v tem, da praktično nima mlajših selekcij, tako da težko pridobiva nove, mlade in hkrati nadarjene igralce za člansko ekipo.

NK Gorica in NK Primorje sta konkurenta NK Tolmin predvsem z vidika privabljanja najbolj nadarjenih igralcev mlajših kategorij iz Gornjega Posočja v svoje nogometno okolje. Predvsem je problematičen odhod igralcev, ki matični klub zapustijo pred 14 leti, za kar potem klub ne dobi nikakršne odškodnine. Nogometna kluba Gorica in Primorje imata prednost pred NK

Tolmin v tem, ker v kategorijah kadetov in mladincev igrata v močnejši konkurenci (1. slovenska liga), poleg tega imata ta dva kluba večji ugled ter verjetno tudi bolj strokovno delo z mladimi. Mlade nogometaše pa tja vabi tudi večja možnost za prestop v člansko vrsto teh dveh klubov, kar pomeni profesionalni status, razmeroma dober zaslužek ter možnosti za nadaljnji napredek. Pri zadržanju mladih igralcev iz Gornjega Posočja doma ima NK Tolmin pred NK Gorica in NK Primorje prednost v geografski bližini (ni potrebna vožnja 35 km do Nove Gorice ali 60 km do Ajdovščine v eno smer) in v pripadnosti do domačega okolja in kluba, ki pa je prisotna pri premalo otrocih in njihovih starših. Vsekakor pa je potrebno upoštevati, da tudi v Gorici, kamor iz Gornjega Posočja odhaja največ igralcev, ni vse v najlepšem redu in da ima ta klub po delnem umiku svojega največjega sponzorja HIT-a velike težave pri svojem delovanju. Konkurenco pa NK Tolmin predstavljata NK Primorje in NK Gorica tudi z vidika gledalcev. Kar nekaj ljubiteljev nogometa iz Gornjega Posočja se namreč ob nedeljah raje odloča za obisk tekem teh dveh klubov kot pa sebi geografsko bližjega nogometnega kluba. Glavni vzrok je verjetno v večji kvaliteti nogometne igre teh dveh klubov in v premajhni pripadnosti, ki jo ti ljudje čutijo do NK Tolmin.

Košarkarski klub Tolmin in Atletski klub Posočje sta prav tako konkurenčna kluba NK Tolmin. Najbolj je seveda to opazno po tem, da vsi trije klubi v svoje vrste želijo pritegniti čimveč otrok, obenem pa bi radi videli tudi, da bi bilo med njimi čimveč nadarjenih za šport. Močnejša konkurenca je tukaj vendarle Košarkarski klub Tolmin, ki ima delo dovolj dobro organizirano že v najmlajših selekcijah. Poleg tega pa je to, da bi otroci hkrati trenirali košarko in nogomet skoraj nemogoče, medtem ko se treniranje atletike in nogometa še lahko usklajuje. Košarkarski klub si tudi prizadeva v svoje vrste pridobiti vedno mlajše otroke in tako imajo zdaj možnost za učenje košarke v Tolminu tudi že sedemletniki. Ne gre zanemariti niti dejstva, da ima tudi košarka v Tolminu, podobno kot nogomet, zelo dolgo tradicijo in je tako na tovrstno konkurenco potrebno računati tudi v prihodnosti.

#### 4.2.2.3.2 Partnerske organizacije

Prva organizacija, ki bi jo NK Tolmin lahko štel za sebi partnersko, je Zavod za šport Občine Tolmin. Le ta na osnovi razpisa in zbranih prijav v skladu s svojim pravilnikom vsako leto izbere izvajalce programa športa za vse vsebine, predvidene z nacionalnim oziroma občinskim programom športa (Pogovor z g. Brankom Veliščkom). V teh pravilnikih so določeni ključni za delitev proračunskih sredstev, pri čemer je poudarek na delu z mladimi, katerim naj bi bili zagotovljeni osnovni pogoji za vadbo (ustrezen vaditelj in objekt). NK Tolmin je na razpisu prijavljen kot izvajalec programa vadbe nogometa za kategorije začetnikov, mlajših dečkov, starejših dečkov, mladincev in članov. Na zadnjem razpisu je bilo NK Tolmin odobrenih 1.150.000,00 SIT + sredstva za izobraževanje trenerjev (približno 100.000,00 SIT) + plačilo tekočih stroškov obratovanja objektov (približno 300.000,00 SIT). Poleg tega je dogovorjeno, da vse objekte klub uporablja brezplačno, zavod pa skrbi za njihovo vzdrževanje. NK Tolmin je s sodelovanjem z Zavodom za šport Občine Tolmin razmeroma zadovoljen, mogoče bi lahko Zavod za šport le še nekoliko boljše skrbel za travnate površine na nogometnih igriščih, s katerimi upravlja.

Nogometna zveza Slovenije (NZS) je organizacija, v okviru katere kot eden izmed klubov deluje tudi NK Tolmin. Zaradi tega je v določenem smislu NZS prav tako partnerska organizacija NK Tolmin. NZS ima 9 medobčinskih nogometnih zvez in v okviru Goriške medobčinske nogometne zveze deluje tudi tolminski nogometni klub. Nogometna zveza Slovenije organizira in vodi tekmovanja v različnih starostnih kategorijah, v katerih ima možnost nastopanja tudi NK Tolmin. Za sodelovanje v teh tekmovanjih pa mora klub upoštevati vrsto predpisov, kot so na

primer: urejenost igrišč, garderob, organizacija domačih tekem, plačilo stroškov sodnikov in delegatov, ustreznost trenerskih licenc za vodenje ekip, opravljeni zdravniški pregledi za igralce idr. Vse te zahteve so postavljene tako, da bi bile razmere za nogometno igro čim boljše, da bi se lahko pri nas razvilo čim več dobrih nogometnih ekip in čim več dobrih nogometašev. Na višji ravni kot določena ekipa nastopa, višje so tudi zahteve, ki jih postavlja Nogometna zveza Slovenije - tako v finančnem kot v organizacijskem smislu. To pomeni, da če določen nogometni klub napreduje v igralskem smislu (na primer s prehodom določene svoje selekcije v višji rang tekmovanja), mora ob tem rasti tudi v organizacijskem smislu, drugače bo težko zmoget breme nastopanja na višjem nivoju.

NK Tolmin sodeluje tudi z osnovnimi šolami na območju, kjer deluje. V okviru NK Tolmin na treh izmed teh šol (OŠ Bovec, OŠ Most na Soči, OŠ Tolmin) potekajo treningi nogometa, stroške trenerjev pa krijejo posamezne šole. Na OŠ Podbrdo treningi potekajo v okviru Športnega društva Podbrdo, stroške trenerjev pa prav tako krije tamkajšnja šola. Na OŠ Kobarid treningi sicer ne potekajo v okviru NK Tolmin, igralci, ki trenirajo na OŠ Kobarid, pa tekme kljub temu igrajo tudi pod okriljem NK Tolmin in so za NK Tolmin tudi registrirani. Posamezne osnovne šole so letos prvič pomagale tudi pri organizaciji turnirjev med posameznimi nogometnimi krožki in dale NK Tolmin svoje telovadnice brezplačno na razpolago.

#### 4.2.2.4 Ugotovljene priložnosti in nevarnosti v zunanjem okolju NK Tolmin

V zunanjem okolju NK Tolmin je mogoče zaznati nekaj priložnosti, pa tudi kar nekaj nevarnosti, s katerimi se ta klub sooča. Te priložnosti in nevarnosti so prikazane v tabeli 5.

Tabela 5: Glavne priložnosti in nevarnosti v zunanjem okolju NK Tolmin

GLAVNE PRILOŽNOSTI NK TOLMIN	GLAVNE NEVARNOSTI NK TOLMIN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obstajajo možnosti za pritegnitev dodatnih sponzorjev in denarja, namenjenega športu iz proračunov posameznih občin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podjetje PSC d.o.o. se postopoma lahko umakne z mesta sponzorja kluba.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trenutna nogometna evforija v Sloveniji in na splošno pozitiven odnos do nogometa na območju Zgornjega Posočja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manjše včlanjevanje otrok v NK Tolmin (ali včlanitev v druge klube) zaradi stroškov, povezanih s treniranjem nogometa: članarina, nogometna oprema, prevozi na treninge idr.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Z vzgojo nogometašev bo v prihodnosti mogoče zaslužiti več.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obstaja nevarnost manjšanja deleža, ki ga za šport letno namenijo posamezne občine.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obstajajo možnosti za povečanje prepoznavnosti in privrženosti NK Tolmin v Gornjem Posočju.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manjšanje števila otrok v Zgornjem Posočju.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Težave v NK Gorica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Možnost za ustanovitev lastnega nogometnega kluba v Bovcu in tudi Kobaridu.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Možnost boljšega sodelovanja z NK Gorica in NK Primorje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KMN Puntar s svojo dobro organiziranostjo, številnimi sponzorji in z možnostjo, da se resneje začnejo posvečati tudi delu z mladimi.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izboljšani program dela kluba v mlajših selekcijah bi finančno vsaj delno pokrili Zavod za šport.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obstaja možnost za poglobitev sodelovanja z vsemi osnovnimi šolami.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Širjenje določenih delov programa kluba na področje ženskega nogometa - skupno trženje, večja odmevnost, večje število gledalcev (gledalk).</li> </ul>	



### **4.2.3 Ocenjevanje notranjega okolja NK Tolmin**

Notranje okolje ocenjujemo predvsem zato, da ugotovimo prednosti in slabosti proučevane organizacije, ugotovimo pa tudi, kako notranji udeleženci vidijo svojo organizacijo. Pri ocenjevanju notranjega okolja se je smiselno osredotočiti predvsem na merjenje izidov delovanja ter ne na vložke in procese organizacije.

Pri proučevanju notranjega okolja NK Tolmin bom ocenjeval naslednja področja: uspešnost delovanja, ocenjevanje sedanje strategije kluba ter ocenjevanje sredstev, zmožnosti in kadrov.

#### **4.2.3.1 Ocenjevanje uspešnosti delovanja NK Tolmin**

Uspešnost delovanja NK Tolmin bom ocenjeval glede na številne kriterije. Uspešnost bo nato mogoče ugotoviti glede na primerjavo s konkurenčnimi klubi ali pa na delovanje kluba v prejšnjih letih.

##### **4.2.3.1.1 Rezultatski dosežki vseh selekcij**

Oceno kakovosti posameznih selekcij NK Tolmin oziroma vrednost rezultatov, ki jih te selekcije dosegajo, je najlažje storiti s primerjavo z ostalimi klubi, ki so člani Medobčinske nogometne zveze Nova Gorica.

Članska ekipa je v sezoni 2000/01 izpadla iz 3. nogometne lige - zahod v Primorsko nogometno ligo, kar je bil precejšen neuspeh, kajti to se je zgodilo po nekajletnem igranju v 3. nogometni ligi. V pravkar končani sezoni (2001/02) je članska selekcija NK Tolmin osvojila 1. mesto v Primorski nogometni ligi in se spet uvrstila v 3.SNL – zahod. Ekipa je imela najboljši igralški kader v ligi, problemi pa so nastajali predvsem zaradi premajhnega števila igralcev. Osvojeno prvo mesto v Primorski nogometni ligi se lahko šteje za uspeh, uspešno odigrane tekme v tej ligi pa pomenijo tudi dobro osnovo za sezono 2002/03 in ponovno tekmovanje na višjem nivoju. Če predpostavljamo, da so ekipe, ki igrajo na višjih nivojih tekmovanja (1.,2.,3. nogometna liga), kvalitetnejše od ekipe NK Tolmin, je tolminska selekcija po moči trenutno na 6. mestu izmed devetih klubov, ki imajo člansko selekcijo in sodijo v okvir Medobčinske nogometne zveze Nova Gorica. Pred NK Tolmin sta ekipi Primorja in Gorice (1.liga), ekipa Goriških Brd (2. liga) ter ekipi Bilj in Komna (3. liga); za ekipo NK Tolmin pa so ekipe Mirna, Vipave in Šempasa, ki bodo tudi v sezoni 2002/03 nastopale v Primorski nogometni ligi. Ekipi Idrije in Renč trenutno nimata članskih selekcij.

Mladinska selekcija NK Tolmin je v Primorski nogometni ligi že drugo leto zapored zasedla 2. mesto in se tako ni uvrstila v kvalifikacije za 2. mladinsko ligo – zahod. Ta rezultat pomeni potrditev določene kvalitete, vendar pa ostaja grenak priokus, kajti prvo mesto je bilo obe leti zelo blizu. Če predpostavljamo, da so ekipe, ki igrajo na višjih nivojih tekmovanja (1. in 2. mladinska liga), kvalitetnejše od mladinske selekcije NK Tolmin, je ta selekcija po moči trenutno na 5. mestu izmed desetih klubov, ki imajo mladinsko selekcijo in sodijo v okvir Medobčinske nogometne zveze Nova Gorica. Pred Tolminom so ekipe Bilj, Gorice, Goriških Brd in Mirna.

NK Tolmin nima kadetske selekcije, nad čimer se je vsekakor treba zamisliti in na tem področju bi bilo treba čimprej ustrezno ukrepati. NZS sicer dovoljuje, da ekipa, ki s člansko selekcijo igra v 3.SNL, nima ene izmed štirih, drugače, obveznih selekcij mlajših kategorij nogometašev (mladinci, kadeti, starejši in mlajši dečki), vendar pa ta izjema že z morebitnim napredovanjem mladinske selekcije v 2.mladinsko nogometno ligo ne velja več.

Selekcija starejših dečkov NK Tolmin je v sezoni 2000/01 zasedla 2. mesto v tekmovanju Medobčinske nogometne zveze Nova Gorica, v sezoni 2001/02 pa 5. mesto med dvanajstimi nastopajočimi ekipami (ekip je bilo 12, ker je NK Gorica pri tej selekciji nastopal s po dvema ekipama). Zavedati se je treba, da je pri selekcijah starejših in mlajših dečkov ter pri začetnikih kakovostna raven najboljših ekip sorazmerno višja, ker vse ekipe iz goriškega območja nastopajo v skupnem tekmovanju. Tako drugo in peto mesto na tem nivoju tekmovanja pomenita tudi absolutno drugo in peto mesto na področju Medobčinske nogometne zveze Nova Gorica. Drugo mesto je za NK Tolmin v sezoni 2000/01 dosegla generacija igralcev, ki je bila v sezoni 1998/99 v kategoriji mlajših dečkov 1. v tekmovanju MNZ Nova Gorica ter 3. v celotni državi in morebiti to drugo mesto pomeni celo določeno nazadovanje. Kljub temu da je velika večina igralcev iz te generacije ostala v klubu, je namreč starostno ustrezná selekcija NK Gorica v teh dveh letih uspela prehiteti NK Tolmin. Morebiti je tudi zaradi tega dejstva pred sezono 2001/02 prišlo do odhoda štirih najboljših igralcev iz te generacije v NK Gorica. Posledica tega je tudi slabša uvrstitev starejših dečkov v sezoni 2001/02 (dva izmed igralcev, ki sta odšla, sta imela v tej sezoni še pravico igranja za starejše dečke).

Selekcija mlajših dečkov NK Tolmin je v sezoni 2000/01 osvojila 6. mesto med desetimi ekipami, v sezoni 2001/02 pa 5. mesto med devetimi ekipami, ki so v določeni sezoni nastopale v ligi MNZ Nova Gorica. Kljub temu da rezultatski napredek pri tej selekciji v teh dveh letih ni omembe vreden, je viden pozitiven premik v veliko večji številčnosti nogometašev, do katere je prišlo predvsem zaradi povezave z bovškim in kobariškim nogometnim podmladkom, kar je dobra naložba za naprej.

Selekcija igralcev pod desetim letom starosti je v sezoni 2000/01 zasedla skupno 9. mesto med trinajstimi ekipami, v sezoni 2001/02 pa skupno 7. mesto med 13 nastopajočimi ekipami, ki so nastopale v tej starostni kategoriji na več turnirjih na področju MNZ Nova Gorica.

Če pogledamo rezultate vseh selekcij posameznih nogometnih klubov s področja MNZ Nova Gorica, je NK Tolmin trenutno po uspešnosti glede na rezultate nekje med 4. in 7. mestom. Pred njim se po tem kriteriju uvrščajo NK Gorica, NK Primorje in NK Bilje, nekje na isti ravni so NK Goriška Brda, NK Miren in NK Komen, za NK Tolmin pa so NK Idrija, NK Šempas in NK Renče.

#### 4.2.3.1.2 Kakovost programa kluba glede na konkurente in prejšnja leta

Klub ponuja svojim članom v vseh selekcijah podoben program vadbe kot primerljivi klubi. Seveda to pomeni, da se lahko delo v vseh selekcijah še dosti izboljša in da NK Tolmin zaenkrat s svojim programom dela zaostaja za goriškim ali ajdovskim nogometnim klubom. S tema dvema se v članski kategoriji seveda ne gre primerjati, medtem ko bi delo v mlajših kategorijah lahko bilo vsaj približno podobno. Ta dva kluba za razliko od tolminskega tudi mlajšim kategorijam svojih nogometašev zagotavljata vadbo pod vodstvom nogometno visoko izobraženih trenerjev, in to najmanj 4-krat na teden, in tekmo, ki se igra v soboto ali nedeljo. Razlika med tolminskim in predvsem goriškim nogometnim klubom je tudi v tem, da se ta opira na zelo široko bazo in da iz te baze v svoje vrste vključuje le najbolj talentirane igralce. NK Tolmin ima v prihodnosti prav na področju privabljanja najbolj talentiranih igralcev s celotnega območja Gornjega Posočja v klub še nekaj rezerv. V NK Tolmin trenutno dela le en trener z licenco najvišjega razreda, ostali pa imajo le najnižje potrebne licence ali pa še tega ne, treningi po posameznih selekcijah pa potekajo večinoma trikrat tedensko. NK Tolmin bi lahko boljši program ponujal tudi s tem, da bi tekmoval tudi s kadetsko selekcijo. Tako 15 letnim fantom ne bi bilo treba igrati že kar takoj pri mladincih ali pa končati z igranjem nogometa. Stanje glede trenerjev ter glede kadetske selekcije v NK Tolmin je sedaj že nekaj let zapored podobno.

#### 4.2.3.1.3 Prestopi članov NK Tolmin v višje lige oziroma boljše klube in prihodki, ki jih ima klub od tega

Po koncu sezone 2000/01 je NK Tolmin zapustilo v različnih selekcijah kar 9 igralcev. Tako sta odšla v NK Gorica dva člana selekcije starejših dečkov, za katera klub ni bil upravičen do nobene odškodnine, dva sta odšla v selekcijo kadetov Gorice, dva v mladinsko ekipo Primorja ter eden v mladinsko ekipo Gorice. Poleg tega sta tudi člansko selekcijo NK Tolmin zapustila dva igralca, ki sta bila med najkvalitetnejšimi. Eden izmed njiju je odšel v ambicioznega tretjeligaša iz Bilj, eden pa v Litijo, v najboljšo slovensko ekipo malega nogometa. V NK Tolmin so sicer želeli, da bi večina izmed teh 9-ih igralcev ostala v klubu, a so ti zaradi različnih razlogov odšli. Ta podatek je vsekakor zaskrbljujoč in pomeni, da tisti, ki so odšli z določenimi stvarmi v klubu niso bili zadovoljni. Po vsej verjetnosti so bile v ozadju višje ambicije teh igralcev ali njihovih staršev ter boljša urejenost in razmere za delo v klubih, kamor so odšli. Klub za odhode teh igralcev ni iztržil prav veliko sredstev od odškodnin: nekaj zaradi določenih dogovorov med posameznimi igralci in klubom, nekaj pa zaradi tega, ker so določeni igralci bili drugim klubom le posojeni in so uradno še člani NK Tolmin. Kljub temu je NK Tolmin iz naslova odškodnin za te igralce iztržil približno 250.000,00 SIT. Odhodi najboljših in najbolj nadarjenih igralcev iz NK Tolmina se sedaj vrstijo že nekaj let, vodstvo kluba pa jih ne uspe zaustaviti ali vsaj zmanjšati. Poleg tega so tudi odškodnine od teh prestopov zanemarljive, kar je posledica splošne finančne nedisciplin v slovenskem nogometnem prostoru ter dejstva, da so se manjši klubi večkrat prisiljeni odreči odškodnini pri prestopu določenega nogometaša, ker letega ob razmeroma visoko določenih odškodninah v novi klub niso pripravljene sprejeti. Tudi v NK Tolmin so se v zadnjih letih v večini primerov držali načela, da igralcev, ki želijo oditi iz kluba, ne zadržujejo, kljub temu da zanje niso vselej dobili s strani Nogometne zveze Slovenije predvidenih odškodnin pri prestopih.

#### 4.2.3.1.4 Število selekcij in vseh članov selekcij NK Tolmin

V NK Tolmin trenutno organizirano vadi 5 različnih selekcij, poleg tega klub na osnovnih šolah na Mostu na Soči in v Bovcu vodi krožek nogometa ter sodeluje tudi z nogometnim društvom v Kobaridu. V vseh petih selekcijah kluba je skupaj 130 igralcev (največji delež od teh v kategorijah mlajših dečkov in začetnikov), nogometne krožke v Bovcu, Kobaridu in na Mostu na Soči pa obiskuje še dodatnih 75 otrok. Po drugi strani je najbolj moteče dejstvo, da NK Tolmin nima kadetske selekcije. Pri NK Tolmin se pojavlja problem premajhnega števila igralcev tudi pri mladinski in članski ekipi, a tukaj stanje še ni prav kritično. Zadostno število igralcev ima klub trenutno v kategorijah starejših dečkov ter predvsem pri mlajših dečkih in pri nogometaših, mlajših od deset let. Predvsem pri mlajših dečkih je sodelovanje med posameznimi krožki nogometa pripeljalo do dovolj velike številčnosti te selekcije in posledično tudi do dviga kvalitete.

#### 4.2.3.1.5 Število članov v reprezentančnih selekcijah in selekcijah Medobčinske nogometne zveze Nova Gorica

Iz NK Tolmin v zadnjem obdobju konstantno vsako leto po nekaj igralcev igra v selekcijah Medobčinske nogometne zveze Nova Gorica, vendar večinoma v selekcijah mlajših in starejših dečkov. Klub v starejših kategorijah nima članov v teh ali celo v reprezentančnih selekcijah. To je predvsem posledica tega, da najbolj talentirani igralci NK Tolmin najkasneje potem, ko po starosti prerasejo kategorijo starejših dečkov, zapustijo matični klub. K temu, da klub pri starejših kategorijah nima članov v reprezentančnih selekcijah, pripomore tudi to, da klub nima kadetske selekcije, selekcija mladincev pa igra v najnižji ligi, iz katere se je do reprezentančnih selekcij posameznim igralcem praktično nemogoče prebiti.

#### 4.2.3.1.6 Sprotna plačilna sposobnost kluba

Kot pri večini športnih klubov v Sloveniji, tudi pri NK Tolmin finančnih sredstev ni na pretek. Pri izpeljavi osnovnega začrtanega programa dela NK Tolmin ponavadi sicer nima problemov, trpijo pa tiste zadeve, ki so nadgradnja in po katerih se boljše organizirani klubi ločujejo od slabših. Problemi nastajajo predvsem takrat, ko se določene stvari igralcem, trenerjem ali drugim obljubijo, pa se jih nato zaradi pomanjkanja denarja ne izpolni ali pa se jih izpolni z večjim zamikom. To se v NK Tolmin dogaja predvsem zato, ker je pred začetkom sezone težko točno oceniti, s kakšnimi sredstvi bo klub v tekočem letu razpolagal, kar je posledica zbiranja sredstev za izpeljavo programa med sezono. Za NK Tolmin bi tako lahko rekli, da zaenkrat nima prevelikih težav s sprotno plačilno sposobnostjo, bi pa za višjo raven in nadgradnjo svojega programa delovanja, poleg drugega, potreboval tudi več sredstev.

#### 4.2.3.1.7 Smotrnost uporabe sredstev (analiza stroškov)

Glede na to da finančnih sredstev v NK Tolmin ni na pretek, se ta skoraj v celoti porabijo za najnujnejše zadeve, brez katerih posamezne selekcije kluba ne bi mogle nastopati v svojih tekmovanjih v okviru Nogometne zveze Slovenije. Največji delež stroškov, ki bremenijo klub, predstavljajo: stroški prevozov vseh selekcij na gostujoče tekme, stroški organizacije domačih tekem (plačilo sodnikov in delegata), prijavnine za nastop posamezne selekcije v tekmovanju, plačilo trenerjev za njihovo delo, stroški prehrane za člansko in mladinsko ekipo ter stroški opravljanja zdravniških pregledov za igralce članskega moštva. Ostali stroški so manjšega obsega ali pa se pojavljajo bolj občasno (npr. nakup dresov, nogometnih žog idr.), vendar jih klub tudi mora pokriti, ker brez tega ne gre. V klubu se vedno pojavljajo različna mnenja o upravičenosti denarnih nadomestil za igralce članskega moštva. V letošnji sezoni igralci, razen tistih iz Bovca, niso prejeli nikakršnih nadomestil za treniranje in igranje tekem, so pa prejeli nagrado za osvojeno prvo mesto v ligi, in sicer 25.000,00 SIT oziroma 10.000,00 SIT na igralca, odvisno od posameznikovega prispevka k uspehu ekipe. V preteklih sezonah se sicer sredstva verjetno niso porabljala najbolj smotrno in predvsem ne dovolj stimulatивно, med igralci pa so se tudi pojavljale kritike na račun večjih nadomestil za igralce iz Bovca.

#### 4.2.3.1.8 Ugled kluba pri partnerjih in v različnih javnostih

To je verjetno eno izmed področij, kjer je NK Tolmin najšibkejši in kjer je klub definitivno premalo aktiven. Ugled kluba pri Nogometni zvezi Slovenije in pri Zavodu za šport Občine Tolmin ter pri različnih javnostih sicer ni slab, a klub po drugi strani v tem pogledu ne izstopa niti v pozitivnem smislu. Delovanje NK Tolmin je slabo predstavljeno v medijih in je celo na geografskem območju, kjer klub deluje, za mnoge neznano, brez tega pa tudi napredka v ostalih pogledih ne gre pričakovati. Zavedati se je potrebno, da klub obstaja zato, da zadovoljuje interese različnih notranjih in zunanjih udeležencev in prav od tega, kako so le-ti zadovoljni z delovanjem kluba, je veliko odvisno. Če ti o klubu ne dobijo dovolj informacij, so do njega bolj kot ne indiferentni in nato morda izgleda, kot da klub obstaja zaradi samega sebe.

#### **4.2.3.2 Ocenjevanje sedanje strategije NK Tolmin**

Da bi lahko ocenili sedanjo strategijo NK Tolmin, je le-to potrebno najprej opredeliti in nato oceniti uspešnost dosedanjih usmeritev.

#### 4.2.3.2.1 Opredelitev sedanje strategije NK Tolmin

Sedanjo strategijo NK Tolmin je zelo težko opredeliti, ker ni nikjer zapisana niti ni točno določena. Okvirno strategijo kluba bi mogoče lahko razbrali iz ocenjevanja posameznih podstruktur kluba, kar pa je podrobneje predstavljeno v nadaljevanju diplomskega dela.

Kljub temu bi lahko rekli, da je klub v obdobju zadnjih dveh let največ pozornosti posvečal članski ekipi. S to selekcijo se je v sezoni 2000/01 poskušalo storiti vse, da bi ostala v 3.SNL - zahod, po izpadu iz te lige, pa je bilo v naslednji sezoni (2001/02) veliko navora vloženo v ponovno uvrstitev vanjo. Usmeritev vodstva kluba na področju kadrovanja je bila taka, da se s posameznimi igralci vseh starosti, ki so najavili odhod iz kluba, ni preveč pogovarjalo in poskušalo z njimi doseči dogovor o nadaljnjem igranju v NK Tolmin, ampak se jim je omogočilo odhod iz kluba. Prevelike pozornosti se ni posvečalo niti iskanju igralskih okrepitev, ampak se je sprejelo tiste igralce, ki so se ponudili za igranje v klubu. Za trenerje se je sprejelo ljudi, ki so bili to delo pripravljeni opravljati. Vprašanje pa je, če so za to delo bili dovolj strokovno usposobljeni in primerni po osebnostni plati. Pri mlajših kategorijah je bilo veliko stvari preloženih na pleča posameznih trenerjev in od teh je bilo prevečkrat odvisno, kako so uspeli organizirati delo pri posameznih selekcijah igralcev. V NK Tolmin se ni posebne pozornosti posvečalo odnosom z javnostmi, pa tudi drugače je večina dela v organizaciji kluba praktično slonela na enem oziroma nekaj ljudeh. To je povzročilo, da marsikateri pomembni zadevi ni bilo posvečeno dovolj pozornosti. Tudi na področju financiranja dejavnosti kluba ni bilo angažiranih dovolj ljudi. Posledica tega je bila, da je v zadnjih dveh letih NK Tolmin na tem področju občutno zaostal za svojim konkurentom iz malega nogometa – KMN Puntar Alpkomerc. Lahko bi rekli, da se je NK Tolmin v zadnjih dveh letih bolj prepuščal toku dogajanj in da se je posamezne probleme, naloge in zadeve reševalo sproti, kot so se pojavljali, klub pa ni imel jasne, vnaprej določene strategije pri ravnanju z njimi. Največjo pozornost se je posvečalo nujno potrebnim nalogam, ki jih je bilo potrebno opraviti za kolikor toliko normalno funkcioniranje kluba. Vprašanje pa je, če ne bi bilo teh zadev mogoče že prej predvidevati, se nanje pripraviti in nato delovati v vnaprej izbrani smeri.

#### 4.2.3.2.2 Ocenitev uspešnosti dosedanjih usmeritev

Ne bi mogli trditi, da so bile dosedanje usmeritve delovanja kluba neuspešne, kajti določeni rezultati so bili vseeno doseženi. Kljub temu je vsem, ki delujejo v klubu, jasno, da NK Tolmin s sedanjim načinom delovanja nima svetle perspektive. Dosedanja organizacija dela kluba je kvečjemu zagotavljala nekakšen status quo, medtem ko so nekatere druge konkurenčne ekipe v tem času na organizacijskem in tekmovalnem področju precej napredovale, kar pomeni, da je NK Tolmin v primerjavi z njimi izgubljal.

#### **4.2.3.3 Ocenjevanje sredstev, zmožnosti in kadrov NK Tolmin**

##### 4.2.3.3.1 Ocenjevanje strateškega področja, ki ga pokriva NK Tolmin

Lahko bi rekli, da je strateško področje delovanja NK Tolmin kar nogomet. Nogomet kot športna panoga je trenutno v Sloveniji vsekakor v ekspanziji in počasi pridobiva status, kot ga ima skoraj po vsem svetu. To se pozna tudi pri delovanju NK Tolmin, predvsem v vse večjem zanimanju mladih za ta šport. Pričakovati je nadaljnjo rast popularnosti tega športa pri nas in to bi posamezni nogometni klubi, tudi NK Tolmin, morali znati izkoristiti. Trend v svetu je tak, da se z nogometom vse bolj ukvarjajo tudi predstavnice ženskega spola in tudi v Sloveniji bo, kot kaže, tako. S tem bo moški nogomet še dodatno pridobil na popularnosti in veljavi. V nogometnem svetu se iz leta v leto obračajo večje vsote denarja in čeprav je v Sloveniji morda na

tem področju opaziti določeno stagnacijo, je to z vključenostjo naše države v evropske nogometne tokove manjšega pomena. Trend v nogometu gre v tej smeri, da bodo - tudi denarno - bolje kot do zdaj nagrajani klubi, ki bodo sodelovali pri vzgoji nogometašev, katerim bo kasneje uspelo doseči profesionalni status. Tako bo za klube še bolj pomembno delo z mladimi, ki bo tudi bolje nagrajeno. Za klube v majhnih okoljih, kot je tudi NK Tolmin, bi z dobrim programom dela ta vir dohodkov v prihodnosti vsekakor moral biti pomembnejši kot doslej.

#### 4.2.3.3.2 Ocenjevanje tehnološke podstrukture

Pri ocenjevanju tehnološke podstrukture bom ocenjeval, kakšne pogoje imajo nogometaši NK Tolmin za treniranje in igranje tekem ter za svoj napredek v nogometnem smislu.

V Tolminu so tri nogometna igrišča. Od teh je eno glavno, namenjeno za tekme, na njem pa je dovoljeno selekcijam NK Tolmin trenirati le izjemoma. Drugemu igrišču, ki se tako kot glavno nahaja na Športnem parku Brajda, je bil pred časom spremenjen namen (v rekreacijsko površino), vendar naj bi po pred časom opravljeni menjavi direktorja Zavoda za šport na njem treningi lahko potekali neomejeno. Tretje igrišče pa se nahaja na povsem drugi lokaciji, na območju nekdanje vojašnice, in se lahko uporablja neomejeno, vendar je nekoliko manjših dimenzij. Problem nastaja, ker imajo igralci premalo treningov na glavnem igrišču, tako da domač teren zanje na tekmah ne predstavlja takšne prednosti, kot bi jo lahko. Težava je tudi v tem, da pomožno igrišče ni opremljeno z reflektorji, tako da je v zimskem času udeležba predvsem na treningih članske ekipe nekoliko nižja, ker ima večina igralcev tudi službene obveznosti. Zaradi tega nastaja tudi problem razporeditve terminov treningov posameznih selekcij NK Tolmin. Tudi drugače bi lahko bilo pomožno igrišče bolje urejeno, kar bi omogočalo kvalitetnejše in učinkovitejše treninge posameznih selekcij (zaščitne mreže za goli, še boljša igralna površina, boljše urejene slačilnice, več rekvizitov, ki so potrebni za kvalitetne treninge). Glede druge opreme je morda moteče dejstvo, da so žoge, ki so na razpolago za treniranje, slabše kvalitete kot tiste, s katerimi se igrajo tekme, zato igralci slednjih niso najbolj navajeni. Če primerjamo pogoje za delo članske ekipe NK Tolmin z ostalimi članskimi ekipami na Goriškem in pogoje za delo mlajših selekcij NK Tolmin s primerljivimi selekcijami drugih klubov na Goriškem, imajo pri NK Tolmin relativno boljše pogoje za delo vsekakor mlajše selekcije kluba.

#### 4.2.3.3.3 Ocenjevanje kadrovske podstrukture

Pri ocenjevanju kadrovske podstrukture bom analiziral razpoložljivost, število, kakovost, možnost za napredovanje in način selekcije vodstvenega, strokovnega in igrskega kadra.

##### 4.2.3.3.3.1 Ocenjevanje vodstvenega kadra

Za NK Tolmin je značilno, da pri vodenju kluba aktivno sodeluje premalo ljudi, tako da imajo ti preveč dela, ki ga ob rednih zaposlitvah težko opravijo. Klub zato ne deluje tako, kot bi lahko. V bistvu je v njem poskrbljeno le za najnujnejše stvari, potrebne za delovanje. Manjkajo pa stvari, ki jih primerljivi klubi že imajo, in seveda tudi stvari, ki bi NK Tolmin razločevale od drugih konkurenčnih klubov: da bi igralci, trenerji in tudi vodstvo bili ponosni, ker so člani tega kluba, da bi čutili večjo pripadnost do kluba, da bi tudi najbolj talentirani igralci več časa ostali v domačem okolju in se - ob neizbežnih odhodih - v klub kasneje rade volje vračali. Najbolj v oči bode dejstvo, da NK Tolmin deluje brez neke jasno zastavljene vizije razvoja ter da niti kratkoročni cilji kluba niso dovolj natančno opredeljeni in predstavljeni. Sedanjemu klubskemu vodstvu tako manjka predvsem bolj strateška (dolgoročnejša) naravnost ter večja ambicioznost ter volja za uvedbo določenih sprememb, ki bi prispevale k razvoju kluba. Zakaj pri vodenju kluba ne sodeluje več ljudi? Najpomembnejša razloga za to sta v tem, da to zahteva odpovedovanje prostemu času ter to, da ljudje ne čutijo dovolj velike navezanosti na NK Tolmin,

da bi se jim zdelo vredno sodelovati pri njegovem vodenju. Potrebno pa je omeniti še problem podrejanja mnenju večine v vodstvu kluba in s tem (ne)identifikacije s sprejetimi odločitvami ter tudi ne dovolj veliko angažiranost sedanjega vodstva kluba pri iskanju ljudi, ki bi NK Tolmin lahko pomagali.

#### 4.2.3.3.2 Ocenjevanje strokovnega kadra

Tudi pri strokovnem kadru ima NK Tolmin največji problem v premajhnem številu le tega. Tako se pred skoraj vsako sezono pojavlja vprašanje, kdo bo sploh pripravljen določeno selekcijo voditi, njegova primernost in strokovna podkovanost pa sta drugotnega pomena. Trenutno v NK Tolmin dela le en trener, ki ima tudi ustrezno nogometno izobrazbo, vodi pa člansko selekcijo in selekcijo starejših dečkov. Izmed ostalih trenerjev zaenkrat nekateri nimajo niti najnižje potrebne licence za treniranje posamezne selekcije, vsi pa za svoje delo prejemajo razmeroma nizke honorarje. Seveda tukaj ne moremo govoriti o neki konkurenci med trenerji, ki bi nato te že avtomatično silila h kar najboljšemu delu ter strokovnemu izpopolnjevanju. Problem trenerjev je še večji, če vemo, da strokovna podkovanost še ni zadosten pogoj, da določen trener kvalitetno in uspešno opravlja svoje delo, ampak mora ta oseba v sebi združevati tudi druge lastnosti. Premalo so v klubsko delo vključeni in premalo nogometno izobraženi tudi trenerji, ki vodijo krožke nogometa v okviru NK Tolmin na osnovnih šolah v Zgornjem Posočju in katerih stroške krijejo posamezne osnovne šole. Stroške šolanja nogometnih trenerjev sicer pokriva Zavod za šport občine Tolmin, vendar pa klubsko vodstvo trenerjev ne spodbuja (ali celo stimulira) za dodatno strokovno izobraževanje, ampak je to prepuščeno volji vsakega posameznika. Sicer pa ima danes že marsikateri nogometni klub v Sloveniji in tudi na Goriškem svojo nogometno šolo ali pa vsaj izdelan nekakšen okvirni model, po katerem se trenerji ravnavajo pri svojem delu, kar vključuje tudi selekcioniranje nogometašev po posameznih kategorijah, vse skupaj pa nato usklajuje za to odgovorna oseba ali strokovni svet. V NK Tolmin zaenkrat te stvari potekajo bolj stihijsko.

#### 4.2.3.3.3 Ocenjevanje igrskega kadra

Članska ekipa NK Tolmin je v lanskem letu izpadla iz 3. SNL – zahod, letos pa je v Primorski ligi osvojila 1. mesto in se takoj uvrstila nazaj v 3. SNL. Igralski kader te ekipe je bil najmočnejši od vseh v ligi, čeprav je bilo opazno, da je število igralcev premajhno - še posebej dovolj kvalitetnih. Pozna se, da vsako leto kakšen izmed najboljših igralcev odide v drugo sredino, česar dopolnjevanje z igralci iz mladinskih vrst zaenkrat ne nadomešča enakovredno. Problematično je predvsem to, da igralci, ki zapuščajo klub, ne odhajajo v prvoligaške ali drugoligaške klube, ampak v tretjeligaške klube, v mali nogomet ali pa že zelo zgodaj končujejo z aktivnim igranjem nogometa. To pomeni, da ti igralci v Tolminu verjetno ne vidijo dovolj ambiciozne sredine za svoj igrski razvoj ali pa menijo, da za odrekanje, ki ga igranje nogometa zahteva, niso dovolj nagrajeni (tudi glede na primerljive nogometne klube). Po drugi strani pa to pomeni tudi, da se zaenkrat tudi najboljši nogometaši NK Tolmin iz takšnih ali drugačnih razlogov ne morejo prebiti v višjeligaške klube. Razlogi za to so lahko pomanjkanje individualne kvalitete posameznih igralcev, pomanjkanje kvalitete celotne ekipe (v slabi ekipi tudi kvalitetni posamezniki ne morejo odstopati), kvantitetno in/ali kvalitetno preslabo delo na treningih (igralci in celotna ekipa po prikazanih igrah stagnira ali ne napreduje dovolj) ter odmaknjenost NK Tolmin od ostalih nogometnih klubov (malo je možnosti, da se opazi izstopajoče posameznike). Najbolj verjetno je, da gre pri tem za kombinacijo naštetih in še kakšnega razloga. Igralski kader NK Tolmin je sicer trenutno razmeroma mlad, tako da je povprečna starost enajsterice igralcev, ki je nosila največje breme v sezoni 2001/2002, okrog 22 let. To pomeni, da prostor za napredek ob dobrem delu in zadržanju kadra gotovo obstaja. Problem je, da morajo kar štiri nogometaši na vsak trening in tekme prihajati iz Bovca (37 km v eno smer) ter da je v ekipi nekaj študentov, ki so med tednom odsotni s treningov. Tako je posebej v času, ko se hitreje stemni, velik

problem s številčnostjo na treningih, ki zato ne morejo biti učinkoviti. Premajhna številčnost pa ne vpliva le na slabo kvaliteto treningov, ampak igralce tudi ne sili k še bolj zavzetemu delu, ker imajo mesto v začetni enajsterici praktično zagotovljeno. Poleg tega je slaba številčnost tudi razlog za to, da se treningom članske ekipe lahko priključi praktično vsak - brez kakršnegakoli preizkusa sposobnosti. To meče slabo luč na klub, igralci članske ekipe pa, čeprav premorejo kar nekaj nogometnega znanja, ne uživajo statusa, kot ga imajo igralci drugih ekip, kjer vsakdo, ki pride v klub, izpolnjuje določene kriterije oziroma je v klub povabljen s strani njegovega vodstva. Le igralci iz Bovca, ki jim je klub ob pomoči glavnega sponzorja dal na razpolago avto starejšega letnika za prevoz na treninge, so v zadnjem letu dobivali vsaj manjša materialna nadomestila.

V mlajših kategorijah je pri NK Tolmin vedno igralo dovolj talentiranih igralcev - tudi v državnem merilu. Kljub temu selekcija nogometašev zaenkrat še ni najboljša in v klub bi bilo možno privabiti še več otrok, nadarjenih za nogomet - tudi z izboljšano koordinacijo dela s trenerji nogometa na posameznih osnovnih šolah v Zgornjem Posočju. Bistvena težava NK Tolmin pa je vendarle v tem, da se najbolj nadarjenih nogometašev ne uspe zadržati v domačem okolju dlje kot do konca osnovne šole. Tistim, ki ostanejo, pa ni ponujen dovolj kvaliteten program dela. Takšen primer je generacija igralcev, ki je tri leta nazaj bila celo 3. v Sloveniji v kategoriji mlajših dečkov. Štirje igralci iz okostja te ekipe sedaj igrajo pri NK Gorica (dva sta tudi člana državne reprezentance ustrezne starosti), dva sta prenehala z igranjem nogometa, ostali pa so zaenkrat še člani NK Tolmin. Preostali igralci imajo, če drugega ne, količinsko premalo treningov. Pa tudi število igralcev, ki trenirajo v mladinski ekipi, je zaradi navedenih dejstev premajhno. Vsekakor pa je med njimi še vedno nekaj talentov, ki bi ob vztrajanju v nogometu v prihodnosti lahko uspešno igrali tudi v članski konkurenci.

#### 4.2.3.3.4 Ocenjevanje podstrukture financiranja

Proračun NK Tolmin je v sezoni 2000/01 znašal okrog 7,5 milijonov SIT, za letošnjo sezono, ko je članska ekipa nastopala v nižji ligi, pa je bil za približno 0,5 milijona SIT nižji. Med vire, ki polnijo proračun NK Tolmin, prištevamo: prispevke sponzorjev in donatorjev, sredstva Zavoda za šport Občine Tolmin, denar od vstopnine na tekmah članske ekipe, odškodnine za prestopne igralcev v druge klube, članarino, ki jo plačujejo mlajši dečki in začetniki ter prihodke od manjših prirediteljev, ki jih organizira klub (Pogovor z g. Bojanom Kavčičem). V sezoni 2001/02 so predstavljali prispevki sponzorjev in donatorjev približno 60% klubskega proračuna (od tega prispevek glavnega sponzorja kluba – podjetja PSC d.o.o. približno 45%), sredstva Zavoda za šport so predstavljala približno 17% celotnega proračuna, od ostalih virov pa se je največ sredstev zbralo s članarinami mlajših članov kluba (10%) ter s pobiranjem vstopnine na tekmah članske ekipe NK Tolmin (približno 8% delež celotnega proračuna kluba). Sredstva, s katerimi klub razpolaga, zadoščajo za izpeljavo najosnovnejšega programa, ki ga določen nogometni klub mora izpolnjevati, če hoče zadostiti zahtevam NZS in nekaterim manjšim dodatnim dejavnostim. Za izpeljavo kvalitetnejšega programa sedanja sredstva ne zadoščajo in NK Tolmin bi ob morebitni izboljšavi svojega programa vsekakor potreboval dodatne napore in dodatna sredstva, da bi ta program lahko izpolnil.

Pri analizi sponzorskih sredstev NK Tolmin je očitna prevelika navezanost kluba na glavnega sponzorja, oziroma v strukturi teh sredstev primanjkuje srednje velikih in manjših sponzorjev. Glede na to, da NK Tolmin deluje praktično na celotnem območju Zgornjega Posočja, je opazno tudi, da izven ožje okolice Tolmina klub sponzorjev praktično nima. Nasploh ima NK Tolmin pri animiranju gospodarstva za sodelovanje s klubom dovolj rezerve, vendar pa je potrebno na tem področju stvari zastaviti nekoliko drugače kot doslej.



Od Zavoda za šport Občine Tolmin bi NK Tolmin lahko iztržil več sredstev s tem, da bi obogatil svoj program dela, oziroma da bi v klub privabil več otrok, drugače pa to skoraj ni mogoče. Rezerve pa obstajajo v kobariški in v bovški občini, kjer do sedaj nogometu ni bilo namenjenih skoraj nič sredstev.

Iz naslova vstopnine za ogled tekem članske ekipe je težko pričakovati večje povečanje prihodkov v proračun kluba. Morda bo to možno v prihodnosti, če se bodo določene stvari v klubu odvijale v pravo smer.

Na področju odškodnin za prestopne igralcev ima NK Tolmin spet dovolj rezerve. Seveda pa z vztrajanjem pri zadržanju svojih igralcev, dokler zainteresirani klubi ne izplačajo odškodnine, ne bo šlo. Mogoče bo na tem področju prišlo do ureditve razmer, ko bodo večji klubi zavezani k plačilu odškodnine z obvezujočim častnim kodeksom.

Članarino (1500,00 SIT/mesec), ki jo sedaj plačujejo mlajši člani kluba, verjetno ni smiselno povečevati, tako da bi ta vir dohodka moral ostati približno v sedanjih okvirih.

Klub bi lahko precej večji del sredstev za svoje delovanje kot do sedaj zbral s pomočjo organiziranja zabavnih prireditev ali pa s sodelovanjem na njih. To bi obenem lahko bila tudi priložnost za druženje med člani kluba, starši igralcev, vodstvom, trenerji, nekdanjimi igralci, navijači, sponzorji in drugimi privrženci nogometa.

#### 4.2.3.3.5 Ocenjevanje organizacijske podstrukture

V statutu NK Tolmin je določeno, da je na čelu kluba upravni odbor, ki mora šteti najmanj 9 članov ter ima svojega predsednika. Med člane upravnega odbora kluba se razdelijo različne zadolžitve, ki jih ti morajo opraviti. Doslej sta bila pri NK Tolmin vedno eden ali dva izmed članov upravnega odbora še posebej izpostavljena in zaradi tega tudi preobremenjena z delom. Zadnjih 6 let je bil predsednik NK Tolmin direktor podjetja PSC d.o.o., Stojan Dobravec, ki pa te funkcije v prihodnosti ne bo več opravljal. Formalno-pravno je NK Tolmin v sezoni 2000/01 in 2001/02 deloval brez legitimnega vodstva, kajti od zadnje skupščine kluba je minilo že 6 let. To se je tudi poznalo pri organizaciji delovanja kluba, kajti pomanjkljivosti je bilo kar nekaj. Organizacijska struktura je sicer verjetno za NK Tolmin kot manjši nogometni klub kar primerna, le zadolžitve bi morale biti med člane upravnega odbora razdeljene bolj enakomerno. To je najlažje doseči, če so v upravnem odboru kluba zbrani ljudje, ki so podobnih mnenj glede programa delovanja kluba in če je že pred tem, ko se voli člane tega organa, dosežen določen konsenz o okvirnih zadolžitvah posameznih bodočih članov. Sicer pa je bolj kot primernost organizacijske strukture pomembna primernost ljudi, ki v tej strukturi zasedajo določena mesta, ter njihova pripravljenost za sodelovanje pri vodenju kluba.

#### **4.2.3.4 Ugotovljene prednosti in slabosti NK Tolmin**

Glede na analizo notranjega okolja NK Tolmin bom poskušal glavne prednosti in slabosti nogometnega kluba podati v tabeli 6 na strani 36.

Tabela 6: Glavne prednosti in slabosti NK Tolmin

GLAVNE PREDNOSTI NK TOLMIN	GLAVNE SLABOSTI NK TOLMIN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dovolj kvalitetnih igralcev (predvsem v mlajših selekcijah), da obstaja stalno zanimanje drugih klubov zanje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Igranje mladincev v najnižji – Primorski nogometni ligi; ni kadetske selekcije.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veliko število igralcev mlajših od 12 let.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Premajhno število igralcev v mladinski in članski ekipi.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razmeroma mlad igralski kader članske ekipe, tako da obstajajo možnosti za napredovanje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odhodi velikega števila igralcev vseh starosti v druge klube, čim dobijo priložnost za to (ni privrženosti klubu); majhen iztržek od odškodnin za prestop.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dovolj travnatih površin za treniranje nogometa posameznih selekcij (v primerjavi z ostalimi klubi v Sloveniji).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne najboljše urejeni pogoji za treniranje nogometa (žoge, urejenost igrišč, reflektorji, oprema).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razmeroma majhna sredstva, potrebna za financiranje izvajanja osnovnega programa delovanja kluba.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitiranost programa delovanja kluba glede na denarna sredstva, ki so na razpolago; v pridobivanje denarnih sredstev je vloženo premalo napora.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obstajajo precejšnje rezerve v organizaciji kluba ob pritegnitvi pravih ljudi v vodstvo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Premajhno število ljudi, ki aktivno sodeluje pri vodenju kluba, premalo strateško naravnano vodenje kluba.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Status nogometa v Zgornjem Posočju, Sloveniji in v svetu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Premajhna številčnost in strokovna podkovanost trenerjev NK Tolmin ter premajhno število treningov posameznih selekcij kluba</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Napredovanje članske ekipe v 3.SNL - zahod</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geografska oddaljenost posameznih krajev, od koder prihajajo igralci v NK Tolmin</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neprepoznavnost dejavnosti kluba v različnih javnostih</li> </ul>

#### 4.2.4 Opredelitev vizije NK Tolmin

Vizija pomeni neko zaznavo okolja, ki ga želi posameznik ali podjetje ustvariti na dolgi rok, in pogojev, od katerih je uresničitev takšne vizije odvisna. Gre za opis nečesa (organizacije, kulture organizacije, same organizacije, neke tehnologije, dejavnosti) v prihodnosti. Gre za nekakšno zasnovo nove in zaželeno prihodnosti, ki jo je mogoče potem sorazmerno zlahka sporočiti drugim v organizaciji in v okolju organizacije (Pučko, 1996, str. 129). Opredelitev vizije je močno povezana s pojmom poslanstva organizacije in ta dva pojma skupaj označujeta določeno organizacijo v prihodnosti. Razlika med pojmom je v tem, da je vizija slika organizacije v določenem trenutku v prihodnosti in je kot taka statična, medtem ko opredelitev poslanstva nakazuje, na kakšen način bo organizacija do tega stanja prišla in prikazuje bolj dinamično načrtano prihodnost.

##### 4.2.4.1 Proces opredelitve vizije NK Tolmin

Pri opredeljevanju vizije NK Tolmin sem si pomagal z odgovori na naslednja vprašanja: kdo je NK Tolmin, katere osnovne socialne potrebe ta nogometni klub poskuša zadovoljiti, kakšne so relacije s ključnimi udeleženci in kako NK Tolmin ključne udeležence zadovoljuje, kakšne so filozofija, vrednote in kultura kluba ter kaj dela NK Tolmin prepoznavnega ali edinstvenega.

Ob sodelovanju vodstva NK Tolmin je bila oblikovana izjava o viziji kluba. Ta izjava o viziji kluba ima pomembno vlogo pri naslednjih korakih v procesu oblikovanja strategije razvoja NK Tolmin.

#### **4.2.4.2 Izjava o viziji NK Tolmin**

NK Tolmin bo v Sloveniji priznan nogometni klub s sposobnim vodstvom, s strokovno visoko kvalitetnimi trenerji ter z dobro organiziranim in kvalitetnim delom v vseh selekcijah kluba. Svojim igralcem bo klub omogočal take pogoje dela, da bodo najboljši in najvztrajnejši med njimi sposobni za igranje tudi v zahtevnejših nogometnih ligah. Igralci in njihovi starši, trenerji in člani vodstva, nekdanji igralci, gledalci tekem in drugi privrženci NK Tolmin bodo do kluba čutili močno pripadnost, povezava z gospodarskim in političnim okoljem pa bo klubu omogočala nemoteno delovanje in razvoj.

#### **4.2.5 Opredelitev poslanstva NK Tolmin**

Z opredelitvijo poslanstva organizacije odgovorimo na vprašanje, kaj je in kaj bo poslovno področje organizacije v najširšem smislu: to je nekakšna označitev dolgoročnih, trajnih namenov organizacije. Pomembno je, da ne sme biti preveč široko opredeljeno, tako da ločuje proučevano organizacijo od drugih ter da izključuje določena poslovna področja, po drugi strani pa je tudi dobro, da pušča organizaciji prostor za ustvarjalno rast (Pučko, 1996, str. 131).

##### **4.2.5.1 Proces opredelitve poslanstva NK Tolmin**

Poslanstvo za NK Tolmin sem v svoji nalogi opredelil s pomočjo odgovorov na naslednja vprašanja: kaj je poslovno področje NK Tolmin, s čim vse se bo NK Tolmin kot organizacija ukvarjal, kaj je osnovni smisel obstoja NK Tolmin, na katerem trgu bo NK Tolmin deloval ter kakšne temeljne odnose bo proučevala organizacija gojila s svojimi udeleženci.

##### **4.2.5.2 Izjava o poslanstvu NK Tolmin**

NK Tolmin bo v okviru svojega delovanja izvajal različne programe in aktivnosti, ki bodo omogočali kar najboljši razvoj nogometne igre na območju Gornjega Posočja, tako v množičnem kot v kvalitetnem smislu.

#### **4.2.6 Identifikacija strateških zadev NK Tolmin**

Strateške zadeve so temeljna vprašanja in izzivi, ki zadevajo vsa področja in razsežnosti politike organizacije (Bryson, 1995, str. 104):

- naloge, poslanstvo in vrednote organizacije;
- obseg in značilnosti storitev ter programov organizacije;
- člane, gledalce, upravo, trenerje, sponzorje, donatorje in druge udeležence;
- stroške, financiranje, urejenost in poslovanje organizacije.

Strateške zadeve so jasno opredeljene in omejene dejavnosti, ki pomembno in trajno povečujejo trajnost in konkurenčnost organizacije, so usmerjene na vplivne dejavnike v zunanem in notranjem okolju organizacije in imajo konkretne cilje in kvantitativna merila uspešnosti za doseganje teh ciljev (Primožic, 1995, str. 151).

Opredelevanje strateških zadev (vprašanj) naj bi imela tri sestavine: jedrnatost (ne več kot en odstavek), obstajala naj bi več kot ena rešitev tega vprašanja, zadeva pa se mora tudi nanašati na problem, ki ga lahko organizacija vsaj deloma sama rešuje.

#### **4.2.6.1 Proces opredelitve strateških zadev NK Tolmin**

Za identifikacijo strateških zadev je potrebno izbrati določen pristop. Kot je razvidno iz sledečih podpoglavij, bo pri identifikaciji strateških zadev NK Tolmin uporabljen neposredni pristop, v okviru tega pa naslednje stopnje: lista strateških zadev NK Tolmin, razlogi za strateški pomen določene zadeve, razporeditev strateških zadev po prioritetah.

##### 4.2.6.1.1 Lista strateških zadev NK Tolmin

Listo strateških zadev NK Tolmin smo naredili na podlagi pregleda rezultatov ocenitve zunanega in notranjega okolja, priložnosti in nevarnosti, prednosti in slabosti ter izjave o poslanstvu in o viziji kluba. Ugotovljene strateške zadeve se med seboj sicer prepletajo in samo, če se bo v NK Tolmin vsem posvečalo dovolj pozornosti, je mogoče pričakovati ustrezen rezultat.

Ugotovljene strateške zadeve NK Tolmin so naslednje:

- Boljše delovanje kluba na področju odnosov z javnostmi.
- Zagotovitev dovolj sredstev za kvalitetno izvajanje programov in dejavnosti kluba.
- Kakovostno in količinsko izboljšanje procesa treningov pri vseh selekcijah in pritegnitev najbolj nadarjenih igralcev s celotnega območja Gornjega Posočja v klub.
- Dvig organizacije kluba na višjo raven.

##### 4.2.6.1.2 Razlogi za strateški pomen določene zadeve

Razlogi za strateški pomen štirih ugotovljenih strateških zadev NK Tolmin, so naslednji:

- Odnosi z javnostmi so prav gotovo strateško pomemben dejavnik, ki je zelo pomemben za razvoj NK Tolmin. Z odnosi z javnostmi klub različnim skupinam udeležencev v svojem okolju sporoča, kaj se v klubu dogaja, kakšne dejavnosti in programe klub izvaja in kakšne rezultate dosega. Odnosi z javnostmi so pomembni za pritegnitev čimvečjega števila ljudi na ogled posameznih tekem NK Tolmin, za večanje števila otrok, ki se vključujejo v mlajše selekcije kluba, za boljšo prepoznavnost delovanja kluba pri gledalcih in potencialnih gledalcih, pri starših otrok, bivših igralcih kluba ter pri celotni javnosti na območju delovanja kluba. Če ta dejavnost ni dobro pokrita, klub ne more normalno delovati, oziroma izgublja v primerjavi s konkurenčnimi organizacijami v boju za gledalce, sponzorje, nove člane (otroke), ni pa tudi prave odmevnosti v širši javnosti. Potrebno se je zavedati, da je komunikacijsko orodje odnosov z javnostmi zaradi svoje oblike podajanja (kot novice) bolj verodostojno in bolj prepričljivo kot oglaševanje, zaradi svoje »neopaznosti« doseže tudi ljudi, ki jih oglasi ne bi, ta vrsta komunikacije pa ima tudi veliko izrazno moč za predstavitev določene organizacije (Kotler, 1996, str. 616).
- Odnosi z javnostmi ter pridobivanje sredstev, potrebnih za delovanje kluba, sta med seboj povezani dejavnosti. Kljub temu pa je potrebno tudi področju zagotovitve sredstev, potrebnih za kvalitetno delovanje kluba kot samostojni dejavnosti, posvetiti

veliko pozornosti. Zavedati se je potrebno, da brez pridobitve določenih finančnih sredstev delovanja NK Tolmin ne bo mogoče dvigniti na zeleno raven. Klub je v zadnjem času finančna sredstva namenjal predvsem za pokritje najnujnejših stroškov, ki so se pojavili pri njegovem delovanju. To pomeni, da bi bilo potrebno v bližnji prihodnosti kar nekaj denarja nameniti za nakup opreme, žog, za promocijo kluba v javnosti, za še boljšo ureditev igrišč, za nadomestila igralcem, za pritegnitev čim večjega števila nadarjenih nogometašev v klub, za šolanja trenerjev itd. Brez tega da se poskuša čim boljše izkoristiti vse vire, iz katerih je mogoče črpati sredstva za delovanje kluba, ne bodo zagotovljeni pogoji za kvalitetno izvajanje zastavljenih programov ter dejavnosti in tako tudi ni mogoče pričakovati preskoka na višjo raven v kvaliteti dela in prikazani igri posameznih selekcij in nogometašev.

- Glede na to, da je cilj NK Tolmin, da razvije čimveč kvalitetnih nogometašev in da posamezne selekcije kluba igrajo čimbolj kvaliteten nogomet na čim višjih nivojih tekmovanja, bo za doseg tega potrebno imeti tudi bolj strokovne in pogostejše treninge v vseh selekcijah kluba. Predvsem pri mlajših selekcijah najbolj nadarjeni igralci odhajajo iz Tolmina zaradi bolj kakovostnega procesa treninga ter boljših možnosti za napredovanje v drugih okoljih. Pa tudi pri odhodu igralcev članske selekcije finančni motivi največkrat niso odločilni. Kakovostno primerljiv proces dela na treningih in podobne možnosti za nogometni razvoj kot v drugih nogometnih okoljih sta bistvenega pomena za zadržanje najkvalitetnejših igralcev v domačem nogometnem klubu. Tudi s pomočjo bolj strokovnega in organiziranega pristopa ter z večjim obsegom števila treningov, in to v vseh selekcijah kluba, se lahko preseče začaran krog, v katerem se trenutno vrti NK Tolmin. Vedno je namreč dovolj igralcev vključno do selekcije starejših dečkov, nato najboljši kadeti in mladinci odhajajo v NK Gorica in NK Primorje, kjer so boljši pogoji za delo (zagotovljeno je igranje v najmočnejši konkurenci), v NK Tolmin ostane premalo igralcev za kadetsko selekcijo, mladinska selekcija pa je nekoliko premalo kvalitetna, da bi se prebila na višji nivo tekmovanja (igranje na višjem nivoju tekmovanja avtomatično pomeni boljše možnosti za razvoj posameznih nogometašev). Tudi igralci, ki se vračajo iz mladinskih vrst Primorja in Gorice nazaj v matični klub, se težko prilagodijo na razmere v NK Tolmin. Eden izmed glavnih razlogov za to je prav pre slabo zastavljen in organiziran proces dela v članski ekipi NK Tolmin. S tem je krog sklenjen - NK Tolmin s selekcijo mladincev in članov nastopa na najnižjem možnem nivoju tekmovanja, kadetske selekcije sploh nima, najkvalitetnejši igralci z območja Gornjega Posočja pa takoj, ko dobijo možnost za to, odidejo igrat nogomet drugam. Prav zato je pomembna združitev najboljših igralcev iz celotnega Gornjega Posočja v klubu, kajti le tako bodo selekcije dovolj številčne in kvalitetne tudi pri kadetih, mladincih in članih.
- Tudi zadnja ugotovljena strateška zadeva je pomembna, če se NK Tolmin želi približati svoji viziji. V klubu je tako ogromno drobnih, pa tudi nekaj večjih organizacijskih pomanjkljivosti, katerim se bo v prihodnosti potrebno bolj posvetiti. Vzrok večine izmed njih je ta, da v klubu aktivno sodeluje premalo ljudi in ti zato izvajajo le naloge, ki so za obstoj kluba v danem trenutku nujno potrebne. Klub nujno potrebuje vsaj nekaj ljudi, ki bi aktivno sodelovali pri vodenju in organizaciji, kajti doslej je bilo preveč stvari prepuščenih naključju, in to vse do trenutka, ko se je pokazala nujna potreba po korektivnem ukrepanju. Le z boljšo organizacijsko urejenostjo kluba in posledično tudi z boljšimi komunikacijami med posameznimi udeleženci NK Tolmin se kasneje lahko izboljša pripadnost, ki jo posamezni udeleženci čutijo do kluba. Ta pa je zelo pomembna. Povečanje pripadnosti klubu prav vsake izmed posameznih skupin njegovih udeležencev ima pozitivne učinke na

delovanje kluba, ljudje pa vedno svoja mnenja prenašajo na druge in si jih med seboj izmenjujejo, kar pozitivne učinke s strani posameznika ali posamezne skupine še multiplikativno povečuje.

#### 4.2.6.1.3 Razporeditev strateških zadev po prioritetah

Vse štiri ugotovljene strateške zadeve so za nadaljnje delovanje NK Tolmin zelo pomembne in bi jim bilo potrebno pozornost posvetiti kar najhitreje, vsekakor pa pred začetkom naslednje sezone. Verjetno je najbolje, da se najprej posveti pozornost četrti, nato prvi, drugi in nazadnje še tretje navedeni strateški zadevi. Strateške zadeve bi torej lahko po prioritetah razvrstili takole:

1. Dvig organizacije kluba na višjo raven.
2. Boljše delovanje kluba na področju odnosov z javnostmi.
3. Zagotovitev dovolj sredstev za kvalitetno izvajanje programov in dejavnosti kluba.
4. Kakovostno in količinsko izboljšanje procesa treningov pri vseh selekcijah in pritegnitev najbolj nadarjenih igralcev s celotnega območja Gornjega Posočja v klub.

#### 4.2.7 Oblikovanje strategije razvoja NK Tolmin

Pojem strategija predstavlja vsako možno usmeritev, ki ob uresničitvi obeta, da bodo z njo razrešene strateške zadeve oziroma strateška vprašanja (Pučko, 1996, str. 359). Z oblikovanjem strategije razvoja naj bi tako dosegli združitev posameznih delnih strategij v eno skupno temeljno strategijo (tako imenovano strategijo razvoja), ki bo razreševala identificirane strateške zadeve in vodila k zelenemu razvoju organizacije v prihodnosti. Oblikovana strategija naj bi bila skladna s poslanstvom, vizijo in kulturo organizacije ter sprejemljiva za notranje in zunanje udeležence organizacije.

##### 4.2.7.1 Proces oblikovanja strategije razvoja NK Tolmin

Strategija razvoja NK Tolmin je v bistvu množica povezanih izdelanih strategij, ki razrešujejo strateška vprašanja. Da bi torej prišli do strategije razvoja NK Tolmin, je najprej potrebno izdelati predloge za razrešitev posameznih strateških vprašanj, nato med njimi izbrati najbolj obetavne in jih na koncu združiti.

##### 4.2.7.1.1 Ugotavljanje možnih alternativnih načinov za urejanje posamezne strateške zadeve ter glavne ovire in težave, povezane z uresničevanjem posamezne alternative

Za vsako ugotovljeno strateško zadevo sta v nadaljevanju navedeni vsaj dve različni alternativni možnosti za razrešitev. Posameznih alternativ na tem mestu nisem preveč podrobno razčlenjeval, ker to z različnimi kombinacijami teh alternativ postane preveč obsežno. Ob vsaki alternativni so navedene glavne ovire in težave, povezane z uresničevanjem le-teh.

Strateška zadeva 1: Dvig organizacije kluba na višjo raven.

1. alternativa: Sklic skupščine NK Tolmin in izvolitev novih članov v upravni odbor kluba, ki bodo uskladili naloge, ki jih je treba opraviti za boljšo organiziranost kluba in delovanje v skladu z dogovorjenimi usmeritvami.

Glavna ovira oziroma težava pri uresničenju te alternative je v tem, da skupščina zahteva kar nekaj priprav ter finančnih sredstev, predvsem pa je v relativno kratkem času, ki je na razpolago, težko pritegniti prave ljudi, ki so pripravljeni aktivno sodelovati pri vodenju kluba. Težava je tudi v tem, da se šele po izvolitvi novega vodstva lahko začne izvajati organizacijske spremembe v klubu.

2. alternativa: K delu v klubu se poskuša pritegniti nove ljudi brez formalne skupščine kluba. Ta skupina ljudi se nato dogovori o tem, katere stvari je potrebno izpeljati za boljšo organiziranost NK Tolmin in kakšne bodo nadaljnje usmeritve kluba.

Glavna pomanjkljivost te alternative je v tem, da kljub temu da je v klubu mogoče ob pritegnitvi novih ljudi takoj začeti z uvajanjem organizacijskih rešitev, za te spremembe ne bi bilo kritja v legitimno izvoljenem vodstvu kluba. Zelo težko bo organizacijo kluba postaviti na prave temelje brez tega, da se bo vodstvo NK Tolmin do različnih udeležencev v svojem notranjem in zunanem okolju imelo možnost izkazovati kot formalno izvoljeno s strani skupščine.

Strateška zadeva 2: Boljše delovanje kluba na področju odnosov z javnostmi.

1. alternativa: K delu v klubu se privabi enega ali več ljudi, ki bodo posebej zadolženi za področje odnosov z javnostmi in bodo to področje tudi sposobni kvalitetno pokrivati.

K delovanju v klubu je težko pritegniti nekoga ali več ljudi, ki ne bodo člani upravnega odbora kluba, pa bodo kljub temu imeli dovolj znanja ter predvsem volje za uspešno opravljanje nalog na področju odnosov z javnostmi. Ker je ta funkcija neplačana, si je namreč težko zamisliti, da bi jo opravljali ljudje, ki ne čutijo določene simpatije do NK Tolmin.

2. alternativa: Najde se rešitev znotraj kroga izbranih članov vodstva kluba, izmed katerih se izbere enega ali več ljudi, ki bodo zadolženi za to, da se bo na področju odnosov z javnostmi naredilo kar največ.

Glede na to, da od sedanjih članov vodstva kluba za opravljanje te dejavnosti nihče ni imel dovolj volje, znanja in/ali energije, bi bilo za ta namen v vodstvo kluba verjetno potrebno pritegniti novega človeka ali več ljudi. Pritegnitev primerne kadra za to področje v vodstvo kluba pa je vsekakor zahtevna naloga.

Strateška zadeva 3: Zagotovitev dovolj sredstev za kvalitetno izvajanje programov in dejavnosti kluba.

1. alternativa: Med novimi člani vodstva kluba se izbere enega ali več ljudi, ki bodo zadolženi za zagotovitev potrebnih sredstev za delovanje kluba.

Vprašanje je, če bodo ljudje, ki bodo v prihodnosti tvorili vodstvo kluba, sposobni sami zbrati dovolj sredstev, potrebnih za nemoteno izpeljavo zastavljenega programa kluba.

2. alternativa: Poskuša se zbrati skupino vplivnejših ljudi zunaj kroga vodstva kluba, ki bo poleg tistih v vodstvu pomagala pri zbiranju potrebnih sredstev za delovanje kluba.

Težko je k sodelovanju pri pridobivanju sredstev pritegniti ljudi, ki bi s svojim vplivnim položajem v klub lahko pripeljali dodatna sredstva. Ti ljudje bi za to morali imeti določen interes. Še najbolj verjetno je, da bi ta interes lahko temeljil na simpatijah do kluba, mogoče pa tudi na drugih osnovah.

3. alternativa: Zbiranja sredstev se loti sistematično po posameznih možnih virih sredstev in se za čim boljši izkoristek vsakega posameznega vira sredstev poskuša pridobiti kar najbolj primerne ljudi.

Izbrati primerne ljudi, ki bi iz vsakega posameznega vira sredstev bili sposobni iztisniti kar največ in bi bili klubu pripravljeni pomagati, je zahtevna naloga, poleg tega pa je takšen način zbiranja sredstev tudi težje voditi in nadzorovati.

Strateška zadeva 4: Kakovostno in količinsko izboljšanje procesa treningov pri vseh selekcijah in pritegnitev najbolj nadarjenih igralcev s celotnega območja Gornjega Posočja v klub.

1. alternativa: Pritegnitev najbolj nadarjenih igralcev iz celotnega Gornjega Posočja na treninge v Tolmin z organizacijo prevozov do Tolmina ter s hkratnim izboljševanjem (nogometne) izobrazbene strukture trenerskega kadra - z izobraževanjem trenerjev iz domačega okolja.

Organizacija prevozov do Tolmina in nazaj zahteva predvsem precej dodatnih finančnih sredstev, sama po sebi pa še ne pomeni, da se bo večina izbranih posameznikov tudi dejansko priključila k NK Tolmin; izobraževanje domačih trenerjev pa je časovno nekoliko daljši proces, ki poleg tega zahteva pripravljenost trenerjev (motiv), da se izpopolnjujejo v nogometnem znanju.

2. alternativa: Pritegnitev najbolj nadarjenih igralcev iz celotnega Gornjega Posočja na treninge v Tolmin z boljšo povezavo z vodjami nogometnih krožkov in s prepričevanjem izbranih posameznikov ter njihovih staršev; hkrati poteka izboljševanje (nogometne) izobrazbene strukture trenerskega kadra - z izobraževanjem trenerjev iz domačega okolja.

Za pritegnitev najboljših igralcev iz celotnega Gornjega Posočja v klub na osnovi boljše povezave z vodjami posameznih nogometnih krožkov in na osnovi prepričevanja posameznikov je potrebno vložiti dosti navora, vendar pa je težko zagotoviti, da bo večina izbranih kandidatov tudi resnično prišla in nato v NK Tolmin tudi vztrajala. Izobraževanje domačih trenerjev pa je, kot je že bilo rečeno, časovno nekoliko daljši proces, ki poleg tega zahteva pripravljenost trenerjev (motiv), da se izpopolnjujejo v nogometnem znanju.

3. alternativa: Pritegnitev najbolj nadarjenih igralcev iz celotnega Gornjega Posočja na treninge v Tolmin z organizacijo prevozov do Tolmina ter s hkratnim izboljševanjem (nogometne) izobrazbene strukture trenerskega kadra - z izobraževanjem trenerjev iz domačega okolja ter dopolnitvijo s kvalitetnimi trenerji iz drugih okolij.

Ta alternativa zahteva največ denarnih sredstev, kajti tako organizacija prevozov kot plačilo za kvalitetne trenerje iz drugih okolij nista poceni. Za to potrebna finančna sredstva bi bilo težko zagotoviti.

4. alternativa: Pritegnitev najbolj nadarjenih igralcev iz celotnega Gornjega Posočja na treninge v Tolmin z boljšo povezavo z vodjami nogometnih krožkov in s prepričevanjem izbranih posameznikov ter njihovih staršev; hkrati poteka tudi izboljševanje (nogometne) izobrazbene strukture trenerskega kadra - z izobraževanjem trenerjev iz domačega okolja ter dopolnitvijo s kvalitetnimi trenerji iz drugih okolij.

Ta alternativa je precej draga, vendar pa bi bili lahko kvalitetni trenerji od drugod tudi določen argument, ki bi posameznike pomagal prepričati za priključitev k vadbi v NK Tolmin.

#### 4.2.7.1.2 Oblikovanje skupne strategije razvoja NK Tolmin

Skupna strategija razvoja NK Tolmin bo oblikovana preprosto z združitvijo najbolj obetavnih alternativnih rešitev posameznih strateških zadev, te pa bodo nato malo podrobneje predstavljene.



Predlagana strategija razvoja NK Tolmin je tako naslednja:

1. Sklic skupščine NK Tolmin in izvolitev novih članov v upravni odbor kluba, ki bodo uskladili naloge, ki jih je treba opraviti za boljšo organiziranost kluba in delovanje v skladu z dogovorjenimi usmeritvami.

Dosedanji aktivni člani vodstva kluba, na čelu z Bojanom Kavčičem, morajo vso svojo energijo usmeriti v iskanje primernih kandidatov, ki bi tvorili upravni odbor kluba v prihodnosti ter čim je to mogoče, pripraviti tudi skupščino kluba. Člani upravnega odbora kluba morajo postati ljudje, ki so klubu pripravljeni pomagati in so tudi dovolj sposobni za opravljanje določenih nalog v klubu. Čimprej po izvolitvi novega vodstva mora le-to začeti z aktivnim delom in reševanjem aktualnih problemov ter si začrtati smernice delovanja in organiziranosti NK Tolmin v bližnji in nekoliko bolj oddaljeni prihodnosti.

2. K delu v klubu se privabi nekoga, ki bo posebej zadolžen za področje odnosov z javnostmi in bo to področje tudi sposoben kvalitetno pokrivati.

Za organizacijo dela v NK Tolmin na področju odnosov z javnostmi se je klubu ponudil Danijel Oblak, ki bi to delo vsekakor lahko kvalitetno opravljal, kljub temu da ne želi biti član upravnega odbora kluba. Danijelu Oblaku je potrebno predati vodenje področja odnosov z javnostmi, mu zagotoviti določena finančna sredstva, mu pri tem delu po potrebi pomagati in mu nenehno posredovati informacije, ki jih pri svojem delu potrebuje. Na tem področju bo potrebno skrbno izbirati komunikacijske kanale in oblikovati primerna sporočila za javnost, s katerimi bo mogoče kar najbolje doseči ciljno občinstvo in komunikacijske cilje.

3. Zbiranja sredstev se loti sistematično po posameznih možnih virih sredstev in se za čim boljši izkoristek vsakega posameznega vira sredstev poskuša pridobiti kar najbolj primerne ljudi.

Novo izvoljeno vodstvo kluba mora čimprej poiskati kar najbolj primerne ljudi, ki bi lahko pomagali oziroma vodili zbiranje sredstev po posameznih možnih virih. Pri zbiranju sredstev od gospodarskih subjektov je potrebno ločiti klasično trženje programov NK Tolmin in zbiranje sredstev na osnovi poznanstev vplivnih ljudi. Za vsako izmed teh dveh področij je treba zadolžiti eno ali več oseb, ki morajo sodelovati tudi z vodjo odnosov z javnostmi (tudi vplivne osebe, ki bi v klub »pripeljale« več denarja kot je tržna vrednost sponzoriranih programov bodo to svoje dejanje veliko lažje upravičile ob dobrem delovanju NK Tolmin na področju odnosov z javnostmi). Tudi za ostale vire sredstev: prispevek Zavoda za šport občine Tolmin, vstopnina, prodaja in posoja igralcev, članarine, organizacija prireditev in prodaja pijače na tekmah je potrebno zadolžiti primerne odgovorne osebe, ki so lahko tudi člani upravnega odbora kluba. Celotno dejavnost mora nadzorovati in usklajevati predsednik kluba, ki mora skrbeti tudi za to, da med osebami, zadolženimi za posamezen vir sredstev, poteka čim boljše sodelovanje, tako da bodo celotna zbrana sredstva kar največja.

4. Pritegnitev najbolj nadarjenih igralcev iz celotnega Gornjega Posočja na treninge v Tolmin z boljšo povezavo z vodjami nogometnih krožkov in s prepričevanjem izbranih posameznikov skupaj z njihovimi starši ter tudi z organiziranjem prevozov od Bovca do Tolmina in nazaj (za starejše in mlajše dečke); hkrati poteka izboljševanje (nogometne) izobrazbene strukture trenerskega kadra - z izobraževanjem trenerjev iz domačega okolja.

Za pritegnitev najbolj nadarjenih igralcev iz Zgornjega Posočja v klub je potrebno storiti kar največ, čeprav to zahteva tudi določene stroške. Za to področje je potrebno določiti osebo, ki se

bo s tem ukvarjala pri mlajših kategorijah, in osebo, ki bo to počela pri članskem moštvu. Potrebno je bolj natančno določiti način dela in sistem sodelovanja med posameznimi nogometnimi krožki in NK Tolmin. Domače trenerje je potrebno spodbujati k čim bolj kvalitetnemu delu in k povečanju obsega dela ter jim nuditi potrebno strokovno in drugačno podporo. Zavedati se je potrebno, da je tako kot domači igralec tudi domači trener najcenejši in da ima ta za delo v domačem okolju ponavadi večji motiv kot trenerji od drugod. Domače trenerje je potrebno spodbujati k dodatnemu izobraževanju, da bo kakovost dela v klubu lahko na čim višji ravni.

## 5. SKLEP

Čeprav je res, da se dobičkonosne in nedobičkonosne organizacije v nekaterih značilnostih razlikujejo, se ljudje, ki vodijo nedobičkonosne organizacije, vse bolj zavedajo, da tudi v tej vrsti organizacij brez strateškega planiranja delovanje ne more biti maksimalno uspešno. Ugotovimo lahko, da v današnjem času predvsem med nedobičkonosnimi organizacijami, ki delujejo na področju športa in zabave, prihaja do tekmovanja za prosti čas potrošnikov. Tisti nedobičkonosni organizaciji, kateri uspe, da ji največ ljudi na geografskem območju, kjer deluje, posveti največ svojega prostega časa, bo po vsej verjetnosti pripadal tudi primat v uspešnosti na tem območju. Za to pa je potrebno vzpostaviti dolgoročne vezi s svojimi udeleženci, da ti ostanejo zvesti organizaciji, če je le mogoče, do konca življenja. Na primeru NK Tolmin bi se ta proces lahko začel že v rani mladosti z vzgojo otrok v smislu ljubezni do nogometa in do NK Tolmin, da bi ti otroci, ko bi odrasli, bili pripravljeni pomagati klubu v kakršnikoli obliki: ali kot igralci ali kot trenerji ali kot sponzorji ali kot člani uprave kluba ali pa samo kot zvesti spremljevalci tekem. Seveda pa to zahteva kvalitetno organizacijo dela v klubu, nudenje kvalitetnega programa delovanja za svoje člane in udeležence ter dodatne storitve, ki omogočajo diferenciacijo od konkurenčnih nedobičkonosnih in tudi dobičkonosnih organizacij.

Vsekakor torej velja, da je z zaostritvijo konkurenčnih razmer in neprestanim bojem za svoj tržni delež tudi potreba po strateškem planiranju v nedobičkonosnih organizacijah vedno večja. Le s skrbno analizo svojega notranjega in zunanjega okolja ter s primerno opredelitvijo poslanstva in vizije določene organizacije je mogoče zadovoljiti posamezne udeležence in skupine udeležencev te organizacije. Pravzaprav je to tudi namen delovanja teh organizacij, ki brez podpore svojih udeležencev ne morejo funkcionirati niti na kratek rok. Tako kot imajo dobičkonosne organizacije svoje odjemalce, jih imajo tudi nedobičkonosne, le da je način zadovoljevanja le-teh pri nedobičkonosnih organizacijah v večini primerov nekoliko drugačen. Med posameznimi udeleženci nedobičkonosnih organizacij pa obstaja izredno kompleksna mreža povezav in tudi nasprotujočih si interesov. Hkrati pa se te povezave in interesi tudi dinamično spreminjajo, kar povzroča, da je strateško planiranje tudi pri nedobičkonosnih organizacijah izredno obsežna in zahtevna naloga.

V teoretičnem delu svojega diplomskega dela sem predstavil predvsem proces strateškega planiranja v nedobičkonosnih organizacijah na splošno, v nadaljevanju pa sem proces strateškega planiranja za NK Tolmin razvil do točke, ko je bilo mogoče oblikovati strategijo razvoja tega kluba. S konkretizacijo strateškega planiranja nedobičkonosnih organizacij je prišlo do tega, da je bilo v diplomsko delo potrebno vključiti tudi znanja s področja trženja, financiranja, organizacije ter vodenja nedobičkonosnih organizacij. Glede na to, da je prostor v diplomskem delu omejen, sem na teh področjih le nakazal določene rešitve, vodstvo NK Tolmin pa bo za uresničitev predlagane strategije razvoja ta področja moralo nadalje razčlenjevati.

Prav v tej smeri bi lahko potekala tudi razširitev diplomskega dela, obenem pa bi seveda lahko tudi nadaljeval z razvijanjem strateškega planiranja v smeri uresničevanja in kontroliranja izvajanja sprejete strategije razvoja NK Tolmin.

Omejitve diplomskega dela se kažejo predvsem v tem, da je v času nastajanja diplomskega dela NK Tolmin deloval brez legitimno izvoljenega vodstva in da tudi drugače stvari niso bile organizacijsko najboljše urejene. Tako je bilo ocenjevanje določenih funkcij in programov kluba otežkočeno. Po drugi strani pa je trenutno stanje v klubu velika priložnost za spremembe na bolje in pri tem bo predlagana strategija razvoja klubu prav gotovo lahko v veliko pomoč.

## LITERATURA

1. Badelt Cristoph: Handbuch der Nonprofit Organisation, Strukturen und Management. Stuttgart: Schaeffer-Poeschl, 1995. 388 str.
2. Bertoncelej Popit Vesna: 300 največjih. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2001, junij, str. 49, str. 79-87.
3. Bryson John M.: Strategic Planning For Public And Non-profit Organisations. San Francisco: Jossey-Bass, 1995. 205 str.
4. Burkhardt Patrick J., Reuss Suzanne: Successful Strategic Planning – A Guide For Nonprofit Agencies And Organisations. Newbury Park: Sage, 1993. 230 str.
5. Connors T.D.: The Nonprofit Organisations Handbook. London: McGrawHill, 1988. 215 str.
6. Crnica Slavica: Velike razvojna razlike med območji. Delo, Ljubljana, 2. oktober 2001, str. 7.
7. Florjanič Branko: Nogomet je postal tudi igra Slovencev. Posebna izdaja SNL revije: 10 let SNL. Ljubljana, Oktober, 2001, str. 9.
8. Gidron Benjamin, Kramer Ralph M., Salamon Lester M.: Government And The Third Sector: Emerging Relationship In Welfare State. San Francisco: Jossey-Bass, 1992. 246 str.
9. Grkman Metod: Najbolj burno o sodnikih. Športni dnevnik Ekipa, Ljubljana, 10. oktober 2001, str. 2.
10. Kern Barbara: Neprofitne organizacije v svetu in v Sloveniji. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 47 str.
11. Kolarič Zinka: Prostovoljne neprofitne organizacije v Sloveniji. Neprofitni menedžment, Prva slovenska strokovna revija za promocijo vodenja v neprofitnem sektorju, Nova Gorica, 1997, november, str. 17-20.
12. Kotler Philip: Marketing management - Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
13. Krivec Uroš: Proces strateškega managementa v nedobičkonosnih organizacijah. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 44 str.
14. Martinelli Frank: Strateško planiranje v javni neprofitni organizaciji. Neprofitni menedžment, Prva slovenska strokovna revija za promocijo vodenja v neprofitnem sektorju, Nova Gorica, 1999, september, str. 11-20.
15. Meggison L.C., Mosley D.C., Pietri P.H. Jr.: Management. New York: Harper Row, 1986. 577 str.
16. Nutt Paul C., Backoff Robert W.: Strategic Management For Public And Third Sector Organisations. San Francisco: Jossey-Bass, 1992. 450 str.

17. Primožic Kenneth, Primožic Edward, Leben Joe: Strategic Choices – No Assumptions Techniques. London: MacGraw-Hill, 1995. 263 str.
18. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 394 str.
19. Sabadin Denis: Več reda pri prestopih. Primorske novice, Koper, 18. september 2001, str. 18.
20. Smith, Bucklin & Associates: The Complete Guide To Non-Profit Management. New York: Wiley, 1994. 428 str.
21. Trunk-Širca Nada, Tavčar Mitja: Management nepridobitnih organizacij. Koper: Visoka šola za management, 2000. 136 str.

## **VIRI**

1. Nacionalni program športa v Republiki Sloveniji, (Uradni list RS, št. 24-1065/2000).
2. Nogometna zveza Slovenije, [URL: <http://www.nzs.si>], 25.3.2002.
3. 50 let tolminskega nogometa. Nova Gorica: Odbor NK Tolmin, 1971. 8 str.
4. Pogovor z g. Bojanom Kavčičem, članom UO NK Tolmin.
5. Pogovor z g. Brankom Veliščkom, direktorjem Zavoda za šport Občine Tolmin.
6. Pogovor z g. Markom Miklavičem, članom komisije za negospodarstvo Občine Kobarid.
7. Pogovor z g. Stojanom Dobravcem, direktorjem PSC d.o.o., Tolmin.
8. Poročilo o finančnem poslovanju NK Tolmin od leta 1996 do leta 2002
9. Statistični letopis RS 2000. Ljubljana: Zavod RS za statistiko, 2000, str. 65, str. 218, str. 568-579, str. 608, 610.
10. Statut NK Tolmin.
11. Uradno glasilo vodstva tekmovanja 3.SNL – zahod, junij 2001, str. 19.