

# STRATEŠKI MANAGEMENT ŠPORTNIH ORGANIZACIJ

EDVARD KOLAR

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija  
edvard.kolar@guest.um.si

**Sinopsis** Organizacije, ki nastajajo v človekovem širšem in ožjem okolju, nastajajo zaradi določenih namenov (angl. purpose), ki jih želijo uresničiti s svojim delovanjem. Uresničevanje namena organizacije pa je vedno neločljivo povezano z doseganjem uspešnosti, ki bo imela neposreden vpliv na rast in razvoj organizacije, ter neposredne ali posredne vplive na širše in ožje okolje organizacije. »Zakaj?«, »Kaj?« in »Kako?« so torej tri osnovna vprašanja, na katera moramo odgovoriti, kadar razmišljamo o bodočem razvoju oziroma »strategiji« vsake organizacije. Strateški management je eno od področij strokovno-znanstvene vede, ki jo imenujemo management. V praksi je bil do nedavnega predvsem v domeni pridobitnih (profitnih) organizacij in s tega vidika smiselno povezan predvsem z gospodarskimi združbami. Ne glede na to pa je proces strateškega upravljanja in managementa neobhodnega pomena tudi za obstoj in razvoj športnih organizacij. V prispevku bo opredeljen strateški management in predstavljen model strateškega managementa, ki ga lahko uporabimo pri razvoju strategije poljubne športne organizacije.

**Ključne besede:**

strateški management, športne organizacije, model strateškega managementa, strateški načrt, akcijski načrt

# STRATEGIC MANAGEMENT OF SPORTS ORGANIZATION

EDVARD KOLAR

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia  
edvard.kolar@guest.um.si

**Abstract** Organizations that exist in our wider and narrow environment are created because of certain purposes, which they want to realize through their activities. The realization of the purpose of the organization is always inextricably linked to the achievement of success, which would have a direct impact on the growth and development of the organization, as well as direct or indirect impacts on the wider and narrow environment of the organization. "Why?", "What?" and "How?" are the three basic questions that we must answer when we think about the future development or "strategy" of any organization. Strategic management is one of the areas of professional science called management. In practice, until recently, it was mainly in the domain of for-profit organizations and, from this point of view, it was meaningfully connected mainly with commercial companies. Regardless of this, the process of strategic management and governance is indispensable for the existence and development of sports organizations. In the paper, strategic management will be defined and a strategic management model will be presented, which can be used in the development of the strategy of any sports organization.

**Keywords:**  
strategic  
management,  
sport  
organizations,  
model of strategic  
management,  
strategic plan,  
action plan

## 1 Uvod

Poznavanje namena ustanovitve in obstoja neke organizacije nam ponuja odgovor na vprašanje, »**Zakaj?**« je neka organizacija nastala in »**Zakaj?**« biva in deluje v nekem točno določenem prostoru in času. Namen organizacije določa njeno poslanstvo (Rozman, 2008, str. 6) ter smiselnost in smotrnost njenega obstoja in s tem prvi korak k iskanju nadaljnjih razvojnih možnosti, ki bodo vplivale na nadaljnjo rast in razvoj organizacije (Kolar, 2012a; Kolar & Jurak, 2014).

Uvodni zapis nas usmerja v iskanje ciljev, s katerimi bomo odgovorili na vprašanje, »**Kaj?**« moramo postoriti v točno določenem časovnem obdobju, da bomo uresničevali namen in s tem poslanstvo neke točno določene organizacije. V nepridobitnih organizacijah so v ospredju temeljni cilji, ki so vedno vezani na namene, zaradi katerih so bile ustanovljene (Pučko, 2005, str. 16). Vendar pa je pomembno, da vemo, da v procesu postavljanja ciljev nastajajo različni cilji. Ti cilji so tako produktni (končni) kot tudi procesni (vmesni) (Elko, 1997), pri čemer lahko končni cilj razumemo kot najbolj splošen in ga imenujemo tudi vizija (Rozman, 2008, str. 6). Ta predstavlja zamisel nove in zaželeno podobe organizacije v prihodnosti, ki jo je zlahka mogoče širiti po organizaciji in zunaj nje (Pučko, 2002, str. 272). Pri postavljanju bolj konkretnih »strateških« ciljev organizacije pa moramo biti pazljivi, da so ti »SMART« natančni, merljivi, dosegljivi, realni in časovno ter stroškovno omejeni (Richman, 2002, str. 62–63; Masterman, 2004, str. 52). Proces postavljanja ciljev mora namreč temeljiti na objektivni in stvarni podlagi, zato je predhodno treba izvesti strateško analizo, ki zajema celosten pregled stanja na področjih. Analiza pa mora biti kot najpomembnejši segment nastajanja strateškega načrta kar se da poglobljena, saj le takšna omogoča spoznavanje in zaznavanje tistih prednosti in slabosti (notranje okolje) ter priložnosti in nevarnosti (zunanje okolje), ki organizaciji omogočajo podlago za postavljanje stvarnih ciljev za prihodnji razvoj (Kolar, 2007, str. 7). Iskanje in določanje ciljev vedno predstavlja prvi korak pri načrtovanju poti uresničevanja poslanstva organizacije. Šele konkretni cilji nam omogočajo vzpostavlanje procesa strateškega načrtovanja, katerega rezultat je strateški načrt, ki opredeljuje pot za doseganje ciljev in uresničevanje poslanstva. Pot in cilj sta torej nujno medsebojno povezana, saj če ne veš, kam greš (pot), kako boš vedel, da si tja tudi prispel (cilj) (Pučko, 2002, str. 235). Ko pa govorimo o poti, pa odgovarjamo na vprašanje, »**Kako?**« bomo dosegali cilje in uresničevali namen organizacije. »**Zakaj?**«, »**Kaj?**« in »**Kako?**« so torej tri osnovna vprašanja, na katera moramo

odgovoriti, kadar razmišljamo o bodočem razvoju oziroma »strategiji« vsake organizacije (Kolar, 2012a; Kolar & Jurak, 2014).

## 2 Strateški management

**Strateški management** je eno od področij strokovno-znanstvene vede, ki jo imenujemo management. V praksi je bil do nedavnega predvsem v domeni pridobitnih (profitnih) organizacij in s tega vidika smiselno povezan predvsem z gospodarskimi združbami. Prav tako je večina teoretičnih razprav in literature na področju strateškega managementa usmerjena v razglabljanje pomena takšnega načina upravljanja in managementa gospodarskih družb. Ne glede na to pa je proces strateškega upravljanja in managementa neobhodnega pomena tudi za obstoj in razvoj organizacij, ki jih s skupnim imenom imenujemo nepridobitne organizacije. Med te organizacije štejemo pravno-organizacijske oblike, kot so zavodi, ustanove in društva (Žnidaršič Kranjc, 1996, str. 16). Za te organizacije je značilno, da sta njihov obstoj in razvoj v veliki meri odvisna od sprememb v neposrednem in širšem okolju organizacije. Zato je način formalnega procesa strateškega načrtovanja, ki ponuja sistematičen in racionalen način strateškega odločanja in je rezultat natančno razvite strategije organizacije s temelji na skrbni strateški analizi organizacije in njenega okolja (Pučko, 2003, str. 343), pomemben tudi za nepridobitne organizacije. Kot trdijo Thibault, Slack in Hinings (1993, str. 25): če želijo športne organizacije predvidevati spremembe in zaznavati priložnosti v svojem okolju, morajo razvijati strategije (Kolar, 2012a; Kolar & Jurak, 2014).

Razvoj strateškega načrta vsake organizacije pa je prav tako proces, ki ga je treba ustrezno načrtovati, če želimo, da bo uspešno in učinkovito uveljavljen. Zato je treba po mnenju Camyja in Robinsona (2007, str. 61) pred uvedbo procesa priprave strateškega načrta v vsaki organizaciji odgovoriti na štiri temeljna vprašanja: *»Zakaj potrebujejo strateški načrt?«, »Na kakšen način ga bodo pripravili?«, »Koliko časa imajo za pripravo načrta?«* in *»Koliko sredstev imajo na razpolago za pripravo strateškega načrta?«*. Razloge za priprav strateškega načrta je mogoče iskati tako znotraj same organizacije kot tudi zunaj nje, v njenem ožjem in širšem okolju. Med njih največkrat uvrščam spoznanja, da organizacija ne deluje tako uspešno, kot to pričakujejo njeni deležniki, se pravi, vsi tisti, ki imajo interes v njej sodelovati in delati. Pri čemer uspešnost delovanja nepridobitnih športnih organizacij največkrat merimo s stopnjo uresničevanja njenega namena, torej njenega temeljnega poslanstva (npr.: Košarkarska zveza Slovenije ugotovi, da se razvoj in prepoznavnost košarke v

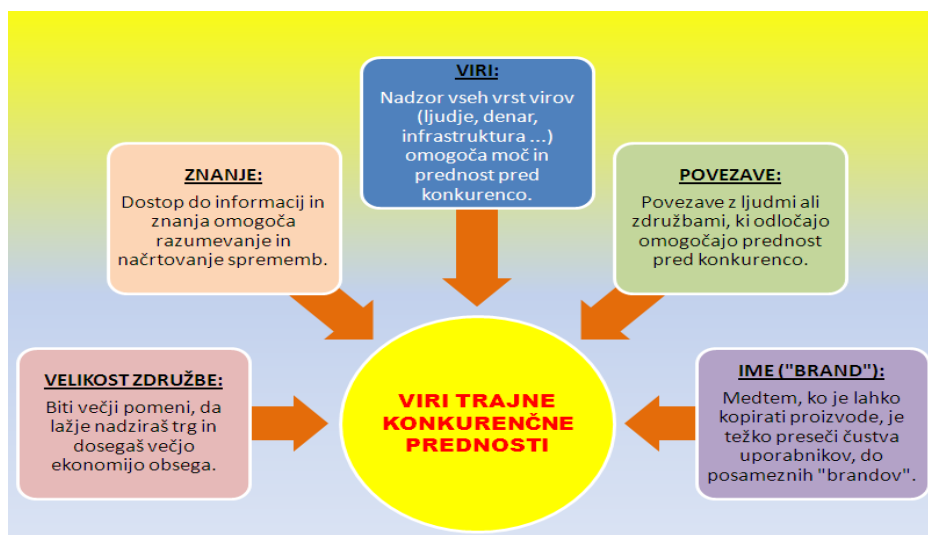
Sloveniji zmanjšuje). Na podlagi takšnih spoznanj je v organizaciji treba pojasniti pomen strateškega upravljanja in managementa, saj s tem izkažemo pozornost nosilcev interesov v organizaciji in priznamo njihovo vlogo pri razvoju in uveljavitvi strateških odločitev. Na podlagi spoznanja nosilcev ključnih interesov v organizaciji, da je priprava strateškega načrta neobhodna za nadaljnji uspešen razvoj in rast organizacije, je treba narediti temeljni dogovor o tem, kako se bodo v organizaciji naloge lotili. Pri tem igra ključno vlogo izbira managerja projekta priprave strateškega načrta, oblikovanje kompetentne projektne ekipe, v kateri so zastopane vse interesne skupine v organizaciji, razdelitev dolžnosti, pooblastil in odgovornosti in izbira najustrežnejšega modela strateškega managementa za posamezno organizacijo. Manager strateškega načrta pripravi projektni elaborat, katerega sestavni del je tudi terminski načrt projekta priprave strateškega načrta (roki in čas priprave) ter stroški priprave strateškega načrta. Elaborat projekta mora biti potrjen na najvišjem upravljavskem organu posamezne organizacije (skupščina, občni zbor), s čimer se vzpostavi osnovni pogoj za uspešno in učinkovito pripravo strategije organizacije.

## **2.1 Opredelitev strateškega managementa**

Strategija kot pojem prihaja z vojaškega področja in v stari grščini pomeni generalovo umetnost. Z vojaškega področja se je pojem strategije razširil na področje poslovnih ved, kjer pa še vedno ni enotnega stališča, kaj je strategija (Pučko, 2002, str. 283–284). Pučko (2002, str. 284) opredeljuje strategijo kot vsako možno poslovno usmeritev organizacije, ki obeta, če bo uresničena, da bo organizacija z njo dosegla svoje strateške cilje. Strategija je zagotovilo, da bo vaš posel prišel tja, kamor želite v zelenem času in je povezana z oblikovanjem in ustvarjanjem prihodnosti (Williams, 2009).

Strateški management je namenjen tistim, ki udejanjajo ali hočejo udejanjiti prvi korak pri razvoju in uveljavljanju strateških sprememb. Strateški management je orodje, ki ga potrebujemo za oblikovanje uspešnih strateških odločitev; analiziranje organizacije in okolja, v katerem posluje, načrtovanje strateških usmeritev in uveljavljanje strateških sprememb. Prav tako nam omogoča vpogled v konkurenčne prednosti, ki so srce dobre strategije. Veščine strateškega managementa so uporabne za vse tiste, ki načrtujejo in usmerjajo združbe ne glede na velikost in obseg poslovanje ter sektor delovanja: zasebni, javni ali prostovoljski (Williams, 2009).

Čater (2011) navaja, da je strateški management celota dolgoročnih managerskih odločitev in akcij, ki so **vitalnega** (lahko vodijo v rast ali tudi propad združbe), **celovitega** (zadevajo celotno združbo) in **stalnega** (dolgoročna pomembnost) pomena za določeno združbo. Primarni pomen strategij je izbira pravih aktivnosti in sprejemanje **pravih odločitev** (izbor potencialno uspešnih strategij), šele sekundarnega pomena je izvajanje teh aktivnosti na **pravi način** (učinkovito izvajanje strategij). Temeljni namen strategij je **zagotavljanje trajne konkurenčnosti in nadpovprečne uspešnosti združb** (Čater, 2011) (Slika 1).



Slika 1: Viri trajnih konkurenčnih prednosti organizacije.

Vir: prirejeno po Williams, 2009, str. 10–11.

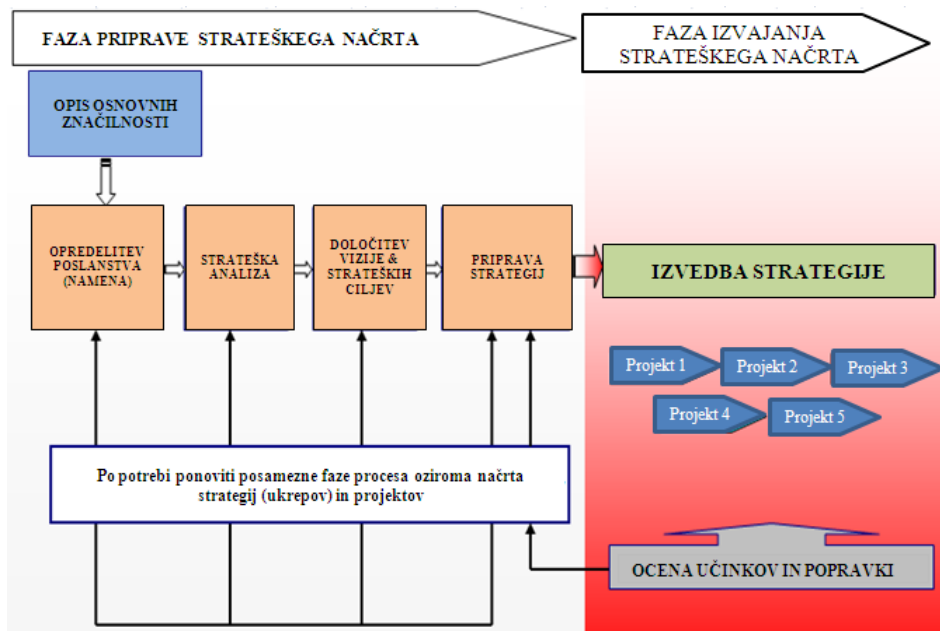
Strateški management je pomemben za razvoj vseh tipov združb, vendar pa je pomembno, da upoštevamo in razumemo nekatere **razlike, ki so pomembne glede na vrsto združbe** (Williams, 2009, str. 15). **Zasebni** sektor je prvenstveno opredeljen s tekmovanjem (konkurenco) na trgu. Zasebne združbe obstanejo na trgu edino v primeru, da zagotovijo proizvode in storitve (poslovne učinke), ki so boljši (bolj kakovostni, cenejši, dostopnejši ...), kot poslovni učinki njihove konkurence. Zaradi navedenega so strategije zasebnih združb usmerjene predvsem v trajnostno konkurenčno tekmo in iskanje konkurenčnejših poslovnih učinkov. Za **javni** sektor je značilno, da je relativno imun na konkurenčnost, kot jo razumemo na področju zasebnega trga. Za organizacije v javnem sektorju je bolj značilna konkurenčnost na

področju tekmovanja za javne vire. Njihove strategije so v glavnem usmerjene v uresničevanje javnih državnih in lokalnih politik. Za društvene (**prostovoljske**) organizacije pa je značilno, da so nekje v sredini med zasebnimi in javnimi organizacijami. Na področju temeljnega namena svojega delovanja so usmerjene prvenstveno v uresničevanje svojega poslanstva in s tem bolj podobne javnim organizacijam, na področju konkurenčnega okolja, ki je nemalokrat zelo razvejano in obsežno, pa predvsem zasebnim organizacijam.

Po Pučku (2003, str. 344) proces strateškega managementa v nepridobitnih organizacijah razumemo kot proces strateškega načrtovanja in proces uresničevanja načrtovanega. Proces strateškega managementa lahko opredelimo kot sprejemanje, izvajanje in nadzorovanje strateških ključnih odločitev, ki se nanašajo na razvoj, lokacijo, organiziranje in kadrovanje v organizaciji, oziroma kot načrtovanje, uveljavljanje in kontroliranje ključnih odločitev v organizaciji (Žnidaršič Kranjc, 1996, str. 209). Strateški management je bolj filozofija kot eksaktna tehnika, ki temelji na dinamiki okolja organizacije (Pučku, 2003, str. 102). Osnova procesa strateškega managementa je strateško načrtovanje, ki služi kot temelj za sprejemanje odločitev v organizaciji. Na podlagi pregleda opredelitev procesa strateškega načrtovanja različnih avtorjev (Žnidaršič Krajnc, 1996; Slack, 1997; Kolar, 2007; Pučko, 2003; 2008; Rozman & Stare, 2008) lahko vidimo, da bi lahko celoten proces razdelili na fazo priprave strateškega načrta in fazo izvedbe in kontrole strateškega načrta. V fazo priprave strateškega načrta tako štejemo osnovni opis organizacije, opredelitve strateškega poslanstva organizacije (namena), strateško analizo, določitev strateške vizije in strateških ciljev, pripravo strategij, v fazo izvedbe strateškega načrta pa izvedbo načrtovanih strategij ter oceno učinkov strategij in popravkov strategij (Slika 2).

Prav proces uresničevanja načrtovanega (strategija, projekt) je po mnenju številnih avtorjev (Hitchin & Ross, 1996; Taylor, 1995; Hay & Williamson, 1991: povzeto po Rozman, 2000; Hauc, 2002; Sedovnik, 2006) ključni problem prenosa načrtovanega v prakso. Problem neizvajanja načrtov po Rozmanu (2000, str. 8–9) »tiči v dejstvu, da postavljenim strategijam v združbi ne more neposredno slediti izvajanje strategij, saj je treba delo najprej razdeliti, ga dodeliti posameznikom, z njimi komunicirati in podobno«. Pomembno je torej vedeti, da strategij in projektov ne izvaja združba, temveč člani združbe, med katerimi pa morajo biti z vidika smotrnosti izvedbe ustvarjena ustrezna razmerja. Načrtu združbe tako ne sledi neposredna izvedba, temveč proces, ki ga poznamo kot načrtovanje organizacije, kar pomeni, da moramo

preskočiti iz sveta poslovanja (izvajanja) v svet organizacije. Gledano z vidika organizacijskega procesa je izvajanje strategij odvisno od načrtovane, uveljavljene in nadzirane organizacije (Lipovec, 1987, str. 227–231) (Kolar & Jurak, 2014).



**Slika 2: Proces strateškega managementa**

Vir: prirčeno po: A. Žnidaršič Krajnc, *Ekonomika in upravljanje neprofitnih organizacij*, 1996, str. 210; T. Slack, *Understanding Sport Organizations. The Application of Organization Theory*, 1997, str. 103; E. Kolar, *Strategija razvoja kulture, športa in turizma v občini Vrhnika*, 2007, str. 11; D. Pučko, *Strateški management*, 2008, str. 17; R. Rozman in A. Stare, *Projektalni management ali ravnateljstvo projektov*, 2008, str. 55.

Narava strategij pa po Rozmanu (2000, str. 9) kliče po projektni organizaciji, saj je projekt kot organizacijski pojem opredeljen podobno kot strategija poslovno: kot enkratni podjem, v katerem sodeluje različna sestava ljudi in je razmeroma samostojna in celovita enota. Ideja, opredeljena v strategiji, je jedrnata in opredeljena s strateškimi cilji. Pri tem pa se poraja osnovno vprašanje, »Kako uresničimo idejo, zapisano v strategiji?« oziroma »Kako dosežemo strateške cilje?«. Po mnenju Paradiža (2004) je odgovor številnim znan in enostaven, saj se glasi – s projekti. Kovač (2004) meni, da sta projektni in strateški management dve samostojni strokovni področji, za kateri je značilen ločen razvoj, in s tega vidika povezovanje strategij s projekti v organizacijah ni samoumevno. Ne glede na to pa naj bi med

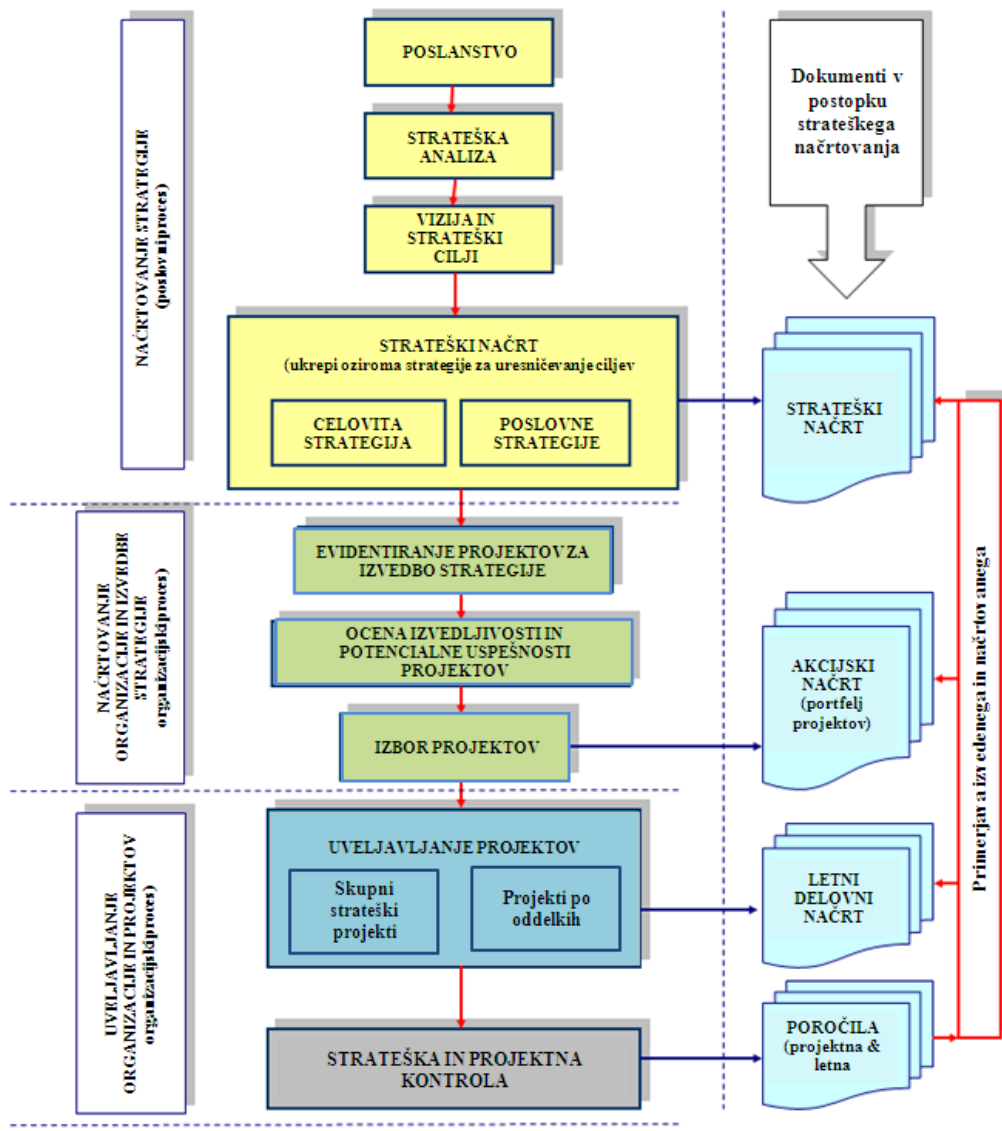


področjema obstajali pomembni integracijski elementi, ki bi bili uresničljivi s premikom uporabe projektov na najvišjo managersko raven v organizaciji s skupnim strokovnim razvojem in uvajanjem terminov, kot na primer strateški projektni plan. Pri povezovanju projektnega in strateškega managementa je v ospredju oblikovanje modela učinkovitega uresničevanja strategij s pomočjo projektnega managementa (Kovač, 2007, str. 13) (Kolar & Jurak, 2014).

## **2.2 Model strateškega managementa**

Model na splošno lahko opredelimo kot poenostavljeno podobo resničnosti in ker pri njem običajno upoštevamo le najbolj značilne poteze konkretne stvarnosti, so modeli praviloma idealizacija kompleksnega realnega sveta (Malachič, 2003). Modeliranje je tako snovanje in izdelovanje modelov in ga lahko uporabljamo na najrazličnejših področjih (Zaletel, 2011, str. 5). V postopku modeliranja nujno pride do poenostavljanja resničnosti. Proces modeliranja je ustrezno abstrahiranje dejanskega objekta oziroma pojava v stvarnosti (Šturm & Strojnik, 1994). Dejstvo je, da vsak model poenostavlja stvarnost, se osredotoča na bistvene vidike našega preučevanja in s tem pušča ob strani določene spremenljivke stvarnega življenja (Mulej et al., 1992, str. 29). Od spretnosti in znanja raziskovalca in graditelja modela pa je odvisno, koliko bo model stvaren in koliko bo uporaben (Pučko, 2008, str. 14). Zato je treba biti pri razvoju modelov pozoren, da pojava v stvarnosti pretirano ne poenostavljamo. Zajeti in upoštevati moramo čim večje število relevantnih korakov, faz in aktivnosti (elementov sistema) za obvladovanje stvarnosti, kakor tudi njihove medsebojne vsebinske in časovne povezanosti in soodvisnosti (povezave med elementi) (Kolar, 2010, str. 53) (Kolar, 2012a; Kolar & Jurak, 2014).

Na sliki 3 predstavljen model priprave in izvedbe strategije s projekti predvideva združitev oziroma dopolnitev procesa strateškega managementa s procesom, kot ga predvideva projektni management. Tako se v celotnem modelu prepletata poslovni proces, ki omogoča načrtovanje, izvajanje in kontroliranje izvajanja strateškega načrta, in organizacijski proces, ki omogoča pripravo in organizacijo izvedbe strateškega načrta s projekti. Prav tako so v modelu predstavljeni glavni dokumenti, ki naj bi nastajali v celotnem procesu strateškega managementa (Kolar, 2012a; Kolar & Jurak, 2014).



Slika 3: Model priprave in izvedbe strategije s projekti.

Vir: Povzeto po: A. Hauc, Projektni management, 2002; A. Hauc, Projekti v proizvodnji, 2006, str. 9; M. Sedovnik, Model izvajanja strategij s projekti, 2006, str. 14; T. Lebič & V. Sotlar, Projektni portfeljni management s poudarkom na izbiranju projektov nevladnih neprofitnih organizacij, 2006, str. 24.

Proces načrtovanja se konča s strateškim načrtom, ki vključuje poslanstvo, strateško analizo organizacije, vizijo, strateške cilje ter ukrepe (strategije), ki kažejo na strateške usmeritve celovite strategije športne organizacije in strategij posameznih oddelkov

(poslovnih enot) v organizaciji (če je ta tako organizirana). V tem delu modela je predvideno izvajanje poslovnega procesa. Po koncu procesa načrtovanja sledi preskok v organizacijski proces, v katerem se pripravi načrt organizacije izvedbe strateškega načrta. V tem delu se evidentirajo projekti, katerih izvedba omogoča doseganje strateških ciljev v določenem časovnem obdobju. Oblikovani projekti so organizacijsko orodje in kot taki predmet organizacije (Sedovnik, 2006, str. 14). V procesu ocene evidentiranih projektov je treba izbrati tiste projekte, ki so v skladu z zastavljenimi strateškimi cilji. Za izbrane projekte je treba vzpostaviti ustrezno organizacijo, ki bo omogočala izvedbo izbranih projektov. Prav tako je treba izbrane projekte terminsko uskladiti s predvidenimi finančnimi tokovi ter razpoložljivimi materialnimi viri in kadri. Potrjeni (izvedljivi) projekti, ki so terminsko usklajeni, predstavljajo strateški načrt (portfelj) projektov, katerih optimalna izvedba zagotavlja izvedbo ukrepov, doseganje strateških ciljev in uresničevanje poslanstva organizacije. Strateški načrt projektov<sup>1</sup> predstavlja osnovo za pripravo letnih delovnih načrtov, ki vključujejo posamezne projekte oziroma podprojekte (posamezne faze) in aktivnosti strateških projektov. Znotraj letnega programa dela se za vsak posamezni projekt pripravi zagonski elaborat. Zagonski elaborati predstavljajo podlago uveljavljanja vsakega projekta ali faze projekta posebej. S tega vidika se v tem delu modela prepletata organizacijski proces (priprava zagonskega elaborata) in poslovni proces (uveljavljanje in kontrola projektov in izvedbe strategije). Na podlagi poročil o izvedbi letnega delovnega načrta in poročil o izvedbi posameznih projektov se izvaja primerjava med (Kolar & Jurak, 2014):

- **uresničenim** letnim delovnim načrtom, posameznim projektom in portfeljem projektov in strateškim načrtom ter
- **načrtovanim** letnim delovnim načrtom, posameznim projektom, portfeljem projektov in strateškim načrtom.

Na podlagi zaznanih odstopanj se revidira načrtovane aktivnosti v omenjenih dokumentih.

---

<sup>1</sup> Strateški načrt projektov lahko najdemo tudi pod pojmom »akcijski načrt« ali »izvedbeni načrt«.

### 3 Proces in faze strateškega načrtovanja športne organizacije

#### 3.1 Poslanstvo športne organizacije

**Poslanstvo** je v bistvu namen organizacije, razlog za njen obstoj (Rozman, 2008, str. 6). Poslanstvo **opredeljuje dokaj stalne namene organizacije**. Iz poslanstva je mogoče prepoznati kulturo organizacije, ki predstavlja sistem vrednot in prepričanj ter navad v organizaciji, na podlagi katerih se oblikujejo tudi norme vedenja v organizaciji (Pučko, 2002, str. 272–274). Vsebina poslanstva je pogosto usmerjena na trg in stranke (udeležence) ter razkriva želena področja delovanja.

Prvi korak strateškega managementa športne organizacije je ugotavljanje namena (poslanstva) organizacije in opredeljuje razlog za njen obstoj. Namen razumemo kot razlog, zakaj nekaj nameravamo storiti, se o nečem odločiti (Rozman, 2008: 5). Doseganje namena vsake organizacije (združbe) je povezano z realizacijo določenih koristi oz. dodane vrednosti za:

- lastnike (ustanovitelje),
- druge udeležence,
- uporabnike (kupce),
- člane združbe,
- okolje, v katerem delujejo ...

Poslanstvo športne organizacije je navadno sestavljeno iz treh segmentov, ki imajo svoje značilnosti in pomen:

- **izjava o poslanstvu** je kratek slogan, ki se uporablja v komunikaciji organizacije z notranjim in zunanjim okoljem in je »močan«, izvabi čustva in je lahek za razumevanje;
- **temeljno poslanstvo** opredeljuje **namen** organizacije in je odgovor na vprašanje, »**Zakaj** organizacija obstaja v nekem prostoru«. Opredeljuje **osnovni smisel obstoja** (zagotavljanje razvoja in rasti športa, razvoj znanja, skrb za športnike, uveljavljanje vrednot olimpizma, izgradnja mednarodne prepoznavnosti in ugleda države);
- **vrednote organizacije**, ki jim bo športna organizacija sledila pri uresničevanju poslanstva in so temeljni gradnik **organizacijske kulture športne**

**organizacije. Cilji in strategije organizacije** morajo biti v skladu z vrednotami, tako na ravni načrtovanja kot na ravni njihovega uresničevanja in uveljavljanja).

Poslanstvo izoblikuje organ, ki predstavlja funkcijo upravljanja skupaj z najvišjim managementom nepridobitne organizacije in se nanaša na:

- osnovno poslovno področje organizacije,
- osnovni smisel obstoja združbe,
- predstavlja okvir za uravnavanje odnosov z uporabniki in drugimi udeleženci in
- je sestavina kulture organizacije; njenih vrednot, ciljev, odnosov z okoljem in uporabniki.

### 3.2 Strateška analiza športne organizacije

Strateška analiza je metodično spoznavanje kateregakoli predmeta (združbe in njenega okolja), da bi se o njem (strategijah za razvoj združbe) lažje odločali in povečali možnost doseganja njegovih ciljev (ciljev združbe).

Celovita strateška analiza obsega:

- analizo in predvidevanje **zunanjega okolja organizacije** (analiza širšega in ožjega okolja).
- analizo **notranjega okolja organizacije** (analiza poslovanja, organizacije, virov, sposobnosti, znanja ...).

Analiza mora biti kot najpomembnejši segment nastajanja strateškega načrta kar se da poglobljena, saj le takšna omogoča spoznavanje in zaznavanje tistih **prednosti in slabosti** (notranje okolje) ter **priložnosti in nevarnosti** (zunanje okolje), ki organizaciji omogočajo podlago za postavljanje stvarnih ciljev za prihodnji razvoj (Kolar, 2007, str. 7).

Za temeljito strateško analizo športne organizacije in njenega okolja je razvitih večje število metod. V nadaljevanju bodo predstavljene nekatere metode, ki jih največkrat uporabljamo pri analizi zunanjega in notranjega okolja športne organizacije. Med njih štejejo predvsem naslednje:

- **analiza medorganizacijskih razmerij**, s katero analiziramo **širše in ožje zunanje okolje** športne organizacije;
- **analizo konkurenčnosti športne organizacije**, s katero ugotovljamo športno, ekonomsko in organizacijsko konkurenčnost športne organizacije, glede na konkurenco v njenem nacionalnem in širšem mednarodnem okolju;
- **celovita analiza podstruktur organizacije**, s katero analiziramo **notranje okolje organizacije** in izdelamo profil organizacije;
- **SWOT analiza**, s katero poskušamo v SWOT matriki povzeti vse **prednosti in slabosti notranjega okolja organizacije in priložnosti in nevarnosti zunanjega okolja organizacije**, ki smo jih večinoma prepoznali s predhodno uporabljenih metodah.

Preden pa v športni organizaciji začnemo s postopkom analiziranja njenega notranjega in zunanjega okolja, je treba opredeliti, kaj je to, kar spada v zunanje, in kaj je to, kar spada v notranje okolje organizacije. V poglavju o opredelitvi organizacije z vidika teorije sistemov smo spoznali, da je organizacija sistem, ki ga opredeljujejo nejasno začrtane meje njenega notranjega okolja in da so vse, kar je zunaj njih, elementi nekega drugega sistema oziroma okolja organizacije (»fuzzy sistemi«). Prav tako pa smo spoznali, da je treba organizacijo vzpostaviti na način, da je zmožna sama preživeti, torej brez vplivov dejavnikov zunanjega okolja (viabilni sistemi). Organizacije torej meje imajo, vendar so te zaradi odprtosti sistema in prehodnosti elementov sistema (organizacije) zunaj teh meja, odvisne tudi in predvsem od sprememb v zunanjem okolju. Prav tako pa so organizacije (kot sistemi) vedno tudi del nekega večjega sistema (teorija živih sistemov). Ne glede na dejstvo, da so organizacije odprti sistemi, je treba za potrebe strateške analize postaviti vsaj relativne meje organizacijskega notranjega okolja, ki sicer ne pomeni absolutizacije pripadnosti elementov notranjega okolja organizacije, nam pa omogoča ureditev analitičnih podatkov o organizaciji in njenem okolju (vse, kar je zunaj relativno določene meje organizacije).

Slika 4 kaže, kako so v Gimnastični zvezi Slovenije postavili koncept okolij, uporabljen v procesu strateške analize (Kolar, 2012a). Za potrebe strateške analize je notranje okolje razdeljeno na širše notranje okolje, ki ga določajo in sestavljajo osnovne organizacije (članice), in ožje notranje okolje, ki ga predstavlja Gimnastična zveza Slovenije kot pravni subjekt. Zunanje okolje pa je bilo razdeljeno na mednarodni prostor in prostor Slovenije (Kolar, 2012b).



Slika 4: Koncept opredelitvi okolij.

Vir: Kolar, 2012a; Razvijanje strategije Gimnastične zveze Slovenije. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta..

### 3.2.1 Analiza zunanjega okolja športne organizacij

**Zunanje okolje organizacije** je v najširšem pomenu neskončno in vključuje vse, kar je zunaj organizacije (Daft, 2004, str. 136). Ne glede na takšno opredelitev zunanjega okolja organizacije pa se v strateškem analiziranju zunanjega okolja omejimo na tiste elemente (organizacije in posameznike) tega okolja, ki imajo potencial, da vplivajo na delovanje in poslovanje organizacije, ki jo analiziramo. Daft (2004, str. 136) predlaga, da zunanje okolje (Kolar & Jurak, 2014) in subjekte v njem ustrezno strukturiramo in jih uvrstimo v sektorje (segmente) glede na način, tip in smoter medsebojnega povezovanja med organizacijo in okoljem. Medsebojna razmerja s posameznimi sektorji in subjekti znotraj sektorjev zunanjega okolja pa opredelimo s prikazom **medorganizacijskih razmerij**. To je navadno prvi korak pri analiziranju zunanjega okolja športne organizacije, saj nam omogoča prepoznavanje obsega in strukture zunanjega okolja organizacije. Prepoznano in strukturirano zunanje okolje organizacije pa nato lahko analiziramo z različnimi metodami analize zunanjega okolja, med katere sodijo **analiza konkurenčnosti**, PESTLE analiza in Porterjev model petih silnic. V nadaljevanju bo predstavljena

zgolj analiza konkurenčnosti, druge metode pa si lahko ogledate v zelo obsežni literaturi povezani s strateškim managementom.

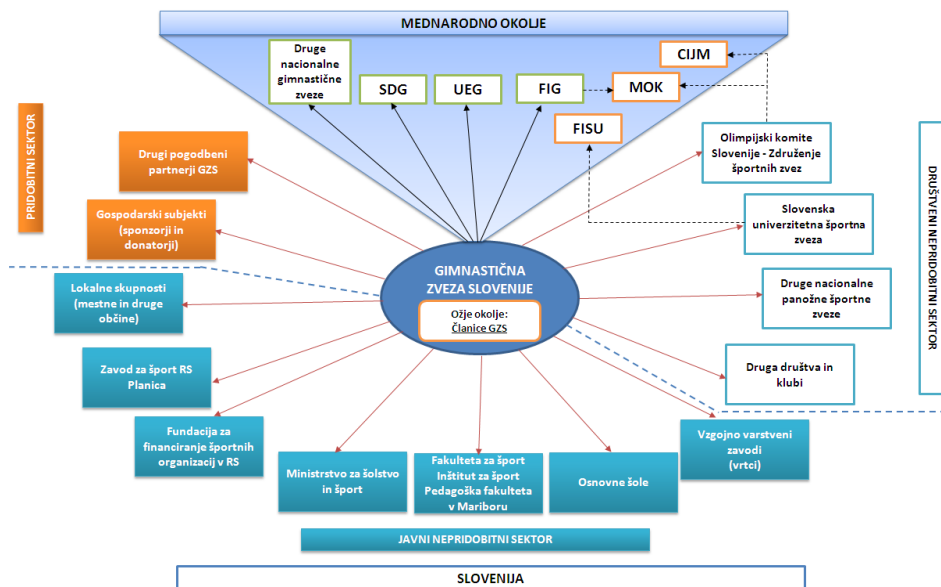
Zunanje okolje organizacije analiziramo tudi s SWOT metodo, pri kateri se na področju iskanja **nevarnosti** in **priložnosti** organizacije ukvarjamo z iskanjem teh v njenem zunanjem okolju. Večkrat pa lahko za opredelitev nevarnosti in priložnosti uporabimo tudi spoznanja iz zgoraj naštetih analiz zunanjega okolja organizacije. SWOT analiza je posebej predstavljena v poglavju 3.2.3.

### 3.2.1.1 Analiza medorganizacijskih razmerij

Z vidika teorij sistemov organizacijo razumemo kot odprt sistem, na katerega delovanje vplivajo tako njegovi notranji elementi in povezave med njimi kot tudi elementi iz njegovega ožjega in širšega okolja. Pri analizi medorganizacijskih razmerij se osredotočamo na elemente zunanjega okolja ter na njihove vplive na uresničevanje ciljev delovanja organizacije. V skladu z opredelitvijo dialektične teorije sistemov pa je za (vsaj delno) razumevanje vsakega pojava (objekta) v stvarnosti, torej tudi okolja organizacije, treba **v analizo zajeti vse bistvene in samo bistvene sisteme oziroma vidike nekega pojava oziroma objekta**. Na ta način dobimo sicer vsebinsko delne in enostranske, a formalno zaokrožene (celovite) miselne slike o nekem obravnavanem objektu – v našem primeru okolju organizacije (Mulej, 1992, str. 117). Tako je torej mogoče medorganizacijsko okolje organizacije opredeliti kot vse elemente, ki obstajajo zunaj meje organizacije (čeprav je mejo težko opredeliti), ki imajo možnost vplivanja na vse dele organizacije oziroma tisti segmenti zunanjega okolja (organizacije in posamezniki), s katerimi bo organizacija v interakciji pri doseganju svojih ciljev (Daft, 2004, str. 136) (Kolar & Jurak, 2014).

Medorganizacijska razmerja organizacije z organizacijami v njenem zunanjem okolju so številna in večinoma zelo kompleksna ter soodvisna. Analizirana organizacija lahko z organizacijami v njihovem okolju izmenjuje informacije, znanja, finančna sredstva, materialne dobrine ali skupaj z njimi izvaja različne programe in projekte. Zato je za lažje razumevanje povezanosti organizacije z elementi zunanjega okolja smotrno to predstaviti v grafični obliki. Primer takšne predstavitve je prikazan na Sliki 5.





Slika 5: Grafični prikaz medorganizacijskih razmerij.

Vir: Kolar, 2012b; »Pot do cilja« - Strategija Gimnastične zveze Slovenije za obdobje 2011–2020. Ljubljana: Gimnastična zveza Slovenije; str. 6–7.

### 3.2.1.2 Analiza konkurenčnosti

Ena od možnih metod analize konkurenčnosti športne organizacije je **metoda benchmarkinga**. Benchmarking je metoda, ki jo imenujemo tudi **metoda najboljših praks**, predstavlja proces primerjanja postopkov in opravil določenega poslovnega procesa s podobnimi procesi v uspešnih organizacijah. Namen benchmarkinga je »učiti se in izboljševati«. Najpomembnejše informacije, ki jih organizacija pridobiva v procesu benchmarkinga, so informacije o izdelkih in storitvah, o proizvodnih procesih, o doseženih poslovnih rezultatih in o strategijah konkurentov. Cilj benchmarkinga je pospešiti proces poslovnih sprememb, ki vodijo do novosti in nenehnih izboljšav v izdelkih, storitvah in procesih, kar se kaže v popolnem zadovoljstvu kupcev in konkurenčnih prednostih (Tekavčič, 2002, str. 679).

Poznamo več vrst benchmarkinga (Tekavčič, 2002, str. 680):

- **interni benchmarking:** primerjava izdelkov, storitev, procesov in praks znotraj organizacije.
- **eksterni benchmarking:** primerjava bodisi z neposrednimi konkurenti bodisi z organizacijami, ki niso neposredni konkurenti. Eksterni benchmarking lahko v nadaljevanju delimo na:
  - funkcijski benchmarking: primerjava z vodilnimi organizacijami v panogi/dejavnosti in
  - splošni benchmarking: primerjava z najboljšimi podjetji na splošno.

Konkurenčnost (**športna uspešnost**) športnih organizacij v njenem širšem okolju lahko opredelimo predvsem s številom osvojenih medalj na velikih mednarodnih tekmovanjih (v mednarodnem in domačem okolju) in s številom vrhunskih športnikov (v domačem okolju) v primerjavi (eksterni benchmarking) z drugimi državami oziroma nacionalnimi panožnimi športnimi zvezami v Sloveniji. Vrhunski športni rezultat je športni dosežek, ki je mednarodno konkurenčen. Razvoj vrhunskega športnega rezultata pa predstavlja osnovno dejavnost vsake nacionalne panožne športne zveze, ki zastopa Slovenijo v okviru mednarodnih panožnih športnih zvez. Konkurenčnost dosežka je opredeljena s pravili mednarodnih športnih organizacij in predpostavljamo lahko, da prav pravila predstavljajo osnovne standarde za doseganje uspešnosti posameznega športnika oziroma športnice (in s tem športne organizacije) v mednarodnem ali domačem tekmovalnem sistemu (Kolar & Jurak, 2014). Seveda pa lahko pri športnih organizacijah analiziramo tudi druge vidike konkurenčnosti organizacije, kot so: **ekonomska uspešnost** (skupni prihodki organizacije, javni prihodki organizacije, prihodki od lastne dejavnosti in sponzorstva, struktura prihodkov ali stroškov ...), **tržni delež oziroma razširjenost organizacije** (število osnovnih organizacij, število članov, število vključenih v programe organizacije ...) idr.

### 3.2.2 Analiza športne organizacij

Proces strateškega načrtovanja se v ožjem smislu začne s celovitim ocenjevanjem položaja organizacije. V ekonomski stroki je precej razširjena teza, da je opredeljevanje problema v problemski situaciji najtežja faza v procesu odločanja (Pučko, 2002, str. 279) (Kolar & Jurak, 2014). V tem poglavju bodo predstavljene

metode analiziranja organizacije, torej **njenega notranjega okolja**. Notranje okolje organizacije je opredeljeno kot tisti del, ki je znotraj relativne meje organizacije. V to okolje uvrščamo ljudi, ki delajo v organizaciji, materialne podlage delovanja organizacije, informacije in druge vire organizacije. Čater (2011) navaja, da gre pri analizi športne organizacije za opredelitev in analizo **virov**<sup>2</sup> (oprijemljivi viri: fizični, finančni in ljudje; neoprijemljivi viri: organizacijski viri), **sposobnosti**<sup>3</sup> (managerske sposobnosti, sposobnosti na strani vložkov v poslovni proces, sposobnosti vezane na poslovni proces, sposobnosti na strani izločkov v poslovnem procesu) in **znanj**<sup>4</sup> (človeški kapital: temelji na znanju posameznikov in ni last športne organizacije in zato zelo tvegan ter strukturni kapital: temelji na znanju timov in je last športne organizacije in zato manj tvegan).

Analizo notranjega okolja organizacije delamo na podlagi pregleda trenutnega stanja, pri čemer pa je smotrno analizirati tudi določeno preteklo obdobje, saj nam to ponuja vpogled v gibanja in spremembe, ki so vplivala na trenutni položaj športne organizacije.

Za analizo športne organizacije najpogosteje uporabljamo **metodo celovitega ocenjevanja podstruktur organizacije**, s katero ugotavljamo in zaznavamo razvojne probleme posamezne športne organizacije. Bistvo takšne celovite ocene sta analiza in vrednotenje preteklih, sedanjih in v prihodnost usmerjenih podatkov in informacij, ki dajeta temelj za sam proces strateškega planiranja v ožjem pomenu besede (Pučko, 2002, str. 279). Celovita analiza je sistematična strateška analiza športne organizacije, ki jo uporabljamo kot vložek pri razvijanju strategij (Čater, 2011). Celovito ocenjevanje izvajamo z ocenjevanjem podstruktur športne organizacije in ugotavljanjem njihovega prispevka k doseženi poslovni in športni uspešnosti športne organizacije. Pri ocenjevanju podstruktur notranjega okolja navadno uporabljamo točkovno ocenjevanje posameznih podstruktur in na podlagi teh ocen izdelamo **celovit profil prednosti in slabosti športne organizacije**, ki ga nato lahko uporabljamo pri izdelavi SWOT analize notranjega okolja športne organizacije. S takšnim ocenjevanjem podstruktur poskušamo ugotoviti strateško pomembne dejavnike uspešnosti športne organizacije v preteklosti (Kolar & Jurak, 2014).

---

<sup>2</sup> Viri opredeljuje kot sredstva, procese in spretnosti, s katerimi razpolaga športna organizacija.

<sup>3</sup> Sposobnosti opredeljuje kot zmožnost uporabe virov, bodisi posamično bodisi v kombinaciji, da bi dosegli začrtane cilje.

<sup>4</sup> Znanje opredeljuje kot celoto tistega, kar smo se naučili, zaznali in odkrili.

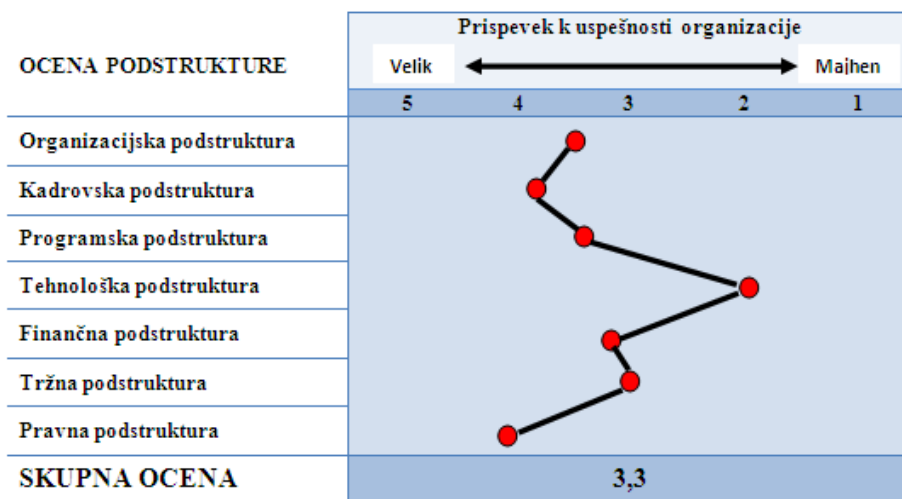
V skladu s Pučkovo (2008, str. 50) delitvijo **podstruktur organizacije** pri celovitem ocenjevanju športne organizacije prvenstveno analiziramo naslednje podstrukture in značilnosti:

- **organizacijska podstruktura športne organizacije:** spremenljivke, ki jih lahko ocenjujemo:
  - položaj (vpetost) športne organizacije v širšem okolju,
  - prepoznavnost športne organizacije v domačem in mednarodnem okolju,
  - obseg in urejenost širšega notranjega okolja športne organizacije (predvsem za zveze društev),
  - geografska pokritost športne organizacije,
  - odzivnost članstva športne organizacije,
  - jasnost organizacijske strukture ter s tem pristojnosti, odgovornosti in dolžnosti posameznih kolektivnih in individualnih organov v športni organizaciji,
  - sposobnost in znanje na področju projektne dela in izvajanja strategij športne organizacije,
  - sistem kontroliranja izvajanja del in nalog v športni organizaciji,
  - strateško, taktično in operativno načrtovanje v športni organizaciji,
  - motiviranost in model nagrajevanja v športni organizaciji,
  - sistem in procese odločanja v športni organizaciji,
  - ugled organizacije,
  - komunikacija športne organizacije z njenim širšim in ožjim okoljem,
- **kadrovska podstruktura športne organizacije:** spremenljivke, ki jih lahko ocenjujemo:
  - sistem usposabljanja strokovnega (vaditelji, trenerji, sodniki ...) in organizacijskega (managerji, organizatorji tekmovanj ...) kadra v športni organizaciji,
  - obseg in ravni usposobljenega kadra v športni organizaciji,
  - število redno zaposlenih, honorarnih sodelavcev in prostovoljcev v športni organizaciji,
  - delež zaposlenega strokovnega in organizacijskega kadra v športni organizaciji,
  - kakovost posloводства (managementa) športne organizacije,
  - izobrazbena struktura zaposlenih v športni organizaciji,

- izkušnost kadra v športni organizaciji,
- starostna struktura kadra v športni organizaciji,
- izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje kadrov ter skrb za razvoj kadra v športni organizaciji,
- **programska podstruktura športne organizacije:** spremenljivke, ki jih lahko ocenjujemo:
  - rast in razvoj programov v tekmovalnem športu, množični športni dejavnosti oziroma drugih programih športne organizacije,
  - športna uspešnost športne organizacije v tekmovalni športni dejavnosti,
  - obseg (število športnikov) in kakovost (število športnikov z ustrezno kategorizacijo Olimpijskega komiteja Slovenije) tekmovalne športne dejavnosti,
  - sistem načrtovanja razvoja športnega rezultata,
  - statusne pravice športnikov in športnic v športni organizaciji,
  - obseg in kakovost programov za razvoj množičnosti v športni organizaciji,
  - spremljanje in ocenjevanje uspešnosti programske strukture športne organizacije,
  - promocija programske podstrukture športne organizacije,
- **tehnološka (materialna) podstruktura športne organizacije (infrastruktura in oprema):** spremenljivke, ki jih lahko ocenjujemo:
  - količina vadbenih objektov v lasti ali najemu športne organizacije,
  - lokacije objektov, ki jih ima športa organizacija v lasti ali jih najema,
  - funkcionalnost športnih objektov za vadbo, ki jih ima športa organizacija v lasti ali jih najema,
  - stanje in kakovost športnih objektov, ki jih ima športna organizacija v lasti ali jih najema,
  - stanje in kakovost športne in druge opreme, ki je v športnih objektih, ki jih ima športa organizacija v lasti ali jih najema,
  - stanje in kakovost poslovnih prostorov za delovanje športne organizacije,
- **raziskovalno-razvojna podstruktura športne organizacije:** spremenljivke, ki jih lahko ocenjujemo:
  - število raziskovalnih in razvojnih projektov v športni organizaciji,
  - število raziskovalcev, ki sodelujejo s športno organizacijo,
  - število članov športne organizacije vključenih v razvojne in raziskovalne projekte v športu,

- način in pogostost sodelovanja športne organizacije z raziskovalnimi inštitucijami,
- obseg, struktura (znanstvene in strokovne objave) in kakovost založništva, ki ga izvaja športna organizacija,
- **finančna podstruktura športne organizacije:** spremenljivke, ki jih ocenjujemo:
  - rast skupnih prihodkov športne organizacije,
  - struktura skupnih prihodkov športne organizacije,
  - delež prihodkov športne organizacije iz javnih virov,
  - delež prihodkov športne organizacije, ki nastajajo zaradi izvajanja lastne dejavnosti,
  - trend skupnih odhodkov športne organizacije,
  - struktura odhodkov športne organizacije,
  - investicijski odhodki športne organizacije,
  - zadolženost in likvidnost športne organizacije,
  - nadzor finančnega poslovanja športne organizacije,
  - sistem finančnega načrtovanja športne organizacije,
- **tržna podstruktura športne organizacije:** spremenljivke, ki jih lahko ocenjujemo:
  - število tržnih proizvodov in/ali storitev športne organizacije,
  - struktura tržnih proizvodov in/ali storitev športne organizacije,
  - struktura pokroviteljev (sponzorjev, donatorjev) športne organizacije,
  - višina in struktura tržnih prihodkov športne organizacije,
  - sistem načrtovanja trženja športne organizacije,
- **pravna podstruktura športne organizacije:** spremenljivke, ki jih lahko ocenjujemo:
  - normativna urejenost športne organizacije,
  - število in kakovost organizacijskih (status, pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest ...) in strateških (strategije ...) aktov športne organizacije,
  - število in kakovost strokovnih aktov (tekmovalni pravilniki, tehnični pravilniki ...) športne organizacije,
  - število pravnih aktov športne organizacije.

Ocenjevanje podstruktur poteka na podlagi ocenjevanja posameznih spremenljivk, pomembnih za ocenjevanje posameznih podstruktur organizacije. Na podlagi ocen posameznih spremenljivk se izračunana ocena posamezne podstrukture. Ocene posamezne podstrukture predstavlja podlago za izdelavo **profila prednosti in slabosti** (Slika 6) ter SWOT analize notranjega okolja športne organizacije. Oba analitična modela strateškega analiziranja tako ponujata spoznanja za oblikovanje usmeritev pri določanju strateških ciljev in strateških načrtov športne organizacije za prihajajoče obdobje (Kolar, 2012a; Kolar & Jurak, 2014).



Slika 6: Grafični prikaz profila prednosti in slabosti organizacije.

Vir: Kolar, 2012a; Razvijanje strategije Gimnastične zveze Slovenije. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

### 3.2.3 SWOT analiza

SWOT analiza je celovita analiza prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti (PSPN oziroma SWOT) (S = Strengths (prednosti), W = Weaknesses (slabosti), O = Opportunities (priložnosti), T = Threats (nevarnosti)). Osnovno področje SWOT analize je ugotavljanje prednosti in slabosti **notranjega okolja organizacije** ter določanje sposobnosti za učinkovito izkoriščanje priložnosti in odpravljanje nevarnosti, ki jih zaznamo v **zunanjem okolju organizacije**. Ker prednosti in slabosti organizacije izhajajo iz nje same, je uspešnost sleherne organizacije v veliki meri odvisna od njene sposobnosti pravočasnega zaznavanja in izkoriščanja

priložnosti v okolju, na drugi strani pa mora združba pravočasno opaziti tudi nevarnosti, ki pretijo iz okolja, da bi se jim s strateškimi aktivnostmi lahko izognila (Kolar & Jurak, 2014).

SWOT analiza temelji na analitičnem ocenjevanju predhodno določenih podstruktur organizacije (poglavje 3.2.2) in okolja (poglavje 3.2.1) in je orodje, ki ga uporabljamo za celostni pregled stanja športne organizacije in njenega položaja v panožnem okolju. Informacije pridobljene v postopku priprave SWOT analize nam omogočajo postavljanje strateških ciljev športne organizacije in sprejemanje odločitev, ki bi organizaciji omogočile doseganje boljšega konkurenčnega položaja v okolju, z maksimiranjem organizacijskih prednosti, minimiziranjem organizacijskih slabosti, izkoriščanjem priložnosti v okolju in izogibanjem nevarnostim, ki v okolju prežijo na nadaljnji razvoj športne organizacije (Williams, 2009, str. 19).

Med **prednosti** neke športne organizacije prištevamo in navajamo vse tiste dejavnike, ki v organizaciji dobro delujejo (informacijski sistem, sistem usposabljanja, programi organizacije ...) in vse vire organizacije (organizacijski, ljudje, infrastruktura ...), ki imajo pomemben vpliv na dobro delovanje športne organizacije. Med **slabosti** organizacije pa prištevamo vse, kar v organizaciji slabo deluje in vse vire, ki nam primanjkujejo oziroma so slabo razviti in zavirajo nadaljnjo rast in razvoj organizacije. Med **priložnosti** uvrščamo vse tiste pozitivne dejavnike, na katere nimamo neposrednega vpliva (njihov nastanek je pogojen z vplivi v zunanjem okolju), jih pa lahko pri rasti in razvoju organizacije izkoriščamo in integriramo v strategije športne organizacije. Na pojav **nevarnosti** prav tako ne moremo vplivati, je pa pomembno, da oblikujemo takšne strategije, da njihov pojav nima vpliva na organizacijo oziroma je vpliv minimaliziran.

Tehnika SWOT analize je relativno preprosta in jo lahko uporabljamo v različnih športnih organizacijah, ne glede na njihovo funkcijo, tip ali velikost. Spoznanja o prednostih, slabostih, priložnostih in nevarnostih lahko spoznavamo v različnih strateških razpravah z deležniki v športni organizaciji, čeprav je njihova zaznava najbolj celostna in natančna z izvedbo različnih metod strateške analize zunanjega in notranjega okolja organizacije, ki smo jih spoznali v prejšnjih poglavjih. Ta spoznanja (iz strateških razprav in predhodnih strateških analiz) zapisujemo v obliki trditev v tako imenovano SWOT matriko, ki jo predstavimo v obliki dvorazsežnostne matrike s štirimi prostori, v katere navajamo posebej prednosti organizacije, slabosti organizacije, priložnosti v okolju organizacije in nevarnosti v okolju organizacije



(Slika 7). Pri tej metodi oblikujemo povzetek strateške analize, v kateri izpostavimo predvsem tiste prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti, ki so bile v strateški analizi spoznane in bi lahko imele odločilen vpliv na nadaljnjo rast in razvoj športne organizacije in bi predstavljale pomembna izhodišča pri postavljanju strateških ciljev za prihajajoče obdobje (Kolar, 2012a; Kolar & Jurak, 2014).

ANALIZA ORGANIZACIJE	
PREDNOSTI (S)	SLABOSTI (W)
<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Karizmatičen in vpliven predsednik podprt z ekipo kompetentnih sodelavcev.</li> <li>⇒ Mala, ampak zelo odzivna organizacija, ki deluje transparentno in je kredibilna.</li> <li>⇒ Dobra izkoriščenost organizacijskih virov.</li> <li>⇒ Dobro ekspertno znanje in poznavanje športnega managementa, ki omogoča konkurenčno prednost.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Slaba podpora uporabnikom (v glavnem nacionalnim športnim zvezam).</li> <li>⇒ Slaba poslovna infrastruktura za nacionalne zveze in olimpijski komite, ki povzroča veliko težav pri dnevnem poslovanju.</li> <li>⇒ Omejena izraba trženja olimpijskih krogov.</li> <li>⇒ Minimalna izraba moči prostovoljstva.</li> </ul>
ANALIZA OKOLJA ORGANIZACIJE	
PRILOŽNOSTI (O)	NEVARNOSTI (N)
<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Dobre povezave z državno oblastjo.</li> <li>⇒ Izkoristiti priložnosti za sponzorske in partnerske povezave z gospodarstvom.</li> <li>⇒ Izkoristiti priložnosti povezane z bližino olimpijskih iger (Atene 2004).</li> <li>⇒ Izkoristiti priložnosti za dvostranske povezave za razvoj športa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Obstoj posameznikov in skupin, ki nasprotujejo večanju moči olimpijskega komiteja v ciprskem sistemu športa.</li> <li>⇒ Odpor posameznikov, ki jim ustreza obstoječe stanje.</li> <li>⇒ Nestrokovni in neprofesionalni pristopi posameznikov in organizacij pri sklepanju sponzorstev, ki so povzročili škodo celotnemu področju športa.</li> <li>⇒ Pomanjkanje športne kulture.</li> </ul>

Slika 7: Primer SWOT matrike ciprskega olimpijskega komiteja.

Vir: Camy & Robinson, 2007; Menedžment olimpijskih športnih organizacij. Ljubljana: Mednarodni olimpijski komite – Olimpijska solidarnost (slovenski prevod), str. 72.

### 3.3 Vizija in strateški cilji

Izvedena strateška analiza nam podaja **ustrezna izhodišča in podlage za začetek procesa postavljanja konkretnih ciljev**, ki jih želimo doseči v prihodnosti. Opredelitev **vizije in strateških (planskih) ciljev** je prvi korak v procesu strateškega načrtovanja in temelj za sprožanje dejavnosti v okviru drugih managerskih funkcij. Cilji so osnovna predpostavka načrtovanju, kar pomeni, da morajo biti vnaprej dani, da bi bilo načrtovanje sploh možno (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 93). Planski (strateški) cilji so najbolj splošni cilji, kamor

uvrščamo tudi postavljanje **vizije** (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 93), in predstavljajo najbolj splošne načrte organizacije (Pučko, 2005, str. 18). Najbolj okviren cilj delovanja organizacije je njena vizija (Rozman, 2008, str. 6), ta pa v organizaciji predstavlja opis nove in zaželene podobe organizacije v prihodnosti, ki jo je zlahka mogoče širiti po organizaciji in zunaj nje (Pučko, 2002 str. 272). Za oblikovanje vizije in planskih (strateških) ciljev je odgovoren vrhni management organizacije (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 92) (Kolar, 2012a; Kolar & Jurak, 2014).

Vizija je mentalna slika možnega in zaželenega prihodnjega položaja organizacije. Vizija je globalni cilj organizacije (Rozman, 2008), ki mora biti:

- realistična,
- ljudje morajo vanjo verjeti,
- privlačna in
- lahka za komuniciranje.

Vizija je velik, drzen in hraber cilj organizacije (Manager, št. 3, 2011, str. 46).

**Cilji športnih organizacij** so zelo pomembni za uveljavljanje njenega poslanstva in identitete tako v njenem notranjem kakor tudi zunanjem okolju (Slack, 1997, str. 19). Oblikovanje strateških ciljev in s tem načrtovanje pa mora nujno izhajati iz ugotovitev strateške analize. V prihodnosti mora organizaciji omogočati čim bolj smotno, uspešno in učinkovito izrabo njenih prednosti in priložnosti ter odklanjanje in zmanjševanje slabosti notranjega okolja organizacije in izogibanje nevarnostim v zunanjem okolju. Pri čemer pa mora zaznane priložnosti izkoristi tudi za premagovanje slabosti oziroma prednosti za izogibanje nevarnostim (Hunger & Wheelen, 1997, str. 173). Strateški planski cilji so rezultati, ki jih želimo doseči v planskem obdobju (Pučko, 2002 str. 284), in delujejo kot usmerjevalec vseh udeležencev v organizaciji (Slack, 1997, str. 21). So zelo pomembni in se nanašajo na obdobje, za katerega oblikujemo strategijo (Pučko, 2008 str. 83) (Kolar, 2012a; Kolar & Jurak, 2014). Strateški cilji morajo biti »**SMART**«: **natančni** (angl. *Specific*), **merljivi** (angl. *Measurable*), **dosegljivi** (angl. *Achievable*), **realni** (angl. *Realistic*) in **časovno** ter **stroškovno** omejeni (angl. *Timely*) (Richman, 2002: 62–63; Masterman, 2004: 52).

Cilji, ki jih postavljamo, so **kratkoročni, srednjeročni in dolgoročni** cilji. Dolgoročni cilji naj bi imeli bistveno bolj pomembne vplive kot kratkoročni cilji, saj gre pri njihovem uresničevanju za dolgoročni vpliv organizacije na njeno osnovno dejavnost. Vse vrste ciljev so zaradi navedenega nujno povezane s pričakovanimi koristmi različnih udeležencev v organizaciji, zato so prav pričakovane koristi tista merila, ki opredeljujejo cilje. Srednjeročne in dolgoročne koristi so **zapuščina** (angl. *legacy*) strategije oz. organizacije, ki je veliko bolj pomembna od kratkoročnih koristi. Zapuščina je »preprosto nekaj, kar bo organizacija pustila za seboj« (Masterman, 2004).

Pri postavljanju ciljev športne organizacije je pomembno, da za vsak cilj navedemo tudi kazalnike, s katerih spremljanjem in merjenjem bomo preverjali stopnjo uresničevanja postavljenih ciljev športne organizacije. Zaradi tega je pomembno, da so kazalniki, ki jih izbiramo merljivi in imajo neposredno vsebinsko povezavo s postavljenimi strateškimi cilji.

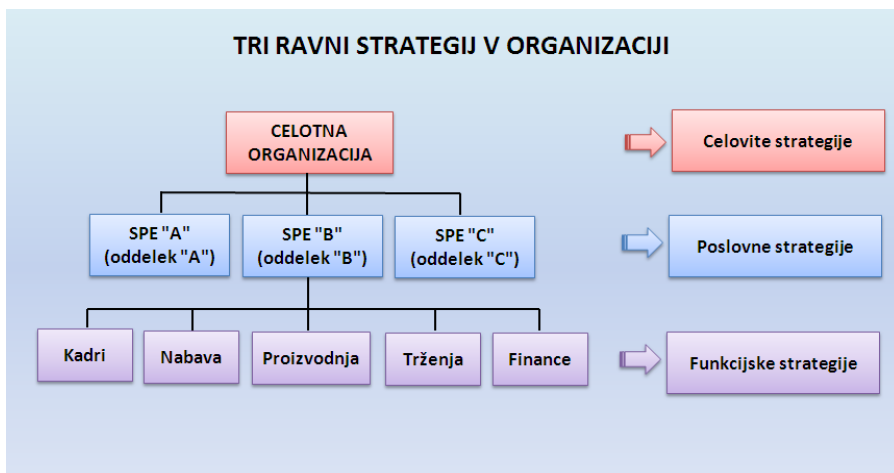
### 3.4 Razvijanje strategij

Strategija je celovit temeljni načrt, ki opredeljuje, kako bo športna organizacija dosegla svojo vizijo in strateške cilje ter uresničila svoje poslanstvo (Čater, 2011). Na podlagi spoznanj različnih avtorjev poznamo različne oblike razvrščanja strategij, ki za namen razvrščanja uporabljajo različne vidike. Tako jih lahko razvrščamo z vidika organizacijskega področja, funkcije, tržnih segmentov, smeri razvoja tržnih odnosov in tudi drugih vidikov (Pučko, 2008, str. 90–91). Vendar pa je pri razvijanju in uporabi posameznega tipa strategije za konkretno organizacijo treba upoštevati (Kolar & Jurak, 2014):

- notranje in zunanje dejavnike rasti organizacije,
- primernost njene organizacijske strukture,
- značilnosti upravljalno-poslovodstvenih sposobnosti (Pučko, 2008, str. 89–90) in
- tudi tip organizacije (pridobitna, nepridobitna, javna).

Tukaj bomo kot merilo razvrščanja strategij uporabili organizacijska področja in s tem razvrščanje na **celovite, poslovne** (oddelčne) in **funkcijske** strategije (Hunger & Wheelen, 1997, str. 17), pri čemer bo upoštevajoč poznavanje značilnosti

organizacijskih struktur športnih organizacij v Sloveniji, posebej predstavili razvijanje celovite strategij in poslovnih strategij (Slika 8) (Kolar & Jurak, 2014).



Slika 8: Tri ravni strategij v organizaciji.

Vir: lasten.

### 3.4.1 Celovita strategija športne organizacije

Celovita strategija je skupek aktivnosti, ki jih posamezna organizacija kot celota uporablja, da bi dosegla ali zadržala konkurenčno prednost. Namen celovite strategije je opredeliti, s katerimi poslovnimi področji naj se organizacija ukvarja in kako naj ta poslovna področja usklajuje (Čater, 2011). Vrednost celovite strategije organizacije se kaže v tem, koliko več so vredna posamezna poslovna področja znotraj organizacije, kot bi bila, če bi bila samostojna. Celovite strategije lahko razvrščamo po dveh kriterijih (Pučko, 2008, str. 96; Čater, 2011):

- **Celovite strategije glede na smer razvoja:**
  - **strategija rasti:**
    - **notranja** (organska) rast – uvajanje novih poslovnih učinkov (programov) ali povečanjem proizvodnje obstoječih in
    - **zunanja** – združitve, priključitve (prevzemi), strateške povezave.
  - **strategija uralitve** ali stabilizacije:
    - ohranjanje obstoječega stanja, po dolgotrajni rasti športne organizacije zaradi negotove prihodnosti (strategija **premora**),

- konsolidiranje virov organizacije (finančnih, materialnih, ljudi ...),
- brez velikih investicij (strategija »**nadaljaj previdno**«),
- minimiziranje stroškov in večanje dobička oziroma presežka prihodkov nad odhodki (strategija **žetve dobička**).
- **strategija krčenja:**
  - zmanjševanje obsega delovanja zaradi krize (opuščanje programov športne organizacije, zmanjšanje obsega pravic športnikov, krčenje tekmovalnih programov ...),
  - zmanjševanje stroškov delovanja in konsolidacija delovanja (zmanjševanje plač zaposlenih, odpuščanje zaposlenih, zmanjševanje materialnih stroškov poslovanje, selitev v cenejše poslovne prostore ...).
- **Celovite strategije glede na odnos do sodelovanja:**
  - **strategija sodelovanja:**
    - skupna vlaganja (razvijanje strateških povezav s sorodnimi ali konkurenčnimi športnimi organizacijami),
    - proizvodno sodelovanje (skupna izraba tehnologije, opreme in infrastrukture, znanja ...),
    - vzpostavljanje licenčnih razmerij (podeljevanje licenc za izvajanje licenčnih programov športne organizacije),
    - franšizing.
  - **strategija samostojnosti:**
    - popolna poslovna samostojnost športne organizacije.

Za določanje smeri razvoja organizacije lahko uporabimo **Ansoffovo matriko rasti organizacije**. Osnovna Ansoffova matrika rasti organizacije predvideva dvorazsežnostni model odločanja o tipu strategije športne organizacije, medtem ko razširjena Ansoffova matrika vpeljuje še eno razsežnost in torej predvideva odločanje na podlagi trirazsežnostnega modela.

**Dvorazsežnostni model** opredeljuje tipe strategij organizacije na podlagi sprememb v dveh temeljnih podstrukturah vsake organizacije: **proizvodni oz. produktni podstrukturi** in **tržni podstrukturi** organizacije (Slika 9). Tako zasnovan model omogoča ločevanje strategij na (Pučko, 1999, str. 214):

- **strategijo obdelave trga** – organizacija bo poslovala z obstoječimi poslovnimi učinki (športnimi programi) na obstoječih prodajnih trgih (npr. samo v svojih osnovnih organizacijah), pri čemer bo poskušala povečati prodajo z obdelavo obstoječih trgov (možna je tudi odločitev za opustitev poslovnih učinkov);
- **strategijo razvoja trga** – organizacija bo z obstoječimi poslovnimi učinki poskušala osvojiti oziroma vstopiti na nov trg (na primer osnovne šole), kar pomeni, da bo prihodnji razvoj organizacije usmerjen v osvajanje novih tržnih poti;
- **strategijo razvoja poslovnih učinkov (proizvodov in/ali storitev)** – organizacija bo na obstoječih trgih ponudila nov poslovni učinek (nov športni program), ki bo zamenjal obstoječe poslovne učinke ali pa samo nadgradil njihovo ponudbo;
- **strategijo diverzifikacije** – organizacija bo razvila nove poslovne učinke (športne programe) in jih bo ponudila na novem trgu odjemalcev (osnovne šole), uporabnikov oziroma kupcev.

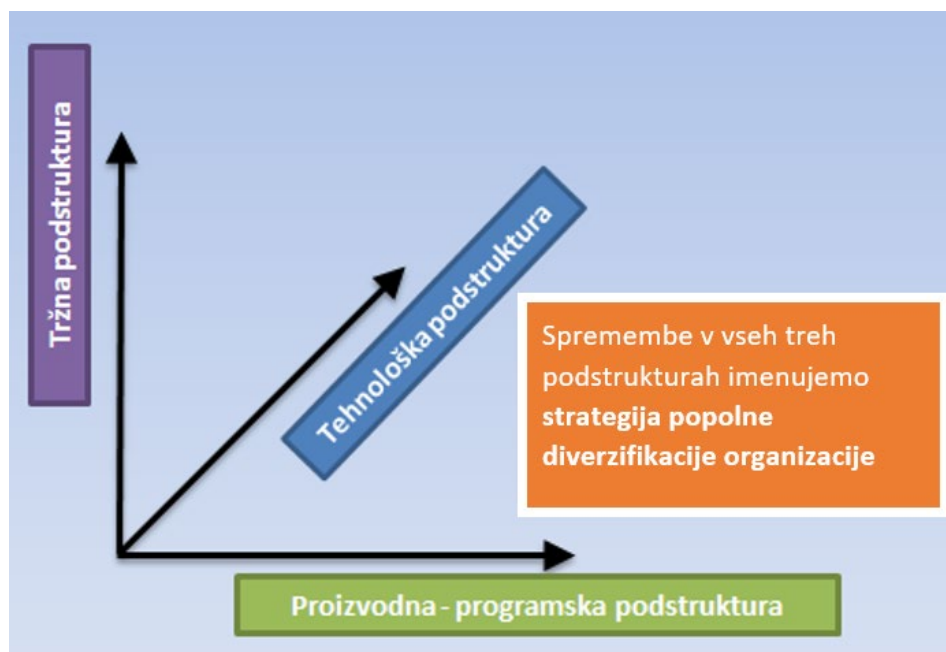
MOŽNI TIPI STRATEGIJ GLEDE NA DVORAZSEŽNOSTNI ANSOFFOV MODEL RASTI		
PROIZVODNA (PRODUKTNA) PODSTRUKTURA	OBSTOJEČI POSLOVNI UČINKI	NOVI POSLOVNI UČINKI
TRŽNA PODSTRUKTURA		
OBSTOJEČI TRGI	Strategija obdelave trga ali opustitve poslovnega učinka (operativni razvoj)	Strategija razvoja novega poslovnega učinka (strateški razvoj)
NOVI TRGI	Strategija razvoja trga (strateški razvoj)	Strategija diverzifikacije

Slika 9: Ansoffova matrika rasti (dvorazsežnostni model).

Vir: lasten.

Celovito strategijo rasti športne organizacije je mogoče opredeliti tudi na podlagi razširjene Ansoffove matrike oziroma vektorja rasti organizacije (Pučko, 2008, str. 97–100). Ta koncept rasti organizacije dvorazsežnostnemu modelu dodaja novo razsežnost – **tehnološko podstrukturo** športne organizacije. V področje tehnološke podstrukture športne organizacije najpogosteje uvrščamo infrastrukturne pogoje, ki jih organizacija ima in opremljenost z opremo in pripomočki za izvajanje poslovnih učinkov (v glavnem storitev). Podrobneje so

posamezne podstrukture športne organizacije predstavljene v poglavju 3.2.2. Tako je z uporabo trirazsežnostnega modela mogoče rast organizacije opredeliti s spremembami v treh temeljnih materialnih podstrukturah organizacije, in sicer **tehnološki, proizvodni (produktni) in tržni**. Trirazsežnostni model (Slika 10), ki ga tvorijo tri temeljne materialne podstrukture organizacije, omogoča **osem osnovnih strategij razvoja organizacije**, pri čemer je izbor oziroma opredelitev modela bodočega razvoja odvisen od pričakovanih in načrtovanih sprememb v vsaki posamezni razsežnosti (podstrukturi) modela (Kolar & Jurak, 2014).



Slika 10: Razširjena Ansoffova matrika.

Vir: lasten.

### 3.4.2 Poslovne strategije športne organizacije

Poslovna strategija ali strategija poslovnega področja znotraj diverzificirane organizacije je strategija poslovanja strateške poslovne enote v organizaciji ali strategija poslovanja z določeno strateško skupino proizvodov ali storitev v organizaciji (Pučko, 2002, str. 297). **Strateška poslovna enota** je organizacijska opredelitev in navadno predstavlja organizacijsko enoto (oddelek) znotraj športne organizacije, ki je relativno samostojna, ima lastni management in ima lastne (vsaj

nekatero) poslovne funkcije (npr.: oddelek, sekcija ali enota za aerobiko znotraj športne organizacije). **Strateška skupina proizvodov in/ali storitev** pa je vsebinska opredelitev in predstavlja skupino proizvodov in/ali storitev, ki predstavlja relativno neodvisno poslovno dejavnost, je opredeljena tako, da omogoča ugotavljanje dobička in ima lastne konkurente (npr.: prodaja gorskih koles znotraj športne organizacije, ki se ukvarja s ponudbo storitev za kolesarstvo) (Čater, 2011). Poslovna strategija določa cilje za posamezne strateške poslovne enote podjetja ali športne organizacije in mora biti v skladu s celovito strategijo športne organizacije in iz nje razvita.

Oblikovanje poslovnih strategij lahko poteka na podlagi različnih modelov in klasifikacij (Pučko, 1999, str. 205–215):

- model **Porterjevih generičnih strategij**, ki predvideva razvoj generičnih poslovnih strategij, ki temelji na njegovi trditvi, da je bistvo poslovne strategije opredeljevanje poti za doseganje konkurenčne prednosti za posamezno poslovno enoto ali skupino proizvodov in/ali storitev športne organizacije. Po njegovem prepričanju je pot do konkurenčne prednosti usmerjena prek nižjih stroškov poslovanja, kot jih dosegajo konkurenti, ali pa z diferenciacijo proizvodov in/ali storitev. Po Porterju le izbor ene izmed generičnih strategij (**strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti, strategija diferenciacije proizvodov in/ali storitev, strategija osredinjenja na tržne niše**) športne organizacije omogoča doseganje konkurenčne prednosti (Daft, 2004, str. 60).
- **model poslovnih strategij na podlagi dvorazsežnostne portfeljske matrike** (**psi** – strategija dezinvestiranja in likvidacije, **molzne krave** – strategija molzenja, **vprašaji** – strategija selektivnega investiranja, **zvezde** – strategija investiranja), pri čemer eno razsežnost predstavlja **predvidena rast trga** (rast povpraševanja po storitvah fitnesa) in drugo **tržni položaj športne organizacije** (delež, ki ga dosega organizacija v vplivnem okolju pri ponudbi storitev fitnesa).
- na podlagi **Ansoffove matrike rasti organizacije**, ki smo jo spoznali v prejšnjem poglavju.

Pri oblikovanju poslovnih strategij **moramo izhajati iz organizacijske strukture športne organizacije**. Poslovne strategije posameznih poslovnih področij ali oddelkov morajo biti v skladu s celovito strategijo športne organizacije (Pučko, 2008,



str. 119) in omogočati uresničevanje strateških ciljev in uveljavljanja poslanstva celotne organizacije, kot to prikazuje primer v Sliki 11.



Slika 11: Oblikovanje poslovnih področij, glede na organizacijsko strukturo.

Vir: Kolar, 2012a; Razvijanje strategije Gimnastične zveze Slovenije. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta

Na podlagi poznavanja organizacijske strukture športne organizacije, strateških odločitev povezanih s celovito strategijo športne organizacije in oblikovanja strateških poslovnih enot ter odločitev o njihovih temeljnih strategijah, začnemo s pripravo **strategij oziroma ukrepov** za izvajanje strateških odločitev pri posameznih strateških poslovnih enotah (oddelkih ali sekcijah športne organizacije) v diverzificiranih športnih organizacijah oziroma za celotno športno organizacijo v enovitih športnih organizacijah. Pri diverzificiranih športnih organizacijah lahko za posamezno poslovno enoto (oddelek ali sekcijo) predhodno predvidimo tudi strateške cilje, ki pa morajo izhajati iz temeljnih strateških ciljev športne organizacije in morajo prispevati k uresničevanju vizije celotne športne organizacije in uveljavljanju njenega poslanstva. S postavitvijo strategij oziroma ukrepov odgovarjamo na vprašanje »Kako bomo uresničili strateške cilje športne organizacije?«. Strategije oziroma ukrepi pa tudi predstavljajo podlago za pripravo aktivnosti in projektov, ki konkretizirajo operativno izvajanje ukrepov z določitvijo rokovnih (časovnih), stroškovnih, kadrovskih, infrastrukturnih in drugih virov

potrebnih za uveljavitev strategije športne organizacije. Konkretni aktivnosti in projekti za uveljavitev ukrepov (strategij), pa nam omogočajo pripravo akcijskega načrta kot operativnega (izvedbenega) akta celovite strategije športne organizacije. Izbrani ukrepi oziroma strategije športne organizacije, pa seveda morajo biti **pravi oziroma prave**, kar pomeni, da njihova izvedba mora imeti vpliv na večanje uspešnosti športne organizacije v prihodnjem strateškem obdobju. Zato je ukrepe oziroma strategije potrebno ustrezno oceniti, preden se za njih dokončno odločimo in jih zapišemo v strategijo športne organizacije. Čater (2011) predlaga nekatera merila, na podlagi katerih bi bilo mogoče presojeti strateške alternative oziroma predlagane strategije športne organizacije:

1. Relativna uspešnost strategij pri reševanju strateških problemov organizacije in njena sposobnost, da čim bolj prepreči nastajanje novih problemov.
2. Zunanja skladnost strategije s priložnostmi in nevarnostmi iz okolja.
3. Notranja skladnost strategije s prednostmi in slabostmi organizacije.
4. Skladnost strategije s poslanstvom, vrednotami in strateškimi cilji.
5. Ustreznost časovne opredelitve uresničevanja strategije.

Z izborom strategij oziroma strateških ukrepov je formalno zaključen proces priprave strateškega načrta športne organizacije. V skladu z modelom strateškega managementa predstavljenega v Sliki 3 je sedaj mogoče pripraviti dokument, ki ga imenujemo **strategija športne organizacije** in se moramo začeti ukvarjati z izvajanjem v strategiji zapisanih ukrepov ter s tem doseganjem strateških ciljev in uresničevanjem poslanstva organizacije.

#### 4 Izvajanje (uresničevanje) strategije športne organizacije

Prav **proces uresničevanja načrtovanega** je po mnenju številnih avtorjev (Hitchin & Ross, 1996; Taylor, 1995; Hay & Williamson, 1991: povzeto po Rozman, 2000; Hauc, 2002; Sedovnik, 2006) ključni problem prenosa načrtovanega v prakso. Ideja, opredeljena v strategiji, je jedrnata in opredeljena s strateškimi cilji in ukrepi, pri čemer pa se poraja osnovno vprašanje, »**Kako uresničimo idejo, zapisano v strategiji?**« oz. »**Kako dosežemo strateške cilje?**«. Po mnenju Paradiža (2004) je odgovor številnim znan in enostaven, saj se glasi – **s projekti (Kolar & Jurak, 2014).**

Strateški projektni načrt, ki ga imenujemo tudi **projektni portfelj** ali **portfelj projektov** ali **program projektov**, je mogoče v širšem smislu razumeti kot način za

doseganje strateških ciljev (športne) organizacije. Natančneje povedano, gre za optimalni nabor (zbir) projektov (in aktivnosti<sup>5</sup>), ki uresničujejo iste strateške cilje športne organizacije. Pomembna značilnost projektnih portfeljev je sinergija, ki jo z medsebojno povezanostjo dosegajo projekti, ki so vključeni v portfelj (Šuler, 2010, str. 5). Hauc (2007) portfelj projektov opredeljuje kot niz velikih projektov, programov projektov ali posameznih projektov, ki so izbrani, začeti, koordinirani, kontrolirani in vodeni s centralnega mesta, da bi za organizacijo dosegli večjo korist, v nasprotju s tem, da bi vsak projekt obravnavali posamezno in neodvisno od drugih. Izvajanje strategij in doseganje strateških ciljev s pomočjo programov projektov prinaša organizacijam številne koristi. Tako jim pomaga, da izberejo prave projekte, ki so usklajeni s strategijo, ter da se o njih odločajo na temelju strateških podatkov. Organizacije na ta način optimizirajo in maksimirajo vrednosti projektov, enostavneje in hitreje dosegajo strateške cilje ter učinkoviteje in racionalneje porabljajo vselej omejene vire organizacije (denar, ljudje, znanje ...). Projektni portfelji kot način izvajanja strategij in doseganja strateških ciljev prinašajo finančne koristi, zagotavljajo večjo konkurenčnost ter optimizirajo poslovanje na ravni celotne organizacije, kar vodi k uspehu na dolgi rok (Šuler, 2010, str. 5). Za doseganje vseh navedenih koristi izvajanja strategij s programi projektov (in aktivnosti), je treba postopku izbire strateških projektov, ki skupaj tvorijo program ali portfelj projektov, nameniti še posebno pozornost. Projekte in aktivnosti, za katere v športni organizaciji ocenijo, da ne prispevajo ali prispevajo zelo malo k doseganju strateških ciljev, navadno ne uvrščamo v portfelj strateških projektov. Prav prispevek posameznega projekta ali aktivnosti k uresničevanju strateških ciljev, pa je tudi osrednji kriterij, ki odloča o uvrstitvi projekta ali aktivnosti v strateški program projektov in njegovo prioriteto za uveljavljanje v primeru omejenih organizacijskih virov za izvajanje strategije.

Strateške programe projektov in aktivnosti navadno oblikujemo v obliki **akcijskih načrtov**, ki predstavljajo pomembno operativno orodje za oblikovanje letnih delovnih načrtov ter s tem neposredno izvajanje strategije športne organizacije (Kolar & Jurak, 2014).

---

<sup>5</sup> Pri retrogradni členitvi projektov (WBS strukture) projekte členimo na manjše strukturne delovne enote, ki jih imenujemo delovni paketi, te pa nadalje členimo na **aktivnosti**. Aktivnosti so skupki opravkov (delovnih nalog), ki predstavljajo zaključeno celoto in jih je možno opredeliti z izdelanim proizvodom ali izvedbo določene storitve, ki predstavlja delno uveljavitev določenega projekta.

## 4.1 Akcijski načrt

Oblikovanje akcijskega načrta za izvedbo strategije športne organizacije je torej povezano z izborom strateških projektov in aktivnosti, za katere so se v športni organizaciji odločili, da lahko pomembno prispevajo k uresničevanju vizije in strateških ciljev ter uveljavljanju poslanstva športne organizacije (Kolar & Jurak, 2014). Akcijski načrt programa projektov in aktivnosti uvrščamo med **izvedbene dokumente**, ki so sicer lahko del strateških dokumentov, lahko pa so narejeni tudi v obliki samostojnih dokumentov. Pri pripravi akcijskega načrta moramo pripraviti program dejavnosti za uspešno in učinkovito uveljavitev ukrepov oziroma strategij, za katere smo se odločili v procesu razvijanja celovite in/ali poslovnih strategij organizacije. Za pripravo akcijskega načrta je odgovoren management športne organizacije. Tako za vsako posamezno strategijo oziroma ukrep pripravimo sklop projektov in aktivnosti, ki jih bomo uveljavili v izbranem strateškem obdobju. Pri izbiri projektov in aktivnosti, ki jih uvrstimo v akcijski načrt, je treba slediti naslednjim smernicam:

1. Z izbranimi projekti in aktivnostmi je možno uspešno in učinkovito izvajati strategije oziroma ukrepe zapisane v strateškem načrtu.
2. Izbrani projekti in aktivnosti so izvedljivi glede na stroškovne, organizacijske, kadrovske, tehnološke in časovne določljivke.
3. Izbrani projekti niso v nasprotju s temeljnimi vrednotami organizacije in prispevajo k uveljavljanju poslanstva in uresničevanju vizije in strateških ciljev organizacije.

Pri snovanju akcijskega načrta moramo vsak projekt in aktivnost časovno in stroškovno opredeliti ter določiti nosilca izvedbe posameznega projekta ali aktivnosti. Opredelitev posameznih projektov in aktivnosti znotraj akcijskega načrta naredimo tako, da vsakemu izbranemu projektu in aktivnosti opredelimo (Slika 12):

- **časovno obdobje**, v katerem bo projekt oziroma aktivnost uveljavljena,
- okvirno **višino finančnih sredstev**, potrebno za uveljavitev projekta oziroma aktivnosti in
- **nosilca** odgovornega za izvedbo projekta oziroma aktivnosti.

**Slika 12: Akcijski načrt za področje vrhunškega športa.**

Strateški ukrep	Projekt/aktivnost	Rok za izvedbo	Predvidena višina finančnih sredstev po letih	Nosilci dejavnosti
Povečanje konkurenčnosti programov vrhunškega športa	Sofinanciranje izpeljave programov vrhunskih športnikov	2011-2020	2011: 7 mio € 2012-2020: letna rast za 5 %	MŠŠ šport 50 % FŠO 30 % Lokalne skupnosti 20 %
	Dodatek k plači za vrhunske trenerje	2011-2020	2011: 50.000 € 2012-2020: letna rast za 5 %	MŠŠ šport 70 % Lokalne skupnosti 30 %
	Sofinanciranje sklada za vrhunske športnike	2011-2020	2011: 200.000 € 2012-2020: letna rast za 2 %	MŠŠ šport 50 % FŠO 50 %
	Sofinanciranje nagrad športnikom in trenerjem za dosežene vrhunske športne dosežke na OI, SP, EP in skupnih uvrstitvah v svetovnem pokalu v olimpijskih športih	2011-2020	2011: 500.000 € 2012-2020: letna rast za 2 %	MŠŠ šport 60 % FŠO 20 % Lokalne skupnosti 20 %
	Sofinanciranje nagrad športnim ekipam za dosežene vrhunske športne dosežke na evropskih klubskih tekmovanjih v olimpijskih športih	2011-2020	2011: 100.000 € 2012-2020: letna rast za 2 %	Lokalne skupnosti 80 % MŠŠ šport 20 %
	Opredelitev pogojev in meril za ustanovitev in financiranje uporabe olimpijskih, nacionalnih, pokrajinskih in občinskih športnih centrov in njihovo ustanovitev	2011		OKS
	Sofinanciranje delovanja olimpijsko-univerzitetnega športnega centra za trening vrhunskih športnikov študentov v Ljubljani	2011-2014	2012-2020: 100.000 € letno	MVZT 25 % MŠŠ šport 25 % FŠO 25 % MOL 25 %

Vir: Jurak, Kolar, Kovač, Bednarik, Štrumbelj &amp; Kolenc 2010, str. 148–150.

Smotrnost izbire posameznega projekta ali aktivnosti vključenih v akcijski načrt preverjamo na način, da preverimo njeno povezanost s temeljnimi strateškimi cilji, ki jih je športna organizacija postavila za določeno strateško obdobje. Povezanost preverjamo z ugotavljanjem možnosti posrednega ali neposrednega uresničevanja posameznega strateškega cilja v primeru učinkovite uveljavitve projekta ali aktivnosti v akcijskem načrtu. Ker si športna organizacija lahko postavi več strateških ciljev obstaja možnost, da z učinki, ki bodo nastali z uveljavitvijo posameznega strateškega projekta ali aktivnosti uresničujemo enega ali več ciljev oziroma, da z učinki projekta posamezne cilje uresničujemo posredno ali neposredno. Projektov ali aktivnosti, ki ne uresničujejo nobenega izbranega strateškega cilja, vsaj neposredno ni smotrno vključevati v akcijski načrt, ker ne vplivajo na uspešnost strategije športne organizacije.

Tako pripravljen akcijski načrt programa strateških projektov in aktivnosti nam omogoča pripravo načrta stroškov oziroma finančno ovrednotenje razvite strategije športne organizacije in tudi pregled, katere strateške usmeritve bodo v prihajajočem obdobju najbolj stroškovno obremenjene. Stroškovni načrt strategije nam omogoča tudi vpogled v to, kako se bodo stroški za izvajanje strategije gibal v posameznem letu znotraj strateškega obdobja, kar pa nam omogoča lažjo in bolj natančno pripravo temeljnih izvedbenih aktov športne organizacije, ki jih imenujemo **letni delovni načrti**. Za vsak projekt in aktivnost, opredeljeno v akcijskem načrtu programa projektov in aktivnosti, je treba pred začetkom uveljavljanja še pripraviti (izdelati), projektni načrt ali zagonski elaborat projekta<sup>6</sup>, ki opredeljuje način uveljavitve posameznega projekta in aktivnosti.

## 5 Kontrola in ocenjevanje uresničevanja strategije športne organizacije

**Kontrola učinkovitosti** pri uveljavljanju strateških projektov in aktivnosti poteka preko ustreznih projektnih poročil, za pripravo katerih so odgovorni managerji projektov. Pri kontroli projektov se ukvarjamo predvsem s kontrolo **učinkovitosti** uveljavljanja teh, pri čemer spremljamo in kontroliramo predvsem **stroške, čas in kakovost** uveljavljanja strateških projektov in aktivnosti. Preko uveljavljanja projektov in aktivnosti, vključenih v akcijski načrt programa strateških projektov, se

---

<sup>6</sup>Proces priprave načrta projekta je natančno opredeljen v knjigi »Management (športnih) prireditev« (Kolar & Zaletel, 2013, str. 84–98).

izvaja strategija športne organizacije, uresničuje njena vizija in strateški cilji ter uveljavlja poslanstvo športne organizacije.

Temeljni dokumenti, ki omogočajo **kontrolno** uresničevanja strategije, so **letna delovna in finančna poročila športne organizacije**, v katerih mora biti posebno poglavje povezano prav z uresničevanjem strateških ciljev, ukrepov in projektov (Kolar & Jurak, 2014). Ta morajo povzemati najpomembnejše poudarke iz poročil o izvajanju strateških projektov in celostno prikazovati, kako uspešna je bila športna organizacija v posameznem letu, pri uresničevanju strateškega načrta tako z vidika terminskih okvirov kakor tudi z vidika stroškov in predvidenih in pričakovanih učinkov strateškega načrta na rast in razvoj športne organizacije. Za **ocenjevanje uspešnosti izvajanja strategije** uporabljamo primerjavo med doseženim dejanskim stanjem kazalnika, ki smo ga izbrali za merjenje uresničevanje posameznega strateškega cilja (glej poglavje 3.3), in njegovo začetno vrednostjo ter želeno vrednostjo posameznega kazalnika ob zaključku strateškega obdobja. Tako ugotovimo, za koliko smo pri posameznem kazalniku napredovali in kakšna je trenutno strateška vrzel do popolne uresničitve posameznega strateškega cilja.

## Literatura

- Camy, J. & Robinson, L. (2007). *Managing Olympic Sport Organizations* (slovenski prevod). USA: Human Kinetics.
- Čater, T. (2011). *Prosojnice pri predmetu »Strateški management športnih organizacij«*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Daft, R. L. (2004). *Organization Theory and Design. (8th Edition)*. Vanderbilt University. Thomson South-Western.
- Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Elko, K. (1997). The Ultimate Secrets of Goal Setting. *Tehniqe*. Najdeno 10. januarja 2012 na spletnem naslovu <http://usagym.org/pages/home/publications/technique/1997/9/goal.pdf>
- Hauc, A. (2002). *Projektni management*. Ljubljana: GV Založba.
- Hauc, A. (2006). Projekti v proizvodnji. *Projektna mreža Slovenije, revija za projektni management, IX(1)*, 5–13.
- Hauc, A. (2007). *Projektni management*. Ljubljana: GV Založba.
- Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (1997). *Essentials of strategic management*. New York: Addison-Wesley.
- Jurak, G., Kolar, E., Kovač, M., Bednarik, J., Štrumbelj, B. & Kolenc, M. (2010). Predlog Nacionalnega programa športa v Republiki Sloveniji 2011 – 2020. *Šport, 58(1-2)*, str. 135-172.
- Kolar, E. (2007). *Strategija razvoja kulture, športa in turizma v občini Vrhnika*. Vrhnika: Zavod Ivana Cankarja za kulturo, šport in turizem Vrhnika.
- Kolar, E. (2010). *Model managementa velikih športnih tekmovanj* (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kolar, E. (2012a). *Razvijanje strategije Gimnastične zveze Slovenije* (Magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kolar, E. (2012b); *»Pot do cilja« - Strategija Gimnastične zveze Slovenije za obdobje 2011 - 2020*. Ljubljana: Gimnastična zveza Slovenije

- Kolar, E. & Zaletel, Z. (2013). *Management (športnih) prireditev*. Ljubljana: Agencija poti.
- Kolar, E. & Jurak, G. (2014). *Strateški management športnih organizacij*. Koper: Znanstveno-raziskovalno središče, Univerzitetna založba Annales.
- Kovač, J. (2007). Uvod v preučevanje razvoja projektnega managementa v našem okolju. *Projektna mreža Slovenije – revija za projektni management*, X(3), 11–16.
- Lebič, T., & Sotlar, V. (2006). Projektni portfeljni management s poudarkom na izbiranju projektov nevladnih neprofitnih organizacij. *Projektna mreža Slovenije*, IX(3), 21–29.
- Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije (Splošna teorija organizacije združb)*. Maribor: Založba obzorja.
- Malachič, J. (2003). *Demografija. Teorija, analiza, metode, modeli*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Masterman, G. (2004). *Strategic Sports Event Management. An International Approach*. Oxford, GB: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Mulej, M. & soavtorji (1992). Teorije sistemov. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Mulej, R. (2011). Blišč in beda vizij in poslanstev. *Manager* št. 3, str. 42–50.
- Paradiž, M. (2004). *Od ideje do prve mesečne realizacije* (gradivo namenjeno študentom igralniške smeri na Turistiki pri predmetu Poslovanje in organizacija posebnih iger na srečo). Koper: Visoka šola za turizem.
- Pučko, D. (1999). *Strateški management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pučko, D. (2002). Strateško planiranje. V S. Možina (ur.), *Management – nova znanja za uspeh* (str. 270–313). Radovljica: Didakta.
- Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pučko, D. (2008). *Strateški management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pučko, D. & soavtorji (2005). *Planiranje v neprofitnem javnem sektorju*. Nova Gorica: Založba EDUCO, Melior d.o.o.
- Richman, L. (2002). *Project management step-by-step*. New York: AMACOM – American Management Association.
- Rozman, R. (2000). *Sedanje organizacijske strukture podjetij*. 6. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož, 152–165.
- Rozman, R. (2008). Namen in cilj projekta. *Projektna mreža Slovenije, revija za projektni management*, XI(2), 4–9.
- Rozman, R. & Stare, A. (2008). *Projektni management ali ravnateljstvo projektov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Slack, T. (1997). *Understanding Sport Organizations. The Application of Organization Theory*. Champaign: Human Kinetics.
- Sedovnik, M. (2006). Model izvajanja strategij s projekti. *Projektna mreža Slovenije, revija za projektni management* IX(2), 12–18.
- Šturm, J., & Strojnik, V. (1994). *Uvod v antropološko kineziologijo*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Šuler, J. (2010). Proces izbora projektov v projektni portfelj in njegovo upravljanje kot način doseganja strateških ciljev. *Projektna mreža Slovenije, revija za projektni management* XII(2), 4–10.
- Tekavčič, M. (2002). Merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja. V Možina, S. (ur.) *Management – nova znanja za uspeh*, str. 664–692. Didakta: Radovljica.
- Thibault, L., Slack, T., & Hinings, B. (1993). A Framework for the Analysis of Strategy in Nonprofit Sport Organizations. *Journal of Sport Management*, 7(1), 25–43.
- Williams, K. (2009). *Strategic Management*. London: Dorling Kindersley Limited.
- Zaletel, Z. (2011). *Učinki velikih športnih tekmovanj v Republiki Sloveniji* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Žnidaršič Kranjc, A. (1996). *Ekonomika in upravljanje neprofitnih organizacij*. Postojna: DEJ, d. o. o.