

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**RAZVIJANJE STRATEGIJE ATLETSKE ZVEZE SLOVENIJE S  
POUDARKOM NA ZMANJŠANJU OSIPA ATLETOV**

Ljubljana, september 2019

LEA ŽELEZNIK

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Lea Železnik, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Razvijanje strategije Atletske zveze Slovenije s poudarkom na zmanjšanju osipa atletov, pripravljena v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Tomažem Čatrom

### IZJAVLJAM

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

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

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 OPREDELITEV IN PROCES STRATEŠKEGA MANAGEMENTA V NEDOBIČKOVNIH ORGANIZACIJAH</b> .....	<b>4</b>
1.1 Značilnosti nedobičkovnih (športnih) organizacij .....	4
1.2 Opredelitev strateškega managementa .....	7
1.3 Razvijanje strategije v nedobičkovnih organizacijah .....	9
1.3.1 Organizacija procesa strateškega managementa – začetni dogovor .....	9
1.3.2 Opredelitev pooblastil javne nedobičkovne organizacije .....	10
1.3.3 Identifikacija poslanstva .....	11
1.3.4 Celovita strateška analiza .....	11
1.3.4.1 Analiza zunanjega okolja .....	11
1.3.4.2 Notranja analiza .....	13
1.3.5 Identifikacija strateških vprašanj – določitev ciljev .....	14
1.3.6 Razvijanje strategij .....	15
<b>2 SLOVENSKA ATLETIKA</b> .....	<b>15</b>
2.1 Kratak zgodovinski pregled .....	15
2.2 Predstavitev Atletske zveze Slovenije .....	17
<b>3 RAZVIJANJE STRATEGIJE AZS</b> .....	<b>18</b>
3.1 Opredelitev pooblastil javne nedobičkovne organizacije .....	18
3.2 Identifikacija poslanstva AZS .....	23
3.3 Celovita strateška analiza .....	23
3.3.1 Analiza zunanjega okolja .....	23
3.3.1.1 Analiza tendenc .....	23
3.3.1.1.1 Politično-pravno podokolje .....	23
3.3.1.1.2 Gospodarsko podokolje .....	25
3.3.1.1.3 Socio-kulturno podokolje .....	28
3.3.1.1.4 Tehnološko podokolje .....	29
3.3.1.1.5 Demografsko podokolje .....	30
3.3.1.2 Analiza uporabnikov .....	33
3.3.1.2.1 Analiza organizacijskih podstruktur športa .....	33
3.3.1.2.2 Vrhunski in kakovostni šport .....	35
3.3.1.3 Analiza konkurenčnih in partnerskih organizacij .....	37
3.3.2 Notranja analiza .....	39
3.3.2.1 Analiza dosedanje uspešnosti .....	40
3.3.2.1.1 Finančni rezultati .....	40
3.3.2.1.2 Kadrovsko področje .....	40
3.3.2.1.3 Programi .....	43
3.3.2.2 Analiza virov, s katerimi razpolaga AZS .....	45
3.3.2.2.1 Kadrovska podstruktura .....	45
3.3.2.2.2 Finančna podstruktura .....	50

3.3.2.2.3 Tehnološka podstruktura .....	52
3.3.2.3 Analiza trenutne strategije AZS .....	53
3.3.3 Celovita analiza AZS skozi SWOT analizo .....	54
<b>3.4 Identifikacija strateških vprašanj – določitev ciljev .....</b>	<b>57</b>
<b>3.5 Razvijanje strategij .....</b>	<b>58</b>
<b>SKLEP .....</b>	<b>64</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>65</b>
<b>PRILOGE .....</b>	<b>1</b>

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Splošne informacije o AZS .....	21
Tabela 2: BDP od 2011 do 2018.....	25
Tabela 3: Delež javnih sredstev v proračunih nekaterih nacionalnih panožnih športnih zvez v letu 2006.....	26
Tabela 4: Stopnja rodnosti.....	31
Tabela 5: Prirast (naravni, selitveni, skupni) za Slovenijo in posebej za občino Ljubljana 2015-2017 .....	32
Tabela 6: Pričakovana življenjska doba.....	32
Tabela 7: Starostna struktura slovenskega prebivalstva po letih (2016-2018).....	33
Tabela 8: Družine po številu otrok in skupno v letih 2011, 2015 in 2018 .....	33
Tabela 9: Zelena sprememba strukture izdatkov za letne programe športa .....	37
Tabela 10: Finančni kazalci NPŠZ .....	38
Tabela 11: Slovenski atleti, razdeljeni v kakovostne razrede (za leto 2019) .....	41
Tabela 12: Število kategoriziranih atletov (stadionska atletika) po razredih v obdobju od leta 2010 do 2019 .....	42
Tabela 13: Primerjava števila kategoriziranih športnikov po razredih med športnimi panogami (1.02.2019).....	43
Tabela 14: Članstvo v mednarodnih organih .....	46
Tabela 15: Struktura trenerskega kadra v Sloveniji za leti 2018 in 2019 .....	47
Tabela 16: Moški registrirani atleti po starostnih kategorijah v obdobju 2010-2019.....	48
Tabela 17: Ženske registrirane atletinje po starostnih kategorijah v obdobju 2010-2019 .....	48
Tabela 18: Število aktivnih sodnikov v letu 2015 .....	49
Tabela 19: SWOT analiza .....	54

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Model strateškega managementa v nedobičkovni organizaciji (po Brysonu).....	9
Slika 2: Organigram AZS.....	19
Slika 3: Rast obsega BDP.....	25

Slika 4: Zanimivost športov za sponzorje .....	28
Slika 5: Gibanje števila prebivalcev v RS od 1.1.2016 do 1.10.2018 .....	31
Slika 6: Gibanje števila organizacij, ki se ukvarjajo z dejavnostjo na področju športa v Sloveniji, med letoma 2001 in 2008.....	34

## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Osvojene medalje.....	1
Priloga 2: Slovenski stadioni .....	4

## **SEZNAM KRATIC**

AZS – Atletska zveza Slovenije  
IAAF – Mednarodno združenje atletske zveze  
EA – Evropska atletska zveza  
OKS – ZŠZ – Olimpijski komite Slovenije – Združenje športnih zvez  
MIZŠ – Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport  
FŠO – Fundacija za šport  
NPŠ – Nacionalni program športa  
EP – evropsko prvenstvo  
SP – svetovno prvenstvo  
OI – Olimpijske igre  
NPŠZ – nacionalna panožna športna zveza  
FŠ – Fakulteta za šport  
BDP – bruto domači proizvod



## UVOD

Kot navajata Kolarič in Rakar (2010, str. 15), je izbira ustrezne strategije eden od ključnih dejavnikov uspešnosti (športne) organizacije. Izbira pa je v največji meri odvisna od osrednje dejavnosti in trenutnega položaja organizacije. V širšem okolju nanjo vplivajo še mnogi dejavniki, zato je pred odločitvijo za posamezno strategijo in razvijanjem le-te potrebno podrobno analizirati tako zunanje kot tudi notranje okolje (športne) organizacije. Ker živimo v tekmovalnem in hitro spreminjajočem okolju, je pomembno, da organizacija dobro pozna svoje okolje ter da se hitro odziva na spremembe. Samo preko razvijanja najprimernejše strategije (glede na položaj) lahko organizacija doseže dolgoročnejši obstoj na trgu.

O analiziranju okolja in opredeljevanju strateškega položaja organizacije ter o razvijanju strategij obstaja veliko strokovne literature. Glede na to da Atletska zveza Slovenije (v nadaljevanju AZS) sodi med nedobičkovne organizacije, se bom skozi celotno magistrsko delo osredotočala na strateški management v nedobičkovnih organizacijah. Pristopi k oblikovanju ustrezne strategije razvoja, prilagojeni tovrstnim organizacijam, so naslednji:

- Nuttov in Backoffov,
- Martinellijev,
- Burkhartov in Reussov ter
- Brysonov pristop.

V procesu iskanja in implementacije učinkovite strategije, se je potrebno zavedati, da je vsaka organizacija unikatna. Nekatere faze strateškega managementa se sicer (bistveno) ne razlikujejo od faz v dobičkovnih (športnih) organizacijah, druge pa so povsem specifične za nedobičkovne organizacije. Posebno obravnavo zagotovo zahtevajo športna društva in športne zveze, ki v Sloveniji prevladujejo med civilnodružbenimi organizacijami.

Pri razvijanju strategije AZS, ki spada v krog slovenskih zvez športnih društev, bom sledila Brysonovemu modelu strateškega planiranja za nedobičkovne organizacije. Le-ta je v praksi nedobičkovnih organizacij potrjen kot eden izmed najbolj učinkovitih. Ključne faze modela strateškega managementa v nedobičkovnih (športnih) organizacijah so začetni dogovor, pooblastila, poslanstvo in vizija, analizi zunanjega in notranjega okolja, določanje ciljev, razvijanje in uresničevanje strategij ter strateška kontrola (Bryson, 1995). V svoji nalogi bom zajela vse korake do uresničevanja strategij, vendar se bom osredotočila na analizo in razvijanje strategij.

Analizo zunanjega okolja lahko razdelimo na tri dele, in sicer je potrebno preučiti tendence v najširšem okolju, analizirati odjemalce ter konkurenco in morebitne partnerske organizacije (Čater, Lahovnik, Pučko & Rejc Buhovac, 2011, str. 137-138). Za prvi del se uporablja t.i. PEST analiza, ki vključuje analizo političnega (P), ekonomskega (E), socio-kulturnega (S), tehnološkega (T) in naravnega okolja (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2009,

str. 143). Notranja analiza sestoji iz analize uspešnosti poslovanja, iz ocenjevanja virov, s katerimi organizacija razpolaga, in iz analize trenutne strategije (Čater, Lahovnik, Pučko & Rejc Buhovac, 2011, str. 138-140). Organizacijo nato celovito ocenimo skozi analizo njenih prednosti, slabosti, priložnosti ter nevarnosti. Prednosti in slabosti so vezane na notranje okolje, priložnosti in nevarnosti pa odražajo zunanje okolje. Ta postopek imenujemo SWOT analiza. Proces izdelave slednje analize je na primerih ponazoril Biloslavo (2006, str. 72-78). Z nazornim prikazom postopka izdelave SWOT analize je za preglednejše rezultate ocenjevanja okolja in v pomoč pri razvijanju strategij poskrbel tudi Pučko (2006, str. 130-138). V uporabi pa je še TOWS matrika (Hunger & Wheelen, 2011, str. 93), ki na podlagi ujemanja zunanjih z notranjimi dejavniki prikaže možne strateške alternative.

Opredelevanju strateških vprašanj sledi oblikovanje in razvijanje najustreznejših strategij, ki pomagajo razreševati identificirana vprašanja oziroma dosežati zastavljene strateške cilje organizacije. Proces oblikovanja strategij naj bi imel tri faze: ugotavljanje možnih alternativnih usmeritev, opredeljevanje ovir za uresničitev alternativ in izoblikovanje glavnih predlogov (planov) (Čater, Lahovnik, Pučko & Rejc Buhovac, 2011, str. 141).

Teoretični okvir, v katerem se gibljem v magistrskem delu, je na kratko opisan. Teoretične postavke apliciram na konkretno analizo športne organizacije in razvijanje strategije. V teoriji so modeli, klasifikacije, postopki jasni, aplikacija teorije v prakso pa se vedno znova izkaže za zahtevnejšo. Moj raziskovalni problem je vezan na čim boljše povezavo med teorijo in prakso ter na podlagi sistematične strateške analize AZS razviti najprimernejšo strategijo, da se bo organizacija še naprej uspešno spopadala s spremembami, pritiski ter omejitvami iz okolja.

AZS je združenje 67 društev in interesnih združenj, ki se ukvarjajo z atletiko v Republiki Sloveniji (AZS, 2016). Članstvo je prostovoljno. Je članica Mednarodnega združenja atletskih zvez (v nadaljevanju IAAF), ki ima 212 članic, in Evropske atletske zveze (v nadaljevanju EA). Mimogrede je leta 2016 osvojila 2. mesto med 51 članicami Evropske atletske zveze, in sicer po številu projektov in številu prostovoljnih ur, vloženih v atletiko na spletni platformi EA Young Leaders Community. AZS je tudi članica združenja 27 sredozemskih držav in 15 balkanskih držav. Poleg tega je še članica Olimpijskega komiteja Slovenije – Združenja športnih zvez. Sedež ima v Ljubljani. Zastopa jo predsednik – trenutno je to Roman Dobnikar. V statutu so svoje poslanstvo opredelili kot združevanje atletskih društev in organizacij z namenom aktivnega ter načrtnega razvijanja in razširjanja atletike (AZS, brez datuma e). AZS razvija atletske stroke, krepi športno kulturo ter sodeluje pri organizaciji tekmovanj na vseh področjih in ravneh. AZS čuti odgovornost tudi v okviru nujenja najoptimalnejših pogojev za vrhunške atlete. Skrbi za razvoj ter popularizacijo šolske in otroške atletike, usposablja ter spodbuja delovanje trenerjev in sodnikov ter ostalih strokovnih delavcev, skrbi za prepoznavnost atletike, sodeluje s partnerji, sponzorji in donatorji ter spodbuja delovanje v duhu poštenega tekmovanja. Ena izmed pomembnih aktivnosti AZS je borba proti doppingu. AZS želi biti ena najboljših športnih organizacij v



Sloveniji, z doseganjem vrhunskih rezultatov na svetovnem in evropskem atletskem zemljevidu.

Namen magistrskega dela je vodstvu AZS predstaviti strateške možnosti razvoja organizacije. Delo bo lahko služilo kot vodilo pri nadaljnjih odločitvah glede strateške usmeritve. Glavni namen je torej pomagati AZS oziroma vodstvu predlagati najoptimalnejšo strategijo, s katero se bo krovno združenje atletskih društev zoperstavilo osipu mladih atletov. Poleg tega želim tudi utrditi in razširiti svoje znanje na področju strateškega managementa (predvsem nedobičkovnih organizacij).

Poglavitni cilj magistrskega dela je razviti najustreznejšo strategijo za izbrano nedobičkovno organizacijo. Ta cilj bi lahko razdelili na več ožjih ciljev, ki si v nalogi sledijo v naslednjem zaporedju: analizirati zunanje (skozi PEST analizo) in notranje okolje; spoznati prednosti, slabosti, priložnosti ter nevarnosti okolja, v katerem se športna organizacija nahaja, oziroma izvesti celovito strateško oceno organizacije na podlagi SWOT analize; učinkovito uporabiti ugotovitve analiz pri določanju strateških ciljev in razvijanju strategij.

Med pisanjem magistrskega dela sledim raziskovalnemu vprašanju, katera strategija je najprimernejša za izbrano športno organizacijo, in sicer upoštevajoč značilnosti zunanjega ter notranjega okolja. Na zapisano vprašanje skušam odgovoriti z opredelitvijo strateških možnosti za AZS ter s podanim predlogom izbire najustreznejše strategije.

Metode, ki jih pri preverjanju raziskovalnega vprašanja uporabljam, so: deskripcija, kompilacija, analiza, sinteza in komparativna metoda. Teoretično ozadje obravnavanega področja orisujem s pomočjo kompilacije literature in virov ter deskripcije tistih avtorjevih misli, ki so relevantne za moje delo. Temu sledi empirični del, v katerem prevladujeta analiza podatkov in sinteza glavnih ugotovitev. Komparativna metoda je občasno uporabljena z namenom primerjave različnih podatkov – kronološka primerjava podatkov istih enot preučevanja ali primerjava podatkov različnih enot (organizacij, panog) v isti časovni točki.

V magistrskem delu so uporabljeni tako sekundarni kot tudi primarni podatki. S pridobitvijo sekundarnih podatkov zasnujem teoretični okvir, in sicer preko literature ter virov, ki so dostopni v knjižnicah (bibliografski sistem Cobiss) in na spletu (iskalnik Google, baza Semantic Scholar). Med sekundarne vire sodijo tudi podatki, ki jih iščem preko različnih drugih uradnih institucij, kot so: Statistični urad Republike Slovenije (v nadaljevanju SURS), Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj (v nadaljevanju UMAR), Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (v nadaljevanju AJPES), spletni portal GVIN, Uradni list Republike Slovenije (v nadaljevanju UL) ter še vsi ostali viri, vezani na šport nasploh in atletiko kot športno panogo. Uporabljena je tudi interna dokumentacija o izbrani športni organizaciji – statut AZS, različni pravilniki in druge obstoječe evidence. Preko strukturiranih intervjujev ključnih oseb izbranega področja (funkcionarjev AZS) se zbirajo še primarni podatki. Poslužujem se tudi opazovanja z

udeležbo, s čimer dobim vpogled v tista področja delovanja, ki niso formalno opisana, a lahko ravno tako pomembno vplivajo na delovanje organizacije in oblikovanje strategije.

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

## **1.1 Značilnosti nedobičkovnih (športnih) organizacij**

Ena od osnovnih delitev organizacij je delitev na dobičkovne (pridobitne, profitne) in nedobičkovne (Kolar & Jurak, 2014, str. 31). Poleg podjetij, katerih temeljni cilj je opredeljen z doseganjem ekonomskih rezultatov, obstajajo v družbi tudi nedobičkovne organizacije. To so organizacije, ki so oproščene plačevanja davkov in katerih primarni cilj je koristiti družbi, ne pa ustvarjanje dobička (Čater, 2018b). Glavna razlika med dobičkovnimi ter nedobičkovnimi združbami naj bi bila v porabi ustvarjenega dobička. Nedobičkovne organizacije ga prav tako lahko ustvarjajo, vendar ga smejo porabiti le za uresničevanje svojega poslanstva in za razvoj ter rast združbe. Ne smejo ga izplačevati lastnikom (z dobičkom ne morejo razpolagati prosto). Njihov glavni namen je, da trajno zagotavljajo dobrine ter storitve, ki so pogoj za uspešno delovanje družbe kot celote, ki so za širšo družbo dragocene in jih dobičkovno usmerjene organizacije ne morejo oziroma nočejo zagotavljati (Trunk Širca & Tavčar, 1998; Čater, 2018b). Večinoma gre za javne dobrine, kjer so njihovih koristi deležni tudi posamezniki, ki zanje ne plačujejo (npr. javna razsvetljava).

Cilji neprofitnih organizacij torej niso usmerjeni v ustvarjanje dobička za nekaj posameznikov (lastnikov), temveč z njimi stremijo k ustvarjanju blagostanja za vse člane organizacije (Kolar & Jurak, 2014, str. 31, 32). Poleg tega pa se zagotavlja njen obstoj in razvoj. Glede na to da cilji izpolnjujejo poslanstvo organizacije, imajo pri nedobičkovnih organizacijah lahko neko širšo družbeno vlogo in socialno dimenzijo. Za nedobičkovne organizacije je značilno, da delujejo v interesu širše javnosti ter ne v interesu ekonomskih ali političnih skupin (Kolar & Jurak, 2014, str. 33). Zanje je še značilno, da ljudje znotraj tovrstnih združb zadovoljujejo svoje zasebne potrebe in interese. V nedobičkovne organizacije vstopajo predvsem zato, ker na tak način lažje uveljavijo svoje potrebe v interesno sorodnem okolju.

Naslednja velika razlika med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami izhaja iz pojma lastništva. Za nedobičkovno organizacijo gre, če so delovna sredstva in predmeti dela v državni, družbeni ali skupinski lasti (Kolar & Jurak, 2014, str. 32). Odločanje pa je v nedobičkovnih organizacijah prepuščeno voljenim, neprofesionalnim posameznikom, ki so združeni v odločitvene organe združbe (izvršni odbor, skupščina, upravni odbor...).

Ker za neprofitne organizacije ne velja konvencionalno merilo uspešnosti (kapital, dobiček), tehtanje uspešnosti zgolj na podlagi ekonomskega prispevka k družbi ni ustrezno (Čater, 2018b). Te organizacije so oblikovane z namenom poslovanja v razmerah, v katerih dobičkovne ne bi preživele, zato se uspešnost nedobičkovnih organizacij ocenjuje po tem, koliko storitev ponudijo in na kakšen način ter koliko prispevajo k javni blagajni. Uspešnost delovanja in kakovosti ter količine storitev (programi, vadbene skupine, treningi) merijo prek učinkov svojega delovanja, kot so izboljšanje javnega zdravja, večje število športno aktivnih itd. (Kolar & Jurak, 2014, str. 32, 33).

Pomembna posebnost nedobičkovnih organizacij pa je tudi zelo raznolika struktura udeležencev (članov, sodelavcev). Največkrat najdemo honorarno plačane (pogodbene) sodelavce, profesionalno zaposlene kadre in prostovoljce (volonterje). Ta pestrost kadrovske strukture zahteva od managerjev različno ravnanje s posameznimi skupinami udeležencev, saj so njihovi interesi za sodelovanje v dejavnosti povsem različni, poleg tega pa za svoje delo pričakujejo zelo različne nagrade.

Nedobičkovne organizacije so se v Sloveniji začele množično pojavljati po letu 1991, ko so na vseh ravneh delovanja in ustvarjanja prišla v veljavo demokratična načela (Hofman, 2018). Od takrat jih urejajo številni zakoni ter akti. Dandanes se celotni nedobičkovni sektor povečuje (Čater, 2018b). Vedno večja je vrzel med razpoložljivimi viri in družbenimi potrebami, zato narašča pomen zagotavljanja finančnih virov.

Financiranje nedobičkovnih organizacij iz javnih virov predstavlja le del finančnih sredstev, ki jih porabijo za kritje stroškov svojega delovanja in pri izpolnjevanju poslanstva (Kolar & Jurak, 2014, str. 63). Drugi del te organizacije zberejo iz dobrodelnih virov (donacije) ter z lastno dejavnostjo (sponzorstvo, prodaja poslovnih prvin). Njihovi prihodki niso le plačila kupcev, temveč tudi sponzorska, javna sredstva itd. To jim omogoča, da so vsaj do neke mere finančno neodvisni, poleg tega pa jim je na tak način omogočena večja kakovost zadovoljevanja potreb in želja udeležencev. Pri razdeljevanju dobička so nedobičkovne organizacije omejene. Manager mora sredstva, ki jih v organizaciji prigospodarijo, nenehno investirati v vsebino in nadaljnji obseg njihove dejavnosti (Čater, 2018b).

Poznamo različne tipe združb: zasebni in javni sektor ter društvene (prostovoljske) organizacije (Kolar & Jurak, 2014). Zasebni sektor je prvenstveno opredeljen s tekmovanjem (konkurenco) na trgu, za javnega pa je značilno, da je relativno imun na konkurenčnost (kot je razumljena za področje zasebnega trga). Za javne organizacije je v večji meri značilno tekmovanje za javne vire, poleg tega pa so bolj usmerjene v uresničevanje javnih državnih in lokalnih politik. Med javnimi športnimi organizacijami so najpomembnejši javni zavodi za šport. Za društvene združbe, kot so na primeru športa športni klubi, društva ter zveze športnih društev, pa je značilno, da so nekje v sredini med zasebnimi in javnimi organizacijami. Le-te so ustanovljene skladno z Zakonom o društvih (ZDru-1-UPB2), Ur. l. RS, št. 64/2011, ki velja od 12.8.2011.

Društvo je samostojno, prostovoljno, nepridobitno združenje fizičnih oseb, ki je ustanovljeno zavoljo uresničevanja skupnih interesov. Gre za osebo civilnega prava, saj mora biti vpisan v evidenco pri Ministrstvu za notranje zadeve (Čater, 2018b). Društvo si samo določi namen in cilje, odločitve o osnovni dejavnosti oziroma temeljnih nalogah, načinu delovanja ter upravljanju pa posredno ali neposredno sprejmejo člani društva. Članstvo v društvih je prostovoljno (Kolar & Jurak, 2014, str. 34). Delovanje nedobičkovnih športnih organizacij mora biti usklajeno z njihovim najvišjim organizacijskim aktom (statut, pravila) in z drugimi pravilniki, ki urejajo posamezna področja delovanja. Poleg tega morajo tovrstne športne združbe slediti oziroma se podrežati Zakonu o športu (ZŠpo-1), Ur. l. RS, št. 29/2017, ki velja od 23.6.2017, ter Nacionalnemu programu športa v Republiki Sloveniji (2014-2023; v nadaljevanju NPŠ).

V drugi polovici 20. stoletja nas je razvoj športa v smeri neprestanega izboljševanja rezultatov in naraščanja mreže ljudi, ki športniku lahko omogoči uspeh, pripeljal do procesa profesionalizacije tako športne stroke kot tudi upravljalno-ravnalnih oziroma managerskih funkcij v športu (Kolar & Jurak, 2014, str. 35-37). Temu procesu so sledile tudi slovenske nedobičkovne športne organizacije, in sicer predvsem nacionalne panožne športne zveze (v nadaljevanju NPŠZ). V organizacijah sedaj še vedno delujejo prostovoljci, imamo pa tudi že kar nekaj profesionalnih kadrov. Tovrstne športne združbe sta Heikkala in Kolski (1998, v Kolar & Jurak, 2014, str. 35) poimenovala organizacije mešanih načel. Razsežnosti profesionalizacije so privedle do sprememb v delovanju nekdanjih prostovoljnih organizacij, ki so se dodatno usmerile k ustvarjanju mednarodno priznanih vrhunskih športnikov in k ustvarjanju poslovnih prvin (proizvodov, storitev), s katerimi lahko na trgu ustvarjajo dodatna sredstva za svojo nadaljnjo rast ter razvoj.

Profesionalizacija je sicer poskrbela za korenite spremembe v delovanju nedobičkovnih športnih organizacij, vendar le-te niso spremenile svoje osnovne nepridobitne naravnosti. Nekaj pomembnih značilnosti (in obenem razlik v primerjavi s profitnimi) neprofitnih športnih organizacij pri izvajanju upravljalno-managerskega procesa (Kolar & Jurak, 2014, str. 37):

- finančna sredstva pridobivajo iz velikega števila različnih virov, kot so dobrodelni prispevki (donatorstvo), sredstva iz državnega in lokalnih proračunov, sredstva fundacij, s prodajo storitev (izobraževanje, športna tekmovanja) in proizvodov (sponzorstvo: prodaja vrhunškega športnika, športne opreme, publikacij itn.) ter od investicijskih prihodkov;
- poteka unikatni upravljalno-ravnalni proces, ki ga vodi odbor voljenih prostovoljcev, in v katerem so razmerja med upravljalci (odborom) in profesionalnim osebjem (managementom) zelo občutljiva;
- od nedobičkovnih športnih organizacij se pričakuje, da medsebojno sodelujejo in preprečijo nezdravo konkurenco ter podvajanje na trgu, da so zmožne razviti zapletena razmerja z upravljalci in managementom podjetij (sponzorstvo), s partnerji (inštituti,

fakultete), z uporabniki (člani in drugi), s predstavniki ljudstva (poslanci državnega zbora, svetniki mestnih in občinskih svetov), z donatorji, zaupniki ter uslužbenci državnih in lokalnih oblasti.

## 1.2 Opredelitev strateškega managementa

Beseda strategija naj bi se najprej pojavila v vojaškem izrazoslovju (Kolar & Jurak, 2014, str. 60). V grščini naj bi pomenila generalovo umetnost. Z vojaškega se je ta pojem razširil na področje poslovnih ved, a še danes ni znan točen oziroma ni določen enoten pomen tega. Pučko (2002, str. 284) opredeljuje strategijo kot vsako možno poslovno usmeritev organizacije, ki bi v primeru uresničenja združbi omogočila doseganje lastnih strateških ciljev. Strategijo organizacije lahko definiramo tudi kot način uresničevanja ciljev, smotrov, poslanstva, politike in vanjo vgrajenih interesov udeležencev organizacije (Hofman, 2018). Gre torej za enega izmed temeljnih dejavnikov razvoja v združbi. Strategija na nek način maksimizira konkurenčne prednosti ter minimizira slabe lastnosti organizacije. Potrebna je za uspešno poslovanje.

Brus Kregarjeva, Vukovič in Završnik (2011, v Hofman, 2018) navajajo tri ključne vloge strategij in strateškega managementa v organizacijah:

- strategija je pomoč pri odločanju – organizacijam z spoznavanjem okolja in analizami dviguje raven znanja ter olajša odločanje;
- strategija je cilj prihodnosti – organizacije imajo v svojem poslanstvu zapisano željeno smer razvoja, ki se uresniči le, če je prisotna visoka (notranja) motivacija zaposlenih;
- strategija povezuje zaposlene – ko je strategija napisana, je izredno pomembno, da se s strateškimi cilji seznanijo vse udeležence in da jih vzamejo za svoje ter pričnejo uresničevati.

Strateški management je orodje, s pomočjo katerega organizacije naredijo prvi korak pri razvoju in uveljavljanju strateških sprememb. Veščine strateškega managementa so uporabne za vse, ki načrtujejo in usmerjajo združbe, ne glede na velikost in obseg poslovanja ter sektor delovanja (zasebni, javni, prostovoljski) (Williams, 2009). Čater, Lahovnik, Pučko in Rejc Buhovac (2011) navajajo, da je strateški management celota dolgoročnih managerskih odločitev in akcij, ki so za organizacijo vitalnega, celovitega ter stalnega pomena. Primarno strategije pripomorejo k izbiri pravih aktivnosti in sprejemanju pravih odločitev (izbor potencialno uspešnih strategij), sekundarnega pomena pa je izvajanje teh dejavnosti na pravi način (učinkovito izvajanje strategij) (Čater, Lahovnik, Pučko & Rejc Buhovac, 2011). Temeljni namen strategij je zagotavljanje trajne konkurenčnosti in nadpovprečne uspešnosti organizacij.

Uporaba strateškega managementa pri načrtovanju je nujna tudi za nedobičkovne organizacije, saj ponuja sistematične in racionalne strateške odločitve ter natančno razvite

strategije, ki temeljijo na podrobni strateški analizi. Ker vseh finančnih sredstev nepridobitne organizacije ne črpajo iz javnih virov, je pomembna tudi njihova tržna usmerjenost (Kolar & Jurak, 2014). Srečujejo se na trgu in medsebojno tekmujejo – ne le za finančna sredstva, temveč tudi za pozornost ter čim večjo podporo javnosti. Za tovrstne organizacije je torej značilno, da sta njihov obstoj in razvoj v veliki meri odvisna od sprememb v ožjem in širšem okolju ter od omejitev na strani razpoložljivih virov, katere je potrebno upoštevati in se jim prilagajati (Čater, 2018b).

Nedobičkovne organizacije potrebujejo formalni proces (strateški management) tudi iz naslednjih razlogov:

- bogati komunikacijo,
- pri grajenju notranjega soglasja ima socialno vlogo (odločitvam daje večjo legitimnost),
- v odnosu športna organizacija-okolje ima politično vlogo,
- simbolni razlogi (npr. občudovanje zaradi strokovnosti).

Pučko (2003, str. 344) opredeljuje proces strateškega managementa v nedobičkovnih organizacijah kot proces strateškega načrtovanja in uresničevanja načrtovanega. Strateško planiranje predstavlja jasen strateški okvir delovanja nedobičkovne organizacije, pri uresničevanju strategij in strateški kontroli pa mislimo na zagotavljanje realizacije strateškega okvirja (Čater, 2018b).

Ključni problem strateškega managementa je po Rozmanu (2000, str. 8,9) prenos načrtovanega v prakso oziroma proces uresničevanja načrtovanega. Načrti se velikokrat ne izvajajo, zato nikomur ne koristijo. Težavo mnogi avtorji vidijo v tem, da postavljenim strategijam v neki organizaciji ne more neposredno slediti izvajanje strategij, saj je treba delo najprej razdeliti, ga dodeliti posameznikom, z njimi komunicirati itn. Pomembno se je torej zavedati, da strategij ne izvaja združba, ampak njeni člani, med katerimi morajo biti (z vidika smotrnosti izvedbe) vzpostavljena ustrezna razmerja (Kolar & Jurak, 2014, str. 64). Ta del procesa strateškega managementa se imenuje načrtovanje organizacije.

Kljub temu da je osnova strateškega managementa podobna v dobičkovnih in nedobičkovnih organizacijah, veljajo za slednje nekatere posebnosti:

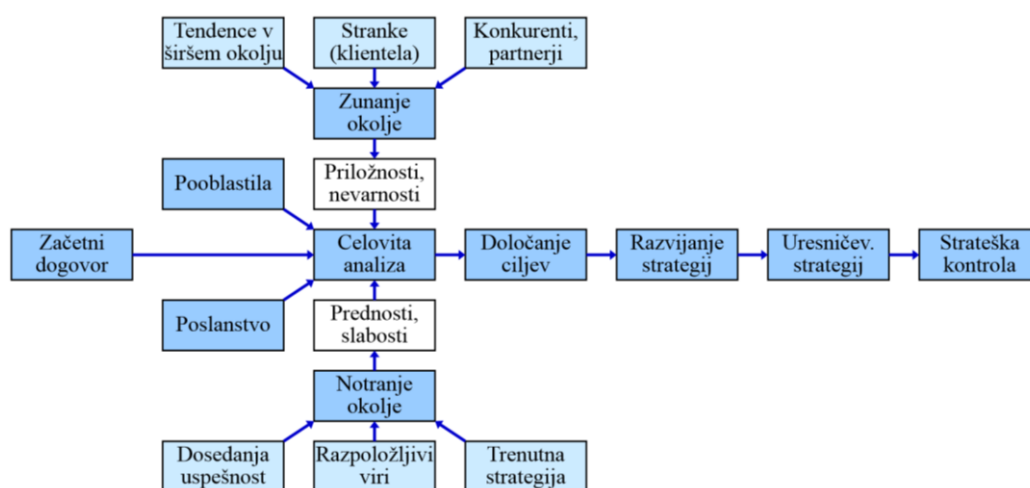
- delovanje nedobičkovne organizacije (npr. športne) ima lahko zelo širok vpliv, ker je po navadi veliko število udeležencev;
- poudarjen je proces skupinskega odločanja;
- t.i. sindrom »shopping list« (slabost) – v plan so postavljene želje nekaterih posameznikov ali skupin samo zato, da bi se zagotovilo širše soglasje pri odločanju.

### 1.3 Razvijanje strategije v nedobičkovnih organizacijah

Ugotovili smo, da tudi nedobičkovne organizacije potrebujejo strateški management in morajo razvijati strategije. Ker ne obstaja model, ki bi bil idealen za vse organizacije, mora vsaka razviti svojega oziroma ga prilagoditi lastnim posebnostim in ciljem (Hofman, 2018). Poleg tega ga mora sproti spreminjati in dopolnjevati.

V praksi nedobičkovnih organizacij je kot eden izmed najbolj učinkovitih priznan model strateškega managementa, prirejen po Brysonu, po katerem smo tudi mi pripravili strategijo Atletske zveze Slovenije (slika 1).

Slika 1: Model strateškega managementa v nedobičkovni organizaciji (po Brysonu)



Vir: Čater (2018b).

Avtor je model razvil posebej za nedobičkovne organizacije, kar je njegova velika prednost. V angleščini se imenuje Strategy Change Cycle (ciklus strategije sprememb) (Bryson, 1995, str. 16). V praksi nedobičkovnih združb je zelo pogosto v uporabi kot model procesa strateškega načrtovanja. Ta pristop za oblikovanje strategij razvoja nedobičkovnih organizacij je zelo sistematičen. Sestavlja ga 10 korakov, ki vodstvu nudijo zares pregledno in celostno spremljanje delovanja ter uspešno vodenje organizacije. V nadaljevanju bodo našteje in opisane posamezne faze razvijanja strategije, in sicer v vrstem redu kot si morajo slediti v praksi.

#### 1.3.1 Organizacija procesa strateškega managementa – začetni dogovor

Direktor organizacije mora, da proces strateškega managementa lahko steče, sprejeti odločitev oziroma dogovor, ki vključuje odgovore na naslednja vprašanja (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2009):

- kaj bo namen procesa,
- kakšne bodo faze v okviru procesa,
- kakšne bodo oblike posameznih analiz, planov, poročil itd.,
- kakšni bodo roki za pripravo oziroma dokončanje analiz, dokumentov, poročil o uresničevanju itd.,
- kdo bo nosilec aktivnosti in
- kdo vse bo sodeloval pri strateškem načrtovanju.

Začetni dogovor služi organiziranju predvsem strateškega načrtovanja. Pri tem dogovoru sodeluje(jo) ustanovitelj (država, občina, skupina ljudi) in/ali organ, ki ga imenuje ter pooblasti ustanovitelj (predsednik, direktor, upravni odbor). Po Čatru (2018b) je zaželen čim širši konsenz.

Začetni dogovor je treba razumeti kot odobritev, soglasje ali zaupnico predlaganemu procesu strateškega načrtovanja in njegovim avtorjem (Jurca, 2009). Če ima organizacija zapleteno okolje, je uvodni sporazum pomemben uspeh, kajti morebitni različni interesi ter pričakovanja se uskladijo, kar odpira možnosti za naslednje korake pri procesu strateškega načrtovanja.

### 1.3.2 Opredelitev pooblastil javne nedobičkovne organizacije

Namen te faze znotraj procesa strateškega managementa je prepoznati in razjasniti formalna ter neformalna pooblastila, ki jih zunanji dejavniki, kot so ministrstvo, mestna vlada, zakonodaja, športne zveze, sponzorji, davčna uprava, občine idr., dajejo organizaciji (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2009; Jurca, 2009). Predstavljajo zahteve, omejitve, pričakovanja, pritiske vseh vrst. Formalna pooblastila so opredeljena s predpisi, pogodbami, pravilniki itd., neformalna pa so političnega izvora v najširšem pomenu. Ta pooblastila združbe so najpogosteje regulirana v predpisih, statutih, pravilnikih, odločitvah zunanjih organov itn. Če organizacija ne identificira svojih pooblastil, ne bo vedela, kakšna je njena avtonomija pri razvojnem odločanju, poleg tega pa se ne bo obnašala v skladu s pooblastili.

Ta korak pri strateškem managementu se deli na štiri naloge (Jurca, 2009):

- opredeliti formalna in neformalna pooblastila organizacije, nosilca aktivnosti ter širino pooblastil;
- interpretirati, kaj je rezultat pooblastil;
- razjasniti, kaj v zvezi z opredeljevanjem pooblastil je prepovedano;
- ugotoviti, kaj s pooblastili ni izključeno (grobe omejitve prostega območja delovanja).



### 1.3.3 Identifikacija poslanstva

Poslanstvo je namen organizacije oziroma razlog za njen obstoj. Odgovarja na vprašnji »Kdo smo?« in »Kaj počnemo?« (Čater, 2018a). Vključuje malo ali nič elementov poslovne domišljije (za razliko od vizije). Poslanstvo je potrebno opredeliti, ko je organizacija vsaj zadovoljivo uspešna. Zaposlenim sporoča, kaj se od njih pričakuje (notranji namen), zunanjemu okolju pa sporoča podobo združbe (zunanji namen). Doseganje namena je povezano z realizacijo določenih koristi oziroma dodane vrednosti za: ustanovitelje (lastnike), druge udeležence, uporabnike (kupce), člane združbe, okolje, v katerem delujejo, itn. (Kolar & Jurak, 2014, str. 83). Poslanstvo navadno skupaj izoblikujeta organ, ki ima funkcijo upravljanja, ter najvišji management nedobičkovne organizacije, in se nanaša na osnovno poslovno področje organizacije ter osnovni smisel (filozofijo) obstoja združbe. Poslanstvo predstavlja podlago za urejanje odnosov z uporabniki in drugimi udeleženci ter je sestavni del kulture organizacije – njenih vrednot, ciljev.

### 1.3.4 Celovita strateška analiza

Strateška analiza je po Kolarju in Juraku (2014, str. 85) metodično spoznavanje kateregakoli predmeta organizacije ter njenega okolja, da bi se o njem lažje odločali in povečali možnosti za doseganje njegovih ciljev – ciljev združbe. Celovita strateška analiza obsega:

- analizo okolja (širšega in ožjega) ter
- analizo organizacije (analiza poslovanja, analiza virov, sposobnosti in znanja).

Analiza je najpomembnejši segment nastajanja strateškega načrta. Le poglobljena omogoča organizaciji zaznavanje tistih prednosti in slabosti (notranje okolje) ter priložnosti in nevarnosti (zunanje okolje), ki predstavljajo osnovo za postavljanje dosegljivih, realnih ciljev (Kolar & Jurak, 2014). Za celovito strateško analizo je razvitih več metod, in sicer SWOT (ki bo uporabljena v nadaljevanju dela), portfeljska analiza, analiza verige vrednosti.

#### 1.3.4.1 Analiza zunanjega okolja

Zunanje okolje je v najširšem pomenu neskončno in vključuje vse, kar je zunaj organizacije (Daft, 2008). Ne glede na to definicijo pa se pri strateškem analiziranju omejimo na tiste elemente (organizacije, posameznike) iz zunanjega okolja, ki imajo potencial in lahko vplivajo na delovanje analizirane organizacije. Medorganizacijska razmerja, ki jih ima preučevana organizacija z relevantnimi elementi iz zunanjega okolja, navadno prikažemo grafično (Kolar & Jurak, 2014). Namen analize zunanjega okolja je ugotoviti priložnosti in nevarnosti, ki se bolj navezujejo na bodoče kot pa na trenutno obdobje.

Sestavine zunanje analize nedobičkovnih organizacij so (Čater, 2018b):

- analiza tendenc v širšem okolju,
- analiza strank in
- analiza konkurence ter morebitnih partnerskih organizacij.

Analizo tendenc v širšem okolju lahko naredimo s pomočjo t.i. PEST analize. Tendence v različnih podokoljih organizacije pomenijo najširše omejitve in možnosti za njeno prihodnje delovanje, zato jih je potrebno ugotavljati (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2009). Poudarek je na silah, ki se pojavljajo v družbi in lahko vplivajo na panogo ter organizacije v njej (Kolar & Jurak, 2014). Te sile imajo največkrat vpliv na dolgoročne odločitve združbe. PEST(LE) analizo sestavljajo štirje, pet ali celo šest podokolij (vsak avtor jo definira malo drugače). V našem primeru bomo zunanje okolje razdelili na štiri podokolja, in sicer politično-pravno (ang. *Political*), gospodarsko (ang. *Economic*), socio-kulturno (ang. *Social*) in tehnološko (ang. *Technological*). Kot že rečeno, analiziramo pri tej metodi vedno tista podokolja zunanjega okolja organizacije, za katera menimo, da bi lahko imela odločilen vpliv na razvoj strategij.

Pri analizi strank oziroma uporabnikov gre za raziskovanje demografskih značilnosti prebivalstva, ki so pomembni inputi v vsako strateško načrtovanje organizacije (Pučko, 2003; Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2009). Premiki v narodnostni, starostni in izobrazbeni strukturi populacije, migracijski tokovi, socialno-ekonomske značilnosti prebivalstva v prihodnosti ter še mnoge druge spremenljivke igrajo pri strateškem planiranju v nedobičkovnih združbah izredno pomembno vlogo. Še boljše je, če je poudarek na analizi tistega dela potencialnih odjemalcev, ki naj bi mu organizacija v prihodnosti služila. Analiza zahtev uporabnikov, ki so se v iskanju storitev obračali na konkurenčne združbe, je lahko za organizacijo zelo koristna, saj le-to lahko vodi v načrtovanje sprememb na način, ki bo ugajal večini uporabnikov.

Zelo relevantne informacije za strateško načrtovanje v nedobičkovnih organizacijah in za identifikacijo prihodnjih poslovnih možnosti ter nevarnosti organizacij so odgovori na naslednja vprašanja (Pučko, 2003; Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2009):

- Kaj delajo konkurenčne organizacije?;
- Kakšne razvojne namere imajo?;
- primerjava *naših* in tržnih deležev konkurence;
- Kakšne so tendence v teh deležih?;
- Kje so glavne prednosti in kje slabosti konkurenčnih organizacij?;
- Kakšne so njihove povezave z drugimi institucijami?;

Odgovori zbistrijo sliko o tem, s kakšno konkurenco se organizacija srečuje ter kaj se utegne v teh odnosih v bodoče spremeniti. Ocene so kritičnega pomena. Poleg konkurence pa je pod drobnogled potrebno vzeti tudi t.i. partnerske organizacije. Gre za mreže sodelovanja, ki jih

organizacija razvija z različnimi drugimi združbami, in zopet za tendence v teh odnosih (Pučko, 2003; Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2009). Zunanje opravljanje laboratorijskih meritev, skupen informacijski sistem, tuje storitve izobraževanja itd. predstavljajo mrežo odnosov neke športne (nedobičkovne) organizacije. Od tega, kateri od teh odnosov se bodo v prihodnosti izkazali kot priložnosti za organizacijo ter kateri kot hujše nevarnosti, je odvisno, kakšne strategije bo organizacija gradila. Na podlagi ocen bo stremela k izkoriščanju priložnosti in k upoštevanju potencialnih nevarnosti (Pučko, 2003; Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2009).

#### *1.3.4.2 Notranja analiza*

Namen notranje analize je ugotoviti priložnosti in nevarnosti, ki so v večji meri vezane na sedanost. Največkrat so notranji strateški dejavniki tisti, ki jih organizacija lahko kontrolira, na zunanje pa najpogosteje nima vpliva. Sestavine notranje analize so:

- analiza dosedanje uspešnosti,
- analiza virov, s katerimi razpolaga organizacija, ter
- analiza trenutne strategije organizacije.

Če razvrstimo tri sestavine notranje analize po poznavanju s strani same organizacije (od zelo dobro do zelo slabo) je na prvem mestu analiza virov, sledi analiza trenutne strategije, na zadnjem mestu pa je analiza dosedanje uspešnosti (Čater, 2018b). Pri ocenjevanju virov se navadno uporablja analiza po podstrukturah.

Ocenjevanje uspešnosti poslovanja nedobičkovne organizacije in tendenc v tej uspešnosti je zahtevno, ker je odgovornost za rezultate manj jasna ali pa se spreminja (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2009). V uporabi so različna merila za ocenjevanje, zato je uspešnost dela potrebno oceniti na podlagi analiz teh meril. Merila se nanašajo bodisi na inpute v poslovni proces združbe bodisi na outpute. Za zadnjih nekaj let je treba najti kazalce teh meril in jih kvantificirati ter šele nato ugotavljati tendence v uspešnosti poslovanja organizacije.

Ocenjevanje resursov, s katerimi organizacija razpolaga, lahko izvedemo v obliki profilov prednosti in slabosti (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2009). Pogosto je v uporabi razčlenitev združbe na podstrukture. V tem primeru se ocenjuje, ali obstajajo v posamezni podstrukturi prednosti in/ali slabosti ter katere so. Športno nedobičkovno organizacijo navadno razdelimo na storitveno, kadrovsko, finančno, tehnološko, raziskovalno-razvojno, organizacijsko podstrukturo. S takim ocenjevanjem podstruktur združbe ugotavljamo tudi njene strateško pomembne dejavnike poslovnega (ne)uspeha v preteklosti.

Kadrovska podstrukturo se po besedah Pučkota, Čatra in Rejc Buhovčeve (2009) ocenjuje na osnovi števila in kvalitete poslovnega, trenerskega in drugega strokovnega osebja, glede na različne strukture kadra (izobrazbeno, poklicno, starostno, spolno idr.), glede na

fluktuacijo kadra, glede na kakovost rekrutiranja, selekcije, usposabljanja in razvijanja ter napredovanja kadra. Ocenjevanje finančne podstrukture (športne) organizacije se izvaja na osnovi znanih finančnih razmerij. V teoriji poslovnih financ obstaja precej pomembnih kazalcev bonitete financiranja organizacije, ki nazorno pokažejo, kakšna je kakovost finančne podstrukture (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2009). Te kazalce se izračuna za več preteklih let, potem pa se ugotavlja tendence ter njihovo raven primerja s sorodnimi in konkurenčnimi združbami doma ter v tujini. Pri ocenjevanju raziskovalno-razvojnne podstrukture se velja opirati na število in kakovost raziskovalnih kadrov, na rezultate raziskovalnega dela za zadnjih nekaj let, na raven vlaganj v to dejavnost, na število strokovnih priznanj za uspehe itd.

Če organizacija nima jasno opredeljene dosedanje strategije, potem je nemogoče presoditi, ali je ta usmeritev dobra tudi za v prihodnje (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2009). To je glavni razlog, da se je potrebno v tej fazi notranje analize ukvarjati z vprašanjem, kakšno strategijo je združba doslej uresničevala.

#### 1.3.5 Identifikacija strateških vprašanj – določitev ciljev

S strateškimi vprašanji, ki temeljijo na vseh predhodnih fazah modela strateškega managementa, se mora organizacija spoprijeti odločno, če hoče preživeti in se razvijati (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2009). Identifikacija ciljev je nujna, da se organizacija lahko izogne nevarnostim ter izkoristi pomembne strateške priložnosti. Opredeljevanje strateških vprašanj vključuje reševanje konfliktov. Do odločitve o ciljih prihajajo organizacije samo z razpravo, argumentiranjem, pritiski, manipulacijo itd. Opredelitev naj bi imela tri sestavine oz. tri osnovna pravila. Vprašanje naj bi bilo jedrnato (po možnosti v enem odstavku). Nanašalo naj bi se na problem, ki ga organizacija lahko vsaj delno reši sama. V zvezi z vprašanjem (ciljem) je potrebno navesti vse pomembne dejavnike, ki ga delajo strateškega. Planski tim mora zapisati posledice, ki bi nastale, če organizacija ne bi razreševala posameznega strateškega vprašanja. Na tak način je pozornost zares usmerjena na pomembna vprašanja za preživetje, napredek in učinkovitost združbe.

Poznamo tri pristope k določanju ciljev, in sicer (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2009):

- **Direktni pristop**, pri katerem naj bi se strateški planerji na osnovi pooblastil, poslanstva ter rezultatov analize SWOT takoj lotili identifikacije strateških vprašanj. Ta pristop je v uporabi, kadar ni soglasja o ciljih, kadar ni opredeljene vizije organizacije, kadar ni dovolj močnega posameznika, ki bi »vsilil« cilje, in ko je okolje tako turbulentno, da se zdi postavljanje ciljev nesmiselno.
- **Pristop postavljanja ciljev in strategij**, ki se v največji meri sklada s teorijo strateškega planiranja, je lahko ploden, če obstaja dovolj dobro soglasje o ciljih, če je mogoče le-te dovolj podrobno opredeliti, da bo na njihovi osnovi mogoče identificirati ter razviti strategije organizacije, in kjer lahko ključni odločevalci drugim »vsilijo« cilje.

- **Pristop razvijanja scenarijev** se nanaša na razvijanje idealne slike organizacije v prihodnosti. Opredeliti je potrebno tudi pot združbe od sedanjega do idealnega stanja, ki ga določa postavljena vizija. Tak pristop je ustrezen, če je težko identificirati strateška vprašanja ter v kolikor je težko dobro opredeliti cilje. Pristop je smiselno uporabiti tudi takrat, ko je pričakovati večje spremembe.

### 1.3.6 Razvijanje strategij

Ta faza je namenjena oblikovanju strategij, ki bodo pomagale razrešiti identificirana strateška vprašanja oziroma doseči zastavljene cilje organizacije (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2009). Strategija je namreč vsaka možna usmeritev, ki v primeru uresničitve obeta razrešitev strateškega vprašanja. Poznamo več vrst strategij, vendar ta delitev ne predstavlja bistva razvijanja strategij. Pomembno je, da se proces oblikovanja začne **z ugotavljanjem možnih alternativnih usmeritev**. Sledi **opredeljevanje ovir** (ki so povezane z uresničevanjem posamezne alternative), na koncu pa **se izoblikujejo glavni predlogi** oziroma plani.

Razvijanje strategij se torej začne z ugotavljanjem možnih usmeritev, idej, vizij za razrešitev strateških vprašanj (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2009). Kot problem se po navadi izkaže preveliko število alternativ, ki jih je kasneje težko zreducirati na obvladljiv obseg. V fazi opredeljevanja ovir gre za direktno povezavo med strategijami in morebitnimi težavami pri njihovem uresničevanju. Osredotoča se na ovire same in ne neposredno na uresničitev alternativ. Na koncu je potrebno definirati konkretne predloge, ki lahko pomenijo bodisi neposredno navajanje strateških alternativ bodisi posredno nizanje načinov premagovanja ovir, ki ravno tako pripeljejo do uresničitve strateških ciljev. Ti predlogi so bistvo strateškega načrtovanja, čeprav dober plan povzema tudi rezultate drugih faz procesa strateškega načrtovanja v organizaciji.

## 2 SLOVENSKA ATLETIKA

### 2.1 Kratek zgodovinski pregled

Atletika je eden od najstarejših športov in se kot takšna pojavlja v Stari Grčiji. Je prvi olimpijski šport, razširjen po celem svetu. Na slovenskem smo se začeli organizirano ukvarjati z atletiko v 19. stoletju (Peternej in drugi, brez datuma). Leta 1887 so pri dolenjskem Sokolu v Novem mestu trenirali in tekmovali v atletiki, v Ljubljani (pri tedanji Iliriji) pa so bila prva atletska tekmovanja že pred prvo svetovno vojno. Razvoj atletike po Sloveniji je pripeljal do organizacije prvega Prvenstva Slovenije – 1926 v Ljubljani. To prvenstvo je začetek organizirane atletike na slovenskem.

Lahko rečemo, da je slovenska atletika dosegla vse, kar se v športu oziroma v atletiki doseči da. Tako v tekmovalnem, kot v organizacijskem smislu. Pomembne mednarodne uspehe smo začeli dosegati na sokolskih tekmovanjih pred prvo svetovno vojno in jih nadgradili z dvema neuradnima svetovnima rekordoma atletinj Fanči Bernikove v suvanju krogle in Marije Križ v metu diska (Peternelj in drugi, brez datuma). Še vrsto odličnih atletov smo imeli do druge svetovne vojne, med katerimi je izstopal Milan Stepišnik. Nov mejnik v slovenski atletiki je bil z ustanovitvijo Atletske zveze Slovenije – 12. junija leta 1948. Z dobro organizacijo in dobrim strokovnim delom so prišli izjemni rezultati. Tako je leta 1956 Stanko Lorger postal finalist Olimpijskih iger (v nadaljevanju OI) v Melbournu, leta 1958 pa osvojil srebrno medaljo na evropskem prvenstvu (v nadaljevanju EP) v Stockholmu (v teku na 110m z ovirami). V nadaljevanju je uspehe izjemne generacije kronala Draga Stamejčič, in sicer s svetovnim rekordom v teku na 80m z ovirami (s časom 10,5s). Leta 1974 je Nataša Urbančič v metu kopja na EP v Rimu osvojila bronasto medaljo. Nadaljnje širjenje atletike v vse večje kraje po Sloveniji, obnove in tartanizacija stadionov je pomembo prispevalo k popularizaciji atletike, ki se je ponovno razcvetela ob koncu osemdesetih let prejšnjega stoletja. Veliko odličnih rezultatov je nanizal Borut Bilač; v skoku v daljino je na EP v Splitu leta 1990 osvojil bronasto medaljo. Z osamosvojitvijo Slovenije je bila AZS leta 1992 sprejeta v članstvo IAAF in Evropske atletske organizacije (v nadaljevanju EAA) ter soustanovila Olimpijski komite Slovenije. AZS je organizirala svet EAA leta 1994 in dvakrat kongres EAA. V letih od osamosvojitve pa do danes smo dosegli rezultate in uvrstitve na največjih tekmovanjih, o katerih smo prej lahko le sanjali.

Atletika je torej eden izmed najuspešnejših slovenskih športov. Naši atleti redno sodelujejo na velikih tekmovanjih vseh nivojev. Prvo udeležbo Slovencev (takrat seveda še ne prebivalcev samostojne države) na OI v zgodovini beležimo leta 1924 (AZS, brez datuma d). Prvo slovensko medaljo na velikih tekmovanjih je osvojil Stanko Lorger na atletskem EP leta 1958 v Stockholmu (AZS, brez datuma d). Na prvo olimpijsko medaljo smo čakali do leta 1996, ko je Brigita Bukovec v Atenah stopila na drugo stopničko in za Slovenijo osvojila srebro. V zadnjih desetletjih se slovenski atleti z vseh mednarodnih tekmovanj vračajo v domovino z izjemnimi dosežki in s številnimi medaljami. Trije slovenski atleti – Brigita Bukovec, Jolanda Čeplak Batagelj in Primož Kozmus, ki so se povzpeli prav na olimpijski podij, širijo slavo slovenskega športa po vsem svetu na najboljši možni način:

- Atlanta, 1996: Brigita Bukovec (srebro),
- Atene, 2004: Jolanda Čeplak Batagelj (bron),
- Peking, 2008: Primož Kozmus (zlato),
- London, 2012: Primož Kozmus (srebro).

Poleg štirih olimpijskih medalj so na svetovnih prvenstvih (v nadaljevanju SP) slovenski atleti po osamosvojitvi osvojili 8 medalj (4 na prostem ter 4 v dvorani), in sicer zlato: Primož Kozmus; srebro: Jolanda Čeplak, Primož Kozmus in Britta Bilač; bron pa: Gregor Cankar, Primož Kozmus, Marija Šestak ter Brigita Bukovec (AZS, brez datuma d). Na EP so se

odrezali še bolje – osvojili so 14 kolajn, od tega 4 zlate (Helena Javornik, Britta Bilač in dvakrat Jolanda Čeplak).

## 2.2 Predstavitev Atletske zveze Slovenije

AZS je združenje društev in interesnih združenj, ki se ukvarjajo z atletiko v Republiki Sloveniji (AZS, 2016, str. 1). Ima dolgoletno, bogato tradicijo, saj je bila ustanovljena že leta 1948. AZS je članica IAAF, EA in na podlagi sklepa pristojnih organov še drugih mednarodnih športnih organizacij. AZS in njeni člani morajo delovati skladno z načeli in s pravili teh organizacij. AZS je tudi članica Olimpijskega komiteja Slovenije – Združenja športnih zvez. AZS in njeni člani morajo delovati po načelih te organizacije in v skladu z njenimi pravili. Sedež ima v Ljubljani (Letališka cesta 33c, 1122 Ljubljana). Je pravna oseba, ki jo zastopa predsednik AZS. Delo organov je javno, kar pomeni, da se izdajajo pisne informacije ter da ima javnost možnost vpogleda v zapisnike organov in v finančno ter materialno poslovanje zveze. Javnost dela se zagotavlja tudi z vabili na seje organov AZS, s pošiljanjem gradiva o delu AZS ter s sporočili za javnost prek sredstev javnega obveščanja.

AZS skrbi, da imajo vrhunski atleti kar najoptimalnejše pogoje za treninge, skrbi za razvoj in popularizacijo šolske ter otroške atletike, poleg tega pa bdi nad usposabljanjem in stalnim strokovnim spopolnjevanjem atletskih trenerjev (AZS, brez datuma e). Spodbuja delovanje trenerjev, sodnikov in vseh ostalih strokovnih delavcev, skrbi za čim boljšo organizacijo atletskih tekmovanj in nenazadnje za prepoznavnost atletike ter sodelovanje z mediji. Nikakor pa ne smemo pozabiti na sodelovanje s partnerji, sponzorji in donatorji, brez katerih nemoteno delovanje zveze ne bi bilo mogoče.

AZS skrbi za svoje dobro ime in za materialno osnovo lastnega delovanja. Zagotavlja zakonito in smotrno porabo proračunskih ter drugih sredstev. V primeru izkazanih potreb lahko ustanovi fundacijo, zavod ali gospodarsko družbo za zagotavljanje finančnih in materialnih pogojev za izvedbo programov AZS. Zveza skrbi za razvoj in popularizacijo atletike, oblikuje tekmovalni sistem ter sodeluje pri organizaciji in izvajanju tekmovanj. Vsi, ki delajo v atletiki, so zavezani k skrbi za seznanjanje o škodljivosti dopinga in drog, pri čemer zagovarjajo ničelno toleranco (AZS, 2016, str. 2).

AZS vodi in izvaja programe sodelovanja z IAAF, EA in ostalimi mednarodnimi športnimi organizacijami, katerih članica je. V Republiki Sloveniji pa sodeluje s pristojnim ministrstvom, Fundacijo za šport (v nadaljevanju FŠO), Olimpijskim komitejem Slovenije – Združenjem športnih zvez (v nadaljevanju OKS – ZŠZ) in drugimi izvajalci atletskih programov in aktivnosti v Sloveniji. AZS tudi vodi in izvaja programe priprav ter nastopov državnih reprezentantov in reprezentanc, organizira atletska tekmovanja ter sodeluje pri izobraževanju, usposabljanju in strokovnem izpopolnjevanju na vseh področjih delovanja AZS. Poleg vsega naštetega še skrbi za izboljšanje položaja in pogojev dela ter uveljavljanje statusnih pravic atletov, atletskih trenerjev in vseh ostalih, ki delujejo v atletiki. Naloga

zveze je tudi izvajanje in razširjanje pozitivnih vrednot športa, kot so fairplay ter boj proti nedovoljenim sredstvom, metodam in dejanjem v športu (AZS, 2016, str. 2).

Članstvo v AZS je prostovoljno. Člani so društva, ki so registrirana kot pravne osebe, ali organizirane interesne skupine oziroma združenja, ki niso registrirana kot društva, vendar delujejo na istem principu (AZS, 2016, str. 2,3). Temeljne pravice članov AZS so: odločanje in sodelovanje pri načrtovanju ter izvajanju strateških in programskih usmeritev zveze; predlaganje kandidatov za člane organov AZS; prejemanje strokovne, organizacijske in finančne podpore (skladno s sprejetim letnim načrtom); pravica do obravnavanja njihovih predlogov in pobud s strani organov AZS. Člani morajo zvezi redno plačevati letno članarino.

### 3 RAZVIJANJE STRATEGIJE AZS

Na osnovi pregledane literature smo se odločili, da je Brysonov model (predstavljen v 1. poglavju) najprimernejši za uporabo pri razvijanju strategije nekega športnega društva ali zveze društev, kot je AZS. Čeprav je slednja na dobri poti, po našem mnenju potrebuje smernice (v obliki strategije) za še svetlejšo prihodnost. Glede na to da strategija AZS ni bila napisana s strani Atletske zveze Slovenije, ampak smo jo napisali v okviru magistrskega dela, smo podpoglavje *Organizacija procesa strateškega managementa – začetni dogovor* izpustili.

#### 3.1 Opredelitev pooblastil javne nedobičkovne organizacije

Korak je zelo pomemben, ker se z njim razjasnijo pooblastila članov AZS, čeprav so zapisana tudi v internem aktu zveze (statutu). Zveza je samostojna in v svojem delovanju zasleduje cilje in naloge, ki so bili sprejeti ob ustanovitvi (Hofman, 2018). Na vsakoletnih sejah se ti evalvirajo ter po potrebi dopolnijo. Zveza ravno tako samostojno razpolaga s finančnimi sredstvi, opredeljenimi in sprejetimi s finančnim načrtom AZS.

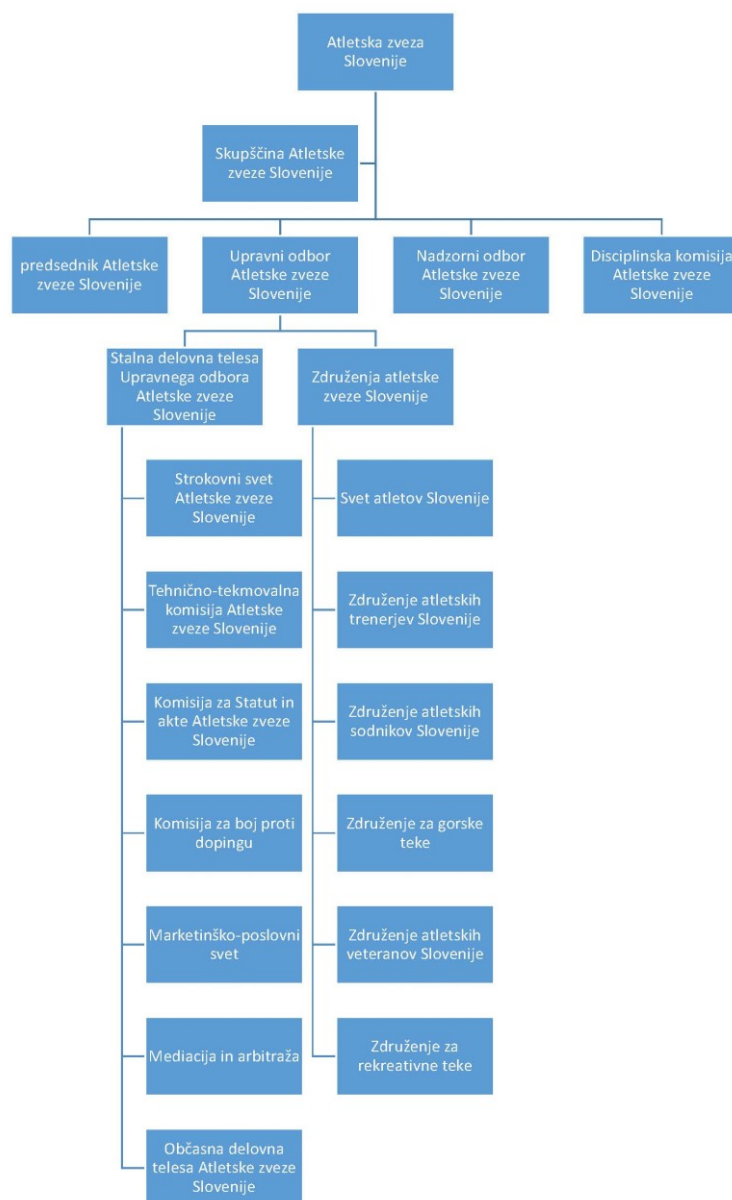
Organi AZS so: skupščina, upravni odbor, predsednik, disciplinska komisija in nadzorni odbor (glej sliko 2). Mandat vseh voljenih organov AZS traja štiri leta (AZS, 2016, str. 6). Volitve razpiše upravni odbor (najmanj 60 dni pred iztekom mandata). Članstvo v vseh voljenih organih AZS pa preneha bodisi s potekom mandata, s smrtjo ali z odstopom.

**Skupščina** je najvišji organ AZS. Sestavljajo jo delegati vseh članov AZS – vsak član ima pravico do enega delegata. V delu skupščine sodelujejo tudi člani upravnega in nadzornega odbora, vendar nimajo glasovalne pravice. Redna skupščina obravnava zadeve, za katere je pristojna po statutu, in mora biti sklicana najmanj enkrat letno (AZS, 2016, str. 5). Redno skupščino skliče predsednik AZS najkasneje v petih dneh po sprejetju sklepa upravnega



odbora. Če predsednik ne izpolni svoje dolžnosti, to stori nadzorni odbor. Skupščina voli in podeljuje razrešitve organom AZS.

*Slika 2: Organigram AZS*



*Vir: AZS (brez datuma c).*

Delo AZS med zasedanji skupščine vodi **upravni odbor** (AZS, 2016, str. 6). Sestavljajo ga predsednik AZS (ki le-tega vodi), enajst članov, ki jih izvoli skupščina z neposrednimi volitvami, predsednik strokovnega sveta AZS (Vladimir Kevo), predsednik tehnično-tekmovalne komisije (dr. Andrej Udovč) in do pet članov, ki jih na predlog predsednika izvoli upravni odbor (med njimi morata biti predstavnika atletov – Jan Žumer – in trenerjev – Uroš Verhovnik) (AZS, brez datuma i). Upravni odbor je za svoje delo odgovoren

skupščini. Sestati se mora najmanj šest-krat na leto. Seje sklicuje predsednik. Upravni odbor ima veliko, za uspešno delovanje zveze zelo pomembnih nalog: uresničuje sklepe skupščine in ji poroča o svojem delu, odloča o sprejemu novih članov v AZS, sprejema dolgoročno strategijo razvoja atletike v Sloveniji, imenuje in razrešuje direktorja AZS, odloča o zaposlitvi delavcev strokovne službe in drugih sodelavcev v AZS ter o pogojih zaposlitve, obravnava statusna vprašanja atletov, trenerjev in drugih atletskih delavcev, na predlog strokovnega sveta potrjuje sestavo reprezentanc za mednarodna tekmovanja, predlaga kandidate in imenuje predstavnike AZS v državnih ter mednarodnih športnih organizacijah, in še bi lahko naštevali. Stalna delovna telesa upravnega odbora, podrobneje predstavljena v nadaljevanju, so strokovni svet, tehnično-tekmovalna komisija, komisija za statut in akte AZS, komisija za nagrade in priznanja, komisija za boj proti dopingu, marketinško-poslovni svet ter mediacija in arbitražna (hierarhija je prikazana na sliki 2).

Strokovni svet AZS je strokovni organ AZS, ki usmerja in koordinira strokovno delo na področju atletike, in sicer v skladu z usmeritvami skupščine in z letnim načrtom dela AZS (AZS, 2016, str. 10). Za prihajajočo sezono pripravi temeljni dokument, v katerem je vsebinsko in finančno opredeljena strokovna dejavnost AZS oziroma pripravi predlog razdelitve atletov v razrede in jih glede na njihovo rezultatsko kakovost finančno ovrednoti (AZS, brez datuma b). Pripravi tudi merila za nastop atletov na mednarodnih tekmovanjih.

Tehnično-tekmovalno komisijo trenutno sestavljajo: dr. Udovč Andrej (predsednik), Ambrožič Gabrijel (član), Bezjak Aleš (član) in Piškur Benjamin (član). Naloge ter pristojnosti tega stalnega delovnega telesa upravnega odbora so (AZS, 2016, str. 11):

- koordiniranje in vodenje aktivnosti v zvezi z načrtovanjem in obnavljanjem atletskih športnih objektov ter naprav;
- skrb za skladnost objektov in orodij s predpisi IAAF in Pravili za atletska tekmovanja;
- vodenje tekmovalnega sistema skladno s pravili IAAF in Razpisi tekmovanj (AZS);
- koordiniranje programov, priprava koledarja prireditev in izvajanje strokovnega nadzora nad množičnimi rekreativnimi (tekaškimi) prireditvami;
- skrb za izobraževanje delegatov, vodij tekmovanj ter drugih uradnih oseb na tekmovanju;
- priznavanje državnih rekordov;
- organizacija tekmovanj (v sodelovanju z organizatorjem);
- imenovanje delegatov AZS za atletska tekmovanja, itn.

Komisija za Statut in akte Atletske zveze Slovenije pripravlja predloge statuta (kot pove že ime delovnega telesa), poslovnikov o delu skupščine in upravnega odbora ter predloge drugih splošnih aktov in pravil o delovanju AZS (AZS, 2016, str. 11).

Komisija za nagrade in priznanja pripravlja predloge in pobude za podelitev vseh priznanj ter nagrad članom AZS in drugim, ki bistveno prispevajo k atletiki oziroma delovanju AZS (AZS, 2016, str. 11).

Komisija za boj proti dopingu deluje komisijsko, in sicer po pravilih IAAF, EA, Slovenske antidoping organizacije SLOADO ter pravilnika AZS (ki ga sprejme upravni odbor). Njene naloge so vezane na izobraževanje o škodljivosti dopinga, na skrb za izvajanje dopinških kontrol (na tekmovanjih in izven njih) ter na sprejemanje ukrepov za zagotavljanje ničelne tolerance pri uporabi dopinga in drog (AZS, 2016, str. 11, 12).

Marketinško-poslovni svet AZS oblikuje tržne in marketinške programe in produkte s področja atletike (ter tudi rekreacije in športa nasploh), pridobiva sponzorje in donatorje ter jih povezuje z namenom doseganja dobrih medsebojnih učinkov (AZS, brez datuma a). V skladu s statutom AZS vodi Marketinško poslovni svet predsednik AZS, ostali člani pa so strokovnjaki z različnih področij in prispevajo svoje specifično znanje za doseg čim boljših uspehov na področju trženja in promocije slovenske atletike.

Mediacija in arbitražna. Zadnje stalno delovno telo upravnega odbora deluje s ciljem pomirjanja in odpravljanja nasprotij med delom in v odnosih v primeru nasprotij interesov med člani AZS (AZS, 2016, str. 12).

**Disciplinsko komisijo**, predsednika le-te in še šest članov, izvoli skupščina (AZS, 2016, str. 9). Disciplinska komisija AZS je prvostopenjski organ za odločanje o disciplinskih prekrških vseh profesionalnih in neprofesionalnih članov AZS: atletov, atletskih funkcionarjev, atletskih delavcev, atletskih sodnikov in atletskih trenerjev. Disciplinski postopek se uvede zaradi kršitve določil statuta AZS, rušenja ugleda in dobrega imena AZS, kršenja pogodbe med AZS in atleti, uporabe dopinga ali drugih poživil ter tudi zaradi izogibanja antidoping kontroli. V primeru navedenih kršitev se lahko izrečejo javni opomini ali prepovedi nastopanja na atletskih tekmovanjih oziroma prepoved opravljanja funkcij v AZS. Disciplinski prekrški, ukrepi, postopek, pristojnosti in delo disciplinske komisije AZS se podrobneje določijo s Pravilnikom o disciplinski in odškodninski odgovornosti, ki ga sprejme skupščina AZS (AZS, 2016, str. 9).

**Nadzorni odbor** in njegovega predsednika ter štiri člane izvoli ravno tako skupščina AZS, kateri odbor poroča o svojih ugotovitvah. Naloge in pristojnosti tega zvezinega organa so (AZS, 2016, str. 9):

- spremljanje zakonitosti dela AZS in njenih organov;
- pregled poslovanja AZS pred sprejemom zaključnega računa;
- nadzor finančnega in materialnega poslovanja AZS.

*Tabela 1: Splošne informacije o AZS*

<b>Funkcija</b>	<b>Ime in priimek</b>
predsednik (član upravnega odbora)	Roman Dobnikar
podpredsednik (član upravnega odbora)	dr. Marjan Hudej

se nadaljuje

Tabela 1: Splošne informacije o AZS (nad.)

Funkcija	Ime in priimek
podpredsednik (član upravnega odbora)	Stane Rozman
direktor	mag. Dejan Dokl
strokovna sodelavka – stroka in odnosi z javnostjo	Marija Šestak
strokovni sodelavec – tekmovalno tehnično področje	Zdravko Peternelj
strokovni sodelavec – marketing	Nejc Jeraša
računovodstvo	Snežana Lovrenčič

Vir: Prirejeno po AZS (brez datuma g).

V tabeli 1 so napisani vsi štirje funkcionarji AZS, ki so na zvezi zaposleni. To so direktor in trije strokovni sodelavci – za stroko in odnose z javnostjo, za tekmovalno tehnično področje in za marketing. Vsi ostali sodelavci pa na zvezi delajo honorarno ali celo prostovoljno. Podobno je s strokovnim kadrom, na primer trenerji. V Sloveniji je (v letošnji sezoni) zaposlenih 15 atletskih trenerjev (kar predstavlja relativno majhen odstotek). Če te podatke preverimo za francosko atletsko zvezo, namreč ugotovimo, da ima le-ta okrog 60 zaposlenih strokovnih sodelavcev na zvezi, število zaposlenih atletskih trenerjev pa je kar 300. Vsakršno primerjanje, zgledovanje oziroma iskanje vzporednic je sicer zaželeno, kajti smiselno je slediti evropskim atletskim velesilam, po drugi strani pa nimamo najboljših možnosti, da bi jim bili podobni (tako v organizacijskem kot tudi v rezultatskem smislu – pojasnjeno v podpoglavju 3.4.1.3).

V nadaljevanju so povzete ključne dolžnosti, odgovornosti in pristojnosti **predsednika** AZS (AZS, 2016, str. 8):

- predstavlja in zastopa AZS ter uveljavlja njene interese;
- sklicuje skupščino AZS (redne in izredne seje);
- sklicuje in vodi seje upravnega odbora AZS;
- vzpostavlja in vzdržuje stike z drugimi organizacijam in mediji;
- odgovoren je za zakonito delovanje AZS;
- sklepa pogodbe, itn.

Kot je prikazano v tabeli 1, ima vlogo predsednika trenutno Roman Dobnikar. V primeru daljše zadržanosti ali odstopa predsednika, njegove naloge prevzame podpredsednik.

Direktorja AZS na predlog predsednika imenuje upravni odbor, in sicer tudi za dobo štirih let. Direktorjeve naloge in pristojnosti pa so naslednje (AZS, 2016, str. 9, 10):

- skrbi za izvajanje sklepov skupščine;
- vodi strokovno službo in odgovarja za zakonitost dela AZS;
- skrbi za trženje programov in produktov AZS;
- prijavlja AZS na razpise Republike Slovenije – FŠO, OKS – ZŠZ, EU, IAAF in EA;
- zagotavlja strokovno in administrativno pomoč stalnim in začasnim delovnim telesom AZS;
- pripravlja predlog letnega poslovnega načrta in poročila ter letni finančni načrt in finančno poročilo ter zaključni račun AZS, itd.

### **3.2 Identifikacija poslanstva AZS**

V nadaljevanju je zapisan predlog poslanstva zveze, ki je nastal v sodelovanju z AZS: »Namen Atletske zveze Slovenije, krovne organizacije na področju slovenske atletike, je zagotavljati strokovne, organizacijske, materialne, finančne, kadrovske in druge pogoje za razvoj atletike v Sloveniji. Od nas se pričakuje, da bomo skrbeli za celosten razvoj atletov ter slovenskih atletskih reprezentantov. Poleg tega pa se trudimo odgovorno podpirati osnovne organizacije zveze – večja in manjša atletska društva – ker se zavedamo, da je prvi korak k tekmovalnemu uspehu v mednarodnem merilu kakovostno delo z mladimi.«

### **3.3 Celovita strateška analiza**

Za potrebe strateške analize je notranje okolje AZS razdeljeno na ožje notranje okolje, ki ga predstavlja AZS kot pravni subjekt, in širše notranje okolje, ki ga opredeljujejo članice zveze. Zunanje okolje AZS pa je razdeljeno na Slovenijo in mednarodni prostor.

#### **3.3.1 Analiza zunanjega okolja**

##### *3.3.1.1 Analiza tendenc*

Tendence smo ugotavljali na konkretnih statističnih podatkih (SURs), skozi intervjuje članov AZS, na podlagi pravilnikov in ostalih zvezinih (arhivskih) dokumentov ter s pomočjo člankov in prispevkov, objavljenih na spletnih straneh, v revijah ipd.

##### *3.3.1.1.1 Politično-pravno podokolje*

Politično-pravno okolje vpliva na moč v družbi in je vir regulacij. Po desetletju politične nestabilnosti, ki se kaže v predčasnem zaključevanju mandatov in predčasnih volitvah (dvakrat v tem obdobju), je želja Slovencev po stabilnosti povsem razumljiva (Potič, 2016). V naši državi, glede na politično kulturo, namreč nismo vajeni nenehnih sprememb v politiki in zato ni sprejemljivo, da vlada preprosto odstopi, ko nima več podpore. Poleg tega se zmanjšuje brezposelnost, raste bruto domači proizvod (v nadaljevanju BDP) (slika 3), zato politična nestabilnost ni utemeljena. Politična nestabilnost pravzaprav škoduje gospodarski

rasti, ker brez potrebe povečuje tveganja v poslovanju. »Količina« nestabilnosti pa ni odvisna od enega samega dogodka, temveč nanjo vplivajo vzorci ravnanj oblasti in (ne)urejenost delovanja institucij (Kovač, 2014).

Vpliv državnih institucij na Atletsko zvezo Slovenije je sicer zelo velik, če gledamo s finančnega vidika (tabela 3), v politično-pravnem smislu pa niti ne. V Sloveniji obstaja NPŠ (predstavljen v nadaljevanju), ki predvideva, da država predvsem soustvarja pogoje za razvoj športa, lokalne skupnosti – kot najpomembnejši financerji – pa sofinancirajo programe športa otrok in mladine, športno rekreacijo ter gradnjo in vzdrževanje športnih objektov. V večji meri je torej delovanje AZS pogojeno z dogajanjem na lokalni ravni. V naši državi je registriranih 68 atletskih društev, ki delujejo vsako v svojem okolju in so neposredno močno odvisna od občin. AZS pa je njihova krovna organizacija, ki ravno tako občuti spremembe v društvih, in sicer posredno. Glede na to da ima AZS sedež v Ljubljani, bi pričakovali, da na njeno politiko v večji meri (bodisi pozitivno bodisi negativno) vpliva Mestna občina Ljubljana. Rezultati ankete, ki je med drugim spraševala tudi o relativnem pomenu športa v njihovem okolju, so pokazali, da spada atletika v Ljubljani po pomembnosti šele na 6. mesto (od desetih največjih slovenskih športov po prihodkih, skladno z NPŠ), zato o ključnem pomenu občine Ljubljana na zvezino politično-pravno okolje ne moremo govoriti.

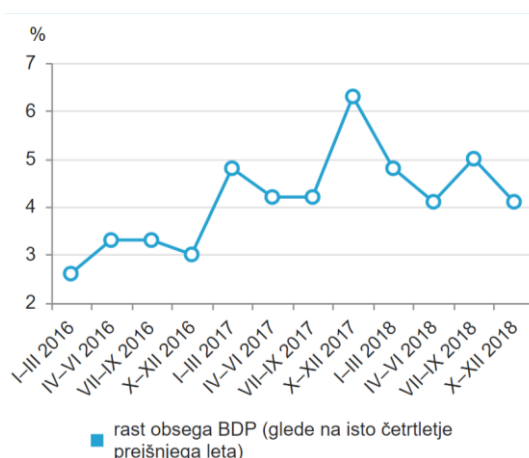
AZS je NPŠZ, ki upošteva Zakon o športu (ZŠpo-1), Ur. l. RS, št. 29/2017, ki velja od 23.6.2017. Skladno s slednjim je športno društvo oziroma športna zveza društvo, ki je registrirano v skladu z zakonom, ki ureja društva, in ima v temeljnem aktu šport opredeljen kot pretežno dejavnost. Delovanje AZS ureja torej Zakon o društvih (ZDru-1-UPB2), Ur. l. RS, št. 64/2011, ki velja od 12.8.2011. Ta opredeljuje (16. člen), da lahko zvezo društev ustanovita najmanj dve društvi. Poleg tega določa, da se premoženje zveze društev ne sme deliti med člane in da je potrebno morebitni presežek prihodkov nad odhodki porabiti za uresničevanje namena ter ciljev, opredeljenih v aktu, ali za širjenje dejavnosti. Zveza lahko opravlja pridobitno dejavnost pod pogoji, ki jih določa zakon. To pomeni, da mora biti pridobitna dejavnost opredeljena v temeljnem aktu in mora biti povezana z namenom ter cilji zveze.

V Sloveniji je bil leta 2014 sprejet NPŠ 2014-2023, ki je namenjen predvsem javnim – državnim in lokalnim – institucijam ter je načelne, orientacijske in politične narave (MIZŠ, brez datuma). Osredotoča se na urejanje strokovnih, organizacijskih ter upravljalnih nalog, tesno povezanih s športom. Te naloge se vsako leto opredelijo v letnem programu športa, ki se sofinancira iz državnega in lokalnih proračunskih sredstev za šport ter iz sredstev FŠO. Pravne osnove ima zapisane v Ur. l. RS, št. 24/00 in 31/00 (Hofman, 2018). Glede na zapisano je jasno, da se tudi AZS ravna po NPŠ.

### 3.3.1.1.2 Gospodarsko podokolje

V prejšnjem podpoglavju je že bilo malo govora o BDP in državni ter lokalni podpori nedobičkovnim organizacijam, vendar je bil poudarek na političnem okolju organizacije. Na delovanje neprofitnih združb pa ima velik vpliv tudi njihovo gospodarsko ali ekonomsko okolje. Slika 3 prikazuje gibanje BDP od prve četrtine leta 2016 do zadnje četrtine preteklega leta – 2018.

Slika 3: Rast obsega BDP



Vir: SURS (brez datuma f).

Tabela 2: BDP od 2011 do 2018

Bruto domači proizvod po: MERITVE , LETO								
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Letna sprememba obsega (%)	0,6	-2,7	-1,1	3,0	2,3	3,1	4,9	4,5

Vir: SURS (brez datuma f).

Če bi potegnili črto od prve do zadnje točke, bi ugotovili, da v zadnjih letih (slika 3 in tabela 2) BDP v naši državi raste. To vsekakor pozitivno vpliva tudi na razvoj in delovanje športnih nedobičkovnih organizacij, kot je AZS, ker država lahko večji delež sredstev, s katerimi razpolaga, nameni za šport – med drugim za polnjenje proračunov NPŠZ.

Viri finančnih in materialnih sredstev AZS so (AZS, 2016, str. 12, 13):

- JAVNI:
  - proračunska sredstva, dobljena od pristojnega Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport (v nadaljevanju MIZŠ);
  - sredstva FŠO;

- ZASEBNI:
  - sredstva IAAF in EA;
  - sredstva OKS – ZŠZ;
  - članarine (ki jih morajo plačevati vsi člani AZS – društva in združenja);
  - prispevki članov AZS;
- LASTNI:
  - dohodki z naslova marketinške dejavnosti, sponzorstva in donatorstva;
  - dohodki z naslova materialnih pravic;
  - dohodki z naslova gospodarske dejavnosti AZS;
  - drugi dohodki.

Kot je prikazano v tabeli 3, je AZS v zelo veliki meri finančno odvisna od države.

*Tabela 3: Delež javnih sredstev v proračunih nekaterih NPŠZ v letu 2006*

Nacionalna panožna športna zveza	Delež javnih sredstev v proračunu zveze
Veslaška zveza Slovenije	96,6 %
Kolesarska zveza Slovenije	81,4 %
Strelska zveza Slovenije	77,7 %
Atletska zveza Slovenije	75,7 %
Jadralna zveza Slovenije	75,1 %
Judo zveza Slovenije	69,4 %
Plavalna zveza Slovenije	69,2 %
Kajakaška zveza Slovenije	66,5 %
Plesna zveza Slovenije	59,5 %
Planinska zveza Slovenije	55,7 %
Gimnastična zveza Slovenije	54,5 %
Rokometna zveza Slovenije	37,3 %
Košarkarska zveza Slovenije	36,9 %
Odbojkarska zveza Slovenije	35,5 %
Vaterpolska zveza Slovenije	33,5 %
Teniška zveza Slovenije	30,9 %
Hokejska zveza Slovenije	30,3 %
Smučarska zveza Slovenije	27,0 %
Nogometna zveza Slovenije	11,7 %

*Vir: Kolar, Jurak & Kovač (2010).*

Le 24,3 % finančnih sredstev pridobi iz lokalnih, zasebnih in lastnih virov. Glede sredstev, pridobljenih s strani evropske in mednarodne zveze, je tako, da načeloma več podpore dobijo (dobimo) manjše, manj razvite zveze (kamor sodi tudi AZS). Ker pa so ugotovili, da denar ni dovolj oziroma da velika količina manj razvitim zvezam namenjenih finančnih sredstev bistveno ne vpliva na njihov dolgoročni razvoj, so se odločili manjše zveze podpirati na drugačen način. Vzpostavili so sodelovanje večjih z manjšimi zvezami. Iz tega sodelovanja naj bi manj razvita združenja črpala predvsem znanje, med drugim tudi o razporejanju prihodkov oziroma namenskosti uporabe finančnih sredstev. Ker je ta ukrep še v povojih, je pre zgodaj, da bi govorili o njegovi (ne)učinkovitosti, zaenkrat pa so ga države dobro sprejele.



Leta 2005 je bila narejena ocena strukture prihodkov slovenskih športnih društev in zvez. V povprečju naj bi se športna društva in zveze v 59 % financirali iz zasebnih virov (sponzorstvo), na samo 19 % je ocenjen delež javnih sredstev, prebivalci (gospodinjstva) pa naj bi prispevali še 22 % vseh prihodkov (Kolar, Jurak & Kovač, 2010). Iz tabele 3 je razvidno, da je struktura prihodkov AZS povsem drugačna, saj ima v svojem proračunu kar 75,7 % javnih sredstev (podatek je iz leta 2006).

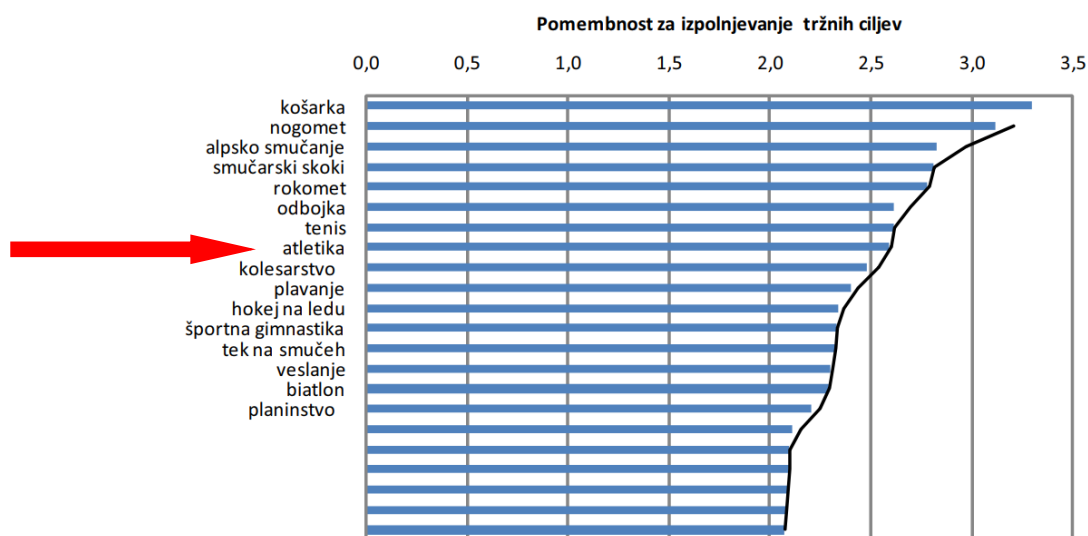
Zveza ima tudi precej velik nabor sponzorjev:

- generalni sponzor je Telekom Slovenije;
- zlati sponzorji so ELES, d.o.o., GEN energija, d.o.o. in GEN-I, d.o.o.;
- srebrni sponzorji so Luka Koper, Elektro energija, Pošta Slovenije, E 3, d.o.o. (član skupine Elektro Primorska) ter Talum;
- bronasti sponzorji so Slovenske železnice, hse (Holding Slovenske elektrarne d.o.o., GH holding, dem (Dravske elektrarne Maribor – skupina hse) in Vzajemna (zdravstvena zavarovalnica);
- ostali sponzorji pa so še Energija Plus, Vidim (Očesni center Celje), DUOL, L-Tek elektronika, Loterija Slovenije, Elektro Gorenjska, Press clipping, Imagine.si software ter Joma, ki je tudi uradni opremljevalec.

Joma, ki zvezo oziroma atlete in njihove trenerje od leta 2016 opremlja – zalaga z osebno opremo (dresi, trenerkami, pajkicami, nahrbtniki...), je edina, ki AZS prispeva na drugačen način. Ostala podjetja Atletsko zvezo Slovenije podpirajo predvsem finančno. Z Jomo je zveza podpisala 4-letno pogodbo.

V povezavi s precej drugačno strukturo oziroma s podpovprečnim deležem sponzorskih prihodkov prilagamo sliko 4, ki prikazuje, da atletika resnično ne spada med sponzorsko najzanimivejše športne panoge v Sloveniji. Čeprav je nekje na sredini, so pred njo praktično vsi ekipni športi in tudi medijsko atraktivnejše individualne panoge (alpsko smučanje, smučarski skoki in tenis). Iz tega podatka se da sklepati na precej velik manevrski prostor, ki ga ima atletika na področjih promocije, medijske odmevnosti, gledanosti, razširjenosti, popularnosti itd.

Slika 4: Zanimivost športov za sponzorje



Vir: Kolar, Bednarik & Kolenc (2010).

Predsednik AZS, Roman Dobnikar, je dan pred izvolitvijo v najvišjo funkcijo na področju slovenske atletike, dejal, da bo eden od večjih izzivov zagotavljanje finančnih sredstev. Takrat (leta 2016, ko je bilo še močno čutiti posledice gospodarske krize) se je govorilo, da se bodo javni viri znižali, zato je bodoči predsednik v intervjuju povedal, da bo potrebno okrepiti trženjske in projektne aktivnosti – tudi mednarodne (Tomše, 2016).

### 3.3.1.1.3 Socio-kulturno podokolje

Socio-kulturno okolje vpliva na vrednote, običaje in navade. Življenjski stil ljudi se je v zadnjih desetletjih močno spremenil. Danes ga opisujemo s ključnimi besedami, kot so pomanjkanje časa, stres, prometni zastoji, tehnologija, družabna omrežja, spletna trgovina itd. Kljub temu da si hočemo na vsak način olajšati življenje, nam vedno več težav povzroča stres in z njim povezana bolezenska stanja. Ker se je šport razširil v pravem trenutku, se zdaj velik del slovenskega prebivalstva že zaveda, da le z gibanjem (in pravilno prehrano) lahko človek prenaša vse pritiske ter ne podleže sodobnemu sovražniku – stresu.

Slovenci se ukvarjamo s športom iz različnih razlogov. Raziskava, v kateri so zasledovali motive (odraslih) rekreativnih tekačev, je pokazala, da so njihove najpomembnejše vrednote v povezavi s tekom: zdravje, dobro počutje, ljubezen, družinska sreča, poštenje, narava, mir, svoboda, spoštovanje, uživanje, topli odnosi z drugimi in še bi lahko naštevali. Vrednote, kot so znanje, samouresničenje, dosežki itn., so se znašle na dnu seznama, saj so odgovarjali rekreativci.

Dandanes se ljudje spet selijo na podeželje; z željo, da bi imeli več miru vsaj v zasebnem življenju. Popoldneve veliko ljudi izkorišča za sprehode in tek v naravo, kolesarjenje,

skupinsko ali individualno vadbo v fitness centrih... Glede na to da smo ljudje za marsikatero obliko rekreacije pripravljeni plačati precej denarja, je jasno, da šport postaja vedno pomembnejša vrednota Slovencev. Poleg obveznih vadb in namenimo velike količine denarja za športna oblačila, obutev in drugo opremo, ker se želimo približati nekemu športnemu idealu, ki nam ga vsakodnevno prikazujejo mediji. Danes ni več dovolj, da imamo športne copate, pajkice in tekaško majico; pomembno je, katere znamke so, ali se kosi oblačil (barvno) ujemajo med sabo ter s supergami, da je oprema čimbolj unikatna (težko posnemati) itn. Slovenska raziskava je pokazala, da je več kot 50 % tekačev za superge pripravljenih odšteti več kot 100 € (Hostnik, 2013). Na splošno za tekaški hobi pa Slovenci letno namenimo v povprečju 233,4 €.

Delež javnih izdatkov za šport predstavlja pri nas samo 16 % in je nižji kot v številnih drugih državah Evropske unije (MIZŠ, brez datuma). Izdatki podjetij za šport znašajo le okrog 18 % vseh izdatkov, izdatki prebivalcev pa predstavljajo skoraj polovico izdatkov za šport – to je ogromno. Kar 78,2% Slovinci potrošimo za nakup športnih izdelkov (oblačil, obutve, opreme za šport na prostem) in le 21,8 % namenimo za športne tečaje, članarine, vadbine, smučarske vozovnice, vstopnice za športne prireditve.

Športna miselnost se prenaša iz generacije v generacijo, zato so sedaj že otroci ozaveščeni o pomenu gibanja in športa. Starši že zelo mlade vključujejo v najrazličnejše organizirane športne vadbe, med katere sodi tudi atletika. Ker je dostopna praktično vsakomur in ker je tek eden od najbolj priljubljenih načinov preživljanja prostega časa odraslih, se število najmlajših atletov iz leta v leto povečuje. Problem pa nastane, ker atletika beleži zelo velik osip mladih. Raziskava (Železnik, 2018) je pokazala, da do članske kategorije vztraja le okrog 15 % atletov. Največji osip se zgodi na prehodih med osnovno in srednjo šolo (skoraj 30 %) ter po končanem srednjem šolanju (delež aktivnih atletov pade iz 56,71 % na 15,19 %).

#### *3.3.1.1.4 Tehnološko podokolje*

Atletska pravila se z vsako novo sezono malenkost spremenijo. Tu ne mislimo na velike spremembe, ki bi odločilno vplivale na izvedbo tekmovanj v tej športni panogi, ampak imamo v mislih manjše prilagoditve, vezane predvsem na tehnična pravila (npr. pri štafetnih tekih so razširili predajni prostor iz 20 na 30 metrov in ukinili pas za pospeševanje). Vsa pravila – že uveljavljena in nova – so zapisana v knjigi Pravila za atletska tekmovanja (2018-2019), ki izide vsako leto. Dostopna so tudi prek spleta, in sicer na naslovu [http://slovenska-atletika.si/wp-content/uploads/2018/03/Pravila-za-atletska-tekmovanja\\_2018\\_2019\\_web.pdf](http://slovenska-atletika.si/wp-content/uploads/2018/03/Pravila-za-atletska-tekmovanja_2018_2019_web.pdf). Slovenska atletska pravila sledijo mednarodnemu dogajanju na tem področju. Danes že mlajši mladinci U18 (starost do 18 let) lahko tekmujejo na večjih mednarodnih tekmovanjih, na katera se uvrstijo, v kolikor dosežejo predpisane norme (s strani NPŠZ – AZS). Na drugi strani pa je trend tak, da otroci do 12 let tekmujejo

v prilagojenih atletskih disciplinah (tek na 50m, štafetni tek v dvorani) in po prilagojenih pravilih, ker se skuša preprečiti prezgodnjo specializacijo ter posledično prezgodnji osip. V zadnjih letih se je sistem za prijavo na tekmovanja preselil na splet. Prijava na posamezno tekmovanje (neodvisno od ranga) je možna izključno prek spletne aplikacije, in sicer najkasneje 2 dni pred dogodkom. Vsi tekmovalci morajo biti člani atletskih društev in registrirani pri AZS. Tudi štartnina mora biti poravnana pred tekmovanjem kot nakazilo na organizatorjev bančni račun. Glede na to da je spletna komunikacija postala osnovno orodje, brez katerega danes skoraj ne gre, se tudi AZS poslužuje obveščanja javnosti preko lastne spletne strani. Poleg novic in predstavitev delovanja zveze lahko uporabniki dostopajo še do razpisov za prihajajoča atletska tekmovanja, do štartnih list ter rezultatov.

Dandanes se s svetlobno hitrostjo ne razvija samo računalniška tehnologija. Ogromen napredek je mogoče zaznati pri razvoju naprav za izvajanje (športnih) meritev. Ker je Fakulteta za šport (v nadaljevanju FŠ) na tem področju v koraku s časom, so se začeli atleti redno udeleževati meritev. Velik preskok v miselnosti trenerjev je bil potreben, da sedaj pripisujejo velik pomen diagnostiki. V zadnjem letu so bili na primer kar trikrat izmerjeni reprezentanti – tekači na srednje in dolge proge. Samo na tak način, če se atleti redno udeležujejo meritev, je mogoče trenerjem in samim športnikom dati ustrezne, celostne, zanimive povratne informacije.

Gradnja stadionov je ostala dokaj nespremenjena. Napredek je povezan predvsem s podlago – tartanom, a je za izredno kvalitetnega potrebno odšteti zelo veliko denarja. V letu 2018 smo Slovenci dobili prvo atletske krožno dvorano – Olimpijski center Novo mesto. Zgrajena je bila na podoben način kot so avstrijske (npr. na Dunaju) in zagrebška, vendar ima eno veliko prednost: v primerjavi z dvoranami sosednjih držav ima daljši prostor za iztek pri teku na 60m, kar je iz varnostnega vidika zelo pomembno. Glede na to da je bilo že v letošnji zimski sezoni v tej dvorani postavljenih kar nekaj odličnih rezultatov (med drugim tudi državni rekordi in izpolnjene norme), se atletska stroka strinja, da je steza zelo hitra – kar je povezano s kakovostjo podlage. Ker gre za prenovljen velodrom, je dovoljeno imeti na šprintaricah žeblice dolge največ 7mm. Glede na to da je edina v Sloveniji, so se na zvezi odločili, da bodo vsa dvoranska državna prvenstva za starostne kategorije od U16 naprej prepustili Novomeščanom.

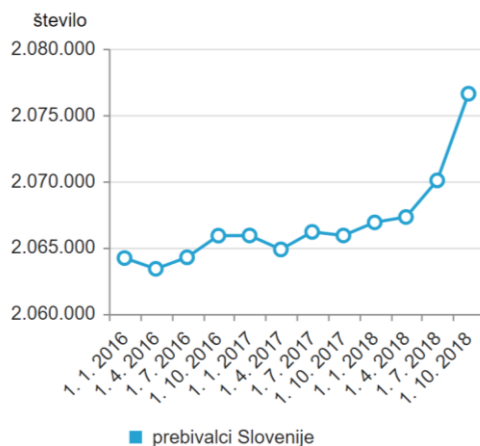
### *3.3.1.1.5 Demografsko podokolje*

Demografsko okolje vpliva na povpraševanje in njegovo strukturo. V okviru demografskega ali naravnega okolja se po navadi analizira število prebivalstva in z njim povezane spremenljivke, ki so prikazane na slikah in tabelah v nadaljevanju dela.

Iz slike 5 je razvidno, da je število prebivalcev Slovenije v preteklem letu precej naraslo. V skoraj treh letih se je številka povečala za okrog 10.000 ljudi. Tudi celotna stopnja rodnosti

se je povečala iz 1,56 (leta 2011) na 1,62 (leta 2017) – tabela 4. Število živorojenih dečkov in deklic pa se je v obdobju šestih let nekoliko zmanjšalo.

Slika 5: Gibanje števila prebivalcev v RS od 1.1.2016 do 1.10.2018



Vir: SURS (brez datuma b).

Tabela 4: Stopnja rodnosti

Osnovni podatki o rojenih po: LETO , MERITVE				
	Živorojeni - SKUPAJ	Živorojeni - dečki	Živorojeni - deklice	Celotna stopnja rodnosti
2011	21947	11248	10699	1,56
2012	21938	11319	10619	1,58
2013	21111	10804	10307	1,55
2014	21165	10928	10237	1,58
2015	20641	10606	10035	1,57
2016	20345	10366	9979	1,58
2017	20241	10483	9758	1,62

Vir: SURS (brez datuma e).

Tabela 5 prikazuje prirast v Sloveniji in posebej za Ljubljano. V letih 2015 in 2016 je bil naravni prirast Slovencev pozitiven (2016 malo manjši), leta 2017 pa je bil negativen. Tega leta se je posledično znižal tudi skupni prirast. V Ljubljani pa je naravni prirast sicer padal, vendar med leti 2015 in 2017 nikoli ni bil negativen. Je pa manjši od nič od vključno leta 2016 dalje selitveni prirast med občinami, kar pomeni, da se Slovenci selijo iz prestolnice.

Tabela 5: Prirast (naravni, selitveni, skupni) za Slovenijo in posebej za občino Ljubljana 2015-2017

Skupni prirast prebivalstva po: OBČINE, LETO , MERITVE									
	2015			2016			2017		
	Naravni prirast	Selitveni prirast med občinami	Skupni prirast	Naravni prirast	Selitveni prirast med občinami	Skupni prirast	Naravni prirast	Selitveni prirast med občinami	Skupni prirast
<b>SLOVENIJA</b>	807	0	1314	656	0	1707	-268	0	985
<b>Ljubljana</b>	650	24	1081	626	-402	607	427	-269	599

Vir: SURS (brez datuma d).

Iz tabele 6 so razvidni podatki o pričakovani življenjski dobi Slovencev po spolu. Tako za moške kot tudi za ženske se pričakovano trajanje življenja podaljšuje – leta 2017 je bilo povprečje 78,05 let (moški) in kar 83,66 let (ženske). Na podlagi podatkov iz tabele 6 lahko sklepamo, v katero smer se spreminja starostna struktura slovenskega prebivalstva (tabela 7). Povprečna starost obeh spolov narašča, prav tako indeks staranja. Delež prebivalcev, starih 80 ali več let se je od začetka leta 2016 do konca leta 2018 povečal iz 3,1 % na 7,1 %. Dvignil se je tudi odstotek prebivalcev, starih nad 65 let. Struktura prebivalstva se torej vidno spreminja; vendar ne na račun otrok (ki bi lahko bili potencialni atleti – člani AZS), kajti delež le-teh (do 14 let) je ostal skoraj nespremenjen – tako fantov kot deklet je sedaj malenkost več.

Tabela 6: Pričakovana življenjska doba

Pričakovano trajanje življenja po: STAROSTNE SKUPINE, SPOL , LETO								
		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>0 let</b>	Moški	76,61	76,96	76,98	77,97	77,59	77,96	78,05
	Ženske	82,90	82,89	83,17	83,68	83,51	83,86	83,66

Vir: SURS (brez datuma g).

Tabela 7: Starostna struktura slovenskega prebivalstva po letih (2016-2018)

Prebivalstvo - izbrani kazalniki po: KOHEZIJSKA REGIJA, KAZALNIK, POLLETJE, SPOL													
		2016H1		2016H2		2017H1		2017H2		2018H1		2018H2	
		Moški	Ženske	Moški	Ženske	Moški	Ženske	Moški	Ženske	Moški	Ženske	Moški	Ženske
SLOVENIJA	Povprečna starost (leta)	41,2	44,2	41,4	44,3	41,5	44,4	41,6	44,6	41,7	44,7	41,8	44,8
	Indeks staranja	99,9	149,7	101,6	150,7	102,9	151,5	104,3	152,6	105,9	153,7	107,8	154,8
	Delež prebivalcev, starih 0-14 let (%)	15,4	14,3	15,4	14,3	15,5	14,4	15,5	14,5	15,6	14,5	15,6	14,6
	Delež prebivalcev, starih 15-64 let (%)	69,2	64,3	68,9	64,0	68,6	63,8	68,3	63,5	68,0	63,2	67,7	62,9
	Delež prebivalcev, starih 65 ali več let (%)	15,4	21,4	15,7	21,6	15,9	21,8	16,2	22,1	16,5	22,3	16,8	22,6
	Delež prebivalcev, starih 80 ali več let (%)	3,1	6,8	3,2	6,8	3,3	6,9	3,3	7,0	3,4	7,0	3,5	7,1

Vir: SURS (brez datuma c).

V tabeli 7 je podatek, da se je delež otrok do 14. leta starosti v obdobju od 2016 do 2018 malenkost dvignil. Tabela 8 pa kaže, da se je povečalo tudi število slovenskih družin (2011-2018). Nekaj manj kot leta 2011 in 2015 je danes samo družin z dvema otrokoma.

Tabela 8: Družine po številu otrok in skupno v letih 2011, 2015 in 2018

LETO DRUŽINA	2011	2015	2018
SKUPNO	567347	576177	577544
Brez otrok	137674	146884	150004
1 otrok	233084	235113	234140
2 otroka	159555	156627	155265
3 otroci	30633	30959	31496
4 otroci	4863	4989	5066
5 otrok	1091	1134	1092
6+ otrok	447	471	481

Vir: Prirejeno po SURS (brez datuma a).

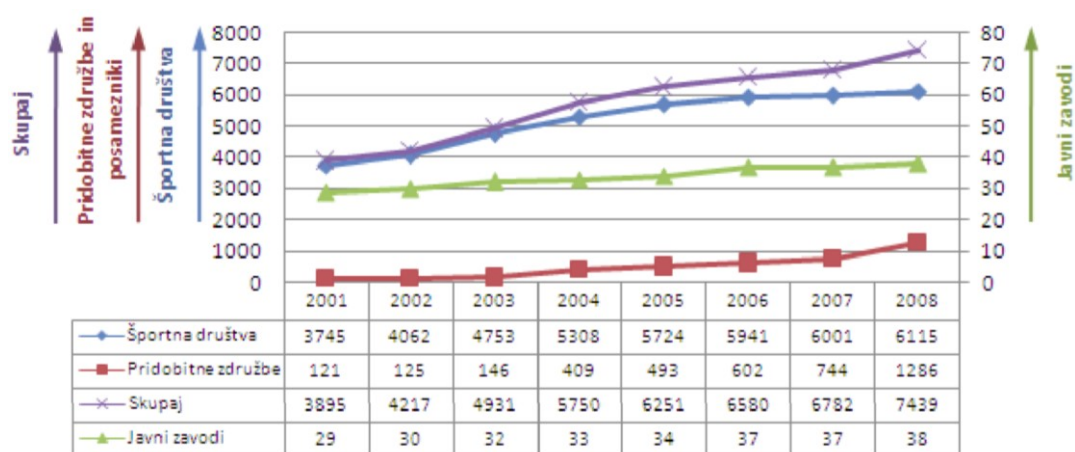
### 3.3.1.2 Analiza uporabnikov

#### 3.3.1.2.1 Analiza organizacijskih podstruktur športa

Kolar, Bednarik in Kolenc (2010) so analizirali organizacijske podstrukture športa v Republiki Sloveniji in prikazali gibanje števila vseh športnih organizacij v obdobju od 2001 do 2008 (slika 6). Število športnih društev in zvez je močno naraslo, in sicer iz 3745 na 6115. Poleg tega je bilo ugotovljeno še, da (Kolar, Bednarik & Kolenc, 2010):

- je naraslo število registriranih, ki so se ukvarjali s športno dejavnostjo;
- se je skupno število vseh registriranih subjektov na športnem področju v analiziranem obdobju povečalo za 91 % oziroma za 3544 subjektov;
- v celotni strukturi slovenskih športnih organizacij v letu 2008 zavzemajo največji delež športna društva in zveze (82,2 % oziroma 6115 športnih društev in zvez), sledijo pa jim dobičkovne združbe in posamezniki (17,29 %) ter javni zavodi za šport (0,51 % oziroma 38 javnih zavodov);
- je bilo največje absolutno povečanje števila športnih društev in zvez, če primerjamo med posameznimi tipi športnih organizacij, in sicer za 2370 (63,3 %) – vsako leto v opazovanem obdobju je bilo na novo ustanovljenih 338,6 športnih društev ter zvez;
- je bil zabeležen največji porast števila registriranih športnih subjektov med dobičkovnimi združbami in posamezniki (za 963 % oziroma za 1165 subjektov).

Slika 6: Gibanje števila organizacij, ki se ukvarjajo z dejavnostjo na področju športa v Sloveniji, med letoma 2001 in 2008



Vir: Kolar, Bednarik & Kolenc (2010).

Organiziranost športa v Sloveniji je v prejšnjem desetletju tako kvantitativno kot kakovostno rasla ter se razvijala (Kolar & Jurak, 2014, str. 40). Kvantitativna analiza je na sliki 6, kvalitativna pa je bila narejena z uporabo spremenljivk, ki kažejo na uspešnost športnih organizacij z vidika osnovnega poslanstva, opredeljenega z množičnostjo pri ukvarjanju s športno dejavnostjo. S kvantitativno analizo je bilo ugotovljeno, da (Kolar & Jurak, 2014, str. 41):

- se je delež športno aktivnih Slovencev (tako organizirano kot tudi neorganizirano dejavnih) med letoma 2000 in 2006 strmo povečeval (2006 – aktivnih 59 % Slovencev);
- se je z uvedbo projekta Panožne športne šole za 470 % povečalo število otrok in mladostnikov, vključenih v športne programe, ki zagotavljajo najvišje standarde (materialne, kadrovske, organizacijske);



- je za 96 % naraslo število mladih športnikov, ki dosegajo najboljše tekmovalne športne dosežke in so skladno z merili OKS – SŽS sposobni pridobiti mladinsko kategorizacijo;
- se je skupno število kategoriziranih športnikov povečalo za 76 %;
- se je za 14,7 % povečalo tudi število vrhunskih športnikov;
- je za 39,6 % naraslo število osvojenih medalj na največjih tekmovanjih;
- se je povečalo število športnih panog, ki imajo kategorizirane ter vrhunske športnike in v katerih je športnikom uspelo osvajati kolajne na največjih tekmovanjih;
- se je povečal delež občin, ki imajo kategorizirane športnike.

Tako kvantitativni kot kakovostni pokazatelji rasti in razvoja slovenskih športnih organizacij kažejo na perspektivno organiziranost športa, ki ima pomembne učinke na razvoj celotne družbe (Kolar & Jurak, 2014, str. 41).

### 3.3.1.2.2 *Vrhunski in kakovostni šport*

**Vrhunski šport.** V NPŠ RS 2014-2023 (MIZŠ, brez datuma, str. 22) je zapisano, da so imeli ukrepi, izvedeni v predhodnem desetletnem obdobju (v času veljave prejšnjega NPŠ-ja 2000-2010) ugoden vpliv na rast in razvoj vrhunškega športa v Republiki Sloveniji. Razvoj vrhunškega športa se ni kazal samo v večjem številu vrhunskih športnikov ter stalnem naraščanju števila osvojenih medalj na največjih mednarodnih športnih tekmovanjih, temveč je ta viden tudi skozi uspehe slovenskih reprezentanc v moštvenih športih. Prav tako je moč opaziti razpršenost vrhunškega športa na vedno večje število športnih panog.

Vrhunski šport je pojavna oblika športa, ki ima številne pozitivne družbeno-ekonomske učinke. Med drugim pomembno vpliva na vključevanje mladih v šport. Prek vrhunškega športa oziroma vrhunskih dosežkov se na mednarodni ravni pravzaprav uveljavlja celotna država. Največje koristi izhajajo z naslova večje prepoznavnosti (v največji meri to velja za manjše države, kot je Slovenija). Vrhunski rezultati so tudi kazalniki razvitosti posamezne športne panoge, ki kažejo na njeno organiziranost, vplivajo pa na športno industrijo, trgovino, turizem, medije, itd. (MIZŠ, brez datuma, str. 21). Sofinancira se iz letnih programov športa, vendar pa se javno-finančna sredstva ne smejo namenjati za plačilo športnikom za njihovo nastopanje (MIZŠ, brez datuma, str. 23).

Če v ozir vzamemo atletiko, ugotovimo, da vlada naraščajoč trend števila vrhunskih atletov, poleg tega pa se povečuje število osvojenih medalj na večjih mednarodnih atletskih tekmovanjih. Če na razvoj slovenskega vrhunškega športa in posebej atletike pogledamo s finančne plati, pa trend zadnjih desetletij ni samo pozitiven. Veliki uspehi reprezentanc v ekipnih športih ter povečevanje števila kakovostnih športnih panog znotraj meja naše države za atletiko preprosto pomeni, da manj (javnih) finančnih sredstev ostane oziroma se nameni tej športni panogi. V kolikor bo »kraljica športa« v prihodnosti spala ter ne bo stopila v korak s časom, jo bodo druge športne panoge prehitele na celi črti. V svetovnem merilu so za šport 21. stoletja namreč značilne globalizacija, profesionalizacija in komercializacija, ki smo jim

v veliki meri sledili tudi Slovenci. Šport se je v zadnjih desetletjih korenito spremenil – prelevil se je v posel.

**Kakovostni šport** predstavlja nadgradnjo športne vzgoje otrok in mladine, usmerjene v kakovostni in vrhunski šport (MIZŠ, brez datuma, str. 20). V programe kakovostnega športa uvrščamo vse športnike in športne ekipe v članskih starostnih kategorijah, ki:

- ne izpolnjujejo pogojev za pridobitev statusa vrhunškega športnika,
- tekmujejo v tekmovalnih sistemih NPŠZ do naslova državnega prvaka ter na mednarodnih tekmovanjih,
- so registrirani skladno s pogoji OKS-ZŠZ.

Razvoj kakovostnega športa je pomemben dejavnik vključevanja v šport za dosežek čim večjega števila športnikov. Mogoče je omejevati opuščanje športa s strani mladih športnikov. Kakovostni šport tudi skrbi za vzpostavljanje konkurenčnega okolja v posameznih športnih panogah na državni ravni, saj je kakovostnejše, bolj konkurenčno okolje znotraj države močan spodbujevalec razvoja vrhunškega športa. Posebno mesto znotraj področja kakovostnega športa zavzemajo športniki in športne ekipe, ki si skladno s pogoji OKS-ZŠS pridobijo status športnika državnega razreda, kajti ta predstavlja doseganje najvišje ravni športne uspešnosti na nacionalni ravni (oziroma primerne ravni uspešnosti v mednarodnem prostoru). Iz naštetih razlogov se kakovostni šport sofinancira iz javnih financ, in sicer prek letnih programov športa. Pri tem je izključeno plačilo športnikov za njihovo športno udejstvovanje.

Potrebna sredstva za izpeljavo letnih programov športa na državni ravni določita MIZŠ (državna proračunska sredstva) in svet FŠO (sredstva iz iger na srečo) (MIZŠ, brez datuma, str. 58). Tabela 9 prikazuje zelene spremembe strukture izdatkov za letne programe športa. Zelena sprememba strukture temelji na dosedanjih javnofinančnih izdatkih za šport. V letu 2011 so javni izdatki dosegali 159.430.852 €. Od tega je bil večji delež namenjen gradnji športnih objektov (82.884.535 €) ter športu otrok, mladine in študentov (37.241.239 €). Od leta 2011 do danes je bilo obnovljenih nekaj atletskih stadionov po Sloveniji, torej je AZS imela koristi od takšne razporeditve izdatkov. V zadnjih letih se je tehtnica prevesila na programe športa in bo šlo (v kolikor se bodo cilji NPŠ uresničili) več denarja tudi za vrhunski šport. Pričakovati je, da se bodo sredstva, namenjena letnemu programu športa na državni ravni, začela povečevati skladno z rastjo BDP na letni ravni (glej sliko 3). Poleg lokalnih skupnosti, ministrstva, pristojnega za šport, ter FŠO bodo za izpeljavo programa športa potrebna še proračunska sredstva za izvajanje ukrepov, katerih nosilci so druga področna ministrstva, ter zasebni viri.

Tabela 9: Zelena sprememba strukture izdatkov za letne programe športa

vsebina	2011 (%)	2018 (%)	2023 (%)
PROGRAMI ŠPORTA	36,85	40,00	45,00
Prostočasna športna vzgoja otrok in mladine	1,31	2,28	3,50
Športna vzgoja otrok in mladine s posebnimi potrebami	0,06	0,02	0,04
Obštudijske športne dejavnosti	0,05	0,10	0,20
Športna vzgoja otrok in mladine, usmerjenih v kakovostni in vrhunski šport	22,41	23,00	23,00
Kakovostni šport	3,11	2,00	2,20
Vrhunski šport	7,35	8,00	9,40
Šport invalidov	0,70	0,80	0,80
Športna rekreacija	1,85	3,00	4,36
Šport starejših		0,80	1,50
ŠPORTNI OBJEKTI IN NARAVNE POVRŠINE ZA ŠPORT	50,34	43,50	35,25
RAZVOJNE DEJAVNOSTI V ŠPORTU	2,91	4,00	5,00
ORGANIZIRANOST V ŠPORTU	5,98	7,00	8,00
ŠPORTNE PRIREDITVE IN PROMOCIJA ŠPORTA	3,79	5,30	6,50
DRUŽBENA IN OKOLJSKA ODGOVORNOST V ŠPORTU	0,13	0,20	0,25

Vir: MIZŠ (brez datuma).

### 3.3.1.3 Analiza konkurenčnih in partnerskih organizacij

Konkurenčnost (športna uspešnost) AZS je v njenem širšem okolju opredeljena predvsem s številom osvojenih medalj na največjih mednarodnih tekmovanjih (v mednarodnem in domačem okolju) v primerjavi z drugimi državami oziroma tujimi nacionalnimi atletskimi zvezami (Kolar, 2012). Njeno ožje zunanje okolje pa lahko opišemo tako, da z drugimi slovenskimi športnimi zvezami primerjamo število vrhunskih športnikov. Vrhunski športni rezultat je športni dosežek, ki je konkurenčen na mednarodni ravni. Razvoj le-tega pa je osnovna naloga vsake NPŠZ, ki predstavlja Slovenijo v okviru mednarodnih panožnih športnih zvez (Kolar, 2012).

V Prilogi 1 so podatki za AZS o mednarodni uspešnosti oziroma konkurenčnosti v mednarodnem atletskem prostoru. Med letoma 2002 in 2018 je bilo organiziranih 7 EP v atletiki.

Slovenija je po vsoti vseh medalj z EP, doseženih s strani slovenskih atletskih reprezentantov v obdobju 2002-2018, na 34. mestu (od 37 dobitnic kolajn). Skupno so osvojili 3 kolajne, in sicer 1 zlato ter 2 bronasti. Od sedmih EP, ki so potekala v tem obdobju, je bila Slovenija med dobitnicami medalj trikrat. Leta 2002 je na 18. EP v Münchnu (Nemčija) zmagala in osvojila zlato kolajno v teku na 800m Slovenka Jolanda Čeplak (čas: 1:57,65). Leta 2004 ni bilo EP; na naslednjem (torej leta 2006 v Göteborgu na Švedskem) pa je kolajno za Slovenijo osvojil Matic Osovníkar, in sicer v teku na 100m. Dosegel je čas 10,14s, ki je postal tudi novi državni rekord. Od vključno leta 2010 do vključno leta 2014 so se odvila 3 EP: v Barceloni, Helsinkih in Zürichu. Na slednjih Slovenija ni posegala po kolajnah. Ravno tako je ostala praznih rok lani na zadnjem EP v Berlinu. Na EP leta 2016 v Amsterdamu (Nizozemska) je Slovenec Robert Renner v skoku ob palici preskočil 5,50m in osvojil tretje mesto.

Na SP je izkupiček medalj za Slovenijo ravno tako dokaj skromen. V obdobju od leta 2001 do 2017 so naši športniki zbrali 3 odličja. Pravzaprav je vsa tri osvojila ista oseba:

- Primož Kozmus je leta 2007 v Osaki na Japonskem (11. SP) slavil drugo mesto (met kladiva – 82,29m);
- ravno tako je Kozmus osvojil kolajno – tokrat zlato – na naslednjem SP leta 2009 v Berlinu (Nemčija) in s tem dosegel največji uspeh slovenskih atletov na SP (rezultat – 80,84m);
- leta 2011 si je Primož z 81,18m prisvojil še bronasto kolajno, tako da ima v lasti celotno zbirko odličij iz SP.

Glede na predstavljene številke v povezavi z osvojenimi medaljami na EP in SP, lahko zaključimo, da Slovenija nikakor ne spada med najkonkurenčnejše atletske države (niti v Evropi, kaj šele na svetu). Če bi število osvojenih medalj preračunali na atleta ali prebivalca, bi zagotovo dobili pozitivnejše rezultate. Ampak to ni namen magistrske naloge. Želeli smo samo pokazati, da ima slovenska atletika oziroma AZS ogromno konkurenčnih organizacij v mednarodnem okolju.

Kako je s konkurenčnostjo v domačem okolju pa je prikazano v Prilogi 2. Za primerjavo smo vzeli 10 (med njimi je tudi atletika) športnih panog, ki so v NPŠ spoznane za največje slovenske športne panoge po prihodkih.

Na podlagi Priloge 2 lahko zaključimo, da spada atletika med najuspešnejše slovenske športne panoge po številu osvojenih medalj na največjih mednarodnih tekmovanjih v obdobju od leta 2002 do 2018. Več medalj si lastijo le plavalci in alpski smučarji. Razvidno je, da AZS največjo konkurenco na domačih tleh predstavljajo nacionalne panožne zveze individualnih športov.

Četudi pogledamo s finančnega vidika, je AZS najbolj ogrožena s strani individualnih športov, kajti država nameni precej več javnih sredstev individualnim kot ekipnim športom (tabela 10). Slednji si velik del proračuna napolnijo iz zasebnih virov (sponzorstvo).

*Tabela 10: Finančni kazalci NPŠZ*

Organizacija	Sredstva MIZŠ in FŠO (v tisoč €)				Delež sredstev države glede na prihodke (%)			
	2007	2008	2009	2010	2007	2008	2009	2010
AZS	475,2	686,3	677,7	796,3	45,1	54,9	60,2	64,8
SZS	1.278,7	2.234,9	1.958,7	1.936,1	16,3	24,5	23,8	19,4
PZS	437,1	524,0	557,3	631,3	54,3	51,8	68,5	68,3
PZS*	472,8	746,5	582,7	685,9	28,1	41,4	30,7	36,0

se nadaljuje

Tabela 10: Finančni kazalci NPŠZ (nad.)

Organizacija	Sredstva MIZŠ in FŠO (v tisoč €)				Delež sredstev države glede na prihodke (%)			
	2007	2008	2009	2010	2007	2008	2009	2010
KZS*	364,3	481,9	531,4	670,6	52,5	67,2	60,1	61,9
GZS	364,2	404,7	456,5	586,2	70,5	52,7	62,8	87,8
NZS	116,9	166,7	224,3	327,5	28,2	60,9	37,2	62,4
KZS	368,5	448,3	566,9	583,5	19,5	24,8	27,7	18,7
OZS	194,8	280,3	310,0	337,7	19,5	47,8	44,4	47,8
RZS	414,3	575,6	606,5	652,8	25,1	42,8	46,4	44,4

Legenda: SZS – Smučarska zveza Slovenije, PZS – Plavalna zveza Slovenije, PZS\* - Planinska zveza Slovenije, KZS\* - Kajakaška zveza Slovenije, GZS – Gimnastična zveza Slovenije, NZS – Nogometna zveza Slovenije, KZS – Košarkarska zveza Slovenije, OZS – Odbojgarska zveza Slovenije, RZS – Rokometna zveza Slovenije

Vir: Prirejeno po Grujić & Jeraj (2011).

Partnerji AZS, s katerimi le-ta razvija mreže sodelovanja, pa so FŠ, FŠO, MIZŠ ter Zavod za šport Planica (glej podpoglavje 3.4.2.1.2 – Projekti). Naštete združbe sodelujejo oziroma gradijo mrežo odnosov predvsem na način, da podpirajo zunanje opravljanje laboratorijskih meritev ter imajo skupen informacijski sistem (baze podatkov). Od tega, kakšne strategije bo AZS razvila v prihodnosti, je odvisno, kateri od teh odnosov se bodo v prihodnosti izkazali kot priložnosti in kateri kot nevarnosti za to nedobičkovno organizacijo. V zadnjem času se je močno okrepilo sodelovanje med AZS in FŠ. Slednja se v delovanje zveze vključuje, ker lahko ponudi najkakovostnejše meritve športnikov v Sloveniji, poleg tega pa je katedra za atletiko pripravila nov program usposabljanja za trenerje. Ker je medsebojni odnos dober, imata od sodelovanja koristi obe organizaciji. Na primeru meritev, zveza (oziroma atleti in njihovi trenerji) pridobijo pomembne povratne informacije o tem, kako se športnik odziva na treninge, fakulteta pa ima priložnost učiti se na praktičnih primerih ter razvijati postopke merjenja. V zadnjem letu so bili na fakulteti kar štirikrat izmerjeni isti tekači na srednje in dolge proge (slovenski reprezentanti), zato so povratne informacije še toliko dragocenejše. Poleg možnosti primerjave, ki jo nudijo rezultati, osebje FŠ ponuja vsem trenerjem tudi možnost pogovora z enim od strokovnjakov.

### 3.3.2 Notranja analiza

Brez ocene notranjega okolja organizacije ne moremo spoznati njenih prednosti in slabosti (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2009). Ocenjevanje notranjega okolja se usmerja na dosedanje uspešnost poslovanja združbe, lastne resurse ter na oceno obstoječe strategije organizacije.

### 3.3.2.1 Analiza dosedanje uspešnosti

Lahko bi dejali, da atletika sodi med popularnejše slovenske športne panoge. Na podlagi ankete, ki je bila v okviru raziskovalno-svetovalnega projekta na Ekonomski fakulteti razposlana številnim občinam po Sloveniji, je bilo eno vprašanje vezano tudi na relativni pomen posamezne športne panoge v njihovem okolju (Fluher in drugi, 2019). Atletika je skupno zasedla 4. mesto med desetimi največjimi slovenskimi športi po prihodkih (NPŠ). Izračunano povprečje ocen na podlagi odgovorov 18 sodelujočih občin je pokazalo, da atletike ni prehitela nobena individualna športna panoga.

#### 3.3.2.1.1 Finančni rezultati

Finančno poslovanje zveze ima v zadnjih letih pozitiven trend. V letih 2017 in 2018 so na koncu atletske sezone (za razliko od leta prej) beležili presežek prihodkov na odhodki. Poleg tega je poslovanje stabilno, po letu 2015 pa so ponovno presegli 1 milijon prometa. Ne samo, da je zveza v preteklem letu poslovala dobro, zadovoljni so tudi s stabilnostjo in sprotno poravnavo svojih obveznosti (v izogib zapadlim obveznostim), kot so izplačila atletom (*več o tem v podpoglavju 3.3.2.2.2*).

#### 3.3.2.1.2 Kadrovske področje

Poleg predstavljenih finančnih kazalnikov, je dosedanja uspešnost AZS vezana tudi na kadrovske področje. V intervjuju s predsednikom AZS, Romanom Dobnikarjem (Tomše, 2016), je le-ta navedel kar nekaj svetlih plati atletike oziroma prednosti AZS pred drugimi slovenskimi panožnimi športnimi zvezami (Tomše, 2016):

- atletika je osnova za večino športov (tudi ekipnih);
- skozi zgodovino imajo slovenski atleti zavidljive uspehe;
- glavnina naših trenutno najboljših atletov je zelo mlada, zato lahko z optimizmom gledamo proti največjim mednarodnim tekmovanjem ter se veselimo napredka slovenske atletske reprezentance (tabela 11) (čeprav naj bi vrhunski rezultati prišli šele po najmanj desetih letih neprekinjenega treninga);
- zveza s pomočjo projektov uspešno povezuje vse oblike atletike – od stadionske (vse starostne skupine), gorskih in cestnih tekov, šolske atletike, do sveta rekreacije;
- udeležba na šolskih tekmovanjih je zelo dobra in še bi lahko naštevali.

Slovenski atleti, starejši od 16 let, so po kakovosti razdeljeni v več selekcij, ki so za leto 2019 predstavljene v tabeli 11 (AZS, brez datuma j). Če primerjamo kadrovske strukture atletov za letošnje atletske sezone s prejšnjimi sezonami, ugotovimo, da se povečuje število atletov, vključenih v kakovostne razrede, in da so v zadnjem času zelo dobro zastopane obe vrhunski ter prva internacionalna selekcija. V vrhunsko selekcijo uvrščamo naše najuspešnejše članske atlete in atletinje, ki nas zastopajo na mednarodnih tekmovanjih na

evropski ter svetovni ravni. Vrhunske mlade selekcije zajemajo mlajše najbolj perspektivne atlete, in sicer po starostnih kategorijah (mlajši člani – U23, starejši mladinci – U20, mlajši mladinci – U18). Nacionalna selekcija ravno tako zajema starostne skupine U18, U20 in U23, poleg teh pa še člane ter t.i. reprezentančni razred (podatki za leto 2018):

- U18 (**31** atletov): 9 šprinterjev in tekačev čez ovire, 8 skakalcev, 5 tekačev na srednje in dolge proge ter 9 metalcev;
- U20 (**29** atletov): 10 šprinterjev in tekačev čez ovire, 11 skakalcev, 5 tekačev na srednje in dolge proge ter 3 metalce;
- U23 in člani (**14** atletov): 3 šprinterji in tekači čez ovire, 4 skakalci, 2 tekača na srednje in dolge proge ter 5 metalcev;
- reprezentančni razred (**15** atletov): 4 šprinterji in tekači čez ovire, 4 skakalci, 4 tekači na srednje in dolge proge ter 3 metalci.

*Tabela 11: Slovenski atleti, razdeljeni v kakovostne razrede (za leto 2019)*

SELEKCIJA ATLETI	VRHUNSKA	INTERNACIONALNA		VRHUNSKA MLADA	NACIONALNA
		1	2		
	Martina Ratej	Veronika Domjan	Robert Renner	Nika Glojnarich	U18
	Luka Janežič	Nejc Pleško	Jan Petrač	Eva Pepelnak	U20
	Anita Horvat	Žan Rudolf	Neja Filipič	Karin Gošek	U23 in člani
	Maruša Mišmaš	Barbara Špiler	Rok Puhar	Filip Jakob Demšar	REPREZENTANČNI RAZRED
		Tina Šutej	Maruša Černjul	Mitja Kordež	
		Agata Zupin	Maja Mihalinec	Kristjan Čeh	
		Blaž Zupančič		Nastja Modic	
				Zoja Šušteršič	
				Klara Lukan	
				Jure Grkman	

*Vir: Prirejeno po AZS (brez datuma j)*

Predsednik AZS poudarja (Tomše, 2016), da potenciala slovenske atletike ne predstavlja samo vrhunski šport, ampak ima slovenska atletika veliko potenciala tudi na račun

množičnosti. Slednja bi morala po predsednikovih besedah prispevati k večjemu zanimanju s strani javnosti, medijev in sponzorjev.

**Kategorizirani atleti.** Dosedanjo uspešnost AZS lahko definiramo tudi s številom kategoriziranih atletov. Tabela 12 prikazuje kategorizirane atlete (samo stadionska atletika) v obdobju 2010-2019, in sicer po razredih: državni, mednarodni, mladinski, perspektivni ter svetovni razred (Olympic.si, brez datuma). Kot je razvidno iz tabele 12 število atletov v državnem razredu iz leta v leto strmo narašča – v zadnjih dveh letih je povečanje še posebej izrazito. Število atletov v mednarodnem razredu ostaja dokaj nespremenjeno, mladinski razred pa se je močno povečal v tekoči sezoni. Zadnja vrsta tabele 12 kaže, da se je število kategoriziranih atletov (stadionska atletika) v obdobju devetih let povečalo za okrog 145 %.

*Tabela 12: Število kategoriziranih atletov (stadionska atletika) po razredih v obdobju od leta 2010 do 2019*

LETO \ RAZRED	1.02.	1.02.	1.02.	1.02.	1.02.	1.02.	1.02.	1.02.	1.02.	1.02.
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Državni razred	113	133	151	140	140	141	135	167	200	191
Mednarodni razred	10	12	11	9	11	13	16	13	12	12
Mladinski razred	174	174	178	184	167	179	162	156	172	226
Perspektivni razred	18	24	25	27	36	35	38	34	42	33
Svetovni razred	4	3	2	1	1	1	1	1	1	2
SKUPAJ	319	346	367	361	355	369	352	371	427	464

*Vir: Prirejeno po Olympic.si (brez datuma).*

Če število kategoriziranih atletov primerjamo z drugimi slovenskimi športi, ugotovimo naslednje (tabela 13):

- atletika ima veliko več športnikov državnega razreda kot nogomet, košarka in plavanje;
- število kategoriziranih atletov v mladinskem in perspektivnem razredu je na 3. mestu med štirimi izbranimi športnimi panogami (tabela 13);
- AZS je na 3. mestu tudi po vsoti vseh kategoriziranih športnikov (največ nogometašev, sledijo košarkarji);
- v svetovnem razredu nima nobena od izbranih NPŠZ več kot 2 športnika (tudi atletika ima 2).



*Tabela 13: Primerjava števila kategoriziranih športnikov po razredih med športnimi panogami (1.02.2019)*

ŠPORT RAZRED	ATLETIKA*	NOGOMET	KOŠARKA**	PLAVANJE*
Državni razred	191	132	31	282
Mladinski razred	226	361	387	74
Perspektivni razred	33	67	95	11
Svetovni razred	2	1	2	0
Skupaj	464	561	527	373

*Legenda:* \* – ima še mednarodni razred (atletika – 12 atletov, plavanje – 6 plavalcev); \*\* – ima še olimpijski razred (12 košarkarjev)

*Vir: Prirejeno po Olympic.si (brez datuma).*

Glede na ugotovitve v povezavi s številom kategoriziranih atletov skozi leta in v primerjavi z nogometaši, košarkarji ter plavalci, lahko o dosedanji kadrovski uspešnosti AZS zaključimo naslednje:

- število kategoriziranih atletov se je v zadnjih letih zelo povečalo, kar kaže na vedno večjo uspešnost AZS;
- med drugim je zelo velik prirast števila atletov v mladinskem razredu, kar povezujemo s svetlo prihodnostjo atletike – povečuje se število mladih atletov nasploh (množičnost) in posledično število perspektivnih atletov, poleg tega pa se bo atletika na tak način še bolj približala izbranim (izredno popularnim) ekipnim športnim panogama (tabela 13);
- čeprav je Plavalna zveza Slovenije rezultatsko zelo močna (Priloga 2), jo v množičnosti atletika premaguje skoraj v vseh razredih (in tudi skupno).

Kot zanimivost je smiselno dodati, da je bila atletika najbolj množično zastopan individualni šport na OI v Rio (2016), saj je bilo 14 kandidatov za nastop iz atletske vod.

### *3.3.2.1.3 Programi*

Poleg vseh tekmovalnih področij, ki spadajo pod Atletsko zvezo Slovenije (stadionska atletika, gorski in cestni tek, kros, šolska atletika), krovna atletska organizacija sodeluje tudi pri rekreativnem teku in otroški atletiki ter izvaja različne projekte, kar ravno tako vpliva na dosedanjo uspešnost zveze.

**Rekreacija – rekreativni tek.** V zadnjih desetih letih je rekreativni tek doživel pravo eksplozijo in je po podatkih IAAF postal najbolj razširjena oblika rekreacije v svetovnem

merilu (AZS, brez datuma n). Tek pridobiva vse več navdušencev tudi v Sloveniji. Po nekaterih ocenah se okrog 100.000 tekačev udeleži vsaj enega od organiziranih tekov letno. V Sloveniji je vsako leto organiziranih več kot 600 različnih tekaških prireditev. Nekatere pritegnejo *le* nekaj sto udeležencev, med njimi pa so tudi takšne, ki z vsakim letom močno povečajo število udeležencev in sedaj že lahko govorijo o več tisočih tekačih.

AZS, ki je pred nekaj leti postala partnerica rekreativnega teka, z željo po razvoju le-tega sodeluje pri organizaciji največjih rekreativnih tekaških prireditev pri nas. Leta 2016 pa je bilo z namenom večje popularizacije teka ustanovljeno tudi Združenje za rekreativne in cestne teke AZS (AZS, brez datuma f). Zveza si prizadeva na področju rekreacije slediti uspešnim tujim panožnim zvezam (iz Nemčije, Danske, Španije, Francije, Velike Britanije) in rekreativno atletiko organizirati po njihovem vzoru. V bližnji prihodnosti bi radi zasnovali serijo tekov, v kateri bi povezali vrsto že uveljavljenih cestnih tekov, ki se vsako leto tradicionalno odvijajo znotraj meja naše države. Na slednjih pričakujejo okrog 15.000 udeležencev vseh starosti. Glavni cilj je še povečati prepoznavnost rekreativne atletike, tekačem pa ponuditi kakovostne rekreativne dogodke, na katerih ne bo manjkalo dobrega vzdušja in zabave.

**Otroška atletika (ang. Kids` Athletics).** Pred štirimi leti je AZS začela izvajati projekt Otroška atletika (primeren za otroke, stare od 7 do 10 let), in sicer z različnimi nameni: vključiti v kraljico športa čim več otrok, le-tem nuditi preživljanje prostega časa v zdravem, srečnem okolju, da bodo pridobili ljubezen do gibalnih aktivnosti, s katerimi se bodo ukvarjali skozi celo življenjsko obdobje (»Otroška atletika«, brez datuma). Projekt je vključen v program IAAF Kids` Athletics, ki ga je leta 2005 ustvarilo Mednarodno združenje atletskih zvez, da ponudi vadbo, ki je popolnoma prilagojena otroški populaciji – njihovim potrebam, razvojnim značilnostim in sposobnostim ter stopnji motivacije. Danes je eden izmed največjih otroških športnih programov na svetu.

Temelji programa:

- Otroška atletika je igriva, dostopna, praktična, spodbuja ekipni duh in še bi lahko naštevali.
- Primerna je tudi za osnovne šole.
- Program vadbe in/ali tekmovanja se lahko enostavno prilagodi danim pogojem.
- Potrebna je samo ravna, varna površina.
- Določeni sta dve starostni skupini, med katerima je razlika v težavnosti (7-8 let in 9-10 let).
- Zaradi spoštovanja razlik v biološkem razvoju in v razvojnih značilnostih otrok ter zaradi preprečevanja njihove zgodnje specializacije, se vadi in tekmuje v heterogenih skupinah (mešano po spolu).
- Število otrok v skupini je med 4 in 10. Število ekip ni omejeno.
- Tekmovanje, ki je prilagojeno otrokom,:
  - nima absolutno merljivega in primerljivega značaja,
  - je ekipno tekmovanje (razdalje in časi individualnih poskusov se štejejo k skupini),

- ima časovno omejitev,
- spodbuja otroke k neprekinjeni aktivnosti,
- ima zelo osnovna pravila in postopke,
- vsebuje »vzgojno« sojenje.

**Projekti.** AZS je v letu 2016 (ob podpori UNESCO sklada za preprečevanje dopinga v športu, Olimpijskega komiteja Slovenije – Združenja športnih zvez in Zavoda za šport RS Planica) izvedla poseben projekt **Začni mlad, tekmuji pošteno** (ang. Start Young, Compete Clean) (AZS, brez datuma m). Projekt je bil nadgradnja aktivnosti, v katero se je AZS vključila pred štirimi leti – UNESCO tek mladih, na katerem kot ambasadorji sodelujejo prepoznavni slovenski atleti, sodelujoči otroci pa prejmejo posebna priznanja.

Projekt Začni mlad, tekmuji pošteno je bil namenjen promociji teka in zdravega udeleževanja v športu ter gibanja nasploh. Ciljna publika so bili najmlajši. Tek namreč sodi med temeljne gibalne dejavnosti in je osnova za večino športnih aktivnosti. S spodbujanjem aktivnega preživljanja prostega časa otrok so si pobudniki projekta prizadevali, da bi se čim večje število slovenskega prebivalstva zavedalo pozitivnih učinkov atletike (oziroma teka) in da bi se jih čim več redno ukvarjalo s športom ter s tem skrbelo za zdrav življenjski slog. Med pozitivne učinke štejemo še krepitev telesnih zmogljivosti, razvoj moči, vztrajnosti, zdrave tekmovalnosti itn. Eden od ciljev projekta Začni mlad, tekmuji pošteno je bil tudi ozaveščanje o fair playu.

Projekt je bil aktiven od avgusta do decembra 2016, vsekakor pa na zvezi upajo na kaj podobnega tudi v prihodnje. Projekt je bil sestavljen iz več sklopov aktivnosti, ki spodbujajo izobraževalno komponento in množično udeležbo otrok (AZS, brez datuma m):

- prikazi Otroške atletike po Sloveniji;
- izobraževalni seminar za mentorje Otroške atletike;
- najbolj množični tek za otroke:
  - najbolj odmeven del projekta,
  - 16.9.2016 je na pobudo AZS v okviru Evropskega tedna športa po Sloveniji (na mnogih prizoriščih) teklo več kot 17.000 otrok,
  - prvič organiziran leta 2015;
- natečaj za logotip projekta.

### 3.3.2.2 *Analiza virov, s katerimi razpolaga AZS*

#### 3.3.2.2.1 *Kadrovska podstruktura*

V Sloveniji oziroma pri Atletski zvezi Slovenije je registriranih 68 atletskih **društev**, od katerih je aktivnih približno polovica (Peternelj, Udovč & Bezjak, 2019, str. 225-231). Na njihovi krovni organizaciji – AZS – pa so zaposlene samo 4 osebe – **direktor in 3 strokovni**

**sodelavci** (glej tabela 1). Glede na to da je dela zelo veliko, bi zaposleni takoj pristali na kakršnokoli pomoč v obliki dodatnega delavca. AZS spada med večje slovenske panožne športne zveze, zato bi morala zaposliti nekaj več oseb. Članov vseh organov in združenj je bilo leta 2016 sicer 98, vendar se vedno znova izkaže, da so (razumljivo) več truda pripravljene vlagati formalno zaposleni, honorarni delavci in prostovoljci pa pokažejo veliko dobre volje, a se nanje ni mogoče zanesti v enaki meri.

12 članov organov in združenj AZS je tudi članov mednarodnih organov, kar pomeni, da je slovenska atletika resnično močno vpeta v dogajanje v mednarodnem okolju. Slovenija je pravnomočna članica EA in IAAF ter ima v določeni meri možnost vplivati na globalne odločitve na področju atletike. Podatki so v tabeli 14.

*Tabela 14: Članstvo v mednarodnih organih*

Funkcija	Ime in priimek člana
Član Sveta EA in član komisije EA za poslovanje in marketing	Gregor Benčina
Član komisije EA za strateško komuniciranje	Luka Steiner
IAAF tehnični delegat za cestne teke, tehnični delegat EA in mednarodni tehnični opazovalec	Gabrijel Ambrožič
Tehnični delegat EA in mednarodni tehnični opazovalec	Dr. Andrej Udovč, Aleš Bezjak in Matej Huš
Svetovalec predsednika in direktorja IAAF	Rožle Prezelj
Sekretar Svetovne zveze za gorske teke (WMRA), tehnični delegat EA	Tomo Šarf
Akreditirani merilec cestnih prog AIMS - IAAF	Borut Podgornik in Tomo Šarf
Sodnik video finiša in video meritev dolžinskih skokov	Ivo Žilić
EA doping control delegate (delegat za dopiňsko kontrolo)	Aljaž Požes

*Vir: Prirejeno po AZS (brez datuma p).*

Leta 2016 je bilo za atletskega vaditelja oziroma **trenerja** usposobljenih ali izobraženih 224 ljudi (leto kasneje pa se je število povečalo na 254 ljudi) (AZS, brez datuma h). Od tega jih je imelo naziv »Vaditelj« 86, »Trenerjev« je bilo 57, »Specialistov« pa 22. Presenetljivo veliko ljudi ni le usposobljenih za delo v atletiki, ampak imajo športno izobrazbo – višje oziroma visokošolsko jih je imelo leta 2016 14 in univerzitetno kar 53 (FŠ). Z novim Zakonom o športu (ZŠpo-1), Ur. l. RS, št. 29/2017, ki velja od 23.6.2017, pa se počasi ukinja

trenerski naziv prve stopnje – »Vaditelj«. Nekdanji vaditelji imajo možnost dodatnega usposabljanja in napredovanja do naslednjega naziva, v nasprotnem primeru pa od sredine prihodnjega leta več ne bodo smeli opravljati svojega dela – trenirati otrok ali odraslih. Delovali bodo lahko samo še kot pomočniki trenerjev. V bližnji prihodnosti se bosta posledično število trenerjev in njihova struktura najverjetneje spremenila. Podatki, vezani na število trenerjev po stopnji usposobljenosti oziroma izobrazbi in zaposlitvenem statusu, so za preteklo in tekočo sezono v tabeli 15. Zaenkrat o pomanjkanju trenerskega kadra ne moremo govoriti (prej o pomanjkanju zainteresiranih mladih atletov).

*Tabela 15: Struktura trenerskega kadra v Sloveniji za leti 2018 in 2019*

Strokovni delavci	Volontersko		Honorarno		Profesionalno		Skupaj	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Trenerji 1 (1. stopnja)	95	81	0	0	0	0	95	81
Trenerji 2 (2. stopnja)	0	0	58	72	1	3	59	75
Diplomanti/magistri FŠ	0	0	58	58	12	12	70	70
Skupaj	95	81	116	130	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>224</b>	<b>226</b>

*Vir (ustni): Peternelj (2019).*

S treniranjem atletov se ukvarjajo tako izobraženi kot tudi usposobljeni trenerji. Usposobljenost dobi lahko vsak, ki ga pedagoško delo na področju atletike zanima. Prijavi se na tečaj, ki ga zveza pripravi v sodelovanju s FŠ, na koncu pa mora opraviti še izpit. Pridobljeno licenco je potrebno vsako leto obnoviti (podaljšati) na dvodnevem seminarju atletskega trenerjev, ki ga organizira vodstvo Združenja atletskega trenerjev Slovenije (ZATS). Kot pove že ime, so vanj vključeni vsi slovenski atletske trenerji. ZATS ima tudi svoj statut.

»Osnovno vodilo dela trenerjev je pravica atletov do razvoja njihovih individualnih sposobnosti. Atleti to pravilo razumejo kratkoročno in večinoma trenutno. Trenerji pa morajo s svojim delom zagotavljati to pravico dolgoročno, ob spoštovanju pravic vseh, ki so neposredno ali posredno soudeleženi v razvoju atletike.« (Skupščina ZATS, 2003) Ta citat je izvezet iz Kodeksa Združenja atletskega trenerjev AZS. Poleg podrobno opisanih nalog trenerjev in medsebojnih odnosov med trenerjem, otrokom (atletom) in starši, so v njem definirana tudi osnovna načela razvoja mladih atletov, ki se nanašajo na osip oziroma omejevanje le-tega.

Tabeli 16 in 17 prikazujeta gibanje števila registriranih **atletov** po spolu in starostnih kategorijah skozi leta (od 2010 do danes). Razberemo, da je trend pozitiven. Tako število moških kot žensk se je v tem obdobju močno povečalo, in sicer je moških danes 190 %

števíla iz leta 2010, žensk pa kar 234 %. Zanimivo je, da je atletinj vseskozi več kot atletov. Leta 2010 je bilo pri AZS registriranih 4487 atletov in atletinj, danes pa jih je 9530.

*Tabela 16: Moški registrirani atleti po starostnih kategorijah v obdobju 2010-2019*

Leto	Starostna kategorija							SKUPAJ moški
	člani	ml. člani	st. mladinci	ml. mladinci	pionirji U16	pionirji U14	pionirji U12	
2010	759	299	231	251	224	218	210	<b>2192</b>
2011	698	278	243	256	287	250	226	<b>2238</b>
2012	782	298	279	279	317	290	239	<b>2484</b>
2013	902	350	276	343	339	297	301	<b>2808</b>
2014	914	378	294	359	401	310	330	<b>2986</b>
2015	1044	413	360	404	414	365	396	<b>3396</b>
2016	1160	419	361	453	449	408	449	<b>3699</b>
2017	1167	426	395	427	500	470	509	<b>3894</b>
2018	1280	458	426	392	511	477	509	<b>4053</b>
2019	1419	511	405	434	540	490	372	<b>4171</b>

*Vir (ustni): Peternelj (2019).*

*Tabela 17: Ženske registrirane atletinje po starostnih kategorijah v obdobju 2010-2019*

Leto	Starostna kategorija							SKUPAJ ženske
	članice	ml. članice	st. mladinke	ml. mladinke	pionirke U16	pionirke U14	pionirke U12	
2010	476	297	260	274	376	330	282	<b>2295</b>
2011	427	274	253	347	450	367	391	<b>2509</b>
2012	522	322	275	432	476	456	384	<b>2867</b>
2013	625	358	359	491	532	512	444	<b>3321</b>
2014	627	351	437	531	620	537	469	<b>3572</b>
2015	753	449	495	604	690	624	556	<b>4171</b>
2016	850	537	519	664	733	695	640	<b>4638</b>
2017	883	565	546	631	824	740	673	<b>4862</b>
2018	1045	624	612	573	882	758	707	<b>5201</b>
2019	1210	692	621	667	915	726	528	<b>5359</b>

*Vir (ustni): Peternelj (2019).*

V tabeli 18 so podatki o števílu aktivnih **sodnikov** iz leta 2015, in sicer po zborih, ki delujejo znotraj naše države, stopnji usposobljenosti in spolu sodnikov (AZS, brez datuma I). Letos

so slovenski atletske sodniki razdeljeni med 23 zborov (Peternej, Udovč & Bezjak, 2019, str. 238, 239). V tabeli so tudi informacije o številu starterjev in sodnikov za hojo (po posameznih zborih). Razberemo lahko, da je bilo v letu 2015 registriranih 1087 aktivnih sodnikov (634 moških in 453 žensk). Največ sodnikov je iz Kopra, Ptuja, Nove Gorice itn. Kar 66 % jih ima najnižjo stopnjo usposobljenosti. Podatki so sicer iz leta 2015, vendar verjamemo, da se v zadnjih nekaj letih na tem področju niso zgodile bistvene spremembe. Iz leta 2016 pa je podatek o številu glavnih sodnikov – bilo jih je 42 (in 6 pripravnikov) (AZS, brez datuma k).

Tabela 18: Število aktivnih sodnikov v letu 2015

Št.	Zbor	I	II	III	NTO	ITO	Vsi	M	Ž	Starterji	Sodniki za hojo
1.	Bled	1	2				3	2	1	1	
2.	Brežice	26	7	3			36	22	14	2	
3.	Celje	48	19	22	2		91	55	36	15	3
4.	Domžale*	31	10	3			44	20	24	4	
5.	Ilirska Bistrica	8		1			9	5	4	2	
6.	Kamnik – Domžale	12		1			13	9	4		
7.	Kočevje	15	6	3			24	12	12	1	
8.	Koper	92	26	1			119	58	61	3	1
9.	Koroška	18	6	3			27	16	11	1	1
10.	Kranj	2	6	4	1		13	9	4	3	4
11.	Ljubljana	25	16	37	3	2	83	57	26	13	5
12.	Maribor*	21	11	11	3		46	32	14	6	
13.	Murska Sobota	7	19	9			35	22	13	4	
14.	Nova Gorica	58	13	20			91	52	39	6	2
15.	Novo mesto	53	9	8	1		71	39	32	6	1
16.	Postojna**	23	9				32	10	22	2	
17.	Ptuj*	69	7	4	1		81	55	26	5	2
18.	Radovljica	17	2				19	14	5	1	
19.	Slovenska Bistrica	38	9				47	22	25	2	
20.	Šentjernej	20	5				25	16	9	2	
21.	Šentjur	46	3	3			52	29	23	4	
22.	Tolmin***	5	1				6	4	2	0	
23.	Velenje	40	12	12	3		67	34	33	4	6
24.	Žalec	46	6	1			53	40	13	6	
	<b>Skupaj</b>	<b>721</b>	<b>204</b>	<b>146</b>	<b>14</b>	<b>2</b>	<b>1087</b>	<b>634</b>	<b>453</b>	<b>93</b>	<b>25</b>
	<i>V odstotkih</i>	<i>66</i>	<i>19</i>	<i>14</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>100</i>	<i>58</i>	<i>42</i>		

*Legenda:* NTO – Nacionalna tehnična uradna oseba; ITO = Mednarodna tehnična uradna oseba; \* Za sodniške zборе iz Domžal, Maribora in Ptuja poročil niso prejeli, zato so v preglednici prikazani podatki iz leta 2014. \*\* Za sodniški zbor Postojna so prikazani podatki iz leta 2014. \*\*\* Za sodniški zbor iz Tolmina poročila niso prejeli že dve leti, zato so v preglednici objavljeni podatki iz leta 2013.

*Vir: AZS (brez datuma l).*

Kljub temu da se več kot 1000 registriranih aktivnih atletske sodnikov za našo majhno državo morda sliši veliko, temu ni tako. Ker je v Sloveniji vsako leto organiziranih lepo število tekmovanj na različnih ravneh, za različne starostne kategorije itn. (več kot 35 samo stadionska atletika, z več kot 2.000 nastopajočimi in preko 10.000 gledalci), poleg tega pa se na veliki večini atletske tekmovanj tekmuje še v številnih disciplinah, sodnikov pogosto primanjkuje. Posebej na področnih šolskih prvenstvih se zgodi (čeprav se ne bi smelo), da

sodijo sicer usposobljeni in izkušeni sodniki, ki pa niso več sposobni korektno opravljati svojega dela. Čeprav se zdi, da imajo sodniki v atletiki postransko vlogo, ker je večina rezultatov objektivnih, lahko sodniki še kako pokvarijo razplet tekme. Na vsak način bi bilo potrebno sojenje starostno omejiti, poleg tega pa bi se morali vsi sodniki vsako leto najprej preizkusiti, če so še sposobni za svoje delo.

Slovenski atletske sodniki imajo svoj kodeks, v katerem so zapisana etična načela za ravnanje sodnikov pri opravljanju nalog na atletskih tekmovanjih. Sprejet je bil 24.11.2001, in sicer na rednem letnem sestanku sveta atletskih sodnikov v Čateških toplicah. Ta kodeks je namenjen tudi atletom, atletskim delavcem in javnosti, da se seznanijo z ravnanjem, ki ga imajo pravico pričakovati od atletskih sodnikov pri sojenju in pri opravljanju drugih nalog na atletskih tekmovanjih. V njem so zbrane splošne in končne določbe, dolžnosti sodnikov pred in med tekmovanjem, posebne naloge sodnikov ter odgovornosti v primeru kršitev etičnega kodeksa (AZS, 2001).

Bodisi atletske sodnik z nazivom NTO (= Nacionalna tehnična uradna oseba), sodnik ranga III bodisi sodnik ranga II, za katerega tehnično tekmovalna komisija meni, da ima ustrezno strokovno znanje in izkušnje v organizaciji tekmovanj, je lahko imenovan za **delegata** AZS (Peternej, Udovč & Bezjak, 2019, str. 53). Med delegatove ključne naloge, pri katerih tesno sodeluje z organizatorjem tekmovanja, spadajo odgovornost za kvalitetno pripravo in izvedbo tekmovanja, nadzor nad ustreznostjo urnika, sodelovanje pri žrebanju atletov v skupine, nadzor nad izvedbo disciplin, in še bi lahko naštevali (vse so navedene v Priročniku za atletske sezono 2019, citiranem na koncu dela). V Sloveniji je za atletske sezono 2019 na razpolago 17 delegatov. O delegiranju so delegati AZS obveščeni najmanj 14 dni pred tekmovanjem.

#### 3.3.2.2.2 *Finančna podstruktura*

Skupni prihodki v letu 2018 so se v primerjavi z letom 2017 povečali za okrog 32 % in so znašali 1.152.982 € (Dobnikar, 2019). Poslovanje je bilo stabilno, poleg tega pa so po letu 2015 ponovno presegli 1 milijon prometa. Povečali so se tudi odhodki, in sicer za dobrih 35 % (v primerjavi z 2017) ter so znašali 1.102.327 €. To pomeni, da je **presežek prihodkov** nad odhodki v letu 2018 – po plačilu davka na dohodek pravnih oseb – znašal 47.278 €. Od MIZŠ so od leta 2017 dobili več sredstev, financiranje s strani FŠO pa je v pretekli in tekoči sezoni ostalo na enaki ravni. Pridobljena sponzorska sredstva se iz leta v leto povečujejo. Dobili smo podatek za leto 2015, ko je zveza prejela 365.000 € sponzorskih sredstev. Vsa ta dejstva so razlogi, da lahko zveza optimistično zre v prihodnost. Če primerjamo finančno stanje leta 2018 z letom 2016, ugotovimo, da je AZS v 2016 pridelala presežek odhodkov nad prihodki v višini 30.861,10 € (ki se je pokrila v breme društvenega sklada) (Dular, 2017). Poleg tega so prihodki znašali le 968.846,46 €. Ne samo, da je zveza v preteklem letu poslovala dobro, zadovoljni so tudi s stabilnostjo in sprotno poravnavo svojih obveznosti (v izogib zapadlim obveznostim), kot so izplačila atletom.



Atletski klubi morajo zvezi vsako leto plačati članarino. V letih 2016 in 2017 je še znašala 210 €, potem pa se je povečala na 300 € (Dular, 2017). V zapisniku 14. seje upravnega odbora z dne 4.12.2018 smo zasledili, da se je vodstvo odločilo klubom vrniti 300 €, saj je finančno stanje zveze dobro (Dobnikar, 2018). Ta znesek ni velik, a še posebej majhnim klubom veliko pomeni.

**Pogodbeniki** AZS so atleti in trenerji z individualnimi pogodbami (Steiner, Peternejl & Mikuž, 2011). AZS namreč s finančnimi sredstvi neposredno ne zalaga atletskih klubov; pomaga jim posredno, in sicer na področju izobraževanja. AZS že 15. leto finančno podpira okrog 150 atletov in atletinj (*v nadaljevanju atleti*). Slovenski atletski klubi v zadnjih letih finančno in organizacijsko niso tako močni, da bi zmogli podpirati vrhunske cilje in izjemne razvojne potencialne na eni ter delovati pri razvoju atletike od najmlajših starostnih skupin naprej, na drugi strani. Široka podpora Atletske zveze Slovenije je nekaterim atletom pomagala pri odločitvi, ali ostati v procesu treninga, kar je ob upoštevanju slovenskih demografskih dejavnikov pomemben podatek. In najpomembneje, praksa je pokazala, da se ob izkušenih atletih razvijajo mladi, nadarjeni atleti, kar je za prihodnost vsakega športa ključnega pomena (Steiner, Peternejl & Mikuž, 2011).

Strokovni program slovenske atletike je temeljni dokument, ki vsebinsko in finančno opredeljuje strokovno dejavnost za posamezno leto. Višina sredstev je v osnovi opredeljena z namenskimi in javnimi sredstvi, ki jih zveza za ta namen prejme od FŠO in pristojnega ministrstva (Kevo, 2019). Športnik, ki svoje priprave in nastope financira iz javnih sredstev, mora brezpogojno nastopiti za reprezentanco (če ga vpokliče Strokovni svet Atletske zveze Slovenije). V nasprotnem primeru atlet ni upravičen do namenskih (javnih) sredstev oziroma mora sredstva, ki jih je prejel za tekoče leto, vrniti. Vsa morebitna sredstva, ki ostanejo nerazporejena, se stečejo v sklad za podporo mladim atletom. Sredstva za nagrade se izplačajo iz drugih virov in so določena v upoštevnem pravilniku.

Plan sredstev za podporo trenažnemu procesu športnikov, kamor sodijo pogodbe atletov, delovanje nacionalnih panožnih ekip, organizacija kampa za mlade, tekmovanja za doseganje norm itn. v letu 2019 znaša 247.768 € (Kevo, 2019). Plan sredstev za meritve, raziskovalne projekte in medicinsko podporo je odvisen od višine sredstev FŠO in pristojnega ministrstva. Strokovni svet Atletske zveze Slovenije je tudi letos pripravil predlog razdelitve atletov v razrede (glej tabelo 11) in jih glede na njihovo rezultatsko kakovost finančno ovrednotil. Na osnovi splošnih določil ter finančnih zmožnosti (FŠO, MIZŠ, sponzorji) se oblikujejo individualne pogodbe, ki v svoji vsebini razčlenijo ter konkretizirajo pravice in obveznosti na relaciji AZS – atlet – matični klub. Tudi trenerji atletov v vrhunski ali internacionalni selekciji prejmejo sredstva, in sicer 36 % višine pogodbe atleta.

Kriterij za vstop v vrhunsko selekcijo je norma za SP ali OI, atleti v vrhunski selekciji pa so za leto 2019 prejeli 10.000-11.000 € vsak (Kevo, 2019). Norma za EP je vstopni kriterij za internacionalno selekcijo 1, atleti pa so upravičeni do 6.500 €. Atleti v internacionalni selekciji 2 so za sezono 2018/19 prejeli vsak 2.500 €. Kriterija za vstop v vrhunsko mlado selekcijo sta starost med 16 in 23 let ter uvrstitev do 12. mesta v starostni kategoriji, v kateri je atlet nastopal v tem letu (dvoranske lestvice se ne upoštevajo). Tem atletom pripada 20 dni priprav in dodatna sredstva za tekmovanja v tujini ter izobraževanja. Atletom v nacionalni panožni ekipi U18 pripada v letu 2019 7 dni priprav, ekipama U20 in mlajšim članom 14 dni, članom pa 28 dni priprav (1 dan priprav = 44 €). Atleti reprezentančnega razreda so upravičeni do 14 dni priprav in ravno tako od zveze ne prejmejo drugih finančnih sredstev.

### 3.3.2.2.3 Tehnološka podstruktura

Pri ocenjevanju tehnološke podstrukture bomo pod drobnogled vzeli predvsem, kakšne pogoje imajo slovenski atleti za treniranje. Glede na to da se večina atletskih treningov izvaja zunaj, natančneje na atletskih stadionih, Prilogi 3 in 4 prikazujeta število in stanje vseh 400-metrskih atletskih stadionov z umetno podlago v Sloveniji. Ker se želi atletika približati ljudem, je vedno več tekmovanj v središčih velikih mest. Po besedah Ambrožiča in Peternela (2016) imamo takih stadionov 26, ki pa se med seboj zelo razlikujejo po naslednjih parametrih (ravno tako prikazanih v Prilogah 3 in 4): letu izgradnje oziroma zadnje obnove, številu tekaških stez, številu ostalih tekmovališč in stanju samega objekta ter naprav in opreme. Zadnja vrstica nosi informacije o tem, katerega ranga je športni objekt. Atletski stadioni so razvrščeni v 3 skupine (A, B in C), glede na to, katere vrste tekmovanj lahko nosijo. Stadionov ranga A je v naši državi 8, stadionov ranga B, na katerih se ne smejo organizirati državna članska prvenstva, pa je 6. Glede na število Slovencev in število registriranih slovenskih atletov vseh starostnih kategorij, je število atletskih stadionov primerno. Problem je, da nudi preveč stadionov slabe pogoje za treninge. Skoraj polovica (10) jih nujno potrebuje temeljito prenovo, poleg tega pa bi bilo potrebno tudi pri ostalih odpraviti nekaj pomanjkljivosti. Kar se tiče naprav in opreme, je stanje še nekoliko slabše; pri dvanajstih stadionih se je izkazalo, da imajo izredno pomanjkljivo opremo oziroma je sploh nimajo.

Ker atletska sezona traja praktično celo leto in ker so vsako leto na koledarju tudi dvoranska (državna) prvenstva, izvajajo atleti treninge tudi v dvoranah. V Sloveniji je na voljo le 6 atletskih dvoran, kjer je možno v polnem sprintu preteči vsaj 60 metrov: v Ljubljani, Celju, Šempetru pri Gorici, v Slovenski Bistrici, na Ptujju in v Novem mestu. V slednjem kraju je bila dvorana z 200-metrskim krogom zgrajena pred letošnjo sezono 2018/19 ter je prva krožna atletska dvorana v Sloveniji (več o njej v podpoglavju 3.4.1.1.4). Primorci imajo srečo, da lahko praktično vse leto (tudi pozimi) trenirajo zunaj, zato atletskih dvoran naj ne bi potrebovali. Ugotovili pa smo, da nimajo niti ene atletske dvorane gorenjci, kljub temu da je atletika v nekaterih gorenjskih mestih zelo razvita (Kranj, Radovljica, Bled). Poleg

specialno atletskih stadionov in dvoran, atletski klubi za treninge uporabljajo še t.i. šolske atletske objekte, na katerih organizacija tekmovanj (razen šolskih in medobčinskih) ni mogoča, ter šolske telovadnice in njihovo opremo. Na šolskih atletskih objektih navadno 1 krog niti ne meri 400 metrov (nekatero šole se morajo zadovoljiti s 100-metrsko atletske stezo), podlaga pa je lahko umetna (tartan) ali na primer leš. Tovrstnih objektov je v Sloveniji še vsaj 73 (Ambrožič & Peternelj, 2016).

### 3.3.2.3 Analiza trenutne strategije AZS

Na podlagi analize trenutne strategije, bi izpostavili naslednje ključne ukrepe, ki so se v preteklih letih obnesli (Kevo, brez datuma). Poleg tega pa je potrebno izpostaviti tudi pomisleke oziroma napotke za prihodnje obdobje:

- Vzpostavitev sistema **nacionalnih trenerjev** po sklopih disciplin je prinesla veliko pozitivnih premikov v slovenski atletiki. Nacionalni trener se je izkazal kot oseba, ki izredno dobro pozna svoj teren in je nenehno v stiku z ostalimi trenerji (iz iste discipline), zato imajo na zvezi zelo dober pregled nad dogajanjem. Obneslo se je tudi financiranje, saj ima vsak nacionalni trener svoj proračun, katerega po predhodnem usklajevanju koristi samostojno. Znotraj le-tega lahko dela prerezporeditve po svoji strokovni presoji.
- Vzpostavljen je bil tudi medicinski oziroma **zdravstveni del**, in sicer z namenom nudenja čim večje podpore atletom v težavah (poškodbe, bolezenska stanja). Zveza sodeluje z bolnišnico Golnik, ima svojega nutricionista in svojega fizioterapevta. Sistem deluje dobro, vendar so se pojavile tudi nekatere slabosti, kot sta oddaljenost ter odzivnost.
- V obdobju trenutne strategije sta bila s strani AZS predstavljena **2 koncepta tekmovanj**: mednarodna liga – VN Vzajemna (že pred časom) in Mednarodna atletska liga »MAL« (z letošnjo sezono). Koncept prve lige, ki je zajemal več mitingov po Sloveniji, enega v Italiji in enega v Avstriji ter finale lige, je bil dobro zastavljen, vendar je z leti zanimanje za tekmovanja s strani trenerjev in posledično tudi atletov upadlo. Letos pa so na zvezi (natančneje na korespondenčni seji upravnega odbora AZS) enoglasno sklenili, da bi obudili mednarodno ligo in jo dvignili na višji nivo (Dokl, 2019). Po besedah predsednika AZS želi zveza z ligo še bolj približati kraljico športa splošni in športni javnosti ter domačim in tujim atletom omogočiti kvalitetna tekmovanja, na katerih bodo imeli več možnosti za doseganje norm za nastope na večjih mednarodnih tekmovanjih. Nekdanji in aktualni vrhunski slovenski atleti se strinjajo, da so domače tekme na visokem nivoju nekaj najlepšega – še posebej, če so tribune polne – želijo pa si seveda čim večjo konkurenco. V sklopu nekdanje VN Vzajemna so si najboljši atleti na koncu razdelili 30.000 €, MAL pa obljublja, da bo 22.400 € razdeljenih na 4 posameznih tekmovanjih, in sicer med 8 najboljših posameznikov (posebej v moški ter ženski konkurenci) po tablicah IAAF. V skupnem seštevku najboljših 5 slovenskih atletov (ločeno po spolu) – t.i. zmagovalci MAL 2019 – pa si bodo razdelili še 12.500 € (2500-

1500-1000-750-500). Denarni sklad za MAL 2019 znaša torej 34.900 € (AZS, brez datuma o).

- Na področju **izobraževanja** je AZS v tekočem obdobju naredila premalo. Čeprav se na zvezi zavedajo, da je znanje ključnega pomena za dolgoročno izboljšanje rezultatov, so vse sile usmerili na druga področja, zato ni ostalo energije za izobraževanje.
- Na AZS je bil sistem **financiranja** atletov že v obdobju trenutne strategije zastavljen tako, da so bili atleti razdeljeni v skupine, in sicer glede na kakovost dosežkov v pretekli sezoni. Pogoja za vrhunsko selekcijo sta bili normi za SP in OI, vstopni kriterij za internacionalno selekcijo je bila norma za EP, v perspektivno selekcijo so bili vključeni vsi tisti, ki so dosegli vrhunski rezultat v mlajših kategorijah, reprezentanti pa so sledili cilju nastopa na Evropskem pokalu. Po besedah Vladimirja Keva – člana upravnega odbora in predsednika strokovnega odbora AZS – je financiranje nasploh področje stalne razprave in bi se dalo na njem še veliko narediti. S financiranjem je povezana tudi promocija. Pravzaprav gre za začarani krog. AZS obsega več atletskih panog, veliko članov, disciplin, združenj itn., zato spada med večje slovenske panožne športne zveze. Ker ima finance seveda omejene, mora za vsako leto vnaprej čim bolje planirati sredstva. Glede na to da izredno težko zadovolji vse svoje enote, mora narediti prioriteten listo. Čeprav se zavedajo, da bi morala imeti promocija velik pomen, ostane premalo finančnih sredstev za te namene. Dokler bo temu tako, se bo zveza zelo težko približala nekaterim popularnejšim slovenskim (ekipnim) športnim panogam.

### 3.3.3 Celovita analiza AZS skozi SWOT analizo

V povzetku strateške analize bomo predstavili glavne prednosti (ang. **Strengths**), slabosti (ang. **Weaknesses**), priložnosti (ang. **Opportunities**) in nevarnosti (ang. **Threats**) (Kolar & Jurak, 2014). V Tabeli 19 so izpostavljene predvsem tiste prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti, ki so bile v analizi spoznane, da bi lahko imele odločilen vpliv na nadaljnjo rast in razvoj AZS. Obenem predstavljajo pomembna izhodišča za postavljanje strateških ciljev za prihajajoče obdobje.

*Tabela 19: SWOT analiza*

<b>Prednosti</b>	<b>Priložnosti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dobra organizacijska strukturiranost AZS.</li> <li>- 12 članov organov in združenj AZS je tudi članov mednarodnih organov (EA ter IAAF) – vpetost v mednarodne atletske vode.</li> <li>- Skozi zgodovino so slovenski atleti dosegli zavidljive uspehe.</li> <li>- Glavnina naših trenutno najboljših atletov je zelo mlada, zato lahko z optimizmom gledamo proti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zmanjševanje brezposelnosti.</li> <li>- Rast BDP.</li> <li>- Pričakovati je, da se bojo sredstva, namenjena letnemu programu športa, povečevala skladno z rastjo BDP.</li> <li>- Število prebivalcev Slovenije je precej naraslo.</li> </ul>

se nadaljuje

Tabela 19: SWOT analiza (nad.)

Prednosti	Priložnosti
<p>večjim mednarodnim tekmovanjem in se veselimo napredka slovenske reprezentance.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Da se je povečalo število atletov v mladinskem razredu, nam govori o množičnosti v slovenski atletiki in njeni svetli prihodnosti.</li> <li>- Vlada naraščajoč trend vrhunskih atletov.</li> <li>- Število kategoriziranih atletov (v državnem in mladinskem razredu) strmo narašča, kar kaže na vedno večjo uspešnost AZS.</li> <li>- Atletika ima veliko več športnikov državnega razreda kot nogomet, košarka in plavanje.</li> <li>- Čeprav je Plavalna zveza Slovenije rezultatsko zelo močna, jo v množičnosti AZS premaguje skoraj v vseh razredih.</li> <li>- Atletika je bila najbolj množično zastopan individualni šport na OI v Riu (2016).</li> <li>- Atletika spada med najuspešnejše slovenske športne panoge po številu osvojenih medalj na največjih mednarodnih tekmovanjih.</li> <li>- Povečuje se število osvojenih medalj za Slovenijo na večjih mednarodnih atletskih tekmovanjih.</li> <li>- Zveza s pomočjo projektov relativno uspešno povezuje vse oblike atletike (katerih ni malo).</li> <li>- Program Otroška atletika (do 10. leta prilagojena tekmovanja).</li> <li>- Zelo uspešno izpeljani projekti (npr. Začni mlad, tekmuji pošteno).</li> <li>- Udeležba na šolskih atletskih tekmovanjih je zelo dobra.</li> <li>- Okrog 31 % atletskega trenerskega kadra je diplomantov/magistrov FŠ.</li> <li>- Raven strokovne usposobljenosti trenerjev je relativno dobra (približno polovica ima usposobljenost 2. ravni).</li> <li>- Sistem nacionalnih trenerjev.</li> <li>- Postopka finančnega načrtovanja in nadzora sta standardizirana ter relativno učinkovita.</li> <li>- Rast skupnih prihodkov – presežek prihodkov nad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tako fantov kot deklet do 14 let je sedaj malenkost več kot v zadnjih letih.</li> <li>- Ker Slovenci želimo ostati konkurenčni v svetu športa, bo NPŠ v prihodnje namenil več pozornosti zagotavljanju statusnih pravic vrhunskih športnikov in trenerjev, ustvarjanju ugodnega okolja za celostni razvoj vrhunskih športnikov (v času kariere in po njej) ter izboljšanju prostorskih možnosti za treninge in priprave.</li> <li>- Šport postaja vedno pomembnejša vrednota Slovencev.</li> <li>- Delež športno aktivnih Slovencev se je močno povečal.</li> <li>- Športna miselnost se prenaša med generacijami, zato so sedaj tudi že otroci ozaveščeni o pomenu gibanja in športa.</li> <li>- Starši vedno več otrok vključujejo v organizirane športne vadbe (med katere sodi tudi atletika).</li> <li>- Z uvedbo projekta Panožne športne šole se je za 470 % povečalo število otrok in mladostnikov, vključenih v športne programe.</li> <li>- Naraslo je število registriranih športnikov.</li> <li>- Za 96 % je naraslo število mladih športnikov, ki dosegajo najboljše tekmovalne rezultate in so sposobni pridobiti mladinsko</li> </ul>

se nadaljuje

Tabela 19: SWOT analiza (nad.)

Prednosti	Priložnosti
<p>odhodki.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Črpanje sredstev je uspešno. Od MIZŠ dobi AZS vsako leto več finančnih sredstev.</li> <li>- AZS z vsakim letom zbudi zanimanje večjega števila sponzorjev. Posledično se vsota sponzorskih sredstev povečuje.</li> <li>- Redna izplačila atletom in trenerjem.</li> <li>- AZS sicer finančno podpira okrog 150 atletov in atletinj, a gre glavnina za naše vrhunske atlete.</li> <li>- Dobro sodelovanje med AZS in FŠ (usposabljanje trenerjev, meritve atletov).</li> <li>- Zadovoljivo število atletskih stadionov glede na število prebivalcev in atletov.</li> <li>- Relativno veliko stadionov ranga A – razpršenost večjih tekmovanj po celi Sloveniji.</li> <li>- Prva atletska krožna dvorana (Olimpijski center Novo mesto) – dobre možnosti za organizacijo Balkanskega prvenstva za mlajše starostne kategorije.</li> <li>- Mednarodna atletska liga, ki jo organizira AZS – organizacija mednarodnih mitingov je dobro utečena in je učinkovit ter uspešen tržni proizvod.</li> <li>- Dobra (ažurna) spletna stran AZS.</li> <li>- Aktivnost na družabnih omrežjih (Fb, Instagram, Twitter).</li> </ul>	<p>kategorizacijo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Skupno število kategoriziranih športnikov se je povečalo za 76 %.</li> <li>- Za 14,7 % se je povečalo število vrhunskih športnikov.</li> <li>- Rekreativni tek je postal po podatkih IAAF najbolj razširjena oblika rekreacije v svetovnem merilu.</li> <li>- Atletika je dostopna praktično vsakomur.</li> <li>- Atletika velja za eno od treh bazičnih športnih panog za skladen telesni razvoj otrok in mladine.</li> <li>- Tek je eden od najbolj priljubljenih načinov preživljanja prostega časa odraslih.</li> <li>- Ker se želi atletika približati ljudem, je vedno več tekmovanj v središčih velikih mest.</li> <li>- Atletika ima za slovenske občine velik relativni pomen, kar je dobro tudi s finančnega vidika (lokalne skupnosti so glavni financerji atletskih društev).</li> </ul>
Slabosti	Nevarnosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Slovenska atletika v mednarodnem atletskem prostoru (evropskem in svetovnem) dosega slabo raven konkurenčnosti.</li> <li>- Slabša konkurenčnost AZS v nacionalnem okolju z vidika števila kategoriziranih športnikov.</li> <li>- Prevelik poudarek na vrhunskem športu.</li> <li>- Premajhno zanimanje za atletiko s strani javnosti, medijev in sponzorjev.</li> <li>- Premajhna količina tržnih storitev in proizvodov.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nekoliko se je zmanjšalo število živorojenih dečkov in deklic (staranje prebivalstva).</li> <li>- Povečalo se je število slovenskih družin, a najbolj tistih brez otrok (od leta 2011 za skoraj 9 %).</li> <li>- 78,2 % Slovenci potrošimo za nakup športnih izdelkov, samo</li> </ul>

se nadaljuje

Tabela 19: SWOT analiza (nad.)

Slabosti	Nevarnosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Precej slaba prepoznavnost tekmovalcev in tekmovalk v slovenskem medijskem in gospodarskem okolju.</li> <li>- AZS je premalo aktivno vpeta v rekreativno atletiko, ki je v porastu.</li> <li>- Otroška atletika se v našem prostoru za zdaj še ni prijela – premalo vloženega truda s strani AZS ali potrebne prilagoditve programa?</li> <li>- Ne zadostno število tekmovalcev in tekmovalk na (mlajše) članskih prvenstvih – posledica osipa.</li> <li>- Kadrovska podhranjenost – premalo zaposlenih strokovnih sodelavcev na zvezi.</li> <li>- Kadrovska podhranjenost – premalo (zaposlenih) trenerjev.</li> <li>- Licenčne seminarje Združenja atletskih trenerjev Slovenije bi bilo smiselno narediti ločeno, glede na starostno skupino, ki jo trener vodi.</li> <li>- Ni nobenega nadzora nad trenerskim delom.</li> <li>- Nekompetentnost sodnikov na šolskih tekmovanjih – brez nadzora (delegati?).</li> <li>- Funkcionalnost, stanje in opremljenost atletskih stadionov so slabi.</li> <li>- Še vedno premalo atletskih dvoran (zgraditi še kakšno ali vsaj prenoviti in povečati ljubljansko).</li> <li>- Medicinski del ima nekatere slabosti – nedopustno.</li> <li>- Premajhen poudarek na izobraževanju.</li> <li>- Finančna struktura AZS je slabša (finančno je zveza v veliki meri odvisna od države).</li> <li>- Delež prihodkov iz lastne dejavnosti je prenizek.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>21,8 % pa namenimo za športne tečaje, članarine, vadbine, smučarske vozovnice, vstopnice za športne prireditve itn.</li> <li>- Stroški za vrhunski šport (povsod po svetu) naraščajo.</li> <li>- Velik osip mladih športnikov (atletov).</li> <li>- Močno je naraslo število športnih društev in zvez.</li> <li>- Povečalo se je število športnih panog, ki imajo kategorizirane in vrhunske športnike (tudi s finančnega vidika za atletiko ni dobro, ker ji ostane manj javnih sredstev – glavni vir).</li> <li>- Atletika ne spada med sponzorsko najzanimivejše športne panoge v Sloveniji.</li> </ul>

Vir: lastno delo.

### 3.4 Identifikacija strateških vprašanj – določitev ciljev

Cilji, ki jih bo zveza poskušala uresničiti do leta 2023, so:

1. z atleti se bo do 10. leta starosti delalo pretežno po principu Otroške atletike;
2. obstajala bodo prilagojena merila za sofinanciranje športnih društev na lokalni ravni;
3. AZS bo poskrbela za prenovo atletskih stadionov in boljšo opremljenost;

4. spodbujalo se bo tudi povprečne atlete U20, U23 in člane, ki redno trenirajo in se udeležujejo tekmovanj na nacionalni ravni;
5. začelo se bo ločeno delati s talenti (potencialnimi vrhunskimi atleti) in povprečnimi atleti;
6. AZS bo več energije in finančnih sredstev namenila za promocijo same sebe in slovenske atletike nasploh;
7. na AZS bo zaposlenih vsaj 50 % več strokovnih sodelavcev;
8. zveza si bo poiskala več sponzorjev in skupaj z njimi kreirala zanimivo vsebino ter jo distribuirala preko razpoložljivih kanalov;
9. naredila se bo analiza o zadovoljstvu šol z atletskimi tekmovanji, na podlagi katere se bo ukrepalo (stadioni, sodniki).
10. poklic atletskega sodnika bo pridobil na veljavi, saj se bo urna postavka dvignila za 30 %;
11. za 4 starostne skupine bodo oblikovani programi vadbe oziroma metodični postopki, ki bodo enotni po vsej Sloveniji oziroma po katerih bodo treninge za mlade atlete izvajali vsi atletske trenerji;
12. AZS bo bolj vpeta v organizacijo rekreativnih tekaških prireditev po Sloveniji.

### **3.5 Razvijanje strategij**

#### **Strategija 1: Otroška atletika (cilj 1)**

Na Atletski zvezi Slovenije delajo zadnja leta zelo dobro, kar se opazi na boljših vrhunskih rezultatih in večji prepoznavnosti atletike. Po drugi strani pa bi lahko osredotočenost na vrhunski šport navajali tudi kot slabost, kajti premalo je poudarka na otroški atletiki. Čeprav trenutno narašča število v vrhunsko (mlado), internacionalno, nacionalno selekcijo vključenih atletov, se zna trend zopet obrniti, če se bo pozabljal na podmladek. Poleg vrhunskosti in zagotavljanja čim boljših pogojev za treninge obetavnih članov, bi bilo potrebno skrbeti tudi (oziroma predvsem) za ohranjanje množičnosti – kot je zapisano v poslanstvu zveze.

V smeri bolj sistematičnega procesa treniranja, prilagojenega starostni in razvojni stopnji posameznika, je že bil narejen en korak s strani AZS. V Slovenijo so namreč pripeljali t.i. Otroško atletiko (ang. Kids` Athletics), ki je lahko ena izmed možnosti prilagoditev atletskega treninga in tekmovanja za otroke do 10. leta starosti. Čeprav program izpolnjuje pogoje, da bi lahko zaživel tudi na naših tleh, se to ni zgodilo. Morda je problem v specialni opremi, ki je nujno potrebna za izvajanje tovrstne vadbe in je zelo draga. Potrebno bi bilo razmisliti o različici, ki ne bi zahtevala posebne opreme, bi pa sledila konceptu Otroške atletike. Vsekakor ni mišljeno, da bi prilagodili samo treninge, temveč najmlajši atleti potrebujejo tudi prilagojena tekmovanja.



Glede na to da so se dosednji projekti AZS (na primer Začni mlad, tekmuje pošteno) zelo dobro obnesli, bi bilo smiselno pripeljati še kakšnega. Na tak način se poskrbi za večjo prepoznavnost športne panoge, hkrati pa se razširja nauk o zdravem načinu preživljanja prostega časa.

### **Strategija 2: Množičnost (cilja 2 in 3)**

Zelo zahtevno je balansirati med vrhunskostjo in množičnostjo, poleg tega pa so finance omejene. Trenutno vodstvo se je odločilo dodatno podpreti vrhunske članske atlete, z njimi skleniti dobre individualne pogodbe in se promovirati na račun njihovih odličnih dosežkov. Po eni strani imajo prav in bodo na kratek rok zagotovo uspešni, vprašanje pa je, kakšno bo stanje čez nekaj let, morda desetletij. Razmisliti bi bilo smiselno o tem, da bi zveza še naprej podpirala predvsem vrhunsko atletiko (klubi namreč nimajo dovolj velikega proračuna), društva pa bi morala prevzeti funkcijo ohranjanja množičnosti. Na lokalni ravni velja, da se (atletsko) društvo lahko prijavi na razpis za sofinanciranje s strani občine. Ta sredstva so navadno osnovni vir financiranja slovenskih društev. Količina občinskega denarja, ki ga klub prejme pa je odvisna predvsem od števila registriranih in kategoriziranih atletov. Kot je razvidno iz analize okolja, ima AZS precej manj članov kot na primer nogometaši, košarkarji itd. Ker skoraj v vsaki slovenski večji občini najdemo poleg atletike še vsaj eno ekipno športno panogo, le-ta pobere večino občinskega denarja. Menimo, da bi bilo potrebno to spremeniti in za merilo vzeti kakšen drug kriterij (ne št. športnikov). Lahko pa bi se zadeve lotili drugače in bi poskusili prepričati ljudi, da je atletika zares odlična izbira za preživljanje prostega časa otrok ter mladostnikov, saj dobijo gibalne osnove, ki jih kasneje uporabijo tako v športu (rekreativni tek, ekipni športi) kot tudi v vsakdanjem življenju. Če bi se zveza odločila za ta korak, bi bilo potrebno najprej poskrbeti za prenovo atletskih stadionov po Sloveniji. V zdajšnjih (slabih) pogojih marsikje atletika žal ne more konkurirati nogometu, košarki, odbojki, rokometu in še bi lahko naštevali. Tak problem imajo na primer atleti na Vrhniki.

### **Strategija 3: Osip (cilja 4 in 5)**

Ker je delovanje zveze osredotočeno na vrhunske atlete, smo priča velikemu osipu potencialnih mladih atletov. Ta problem je vredno izpostaviti, ker se vedno znova izkaže za perečega. Razvoj kakovostnega športa je pomemben dejavnik vključevanja v šport za dosežek čim večjega števila športnikov. Na tak način je mogoče omejevati osip ali opuščanje športa s strani mladih športnikov. Kakovostni šport tudi skrbi za vzpostavljanje konkurenčnega okolja v posameznih športnih panogah na državni ravni; kakovostnejše okolje znotraj države je močan spodbujevalec razvoja vrhunskega športa. To je le eden od razlogov, zakaj bi bilo smiselno spodbujati tudi povprečne atlete U20, U23 in člane, ki redno trenirajo in se udeležujejo tekmovanj na nacionalni ravni. Ker ne spadajo v nobeno od selekcij, ki so na plačilni listi, jim finančne podpore ni mogoče obljubiti. Verjamemo pa, da bi jim veliko pomenilo že, da bi bili opaženi in pohvaljeni za svoje delo. Vsaj mlajšim

članom in članom bi lahko vsako leto dali kakšen kos reprezentančne opreme ali jih na primer peljali na ogled kakšnega mednarodnega tekmovanja (avtobusni prevoz). Če bi se dalo, bi lahko tistim povprečnim atletom, ki tudi študirajo, zagotovili nastop na Univerzijadi.

Ko govorimo o osipu, pogovor vedno nanese na talente. Potencialni vrhunski atleti so talenti, ki so odkriti zgodaj in kažejo nadpovprečne značilnosti ter sposobnosti za določeno disciplino. Kdor nima prirojenih teh lastnosti, sposobnosti, tudi z ogromnimi količinami treninga najverjetneje ne bo mogel konkurirati talentom. Seveda pa talentiranost ni dovolj. V vsakem primeru je potrebno sistematično in kvalitetno trenirati. Da zveza prednostno podpira potencialne vrhunske atlete, ki so močno izstopali že v mlajših starostnih kategorijah, torej ni narobe. Študija (Železnik, 2018) je pokazala, da:

- tekmovalno najuspešnejši mladi atleti (U16 – do 16. leta starosti) pogosteje kot slabše uvrščeni na IAAF tablicah U16 vztrajajo v atletiki in pogosteje pridejo do članske kategorije;
- najuspešnejši mladi atleti U16 se tudi pogosteje kot manj uspešni uvrščajo na velika mednarodna tekmovanja v mladinskih in članskih kategorijah ter pogosteje dosegajo državne rekorde;
- 13- in 14-letniki, ki se uvrstijo na tablice U16, dlje časa vztrajajo v atletiki in pogosteje dosežejo člansko kategorijo. Poleg tega se pogosteje uvrščajo na velika mednarodna tekmovanja ter pogosteje postavljajo državne rekorde. Tudi na seznam najboljših 30 slovenskih atletov vseh časov v posamezni atletski disciplini se jih uvrsti večji odstotek kot 15-letnikov.

Rezultati te raziskave (Železnik, 2018) dokazujejo, da zgodnja specializacija ni nujno slaba. Pravzaprav je morda nujna, če imamo opravka s talenti. Potrebno pa je paziti, ker je talentov v naši državi majhen odstotek. Od vadbene skupine je to lahko le en otrok ali celo noben. Če z vsemi delamo enako, jih velika večina ne more zdržati naporov, zato izgorijo in sčasoma zapustijo atletiko (ali celo opustijo šport). Tisti pa, ki so rojeni za zmagovanje, potrebujejo intenzivne treninge pod strokovnim vodstvom, če želimo iz njih iztisniti ves potencial.

Poleg tega so atletski treningi za starejše kategorije, ko so atleti že ozko specializirani, precej monotoni. Tak način dela pride v poštev le za bodoče vrhunske atlete, ostali pa bi morali biti deležni raznovrstnejše vadbe – različna ogrevanja, uporaba različnih pripomočkov (ovire, lestev, stožci, klobučki), zanimivi poligoni, čim več atletskih disciplin, tudi igre z žogo itn. Atletika je lahko izredno pestra ter zanimiva. Še posebej se to izkaže, ko atleti nimajo visokih tekmovalnih ciljev in ima trener proste roke ter ustvarja pogoje, da se atleti zabavajo, razvijajo gibalne sposobnosti, rastejo kot osebnosti ter vzpostavljajo močne prijateljske vezi.

V slovenski tekmovalni atletiki je osip izredno velik (Železnik, 2018). Znaša okrog 85 %, kar pomeni, da se z atletiko v članski kategoriji tekmovalno ukvarja le še 15 % atletov iz kategorije U16. Številke so zaskrbljujoče, vendar še enkrat poudarjamo, da osipa ni mogoče

zaježiti brez diferenciacije. Prepoznati je potrebno talente in jim prilagoditi treninge. Pri ostalih povprečnih mladih atletih pa je potrebno paziti, da bodo v atletiki vztrajali čim dlje, trenirali z veseljem in da bodo imeli čim manj zdravstvenih težav (zaradi preveč intenzivnih treningov). Ravno ti povprečni atleti so potencialni kandidati, da kasneje postanejo odlični atletske trenerji, sodniki ali da se pridružijo najvišjim organom Atletske zveze Slovenije. Čeprav morda nikoli ne bodo vrhunski atleti, lahko zelo veliko pripomorejo k razvoju slovenske atletike. Če se je z njimi v mladosti delalo strokovno, bodo svoje znanje in izkušnje odlično prenašali na naslednje generacije. V kolikor bodo imeli več pozornosti tudi *samo* povprečni članski atleti, se jih bo zagotovo več odločilo ostati v atletiki.

#### **Strategija 4: Prepoznavnost (cilja 6 in 7)**

Ker je vizija AZS usmerjena k poseganju po olimpijskih kolajnah, bi bilo za promocijo atletike smiselno v večji meri uporabiti slovenske vrhunske atlete. Na tem mestu ima zveza namreč še veliko luknjo. Čeprav se je njena dejavnost na spletu močno izboljšala, je atletika po medijski prepoznavnosti še daleč od nekaterih drugih slovenskih športov. Izpostaviti velja, da slovenska televizija skoraj ne prenaša niti največjih mednarodnih atletske tekmovalj (kot je Diamantna liga), saj je bila v preteklosti gledanost verjetno zelo slaba. Če bodo želeli Slovincem približati atletiko, jih posesti pred male ekrane vsaj, ko je na vrsti svetovno prvenstvo, jih celo privabiti na atletske stadione, bodo morali vložiti še veliko truda. Letošnja obuditev Mednarodne atletske lige s strani AZS je po našem mnenju velik korak v pravo smer. Če bi se v naslednjem obdobju odločiti malo tvegati in bi več energije ter finančnih sredstev namenili za promocijo zveze in dvig medijske prepoznavnosti, bi imeli poleg družbenih na dolgi rok zagotovo tudi finančne koristi. Glede na to, da je pogost odgovor na marsikatero pobudo, pomislek, predlog, vprašanje itn., da zvezi primanjkuje finančnih sredstev, bi s promocijo lahko pritegnili pozornost javnosti ter sponzorjev in na tak način povečali svoj proračun.

Zveza na vprašanje o vzrokih za slabo prepoznavnost odgovarja, da nimajo človeka, ki bi se s tem ukvarjal, kajti vsi štirje zaposleni na AZS imajo že tako preveč zadolžitev. Verjetno je promocija ena od stvari, za katere bi bilo nujno imeti strokovnega sodelavca, saj bi imela zveza od boljše medijske prepoznavnosti mnoge koristi. Predlagamo torej, da se zaposli vsaj dve osebi – eno za stike z javnostjo in vsaj še eno, s pomočjo katere bi razbremenili trenutno zaposlene.

#### **Strategija 5: Sponzorstvo (cilj 8)**

AZS je v veliki meri odvisna od javnih sredstev, kar ni preveč dobro. Svetujemo, da si poišče nove sponzorje in da ne ostane samo pri običajnih sponzorskih pogodbah. Zgolj poiskati sponzorja in od njega dobiti nek finančni vložek je absolutno premalo. Sponzoriranec (v našem primeru AZS) je zaradi vse bolj racionalnega razporejanja sponzorskih sredstev prisiljen razmišljati, kako zadovoljiti sponzorja (Pavli, 2018). Pravzaprav gre za vzajemno

sodelovanje med podjetjem (sponzorjem) in imetnikom športne lastnine. Z drugimi besedami, oba subjekta soustvarjata pogoje za aktivacijo sponzorstva. Ko organizacija dobi sponzorja, imata obe strani torej še cel kup nalog: branding, pozicioniranje produkta, povezovanje z uspehi športnikov, podpiranje, pospeševanje prodaje, prisotnost na dogodkih itd. Ker so ljudje zasičeni s prodajnim oglaševanjem, dobi sponzorstvo preko športa priložnost, da se dvigne. Pozornost ljudi pridobi z zanimivimi vsebinami, povezanimi s sponzorstvom, in z vpletanjem uporabnikov, dodajati mora k uporabnikovi izkušnji ter povezovati brand z zanimivo vsebino preko čustvenega kanala. Glavni cilj je povečati izkoristek sponzorstva in vsebine za komunikacijo. Dodali bi še, da je mogoče vredno razmisliti o vzpostavljanju sinergij s sorodnimi športnimi zvezami pri oblikovanju tržnih storitev in proizvodov.

### **Strategija 6: Šolska atletska tekmovanja in sodniška služba (cilja 9 in 10)**

Vsekakor bi bilo potrebno več pozornosti posvetiti šolski in rekreativni atletiki. Šolska športna tekmovanja so precej dobro uveljavljena v našem okolju in večina slovenskih osnovnih ter srednjih šol z veseljem sodeluje. Če se ne bodo na področju šolske atletike v prihodnjih letih zgodile spremembe, pa temu kmalu ne bo več tako. Pomisleke imamo predvsem z organizacijskega vidika. O področnih atletske tekmovanjih ne govorimo na pamet, ampak imamo veliko izkušenj. Vsako leto so udeleženci bolj razočarani. Poleg tega da tem tekmovanjem letos ni bilo naklonjeno vreme (na katerega žal nimamo vpliva), je bilo storjenih preveč napak. Nekatera področna osnovnošolska prvenstva so organizirana na atletske stadione, ki niso več primerna za tovrstne dogodke (konkretno – v Postojni se že zelo slabo vidijo črte in oznake). Še pomembneje pa se nam zdi, da bi moralo biti sojenje tudi na šolskih tekmovanjih korektno. Razmisliti je treba o pomladitvi atletske sodnike oziroma navdušiti mlade, da bi se usposobili za ta poklic. Nismo prišli do odgovora, zakaj nekateri atletske sodniki, ki niso kompetentni, vseeno opravljajo ta časten in odgovoren poklic, vendar si predstavljamo, da se problem skriva v honorarju. Če bi bilo to delo cenjeno in dobro nagrajeno, bi se zanj zagotovo odločal sposobnejši kader. Ravno atletika je izredno objektivno merljiva športna panoga, zato si sodniki ne smejo vzeti pravice in odločati po svoji volji.

Problemi s sodniško službo se ne dogajajo le na šolskih prvenstvih, temveč smo jim priča tudi na mladinskih in celo na članskih atletske državnih prvenstvih. Glede na to da nekateri najperspektivnejši slovenski atleti ciljajo na večja mednarodna tekmovanja, morajo narediti normo za nastop. S tako sodniško zasedbo, kot jo imamo trenutno, je doseganje norm oteženo, če ne celo nemogoče. Čakanje za štartnimi bloki 40 minut se verjetno strinjate, da je nedopustno. Čeprav pride od časa do časa do tehničnih težav, ni pravega odnosa. Tekmovalci niti niso seznanjeni s težavami, poleg tega pa ne vedo, kdaj se bodo stvari normalizirale. To je le en primer, verjamem pa, da bi jih atleti znali naštetih še veliko. Glede na to da poznamo postopek usposabljanja za atletske sodnike, tu ne vidimo problema. Predvidevamo, da se skriva v finančnih sredstvih, ki so namenjena za sojenje. Mislimo, da

ne bi imel nihče težav s tem, če bi dvignili urno postavko in morda postavili kakšen pogoj, kdo lahko to delo opravlja. Zavedamo se namreč, da vsekakor ni enostavno zbrano stati sredi stadiona v največji vročini.

### **Strategija 7: Enoten program za treninge mladih atletov (cilj 11)**

Glede na to da je analiza trenutne strategije AZS pokazala, da je bilo v tem obdobju zelo malo narejenega na področju izobraževanja, se nam je utrnila zamisel, da bi bilo potrebno v slovenski atletiki poenotiti trenažni proces. Potrebno bi bilo preučiti didaktiko, razvojno psihologijo, metodiko in izdelati enoten metodični postopek oziroma vodnik za trenerje vseh starostnih skupin. Otroke bi bilo smiselno razdeliti v 4 razrede, in sicer: 5- in 6-letniki skupaj, 7- in 8-letniki, 9-, 10- in 11-letniki (4., 5. in 6. razred osnovne šole) ter 12-, 13- in 14-letniki (zadnja triada osnovne šole). V srednji šoli in kasneje imamo že opravka z mladostniki ter mladimi odraslimi osebami, zato mora biti trenažni proces povsem drugačen. Za omenjene 4 razrede otrok bi bilo nujno napisati, na kakšen način je treba prilagoditi vadbo oziroma katere so razvojne značilnosti (telesne, gibalne, emocionalne, kognitivne itd.) otrok različnih starostnih skupin in kako jih upoštevati pri sestavljanju treninga. Samo na tak način, da bi vsi atletske trenerji znotraj meja naše države delali po enakem sistemu, bi se lahko izognili prezgodnji specializaciji, pretreniranosti in izgorelosti mladih atletov oziroma z drugimi besedami – zajezili bi lahko osip. Če bi se na zvezi odločili za ta korak, bi bilo nujno uvesti tudi nadzor nad trenerskim delom. Čeprav se to na prvi pogled zdi nemogoče, ker je v Sloveniji registriranih skoraj 70 atletske klubov, bi se s pravim pristopom dalo uresničiti.

Množičnost je recept za vrhunskost, kajti brez dobrega zaledja mladih bolj in manj potencialno uspešnih atletov ni smiselno pričakovati pozitivnega trenda vrhunskih dosežkov na dolgi rok. Ker stroka sledi znanosti, priporočamo, da bi omenjeni program napisali na FŠ. S tem bi vzpostavili še eno vejo sodelovanja med organizacijama, poleg tega pa bi fakulteta najlažje analizirala vsa potrebna področja, sestavila zares kakovosten metodični postopek ter najenostavneje prenesla znanje na izvajalce – trenerje.

V povezavi s prenosom znanja na trenerje, je treba izpostaviti še licenčne seminarje za atletske trenerje. Po našem mnenju bi jih bilo potrebno malo prilagoditi, in sicer:

- če organizator želi, da trenerji zares izvedo nekaj uporabnega, bi bilo na letni ravni treba organizirati več seminarjev, glede na to, s katero starostno kategorijo ima trener opravka (5-8 let, 9-12 let, mladinci, člani);
- seminar bi moral biti obvezen, kar pomeni, da bi prisotnost beležili striktno (oba dneva, na vseh delavnicah);
- nekaj predavanj bi sicer lahko ohranili, vendar bi moral biti poudarek na vajah – smiselno bi bilo slediti zgledu Košarkarske zveze Slovenije, ki ima na seminarjih t.i. delavnice, na katerih trenerji samo poslušajo in gledajo, ker za praktične prikaze poskrbijo mladi košarkarji.

## **Strategija 9: Rekreativna atletika (cilj 12)**

V podpoglavju 3.4.2.1.2 je opisano, zakaj bi bilo vredno poizkusiti in več pozornosti nameniti rekreaciji. Izvedeli smo, da zveza sicer sodeluje na primer pri organizaciji Ljubljanskega maratona, a ne aktivno, zato od tega ne more imeti koristi. Rekreativna atletika je postala dandanes sicer čisto svoj svet, a bi se AZS po našem mnenju lahko vpletla v to uspešno zgodbo in imela tako družbene kot ekonomske koristi. Aktivneje bi se morala vključiti v organizacijo nekaterih že obstoječih rekreativnih tekaških prireditev, jih mogoče povezati med sabo v večje dogodke ali si celo izmisliti nekaj novega.

## **SKLEP**

Z magistrskim delom želimo pomagati vodilnim pri Atletski zvezi Slovenije, da bi še izboljšali poslovanje krovne zveze atletskih društev. V pomoč jim bo predvsem pri oblikovanju ustreznega strateškega managementa, saj so temelj dela strategije, s pomočjo katerih se bo AZS razvijala v še bolj prepoznavno in konkurenčnejšo NPŠZ v svojem ožjem ter širšem okolju.

Kljub temu da gre za nedobičkovno organizacijo, je potreba po strateškem načrtovanju velika. Okoliščine so AZS pripeljale do te stopnje, da se vodilni v osnovi zavedajo pomena planiranja, vendar nimajo zadostnega kadra, da bi zadevo izpeljali v lastni režiji. Menimo, da smo jim močno olajšali delo, in upamo, da zastavljeni cilji in strategije ne bodo ostali le na papirju. Zadnje predstavljene faze pri razvijanju strategije AZS so bile narejene na podlagi temeljite analize zunanjega ter notranjega okolja, zato ustreznost ni vprašljiva. Zavedamo pa se, da je izpeljava včasih še težja od samega načrtovanja.

Na osnovi analize SWOT smo ugotovili, da ima zveza ogromno prednosti in priložnosti ter tudi nekaj slabosti in nevarnosti. Na tej podlagi smo v poglavju 3.4 identificirali kar 12 ključnih strateških ciljev, od katerih bi morda izpostavili naslednje:

- z atleti se bo do 10. leta starosti delalo pretežno po principu Otroške atletike;
- spodbujalo se bo tudi povprečne atlete U20, U23 in člane, ki redno trenirajo in se udeležujejo tekmovanj na nacionalni ravni;
- začelo se bo ločeno delati s talenti (potencialnimi vrhunskimi atleti) in povprečnimi atleti;
- za 4 starostne skupine bodo oblikovani programi vadbe oziroma metodični postopki, ki bodo enotni po vsej Sloveniji oziroma po katerih bodo treninge za mlade atlete izvajali vsi atletske trenerji.

Našteti cilji se nam zdijo najpomembnejši, ker bi pripomogli k omejevanju osipa v slovenski atletiki. S tem problemom se sooča tako atletika kot tudi mnoge druge športne panoge.

Čeprav po našem mnenju zgodnja specializacija ni nujno slaba, vsekakor ne gre metati v isti koš talentov in ostalih (povprečnih) športnikov. Kot ena izmed temeljnih strategij, ki bi jo bilo vredno razvijati v prihodnosti, je bila prepoznana diferenciacija dela za zelo in manj perspektivne atlete.

Predsednik zveze je na tem mestu zadolžen za sestavo strateškega tima, ki mora pregledati strategije in jim določiti smotrnost za AZS. Nato bo potrebno določiti korake razvoja smotrnih strategij ter zastaviti pot, ki bo zvezo vodila do uresničitve zastavljenih ciljev.

## LITERATURA IN VIRI

1. Ambrožič, G. & Peternelj, Z. (2016). *Atletski objekti v Sloveniji*. Pridobljeno 14. junija 2019 iz <http://slovenska-atletika.si/objekti/>
2. AZS – Atletska zveza Slovenije. (2001, 24. november). *Etični kodeks atletskih sodnikov Slovenije*. Pridobljeno 19. marca 2019 iz [http://slovenska-atletika.si/wp-content/uploads/2015/12/akt\\_19\\_eticni\\_kodeks\\_atletskih\\_sodnikov\\_slovenije.pdf](http://slovenska-atletika.si/wp-content/uploads/2015/12/akt_19_eticni_kodeks_atletskih_sodnikov_slovenije.pdf)
3. AZS – Atletska zveza Slovenije. (2016, 6. december). *Statut AZS*. Pridobljeno 17. januarja 2019 iz [http://slovenska-atletika.si/wp-content/uploads/2015/12/statut\\_azs\\_06\\_12\\_2016.pdf](http://slovenska-atletika.si/wp-content/uploads/2015/12/statut_azs_06_12_2016.pdf)
4. AZS – Atletska zveza Slovenije. (brez datuma a). *Marketinško-poslovni svet Atletske zveze Slovenije*. Pridobljeno 12. marca 2019 iz <http://slovenska-atletika.si/marketinsko-poslovni-svet-atletske-zveze-slovenije/>
5. AZS – Atletska zveza Slovenije. (brez datuma b). *Strokovni svet Atletske zveze Slovenije*. Pridobljeno 12. marca 2019 iz <http://slovenska-atletika.si/strokovni-svet-atletske-zveze-slovenije/>
6. AZS – Atletska zveza Slovenije. (brez datuma c). *Organi, delovna telesa in združenja*. Pridobljeno 14. marca 2019 iz <http://slovenska-atletika.si/organi-in-zdruzenja/>
7. AZS – Atletska zveza Slovenije. (brez datuma d). *Pomembni zgodovinski dogodki*. Pridobljeno 14. marca 2019 iz <http://slovenska-atletika.si/pomembni-zgodovinski-dogodki/>
8. AZS – Atletska zveza Slovenije. (brez datuma e). *Poslanstvo, vizija*. Pridobljeno 14. marca 2019 iz <http://slovenska-atletika.si/o-zvezi/poslanstvo-vizija/>
9. AZS – Atletska zveza Slovenije. (brez datuma f). *Združenje za rekreativne in cestne teke*. Pridobljeno 14. marca 2019 iz <http://slovenska-atletika.si/zdruzenje-za-rekreativne-teke/>
10. AZS – Atletska zveza Slovenije. (brez datuma g). *O zvezi*. Pridobljeno 15. marca 2019 iz <http://slovenska-atletika.si/o-zvezi/>
11. AZS – Atletska zveza Slovenije. (brez datuma h). *Pregled trenerskih licenc iz 2017*. Pridobljeno 15. marca 2019 iz <http://slovenska-atletika.si/wp-content/uploads/2018/07/licenca-ZATS-2017.pdf>
12. AZS – Atletska zveza Slovenije. (brez datuma i). *Upravni odbor Atletske zveze Slovenije*. Pridobljeno 15. marca 2019 iz <http://slovenska-atletika.si/upravni-odbor-atletske-zveze-slovenije/>

13. AZS – Atletska zveza Slovenije. (brez datuma j). *Atleti*. Pridobljeno 19. marca 2019 iz <http://slovenska-atletika.si/atleti/>
14. AZS – Atletska zveza Slovenije. (brez datuma k). *Glavni sodniki za leto 2016*. Pridobljeno 19. marca 2019 iz [http://slovenska-atletika.si/wp-content/uploads/2015/12/GS\\_2016.pdf](http://slovenska-atletika.si/wp-content/uploads/2015/12/GS_2016.pdf)
15. AZS – Atletska zveza Slovenije. (brez datuma l). *Število aktivnih sodnikov v letu 2015*. Pridobljeno 19. marca 2019 iz [http://slovenska-atletika.si/wp-content/uploads/2015/12/Sodniki\\_aktivni\\_stevilo\\_2015.pdf](http://slovenska-atletika.si/wp-content/uploads/2015/12/Sodniki_aktivni_stevilo_2015.pdf)
16. AZS – Atletska zveza Slovenije. (brez datuma m). *Projekt Začni mlad, tekmuji pošteno*. Pridobljeno 14. junija 2019 iz <http://slovenska-atletika.si/projekt-zacni-mlad-tekmuji-posteno/>
17. AZS – Atletska zveza Slovenije. (brez datuma n). *Rekreacija*. Pridobljeno 14. junija 2019 iz <http://slovenska-atletika.si/rekreacija/>
18. AZS – Atletska zveza Slovenije. (brez datuma o). *Mednarodna atletska liga – MAL 2019*. Pridobljeno 28. junija 2019 iz <http://slovenska-atletika.si/mednarodna-atletska-liga-mal-2019/>
19. AZS – Atletska zveza Slovenije. (brez datuma p). *Članstva v mednarodnih organih*. Pridobljeno 27. avgusta 2019 iz <http://slovenska-atletika.si/o-zvezi/clanstva-v-mednarodnih-organih/>
20. Biloslavo, R. (2006). *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management Koper.
21. Bohinc, F., Cetinski, U., Harlander, D., Ilijaš, T., Krapše, T., Krapše, Š., Lipičnik, B., Ograjenšek, I., Pučko, D. & Zajc, N. (2005). *Planiranje v neprofitnem javnem sektorju*. Nova Gorica: Educa.
22. Brodnik, Ž. (1998). *Oblikovanje strategije razvoja študentske organizacije lokalne skupnosti: primer Šaleški študentski klub* (diplomska naloga). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Bryson, J. M. (1995). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
24. Bryson, J. M. & Alston, F. K. (1996). *Creating and Implementing Your Strategic Plan*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
25. Čater, T. (2018a). *Strateški management v športu – 3. del: Razvijanje strategij* (interno gradivo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Čater, T. (2018b). *Strateški management v športu – 5. del: Strateški management v nedobičkovnih organizacijah* (interno gradivo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Čater, T., Lahovnik, M., Pučko, D. & Rejc Buhovac, A. (2011). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. Daft, R. L. (2008). *Organization Theory and Design* (10. izd.). Ohio: South-Western Cengage Learning.
29. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.



30. Dobnikar, R. (2018, 4. december). *Zapisnik 14. redne seje upravnega odbora Atletske zveze Slovenije*. Pridobljeno 27. junija 2019 iz [http://slovenska-atletika.si/wp-content/uploads/2019/03/3\\_tc\\_Zapisnik\\_14.-seja-UO.pdf](http://slovenska-atletika.si/wp-content/uploads/2019/03/3_tc_Zapisnik_14.-seja-UO.pdf)
31. Dobnikar, R. (2019, 5. marec). *Zapisnik 15. redne seje upravnega odbora Atletske zveze Slovenije*. Pridobljeno 27. junija 2019 iz [http://slovenska-atletika.si/wp-content/uploads/2019/05/3\\_tc\\_Zapisnik\\_-15.-r.seja-UO\\_5.3.2019.pdf](http://slovenska-atletika.si/wp-content/uploads/2019/05/3_tc_Zapisnik_-15.-r.seja-UO_5.3.2019.pdf)
32. Dokl, D. (2019, 19. april). *Zapisnik 25. dopisne seje upravnega odbora Atletske zveze Slovenije*. Pridobljeno 28. junija 2019 iz [http://slovenska-atletika.si/wp-content/uploads/2019/05/Zapisnik\\_25.\\_dopisne\\_seje\\_Mednarodna\\_atlet.\\_liga\\_2019.pdf](http://slovenska-atletika.si/wp-content/uploads/2019/05/Zapisnik_25._dopisne_seje_Mednarodna_atlet._liga_2019.pdf)
33. Dular, B. (2017, 24. oktober). *Zapisnik redne skupščine Atletske zveze Slovenije*. Pridobljeno 27. junija 2019 iz [http://slovenska-atletika.si/wp-content/uploads/2019/03/Zapisnik\\_redne\\_skup%C5%A1%C4%8Dine\\_24\\_10\\_2017\\_potrjen.pdf](http://slovenska-atletika.si/wp-content/uploads/2019/03/Zapisnik_redne_skup%C5%A1%C4%8Dine_24_10_2017_potrjen.pdf)
34. Evropsko prvenstvo. (brez datuma a). V *Wikipedija*. Pridobljeno 21. maja 2019 iz [https://sl.wikipedia.org/wiki/Evropsko\\_prvenstvo](https://sl.wikipedia.org/wiki/Evropsko_prvenstvo)
35. Evropsko prvenstvo v atletiki. (brez datuma b). V *Wikipedija*. Pridobljeno 21. maja 2019 iz [https://sl.wikipedia.org/wiki/Evropsko\\_prvenstvo\\_v\\_atletiki](https://sl.wikipedia.org/wiki/Evropsko_prvenstvo_v_atletiki)
36. Fluher, B., Katić, D., Komočar, J., Lisac, M., Merslavič, A., Mohar, M., Rakovec, M., Remih, S. & Železnik, L. (2019, junij). *Analiza potreb in predlogi za razvoj infrastrukture za hokej na ledu v Sloveniji* [Raziskovalno-svetovalni projekt]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
37. Grujić, S. & Jeraj, J. (2011). *Šport v številkah – Pregled financiranja športa v Republiki Sloveniji v obdobju od leta 2001 do 2010*. Ljubljana: Zavod za šport Republike Slovenije Planica.
38. Hofman, D. (2018). *Razvijanje strategije športnega društva Val* (magistrska naloga). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
39. Hostnik, A. (2013). *Segmentacija rekreativnih tekačev glede na motivacijo* (diplomska naloga). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
40. Hunger, J. D. & Wheelen, T. L. (1996). *Strategic Management* (5. izd.). Iowa: Iowa State University.
41. Hunger, J. D. & Wheelen, T. L. (2011). *Essentials of Strategic Management*. New Jersey: Practise Hall.
42. Huseman, R. C. & Goodman, J. P. (1999). *Leading with Knowledge. The Nature of Competition in the 21st Century*. London: Sage Publications.
43. Jančič, Z. (1990). *Marketing – Strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik: Studio Marketing.
44. Jelovac, D. (2002). *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management.
45. Jurca, S. (2009). *Razvijanje strategije v nedobičkovni združbi: primer nogometnega kluba Jezero Medvode* (magistrska naloga). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
46. Kevo, V. (brez datuma). *Strategija AZS*. Ljubljana: Atletska zveza Slovenije.

47. Kevo, V. (2019). *Strokovni program slovenske atletike v letu 2019*. Pridobljeno 26. junija 2019 iz [http://slovenska-atletika.si/wp-content/uploads/2019/04/atletika\\_2019\\_KONCNA\\_2-1.pdf](http://slovenska-atletika.si/wp-content/uploads/2019/04/atletika_2019_KONCNA_2-1.pdf)
48. Kolar, E. (2012). *Razvijanje strategije Gimnastične zveze Slovenije* (magistrska naloga). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
49. Kolar, E., Bednarik, J. & Kolenc, M. (2010). Analiza organizacijske podstrukture športa v Republiki Sloveniji. V E. Kolar, G. Jurak & M. Kovač (ur.), *Analiza nacionalnega programa športa v Republiki Sloveniji 2000-2010* (str. 29-37). Ljubljana: Fakulteta za šport.
50. Kolar, E. & Jurak, G. (2014). *Strateški management športnih organizacij*. Koper: Univerzitetna založba Annales.
51. Kolarič, Z. & Rakar, T. (2010). *Obseg, struktura in vloga/funkcija slovenskih civilno-družbenih organizacij*. Ljubljana: Inštitut Republike Slovenije za socialno varstvo.
52. Kotler, P. & Andreasen, A. R. (1996). *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations* (5. izd.). New Jersey: Prentice Hall.
53. Kovač, M. (2014, 28. april). *Precenjena politična stabilnost*. Pridobljeno 15. marca 2019 iz <https://www.finance.si/8801495/Precenjena-politi%C4%8Dna-stabilnost?cctest&>
54. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
55. MIZŠ – Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport (brez datuma). *Nacionalni program športa v Republiki Sloveniji 2014-2023*. Pridobljeno 17. januarja 2019 iz [http://www.mizs.gov.si/si/zakonodaja\\_in\\_dokumenti/veljavni\\_predpisi\\_s\\_podrocja\\_sporta/](http://www.mizs.gov.si/si/zakonodaja_in_dokumenti/veljavni_predpisi_s_podrocja_sporta/)
56. Musek Lešnik, K. (2003). *Od poslanstva do vizije zavoda in neprofitne organizacije*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.
57. Olympic.si. (brez datuma). *Seznam kategoriziranih športnikov*. Pridobljeno 6. junija 2019 iz <http://stara.olympic.si/sportna-kariera/registracija-in-kategorizacija/aktualni-seznam/seznam-kategoriziranih-sportnikov/>
58. Pavli, G. (2018, april). *Sponzorske strategije v športu – teorija in praksa* (interno gradivo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
59. Pečar, Z. (2003). *Management v javnem sektorju*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
60. Peternelj, Z., Udovč, A. & Bezjak, A. (2019, januar). *Priročnik za atletska sezono 2019*. Ljubljana: Atletska zveza Slovenije.
61. Peternelj, Z., Steiner, M., Jeriček, A., Ambrožič, G., Udovč, A., Dular, B., Šarf, T., Černe, S., Steiner, L. & Novak, J. (brez datuma). *Strategija razvoja slovenske atletike 2014 do 2023*. Ljubljana: Atletska zveza Slovenije.
62. Potič, Z. (2016, 24. julij). *Politična stabilnost*. Pridobljeno 15. marca 2019 iz <https://www.delo.si/mnenja/komentarji/politicka-stabilnost.html>
63. Pučko, D. (2002). *Strateško planiranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
64. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
65. Pučko, D. (2006). *Planiranje in kontrola*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
66. Pučko, D. (2007). *Strateški management (Poslovni prigradki)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

67. Pučko, D., Čater, T. & Rejc Buhovac, A. (2009). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
68. Rozman, R. (1993). *Planiranje poslovanja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
69. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
70. Skupščina ZATS. (2003, 15. november). Kodeks Združenja atletskih trenerjev Atletske zveze Slovenije. Pridobljeno 19. marca 2019 iz [http://slovenska-atletika.si/wp-content/uploads/2015/12/akt\\_16\\_kodeks\\_zdruzenja\\_atletskih\\_trenerjev\\_slovenije.pdf](http://slovenska-atletika.si/wp-content/uploads/2015/12/akt_16_kodeks_zdruzenja_atletskih_trenerjev_slovenije.pdf)
71. Steiner, M., Peternelj, Z. & Mikuž, B. (2011). *Strokovna dejavnost Atletske zveze Slovenije v letu 2012*. Pridobljeno 26. junija 2019 iz [http://slovenska-atletika.si/wp-content/uploads/2016/01/Strokovni\\_program\\_2012\\_koncna.pdf](http://slovenska-atletika.si/wp-content/uploads/2016/01/Strokovni_program_2012_koncna.pdf)
72. SURS – Statistični urad Republike Slovenije. (brez datuma a). *Gospodinjstva in družine*. Pridobljeno 24. aprila 2019 iz <https://www.stat.si/StatWeb/Field/Index/17/47>
73. SURS – Statistični urad Republike Slovenije. (brez datuma b). *Prebivalci Slovenije*. Pridobljeno 24. aprila 2019 iz <https://www.stat.si/statweb?AspxAutoDetectCookieSupport=1>
74. SURS – Statistični urad Republike Slovenije. (brez datuma c). *Prebivalstvo – izbrani kazalniki*. Pridobljeno 24. aprila 2019 iz <https://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp>
75. SURS – Statistični urad Republike Slovenije. (brez datuma g). *Pričakovana življenjska doba*. Pridobljeno 27. aprila 2019 iz <https://www.stat.si/StatWeb/Field/Index/17/95>
76. SURS – Statistični urad Republike Slovenije. (brez datuma d). *Skupni prirast prebivalstva po – občine, letno, meritve*. Pridobljeno 24. aprila 2019 iz <https://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp>
77. SURS – Statistični urad Republike Slovenije. (brez datuma e). *Stopnja rodnosti*. Pridobljeno 24. aprila 2019 iz <https://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp>
78. SURS – Statistični urad Republike Slovenije. (brez datuma f). *Rast obsega BDP*. Pridobljeno 26. aprila 2019 iz <https://www.stat.si/statweb>
79. Svetovno prvenstvo. (brez datuma c). V *Wikipedija*. Pridobljeno 21. maja 2019 iz [https://sl.wikipedia.org/wiki/Svetovno\\_prvenstvo](https://sl.wikipedia.org/wiki/Svetovno_prvenstvo)
80. Tavčar, M. I. (1999). *Razsežnosti strateškega managementa (2. predelana izdaja)*. Koper: Visoka šola za management.
81. Tomše, J. (2016, 6. december). Kdo bo prihodnja štiri leta vodil slovenske atlete? *Sportal*. Pridobljeno 22. marca 2019 iz <https://siol.net/sportal/atletika/kdo-bo-prihodnja-stiri-leta-vodil-slovenske-atlete-431088>
82. Trunk Širca, N. & Tavčar, M. I. (1998). *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management.
83. Virant, G. (2016, 21. december). *Največji uspehi slovenskega plavanja EP (50 m bazeni)*. Plavalna zveza Slovenije. Pridobljeno 21. maja 2019 iz <https://www.plavalna-zveza.si/najvecji-uspehi-slovenskega-plavanja-sp-50-m-bazeni/>
84. Virant, G. (2017, 17. december). *Pregled slovenskih medalj na EP v 25-metrskih bazeni (seznam)*. Plavalna zveza Slovenije. Pridobljeno 21. maja 2019 iz <https://www.plavalna-zveza.si/pregled-slovenskih-medalj-na-ep-v-25-metrskih-bazeni-seznam/>

85. Virant, G. (2017, 22. december). *Slovenske kolajne v plavanju (seznam)*. Plavalna zveza Slovenije. Pridobljeno 21. maja 2019 iz <https://www.plavalna-zveza.si/slovenske-kolajne-v-plavanju-seznam/>
86. Williams, K. (2009). *Strategic Management*. London: Dorling Kindersley Limited.
87. Wright, P., Pringle, C. D. & Kroll, M. J. (1992). *Strategic Management: Text and Cases*. Boston: Allyn and Bacon.
88. Železnik, L. (2018). *Osip med mladimi slovenskimi atleti in razvoj posameznikove športne poti* (magistrska naloga). Ljubljana: Fakulteta za šport.

## **PRILOGE**



## Priloga 1: Osvojene medalje

Tabela 1: Število osvojenih medalj na evropskih prvenstvih v atletiki med letoma 2002 in 2018 ter primerjava z drugimi državami

Mesto (po skupnem št. medalj)	Država	Osvojene medalje				Osvojeno mesto po številu osvojenih medalj na posameznem EP								Število SP z osvojenimi medaljami v celotnem obdobju
		Zlata	Srebrna	Bronasta	Skupaj	2002	2006	2010	2012	2014	2016	2018		
1	Rusija*	37	37	45	119	1	1	1	2	4			5	
2	Združeno kraljestvo	39	30	37	106	3	10	3	6	1	3	1	7	
3	Nemčija	31	37	36	104	8	2	4	1	3	2	3	7	
4	Francija	35	29	26	90	4	4	2	3	2	8	4	7	
5	Pojška	19	21	23	63	10	20	8	14	6	1	2	7	
6	Španija	19	17	24	60	2	5	6	9	8	6	9	7	
7	Ukrajina	14	22	13	49	6	21	7	4	7	17	8	7	
8	Turčija	13	10	8	31	17	29	5	5	23	4	13	7	
9	Nizozemska	11	13	7	31	23	15	12	8	5	5	12	7	
10	Italija	8	8	14	30	16	9	17	11	9	9	23	7	
11	Belorusija	11	9	10	30	29	3	9	19	10	12	10	7	
12	Švedska	9	9	8	26	7	6	21	14	11	22	14	7	
13	Portugalska	9	5	9	23	11	8	20	11	23	7	11	7	
14	Češka	6	11	6	23	13	11	25	7	12	20	19	7	
15	Grčija	9	6	5	20	5	12		25	17	14	5	6	
16	Belgija	10	5	4	19	20	7	11	16	23	10	5	7	
17	Madžarska	4	4	8	16	9	23	24	11	13	23	24	7	
18	Norveška	6	3	5	14			12	9	21	13	7	5	
19	Švica	5	4	4	13	23	23	12		16	11	14	6	
20	Finska	3	3	5	11	11	12	25	25	13	27		6	
21	Bolgarija	2	6	2	10	29	14	21	16		21	20	6	
22	Estonija	0	6	3	9	20	22		22	17	27	24	6	
23	Hrvaška	6	1	2	9	23		10	16	13	14	17	6	
24	Litva	3	3	2	8	23	17	12	20		24	16	6	
25	Irska	0	4	3	7	20	23	21		23	27	24	6	
26	Srbija	1	4	2	7		23		20	17	14		4	
27	Romunija	1	3	2	6	13	28	18					3	

se nadaljuje

*Tabela 1: Število osvojenih medalj na evropskih prvenstvih v atletiki med letoma 2002 in 2018 ter primerjava z drugimi državami (nad.)*

Mesto (po skupnem št. medalj)	Država	Osvojene medalje				Osvojeno mesto po številu osvojenih medalj na posameznem EP							Število SP z osvojenimi medaljami v celotnem obdobju
		Zlata	Srebrna	Bronasta	Skupaj	2002	2006	2010	2012	2014	2016	2018	
28	ANA*	1	3	2	6								1
29	Danska	2	2	1	5	13	29		22		17		4
30	Izrael	3	1	1	5	17	17			23	24	17	5
31	Latvija	3	1	1	5	23	17	12	25		17		5
32	Slovaška	1	4	0	5			12	22	17		20	4
33	Azerbajdžan	0	2	2	4			25		21	27	20	4
34	Slovenija	1	0	2	3	17	29				27		3
35	Avstrija	0	0	2	2						27	24	2
36	Luksemburg	0	1	0	1		23						1
37	Albanija	0	1	0	1						24		1
	Število držav, ki so na posameznem EP osvojile medalje					30	31	27	27	27	32	27	

*Legenda:* \* pomeni, da je bila celotna ruska reprezentanca od leta 2016 naprej suspendirana (zaradi dopinga), tako da ruski atleti niso smeli tekmovati. Glede na to da vsem niso dokazali jemanja nedovoljenih poživil, so ustanovili ANA – organizacijo, pod katero so lahko nastopili vsi »čisti« ruski atleti (t.i. potrjeni nevtralni atleti).

*Vir: Prirejeno po Evropsko prvenstvo v atletiki (brez datuma b).*



*Tabela 2: Primerjava osvojenih medalj na EP in SP med slovenskimi panožnimi športnimi zvezami (2002-2018)*

Športna panoga	NPŠZ	Število osvojenih medalj na EP v obdobju 2002-2018	Rang (med 10 izbranimi)	Število osvojenih medalj na SP v obdobju 2002-2018	Rang (med 10 izbranimi)
Nogomet	Nogometna zveza Slovenije	0	6.	0	5.
Alpsko smučanje	Smučarska zveza Slovenije	/		10	2.
Rokomet	Rokometna zveza Slovenije	1	3.	1	4.
Košarka	Košarkarska zveza Slovenije	1	3.	0	5.
Planinstvo	Planinska zveza Slovenije	/		/	
Hokej na ledu	Hokejska zveza Slovenije	/		0	5.
Tenis	Teniška zveza Slovenije	/		0	5.
Odbojka	Odbojgarska zveza Slovenije	1	3.	0	5.
<b>Atletika</b>	<b>AZS</b>	<b>3</b>	<b>2.</b>	<b>3</b>	<b>3.</b>
Plavanje	Plavalna zveza Slovenije	39/14*	1.	12	1.

*Legenda:* \* prvo število je za 25-metrski bazen, drugo pa za 50-metrskega

*Vir:* Prirrejeno po Evropsko prvenstvo (brez datuma a); Virant (2016); Virant (2017); Svetovno prvenstvo (brez datuma c); Virant (2017).

## Priloga 2: Slovenski stadioni

Tabela 3: Slovenski 400-metrski atletski stadioni z umetno podlago

SLOVENSKI 400-METRSKI ATLETSKI STADIONI Z UMETNO PODLAGO												
Ime stadiona	Park Šiška	pomožni stadion Ljubljane	stadion Poljane	atletski stadion Kladivar	športni park Bonifika	športni center Kranj	mestni stadion Velenje	mestni stadion Ptuj	stadion Portoval	športni park Nova Gorica	športni park Domžale	stadion ob Rinži
Lokacija	Ljubljana	Ljubljana	Maribor	Celje	Koper	Kranj	Velenje	Ptuj	Novo mesto	Nova Gorica	Domžale	Kočevje
Upravljaliec	Javni zavod Šport Ljubljana	Javni zavod Šport Ljubljana	Železničarsko športno društvo Maribor	AD Kladivar Celje	Javni zavod za šport Koper	Zavod za šport Kranj	HTZ IP d.o.o. Velenje	Zavod za šport Ptuj	Agencija za šport Novo mesto	Javni zavod za šport Nova Gorica	Zavod za šport in rekreacijo Domžale	Športna zveza Kočevje
Leto izgradnje	1986	1996	1976	1970	2010	1986	1994	2004	2013	1974	2006	1977
Leto zadnje obnove	1999	/	2008 (ne v celoti)	1996	/	1999	/	2015 (delno)	/	2010	/	2001
Število prog	8	6	8	8	8	8	8	6	8	8	6*	6
Število površin za:												
daljino in troskok;	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1
višino;	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1
palico;	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
kroglo;	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
disk;	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
kladivo ter	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0

se nadaljuje

Tabela 3: Slovenski 400-metrski atletski stadioni z umetno podlago (nad.)

SLOVENSKI 400-METRSKI ATLETSKI STADIONI Z UMETNO PODLAGO												
Ime stadiona	Park Šiška	pomožni stadion Ljubljane	stadion Poljane	atletski stadion Kladivar	športni park Bonifika	športni center Kranj	mestni stadion Velenje	mestni stadion Ptuj	stadion Portoval	športni park Nova Gorica	športni park Domžale	stadion ob Rinži
kopje.	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1
Stanja objekta	slabo	slabo	zadov.	slabo	odlično	slabo	zadov.	zadov.	odlično	odlično	zadov.	slabo
Stanje naprav in opreme	slabo	slabo	zadov.	zadov.	zadov.	zadov.	odlično	odlično	odlično	odlično	zadov.	ni naprav in opreme
Rang objekta	A	C	A	A	A	A	A	B	A	A	B	C

občinski športni park Postojna	stadion v športnem parku Ravne	atletski stadion Brežice	športni center Vinko Cajnko	športni park Slovenska Bistrica	atletski park pri OŠ Antona Tomaža Linhartarja	stadion Loka	športni park Bled	športni center Žalec	stadion Šentjur	športni park Kodeljevo**	stadion Tacen	stadion na Brajdi	stadion prijateljstva v Mekinjah
Postojna	Ravne na Koroškem	Brežice	Slovenj Gradec	Slovenska Bistrica	Radovljica	Črnomelj	Bled	Žalec	Šentjur	Ljubljana	Ljubljana	Tolmin	Kamnik
Športna zveza Postojna	Zavod za k., š., t. in mladinske dejavnosti Ravne	Zavod za šport Brežice	Spotur	Zavod za šport Slovenska Bistrica	občina Radovljica	Športna zveza Črnomelj	AK Bled in NK Bled	Zavod za kulturo, šport in turizem Žalec	občina Šentjur	Javni zavod Šport Ljubljana	Ministrstvo za notranje zadeve	Zavod za šport Tolmin	Zavod za turizem in šport Kamnik
1978	1997	1999	2011	1999	2010	2001	2006	2002	2004	1994	1990	1982	2014
2005	2009	/	/	2009	2015 (delno)	/	/	/	/	/	/	/	/

se nadaljuje

Tabela 3: Slovenski 400-metrski atletski stadioni z umetno podlago (nad.)

občinski športni park Postojna	stadion v športnem parku Ravne	atletski stadion Brežice	športni center Vinko Cajnko	športni park Slovenska Bistrica	atletski park pri OŠ Antona Tomaža Linharta	stadion Loka	športni park Bled	športni center Žalec	stadion Šentjur	športni park Kodeljevo**	stadion Tacen	stadion na Brajdi	stadion prijateljstva v Mekinjah
6	6	6	6*	6	6	4*	6	6*	4*	6	4*	6	6
2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0
1	2	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0
1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	0	2	0	0
0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0
0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0
slabo	zadov.	slabo	odlično	zadov.	zadov.	zadov.	slabo	zadov.	zadov.	slabo	zadov.	slabo	zadov.****
slabo	odlično	zadov.	odlično	zadov.	slabo	slabo	zadov.	slabo	slabo	slabo	slabo	slabo	slabo
C	B	B	B	B	C	C	C	C	C		C	***	

Legenda: \* zapisano število prog je celih 400 metrov, v štartno-ciljni ravnini (100m) pa sta še dve več; \*\* ker so podatki iz leta 2016, ni zabeleženo, da je bil stadion Kodeljevo medtem prenovljen (nova podlaga, 2 tekmovališči za daljino in troskok itd.); \*\*\* zaradi popolne dotrajanosti na objektu niso dovoljena tekmovanja; \*\*\*\* ostala tekmovališča bodo zgrajena v naslednjih letih; zadov. – zadovoljivo

Vir: Prirajeno po Ambrožič in Peternel (2016).