

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ALJOŠA CETINSKI

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**STRATEGIJA RAZVOJA SABLJAŠKE SEKCIJE
DUEL TABOR**

Ljubljana, oktober 2006

ALJOŠA CETINSKI

IZJAVA

Študent ALJOŠA CETINSKI izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. MIHE ŠKERLAVAJA in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 20.10.2006

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1. NEPRIDOBITNE ORGANIZACIJE	2
1.1 OPREDELITEV NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJ	2
1.2 RAZLIKE MED PRIDOBITNIMI IN NEPRIDOBITNIMI ORGANIZACIJAMI ..	3
1.3 OBSEG DELOVANJA NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJ V SVETU	3
1.4 NEPRIDOBITNE ORGANIZACIJE V SLOVENIJI	4
1.4.1 Število in vrste slovenskih nepridobitnih organizacij	4
2. STRATEŠKI MANAGEMENT V NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJAH	7
2.1 OPREDELITEV STRATEŠKEGA MANAGEMENTA IN STRATEŠKEGA PLANIRANJA	7
2.1.1 Razlogi za uvedbo strateškega managementa v nepridobitne organizacije	8
2.1.2 Posebnosti strateškega managementa v nepridobitnih organizacijah	8
2.1.3 Koristi za organizacijo, ki se odloči za uvedbo strateškega planiranja	10
2.1.4 Glavne sestavine uspešnega strateškega planiranja v nepridobitni organizaciji	11
3. RAZVIJANJE STRATEGIJE RAZVOJA ZA SABLJAŠKO	11
SEKCIJO DUEL TABOR	11
3.1 OPIS ZGODOVINE SABLJAŠKE SEKCIJE TABOR	11
3.2 DELOVANJE SABLJAŠKE SEKCIJE TABOR V ZADNJEM DESETLETJU ...	12
3.3 OPREDELITEV PRISTOPA ZA OBLIKOVANJE STRATEGIJE RAZVOJA SABLJAŠKE SEKCIJE DUEL TABOR.....	12
3.3.1 Predstavitev različnih možnih pristopov k oblikovanju strategije razvoja nepridobitnih organizacij.....	13
3.3.1.1 Martinellijev pristop za oblikovanje strategije razvoja nepridobitne organizacije	13
3.3.1.2 Pristop Burkhartha in Reussove	14
3.3.2 Prikaz izbranega pristopa za oblikovanje strategije razvoja Sabljaške sekcije Duel Tabor	15
3.4 OBLIKOVANJE STRATEGIJE RAZVOJA SABLJAŠKE SEKCIJE DUEL TABOR	16
3.4.1 Ocenjevanje zunanjega okolja Sabljaške sekcije Duel Tabor	17
3.4.1.1 Politično podokolje	17
3.4.1.2 Kulturno podokolje	18
3.4.1.3 Gospodarsko podokolje.....	19
3.4.1.4 Tehnično-tehnološko podokolje.....	21
3.4.1.5 Konkurenčne organizacije.....	21
3.4.1.6 Partnerske organizacije	22
3.4.1.7 Analiza uporabnikov	23
3.4.2 Ugotovljene priložnosti in nevarnosti v zunanjem okolju Sabljaške sekcije Duel Tabor	26
3.4.3 Ocenjevanje notranjega okolja	26
3.4.3.1 Ocenjevanje resursov	27
3.4.3.2 Ocenjevanje procesa.....	30
3.4.3.3 Ocenjevanje uspešnosti delovanja.....	30
3.4.4 Ugotovljene prednosti in slabosti Sabljaške sekcije Duel Tabor	32
3.4.5 Identifikacija kritičnih področij Sabljaške sekcije Duel Tabor.....	33
3.4.5.1 Proces opredelitve kritičnih področij Sabljaške sekcije Duel Tabor.....	34

3.4.6	Opredelitev vizije Sabljaške sekcije Duel Tabor	39
3.4.6.1	Proces opredelitve vizije Sabljaške sekcije Duel Tabor.....	39
3.4.6.2	Izjava o viziji.....	40
3.4.7	Opredelitev poslanstva Sabljaške sekcije Duel Tabor	40
3.4.7.1	Proces opredelitve poslanstva Sabljaške sekcije Duel Tabor.....	40
3.4.7.2	Izjava o poslanstvu Sabljaške sekcije Duel Tabor	40
3.4.8	Oblikovanje strategije razvoja Sabljaške sekcije Duel Tabor.....	40
3.4.8.1	Proces oblikovanja strategije razvoja Sabljaške sekcije Duel Tabor	41
	SKLEP.....	45
	LITERATURA	47
	VIRI.....	48
	PRILOGE	1

UVOD

Spremenjene družbene razmere, ki so nastale s prehodom slovenskega gospodarstva iz socialističnega v tržni sistem, so prinesle vrsto novosti tako za podjetja kot za nepridobitne organizacije. Dosedanja relativna odsotnost strateškega planiranja je nepridobitne organizacije soočila s številnimi problemi s katerimi se srečujejo podjetja, ki se niso sposobna prilagoditi zahtevam današnjega časa in trga.

Ocenjevanje bistvenih problemov razvoja organizacije in ugotavljanje poslovnih priložnosti, ki jih identificiramo z ocenjevanjem zunanega in notranjega okolja, so vprašanja, s katerimi se mora vsaka, tudi nepridobitna organizacija, v strateškem smislu, nujno ukvarjati. Organizacija mora o svojem razvoju razmišljati na osnovi dolgoročnega časovnega horizonta. Postaviti si mora svoje strateške cilje, razviti strategije za doseg te ciljev in izbrati najboljšo med njimi. Rezultat tega procesa je strateški plan.

V svojem diplomskem delu bom poskušal prikazati, kako je mogoče proces strateškega planiranja smiselno prenesti tudi na manjše nepridobitne organizacije, kot je Sabljaška sekcija Duel Tabor (v nadaljevanju SS Duel Tabor). Osnovni namen mojega diplomskega dela je, da prek izbire ustreznega pristopa za oblikovanje strategije razvoja, izpeljem proces, ki mi bo omogočil izdelavo strateškega plana. Sam sem bil dolga leta član SS Tabor, ki jo minuli dve leti tudi vodim. Prav zato sem skušal doseči, da bi bilo moje diplomsko delo tudi čimbolj uporabno.

Najprej bom na podlagi pregledane literature ugotavljal značilnosti nepridobitnih organizacij in strateškega managementa v njih. Nato bom pregledal in ocenil ustreznost nekaterih možnih pristopov k oblikovanju strategij razvoja v nepridobitnih organizacijah. Z metodo analize in sinteze bom poskušal izbrati proces oblikovanja strategije, ki je primeren za SS Duel Tabor. V nadaljevanju bom v skladu z izbranim procesom izdelal strategijo razvoja naše sabljaške sekcije.

Pri pisanju diplomskega dela sem uporabil razpoložljivo domačo in tujo literaturo ter podatke, dostopne preko spletnih strani interneta. Ustaljeni metodi deskripcije in kompilacije sem dopolnil s podatki, ki sem jih pridobil v intervjujih z bivšimi člani in voditelji sekcije ter z anketo.

V prvem poglavju bom opredelil lastnosti in obseg delovanja nepridobitnih organizacij in jih primerjal s pridobitnimi organizacijami. Temu sledi še podrobna klasifikacija nepridobitnih organizacij in razširjenost nepridobitnih organizacij pri nas in v svetu.

Drugo poglavje je namenjeno predstavitvi strateškega managementa v nepridobitnih organizacijah, pojasnjevanju razlogov za uvedbo strateškega managementa v nepridobitnih organizacijah ter vprašanju kakšne so posebnosti, koristi in glavne sestavine strateškega planiranja v tej vrsti organizacij.

V tretjem poglavju diplomskega dela bom najprej na kratko predstavil zgodovino SS Tabor (danes SS Duel Tabor). Podrobneje bom predstavil delovanje kluba v minulih petnajstih letih, ko sem bil tudi sam njegov član in sem dogajanje spremljal od blizu. Sledi najbolj pomemben del mojega diplomskega dela. V njem bom predstavil različne pristope k oblikovanju strategije razvoja, razložil njihove značilnosti in pojasnil kateri izmed pristopov je najbolj primeren za izdelavo strateškega plana za SS Duel Tabor. Izbrani pristop bom v nadaljevanju še natančneje razčlenil in ga uporabil pri izdelavi strategije razvoja za SS Duel Tabor.

1. NEPRIDOBITNE ORGANIZACIJE

Organizacije, kot ciljne združbe ljudi, so izid delitve dela, ki je temelj materialnih in nematerialnih dosežkov človeške civilizacije. Ta delitev obsega razporeditev dela po vsebini, pristojnosti in odgovornosti. Organizacije so zelo raznolike. Ena izmed možnih delitev organizacij je delitev na pridobitne in nepridobitne, profitne in neprofitne ponekod tudi dobičkonosne in nedobičkonosne. Zaradi preglednosti bom v nadaljevanju uporabljal termina pridobitna / nepridobitna organizacija. Glede na to, da športna društva uvrščamo med nepridobitne organizacije, ki imajo določene skupne značilnosti, si pogledjmo nekatere pomembnejše vidike te vrste organizacij.

1.1 OPREDELITEV NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJ

Kriterij, po katerem lahko prepoznamo nepridobitne organizacije, je namen oziroma cilj, zaradi katerega so bile ustanovljene. Nepridobitne organizacije delujejo v javnem interesu in njihov namen je trajno zagotavljati storitve in dobrine, ki so pogoj za uspešno delovanje družbe kot celote, njenih podsistemov in posameznega človeka (Trunk-Širca, 2000, str. 3).

Nepridobitne organizacije so podobno kot ostale organizacije (Trunk-Širca, 2000, str. 2):

- instrumenti (sredstvo, pripomoček, orodje) za doseganje smotrov ustanoviteljev oz. lastnikov;
- ciljna združba sodelavcev za doseganje njihovih smotrov;
- srečevališče interesov udeležencev – vseh tistih, ki imajo pomembne interese v stanju in delovanju organizacije.

Nepridobitno organizacijo kot vsako organizacijo ustanovijo lastniki oz. ustanovitelji zato, da bi jim dajala zelene koristi. Po teh koristih določijo cilje in strategije za doseganje teh ciljev (Trunk-Širca, 2000, str. 2).

Po Rusu je nepridobitna organizacija skupni pojem za javno upravo, družbene dejavnosti in prostovoljne organizacije, ki poslujejo brez dobička ali pa z njim, vendar cilj njihovega poslovanja ni dobiček; če pa do njega pride, se z njim ne razpolaga po svobodni volji, ampak se le-ta vlaga nazaj v dejavnost organizacije in služi kot sredstvo za razširitev te dejavnosti ali pa za dvig kakovosti storitev (Rus, 1994, str. 959).

1.2 RAZLIKE MED PRIDOBITNIMI IN NEPRIDOBITNIMI ORGANIZACIJAMI

Najpomembnejša razlika med pridobitno in nepridobitno organizacijo je poslanstvo (globalni namen poslovanja), saj z njim izražajo svojo dolgoročno (neekonomsko) skrb za javno dobro. Kot primer: za šolske ustanove je lahko poslanstvo povečanje znanja, za zdravstvene ustanove skrb za obolele in zmanjšanje bolezni. Pridobitne organizacije delujejo za dobiček, nepridobitne za boljšo kakovost življenja uporabnikov; morebitni dobiček vlagajo v lastno dejavnost. Naslednja razlika so po Trunk-Širčevi strategije. Te so različne zaradi različnega poslanstva in so po navadi kratkoročnejše od strategij pridobitnih organizacij (Trunk-Širca, 2000, str. 9). V mnogih nepridobitnih organizacijah delajo prostovoljci, njihovo delo sploh omogoča delovanje nepridobitnih organizacij.

Pridobitne organizacije prihodke pridobivajo s prodajo na trgu, za nepridobitne pa je običajno neposredna prodaja manjši del finančnih virov. Nepridobitni sektor je tako izrazito vezan na donatorstvo in sponzoriranje, članarine, na sredstva različnih fundacij in proračunsko financiranje.

1.3 OBSEG DELOVANJA NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJ V SVETU

Nepridobitne organizacije, tako v svetu kot pri nas, postajajo vse pomembnejše. Posledično naraščajo njihovo število, finančna sredstva, ki jih te organizacije obračajo in število ljudi, ki jih tovrstne organizacije zaposlujejo.

Kako velike stroške predstavlja javni sektor, pove podatek, da je zdravstvo v večini zahodnih držav porabilo še do leta 1930 okoli 1 % narodnega dohodka, v 70. letih pa že 7 do 10 % narodnega dohodka. Celotna ZDA so doživljale v času med letoma 1950. in 1975 silovito rast zaposlenih v javni upravi, saj je število zaposlenih naraslo s šest na petnajst milijonov. Pri tem Rus poudarja, da je vojska zaposlovala v letu 1975 le 1 milijon ljudi, zdravstvo 1,5 milijona, šolstvo pa kar 6 milijonov (Rus, 1994, str. 939).

Wheelen (1993, str. 386) ugotavlja, da nepridobitne organizacije v ZDA: zaposlujejo približno 25 % vseh zaposlenih, posedujejo približno 15 % zasebnega imetja, predstavljajo približno 10.000 bolnišnic in sanatorijev (84 % vseh bolnišnic), 4600 kolidžev in univerz, preko 100.000 zasebnih javnih osnovnih in srednjih šol, skoraj 350.000 cerkvenih objektov in več tisoč dobredelnih in storitvenih organizacij.

Podobno sliko srečamo v Veliki Britaniji, kjer je bilo v javnem sektorju leta 1990 zaposlenih skoraj 5,4 milijona javnih uslužbencev in je javni sektor potrošil 174 milijard funtov na državni in lokalni ravni.

1.4 NEPRIDOBITNE ORGANIZACIJE V SLOVENIJI

V Sloveniji je bila dinamika ustanavljanja nepridobitnih organizacij po drugi svetovni vojni ves čas kontinuirana in relativno visoka, porast pa je zaslediti v drugi polovici 70-tih let, po sprejetju Zakona o društvih (1974).

V obdobju pred letom 1974 so se nepridobitne organizacije ustanovljale v skladu s centralno oz. lokalno partijskimi pobudami in direktivami (»od zgoraj navzdol«). Bile so paradržavne entitete, katerih vodstva so bila postavljena, financirana in kontrolirana s strani državnih partijskih struktur. Po letu 1974 se nepridobitne organizacije ustanovljajo v skladu z iniciativami in interesi državljanov (»od spodaj navzgor«). Ustanovljajo se na lokalnih in na regionalnih ravneh, na nacionalni ravni pa imajo oblikovana »krovna telesa«, ki predstavljajo svoje članice v odnosu do vlade in jih servisirajo v informacijskem, izobraževalnem in finančnem smislu. Za organizacije, nastale v 90-tih letih, je značilno, da vse več zaposlujejo profesionalce, ki upravljajo organizacijo (Kolarič, 1997, str. 17)

Nepridobitne organizacije so praviloma pravne osebe. Dopustne so tudi nepridobitne organizacije, ki niso pravne osebe, vendar takšne organizacije v praksi težje uveljavljajo svoje pravice, ne morejo odpreti bančnega računa, ne morejo samostojno sprožiti spora na sodišču itd.

1.4.1 Število in vrste slovenskih nepridobitnih organizacij

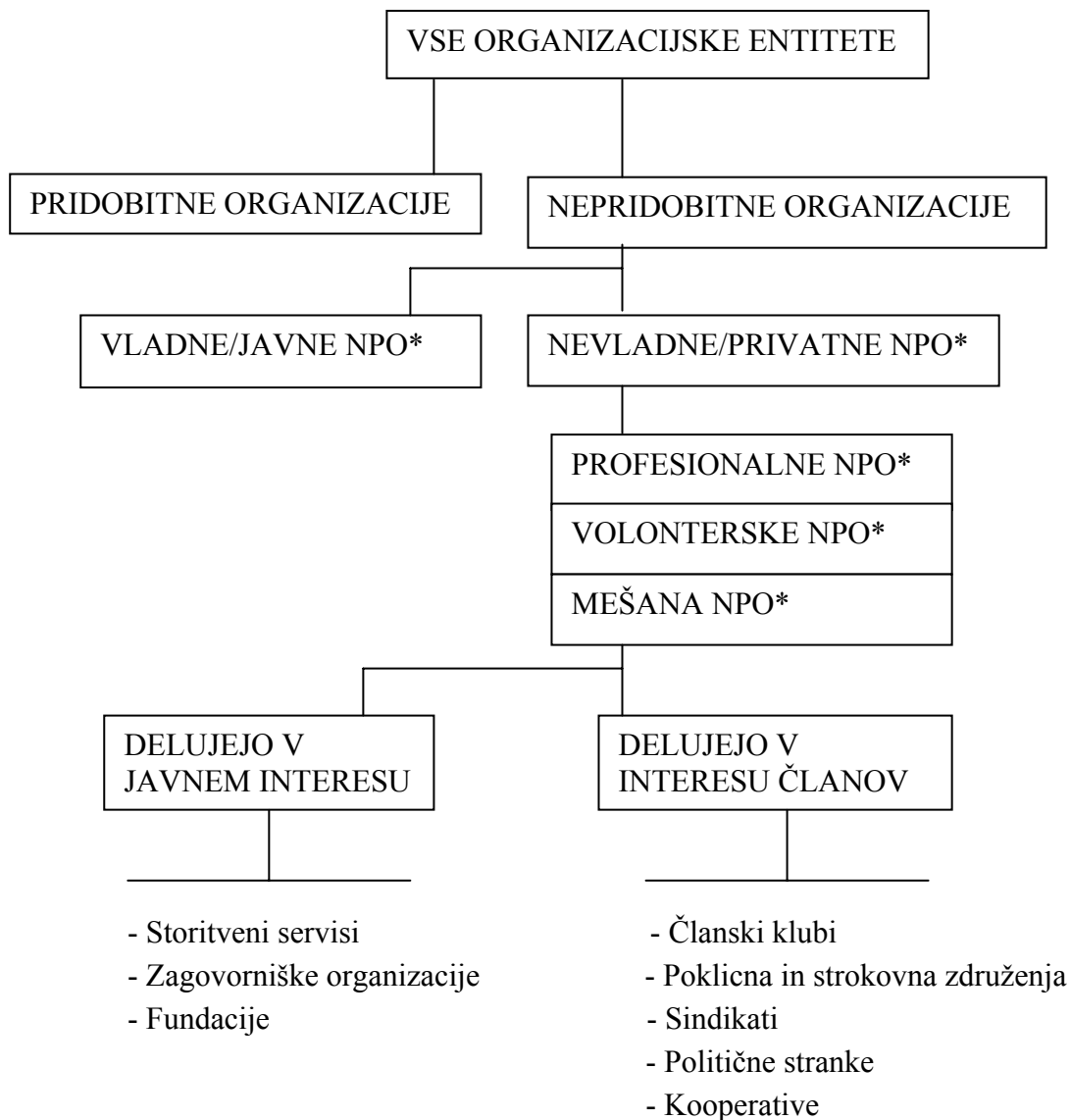
Najprej bom predstavil tipologijo gospodarskih entitet (glej Sliko 1, str. 5).

Prvi in najsplošnejši kriterij je kriterij ciljev, namenov in poslanstva organizacije. Na osnovi tega kriterija je mogoče vse organizacijske entitete v družbi razdeliti na pridobitne in nepridobitne. Pridobitne so tiste, katerih namen oz. poslanstvo je povečevanje profita njihovim lastnikom, medtem ko je poslanstvo nepridobitnih organizacij delovanje v javno dobro. Bistvo javnega je v pravici vseh, da ga v skladu s pogoji, določenimi z zakonom ali predpisom lokalne skupnosti, uporabljajo. Tako definirano poslanstvo ne izključuje pridobivanje dobička, izključuje le njegovo distribucijo med ustanovitelje in člane; dobiček se v celoti uporablja za realizacijo misije organizacije.

Drugi kriterij, kriterij ustanovitelja oz. lastnika, nam omogoča nadaljnjo tipizacijo nepridobitnih organizacij. Njihov ustanovitelj je lahko vlada/država ali pa privatni sektor.

Nadaljnjo tipizacijo nevladnih/privatnih NPO nam omogoča tretji kriterij, kriterij izvajalcev aktivnosti organizacije. V tej vlogi lahko nastopajo v organizaciji polno ali delno zaposleni profesionalci, dejavnosti organizacije lahko v celoti izvajajo prostovoljci, lahko pa jo izvajajo oboji – profesionalci in prostovoljci. Na tej osnovi dobimo tri tipe privatnih nepridobitnih organizacij: čiste profesionalne NPO, čiste volonterske NPO in mešane NPO.

Slika 1: Tipologija vseh organizacijskih entitet



*NPO je okrajšava za nepridobitne organizacije, v angleškem jeziku: nonprofit organisations.
 Vir: Kolarič, 1994, str. 111.

Četrti kriterij je kriterij ciljne skupine oziroma klientov/uporabnikov, ki jim je delovanje organizacije namenjeno. Uporabniki se lahko nahajajo izven organizacije in organizacija v tem primeru deluje v javnem interesu, lahko pa deluje v interesu lastnih članov. V javnem interesu praviloma delujejo organizacije, ki zagotavljajo storitve, zagovorniške organizacije in fundacije, medtem ko lahko kot primere organizacij, ki delujejo v interesu članov, navedemo članske klube, poklicna in strokovna združenja, kooperative/zadruge, pa tudi politične stranke in sindikate (Kolarič, 1994, str. 111).

Med vsemi poslovnimi subjekti so v Sloveniji nepridobitne organizacije na dan 31.3.2006 predstavljale 20,1% (AJPES, 2006). Podrobnejšo razvrstitev nepridobitnih organizacij po področjih standardne klasifikacije dejavnosti sem predstavil v Tabeli 1 v Prilogi 2. Število nepridobitnih organizacij je v letu 2006 prvič prestopilo mejo 30.000. Delež društev in zvez društev med nepridobitnimi organizacijami je znašal dobri dve tretjini. V nadaljevanju sem predstavil podrobnejšo razvrstitev in število društev po področjih dejavnosti.

Tabela 1: Razvrstitev društev po področjih dejavnosti

Področja	Število društev
Kmetijstvo, lov, gozdarstvo	439
Ribištvo in ribiške storitve	82
Predelovalne dejavnosti	1
Dejavnost javne uprave in obrambe, obvezno socialno zavarovanje	1.470
Izobraževanje	75
Zdravstvo in socialno varstvo	553
Druge javne, skupne in osebne storitvene dejavnosti	14.424
Skupaj	17.044

*podatek za 2004

Vir: AJPES, 2006.

Iz tabele je razvidno, da je bilo največ društev, 14.424 ali 84,7 % vseh, registriranih za opravljanje drugih javnih, skupnih in osebnih storitvenih dejavnosti. Na drugem mestu pa je področje javne uprave in obveznega socialnega zavarovanja, v katerem je delovalo 1.470 društev, kar je 8,6 % vseh.

2. STRATEŠKI MANAGEMENT V NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJAH

2.1 OPREDELITEV STRATEŠKEGA MANAGEMENTA IN STRATEŠKEGA PLANIRANJA

Enoznačne opredelitve za strateški management ni; smiselno ga opišemo kot vseobsežno, na dolgoročne in za organizacijo pomembne dejavnike naravnano upravljanje in management (poslovanje in vodenje). V svetovni literaturi se je pretežno uveljavilo pojmovanje, ki šteje v strateški management določanje in doseganje pomembnih ciljev, ki veljajo za podjetje (ali organizacijo) v celoti (Trunk Širca, 2000, str. 34).

Proces strateškega managementa je mogoče opredeliti tudi kot dinamičen sistem, sestavljen iz treh faz, od katerih je osrednja faza, faza strateškega planiranja. Preostali dve fazi sta faza postavitve planskih predpostavk ter faza uresničevanja in kontrole uresničevanja strateškega plana. Vsaka od teh faz je sestavljena iz več elementov (glej Tabela 2).

Tabela 2: Shematičen model procesa strateškega managementa v organizaciji

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

Vir: Pučko, 1996, str. 119.

Strateško planiranje je vrsta planiranja, ki opredeljuje prednostne in odločilne smeri razvoja (nepridobitne) organizacije. Ocenjevanje bistvenih problemov organizacije z razvojnega vidika in ugotavljanje poslovnih priložnosti, ki se kažejo, s preverjanjem dotedanjih razvojnih zamisli in s postavljanjem novih, so vprašanja, s katerimi se vsaka, tudi nepridobitna organizacija v strateškem smislu nujno ukvarja.

2.1.1 Razlogi za uvedbo strateškega managementa v nepridobitne organizacije

Nepridobitne organizacije se odločajo za uvedbo strateškega managementa zaradi enega ali več izmed razlogov, ki so navedeni v Tabeli 3 (Nutt, 1992, str. 1-21).

Tabela 3: Razlogi za uvedbo strateškega managementa v nepridobitne organizacije

Razlogi za uvedbo strateškega managementa v nepridobitne organizacije
Rast ali začetek delovanja: po hitrem in uspešnem začetku oz. uveljavitvi pride razmišljanje o bodočnosti.
Potreba po stabilnejšem financiranju: potreba po diverzificiranju virov sredstev za delovanje organizacije.
Želja za rast dejavnosti: rast obsega ali vsebine; treba je prepričati nadzorni organ o utemeljenosti rasti.
Razširjena vloga organizacije zaradi zunanjih vplivov: nove dejavnosti, novi uporabniki, novi upravljavci.
Potreba po dopolnilnem usposabljanju upravljalcev zaradi sprememb, novih okoliščin: potreba po dolgoročni usmeritvi in morebitnem spreminjanju poleg sprotnega preživetja in uspešnosti organizacije.
Sprememba v vodstvu: zaradi mandatov, zaradi drugih potreb; potrebna kontinuiteta in jasna usmeritev za vso organizacijo.
Zakonske zahteve po načrtovanju: zaradi financiranja, zaradi podeljevanja licenc ipd.
Potreba po povezovanju enot, ki delujejo neodvisno v okviru širšega programa.
Usklajeno delovanje managerskih skupin v velikih nepridobitnih organizacijah.
Organizacija je v slepi ulici: dolgotrajno ponavljanje istih odzivov in dejavnosti, malodušje in naveličanost.
Interesni pritisk in ogrožanje organizacije: načrtovanje in uveljavljanje obrambe ali pobudne strategije.
Snovanje vizije nepridobitne organizacije: prepričevanje, mobiliziranje, povezovanje udeležencev.

Vir: Nutt, 1992, str. 1-21.

2.1.2 Posebnosti strateškega managementa v nepridobitnih organizacijah

Management nepridobitnih organizacij se v mnogih značilnostih razlikuje od managementa pridobitnih organizacij. Posebnosti managementa nepridobitnih organizacij so predstavljene v Tabeli 4 na strani 9 (Badelt, 1997, str.130-132).

Tabela 4: Posebnosti strateškega managementa v nepridobitnih organizacijah

Posebnosti strateškega managementa v nepridobitnih organizacijah	
Cilji:	večdimenzionalen in kompleksen sistem pretežno kvalitativnih ciljev;
Pravna oblika:	obstajajo različne možnosti zakonskih oblik in s tem povezane specifičnosti na področju davkov in odgovornosti;
Urejenost:	specifične strukture in sistemi, specifična oblika birokracije;
Tržišče in trženje:	čeprav organizacije ne izvajajo storitev za plačilo, imajo svoje odjemalce in konkurente, strategije in specifično tržno ponudbo;
Osebj:	management diferenciranih vrst sodelavcev (plačani, prostovoljni, civilno opravljanje vojaške dolžnosti ipd.), struktur in pojavov (obremenitev, preobremenitev, izgorevanje);
Financiranje:	nepridobitne organizacije večinoma nimajo tržne vrednosti (zanje ni povpraševanja in ponudbe), zato imajo težave s pridobivanjem kapitala na denarnem tržišču; imajo vrsto drugih oblik financiranja, ki terjajo management in uravnoteženje (nevarna odvisnost od enega vira!);
Načrtovanje in nadziranje:	prevladovanje kvalitativnih nad kvantitativnimi cilji, obenem pa kompleksnost organizacije terjata specifično in učinkovito (računalniško podprto) spremljanje in nadziranje;
Projekti:	za nepridobitne organizacije je značilen velik delež časovno in vsebinsko zaključenih dejavnosti; za učinkovitost so primerni instrumenti managementa projektov;
Spreminjanje:	ob učinkovito obvladanem spreminjanju je pomembno vodenje sodelavcev in obvladovanje nasprotij;
Prežemajoče zadeve:	celovito obvladovanje kakovosti in učinkovito delovanje, sožitje plačanega in prostovoljnega dela, dolgoročni izgledi nepridobitnega področja.

Vir: Badelt, 1997, str.130-132.

Danes še vedno obstaja veliko nepridobitnih organizacij, ki se še vedno niso odločile za uvedbo strateškega managementa. Nekateri izmed razlogov za premajhno uveljavljenost strateškega managementa v nepridobitnih organizacijah so predstavljeni v Tabeli 5 na strani 10 (Badelt, 1997, str. 123-134).

Tabela 5: Razlogi za premajhno uveljavljenost strateškega managementa v nepridobitnih organizacijah

Razlogi za premajhno uveljavljenost strateškega managementa v nepridobitnih organizacijah
Kompleksnost problematike, ki jo je težko obvladovati z običajnimi metodami in instrumenti managementa;
Malo konkurence – interesa na nekaterih področjih: nepridobitne organizacije delujejo v prostoru, kjer ni ne države in ne podjetji, se pogosto ukvarjajo z nerešljivimi zadevami (so uspešne zaradi tega!), vzdušje ni poslovno;
Skromna usposobljenost managerjev: v poslovodstvih nepridobitnih organizacij so pogosto ljudje s specifičnimi predizobrazbami (npr. sociologija, socialno delo ipd.), ki nimajo splošnih managerskih znanj;
Merljivost uspešnosti managerjev je težavna, ker je v nepridobitnih organizacijah težavno postavljati merljive cilje;
Negospodarska naravnost mnogi managerjev v nepridobitnih organizacijah, ki svojih organizacij ne štejejo med sestavine gospodarskega življenja in se jim zdi management nepotreben.

Vir: Badelt, 1997, str. 123-134.

2.1.3 Koristi za organizacijo, ki se odloči za uvedbo strateškega planiranja

Med koristi, ki jih lahko prinese uvedba strateškega planiranja prišteva Bryson (Bryson, 1995, str. 7).

Tabela 6: Koristi za organizacijo, ki se odloči za uvedbo strateškega planiranja

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

Vir: Bryson, 1995, str. 7.

2.1.4 Glavne sestavine uspešnega strateškega planiranja v nepridobitni organizaciji

O koristih, ki jih prinaša uvedba strateškega planiranja v organizacijo, sem pisal v prejšnji točki, seveda pa se mora vsaka organizacija zavedati, da bo imela koristi od strateškega planiranja le, če se bo držala določenih načel.

Glavne sestavine uspešnega strateškega planiranja v nepridobitni organizaciji so po mnenju Smitha (1994, str. 28):

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

3. RAZVIJANJE STRATEGIJE RAZVOJA ZA SABLJAŠKO SEKCIJO DUEL TABOR

3.1 OPIS ZGODOVINE SS TABOR

Leta 1952 je Rudolf Cvetko zbral svoje učence in ponovno pričel z vzgojo mladih sabljačev, ki jo je nasilno prekinila II. svetovna vojna. Tako je bila ustanovljena Sabljaška sekcija Tabor v okviru Športnega društva Tabor. Športno društvo Tabor ima korenine v Sokolskem društvu in društvu Partizan Tabor, danes pa je eden najpomembnejših sabljaških centrov v Sloveniji. Rudolf Cvetko, ki je svoje zadnje ustvarjalno obdobje preživel na Taboru, je bil pionir slovenskega sabljanja in s svojimi uspehi ostaja še danes nedosežen. Osvojil je prvo slovensko olimpijsko kolajno - srebro v Stockholmu leta 1912 - naslov evropskega prvaka, vrsto bleščečih tekmovalnih uspehov. Cvetkovi učenci so slovensko sabljanje dvignili na višjo raven, saj so se z novimi razmerami in tehničnim napredkom tudi za sabljanje pričeli novi časi.

Krmilo je iz rok sabljaškega mojstra Cvetka leta 1976 prevzel Zoran Cvetkovič, ki je bil hkrati vodja sekcije in glavni trener, pri nalogah trenerja mu je do konca osemdesetih let pomagal Boris Hladnik. Leta 1978 se je Sekcija notranje reorganizirala, saj je ločila funkciji glavnega trenerja in predsednika, prvi predsednik je postal Rafael Nemec, ki je na tem mestu ostal do leta 1997. V to obdobje sodijo prvi poskusi organiziranega dela z najmlajšimi sabljači. Boris Hladnik in Rafael Nemec sta osnovala eno izmed prvih šolskih Sabljaških sekcij, kar se je izkazalo kot pravilna usmeritev. S pomočjo starejših članov, jugoslovanskih

reprezentantov Boruta Staniča, Bojana Werniga in Janka Plevnika, je sabljanje na Taboru doživljalo nove vzpone na tekmovalnem in organizacijskem področju do konca osemdesetih let. V teh časih je bila Sabljaška sekcija eden izmed močnejših klubov v bivši skupni državi.

Po osamosvojitvi Slovenije se je povečalo zanimanje za sabljaški šport, kar je pripeljalo do novega zagona v razvoju sabljanja na Taboru. Obenem je prišlo do profesionalizacije na celotnem področju športa, zato je SS Tabor nekje sredi devetdesetih let prvič zaposlila profesionalnega trenerja Sergeja Smirnovskega, ki je bil zadolžen za vzgojo nove generacije mladih sabljačev. Starejši člani, ki so do tedaj sekcijo vodili, niso mogli več opravljati vseh svojih funkcij. Pojavila se je kriza na področju prostovoljstva v športu, ki traja vse do danes. Po odhodu vseh starejših članov je mesto glavnega trenerja prevzel Matevž Cvetkovič, ki to funkcijo opravlja še danes. Na pomoč sem mu, v za sabljanje precej nehvaležnih časih, priskočil tudi jaz, ki opravljam delo pomočnika trenerja in v zadnjem času vse bolj tudi delo organizatorja.

3.2 DELOVANJE SS TABOR V ZADNJEM DESETLETJU

Profesionalni trener Sergej Smirnovski, ki ga je sekcija najela sredi devetdesetih, je sprva svoje delo opravljal zadovoljivo, po odhodu vseh prostovoljcev, pa se je njegovo delo močno poslabšalo. Matevž in Zoran Cvetkovič sta zato ustanovila ločeno sekcijo, v kateri sta svoje delo opravljala prostovoljno, namenjena pa je bila predvsem starejšim članom, ki že dolgo časa niso bili več zadovoljni z delom profesionalnega trenerja. Poimenovala sta jo Sabljaška sekcija študent Tabor. Ko so se starejšim članom pridruževali še rekreativci in ko je Zoran Cvetkovič po skoraj 30-ih letih prenehal z delom trenerja, se je pojavila potreba po dodatnem trenerju. To mesto sem zasedel jaz v sezoni 2003/2004. Že v naslednji sezoni sva z Matevžem Cvetkovičem oblikovala novo skupino začetnikov, ki danes šteje 25 otrok, hkrati pa sva neprestano sprejemala nove člane v rekreativno skupino. V tistem času je sekcija dobila tudi današnje ime Sabljaška sekcija Duel Tabor.

Število članov se je v dveh letih z 20 povečalo na 65. V treh letih, odkar sem ponovno prisoten na Taboru, (tudi sam sem izšel iz tamkajšnje sabljaške šole, treniral sem 10 let) sva vsako leto organizirala državno prvenstvo v floretu za vse kategorije od dečkov / deklic, do članov / članic ter državno prvenstvo v meču za člane. Nadaljevala sva z organizacijo mednarodnega Cvetkovega memoriala ter začela prirejati tekmovanja za rekreativno skupino. Z večanjem sekcije, števila partnerskih organizacij, dejavnosti in posledično nalog, ki jih je potrebno opraviti za uspešno delovanje, je postala izdelava kvalitetne strategije razvoja SS Duel Tabor ključnega pomena za naš nadaljnji razvoj.

3.3 OPREDELITEV PRISTOPA ZA OBLIKOVANJE STRATEGIJE RAZVOJA SS DUEL TABOR

Za manjše nepridobitne organizacije, kot je naša, je značilno, da se s strateškim planiranjem večinoma še niso srečale. Ukvarjanje z vsakdanjimi, nestrateškimi problemi onemogoči

organizaciji, da bi se posvetila bistvenim vprašanjem in začela zasledovati priložnosti, katerih realizacija bi ji omogočila razvoj. Vodenje organizacije brez prave razvojne naravnosti prepreči temeljit vpogled organizacije v svoje poslanstvo, kakovost storitev, konkurenco in vire dohodkov. Naša organizacija se bo v prihodnosti vsemu temu skušala izogniti z oblikovanjem procesa strateškega planiranja.

Različni avtorji ponujajo različne pristope za oblikovanje strategije razvoja nepridobitne organizacije. Ti pristopi so si med seboj dokaj podobni, kljub temu pa so za različne tipe nepridobitnih organizacij primerni različni pristopi. V svojem diplomskem delu bom skušal izdelati pristop, ki bo primeren za oblikovanje strategije razvoja za Sabljaško sekcijo Duel Tabor.

3.3.1 Predstavitev različnih možnih pristopov k oblikovanju strategije razvoja nepridobitnih organizacij

Predstavil bom različne pristope k oblikovanju strategije razvoja za nepridobitne organizacije. Pri vseh razen pri enem poteka proces strateškega planiranja do implementacije same strategije, ki smo jo oblikovali. Ta zadnji del procesa bom v diplomskem delu izpustil in prikazal proces le do stopnje, ko je mogoče oblikovati strategijo razvoja za organizacijo.

Dva izmed štirih pristopov sta primerna za oblikovanje strategije razvoja SS Duel Tabor, to sta Martinellijev pristop in pristop Burkhartha in Reussove. Prednosti in pomanjkljivosti teh dveh pristopov sem natančneje opredelil v nadaljevanju. Ostala dva modela (Nuttov in Backoffov pristop ter Brysonov pristop) pa sta primernejša za javne institucije in večje ter posledično rigidnejše nepridobitne organizacije med katere pa se naša sabljaška sekcija ne uvršča. Oba modela sta podrobneje predstavljena v Prilogi 3.

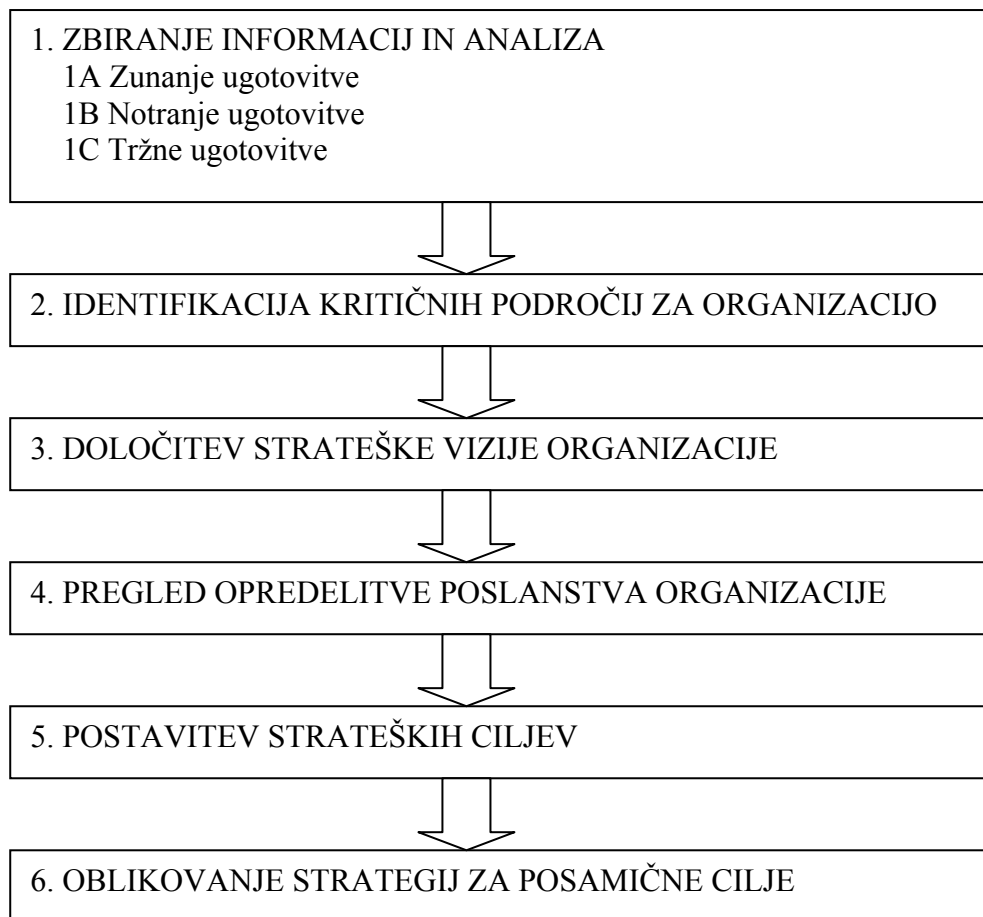
3.3.1.1 Martinellijev pristop za oblikovanje strategije razvoja nepridobitne organizacije

Frank Martinelli (1999) je oblikoval model strateškega plana za nepridobitne organizacije, ki ga prikazujem v Sliki 2 na strani 14.

Pristop k oblikovanju strategije razvoja, ki ga je razvil Martinelli, je po mojem mnenju nekoliko enostavnejši od ostalih. Pomembna je prva faza, v kateri je združena ocena zunanjega in notranjega okolja ter tržnih razmer. Pri drugih pristopih sta to navadno dve ločeni fazi, saj gre za raziskavo zelo obsežnega področja. Zanimiva in za moj pristop izredno uporabna je pri tem pristopu predvsem izpostavitve trendov in zunanjih sprememb v okolju, ki bodo imeli izrazit vpliv na organizacijo. Menim, da je spremljanje sprememb in trendov v okolju danes za organizacijo izrednega pomena. V hitro spreminjajočem se okolju mora biti organizacija sposobna v čim krajšem času spoznati nevarnosti in izkoristiti priložnosti. Pri izdelavi strategije razvoja za SS Duel Tabor bom v veliki meri izhajal iz Martinellijevega modela, ker je izredno enostaven in pregleden in omogoča, da izdelam bodočo vizijo organizacije šele na koncu, neposredno pred izdelavo končne strategije razvoja. Takšen vrstni

red zahteva dejstvo, da gre za organizacijo s kratko zgodovino in brez primerljive konkurence, ki bi omogočali izdelavo take vizije že v samem izhodišču.

Slika 2: Shematičen pristop za oblikovanje strategije razvoja za nepridobitne organizacije Martinellija



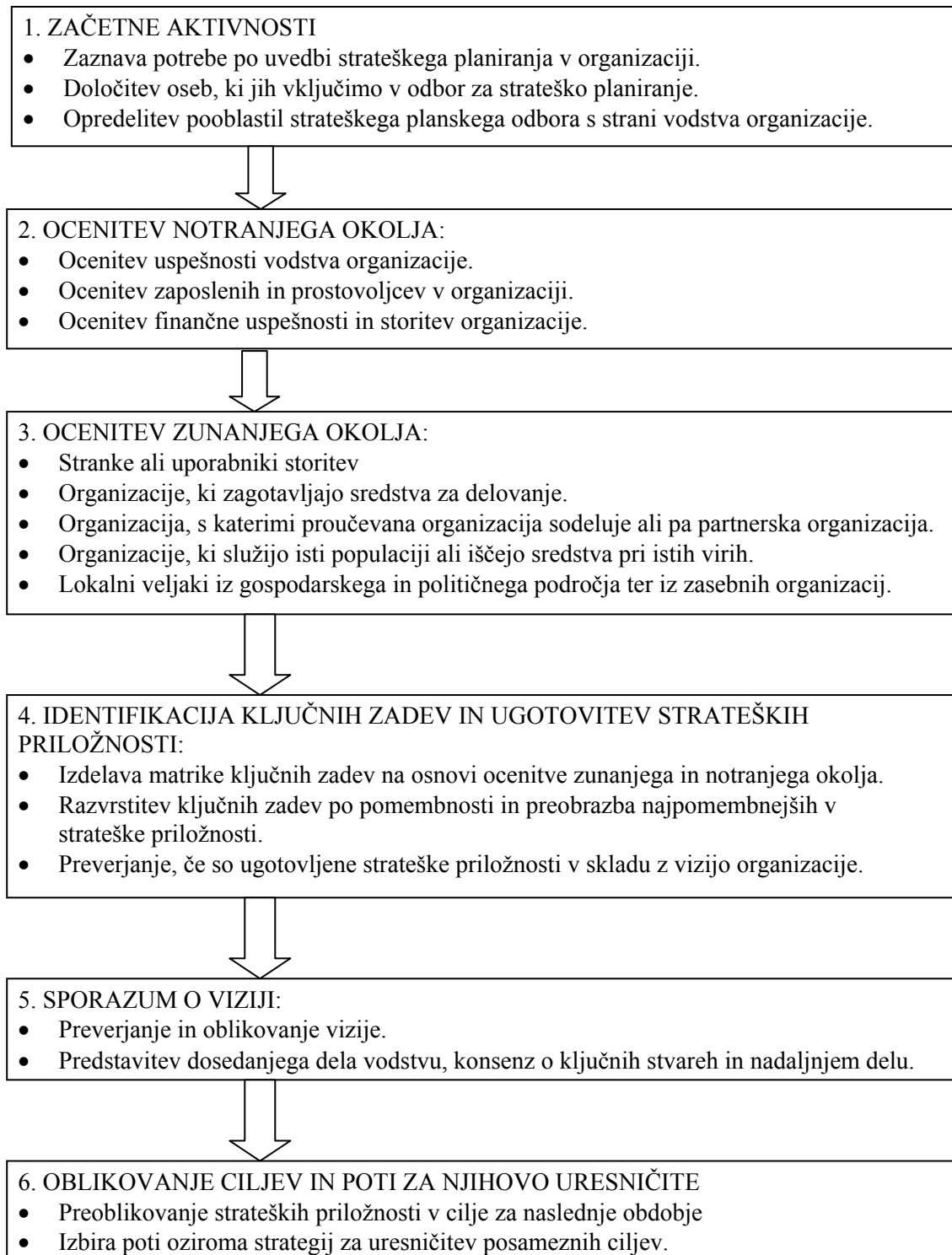
Vir: Martinelli, 1999, str. 11- 20.

3.3.1.2 Pristop Burkhartha in Reussove

Burkhardt in Reussova (1993) ponujata model za oblikovanje strategije razvoja nepridobitne organizacije, ki ga prikazujem na Sliki 3 na strani 15.

Sinteza Martinellijevega in pričujočega pristopa bo osnova za moj model, ki bo ustrezen za oblikovanje strategije razvoja za preučevano organizacijo. Pozitivni lastnosti modela Burkhartha in Reussove sta zaporedje korakov in prilagoditev modela za potrebe manjših nepridobitnih organizacij. Naš zadnji model se ne ukvarja z opredelitvijo poslanstva, čeprav je govora o poslanstvu v peti fazi, ki je namenjena oblikovanju vizije, kar je njegova najbolj izrazita slabost.

Slika 3: Shematičen model procesa strateškega planiranja v nepridobitnih organizacijah po Burkhartu in Reussovi



Vir: Burkhart, Reuss, 1993, str. 1-94.

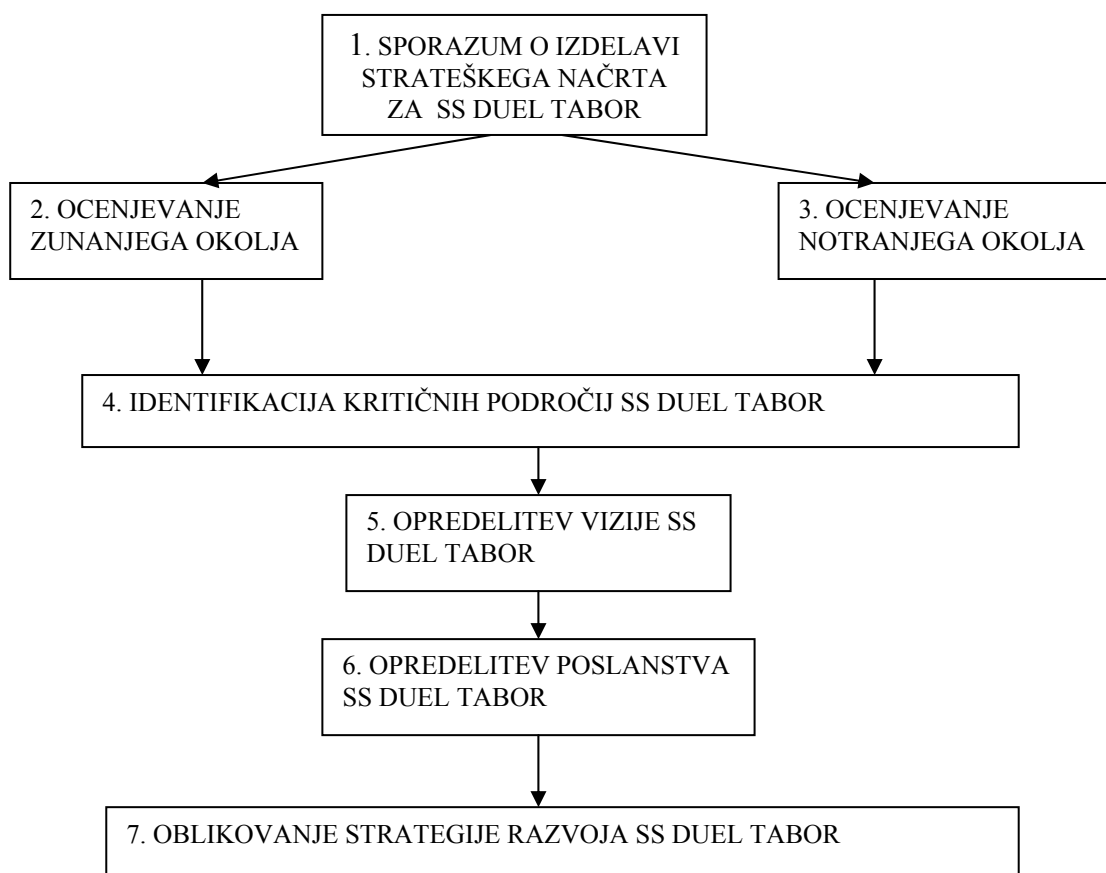
3.3.2 Prikaz izbranega pristopa za oblikovanje strategije razvoja SS Duel Tabor

Pri oblikovanju modela strateškega plana za SS Duel Tabor sem bom oprl na Martinellijev model in na pristop Burkharta in Reussove. Glavni razlog, ki govori v prid moji odločitvi je

zaporedje korakov. Začel bom z zbiranjem informacij o zunanjem in notranjem okolju organizacije. Te podatke bom analiziral in nadaljeval z identifikacijo kritičnih področij. Ugotovljena kritična področja bodo predstavljala podlago za opredelitev strateških priložnosti. V naslednjem koraku se bom ukvarjal z opredelitvijo vizije in kasneje poslanstva organizacije. Na koncu bom skušal na podlagi vseh podatkov, analiz in opredelitev oblikovati ustrezne strategije s katerimi bi organizacija izkoristila svoje strateške priložnosti in dosegla cilje, ki si jih je zadala v strateškem planu.

Poglejmo si sedaj omenjene korake v sliki 4.

Slika 4: Prikaz pristopa za oblikovanje strategije razvoja SS Duel Tabor



Vir: Lasten.

3.4 OBLIKOVANJE STRATEGIJE RAZVOJA SS DUEL TABOR

Za uspešnost organizacije je izredno pomembno, da si že danes zamislimo in načrtamo njeno prihodnjo pot razvoja. Namen planiranja je, da se z morebitnimi problemi, ki se bodo pojavili v prihodnosti, soočimo že danes oziroma da poiščemo poti, ki vodijo k preprečevanju problemov in izkoriščanju priložnosti.

S to točko prehajam na osrednji del svojega diplomskega dela, kjer bom poskušal oblikovati strateški plan, ki bo SS Duel Tabor vodil po pravih poteh. Za vsak korak v tem procesu bom

na začetku definiral njegov pomen in vlogo, ki jo ima v procesu oblikovanja strategije razvoja sekcije.

3.4.1 Ocenjevanje zunanjega okolja SS Duel Tabor

Namen ocenitve zunanjega okolja je zbrati informacije iz okolja in ugotoviti, kako uspešna je organizacija pri identificiranju potreb svojih odjemalcev. Informacije pridobimo od zunanjih udeležencev. Ugotoviti moramo v kolikšni meri proučevana organizacija izpolnjuje pričakovanja teh udeležencev. Na koncu opredelimo vplive in spremembe, ki bodo za našo organizacijo lahko imele pozitivne posledice (priložnosti) in tiste, ki bi lahko nanjo negativno delovale (nevarnosti). Najprej moramo analizirati trende v podokoljih organizacije (politično, gospodarsko, kulturno, tehnično-tehnološko, naravno podokolje), naše uporabnike ter konkurenčne in partnerske organizacije.

3.4.1.1 Politično podokolje

V Sloveniji je sprejet nacionalni program športa (Uradni list RS, št. 24-1065/2000), ki predvideva, da država soustvarja pogoje za razvoj športa, lokalne skupnosti kot najpomembnejši financirji pa sofinancirajo programe športa za otroke in mladino, športno rekreacijo in gradnjo športnih objektov ter skrbijo za njihovo vzdrževanje.

Princip financiranja klubov pri nas predvideva, da občine in ministrstva sofinancirajo športne programe in poskrbijo za osnovne pogoje delovanja ter za nagrade za vrhunske dosežke, medtem ko mora za standard športnikov skrbeti društvo samo s pomočjo trženjske dejavnosti.

Iz državnega proračuna Republike Slovenije je bilo v proračunskem letu 2006 za programe športa zagotovljeno 3.351.557.000 SIT, in sicer 1.095.959.000 SIT za investicije v športno infrastrukturo in 2.255.598.000 SIT za dejavnosti izvajalcev letnega programa športa.

Mestna občina Ljubljana (v nadaljevanju MOL) vsako leto objavi Javni razpis za sofinanciranje programov s področja športa. V Tabeli 7 so prikazana finančna sredstva, ki jih je občina namenila za programe športa v letih 2002-2004.

Tabela 7: Letni programi športa v občini Ljubljana 2002-2004, izraženi v tekočih cenah

Leto	Delež sredstev za programe v proračunu (v %)	Skupaj sredstva iz občinskega proračuna za investicije	Skupaj finančna sredstva za programe športa	Skupaj
2002	2,64	302.000.000	1.377.630.000	1.679.630.000
2003	2,88	351.091.400	1.528.485.000	1.879.576.000
2004	2,74	377.178.000	1.387.399.000	1.724.577.000

Vir: Športni informacijski center, 2006.

Iz proračuna občine Ljubljana bo v letošnjem letu za šport na voljo nekaj nad 2,2 milijardi tolarjev, kar kaže na zviševanje finančnih sredstev.

Nadaljnjo delitev sredstev za šport med posamezne športe določajo občinski pravilniki posameznih občin. Pri delitvi sredstev je poudarek na zagotovitvi osnovnih pogojev za vadbo mladih športnikov, pomembna pa sta še množičnost in uspehi, ki jih posamezni športniki ali športna društva dosegajo.

Na Slovenskem obstaja še en vir proračunskih sredstev, ki ga predstavlja Fundacija za šport. Ustanovljena je bila za upravljanje s sredstvi, pridobljenimi iz koncesijskih dajatev od iger na srečo. Za pridobitev teh sredstev velja načelo javnih razpisov kot za vsa druga proračunska sredstva. Opozoriti je potrebno, da mnoge druge države teh sredstev ne prištevajo med proračunska (javna), ker so marsikje igre na srečo v rokah športnih organizacij (torej civilne družbe). Fundacija razdeljuje sredstva preko javnega razpisa, ki ga objavlja enkrat letno.

3.4.1.2 Kulturno podokolje

Analiza trendov v kulturnem podokolju bo usmerjena v proučevanje vrednot in potreb ljudi z vidika njihovega odnosa do športa. Vzorec bom razdelil v dve skupini in sicer na otroke in mlade, pri katerih je pomemben del, razvoj tekmovalnega kadra in na starejše, ki se s športom ukvarjajo zgolj rekreativno.

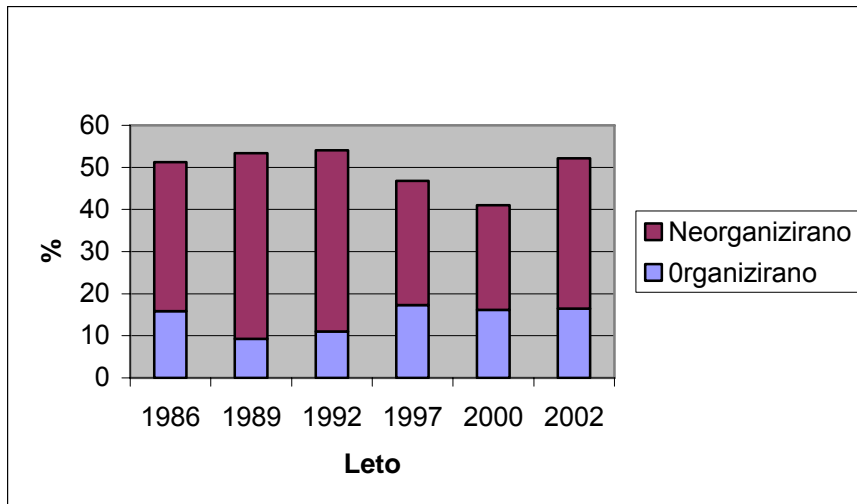
Na začetku človeštva je človek ves svoj čas namenil delu za preživetje. Z izpopolnjevanjem delovnega orodja se je fizično delo zmanjševalo, povečevala se je produkcija in človek je postopoma pridobival t.i. prosti čas. Tako se je oblikovala potreba človeka po igri povezani z motoriko, ki je postopoma vodila v gimnastiko in kasneje v šport.

Šport je v vsej svoji dolgi zgodovini družbeno in razredno pogojen. Šport je v svojem bistvu kulturni pojav in kot tak je v domeni človeka, njegovega intelekta, vedenja, dožemanja. Prav zaradi tega se nenehno spreminja, razvija, oblikuje in preoblikuje, kakor se spreminja človekova miselnost, sistem vrednot, njegove tehnične in materialne možnosti. Danes v glavnem poznamo dva razloga za športno udejstvovanje. Prvi je rezultat, drugi pa razvedrilo, pozitivne vrednote, zdravje, etika.

Mladi se iz različnih vzrokov (starši, prijatelji, televizija, šola, ipd.) hitro navdušijo za tekmovalne vidike športa in mnoge športne panoge. Tako se postopoma vključujejo v proces treniranja. S pomočjo načrtnega in sistematičnega treninga v daljšem obdobju lahko dosežejo tudi vrhunsko športno ustvarjalnost.

Drugi, predvsem starejši udeleženci v športu, pa ne želijo sodelovati v trdem procesu treninga, ampak iščejo v svoji športni panogi druge smotre. V prvi vrsti so nameni njihovega športnega udejstvovanja razvedrilo, zdravje, sprostitvev, druženje, ohranjanje oz. izboljšanje psihomotoričnih sposobnosti in zmanjšanje negativnih posledic današnjega načina življenja in dela.

Slika 5: Delež športno aktivnih prebivalcev R Slovenije



Vir: Retar, 2003, str. 84.

Zgornja slika nam kaže, da je bila v zadnjih dvajsetih letih približno polovica slovenskega prebivalstva športno aktivna, podana pa je tudi oblika udejstvovanja. Dodatna analiza nam pokaže, da ima največji vpliv na padanje števila aktivnih športnikov zmanjševanje deleža neorganizirano aktivnih, medtem ko je število organizirano aktivnih prebivalcev raslo od leta 1989 do leta 1997. V letu 2000 je prišlo do majhnega padca organiziranih športnikov, saj se je zmanjšalo število članov v športnih društvih, vendar je v letu 2002 že mogoče zaslediti ponovno rast organizirano in neorganizirano športno aktivnih.

Glavni regulator števila organizirano aktivnih prebivalcev Slovenije sta cena članarine v športnem društvu in cena storitev redne vadbe (Retar, 2002, str. 24).

Športnike, še zlasti mlade, pa ves čas spremlja tudi vzgojna funkcija športa. Vzgojni vidik je danes še pomembnejši, saj preprečuje in zdravi socio-patološke pojave kot so mladinsko prestopništvo, alkoholizem in v zadnjem času med mladimi vse bolj preteča zasvojenost z drogami. Na splošno lahko rečemo, da Slovenci cenimo vrhunsko športno ustvarjalnost, gledamo in obiskujemo športne prireditve in se s športom tudi množično ukvarjamo.

3.4.1.3 Gospodarsko podokolje

Ugodno gospodarsko okolje nepridobitnim organizacijam omogoča uresničevanje vizije in dosego zastavljenih ciljev.

Zasebni viri financiranja v športu pri nas še niso bili podrobno analizirani, zato je težko oceniti, kolikšni so in za katere segmente v športu se porabijo, vsekakor pa so možnosti za financiranje iz tega vira pri nas trenutno manjše kot v razvitih državah.

Zaradi majhnosti trga so tudi potrebe podjetij po tržnem komuniciranju pri nas manj izražene, kar zmanjšuje možnosti za sponzorsko sodelovanje s športom. To se še posebej odraža v

primeru multinacionalnih družb, ki po svetu vlagajo v šport največ, slovenski trg pa je za njih manj zanimiv (Bednarik, 1995, str. 7).

Prav naša majhnost nas omejuje tudi pri nekaterih drugih finančnih virih v športu, ki prinašajo v razvitih državah ogromna sredstva. Tako na primer igre na srečo zaradi majhnega števila potencialnih udeležencev nikoli ne bodo predstavljale podobnega vira kot v Italiji. Športa pa v Sloveniji tudi še dolgo ne bo mogoče obravnavati kot pomembne industrijske panoge, kot je to primer v razvitih državah (Bednarik, 1995, str. 7).

Prav z igrami na srečo je povezana Fundacija za šport, ki je bila ustanovljena za upravljanje s sredstvi, pridobljenimi iz koncesijskih dajatev od iger na srečo. Fundacija je nepridobitna organizacija, njeno delo pa je javno. Preko javnih razpisov iz leta 1999, 2000, 2001, 2002 in 2003 je fundacija razdelila 5.070.000.000 tolarjev za 1552 športnih projektov, poleg tega pa je v prvem letu (1998) delovanja po sklepih Loterijskega sveta razdelila še dodatnih 142 milijonov tolarjev.

Uspešno poslovanje fundacije ni le posledica višjih koncesijskih dajatev, temveč dobrega gospodarjenja s sredstvi. Finančni izkazi namreč kažejo velik presežek prihodkov nad odhodki. Stroški delovanja fundacije so v primerjavi s sredstvi, ki jih upravlja, zelo nizki (manj kot 3 %).

Sabljaška sekcija Duel Tabor se zaenkrat zanaša predvsem na sponzorska sredstva Nove Ljubljanske Banke. Sekcija v preteklosti nikoli ni imela dolgoročneje vizije s katero bi skušala prepričati sponzorje in donatorje v smotrnost finančnih ali drugačnih vložkov. Sponzorji so sabljaški panogi pomagali predvsem s sponzoriranjem sabljaške reprezentance.

Sabljaška zveza Slovenije je bila ustanovljena leta 1991. Istega leta je postala članica Mednarodne Sabljaške zveze, Evropske sabljaške unije ter bila med ustanovnimi članicami Olimpijskega komiteja Slovenije. V tem obdobju je bilo sabljanje deležno največje podpore do tedaj, na žalost tako ni ostalo do danes. Ko so po nekaj letih vodilni zaradi osebnih razlogov zapustili sabljaško zvezo se je stanje spet drastično poslabšalo. Sabljaška reprezentanca je ostala brez sponzorjev, Sabljaška sekcija Tabor je ponovno krenila na pot brez vizije in ciljev. Vse do danes se situacija ni spremenila. Zaradi slabega vodenja kluba so bili rezultati slabi. Neodmevni rezultati pa športno panogo naredijo neprepoznavno in za sponzorje nezanimivo.

Samo na področju Ljubljane obstaja 286 športnih društev, od katerih se kar tretjina ukvarja s tekmovalnim športom. Vse to še bolj zastruje boj za potencialne sponzorje, ki se ga je potrebno lotiti vse bolj strokovno, saj so časi prostovoljstva in amaterstva v tekmovalnem športu že zdavnaj minili. Kdor bo v tem boju izgubil, se bo moral vrniti na rekreativno raven ter mesto prepustiti tržno zanimivim in uspešnim posameznikom in društvom.

3.4.1.4 Tehnično-tehnološko podokolje

Tehnično-tehnološko podokolje predstavlja za sabljanje kot šport izredno pomembno področje. Leta 1896 je A. Cabot izumil električni aparat za registracijo zadetkov, 1931 ga je izpopolnil L. Palan. Električni aparat se je uporabljal za registracijo zadetkov pri floretu in meču. Aparat je ostal nespremenjen do leta 1988, ko so mu dodali novo funkcijo, registriranje zadetkov sablje. V športnem sabljanju poznamo namreč tri vrste orožij: floret, meč in sablja. Orožja se med seboj ločijo po obliki oz. zunanjem izgledu, po zadevni površini in tehniki sabljanja.

Te aparature so obvezna oprema za vsak sabljaški klub. Poleg aparatov za registracijo zadetkov je za izpeljavo sabljaške tekme obvezna sabljaška steza oz. pista in spojna oprema (bobni, kabli itd.). Za izvedbo tekmovanja je potrebnih najmanj 5 kompletov turnirske opreme, če želimo tekmo izpeljati tekoče, brez večjih prekinitev. Cene za aparate s spojno opremo se gibljejo od 1500 do 3000 EUR. Sabljaška steza stane 2000 EUR. Oprema torej predstavlja velik strošek za sabljaške klube. Oprema se z leti obrablja, zato jo je potrebno amortizirati.

Mednarodna sabljaška zveza (F.I.E.) stalno spreminja in dopolnjuje pravila v smeri večje varnosti in atraktivnosti športa. Za nacionalne sabljaške zveze, sabljaške klube in tekmovalce to pomeni nove stroške, saj se tem zahtevam lahko prilagodijo le z nakupom nove ali predelavo stare opreme.

V letu 2005/2006 so se močno spremenila pravila za floret. Spremembe pravil, ki jih je določila mednarodna sabljaška zveza (F.I.E.), so zahtevale predelavo aparatov za registracijo zadetkov. To je bil do danes največji poseg v pravila športnega sabljanja, tako z vidika spremembe tehnike sabljanja floreta (kot podobnost lahko za lažje razumevanje te spremembe navedem primer smučarskih skokov, ko se je tehnika skakanja spremenila iz klasičnega sloga v škarjasti slog), kot tudi z vidika stroškov.

3.4.1.5 Konkurenčne organizacije

Največji konkurent Sabljaške sekcije Duel Tabor je bil Sabljaški klub Olimpija, ki je zaradi slabega vodenja propadel in ne deluje več. Sabljaška sekcija ima svoje prostore v stavbi Športnega društva Tabor, ki ponuja vrsto drugih športnih dejavnosti, kot so odbojka, gimnastika, karate in tae kwon do. Vsi ti športi oziroma njihovi izvajalci predstavljajo konkurenco naši sekciji. V bližini Tabora deluje tudi Športno društvo Ledina. Veliko večino zgoraj omenjenih športov, razen sabljanja, je možno trenirati tudi na tej lokaciji.

Tabela 8: Splošni kazalci organiziranosti športa v Sloveniji

Leto	Število športnih društev, ki izvajajo programe	Člani športnih društev	Drugi izvajalci športnih programov	Udeleženci športnih programov	Število športnih tekmovalcev
1999	3.216	31.6019	567	39.1143	79.481
2000	3.004	31.0197	525	28.6474	72.432
2001	5.037	28.5757	585	45.0811	72.432*
2002	4.779	35.0345	640	38.7231	78.411

*podatek za leto 2000

Vir: Ministrstvo za šolstvo in šport, 2006.

Iz tabele je razvidno, da je v Sloveniji glavna organizacijska oblika, v kateri ljudje udeležajo športno dejavnost, športno društvo. V letu 2002 je bilo v Sloveniji registrirano 4.779 športnih društev in 640 drugih izvajalcev športnih programov. Vse to nam da vedeti, da se boj za potencialne uporabnike zaostruje in da bodo v tej tekmi preživela le tržno zanimiva društva.

To predstavlja najbolj neposredno obliko konkurence, vse več pa je danes posredne konkurence, ki jo predstavljajo televizija, računalniki, video igre, internet itd. Predvsem mladi ogromno prostega časa namenijo tem oblikam razvedrila in zabave. Šport je tako prikrajšan za veliko število otrok, ki bi se še pred nekaj leti, ob pomanjkanju modernejših oblik zapolnjevanja prostega časa, posvečali športu.

3.4.1.6 Partnerske organizacije

Najpomembnejša partnerska organizacija naše sekcije je Športno društvo Tabor. V letu 2007 bo Športno društvo Tabor praznovalo 100 letnico športne vzgoje, ki se je razvijala od Sokolskega društva preko društva Partizan Tabor do današnje organizacije.

Druga organizacija, ki bi jo lahko označili za partnersko, je Zavod za študentski šport Študentske organizacije Univerze v Ljubljani - ŠOU šport, s katero sodelujemo zadnja tri leta. ŠOU šport sta leta 2000 ustanovila Študentska organizacija Univerze v Ljubljani (ŠOU) in Univerzitetna športna zveza Ljubljana (Zveza UŠZL). Namen organizacije je kvalitetna in trajna ponudba športnih aktivnosti študentom. ŠOU šport je nepridobitna organizacija, ki svoje aktivnosti in dejavnosti sofinancira s sredstvi Študentske organizacije Univerze v Ljubljani. Želja in cilj organizacije ŠOU šport je študentom postopoma ponuditi vse s športom in rekreacijo povezane programe in storitve po študentskih cenah. Med to ponudbo se je v letu 2003/2004 znašlo tudi sabljanje. Od takrat smo v sodelovanju z organizacijo ŠOU šport uspešno izpeljali že vrsto tečajev sabljanja.

Sabljaška zveza Slovenije (SZS) je organizacija, ki je pred leti uspešno zastopala slovensko sabljanje v tujini. V njen okvir je kot eden izmed sabljaških klubov, spadala tudi Sabljaška sekcija Tabor. Naša sekcija je imela vseskozi največje število reprezentantov, ki so bili za vsa

večja tekmovanja (Svetovno in Evropsko prvenstvo) finančno dobro podprti s strani Sabljaške zveze. V letih delovanja SZS-ja so bili rezultati na mednarodnih tekmah in največjih tekmovanjih veliko boljši kot dandanes. SZS je postavila učinkovit točkovni sistem v vsaki starostni kategoriji. Na ta način so tekmovalci iz različnih klubov zbirali točke na vseh tekmovanjih, ki so se jih udeležili. Na koncu so bili trije, ki so skozi sezono zbrali največje število točk, izbrani v reprezentanco. To je povečalo konkurenco med slovenskimi klubi, ki so se vsak zase trudili, da bi imeli čim večje število reprezentantov.

Z odhodom Boruta Staniča z mesta predsednika zveze so se razmere močno poslabšale. SZS je počasi prenehala delovati, sistem točkovanja pa se je prenehal uporabljati, med drugim tudi zaradi upadanja števila sabljačev. Danes je le nekaj sabljačev v Sloveniji dovolj dobrih, da se lahko udeležijo največjih tekmovanj kot sta Svetovno in Evropsko prvenstvo, kar dovolj nazorno kaže situacijo, v kateri se je slovensko sabljanje znašlo po prenehanju aktivnega delovanja SZS.

3.4.1.7 Analiza uporabnikov

Analizo uporabnikov sem opravil z izvedbo ankete med člani naše Sabljaške sekcije (glej Prilogo 1). V naši organizaciji imamo člane razdeljene v tri večje skupine. Prvo skupino predstavljajo otroci stari od 8 do 14 let. V drugo skupino sodijo tekmovalci, tretja skupina pa ima rekreativni značaj. Anketo sem opravil v skupini rekreativcev in tekmovalcev. Te dve skupini skupaj predstavljata dve tretjini vseh članov.

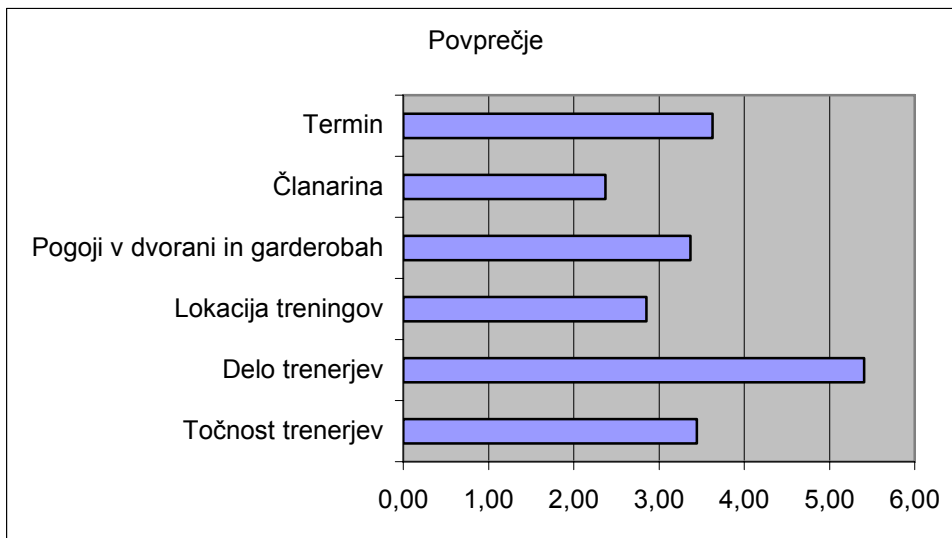
Mlajšim članom se tokrat nisem posvetil. Menil sem, da bi v analizi naših najmlajših uporabnikov morali biti udeleženi tudi starši. Skupina obstaja šele dve leti, razen treningov se v okviru te skupine še ne izvaja veliko dejavnosti (tekmovanja, sabljaški tabori, idr.), zato analiza po mojem mnenju še ni potrebna.

V nadaljevanju bom predstavil nekaj glavnih ugotovitev, do katerih sem prišel z analizo odgovorov na anketo. Ne bom se spuščal v podrobnosti, saj natančno preučevanja zadovoljstva uporabnikov in posledično spreminjaje načinov treninga in vseh ostalih dejavnosti, ki sodijo zraven, ni predmet pričujoče diplomske naloge.

Delež moških v sekciji je skoraj 60%, medtem ko delež žensk predstavlja nekaj več kot 40%. Mislim, da je to za šport kot je sabljanje, pri katerem so velikokrat prisotne bolečine zaradi udarcev ali vbodov z orožjem, dobro razmerje. Potrebno pa se je potruditi, da v prihodnosti delež žensk ne bi upadel, ampak bi se še povečeval.

Starostni razpon naših članov je zelo velik (glej Tabelo 2 v Prilogi 4). Giblje se od 16 pa vse do 52 let. To nam pove, da se za sabljanje zanimajo vse generacije in da je naša ciljna skupina lahko zelo široka. Heterogenost v prihodnosti lahko začne predstavljati tudi problem, saj si mlajši člani praviloma želijo napornejših treningov.

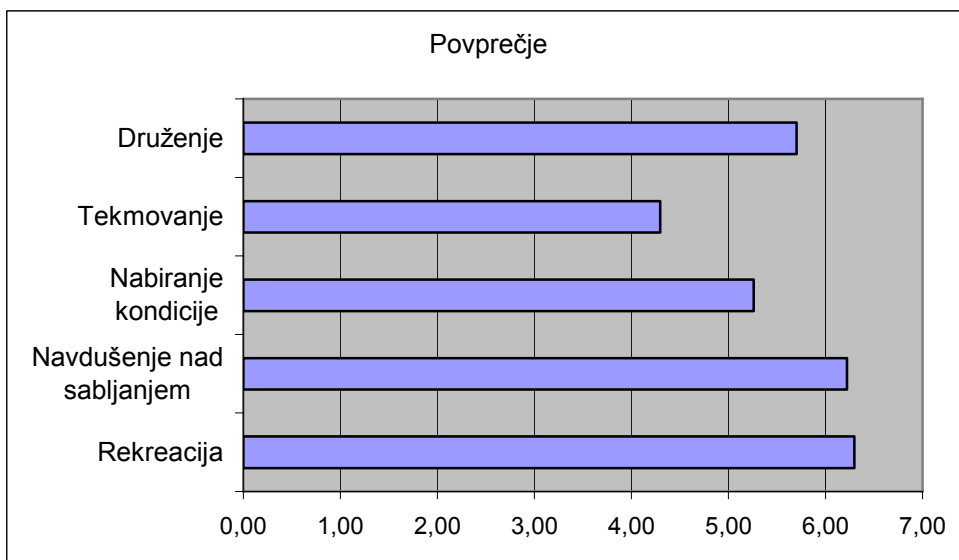
Slika 6: Pomembnost kriterijev za dober trening



Vir: Rezultati raziskave.

Iz slike 6 je razvidno, da je za uporabnike najpomembnejši kriterij, ki prispeva k dobremu treningu, delo trenerjev. Na drugem mestu je termin treninga, na tretjem sta točnost trenerjev in pogoji v dvorani in garderobah, na petem mestu lokacija treningov in šele na šestem članarina.

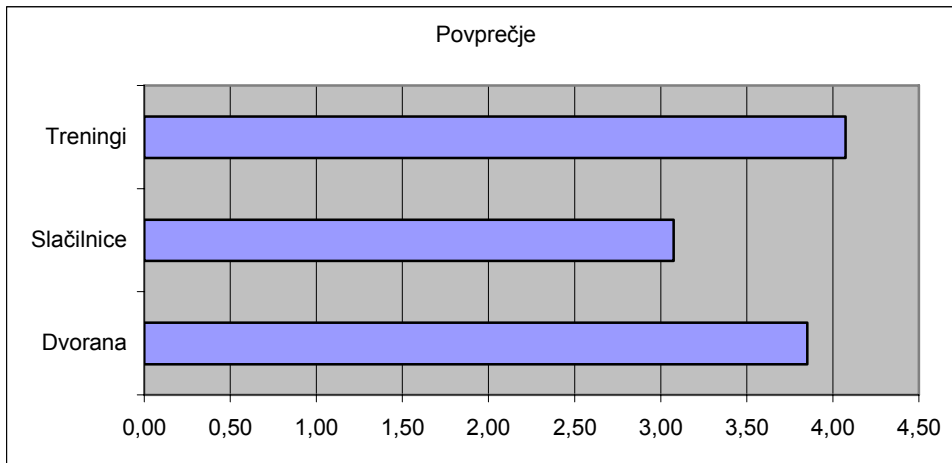
Slika 7: Pomembnost motivov za obiskovanje treningov



Vir: Rezultati raziskave

Iz zgornje slike je razvidno, da je glavni motiv obiskovanja treningov rekreacija, sledi mu navdušenje nad sabljanjem, na tretjem mestu je druženje, na četrtem nabiranje kondicije in na zadnjem tekmovanje, ki pa za uporabnike še vedno predstavlja pomemben motiv.

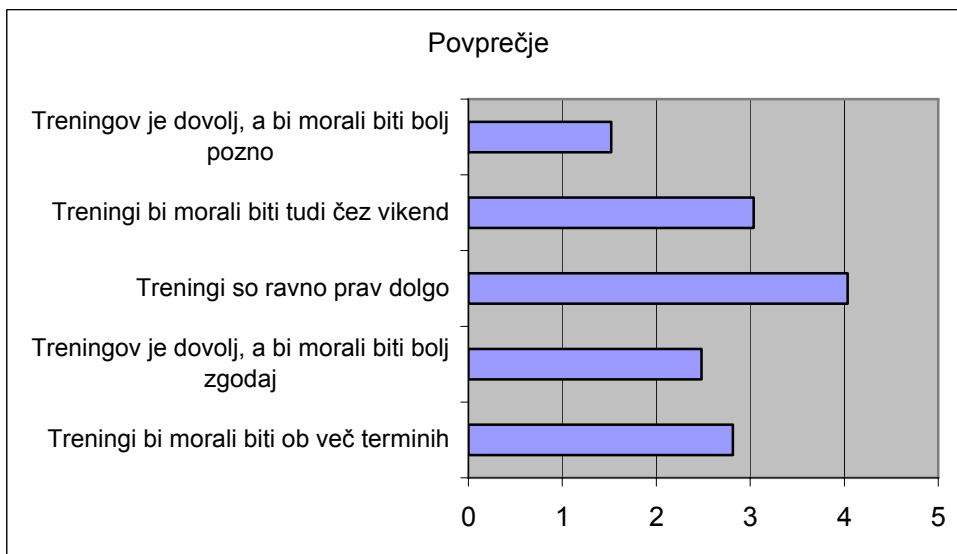
Slika 8: Splošno zadovoljstvo s treningi, slačilnicami in dvorano



Vir: Rezultati raziskave.

Iz slike 8 je razvidno, da je splošno zadovoljstvo s treningi na razmeroma visokem nivoju, malo manj so uporabniki zadovoljni s slačilnicami. Z dvorano pa so uporabniki v splošnem zadovoljni.

Slika 9: Zadovoljstvo s časovnim terminom treningov



Vir: Rezultati raziskave

Zgornja slika nam kaže, da so člani v glavnem zadovoljni s časovnim terminom treningov kot tudi z dolžino treninga. To je pomembno, saj smo v sliki 6 lahko ugotovili, da se termin nahaja na drugem mestu na lestvici kriterijev, ki prispevajo k dobremu treningu.

Na splošno je iz analize, ki je bila narejena na podlagi podatkov iz ankete, razvidno, da so uporabniki zadovoljni s treningi in z delom ter odnosom trenerjev. To za SS Duel Tabor predstavlja pomemben podatek, saj je namen nepridobitnih organizacij prav trajno zagotavljanje storitev in dobrin, ki zadovoljujejo njene uporabnike. Ti pa nato prenašajo informacije naprej v širšo javnost in s tem tržijo storitve organizacije.

3.4.2 Ugotovljene priložnosti in nevarnosti v zunanjem okolju SS Duel Tabor

Tabela 9: Glavne priložnosti in nevarnosti SS Duel Tabor

GLAVNE PRILOŽNOSTI SS Duel Tabor	GLAVNE NEVARNOSTI SS Duel Tabor
Slaba prepoznavnost sabljanja v Sloveniji pomeni, da imamo pri številu uporabnikov še zaloge.	Obstaja nevarnost manjšanja deleža, ki ga za šport letno nameni MOL.
Zelo majhno število ljudi, ki so usposobljeni za poklic trenerja sabljanja.	Vse večje zaostrovanje in spreminjanje pravil s strani FIE povzroča visoke stroške za klube in starše otrok, ki tekmujejo.
Veliko zanimanje starejših za ukvarjanje s sabljanjem na rekreativni ravni.	Možnost ustanovitve novega ali obuditve starega sabljaškega kluba v Ljubljani.
Rezerve na področju sponzorskih sredstev.	Manjšanje rodnosti.
Majhno število sabljaških klubov v Sloveniji.	Slabo gospodarjenje in neamortiziranje opreme v preteklosti.
Neprepoznavnost sabljanja nam daje možnost, da za večjo prepoznavnost poskrbimo mi in na ta način pridobimo nove uporabnike.	Neaktivno delovanje Sabljaške zveze Slovenije nam onemogoča, da bi prišli do sredstev, ki se jih dodeljuje le nacionalnim zvezam in ne klubom ter društvom.
Obstajajo možnosti sodelovanja z osnovnimi šolami.	NLB d.d. umakne ali zmanjša dosedanja sponzorska sredstva.
Zanimanje bivših Jugoslovanskih republik za udeležbo na mednarodnih turnirjih v Sloveniji.	Sabljaška zveza Slovenije ne skrbi za izobraževanje novih kadrov, zato je vprašljiv razvoj sabljanja na ravni vrhunškega športa.
Razmeroma dobro financiranje programov mlajših selekcij s strani MOL-a.	Nediverzificiran način pridobivanja finančnih sredstev.

Vir: Lasten.

3.4.3 Ocenjevanje notranjega okolja

Ocenjevanje in analiza notranjega okolja nam mora pojasniti kaj notranji udeleženci mislijo o organizaciji, vključujoč njeno poslanstvo, učinkovitost, smer, v kateri se razvija, in zadovoljevanje potreb vseh, ki so z organizacijo povezani.

Pri proučevanju notranjega okolja Sabljaške sekcije Duel Tabor bom ocenjeval naslednja področja:

- **Resursi:** ocena kadra, finančnega virov in kapitala (oprema in prostori)
- **Proces:** proces je neposredno povezan z organizacijsko strukturo, ki nam omogoča, da uspešno opravljamo svoje poslanstvo in vse naloge, ki so povezane z njim. V tej fazi je pomembno, da analiziramo obstoječo organizacijsko shemo in ugotovimo

smernice za prihodnost.

- **Uspešnost delovanja:** tu si moramo ogovoriti na vprašanje, komu služimo in kakšne kakovosti so naše storitve? Uporabnike naših storitev razdelimo v skupine. Ugotoviti moramo število uporabnikov v vsaki skupini in oceniti kakovost programov. S tem si v določeni meri odgovorimo tudi na nekatera vprašanja, ki so povezana s kakovostjo našega dela in finančnimi viri. Po opravljeni analizi uspešnosti delovanja lahko točno določimo trenutno kakovost naših storitev in razloge za pozitivne in negativne lastnosti teh storitev, hkrati pa ugotovimo, kakšno število uporabnikov po posameznih skupinah bi bilo potrebno, da bi se kakovost programov izboljšala.

3.4.3.1 Ocenjevanje resursov

3.4.3.1.1 Ocenjevanje kadrovske podstrukture

Pri ocenjevanju kadrovske podstrukture bom analiziral razpoložljivost, število in kakovost vodstvenega ter strokovnega kadra.

Sabljaška sekcija Tabor je bila uspešno vodena le nekaj let, ko so to delo opravljali Borut Stanič, Rafael Nemeč in Zoran Cvetkovič. Vsi so to delo opravljali predvsem iz ljubezni do sabljanja ob svojih rednih zaposlitvah. Ko so se zaradi različnih razlogov umaknili, so vodenje kluba prevzeli starši sabljačev, ki pa so imeli izključno osebne interese (rezultati njihovih otrok) in jih prihodnost kluba in sabljanja ni zanimala. Jasno je, da so delovali brez kakršnekoli vizije razvoja in da niso imeli postavljenih niti kratkoročnih ciljev. V tistem času sta, kot sem že omenil na začetku diplomske naloge, Zoran in Matevž Cvetkovič ustanovila lastno Sabljaško sekcijo, ki se danes imenuje Sabljaška sekcija Duel Tabor.

Sedanje vodstvo SS Duel Tabor predstavljata dva starejša člana, ki sta vodenje prevzela pred dvema leti. Eden izmed njiju sem avtor tega diplomskega dela. Cilj novega vodstva je oblikovati strateški načrt, s pomočjo katerega bi Sabljaško sekcijo in slovensko sabljanje dvignili na višjo, predvsem bolj organizirano raven.

V Sloveniji strokovnega kadra oziroma sabljaških trenerjev močno primanjkuje. Odlične temelje, na katerih gradimo še danes, je po drugi svetovni vojni postavil Rudolf Cvetko, ki je bil zelo uspešen pedagog in športnik. Po smrti Rudolfa Cvetka so na Taboru sabljanje učili bivši sabljači. Nihče izmed njih ni bil strokovno izobražen za opravljanje tega dela. Sredi devetdesetih let je v Slovenijo prišel prvi profesionalni trener, ki se je kasneje tu tudi zaposlil. Ne dolgo za tem je drug sabljaški klub najel še enega profesionalnega trenerja, ki je prav tako prišel iz Ukrajine. Ko je že kazalo, da se bo v sabljanju nekaj spremenilo tudi na področju kadrov, je eden od trenerjev Slovenijo zapustil. Svoje znanje je na našo srečo prenesel na Matjaža Fleischmana, ki je kasneje napisal prvo knjigo o sabljanju v slovenščini. V njej je zajet proces športne vadbe od osnov do izpopolnjevanja malenkosti. Knjiga je namenjena ljubiteljem sabljanja in trenerjem, ki jim močno primanjkuje izobrazbe in izkušenj. Matjaž Fleischman je edini Slovenec, ki ima ustrezno izobrazbo za opravljanje poklica trenerja,

vendar tega dela ne opravlja. Poleg njega je na Fakulteti za šport diplomiral še Matevž Cvetkovič, ki je trener v našem klubu, vendar sabljanja ni specializiral, ker to v tistem trenutku ni bilo mogoče.

V Sloveniji imamo torej danes enega tujega profesionalnega trenerja sabljanja, vsi ostali, ki poučujemo sabljanje, pa smo bivši sabljači. Seveda je to tudi posledica majhnosti naše države. V Sloveniji imamo trenutno pet delujočih klubov, število članov v teh klubih in sam način delovanja klubov (nihče ne opravlja svojega dela profesionalno) ne zagotavlja zadostnih finančnih virov za najem tujega trenerja.

V nadaljevanju bom predstavil, kakšna je možnost pridobitve ustreznih znanj za sabljaškega trenerja na Fakulteti za šport. Na Fakulteti za šport se lahko usposablajo novi kadri - trenerji sabljanja, vendar je za izobraževanje odgovorna posamezna nacionalna panožna zveza, v našem primeru Sabljaška zveza Slovenije. Na Fakulteti za šport lahko študent izbira smer športno treniranje, smer borilni športi in v sklopu tega specializacijo sabljanje. Načeloma se odpre posamezna smer na fakulteti za šport, če je prijavljenih najmanj 6 študentov in če se pridobi primerne strokovnjaka (izobrazba in strokovnost).

Za izobraževanje kadrov je odgovorna Sabljaška zveza Slovenije. Pridobivanje trenerjev oziroma kakršnihkoli nazivov v posamezni disciplini je namreč povsem njena domena. SZS sama določa, kaj je potrebno storiti, da nekdo pridobi ustrezen naziv, in kakšnih izobraževanj se mora udeležiti, da dobi ta naziv. Obstaja več sistemov izobraževanj. Model dvostopenjskega izobraževanja, v katerem kandidat potrebuje 130 ur izobraževanja za vaditelja in nad 130 ur za trenerja na leto je eden izmed njih (program je natančno opisan v Prilogi 5).

3.4.3.1.2 Ocenjevanje podstrukture financiranja

Proračun SS Duel Tabor je v sezoni 2004/05 znašal okrog 3,5 milijone SIT, letos pa bo približno isti. Med vire, ki polnijo proračun Sabljaške sekcije, prištevamo: prispevke sponzorjev in donatorjev, sredstva Mestne občine Ljubljana, članarine ter prihodke od tekmovanj, ki jih organizira klub.

V sezoni 2004/05 so predstavljale članarine približno 50% sekcijskega proračuna, prispevek edinega sponzorja sekcije (NLB d.d.) približno 35% in sredstva Mestne občine Ljubljana okoli 15% celotnega proračuna.

Sredstva, s katerimi sekcija razpolaga, zadoščajo za izpeljavo najosnovnejšega programa. Za izpeljavo kvalitetnejšega in širšega programa, s katerim bi lahko vzgojili vrhunske sabljače in sabljanje naredili dostopno širšim množicam, sedanja sredstva ne zadoščajo. Očiten je prevelik procent priliva v proračun iz naslova članarin. To ne pomeni, da so članarine previsoke, temveč, da so ostali prilivi veliko premajhni. Članarine morajo v prihodnosti

predstavljati manjši delež v proračunu. Organizacija se mora bolj posvetiti alternativnim finančnim virom, predvsem prispevkom sponzorjev in donatorjev.

Pri analizi sponzorskih sredstev je očitna nedejavnost organizacije na tem področju. Pomembno je, da sekcija začne pridobivati sredstva tudi od manjših sponzorjev. Potrebuje človeka, ki bi komuniciral z javnostjo in s sponzorji. Odnosi z javnostjo ter pridobivanje sredstev, potrebnih za delovanje kluba, sta med seboj močno povezani dejavnosti.

Od Mestne občine Ljubljana bi lahko Sabljaška sekcija iztržila več sredstev, če bi imela večje število članov. Do večjega zanimanja za sabljanje bo prišlo, ko bo ta šport ljudem bolj dostopen.

Prihodke, ki jih sekcija dobi od organizacij tekmovanj nisem procentualno uvrstil v proračun, saj so ti izredno nizki. To je področje na katero bi se organizacija morala skoncentrirati. Uspešno izpeljana mednarodna tekmovanja so lahko medijsko odmevna, kar bi doprineslo k prepoznavnosti sabljanja.

3.4.3.1.3 Ocenjevanje tehnološke podstrukture

Pri ocenjevanju tehnološke podstrukture bom ocenjeval, kakšne pogoje imajo sabljači SS Duel Tabor za treniranje in organizacijo ter izvedbo tekem.

Rudolf Cvetko je svoje zadnje ustvarjalno obdobje preživel na Taboru. V isti dvorani se še danes nadaljuje vzgoja mladih sabljačev. Stavba Športnega društva Tabor bo leta 2007 praznovala 100 letnico. Vzdrževanju objekta je bilo vselej, zaradi nepridobitne dejavnosti, namenjeno malo finančnih sredstev. Ta so se še bolj zmanjšala po osamosvojitvi, ko smo se odločili za nov sistem, ki je nepridobitne organizacije postavil v drugačen položaj. Tabor je v letih od osamosvojitve postal, tako kot nekaj drugih športnih društev in nepridobitnih organizacij, žrtev novega sistema, ki ima svoje zakonitosti in zahteva drugačen pristop. Predvsem imam v mislih pomanjkanje strateškega planiranja in vizije. Notranjost stavbe je zato danes skromno opremljena in se ne more primerjati z moderno opremljenimi športnimi centri.

Dvorana, v kateri se izvajajo treningi naše sekcije, je opremljena s sabljaško opremo, ki je nujno potrebna za uspešno vadbo. Oprema se ni amortizirala, zato je potrebno sredstva za novo ali obnovitev stare opreme iskati v sponzorskih in donatorskih prispevkih. V sezoni 2004/05 so se spremenila določena pravila, zaradi česar smo morali ustrezno nadgraditi vse aparate.

Dvorana je zaenkrat še dovolj velika, da omogoča izvedbo učinkovitega treninga. Večja površina in urejenost (lepše slačilnice, več rekvizitov, ki so potrebni za trening, nova oprema) bi omogočili kvalitetnejši trening, s čimer bi na eni strani bolj zadovoljili starejše

(rekreativne) uporabnike, na drugi pa dvignili učinkovitost treningov mlajših selekcij ter tekmovalcev.

Za organizacijo tekmovanja se poslužujemo dodatne, glavne dvorane, ki je veliko večja od tiste v kateri potekajo treningi. Večji problem za uspešno izvedbo tekmovanja predstavlja oprema. Naša sekcija ima vsega 5 sabljaških stez in 6 aparatov. To nam omogoča, da organiziramo državna prvenstva in manjša mednarodna tekmovanja. Za izvedbo večjega mednarodna tekmovanja, ki bi lahko imelo določeno medijsko odmevnost, pa nimamo dovolj opreme.

3.4.3.2 Ocenjevanje procesa

3.4.3.2.1 Ocenjevanje organizacijske podstrukture

Leta 1978 se je Sabljaška sekcija prvič notranje organizirala in dobila prvega predsednika. Rafael Nemeč je na tem mestu uspešno vodil sekcijo do leta 1997. Danes vodiva sekcijo Matevž Cvetkovič in Aljoša Cetinski.

Razen predsednika v sekciji ne obstaja formalna organizacijska struktura. Za obvladovanje situacije do sedaj je bilo to dovolj, če pa želimo sekcijo dvigniti na višjo raven, moramo organizacijo tudi formalno organizirati. Bolj kot sama organizacijska shema bo problematično dovolj veliko število ljudi, ki bi zasedali posamezna mesta v strukturi. Njihova dobra volja in pripravljenost za sodelovanje pri vodenju sekcije sta odločilni.

3.4.3.3 Ocenjevanje uspešnosti delovanja

3.4.3.3.1 Kakovost programa kluba glede na konkurente in prejšnja leta

Sabljaška sekcija Duel Tabor ponuja svojim članom boljši program vadbe od ostalih. To se kaže v rezultatih naših tekmovalcev in v številu članov. Zadovoljstvo naših članov s treningi je potrdila tudi analiza uporabnikov, katere rezultate sem predstavil v analizi zunanjega okolja.

Rezultati državnega prvenstva za sezono 2004/05:

Floret moški:

- člani: 1., 2. in obe tretji mesti
- mladinci: 1. in 2. mesto
- kadeti: 1. mesto
- dečki: niso osvojili kolajne

Floret ženske¹:

- deklice: 1., 2. in obe tretji mesti

Meč moški²:

- člani: 1. mesto

Uspešnost naše sekcije je posledica dolge tradicije, ki jo ima sabljanje na Taboru. Odlični temelji, ki jih je s svojim delom postavil Rudolf Cvetko, so omogočili njegovim učencem, da so svoje znanje prenesli na nas, mi pa ga danes prenašamo na mlajše. Vseeno se sabljanje nikoli ni razvilo v vrhunski šport, temveč se je izgubilo v sivem povprečju.

V Sloveniji obstaja še 5 drugih sabljaških klubov. Vsi razen enega imajo manjše število članov, predvsem pa nimajo dolge tradicije. Klub, ki se po številu članov lahko primerja z našim, ima tudi profesionalnega trenerja, vendar njihovi rezultati niso boljši od naših. Vsi ostali klubi delujejo na principu prostovoljnega dela in nimajo ne ustreznega kadra, ne vizije razvoja za prihodnost.

Kakovost programa je že vrsto let približno enaka. Ne odstopa veliko od ustaljenega načina dela, kar zopet kaže na pomanjkanje vizije na eni ter na pomanjkljivo strokovno izobraženost trenerjev na drugi strani. Pohvaliti je potrebno program, ki se izvaja za rekreativno skupino. Razloga za dobro udeležbo v tem programu sta, da je sabljanje izredno zanimiv šport, katerega osnove se da naučiti v kratkem času in da je strokovna usposobljenost trenerjev za delo z rekreativci zadostna.

3.4.3.3.2 Število selekcij in vseh članov SS Duel Tabor

V sekciji trenutno organizirano vadijo 3 različne selekcije, poleg tega klub v povezavi z organizacijo ŠOU Šport vodi dvomesečne začetniške tečaje. V vseh treh selekcijah je 65 sabljačev. V najmlajši kategoriji, to je kategorija dečkov in deklic imamo 22 članov, v kategoriji kadetov so štirje člani, mladincev po odhodu dveh razmeroma dobrih tekmovalcev, v letošnjem letu ni več, člani pa so ostali štirje. Vsi ostali člani sekcije so rekreativci. V SS Duel Tabor in v slovenskem sabljanju na splošno se pojavlja problem premajhnega števila tekmovalcev v mladinskih in članskih kategorijah. Ko tekmovalci enkrat dopolnijo 19 ali 20 let in jih začnejo zanimati druge stvari, sabljaški klubi ne poznajo vzvodov, s katerimi bi svoje člane še naprej motivirali in jih odvrnili od zaključka njihove sabljaške poti. To nam da jasno vedeti, da tekmovalci pri teh letih nimajo več možnosti za napredovanje.

Najmlajše kategorije vadijo trikrat tedensko. Kadeti, mladinci in člani imajo štirikrat tedensko skupinski trening in trikrat tedensko individualni trening.

¹ Naša sekcija ima trenutno predstavnice ženskega spola le v kategoriji deklice, zato sem navedel le rezultate v tej kategoriji.

² Tekmovalce v meču imamo le v članski kategoriji, zato sem navedel le rezultate v tej kategoriji.

3.4.3.3.3 Število članov v slovenski reprezentanci

Naša sekcija ima že vse od osamosvojitve največje število članov v državni reprezentanci. Največjo zastopanost imamo v floretu, dva reprezentanta naše sekcije nastopata tudi v meču. V preteklosti so prav naši člani dosegali najboljše rezultate na Svetovnih prvenstvih. Martin Slodnjak je med kadeti na Svetovnem prvenstvu v ZDA osvojil enajsto mesto, Aljoša Cetinski je na Svetovnem prvenstvu na Tenerifih, prav tako med kadeti, zasedel 21 mesto.

3.4.3.3.4 Sprotna plačilna sposobnost SS Duel Tabor in smotrnost uporabe sredstev

Z izpeljavo osnovno načrtanega programa dela naša sekcija nima problemov. To pomeni, da se letno izpeljejo vsi predvideni treningi, organizirajo načrtovane tekme in da se udeležimo vseh tekmovanj, za katere smo se predhodno odločili. Na koncu leta je sekcija vedno na pozitivni ničli, kar pomeni, da nimamo težav z sprotno plačilno sposobnostjo.

Glede na to, da finančni virov v Sabljaški sekciji ni na pretek, se ta v celoti porabijo za najnujnejše zadeve. Stroški, ki predstavljajo največje breme so: plačilo dvorane, plačilo trenerjev za njihovo delo, stroški nakupa nove in obnovitve stare opreme, stroški organizacije tekem, stroški prevozov na tekmo in morebitnih prenočevanj. Ostali stroški so manjšega obsega ali pa se pojavljajo občasno. To so: stroški tiskanja plakatov in brošur pred začetkom sezone, stroški ažuriranja spletne strani, plačevanje domene za spletno stran idr.

Mislím, da je bilo razpolaganje s sredstvi v zadnjih dveh letih dokaj smotrno. Večje število članov in večja aktivnost na področju sponzorskih in donatorskih prispevkov, bi sekciji omogočila razpolaganje z večjo količino sredstev, kar bi pomenilo boljšo kakovost ponujenih storitev.

3.4.3.3.5 Ugled SS Duel Tabor pri partnerjih in v različnih javnostih

To je eno izmed področji, kjer je sekcija najšibkejša in kateremu bi morala v prihodnosti nameniti največ pozornosti. Delovanje naše sekcije in sabljanje na splošno je v medijih slabo predstavljeno, za kar moramo kriviti vse, ki se ukvarjamo s sabljanjem. Zavedati se je potrebno, da je za nepridobitno organizacijo bistveno zadovoljevanje interesov in potreb različnih notranjih in zunanjih udeležencev. Če je večina udeležencev zadovoljna z delovanjem organizacije oziroma če so izpolnjeni interesi glavnih udeležencev, to pomeni, da so naši odnosi z javnostjo dobri. Kontinuiran stik in informiranje vseh udeležencev nam zagotovi, da ti do naše organizacije ne bodo postali indiferentni.

Ugled sekcije je pri krovnem društvu ŠD Tabor in pri partnerski organizaciji ŠOU Šport zelo dober. Sodelovanje z obema organizacijama je bilo vselej korektno z obeh strani, zato so bili odzivi vedno pozitivni.

3.4.4 Ugotovljene prednosti in slabosti SS Duel Tabor

Tabela 10: Glavne prednosti in slabosti SS Duel Tabor

GLAVNE PREDNOSTI SS Duel Tabor	GLAVNE SLABOSTI SS Duel Tabor
Dovolj velik in primerno opremljen prostor za izvajanje treningov.	Premajhno število ljudi, ki aktivno sodelujejo pri vodenju kluba.
Dobra lokacija dvorane.	Vodenje sekcije brez vizije in strateškega načrta.
Zadostno število najmlajših.	Premajhno število tekmovalcev v kadetski in mladinski kategoriji.
Precejšne rezerve v organizaciji kluba ob pritegnitvi pravih ljudi.	Stara in dotrajana oprema, ki ne bo več dolgo zdržala.
Veliko število rekreativcev, ki pripomorejo k prepoznavnosti sabljanja.	Neprepoznavnost dejavnosti sekcije v javnosti.
Dolgoletna tradicija na kateri je potrebno graditi prihodnost .	Preskromna strokovna podkovanost trenerjev.
Dobri rezultati, ki jih dosegajo, predvsem naši mlajši člani.	Premalo pozornosti se namenja sodelovanju in komuniciranju s sponzorji in donatorji.
Dobri odnosi in sodelovanje s partnerskimi organizacijami.	Ne najbolj urejeni pogoji za treniranje (slačilnica, stara dvorana, oprema).
	Slabo razvijanje programa dela

Vir: Lasten.

3.4.5 Identifikacija kritičnih področij SS Duel Tabor

Kritična področja neprofitne organizacije so tista, ki se nanašajo na najpomembnejše dejavnosti oz. stanja, ki lahko imajo bistvene vplive na organizacijo v prihodnosti (Martinelli, 1999, str. 17).

Kritična področja se odražajo v:

- dolgotrajnejših problemih znotraj organizacije oz. v zvezi z njenimi dobavitelji ali uporabniki storitev,
- izrazitih motnjah znotraj organizacije glede doseganja temeljnih ciljev,
- razlikah znotraj organizacije o potrebnih organizacijskih oz. strateških ukrepih za izboljšanje stanja.

Kritična področja se ne morejo odpraviti »po hitrem postopku«, temveč jih je potrebno rangirati glede na njihov pomen ter jih postopoma obvladovati. In prav identifikacija ključnih kritičnih področij je temeljnega pomena za načrtovanje ustreznih ukrepov.

3.4.5.1 Proces opredelitve kritičnih področij za SS Duel Tabor

Proces opredeljevanja kritičnih področij bo potekal po naslednjih stopnjah: lista kritičnih področij za SS Duel Tabor; razlogi, ki so naredili področje strateško pomembno; razporeditev kritičnih področij po prioritetah.

3.4.5.1.1 Lista kritičnih področij SS Duel Tabor

Listo kritičnih področij sem naredil na podlagi rezultatov ocenitve zunanega in notranjega okolja, priložnosti in nevarnosti, prednosti in slabosti, glavnih trendov in sprememb v okolju organizacije ter opredelitve pričakovanj uporabnikov naših storitev.

Ugotovljena kritična področja SS Duel Tabor so:

- Večja aktivnost sekcije na področju odnosov z javnostmi.
- Financiranje Sabljaške sekcije.
- Dvig organizacije sekcije na višjo raven.
- Usposabljanje obstoječih trenerjev in novega kadra.

3.4.5.1.2 Razlogi za strateški pomen določenega področja

Odnosi z javnostmi

Najprej se je potrebno vprašati, s katerimi javnostmi pravzaprav komunicirajo športne organizacije.

Javnosti lahko delimo na (Retar, 1996, str. 83):

- javnosti, ki močno vplivajo na organizacijo,
- javnosti, na katere močno vpliva organizacija.

K javnostim, ki imajo močan vpliv na športno organizacijo štejemo uporabnike storitev, gledalce, medije, športne lobije, sponzorje in donatorje, vladne in strokovne športne organizacije, lokalne, vladne in konkurenčne športne organizacije.

Organizacija pa ima močan vpliv na člane organizacije, poklicne in ljubiteljske strokovnjake, druge delavce in zunanje sodelavce organizacije.

Komuniciranje z javnostmi je načrtovano spodbujanje in vzdrževanje takih odnosov z javnostmi, ki omogočajo in zagotavljajo uresničevanje poslanstva organizacije, najsi bodo te javnosti naklonjene in spodbujevalne ali nenaklonjene in zavirajoče. Z javnostmi komuniciramo zato, da bi vzpostavili komunikacijske kanale, da bi bili človeški viri v organizaciji dobro informirani, da bi ohranili ugodne pogoje za nabiranje sredstev (ohranjati je treba odnos s sponzorji in donatorji in člani, kar povečuje možnost, da donator ne bo samo enkrat vložil sredstev v organizacijo), da bi komunikacija z državo in lokalnimi oblastmi

dosegla višjo stopnjo in da bi bila širša javnost seznanjena z dejavnostmi organizacije (preko odnosa z mediji: z novinarji je potrebno ohranjati dober odnos zaradi ugleda, ki ga želimo ohranjati, ko se govori o naši organizaciji).

Dobra kombinacija različnih vidikov odnosov z javnostmi lahko pomeni kompletan PR program. Glavni elementi, ki sestavljajo aktivnosti odnosov z javnostmi so:

- Odnosi z mediji – mnogi imajo v mislih odnose s tiskanimi mediji, v resnici gre za odnose z vsemi sredstvi obveščanja, vključujoč medije kot Ceefax, teletekst in drugi informacijski sistemi, ki temeljijo na poročanju prek ekranov.
- Komunikacija z zaposlenimi – zaposleni so pomembno občinstvo vsake organizacije, ne glede na njeno dejavnost.
- Politični odnosi – organizacije so močno odvisne od dobrih odnosov s politiki.
- Korporativna identiteta – ne pomeni le dobrega imagea in bleščečega logotipa, ampak tudi odnose znotraj organizacije.
- Sponzorstvo – aktivnost odnosov z javnostmi pogosto zajemajo tudi sponzorstvo.
- Odnosi s skupnostjo – pokrivajo širok spekter aktivnosti, vključujoč stike z vplivnimi skupinami ali pomembnimi potencialnimi občinstvi, kot so dijaki in študentje.
- Odnosi s strankami – dobri odnosi s strankami so prav tako ena od dejavnosti odnosov z javnostmi.

Sabljanje se nikoli ni veliko pojavljalo v medijih. Je popolnoma neprepoznaven šport, kar močno otežuje položaj naše organizacije, v smislu večanja števila otrok, ki se vključujejo v mlajše selekcije, števila ljudi, ki si pridejo ogledati tekmovanja in zanimanja novinarjev za ta šport. Če se naša organizacija v bodoče ne bo aktivno posvetila področju odnosov z javnostmi bo začela izgubljati v primerjavi s konkurenčnimi organizacijami na vseh področjih. V boju za nove člane, sponzorje in donatorje, gledalce ter odmevnosti v širši javnosti.

Potrebno se je zavedati, da je komunikacijsko orodje odnosov z javnostmi zaradi svoje oblike podajanja (kot novice) bolj verodostojno in bolj prepričljivo kot oglaševanje, zaradi svoje »neopaznosti« doseže ljudi, ki jih oglasi ne bi, ta vrsta komunikacije pa ima tudi veliko izrazno moč za predstavitev določene organizacije (Kotler, 1996, str. 616).

Financiranje SS Duel Tabor

Stopnje oblikovanja strategije nabiranja sredstev: analiziranje, načrtovanje, izvajanje, kontroliranje in ocenjevanje (Fogel, 1994, str. 372). Preden začnemo načrtovati je potrebno analizirati višino potrebnih sredstev in vrsto vseh potencialnih sredstev ter natančno proučiti možne načine za dostop do teh virov. Identificirati je treba dejavnosti, za katere se nabirajo sredstva, in oceniti vire, iz katerih organizacija pridobiva sredstva. V procesu načrtovanja se moramo vprašati, koliko?, katera? in čigava? sredstva potrebujemo. Preveriti je potrebno načine, preko katerih pristopamo k virom, in določiti osebo ali skupino, ki nabira sredstva in ki je najprimernejši za komuniciranje z sponzorji in donatorji. V procesu izvajanja strategije morajo biti naloge in vloge akterjev v organizaciji dodeljene. Naslednja stopnja je

kontroliranje izvajanja procesa. Z ocenjevanjem samega procesa se nudi možnost organizaciji, vodjem in izvajalcem strategije za nabiranje sredstev, da napredujejo in postanejo še bolj učinkoviti.

Izvajalci športa lahko svoje dejavnosti financirajo iz različnih virov. Vire financiranja lahko razvrstimo v različne skupine.

Glede na globalno razdelitev virov ločimo:

Tabela 11: Viri financiranja

Proračunska sredstva	Neproračunska sredstva
• sredstva državnega proračuna,	• sredstva sponzorjev,
• sredstva lokalnih skupnosti,	• sredstva donatorjev,
• sredstva Fundacije za šport.	• sredstva gospodinjestev (članarine, vstopnine itd.),
	• volila, darila,
	• druga lastna sredstva (tombole, srečelovi ipd.).

Po raziskavah delavcev fakultete za šport, Agencije za plačilni promet RS in Olimpijskega komiteja Slovenije naj bi bilo denarja za športno dejavnost iz javnega vira okrog 20 % vseh finančnih sredstev v športnih organizacijah. Ta delež je strukturno glede na odstotkovni delež primerljiv z deleži javnih sredstev v nekaterih drugih evropskih državah.

Sabljaška sekcija Duel Tabor se je v preteklih letih vedno prijavljala na razpis za pridobitev sredstev lokalne skupnosti, se pravi Mestne občine Ljubljana, medtem ko se za sredstva državnega proračuna in Fundacije za šport še ni potegovala. Tu definitivno obstajajo rezerve v finančnih sredstvih, s katerimi bi si SS Duel Tabor v prihodnosti lahko pomagala pri njenem razvoju.

Danes si težko predstavljamo izvedbo športih in kulturnih prireditev brez finančne ali materialne pomoči sponzorjev, hkrati pa so tudi podjetja spoznala, da lahko preko sponzorstva uresničijo svoje cilje. Sponzorstvo je ena izmed sestavin komunikacijskega spleta, s katero skuša podjetje v odnosu do družbe kot celote in potrošnika kot posamezne enote doseči specifične marketinške cilje (prepoznavanje podjetja, blagovne znamke, izpostavljenost v medijih). Sponzorstvo postaja čedalje bolj eden od načinov posrednega in neposrednega stika s potrošniki, ki hkrati uporablja vpliv in moč medijev.

Sponzorstvo je instrument tržnega komuniciranja, s čimer podjetje nameni sredstva (finančna, materialna ali v obliki storitev) posamezniku ali organizaciji za izvedbo določene dejavnosti ali projekta, v zameno pa dobi določene pravice ali povezavo, ki jih lahko uporabi pri doseganju svojih poslovnih ciljev. Če je sponzorstvo podpora dejavnosti, dogodka ali osebe zaradi oprijemljive koristi sponzorja, pa donatorstvo predstavlja prispevke brez pričakovanja neposredne koristi (Starman, 1996, str. 27).

Če želimo, da ne prihaja do nevšečnosti, morata obe strani, ponudnik sredstev in povpraševalec, opredeliti cilje, interese in način izpeljave financiranja. Obe strani morata poskrbeti za jasne opredelitve ciljev sponzoriranja, iskanje in usklajevanje vzajemnih koristi, formalne opredelitve medsebojnih razmerji in dolgoročnega poslovnega sodelovanja in globalnega partnerstva (Kovač, 1998, str. 35). Optimalen sponzorski načrt se oblikuje, ko obe strani odgovorita na vprašanja: Kaj lahko storim za vas? Kako vam lahko čim bolj koristim? (Kovač, 1998, str. 35).

Zapomniti si je potrebno, da so za vsemi papirji ljudje, zato je dobro, če poizvemo po imenu tistega s katerim bomo vselej kontaktirali. Redno ga je potrebno obveščati o dejavnostih in dogodkih.

SS Duel Tabor mora izoblikovati strategijo za pridobitev sponzorjev. Iskanje zasebnih virov financiranja je edini način preživetja naše organizacije v vse bolj profesionalnem svetu športa, kjer delo prostovoljcev in finančna sredstva državne in lokalnih skupnosti že zdavnaj ne zadostujejo več. Sekcija je v zadnjih nekaj letih finančna sredstva namenjala predvsem za pokritje najnujnejših stroškov, ki so se pojavili pri njenem delovanju. To pomeni, da se ni amortiziralo opreme, kaj šele nakupovalo novo, ni se vlagalo v izobraževanje novega kadra, nič se ni naredilo na področju povečanja prepoznavnosti sabljanja. Brez oblikovanja ustrezne strategije pridobitve sponzorjev in donatorjev ne bodo zagotovljeni pogoji za kvalitetno izvajanje zastavljenih programov ter dejavnosti. Brez ustreznih pogojev ni mogoče pričakovati preskoka na višjo raven v kvaliteti dela, ki bi prinesla boljše rezultate. Odmevni rezultati pa so edina možnost za povečanje prepoznavnosti sabljanja, ki bi omogočilo nujno pomoč sponzorjev.

Organizacija sekcije

Če se bo v prihodnosti oblikovala konkretna vizija razvoja Sabljaške sekcije Duel Tabor je potrebno za njeno uresničitev določiti ljudi, ki bodo pri njej aktivno sodelovali. V preteklosti organizacija nikoli ni imela jasno začrtane vizije, kot tudi ne dovolj velikega števila ljudi, ki bi aktivno sodelovali pri vodenju in organiziranju. Ustrezna organizacijska urejenost in komunikacija med posameznimi udeleženci sekcije bosta odločilno vplivali na izvajanje in uresničevanje strategije razvoja. Potrebno bo ustvariti ugodno klimo, ki bo udeležence vzpodbudila k uspešnemu opravljanju njihovih nalog in večanju občutka pripadnosti organizaciji. Povečanje pripadnosti prav vsake izmed skupin udeležencev pa ima skrajno pozitivne učinke na delovanje organizacije.

Opredeliti bo potrebno delovne cilje s katerimi zarišemo pot za doseganje boljših rezultatov pri delu. Ta pa se nanaša na razne ključne naloge v organiziranju dela oziroma pri poslovanju organizacije.

Nanaša se na reševanje naslednjih vprašanj:

- kaj pričakujemo z določanjem delovnih ciljev,
- kako ustvarimo timsko delo-za opredeljevanje skupnih ciljev,
- kako programirati delo v okviru terminov, ko naj bi bile naloge opravljene,
- kako ugotoviti napredek z usklajevanjem različnih ciljev in s kontrolo njihovega doseganja,
- kako ustrezno nagrajevati-koga in kako nagraditi za uspešnost pri delu,
- kako ocenjevati možnosti za razvoj, tako posameznikov kot skupin, namreč za izobraževanje, usposabljanje in promoviranje.

Za države, ki so v zadnjih petnajstih letih prešle v tržno gospodarstvo, kakor tudi za mnoge razvite zahodno evropske države, je značilna kriza na področju prostovoljstva v športu. Vzroki pri prvih, med katere sodi tudi Slovenija, so predvsem v slabih ekonomskih razmerah ter v prezaposlenosti ljudi. Hkrati poteka proces profesionalizacije v športu, ki je odziv športnih organizacij na zahteve po bolj tržnem in racionalnem delovanju.

Usposabljanje obstoječih trenerjev in novega kadra

Športni trening je proizvodnja športnih produktov, med drugim tudi športnih rezultatov. S športnim treningom se udeležencem ne razvijajo samo telesne sposobnosti, temveč tudi zmožnosti za trdo delo, sposobnost samoodrekanja, občutek za razdelitev časa, sposobnost delovanja v skupini, zmožnost koordinacije z drugimi, samozavest in duhovno bogastvo, ki izhaja iz iskanja skrajnih meja človeških sposobnosti (Bednardik et al., 1998, str. 5).

Menjalna vrednost športnega rezultata ima tako duhovne, kot tudi finančne vidike. Eden pomembnejših duhovnih vidikov je zadovoljstvo, ki ga občutijo vsi, ki sodelujejo pri doseganju športnih rezultatov. V veliki večini primerov, športni rezultat ni sam po sebi končni cilj, ampak doseže svoj pravi smoter šele v gledanju oziroma spremljanju in odzivanju javnosti. Postane multiplikator, generator množičnega športa in športne industrije, promotor športne panoge in države, ki mu športnik in trener pripadata. Brez gledanja in spremljanja javnosti športni rezultat zgubi svojo menjalno vrednost, gledano s finančnega vidika. Finančna menjalna vrednost športnega rezultata je skoraj povsem odvisna od odzivnosti javnosti, torej gledalcev, ki dosežek gledajo oziroma spremljajo.

Če se izrazim ekonomsko lahko rečem, da ustrezna distribucija športnega rezultata prinaša njegovo uporaba, to pa lahko pomeni veliko koristi za športnika, njegovo klub, športno panogo ali športni dogodek ter državo športnika.

Iz vsega lahko sklepamo, da so za večjo prepoznavnost športa najbolj pomembni odmevni športni rezultati, ki jih je potrebno znati tudi ustrezno tržiti. Za dosego vrhunškega rezultata sta v prvi vrsti odgovorna trener in športnik. Trener mora neprestano razvijati svoje trenerske sposobnosti in jih med treningom uporabljati. Za našo organizacijo in za sabljanje bo v

prihodnosti delo trenerjev odločilno, kajti brez dobrih rezultatov se sabljanje ne bo dvignilo iz sivega povprečja v katerem se trenutno nahaja.

SS Duel Tabor se torej v prihodnosti mora lotiti reševanja problema premajhne strokovnosti obstoječih trenerjev in v povezavi s SZS ter ostalimi sabljaškimi klubi v Sloveniji poiskati način za izobraževanja novega kadra.

3.4.5.1.3 Razporeditev kritičnih področij po prioritetah

Vsa ugotovljena kritična področja so za uspešno delovanje SS Duel Tabor izredno pomembna in bi jim bilo potrebno pozornost posvetiti pred začetkom naslednje sezone.

Po prioritetah bi jih bilo potrebno razvrstiti na naslednji način:

- Dvig organizacije sekcije na višjo raven.
- Večja aktivnost sekcije na področju odnosov z javnostmi.
- Financiranje Sabljaške sekcije.
- Izobraževanje obstoječih trenerjev in novega kadra.

3.4.6 Opredelitev vizije SS Duel Tabor

Vizija pomeni neko zaznavo okolja, ki jo želi posameznik ali podjetje ustvariti na dolgi rok, in pogojev, od katerih je uresničitev takšne vizije odvisna. Gre za opis nečesa (organizacije, kulture organizacije, same organizacije, neke tehnologije ali dejavnosti) v prihodnosti. Gre za nekakšno zasnovo nove in zaželeno prihodnosti, ki jo je mogoče potem sorazmerno zlahka sporočiti drugim v organizaciji in v okolju organizacije (Pučko, 1996, str. 129)

Opredelitev vizije je močno povezana s pojmom poslanstva organizacije. Poslanstvo predstavlja izhodišče opredeljevanja strateških ciljev organizacije, skupaj z vizijo pa dokument, ki opredeljuje dolgoročno perspektivo razvoja organizacije.

3.4.6.1 Proces opredelitve vizije SS Duel Tabor

Vizijo sem opredelil s pomočjo odgovorov na naslednja vprašanja:

- Kako naj bi izgledala naša organizacija v idealnih okoliščinah?
- Katere osnovne socialne potrebe poskušamo zadovoljiti?
- Kakšne so relacije s ključnimi udeleženci in kako SS Duel Tabor ključne udeležence zadovoljuje?
- Kakšna je naša filozofija in kakšne so naše vrednote?
- Kakšne naj bi bile značilnosti organizacije glede na njeno velikost, število zaposlenih, opremo, organizacijsko strukturo, uspešnost vodenja, prihodkov...?
- Koliko in katere ciljne skupine želimo kot naše uporabnike?

3.4.6.2 Izjava o viziji

Sabljaška sekcija Duel Tabor bo priznan sabljaški klub s sposobnim vodstvom in s strokovno visoko kvalitetnimi trenerji. Ustrezna organizacijska struktura bo omogočila kvalitetno delo vseh selekcij kluba in vseh zaposlenih. Svojim sabljačem bo sekcija omogočila take pogoje dela, da bodo najboljši in najvztrajnejši med njimi sposobni dosegati dobre rezultate tudi na največjih tekmovanjih, s čimer se bo povečala prepoznavnost sabljanja v slovenskem športu. Ostali uporabniki, kot so rekreativna skupina sabljačev, starši sabljačev, gledalci tekem in nekdajni sabljači bodo do kluba čutili močno pripadnost. Sabljaška sekcija Duel Tabor bo imela trdne povezave z gospodarskim in političnim okoljem, ki bodo omogočile finančno in materialno osnovo za nemoteno delovanje in razvoj.

3.4.7 Opredelitev poslanstva SS Duel Tabor

Z opredelitvijo poslanstva organizacije odgovorimo na vprašanje, kaj je in kaj bo poslovno področje organizacije v najširšem smislu: to je nekakšna označitev dolgoročnih, trajnih namenov organizacije. Pomembno je, da ne sme biti preveč široko opredeljeno, tako da ločuje proučevano organizacijo od drugih ter da izključuje določena poslovna področja, po drugi strani pa je tudi dobro, da pušča organizaciji prostor za ustvarjalno rast (Pučko, 19956, str. 131).

3.4.7.1 Proces opredelitve poslanstva SS Duel Tabor

Poslanstvo SS Duel Tabor sem opredelil s pomočjo odgovorov na naslednja vprašanja:

- Kaj je namen obstoja vaše organizacije?
- Kaj boste v organizacije naredili, da boste dosegli ta namen?
- Kakšen problem oz. okoliščine so sprožile formacijo vaše organizacije?
- Kaj je področje delovanja vaše organizacije?
- Kakšne odnose bo proučevana organizacija gojila s svojimi udeleženci?
- Na kakšen način bo organizacija koristila svoji okolici?

3.4.7.2 .Izjava o poslanstvu SS Duel Tabor

Poslanstvo Sabljaška sekcija Duel Tabor je izvajanje različnih programov in aktivnosti, ki bodo omogočile vzgojo mladih sabljačev in prispevale k razvoju ter povečanju zanimanja za sabljaški šport v Sloveniji.

3.4.8 Oblikovanje strategije razvoja SS Duel Tabor

Pojem strategija predstavlja vsako možno usmeritev, ki ob uresničitvi obeta, da bodo z njo razrešene strateške zadeve oziroma strateška vprašanja (Pučko, 1996, str. 359). Z združitvijo posameznih strategij, ki opisujejo metode in načine za doseganje ciljev, oblikujemo temeljno strategijo (tako imenovano strategijo razvoja), ki bo razreševala identificirana kritična področja in vodila k zelenemu razvoju organizacije v prihodnosti. Oblikovana strategija naj bi

bila skladna s poslanstvom organizacije, vizijo in njeno kulturo ter sprejemljiva za notranje in zunanje udeležence organizacije.

3.4.8.1 Proces oblikovanja strategije razvoja SS Duel Tabor

Oblikovanje strategije razvoja bo potekalo tako, da bom najprej izdelal predloge za razrešitev posameznih kritičnih področij, nato bom med njimi za vsako področje izbral najbolj primerne in na koncu vse izbrane predloge združil v strategijo razvoja.

3.4.8.1.1 Ugotavljanje možnih alternativnih načinov za reševanje posameznih kritičnih področij ter glavne ovire in težave, povezane z uresničevanjem alternativ

Strateški cilj št. 1: Dvig organizacije sekcije na višjo raven.

Uspeh organizacije temelji na prepletanju različnih energij in talentov ljudi v organizaciji. (Sturgeon, 1994, str. 555)

1. alternativa: K delu v sekciji je potrebno pritegniti nove ljudi, ki bi bili pripravljeni svoje delo opravljati prostovoljno. Najboljša rešitev bi bila, da bi naloge opravljali člani sekcije, njihovo delo v klubu pa bi bilo povezano z njihovim poklicem. Na ta način bi svoje delo opravljali brez večjih težav, hkrati pa bi imeli občutek, da so naredili nekaj dobrega za klub. Občutek pripadnosti sekciji bi se na ta način povečeval.

Prostovoljno delo je ključna sestavina nepridobitnih organizacij in je pomemben ekonomski in socialni dejavnik, zato ga večina razvitih družb spodbuja. Ker vodijo v prostovoljno delo različni interesi, jih mora organizacija zadovoljivo spodbujati, če bi rada zadržala prostovoljce v organizaciji.

Ko v organizaciji sodeluje vse več ljudi, od katerih ima vsak svoje zadolžitve, je pomembno, da nekdo te ljudi vodi in usmerja. Po mnenju mnogih avtorjev je za nepridobitne organizacije najprimernejši timski vodstveni slog. Zgleduje se po načelu prvi med enakimi, s čimer poudarja vzajemno delovanje za doseganje skupnega cilja (Bizjak, 1998, str. 14). Vodja mora imeti avtoriteto (le-ta temelji na ustreznem znanju in kolegialnem obnašanju), je predstavnik skupine navzven in koordinira delo. Pomembno je, da vodja v organizaciji vzpodbuja ustvarjalnost, ki je osnovni pogoj za kakovost. Biti ustvarjalen je danes esencialno. Ustvarjalnost je pogoj za spremembe, ideje, novosti in odličnost v organizaciji.

Treba je najti kompromis med usmerjenostjo k delovnim nalogam in usmerjenostjo k ljudem, da bo organizacija učinkovita in uspešna (Bizjak, 1998, str. 11).

Glavna ovira pri uresničevanju tega cilja je, da je danes večina ljudi že dovolj zaposlena in nima časa opravljati dodatnih dejavnosti. Tisti, ki čas imajo, pa bi za svoje delo želeli prejeti ustrezno plačilo.

Strateški cilj št. 2: Večja aktivnost sekcije na področju odnosov z javnostmi.

1. alternativa: Za delo na področju odnosov z javnostmi je potrebno določiti osebo, ki je član društva in ki se s tem področjem poklicno ukvarja. To nam zagotavlja, da bo oseba kompetentna in da bo delo kvalitetno opravljeno. Svoje delo bi oseba opravljala prostovoljno, sekcija pa bi ji krila vse stroške, ki bi nastali pri opravljanju potrebnih nalog.

Prva pomanjkljivost, ki se lahko pojavi pri uresničevanju te alternative je, da v sekciji med člani ni nikogar, ki bi obvladal to področje. Drugi problem bi se pojavil, če bi med člani kluba sicer obstajala oseba, ki se s tem področjem poklicno ukvarja, a ne bi imela časa, ali pa si ga za to ne bi želela vzeti.

2. alternativa: K delu se pritegne nekoga, ki ni član sekcije in obvlada področje odnosov z javnostmi. Tudi ta oseba bi morala svoje delo opravljati prostovoljno, vse nastale stroške pri opravljanju dela pa bi ji krila sekcija.

Danes je skoraj iluzorno pričakovati, da bi nekdo opravljal prostovoljno delo v organizaciji, do katere ne čuti nobene simpatije. Občutek pripadnosti in simpatije do organizacije ali športne panoge je pogoj, da bi nekdo to funkcijo prevzel. V mislih imam predvsem kakšnega izmed staršev otrok, ki trenirajo sabljanje v naši sekciji in se na to področje dobro spoznajo.

3. alternativa: Področja odnosov z javnostmi se loti nekdo iz vodstva sekcije. Na začetku bi verjetno opravljal svoje delo bolj slabo, sčasoma pa bi se naučil, kaj vse je potrebno, da je delo kvalitetno opravljeno.

Prva pomanjkljivost te alternative je znanje, ki bi ga primanjkovalo osebi, ki bi pokrivala področje odnosov z javnostmi. Na drugem mestu se pojavi vprašanje, ali voditelj na račun tega dela ne bi začel zanemarjati drugih opravil, ki so prav tako pomembna. Na tretjem mestu je vprašanje, ali ima Sabljaška sekcija dovolj časa, da se tega cilja loti na ta način ali pa je povečanje aktivnosti na področju odnosov z javnostmi eden izmed ciljev, ki zahteva takojšno pozornost na tem področju izurjene osebe.

Strateški cilj št. 3: Financiranje sabljaške sekcije.

1. alternativa: Za zagotavljanje finančni sredstev naj bo zadolženo vodstvo sekcije. Zbiranja sredstev po posameznih možnih virih se je potrebno lotiti sistematično, po stopnjah oblikovanja strategije nabiranja sredstev, ki sem jih že opisal (glej točko 3.4.5.1.2 *Razlogi za strateški pomen določenega področja*).

Izdelati je potrebno program dela za naslednja štiri leta. S tem programom se je potrebno prijaviti na vse javne razpise za dodeljevanje proračunskih sredstev. Za pridobivanje neproračunskih (zasebnih) sredstev pa bi bila za majhno organizacijo kot je SS Duel Tabor, najbolj primerna gverilska strategija. Za ta tip strategije je značilno iskanje velikega števila

manjših sponzorjev, ki bi s svojimi storitvami omogočili izpolnjevanje poslanstva organizacije. V ta tip strategije bi lahko vključili tudi starše otrok, ki trenirajo pri nas. Ob zagotovitvi sponzorskih sredstev, katerih znesek bi presegal dvakratno letno članarino, bi bili njihovi otroci opravičeni plačila članarine.

Vprašanje je, ali je mogoče brez poznavanja vplivnih ljudi zbrati dovolj sredstev, potrebnih za nemoteno izvajanje zastavljenega programa sekcije. Druga pomanjkljivost je, da je za gverilsko strategijo značilno nenehno iskanje in osip sponzorjev, kar po eni strani vzame veliko časa, po drugi pa je organizacija v nenehnem strahu pred izgubo potrebnih finančnih sredstev.

2. alternativa: Ena od priložnosti za pridobitev sredstev je tudi ta, da se pogleda v preteklost, v arhive in ugotovi, ali se je kdo izmed danes vplivnih ljudi kdaj ukvarjal s sabljanjem. Če taka oseba ali osebe obstajajo, jih je potrebno kontaktirati in prositi za pomoč. Na ta način bi lahko zbrali skupino vplivnejših ljudi, ki bi vodstvu pomagala pri zbiranju potrebnih sredstev za delovanje sekcije.

Ena od ovir pri tej alternativni bi bila, da take osebe ne obstajajo. Druga ovira bi bila, da določeno osebo to ne bi zanimalo, ali da bi bila na takem položaju, kjer sodelovanje z našo organizacijo ne bi bilo mogoče.

Strateški cilj št. 4: Usposabljanje obstoječih trenerjev in novega kadra.

1. alternativa: Aktiviranje Sabljaške zveze Slovenije, ki bi preko Matjaža Fleischmana in Matevža Cvetkoviča organizirala program Strokovni delavec – Vaditelj sabljanja, ki je že pripravljen. Ovira pri tej alternativni je Sabljaška zveza Slovenije, ki že nekaj let ne deluje več aktivno, razlog za to pa je v tem, da zaenkrat še ni osebe, ki bi želela sestiti na mesto predsednika Sabljaške zveze Slovenije in to delo aktivno opravljati.

2. alternativa: Izobraževanje na seminarjih v tujini. To je zelo dobra rešitev problema za obstoječe trenerje, saj so ta izobraževanja narejena po principu nadgradnje obstoječega znanja. Za izobraževanje novega kadra pa to ni primerna rešitev. Oviro za uresničevanje te alternative predstavljajo predvsem finance, saj je potrebno te seminarje plačati.

3. alternativa: Najem tujega strokovnjaka (trenerja). Če bi bila ta alternativa finančno izvedljiva, kar pa trenutno ni, bi bila to odlična rešitev. Potrebno bi bilo izbrati vrhunskega trenerja, ki bi s svojim znanjem pomagal tako tekmovalcem kot trenerjem. To bi bila v slovenskem prostoru zelo dobrodošla osvežitev, predvsem kar se tiče strokovnosti in izvedbe samega dela.

3.4.8.1.2 Oblikovanje skupne strategije razvoja SS Duel Tabor

Skupno strategijo razvoja SS Duel Tabor bom oblikoval z združitvijo najbolj obetavnih alternativ, ki so bile predstavljene zgoraj. V nekaterih primerih ne bom izbral le ene alternative, ampak bom vse dobre stvari iz različnih alternativ združil v eno.

Predlagana strategija razvoja SS Duel Tabor je naslednja:

1. K delu v sekciji je potrebno pritegniti nove ljudi, ki bi bili pripravljeni svoje delo opravljati prostovoljno. Najboljša rešitev bi bila, da bi naloge opravljali člani sekcije, njihovo delo v klubu pa bi bilo povezano z njihovim poklicem.

Vključevanje prostovoljcev v sekcijo ali katerokoli organizacijo zahteva strategijo. Vprašati se moramo, kakšna je potreba po prostovoljnem delu, kaj prostovoljce žene pri opravljanju prostovoljnega dela in kakšne ugodnosti jim bomo nudili, da bodo še naprej opravljali prostovoljno delo.

Opredeliti je potrebno:

- seznam in opis nalog, ki jih bodo izvajali prostovoljci,
- način rekrutiranja ali izbiranja prostovoljcev (izbira se volonterje, ki verjamejo v vrednote in namen organizacije),
- sistem mentorstva/vodenja prostovoljcev,
- sistem nagrajevanja prostovoljcev.

2. Za delo, na področju odnosov z javnostmi, je potrebno določiti osebo, ki je član sekcije in ki se s tem področjem poklicno ukvarja. Svoje storitve tržimo preko komunikacije z različnimi javnostmi. SS Duel Tabor si želi, da bi bila pozitivno sprejeta s strani javnosti in bi v svoje vrste sprejela čim več novih članov. Zelo pomembna je torej komunikacija s ciljnimi skupinami, mediji, s financerji, političnimi akterji in člani društva. Osebi, ki bo prevzela področje odnosov z javnostmi, je potrebno zagotoviti določena finančna sredstva, ji pri delu po potrebi pomagati in ji nenehno posredovati informacije, ki jih pri svojem delu potrebuje. Na tem področju bo potrebno skrbno izbirati komunikacijske kanale in oblikovati primerna sporočila za javnosti, s katerimi bomo najbolje dosegli ciljne skupine in komunikacijske cilje.

3. Najbolj primerna oseba oziroma skupina za pridobivanje sredstev je vodstvo organizacije, ki je tudi najbolj motivirana za opravljanje te naloge.

Vsekakor bi bilo na tem mestu primerno omeniti še rešitev iz druge alternative, ki predvideva vključevanje ljudi, ki so se s sabljanjem ukvarjali v preteklosti, danes pa sedijo na pomembnih položajih. Vodstvo bi te osebe moralo poiskati, z njimi vzpostaviti kontakt in jih z vztrajno komunikacijo počasi zvabiti k sodelovanju.

4. Izobraževanje na seminarjih v tujini je za bližnjo prihodnost najboljša rešitev problema premajhne strokovne podkovanosti trenerjev. To bi vsekakor dvignilo motivacijo trenerjev, kar bi privedlo do kakovostnejših treningov in posledično do boljših rezultatov. Dolgoročno pa to ne bo zadostovalo. Potrebno je aktivirati SZS, ki bi začela z izobraževanjem novih kadrov, ki so nujno potrebni za razvoj sabljanja v Sloveniji.

SKLEP

Ko govorimo o tranziciji slovenskega gospodarstva, se običajno ne moremo izogniti dvema ključnima procesoma, ki sta se oziroma se še dogajata v tem obdobju. V mislih imam na eni strani prehod iz samoupravnega socialističnega gospodarstva v razvito tržno gospodarstvo in na drugi strani prehod iz regionalnega v neodvisno nacionalno gospodarstvo. Če se osredotočimo le na ekonomski vidik tranzicijske problematike športa, lahko ugotovimo, da je bila športna dejavnost pred začetkom prehodnega obdobja v veliki meri organizirana in podprta z udeležbo prostovoljnega dela, organizacijski sistem športne dejavnosti pa je bil v veliki meri netransparenten.

Prehoda slovenskega gospodarstva v tržno gospodarstvo je vse organizacije, pridobitne in nepridobitne, postavil v popolnoma nov položaj. Pridobitne organizacije so se zaradi svojih značilnosti morale zelo hitro prilagoditi novemu sistemu, če so hotele preživeti. Nepridobitne organizacije pa so zaradi neustreznega organizacijskega sistema v novih razmerah potrebovale kar nekaj časa, da so ugotovile, kako se soočiti z novo nastalimi okoliščinami.

Danes država ne more več finančno podpirati dejavnosti kot je šport v takšni meri, kot ga je pred osamosvojitvijo, zato so športniki, klubi in športne zveze vse bolj prepuščene prostemu trgu. Vsi vemo, da na prostem trgu vlada konkurenca, ki je v zadnjem času vse bolj neizprosna tudi do nepridobitnih organizacij. V današnjem času poteka med nepridobitnimi organizacijami, ki delujejo na področju športa in zabave vse večji boj za prosti čas uporabnikov. Z zaostritvijo konkurenčnih razmer in neprestanim bojem za tržni delež pa se veča tudi potreba po strateškem planiranju. Le s temeljito analizo notranjega in zunanjega okolja ter s primerno opredelitvijo poslanstva in vizije organizacije za prihodnost, je mogoče zadovoljiti posamezne udeležence in skupine udeležencev organizacije. Namen nepridobitnih organizacij pa je ravno, trajno zagotavljanje storitev in dobrin, ki zadovoljujejo njene uporabnike in s tem prispevanju k uspešnemu delovanju družbe kot celote.

Med posameznimi udeleženci nepridobitnih organizacij obstaja izredno kompleksna mreža povezav in mnogokrat nasprotujočih si interesov. Hkrati se te povezave in interesi dinamično spreminjajo, kar povzroča, da je strateško planiranje tudi v nepridobitnih organizacijah izredno obsežna in zahtevna naloga.

V svojem diplomskem delu sem skušal proces strateškega planiranja v nepridobitnih organizacijah uspešno uporabiti pri oblikovanju strategije razvoja za SS Duel Tabor.

Razvijanje strategije razvoja zahteva znanja iz področja trženja, financiranja, organizacije in vodenja nepridobitnih organizacij. Zaradi svoje starosti in pomanjkanja izkušenj na vseh teh področjih je oblikovana strategije v določenih točkah verjetno pomanjkljiva. Vse te pomanjkljivosti bi se dalo odpraviti z nadaljevanjem razvijanja strateškega planiranja v smeri uresničevanja in kontroliranja izvajanja sprejete strategije razvoja SS Duel Tabor.

Delo, ki ga opravljam v Sabljaški sekciji Duel Tabor, mi to nadaljevanje mojega diplomskega dela vsekakor omogoča in potrudil se bom, da se bo strateški plan, ki je njen rezultat, začel izvajati.

LITERATURA

1. Badelt Cristoph: Handbuch der Nonprofit Organisation, Strukturen und Management. Stuttgart : Schaeffer-Poeschl, 1995. 338 str.
2. Bednarik Jakob et al.: Ekonomski pomen slovenskega športa. Financiranje športnih organizacij (Analiza zaključnih računov). Ljubljana : Fakulteta za šport, 1997. 102 str.
3. Bednarik Jakob, Remih Aleš: Ekonomski pomen slovenskega športa. Sponzorski potenciali slovenskega športa. Ljubljana: Fakulteta za šport, 1998. 73 str.
4. Bednarik Jakob: Financiranje športa v državah Evropske unije in nekaterih finančni viri v slovenskem športu. Šport, Ljubljana, 43 (1995), 4, str. 5-8.
5. Bizjak Franc: Kako voditi neprofitne organizacije. Neprofitni management, Nova Gorica, 1998, oktober, str. 11-15.
6. Bryson John M.: Strategic Planning For Public And Non-profit Organisations. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1988. 311 str.
7. Burkhart Patrick J., Reuss Suzanne: Successful Strategic Planning – A Guide For Nonprofit Agencies And Organisations. Newbury Park : Sage Publications, 1993. 129 str.
8. Fleischman Matjaž: Sabljanje. Ljubljana : Samozaložba, 2001. 221 str.
9. Fogal, Robert E.: Designing and Managing the Fundraising Program. The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Management. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1994. 653 str.
10. Hogarty James: The Nonprofit Organisation Handbook. New York : Spencer Press, 1997. 287 str.
11. Kolarič Zinka: Prostovoljne neprofitne organizacije v Sloveniji. Neprofitni management, Nova Gorica, 1997, november, str. 17-20.
12. Kotler Philip: Marketing Management. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
13. Kovač Bogomir: Sponzorstvo kot način podjetniškega financiranja kulture. Neprofitni management, Nova Gorica, 1998, maj, str. 33-36.
14. Kovač, Bogomir: Menedžment neprofitnih organizacij. Neprofitni management, Nova Gorica, 1997, november, str. 5-7.
15. Martinelli Frank: Strateško planiranje v javni neprofitni organizaciji. Neprofitni menedžment, Prva slovenska strokovna revija za promocijo vodenja v neprofitnem sektorju, Nova Gorica, 1999, september, str. 11-20.
16. Možina Stane et al.: Management. Radovljica : Didakta, 1994. 1072 str.
17. Možina Stane: Odličnost in ustreznost postavljanja ciljev. Neprofitni management, Nova Gorica, 2005, str. 17-23.
18. Možina Stane: Vodenje v neprofitnih organizacijah. Neprofitni management, Nova Gorica, 1998, str. 5-8.
19. Nutt Paul C., Backoff Robert W.: Strategic Management For Public And Third Sector Organisations. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1992. 486 str.
20. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 394 str.

21. Retar Iztok et al.: Usmeritev razvoja športne rekreacije v RS (2002-2006) Urada za šport. Zbornik 3. slovenskega kongresa športne rekreacije. Otočec : Olimpijski komite Slovenije, 2002, str. 22-30.
22. Retar Iztok: Kaj bo na področju športne rekreacije zagotovila država in kaj boste storili sami. Zbornik 4. slovenskega kongresa športne rekreacije. Terme Čatež : Olimpijski komite Slovenije, 2003, str. 80-88.
23. Retar Iztok: Trženje športa za vse. Ljubljana : Športna unija Slovenije, 1996. 139 str.
24. Smith et al.: The Complete Guide To Non-Profit Management. NewYork : Wiley, 1994. 428 str.
25. Starman Danijel: Tržno komuniciranje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 87 str.
26. Strel Janko et al.: Šport v Sloveniji 92-96. Ljubljana : Republika Slovenija in Ministrstvo za šolstvo in šport, 1997. 163 str.
27. Sturgeon, M.Sue: Finding and Keeping the Right Employees. The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Management. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1994. 653 str.
28. Šugman Rajko: Zgodovina svetovnega in slovenskega športa: Ljubljana : Fakulteta za šport, 1997. 144 str.
29. Trunk-Širca Nada, Tavčar Mitja: Management nepridobitnih organizacij. Koper : Visoka šola za management, 2000. 136 str.
30. Wheelen, Hunger: Strategic Management: Fourth Edition. Reading : Addison, Wesley, 1993. 434 str.

VIRI

1. AJPES, Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. [URL: <http://www.ajpes.si>], 20.6.2006.
2. Cvetkovič Zoran: Pogovor z dolgoletnim trenerjem v Sabljaški sekciji Tabor, 4.6.2006.
3. Fleischman Matjaž: Pogovor s sabljaškim trenerjem in avtorjem prve slovenske knjige o sabljanju, 20.6.2006.
4. Fundacija za šport. [URL: <http://www.fundacijazasport.org>], 16.3.2006.
5. Ministrstvo za šolstvo in šport: Odsek za šport: Zavod za šport Slovenije. [URL: <http://www.mss.gov.si>], 16.3.2006.
6. Nacionalni program športa v Republiki Sloveniji (Uradni list RS, št. 24/00).
7. Nemeč Rafael: Pogovor z ustanoviteljem SZS in njenim prvim generalnim sekretarjem, 4.6.2006.
8. Stanič Borut: Pogovor z ustanoviteljem SZS in njenim prvim predsednikom, 4.6.2006.
9. Športni informacijski center. [URL: <http://www.spic.tv>], 15.4.2006.

PRILOGE

PRILOGA 1:

ANKETA O ZADOVOLJSTVU S TRENINGI SABLJANJA

Dragi sabljači,

Le zadovoljni člani in zavzeti trenerji so garancija nadaljnega razvoja naše Sabljaške sekcije, zato skušam v svoji diplomski nalogi na EF v Ljubljani raziskati trenutno stanje in zbrati čim več predlogov in možnosti za naprej. Pred vami je vprašalnik, ki bo uporabljen le v moji diplomski nalogi. Ker imate možnost, da z njim tudi sami oblikujete naše delo po svojih željah, vas prosim, da ga izpolnite in napišete čim več svojih predlogov, mnenj.

Hvala! Aljoša.

1. Koliko časa že obiskujete treninge v sabljaški sekciji Duel Tabor? (Obkrožite ustrezno črko!)

a	-	Manj kot 6 mesecev
b	-	6 mesecev – manj kot 1 leto
c	-	1 leto - manj kot 2 leti
d	-	2 leti – manj kot 3 leta
e	-	3 leta – manj kot 4 leta
f	-	več kot 4 leta

2. Kolikokrat tedensko obiskujete treninge? (Obkrožite ustrezno črko!)

a	-	manj kot 1x tedensko
b	-	1x tedensko
c	-	2x tedensko
d	-	3x tedensko
e	-	4x tedensko

Če obiskujete treninge 1x tedensko ali redkeje, odgovorite še na podvprašanje, sicer pojdite na vprašanje št. 3.

2X. Zakaj treningov ne obiskujete pogosteje. Kako pomembni se vam zdijo spodnji razlogi?

(V vsaki vrstici obkrožite ustrezno številko!).

		sploh pomemben razlog	ni srednje pomemben razlog	zelo pomemben razlog
2a	nimam potrebe	1	2	3
2b	me ne zanima	1	2	3
2c	nimam časa	1	2	3
2d	prevelik finančni zalogaj	1	2	3
2e	drugo: _____			

3. Kje ste prvič slišali za Sabljaško sekcijo Duel Tabor?

a	-	od prijatelja
b	-	na spletnem mestu (www.sabljanje.org)
c	-	na plakatu
d	-	drugo: _____

4. Kako pogosto obiskujete spletno mesto sabljaške sekcije (www.sabljanje.org)?

a	–	vsak dan ali skoraj vsak dan
b	–	vsaj enkrat na teden (vendar ne vsak dan)
c	–	vsaj enkrat na mesec (vendar ne vsak teden)
d	–	manj kot enkrat na mesec
e	–	nikoli / ne poznam tega spletnega mesta

V naslednjem sklopu sledi nekaj vprašanj o zadovoljstvu s ponudbo in prostori.

5. Ali vam lokacija ŠD Tabor ustreza? (Obkrožite samo eno črko!)

a	–	DA
b	–	NE
c	–	mi ni pomembno

6. Koliko se strinjate z naslednjimi izjavami o časovnem terminu treningov? (V vsaki vrstici obkrožite ustrezno številko!)

		sploh se ne strinjam	se strinjam	ne niti niti	strinjam se	popolnoma se strinjam
6a	treningi bi morali biti ob več terminih	1	2	3	4	5
6b	treningov je dovolj, a morali bi biti bolj zgodaj	1	2	3	4	5
6c	treningi so ravno prav dolgi	1	2	3	4	5
6d	treningi bi morali biti tudi čez vikend	1	2	3	4	5
6g	treningov je dovolj, a morali bi biti bolj pozno	1	2	3	4	5

7. Kako bi z lestvico od 1 do 5 ocenili naslednje pogoje v dvorani in slačilnici?

A. Stanje dvorne:

zelo čista	1	2	3	4	5	zelo umazana
dovolj prostora	1	2	3	4	5	premalo prostora
dobro ogrevana	1	2	3	4	5	slabo ogrevana

B. Stanje slačilnic:

zelo čista	1	2	3	4	5	zelo umazana
dovolj prostora	1	2	3	4	5	premalo prostora
dobro ogrevana	1	2	3	4	5	slabo ogrevana

8. Kako ste pa v splošnem zadovoljni z:

		sploh nisem zadovoljen(a)	nisem zadovoljen/a	niti niti	zadovoljen/a sem	zelo sem zadovoljen/a
8a	dvorano	1	2	3	4	5
8b	slačilnicami	1	2	3	4	5
8c	treningi	1	2	3	4	5

9. Kako bi z lestvico od 1 do 7 ocenili višino članarine? (Ocena 1 pomeni, da je članarina odločno previsoka; ocena 7 pomeni, da je članarina odločno prenizka)

odločno previsoka		ravno prav			odločno prenizka	
1	2	3	4	5	6	7

10. Kako bi z oceno od 1 do 5 po naslednjih kriterijih ocenili delo trenerjev?

	Negativno			Pozitivno		
<u>Točnost:</u>						
vselej zamuja	1	2	3	4	5	vselej točen
<u>Strokovnost:</u>						
so nestrokovni	1	2	3	4	5	zelo strokovni
<u>Menim, da so treningi:</u>						
zelo dolgočasni	1	2	3	4	5	zelo zanimivi
<u>Menim, da so trenerji:</u>						
nemotivirani	1	2	3	4	5	zelo motivirani

11. Kaj je za vas najpomembnejši kriterij, ki prispeva k dobremu treningu? (Odgovore rangirajte s številkami od 1 do 6, kjer 1 pomeni kriterij, ki vam je najbolj pomemben in 6 kriterij, ki vam je najmanj pomemben; vsako oceno lahko uporabite le enkrat!)

- točnost trenerjev
- delo trenerjev
- lokacija treningov
- pogoji v dvorani in garderobah
- članarina
- termin

12. Za vsakega od spodnjih motivov ocenite, kako pomemben je za vas, da obiskujete treninge? (V vsaki vrstici obkrožite ustrezen odgovor!)

		sploh mi ni pomembno			niti niti			zelo mi je pomembno
12a	rekreacija	1	2	3	4	5	6	7
12b	navdušenje nad sabljanjem	1	2	3	4	5	6	7
12c	nabiranje kondicije	1	2	3	4	5	6	7
12d	tekmovanje	1	2	3	4	5	6	7
12g	druženje	1	2	3	4	5	6	7
12h	Drugo: _____	1	2	3	4	5	6	7

13. V kolikšni meri bi vas zanimala naslednja ponudba v okviru Sabljaške sekcije? (Ustrezno obkrožite številko v vsaki vrstici!)

		sploh me ne zanima			niti niti			zelo me zanima
13a	pogostejša tekmovanja med člani	1	2	3	4	5	6	7
13b	sabljaški forum	1	2	3	4	5	6	7
13c	bolj živa spletna stran	1	2	3	4	5	6	7
13d	priročniki za sabljanje	1	2	3	4	5	6	7
13g	prostovoljno delo v sekciji	1	2	3	4	5	6	7

14. Ali nam lahko zaupate vaše predloge, ki bi lahko izboljšali treninge?

15. Spol:

a	-	moški
b	-	ženski

16. Leto rojstva: _____

PRILOGA 2:

Tabela 1: Število nepridobitnih organizacij po področjih Standardne klasifikacije dejavnosti na dan 31.3.2006

Področje, na katerem zavodi, organi in organizacija deluje	Zavodi, organ in organizacije
Kmetijstvo, lov, gozdarstvo	842
Ribištvo in ribiške storitve	87
Predelovalne dejavnosti	61
Oskrba z električno energijo, plinom in vodo	2
Gradbeništvo	1
Trgovina popravila motornih vozil in izdelkov široke porabe	30
Gostinstvo	30
Promet, skladiščenje in zveze	35
Finančno posredništvo	45
Poslovanje z nepremičninami, najem in poslovne storitve	644
Dejavnosti javne uprave in obrambe, obvezno socialno zavarovanje	2.942
Izobraževanje	1.195
Zdravstvo in socialno varstvo	1.146
Druge javne, skupne in osebne storitvene dejavnosti	23.099
Eksteritorialne organizacije in združenja	6
Skupaj	30.165

Vir: AJPES, 2006.

PRILOGA 3:

Nuttov in Backoffov pristop za oblikovanje strategije razvoja nepridobitne organizacije

Če upoštevamo model strateškega planiranja Nutta in Backoffa, je mogoče oblikovati strategijo razvoja nepridobitne organizacije po obravnavi točk, ki si sledijo v sliki 1.

Slika 1: Prikaz modela za oblikovanje strategije razvoja nepridobitnih organizacij po Nuttu in Backoffu

STOPNJE:

ISKANJE SINTEZA SELEKCIJA

FAZA 1: ZGODOVINSKI KONTEKST

1. Trendi in dogodki
2. Smernice
3. Ideali

FAZA 2: OCENITEV STANJA

1. Prednosti
2. Slabosti
3. Priložnosti
4. Nevarnosti

FAZA 3: RAZVRSTITEV STRATEŠKIH ZADEV KOT NAPETOSTI

FAZA 4: STRATEŠKE OPCIJE

1. Skupek akcijskih ukrepov
2. Strateške teme

FAZA 5: OCENITEV IZVEDLJIVOSTI STRATEGIJ

1. Analiza udeležencev (notranjih/zunanjih)
2. Ocenitev potrebnih sredstev

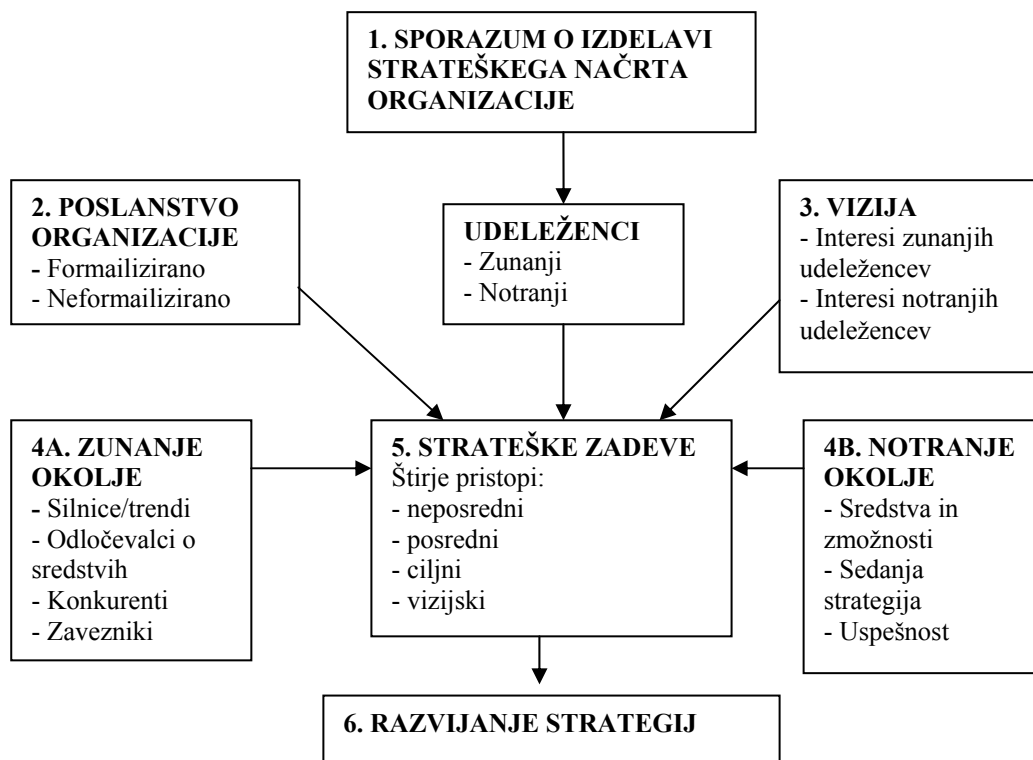
	ISKANJE	SINTEZA	SELEKCIJA
FAZA 1: ZGODOVINSKI KONTEKST			
FAZA 2: OCENITEV STANJA			
FAZA 3: RAZVRSTITEV STRATEŠKIH ZADEV KOT NAPETOSTI			
FAZA 4: STRATEŠKE OPCIJE			
FAZA 5: OCENITEV IZVEDLJIVOSTI STRATEGIJ			

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

Menim, da Nuttov in Backoffov pristop oblikovanja strategije razvoja za SS Duel Tabor ne bi bil primeren. Proces se od ostalih razlikuje v tem, da je sestavljen iz dveh stopenj. Aktivnosti so najprej razdeljene v pet faz, vsaka faza pa še v tri korake in sicer iskanje, sinteza in selekcija. Za manjše nepridobitne organizacije, kot je SS Duel Tabor, je ta način obdelave podatkov preveč razdrobljen. Nuttov in Backoffov pristop je tako uporabnejši za javne institucije in večje nepridobitne organizacije. Prav takim institucijam je namenjena 1. faza tega procesa, ki se poglobljeno ukvarja z zgodovinskim kontekstom organizacije. Verjetno je to pomembna faza pri pripravi strateškega načrta velike organizacije z dolgo zgodovino delovanja, pri majhni, še ne dolgo delujoči organizaciji, pa ta faza nima večjega pomen. Zadnja aktivnost v prve faze je ustvariti si idealno podobo organizacije v naslednjih letih. Sam bom do idealne podobe organizacije lahko prišel šele povsem na koncu procesa, ko bom z ostalimi postopki zbral zadostno količino informacij in opravil potrebne analize.

Brysonov pristop

Slika 2: Shematičen pristop za oblikovanje strategije razvoja za nepridobitne organizacije po Brysonu.



Vir: Bryson, 1988, str. 24-25.

Ta pristop, je podobno kot model Nutta in Backoffa, primernejši za javne institucije in večje ter posledično rigidnejše nepridobitne organizacije. Po začetnem sporazumu o izdelavi strateškega načrta namreč takoj predvideva opredeljevanje poslanstva in vizije. Za manjše organizacije brez daljše tradicije je bolje na začetku zbrati čim več podatkov o zunanjem in notranjem okolju. Sledila bo analiza teh podatkov in šele na podlagi rezultatov te analize se bom lotil opredeljevanja poslanstva in vizije za prihodnost. V tem pristopu pa obstaja tudi zanimivost po kateri se ta pristop loči od ostalih in sicer jo najdemo v 5. koraku, ki predvideva identifikacijo strateških zadev. Bryson predlaga različne načine identifikacije strateških zadev in sicer: neposredni, posredni, ciljni in vizijski. Za mojo organizacijo bi bil najprimernejši neposredni pristop. Ciljni pristop je bolj primeren za javne institucije ali večje nepridobitne organizacije, ki imajo jasno hierarhijo in izpolnjujejo ozko začrtano poslanstvo. Na uporabo vizijskega pristopa pa SS Duel Tabor še ni pripravljena, saj se bo njena vizija tekom bolj konkretnega delovanja in spoznavanja z okoljem verjetno še večkrat spremenila.

PRILOGA 4:

Tabela 2: Starost članov

Leta	Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativni odstotek
16	1	3,7	3,7	3,7
21	1	3,7	3,7	7,4
23	1	3,7	3,7	11,1
24	2	7,4	7,4	18,5
26	1	3,7	3,7	22,2
27	1	3,7	3,7	25,9
28	3	11,1	11,1	37,0
29	2	7,4	7,4	44,4
30	5	18,5	18,5	63,0
31	2	7,4	7,4	70,4
32	1	3,7	3,7	74,1
33	1	3,7	3,7	77,8
35	3	11,1	11,1	88,9
36	1	3,7	3,7	92,6
40	1	3,7	3,7	96,3
52	1	3,7	3,7	100,0
Skupaj	27	100,0	100,0	

Vir: Rezultati raziskave.

PRILOGA 5:

Predlog Matjaža Fleischmana, ki je v postopku potrditve programa na SZS

I. SPLOŠNI PODATKI O PROGRAMU

1. Ime programa: Strokovni delavec 1 - Vaditelj sabljanja
2. Temeljni cilj programa je seznaniti kandidate z osnovami tehnične, taktične in kondicijske priprave sabljačev v mladih kategorijah in jih usposobiti za vodenje ekip dečkov (deklic), kadetov (kadetinj) in mladincev (mladink).
3. Trajanje usposabljanja: 80 ur (50 ur splošni in specialnih vsebin in 30 ur prakse).
4. Program predstavlja prvo stopnjo dvostopenjske lestvice izobraževanja.
5. Program ne bo vključen v programe mednarodnega sodelovanja oz. izobraževanja.
6. Program je sestavil Matjaž Fleischman, potrdili pa člani IO Sabljaške zveze Slovenije. Program izvaja Fakulteta za šport - Inštitut za šport v sodelovanju z SZS.
7. Kadre, ki bodo sodelovali pri realizaciji programa potrdi predsedstvo SZS ob soglasju Fakultete za šport - Inštituta za šport. Nosilec izobraževanja sabljaških kadrov je Matjaž Fleischman. Za vsebinsko plat izobraževanja sta zadolžena Matjaž Fleischman in Matevž Cvetkovič.
8. Izobraževanje za naziv >Strokovni delavec 1 - Vaditelj sabljanja< se izvede, če je prijavljeno najmanj 6 kandidatov.

II. PREDMETNIK

1. Predmetnik

SPECIALNI DEL 1 (80 ur)

Teoretični del: (12 ur)

- metodični postopki učenja sabljaških prvin,
- organizacija in vodenje procesa treniranja,
- kondicijska priprava sabljačev v kategoriji dečkov in deklic,
- priprava na tekmo, vodenje tekme in postopki po tekmi,
- osnove taktike.

Praktični del: (12 ur)

- metodični postopek učenja tehničnih prvin,
- elementarne igre z sabljaško vsebino,
- kondicijska priprava sabljačev,
- osnovni položaji sabljačev in tehnika gibanja,
- sojenje in vodenje sabljaške tekme.

Teoretični del: (13 ur)

- specializacija sabljača,
- tehnična priprava sabljača,
- kondicijska priprava sabljačev mlajših kategorij,
- ugotavljanje in spremljanje ravni kondicijske pripravljenosti,
- ugotavljanje in spremljanje uspešnosti in učinkovitosti sabljačev na tekmi.

Praktični del : (13 ur)

- izpopolnjevanje tehnike,
- kondicijska priprava,
- ugotavljanje uspešnosti na tekmovanju.

PRAKSA I (30 ur)

Kandidat mora opraviti 30- urno prakso v mladih kategorijah (dečki - deklice, kadeti - kadetinja, mladinci - mladinke) v sabljaškem klubu in o svojem delu voditi dnevnik.

2. Program >Strokovni delavec 1 - Vaditelj sabljanja< predstavlja prvo stopnjo izobraževanja športnih trenerjev. Pridobitev naziva >Strokovni delavec 1 - Vaditelj sabljanja< je pogoj za nadaljevanje izobraževanja na drugi stopnji.

3. Študijska in izpitna literatura

- Buločka, K.: Fehťovanje. Moskva
- Fleischman, M.: Oblikovanje izhodišč športne vadbe sabljačev glede na raven obremenitve na tekmovanju. Diplomsko naloga, Ljubljana (2001)
- Fleischman, M.: Sabljanje. Samozaložba, Ljubljana (2001)
- Kerec, S.: Mačevanje. Sportska stručna biblioteka, Zagreb (1951)
- Tyshler, D. A.: Fehťovanje, Moskva (1981)
- Ušaj, A.: Kratek pregled osnov športnega treniranja. Fakulteta za šport, Ljubljana, (1996)

III. POGOJI ZA VPIS

Kandidati morajo biti stari najmanj 18 let, imeti dokončano osnovno šolo in triletno dobo sabljanja

IV. POGOJI ZA DOKONČANJE USPOSABLJANJA

1. Teoretični izpit:

- uspešno zaključeno preverjanje znanj splošnih vsebin,
- uspešno zaključeno preverjanje znanja specialnih sabljaških vsebin.

2. Praktični izpit:

- prikaz tehničnih prvin,
- sojenje in vodenje tekme,
- preverjanje specialnih motoričnih sposobnosti.

V. NAZIV

Z uspešno opravljenim teoretičnim in praktičnim delom izpita pridobi kandidat naziv >Strokovni delavec 1 - Vaditelj sabljanja<. Naziv mu omogoča, da lahko deluje s selekcijami dečkov (deklic), kadetov (kadetinj) in mladincev (mladink), ne more pa delovati s članskimi selekcijami. S takšnimi licenčnimi seminarji, SZS skrbi za ohranjanje znanja, njegov razvoj in vsakoletno usposabljanje novih kadrov, predvsem pa neaktivnim trenerjem in vaditeljem onemogoči delovanje »na črno«. Vsako leto bo namreč težje pridobivati sredstva iz raznih virov, ker SZS uradno nima niti enega trenerja, kaj šele vaditelja sabljanja.

To je le primer reševanja, saj se lahko vzpostavijo tudi drugačni sistemi izobraževanj.

Vse to pa se začne in konča pri Sabljaški zvezi Slovenije, ki aktivno ne deluje že zadnjih 5 let, zaradi česar izobraževanja novih trenerjev niso mogoča.

Vir: Fleischman, 2006.