

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

PREDLOG STRATEGIJ ZA TENIŠKO ZVEZO SLOVENIJE ZA
OBDOBJE 2009 - 2011

Ljubljana, avgust 2008

BLAŽ ANŽE PIPAN

IZJAVA

Študent _____ izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom _____, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. OPREDELITEV NEODOBIČKONOSNIH ORGANIZACIJ	3
2. STRATEŠKI MANAGEMENT V NEODOBIČKONOSNIH ORGANIZACIJAH	6
2.1. Opredelitev strateškega managementa	6
2.2. Predstavitev strateškega managementa za neprofitne organizacije po Brysonu	10
2.3. Uporaba strateškega diagrama v neprofitnih organizacijah	14
2.4. Izdelava strateškega diagrama	15
3. PREDSTAVITEV TENIŠKE ZVEZE SLOVENIJE	21
4. STRATEŠKI DIAGRAM TENIŠKE ZVEZE SLOVENIJE	23
4.1. Opredelitev poslanstva	23
4.1.1. Primeri poslanstev in vizij tujih nacionalnih teniških zvez	23
4.1.2. Predlog poslanstva za TZS	25
4.2. Opredelitev vrednot TZS	26
4.3. Oblika strateškega diagrama TZS	28
4.4. Predlog strategij za interesne skupine	28
4.5. Predlog finančnih strategij	30
4.6. Predlog notranjih strategij	31
4.7. Planiranje strategij učenja in rasti	33
SKLEP	35
LITERATURA IN VIRI	37
PRILOGE	39

UVOD

Je v Sloveniji šport v krizi? Na to vprašanje bi bilo vsekakor toliko odgovorov in različnih razmišljanj kot je v Sloveniji športnih delavcev in navdušencev, vendar bi bila verjetno skupna ocena vseh, da to večinoma drži, vsaj kar zadeva finančno krizo. Tudi moja razmišljanja na to vprašanje se ne bodo nanašala na dosežke športnikov, temveč na opazno krizo pri financiranju in vedno težji položaj športnih organizacij in klubov.

To spoznanje potrjujejo primeri, ki jih obravnavajo mediji, na primer celoten športni zavod Olimpija, nordijski center Planica, Smučarska zveza Slovenije in ostali. Opaziti je pomanjkanje javnega interesa tako za investiranje v športne objekte kot tudi za financiranje športnih društev. To dokazuje tudi zmanjševanje izdatkov za šport od leta 2002 do 2005 iz občinskih proračunov v Sloveniji, medtem ko se iz javnih financ za kulturo nameni trikrat več sredstev kot za šport (Bernik & Kolenc, 2006, str. 13-17). Prav zato je tudi pri vodenju športnih organizacij vedno pomembnejše dobro poznavanje strateškega managementa in njegovih tehnik, kajti zmanjševanje javnih sredstev v teh organizacijah bo prisililo vodstva v zbiranje finančnih sredstev na zasebnem oziroma sponzorskem trgu. Ta je v Sloveniji žal precej majhen.

Zato bo pomembna strateška preobrazba vodstev športnih organizacij in tudi organizacij samih v time, ki poznajo trg, ki jih bo preskrbel s finančnimi sredstvi. To pomeni, da bodo morali dobro vedeti, kaj želijo doseči in kako. Za doseg ciljev bodo morali oblikovati strategije, ki se bodo morale v večji meri financirati s sponzorskim denarjem. To bo pomenilo konkuriranje športnih organizacij za omejena sponzorska sredstva podjetji, ki delujejo v Sloveniji. Da bi bila privlačna potencialnim sponzorjem, mora športna organizacija ponuditi neko otipljivo korist. Slovenska zakonodaja ne spodbuja sponzoriranja ali donacij, zato mora podjetje oceniti, ali ji bo finančno sodelovanje z določeno športno organizacijo zagotovilo večjo prepoznavnost, drugačno tržno pozicioniranje ali kaj podobnega. Poseben presežek predstavlja že medijska izpostavljenost določenega športa, v katerega vlaga sponzor in s tem pridobi povečan medijski prostor za svoje oglaševanje. Na drugi strani lahko podjetje s sponzoriranjem gradi vrednote, ki jih predstavlja šport, in je tako bolj privlačno za potencialne iskalce zaposlitve in druge poslovne partnerje.

Za največjo vrednoto športa se danes pogosto navaja moto »šport za zdravje«, ki predstavlja pozitivno vzročno–posledično povezavo med športom in zdravjem. Vendar je ob tem potrebno opozoriti, da obstajajo raziskave (Vodeb, 2001), ki predstavljajo šport in njegov vpliv na zdravje bolj kot simptom športne ideologije kot pa osnovni in konstruktivni element športa. Zato je v povezavo med športom in zdravjem vpleteno še verovanje v uspeh ukvarjanja s športom. Danes športa ne bi smeli povezovati samo z učinki na fizično zdravje, temveč tudi s psihičnimi in psihološkimi učinki. Prav tako ne smemo zanemariti sociološkega vidika druženja v športnih organizacijah.

Problematika krize v športnih organizacijah izvira predvsem iz neustrezne organiziranosti, pomanjkanja vrednot, poslanstva, strateških ciljev in strategij. Za odsotnost strateškega managementa so odgovorni tako profesionalno zaposleni kot predsedniki upravnih odborov, ki v večini primerov sprejemajo takšne funkcije z namenom večanja lastne prepoznavnosti, in ne kot strokovni izziv, usmerjen k večji uspešnosti delovanja. Še ostrejšo kritiko bi namenil današnjemu financiranju športnih organizacij. Že razdeljevanje denarja med različne športne organizacije iz fundacije za šport in države je subjektivno, za objektivno razdeljevanje bi namreč morali upoštevati vsaj naslednje tri spremenljivke: nacionalni pomen športne panoge, sponzorsko zanimivost športne panoge in medijsko odmevnost. Medijska odmevnost in sponzorska zanimivost sta močno povezani in med njima obstaja obojestranski vpliv. Vse tri spremenljivke so po mojem mnenju subjektivne. To pomeni, da je zelo pomembno, kateri ljudje sedijo v strokovnih komisijah in kakšno moč imajo pri oblikovanju kriterijev za dodeljevanje sredstev. To seveda vpliva na nihanje količine dodeljenih sredstev iz leta v leto. Pridobivanje sponzorskih sredstev po drugi strani prav tako ne temelji na poslovnih dogovorih, ki bi gradili na pričakovani prepoznavnosti sponzoriranega, temveč se večino sponzorskega denarja pridobi prek poznanstev predsednikov in direktorjev. Vprašanje, zakaj je tako, ne bo dobilo končnega odgovora v tem diplomskem delu, kljub temu pa me zanima, ali z dobro poslovno organiziranostjo nedobičkonosne športne organizacije in z uporabo prijemov strateškega managementa organizacije lahko pridobijo več finančnih sredstev. V tem smislu se bom v diplomskem delu osredotočil na eno od slovenskih športnih organizacij, in sicer Teniško zvezo Slovenije, in zanjo izdelal strateški diagram (vizualno upodobitev strategije) za obdobje od 2009 do 2011.

Namen diplomskega dela je predstaviti Teniški zvezi Slovenije sodoben model strateškega managementa, ki bi ga lahko takoj vključila v svoje procese strateškega odločanja in tako izboljšala uspešnost svojega delovanja. V ta namen sem si za končni **cilj** zastavil izdelati strateški diagram Teniške zveze Slovenije, in sicer za obdobje 2009-2011. Strateški diagram bom najprej teoretično predstavil in nato samostojno izpeljal vse korake. Diplomsko delo s strateškim diagramom je namenjeno članom upravnega odbora in direktorju organizacije in naj bi jim pomagalo pri vzpostavitvi strateškega razmišljanja. Poleg teoretičnega okvira strateškega managementa bo praktična predstavitev korakov izdelave strateškega diagrama ponudila priložnost prevzeti izdelani diagram in ga uporabiti pri delovanju upravnega odbora in doseganju ciljev organizacije. Upravni odbor bo imel na podlagi mojega pogleda na situacijo Teniške zveze Slovenije možnost nadgraditi ali spremeniti predstavljeno poslanstvo in predlog strategije in s tem izboljšati in stabilizirati dolgoročno poslovanje organizacije.

Drugi, delni cilji dela so še: pridobiti poglobljena teoretična znanja o strateškem managementu v nedobičkonosnih organizacijah, ugotoviti posebnosti delovanja športnih organizacij, organiziranih v obliki društev in se bolje seznaniti s praktičnim delovanjem Teniške zveze Slovenije. Nadalje želim bralca seznaniti z modelom oblikovanja strateških procesov v nedobičkonosnih organizacijah po Brysonu (2004) in na tej osnovi predstaviti, zakaj je v današnjem okolju in času nujna uporaba strateškega pristopa pri vodenju športnih

organizacij. Izdelal bom tudi SWOT analizo (analizo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti) Teniške zveze Slovenije in jo zaključil s prikazom prioritarnih območij organizacije. SWOT analiza, ki je dodana v prilogi, bo pomembno pomagala pri izdelavi strateškega diagrama Teniške zveze Slovenije.

Metoda dela je bila naslednja: s proučitvijo strokovnih in znanstvenih del na področju strateškega managementa avtorjev Brysona (2004), Scholeya (2008), Thompsona (1990), Pučka (2003) ter drugih strokovnih člankov in svetovnega spleta sem se seznanil z različnimi koncepti in modeli strateškega managementa. S to podlago sem povezal osebno poznavanje delovanja Teniške zveze Slovenije (v nadaljevanju tudi TZS), saj sem teniški sodnik na slovenskem že deset let, kot mednarodni sodnik potujem na teniške turnirje v tujino in sodelujem na mednarodnem teniškem turnirju v Portorožu z mednarodno profesionalno teniško organizacijo (WTA). Zadnja štiri leta opravljam delo sekretarja sodniške organizacije TZS in v zadnjih dveh letih delujem v tekmovalno-registracijski komisiji kot strokovni sodelavec. Pri svojem delu se srečujem tako z igralci, starši, klubi kot s pisarno TZS. Številna spoznanja bom črpal iz svojih delovnih in vodstvenih izkušenj. Hkrati sem za diplomsko delo opravil nekaj pogovorov s predsednikom, direktorjem in sekretarjem TZS o problematiki delovanja organizacije in o idejah, kako izboljšati njeno delovanje. Njihova razmišljanja so mi bila v pomoč pri izdelavi strateškega diagrama kot celote in pri opredelitvi posameznih funkcijskih strategij. Poleg tega sem pripravil in izvedel anketo s pomočjo pokazateljev odličnosti delovanja v neprofitnih organizacijah (glej prilogo 1), ki je bila poslana vsem prostovoljnim sodelavcem organizacije, aktivno vključenim v posamezne odbore in vsem zaposlenim v organizaciji. Čeprav je anketa s pomočjo pokazateljev odličnosti samoocenjevalno orodje, sem si lahko na podlagi odgovorov ustvaril sliko, ali Teniška zveza Slovenije deluje in planira strateško in ali je večina sodelavcev, profesionalnih in prostovoljnih, zadovoljnih z delom zveze.

V diplomskem delu bodo po uvodu najprej teoretično predstavljene nedobičkonosne organizacije in opredelitev Teniške zveze Slovenije kot nedobičkonosne organizacije. V drugem poglavju bo splošno teoretično predstavljen strateški management in natančnejše dva modela, Brysonov model in model strateškega diagrama, ki sta namenjena uporabi v nedobičkonosnih organizacijah. V tretjem delu sledi predstavitev TZS in kritična ocena obstoječega strateškega managementa. V zadnjem poglavju bo izpeljanih vseh sedem korakov strateškega diagrama, s pomočjo katerih bo opredeljeno poslanstvo in predlog strategij za Teniško Zvezo Slovenije.

1. OPREDELITEV NEDOBIČKONOSNIH ORGANIZACIJ

Statut TZS v 1. členu splošnih določb opredeljuje TZS kot neprofitno, prostovoljno zvezo teniških klubov in drugih društev, ki gojijo ali imajo v svojo širšo dejavnost vključen teniški šport na območju Republike Slovenije (Statut Teniške zveze Slovenije, 1998, str. 1). Zato je

prav, da v nadaljevanju opredelim različne nedobičkonosne organizacije in umestim TZS v ustrezen strokovni kontekst.

Dejavnosti v gospodarstvu delimo na dobičkonosne in nedobičkonosne. Najpomembnejše strokovno razlikovanje med nedobičkonosnimi in dobičkonosnimi organizacijami je v tem, da nedobičkonosne organizacije v nobenem primeru lastnikom ne morejo prinašati dobička. Ta ga sicer lahko ustvari, a se ga ne sme razdeljevati, ampak ga je potrebno reinvestirati v namene, koristne za organizacijo (Krivec, 1999, str. 2). V nadaljevanju diplomskega dela bo še večkrat poudarjeno, da mora Teniška zveza Slovenije zasledovati dobiček kot enega od svojih ciljev pri vodenju projektov, saj bo le v takšnem primeru lahko v večji meri pomagala članom organizacije, tudi prek reinvestiranja pridobljenih finančnih sredstev. Doseganje dobička je v Teniški zvezi Slovenije omejeno na poslovni del poslovanja, ne pa tudi na pridobivanje sredstev od fundacije za šport, čeprav bo prikazana tudi ta povezava. V tem pogledu moram priznati tej organizaciji edinstven in monopolni položaj v okviru tenisa v Sloveniji, saj je Teniška zveza Slovenije edina predstavnik teniške dejavnosti, ki ima pravico vključitve v mednarodne teniške organizacije (Statut Teniške zveze Slovenije, 1998, str. 1). Hkrati je članica nacionalnih zvez olimpijskih športov v okviru Olimpijskega komiteja Slovenije.

Glede na vrste neobičkonosnih organizacij obstaja več načinov razvrščanja. V nadaljevanju predstavljam vrste nedobičkonosnih organizacij po tipologiji, ki jih razdeljuje po petih kriterijih (glej tudi sliko 1 na str. 5) (Kolarič, 1997, str. 27):

1. kriterij cilja, namena, poslanstva;
2. kriterij ustanovitelja;
3. kriterij izvajalcev dejavnosti;
4. kriterij klientov oziroma uporabnikov;
5. kriterij funkcij

Delitev nedobičkonosnih organizacij po teh kriterijih opredeljuje Teniško zvezo Slovenije kot nevladno, zasebno, mešano nedobičkonosno organizacijo, ki deluje v interesu svojih članov.

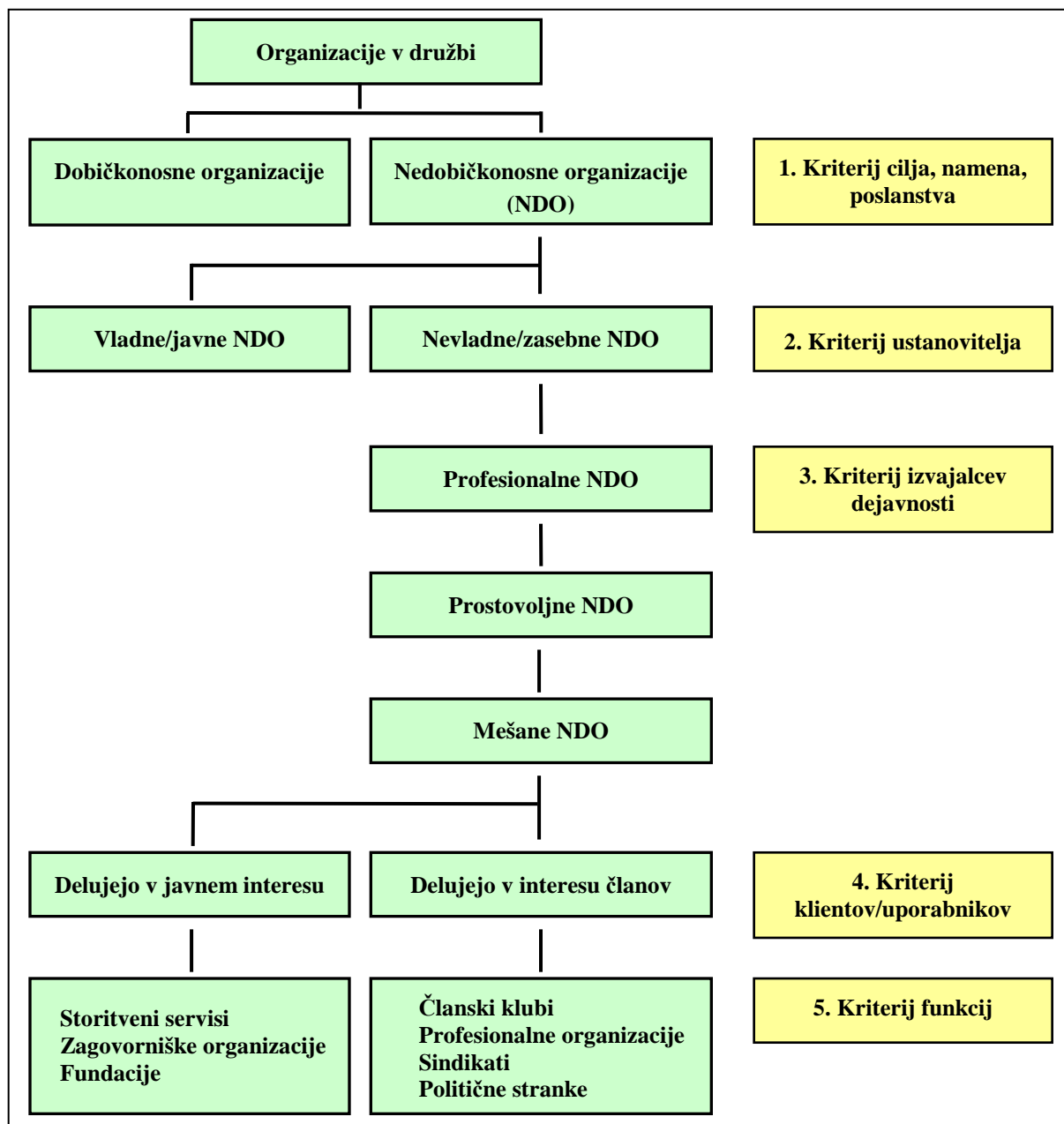
Kot drugo delitev nedobičkonosnih organizacij predstavljam delitev glede na lastništvo (Hogarty, 1997, str. 10):

1. **javne organizacije:** to so organizacije, ki izvajajo funkcije države, organi lokalnih skupnosti, javni zavodi (bolnišnice, šole, zavodi za zaposlovanje in ostali javni zavodi) in javni gospodarski zavodi (na primer, centri za promocijo turizma),
2. **napol javne organizacije:** gospodarske zbornice, obrtne zbornice in podobno,
3. **zasebne organizacije:** zavodi, zadruga, društva, gospodarska interesna združenja, verske skupnosti, politične stranke, ustanove, sindikati in drugi.

Prikazana sta bila dva načina delitve organizacij na dobičkonosne in nedobičkonosne ter javne in zasebne. TZS je v obeh primerih opredeljena kot zasebna nedobičkonosna organizacija, ki

je glede na lastništvo organizirana kot društvo. S sliko 1 predstavljam grafični prikaz tipologije nedobičkonosnih organizacij po Kolariču (1997).

Slika 1: Tipologija nedobičkonosnih organizacij



Vir: Kolarič, *Prostovoljne neprofitne organizacije v Sloveniji*, 1997, str. 27.

Tudi nedobičkonosne organizacije morajo biti pri svojem delovanju uspešno vodene, tako morajo dosegati zastavljene cilje, delovati učinkovito in se stalno prilagajati okolju, v katerem delujejo. Vsaka organizacija mora slediti takšnemu vodenju bodisi preko zavestno opredeljenega strateškega managementa, bodisi preko spontanega zasledovanja zastavljenih ciljev organizacije. Prav gotovo je strateški management tisti, ki organizaciji omogoča učinkovito prilagajanje vsakršni novi situaciji, saj je nastavljen tako, da zahteva stalno

spremljanje položaja organizacije in njenega okolja in s tem zagotavlja zgodnje odkrivanje sprememb, katerim mora organizacija prilagoditi svoje poslovanje.

Koristi, ki jih lahko prinese strateško planiranje, so naslednje (Bryson, 2004, str. 11-12):

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

Ni pa rečeno, da bo organizacija samo z uvedbo strateškega planiranja dosegala omenjene koristi. Pomembno je poznavanje strateškega planiranja, poznavanje organizacije, njenega okolja ter pripravljenost in sposobnost vodstva organizacije za takšen način dela. Šele na podlagi takšnega sprejemanja strateškega planiranja, uresničevanja strateških planov in strateške kontrole lahko organizacija pričakuje navedene koristi.

2. STRATEŠKI MANAGEMENT V NEDOBIČKONOSNIH ORGANIZACIJAH

2.1. Opredelitev strateškega managementa

Vloga in naloge managerjev in lastnikov so jasno razdeljene in različne. Managerji so tisti, na katerih leži breme vodenja organizacije in od managerjev je odvisna uspešnost poslovanja. Naloge, ki jim jih določa teorija, so po Pučku (2003, str. 5) naslednje: management mora postavljati vizijo, usmerjati razvoj organizacije, proučevati njeno poslanstvo, postavljati cilje in organizirati delo, da bi organizacija dosegala rezultate, ki jih zahteva njegovo poslanstvo. Kot nadaljuje Pučko (2003, str. 5), je management organizacije bolj praksa kot znanost. Z njim se strinjam, kajti tudi primer Teniške zveze je specifičen. Pomembno je poznavanje delovanja organizacije v celoti, poznavanje želja njenih članov, tekmovalcev, staršev, igralcev, sponzorjev in ostalih, ki sodelujejo z organizacijo profesionalno ali prostovoljno. Pomembno je tudi znanje pri organiziranju in vodenju projektov, kot je, denimo, organizacija teniškega turnirja ali gostovanja teniških reprezentanc v Sloveniji v okviru mednarodnih tekmovanj, kot so Davis Cup, Fed Cup itn. Vendar to še ne pomeni, da bo manager, ki vodi

organizacijo, samo z apliciranjem svojih praktičnih izkušenj uspešen pri vodenju, brez da bi poznal sodobne prijeme in orodja, ki jih pozna strateški management. Zakaj je torej pomembno poznati vsebino in orodja strateškega managementa?

Kot pravi Ohmae (1991), brez konkurentov ne bi bilo tolikšne potrebe po strategijah. Pomemben namen strateškega managementa je omogočiti organizaciji zadostno prednost pred konkurenti na najbolj učinkovit način oziroma prilagoditi prednosti organizacije glede na konkurente na najbolj učinkovit način. Nadaljuje, da je dobra strategija tista, ki doseže zadostno prednost pred konkurenti ob zanjo zadovoljivem stroškovnem vložku. V osnovi predstavlja štiri možne poti (Ohmae, 1991, str. 39):

1. Identificiranje ključnih dejavnikov uspeha v panogi in koncentriranje resursov v določeno izbrano območje, kjer organizacija vidi priložnost, da pridobi pomembno strateško prednost pred svojimi konkurenti.
2. Izrabljanje katerega koli področja, v katerem organizacija uživa relativno premoč; to lahko vključuje uporabljeno tehnologijo ali drugače izoblikovano prodajno mrežo v organizaciji za druge izdelke ali storitve.
3. Agresiven poskus spremembe ključnih dejavnikov uspeha s spremembo sprejetih predpostavk v zvezi z načinom, kako posel deluje v obravnavani panogi ali trgu.
4. Inovacije: odpiranje novih trgov in razvijanje novih izdelkov.

Ohmae nadaljuje, da mora biti pri tem osnovna skrb, da se organizacija izogiba delati iste stvari na istem bojišču kot konkurenca (Ohmae, 1991, str. 41). Vse je namenjeno temu, da organizacija pridobi konkurenčni položaj, v katerem lahko pridobi relativno prednost po kriterijih konkurentov, ki bi jim ti težko sledili, oziroma nadalje povečuje takšno prednost.

Največja težava pri vpeljevanju strateškega managementa v organizacije, kar prav tako zadeva TZS, so nedefiniran namen (poslanstvo) ter cilji. Današnja primarna naloga, ki si jo zadaja vodstvo zveze, je kontrola stroškov. Beck (1987) pravi, da so razlogi za odsotnost jasnosti pri postavljanju strateških ciljev predvsem trije: težavnost predvidevanja v današnjem poslovnem okolju (toda težavnost ne more biti izgovor, da se ne poskusi); pomanjkanje pristojnosti vodstva v organizacijah in pogosta odsotnost močnega vodenja z vrha.

V nadaljevanju predstavljam okvir strateškega managementa po Thompsonu (1990), opredelitev strateškega procesa planiranja nedobičkonosne organizacije po Brysonu (2004) ter umestitev proučevane organizacije v Brysonov model. Ob tem moram poudariti, da noben pristop, model ali teorija ne more opredeljevati realnosti strateških sprememb za vse organizacije hkrati, zato morajo managerji najti optimalen pristop za svojo organizacijo upoštevaje okoliščine in način vodenja (Thompson, 1990, str. x). V nadaljevanju predstavljam modele, za katere menim, da so relevantni za TZS. Strateški okvir z vprašanji, s katerimi lahko analiziramo položaj organizacije ter formuliramo strategije za organizacijo, je predstavljen v sliki 2 na str. 9.

Strateško zavedanje je razumevanje managerjev znotraj organizacije (Thompson, 1990, str. x):

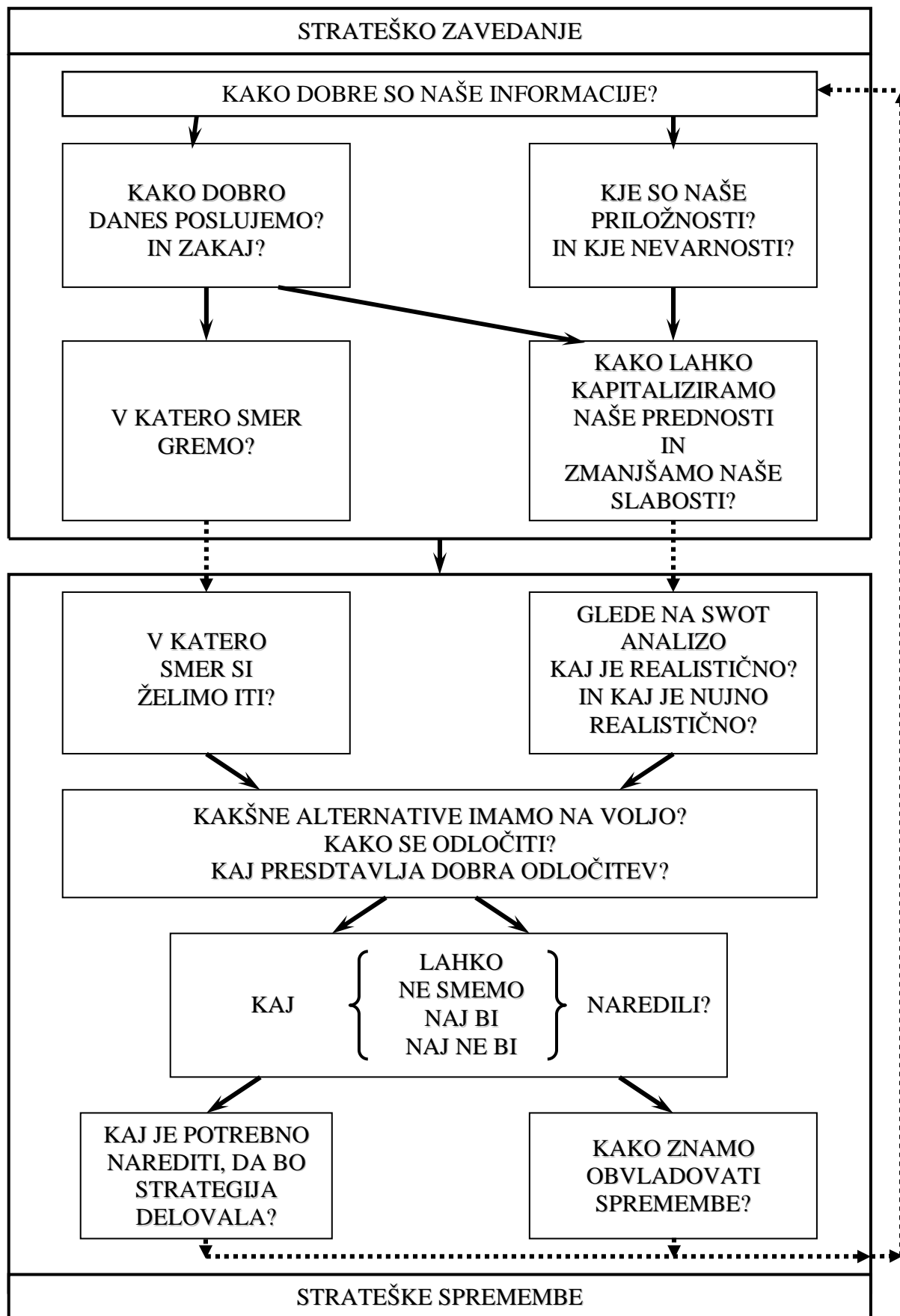
1. o strategijah, ki jim sledi organizacija in njeni tekmeči,
2. kako lahko izboljšamo učinkovitost teh strategij,
3. o potrebi po iskanju primernih priložnosti, ki zahtevajo spremembe.

Strateško zavedanje pa ne pride samo po sebi. Jasno morajo biti opredeljene vrednote in smer razvoja organizacije, zato pa je potreben management, ki ima jasno zastavljene cilje in pripravljenost, da bi takšne cilje tudi dosegli. Kot je prikazano z vprašanji v sliki 2, so za organizacijo pomembni naslednji dejavniki: uspešnost poslovanja organizacije danes, vpliv okolja na organizacijo in hkrati vpliv organizacije na okolje, kar predstavlja SWOT analiza, ki je pomemben analitični del strateškega managementa. Pomembne so želje lastnikov, managerjev ali v primeru TZS članov organizacije, ki v teoriji predstavljajo osnovo za poslanstvo, vizijo in cilje organizacije. V tem pogledu lahko trdim, da je proučevanje notranjega in zunanjega okolja organizacije oziroma SWOT analiza in postavljanje poslanstva in ciljev tisto, kar bo skupaj opredeljevalo strategije, ki jih mora management zasledovati s strateškimi spremembami.

Če je predstavljeni model (Slika 2) na podlagi vprašanj poenostavljen, so kompleksnejši modeli tisti, ki kažejo vsebino strateškega managementa v organizaciji. Tako je večina modelov strateškega managementa opredeljena s tremi temami: planiranjem, uresničevanjem in nadzorom. Učinkovit strateški management zahteva od managerjev, da se konstantno opredeljujejo do določenih pomembnih vprašanj. Takšno stalnost proučevanja organizacije prikazuje slika 3, ki predstavlja tok, ki je vedno v gibanju med posameznimi točkami. Takšnih krogotokov je lahko v organizaciji več, lahko jih je toliko, kot je ciljev, vse pa lahko združimo v en tok, ki predstavlja organizacijo kot celoto (Slika 3).

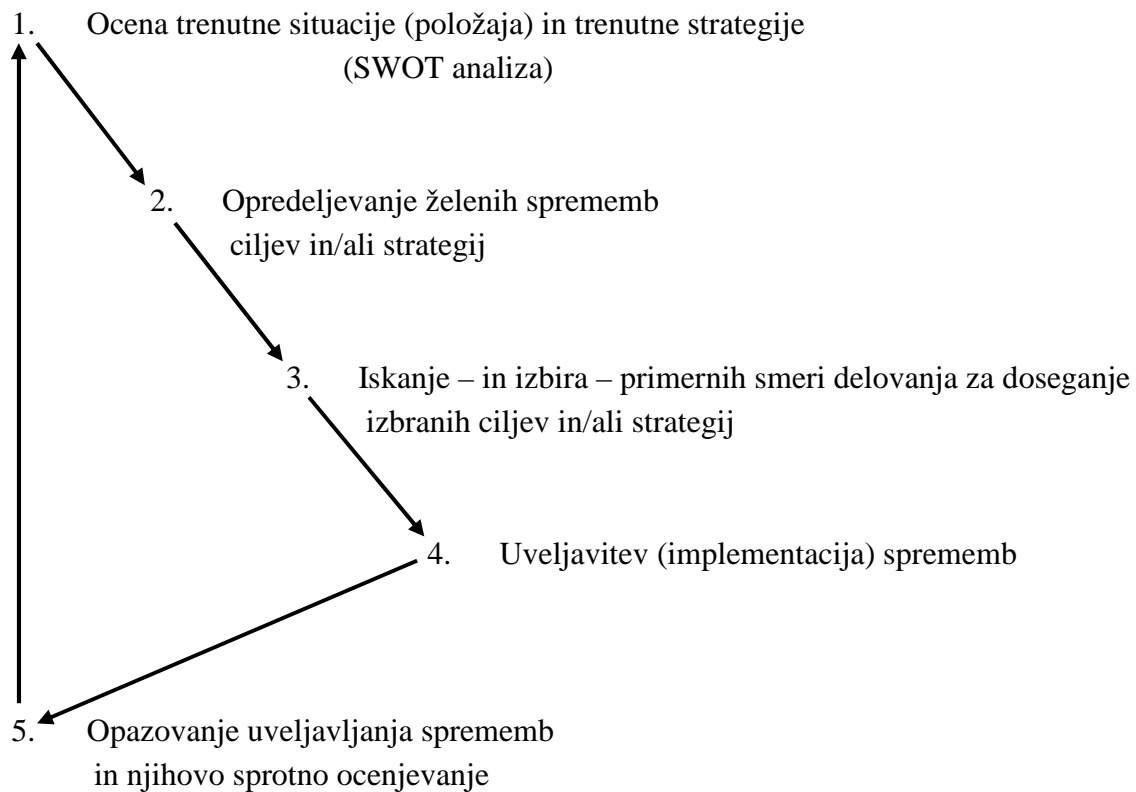
Oba predstavljeni modela opredeljujeta strateški management za vse organizacije, prvi predstavlja okvir, drugi prikazuje konstantnost in tok.

Slika 2: Okvir strateškega managementa



Vir: Thompson, *Strategic Management: Awareness and Change*, 1990, str. Xiii.

Slika 3: Primer modela strateškega managementa



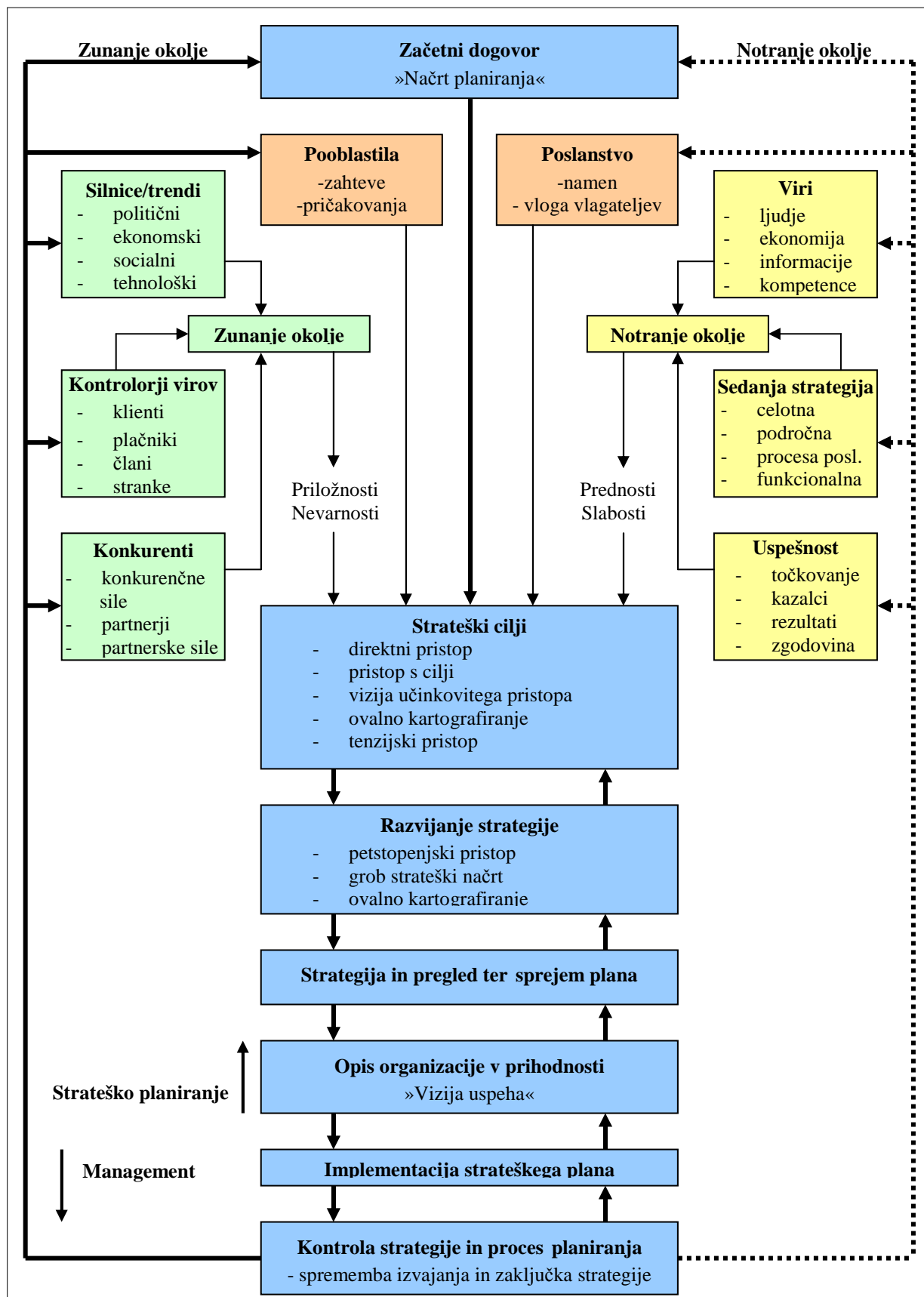
Vir: Thompson, *Strategic Management: Awareness and Change*, 1990, str. 28.

2.2. Predstavitev strateškega managementa za neprofitne organizacije po Brysonu

Strateški management je po Brysonu (2004) (Slika 4) zasnovan tako, da omogoča javnim in neprofitnim organizacijam učinkovito odzivanje na novo nastale situacije v njihovem delovanju. Definira ga kot *prizadevanje za generiranje osnovnih odločitev in procesov oblikovanja bistva in smeri delovanja organizacijskih aktivnosti znotraj zakonskih okvirov* (Bryson, 2004, str. 32). Te odločitve se tipično nanašajo na mandate, poslanstvo, proizvode ali storitve, stroške, financiranje in organizacijske oblike. Osnova strateškega managementa je tako odgovor na vprašanje, kaj je resnično pomembno za organizacijo. Iskanje odgovora mora potekati po formalno usklajenem postopku s pogovori med tistimi, ki morajo sprejemati managerske odločitve. V primeru TZS sta to upravni odbor zveze in direktor.

Na sliki 4 na str. 11 vidimo, da je prvih 8 korakov vezanih na strateško planiranje, zadnja 2 koraka pa na uresničevanje dogovorjenega. Na tem mestu korake samo na kratko predstavljam, podrobneje o njih pa v prilogi 2.

Slika 4: Periodično prilagajanje strategij



Vir: Bryson, A Strategic Planning Process for Public and Non-profit organisations, 2004, str. 33.

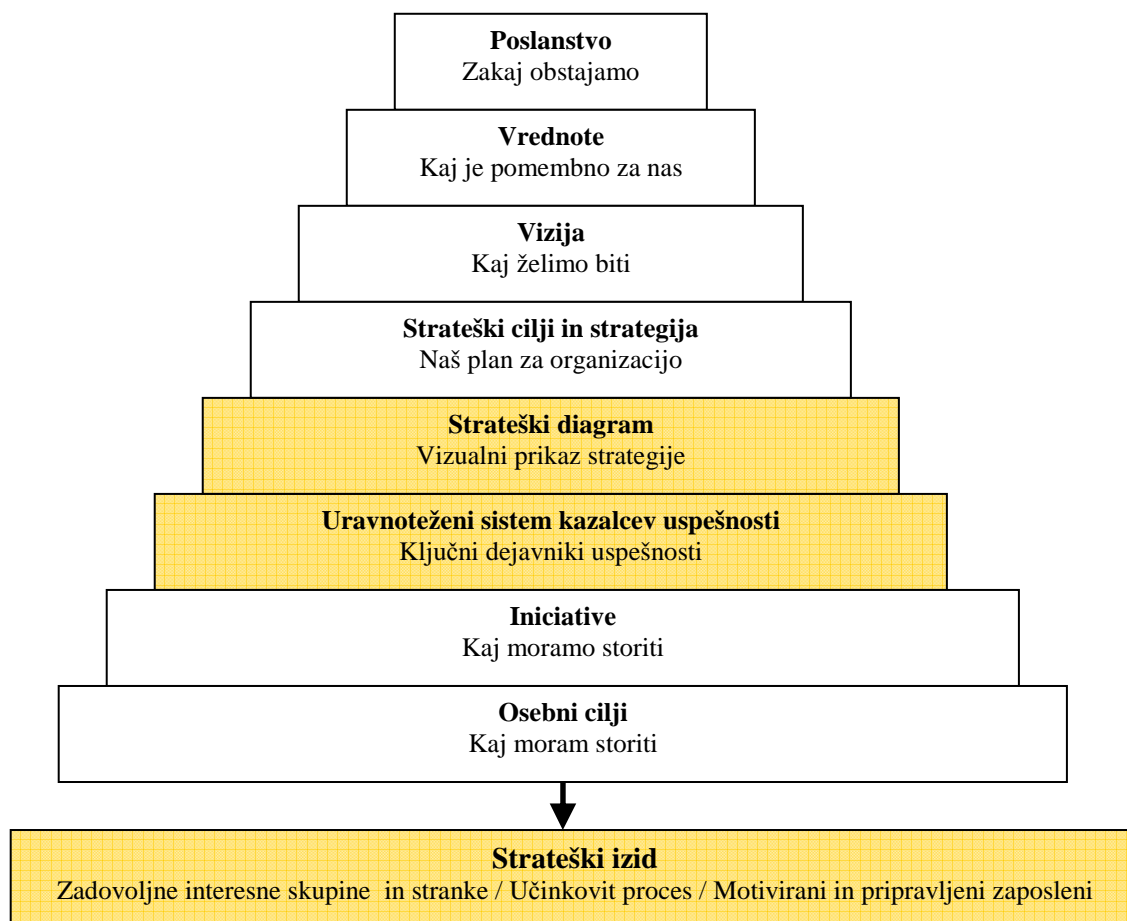
Omenjeni koraki so naslednji (Bryson, 2004, str. 32) :

1. *Razvoj osnovnega dogovora glede na prizadevanje oblikovanja strateškega načrta* opredeljuje namen prizadevanj organizacije za vključitev strateškega managementa v organizacijo.
2. *Identifikacija in razjasnitev organizacijskih pooblastil.* Ta korak predvideva spoznavanje organizacije z njenimi zunanjimi formalnimi ali neformalnimi pooblastili, ki vključujejo zakonodajo, listine in uredbe, na katere ta nima vpliva.
3. *Razvoj in razjasnitev poslanstva in vrednot.* Poslanstvo skupaj s pooblastili predstavi javnosti njeno družbeno utemeljenost za obstoj. V ta namen mora pred opredelitvijo poslanstva identificirati interesne skupine organizacije in vrednote, ki jih zasledujejo posamezne interesne skupine.
4. *Ocena zunanjega okolja* predvideva analizo širokega zunanjega okolja s proučitvijo naslednjih spremenljivk: politično-pravnih, ekonomskih, socialnih, tehnoloških in naravnih. Na podlagi pridobljenih informacij iz analize organizacija opredeli dolgoročno privlačnost panoge, ki je odvisna od nevarnosti vstopa novih konkurentov, pogajalske moči kupcev in dobaviteljev, nevarnosti substitutov in konkurence v panogi.
5. *Ocena notranjega okolja* zahteva od organizacije oceno njenih virov in sredstev, proučitev upravičenosti sedanjih strategij in njihovo izvedbo ter rezultate organizacije.
6. *Identifikacija strateških vprašanj.* Proučevanje temeljnih strateških vprašanj prinaša spremembe in z njimi konflikte v notranje delovanje organizacije. Konflikti nastajajo zaradi: smotrov (kaj); sredstev (kako); filozofije (zakaj); lokacije (kje); časovnega načrtovanja (kdaj); posameznikov, ki jim lahko pomagamo ali škodujemo z različnimi načini reševanja spornega vprašanja (kdo).
7. *Oblikovanje strategij za doseganje strateških ciljev.* Korak predvideva razvijanje strategij za reševanja vprašanj, ki so bila postavljena v prejšnjem koraku. Strategija je sklop namenov, politik, programov, akcij, odločitev in relokacij resursov, ki definirajo, kaj organizacija je, kaj dela in zakaj deluje. Strategije se lahko razlikujejo glede na nivoje, funkcije in časovne okvirje.
8. *Opis organizacije v prihodnosti* se imenuje tudi »vizija uspeha« in običajno vključuje poslanstvo organizacije, osnovne strategije, kriterije posameznih izvedb, pomembna pravila odločanja in etične standarde, ki se jih pričakuje od zaposlenih.
9. *Implementacija strateškega plana in strategij* predvideva vključitev akcijskih planov za pomoč pri uresničevanju zastavljenih strategij.
10. *Rezultati in kontrola strategij.* S to točko organizacija preverja uresničevanje ciljev, strategij in akcijskih planov. Na podlagi ugotovitev popravlja ali spreminja katerokoli od navedenih točk.

Ti koraki naj bi organizacijo vodili k boljšemu delovanju, usmerjenemu k doseganju ciljev, k sprotnemu preverjanju stanja, oblikovanja ocen in učenju.

Predstavljeni koraki po Brysonu ne vključujejo nekaterih sodobnih orodij pri razvijanju strategij, na primer t.i. strateškega diagrama (angl. *strategy map*), ki je pomemben element v okviru procesa razvijanja uravnoteženega sistema kazalcev uspešnosti (angl. *Balanced scorecard*) (Kaplan & Norton, 1996, 2001, 2004). Ta dva koncepta se v novejših formulacijah uvrščata med strateške cilje in iniciative (Slika 5). Strateški diagram poenostavlja prikaz strategije organizacije, saj v sliki ponazori vzročno-posledične zveze med ključnimi dejavniki uspeha in rezultati (nefinančnimi in finančnimi), zato je učinkovito orodje za komuniciranje.

Slika 5: Boljši pristop k strateški formulaciji in izvedbi



Vir: Scholey, *Using Strategy Maps to Drive Performance in Non-For-Profit Sector*, 2008, str. 7.

Bryson (2004) vizijo, ki jo imenuje opis organizacije v prihodnosti, postavlja šele v 8. korak, s čimer se razlikuje od drugih pristopov k razvijanju strategije, ker opredeljujejo vizijo takoj za oblikovanim poslanstvom in vrednotami. Vizija običajno odgovarja na vprašanje, kakšna želi biti organizacija čez 5 let.

Zaradi specifičnosti primera TZS za najbližje konkurente ocenjujem druge športne organizacije v Sloveniji, ki pridobivajo sredstva države in sponzorjev. Težava nastane z ugotovitvijo, da na pridobljena državna sredstva TZS nima vpliva, saj kriterije razdeljevanja sredstev določa Ministrstvo za šport in Fundacija za šport. Še večja težava se pojavi pri

konkuriranju za sponzorje, ker v resnici konkuriranja na podlagi rezultatov ni, temveč je bolj pomembno, kdo je predsednik in kdo so člani organizacije. SWOT analiza ne omogoča organizaciji dovolj jasne slike, s katero bi lahko vodstvo izboljšalo delovanje in se preoblikovalo v strateško vodeno organizacijo. Strateški diagram jasneje predstavlja ugotovitve, ki sem jih že predstavil z izdelavo SWOT analize na način, ki je lahko takoj uporaben v organizaciji in lahko pomaga organizaciji pri zavedanju, da morajo vsi v organizaciji delovati za doseganje vizije in poslanstva. Upravni odbor in direktor bodo z uporabo strateškega diagrama iskali strateške rešitve za organizacijo kot celoto in ne za posamezne projekte, kar je do sedaj vodilo do suboptimalnih odločitev.

2.3. Uporaba strateških diagramov v neprofitnem sektorju

Strateški diagrami so postali široko razširjeno poslovno orodje, ki pomaga organizaciji ilustrativno prikazati strategijo. Scholey (2008, str. 1) navaja, da dobro izdelani diagrami izboljšajo vključevanje in prispevek ostalih organizacijskih funkcij pri doseganju strateških ciljev, vključno s strateškim planiranjem, pridobivanjem sredstev, nadzorom in izpeljavo operacij. S tem si organizacije povečujejo verjetnost, da bodo uspešno izvedle zastavljene strategije in izboljšale svoje delovanje in finančni položaj. Ob tem je potrebno opozoriti, da nihče ne pravi, da je strateški diagram odgovor na vse, ponuja le obetavno orodje za boljše razumevanje in komuniciranje strategij.

V nadaljevanju predstavljen t.i. Management Accounting Guideline (v nadaljevanju MAG) avtorja Scholeya (2008) je namenjen neprofitnim organizacijam in vključuje proces izdelave strateškega diagrama korak za korakom. Omogoča izdelavo in opis strategije, ki prepozna denarna sredstva kot pomemben input (sredstvo za uspeh) in meri uspešnost organizacijskih dosežkov samo v kontekstu izboljšanja delovanja z ozirom na zastavljeno poslanstvo. Zato MAG poudarja pomembnost izbire poslanstva in opredelitev prevladujočih vrednot za organizacijo, ker bo s tem zastavljena smer oblikovanja delnih strategij v korist interesnih skupin, finančnih dosežkov, notranjih procesov in učenja ter rasti. Tako Scholey kot primarno merilo za uspeh postavlja doseganje poslanstva in ne finančne rezultate. Ob tem se je potrebno zavedati, da obstajajo med organizacijami velike razlike pri prepoznavanju interesnih skupin, prav tako pa tudi pri konkuriranju za sponzorje, donatorje, prostovoljne sodelavce in zaposlene.

Koristi dobro izdelanega in primerno uporabljenega strateškega diagrama so lahko (Scholey, 2008, str. 5):

1. potrjevanje strategije,
2. pojasnjevanje in komuniciranje strategije,
3. usklajevanje ciljev skozi celotno neprofitno organizacijo,
4. usmerjanje pri izbiranju in rangiranju programov in donatorjev,

5. deluje kot odskočna deska pri implementaciji uravnoteženega sistema kazalcev uspešnosti.

2.4. Izdelava strateškega diagrama

Predstavil bom sedem korakov, ki jih pri izdelavi strateškega diagrama za neprofitno organizacijo predlaga Scholey (2008):

1. Začni s poslanstvom (ki je redko, če sploh kdaj, finančno orientirano),
2. Določi vrednote organizacije,
3. Izberi izgled strateškega diagrama,
4. Izberi ključne strategije za interesne skupine,
5. Izberi ključne finančne strategije,
6. Izberi ključne strategije notranjega delovanja organizacije,
7. Izberi ključne strategije učenja in rasti.

Drugi in tretji korak nista neposredno prikazana v strateškem diagramu, vendar pomembno določata njegovo vsebino.

Korak 1: Začni s poslanstvom

Poslanstvo naj bi bilo zapisano na vrhu strateškega diagrama in mora odgovoriti na vprašanje, kaj je namen organizacije, oziroma kaj je tisto, kar družba, katere del je, pričakuje od njenega delovanja (Scholey, 2008). Zato je ta korak kritičnega pomena, saj povezuje strateški diagram s poslanstvom, vrednotami in vizijo.

Pomembno se je zavedati, da je strateški diagram model, ki ga je potrebno prilagoditi vsaki organizaciji posebej glede na njene specifične značilnosti in okoliščine. Tako je lahko izhodišče za oblikovanje strategije tudi vizija. Izbira med poslanstvom in vizijo je odvisna od tega, katera resnično predstavlja končni cilj, ki si ga je zadala organizacija. Po drugi strani je lahko poslanstvo izraženo s sloganom, ki je precej krajši. Če organizacija izbere takšen način podajanja poslanstva, mora paziti, da vsebuje jasen pomen, tako da ga zaposleni in prostovoljni sodelavci takoj razumejo.

Korak 2: Določi predlog ustvarjanja vrednosti v organizaciji

Vse neprofitne organizacije tekmujejo med seboj, čeprav drugače kot dobičkonosne. Večina neprofitnih organizacij tekmuje me seboj na treh glavnih področjih (Scholey, 2008, str. 10):

1. donatorji,
2. znanje zaposlenih (vključuje tudi prostovoljne sodelavce),
3. udeleženci (v primeru TZS so to tekmovalci, trenerji, sodniki).

Zaradi konkurence in omejenih resursov, za katere se konkurenti potegujejo, je prav, da organizacija razvije svoje vrednote, po katerih je prepoznavna v svoji panogi. Vrednot je lahko več in so lahko zelo različne. Organizacija denimo, ki se trudi doseči preveč stvari naenkrat in še to brez discipline, bo praviloma dosegala povprečne ali slabe rezultate. Velika večina donatorjev, sponzorjev oziroma pokroviteljev ne želi vlagati v povprečnost. Skrbno izbrane vrednote, ki organizacijo vodijo pri delovanju, gradijo ugled organizacije. Odlični rezultati in uspešnost delovanja organizacije niso dobri samo za upravičence, temveč tudi zaradi večje možnosti pridobivati nove in obdržati stare donatorje. Ljudje radi stavijo na zmagovalce.

Odločitve glede donatorjev

Velik del delovanja in programov je odvisen od obveznosti organizacije, da pridobiva in obdrži donatorje. Scholey (2008, str. 10) poudarja, da je za organizacijo pomembno, da ima ustrezno strukturo donatorjev. Kot rečeno, je zbiranje sredstev zelo odvisno od uspešnosti delovanja organizacije. Poleg tega je zelo pomembno, da se organizacija izogiba donatorjem, ki bi želeli vlagati samo, če bi organizacija sprejela njihove pogoje, kar bi jo lahko odvrnilo od zasledovanja sprejetih vrednot in poslanstva. Vse donacije bi morale biti strateške.

Odločitve glede udeležencev

Organizacija mora najprej prepoznati, kaj udeleženci od nje pričakujejo. Organizacija ne more izpolniti vseh pričakovanj udeležencev, zato je pomembno določiti, česa udeležencem ne bo nudila in kateri potencialni upravičenci bodo v celoti izključeni iz določenih programov. Tako bo imela organizacija veliko možnosti za zadovoljevanje ključnih udeležencev, vendar vse v okviru svojega poslanstva.

Po sprejetih odločitvah glede donatorjev in udeležencev mora organizacija analizirati sedanje delovanje in programe ter določiti, kako dosegati odlične rezultate, ki bodo v skladu z izbranimi vrednotami. Mnogo vpeljanih programov, ki se izvajajo, bo ostalo, drugi bodo spremenjeni, razpravljalo pa se bo tudi o novih pobudah.

Na splošno je smiselno uporabiti koncept postavljanja vrednot tako, kot to počno dobičkonosne organizacije. V tem smislu si mora organizacija zastaviti vprašanje: »Kaj udeleženci resnično cenijo?« (Scholey, 2008, str. 11).

Predlog ustvarjanja vrednosti lahko organizacija vključi neposredno v strateški diagram ali pa mora biti ta razviden iz strategij. S tem ko organizacija izbere neko kombinacijo vrednot, sporoča interesnim skupinam, kaj je pri delovanju pomembno in donatorji lahko ocenijo, na kakšen način bo organizacija skušala maksimizirati njihov vložek.

Korak 3: Oblika strateškega diagrama

Oblika strateškega diagrama je bolj pomembna za neprofitne kot za profitne organizacije, saj je za neprofitne organizacije redko oziroma nenavadno, da imajo finančni vidik na vrhu strateškega diagrama, hkrati pa toliko bolj pomembno, na katero mesto ga bomo postavili. Scholey (2008, str. 13) pravi, da se ponavadi finančni vidik postavlja:

1. kot drugi vidik z vrha, torej pod vidik interesnih skupin, ali
2. na dno strateškega diagrama.

Pristop s finančnim vidikom na drugi ravni kaže na to, da so osnovni razlog obstoja organizacije upravičenci in kljub temu, da so finančni viri pomembni za delovanje, niso glavni razlog obstoja organizacije. V sliki 6 predstavljam strateški diagram s finančnim vidikom na drugi ravni. Strateški diagram s finančnim vidikom na dnu pa je namenjen organizacijam, ki menijo, da na količino pridobljenih sredstev ne morejo vplivati in imajo za glavno nalogo porabiti porabljenih sredstev na najbolj učinkovit način. Katero obliko diagrama bo izbrala posamezna organizacija, je odvisno od tega, katera najbolj ustreza njenemu delovanju in katera bo najbolje sporočala strateško zgodbo o doseganju poslanstva. V tem koraku predstavljam samo strateški diagram s finančnim vidikom na drugem mestu, ker nacionalne športne zveze večji del finančnih sredstev pridobivajo od sponzorjev. Na višino pridobljenih sponzorskih sredstev organizacije vplivajo s svojim delovanjem. Scholey (2008, str. 14) pravi, da je podobno kot strategija tudi izbira oblike strateškega diagrama umetnost brez zagotovila o pravilni odločitvi.

Korak 4: Izberi ključne strategije za interesne skupine

Kot je bilo že omenjeno, obstaja povezava med zadovoljevanjem potreb udeležencev in pripravljenostjo donatorjev za investiranje sredstev. Obstajata dve osnovni strategiji, ki sta namenjeni interesnim skupinam:

1. čimbolje pokrivati potrebe udeležencev z razpoložljivimi sredstvi donatorjev oziroma sponzorjev ali
2. uporabiti dosežke udeležencev za pridobivanje največje možne podpore donatorjev v prihodnosti.

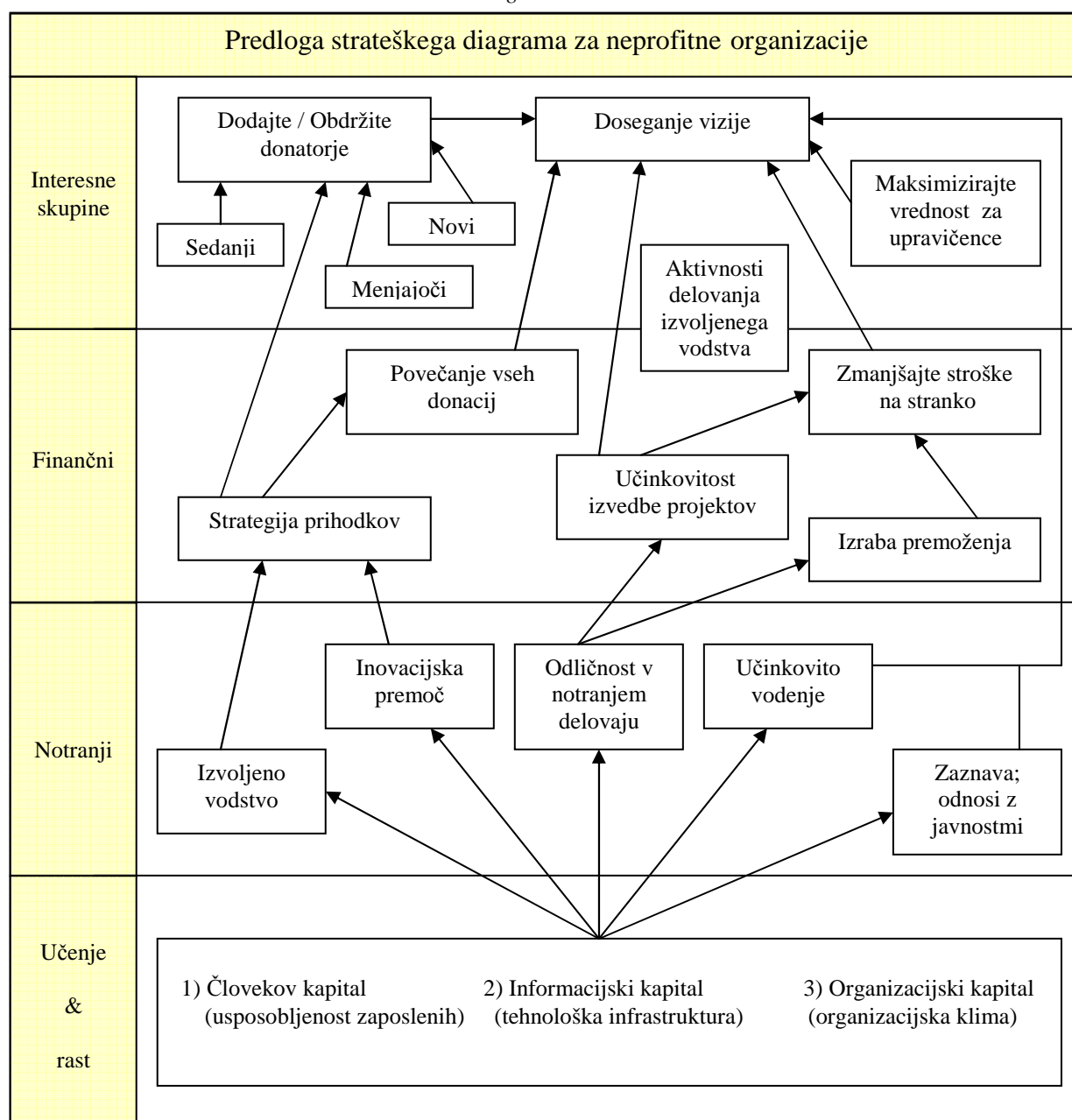
Scholey (2008, str. 15) razdeli delne strategije z vidika interesnih skupin na dva ključna območja delovanja neprofitnih organizacij:

1. obdržati obstoječe in dodajati nove donatorje in
2. maksimizirati vrednosti za upravičence.

Organizacije, ki bodo dale večji poudarek temu, da obdržijo in pridobivajo donatorje, bodo morale kombinirati več delnih strategij. Na eni strani je potrebno demonstrirati sposobnost organizacije pri zagotavljanju rešitev za potrebe interesnih skupin, na drugi strani pa ponujati edinstvene rešitve za potrebe, ki sicer niso zadostno zadovoljene. Poleg omenjenega mora organizacija vedeti, da se zahteve donatorjev skozi čas spreminjajo in se morajo zato

spreminjati tudi strategije organizacije. Ob tem lahko še opozorim, da različni tipi donatorjev potrebujejo različne prijeme, tako bo strategija, ki je namenjena obdržati donatorja, drugačna kot strategija, ki je namenjena zadržati prostovoljne sodelavce. Primeren bi bil tudi pristop, ki bi prepričeval prostovoljne sodelavce k donaciji finančnih sredstev in obstoječe donatorje k prostovoljnemu delovanju v organizaciji.

Slika 6: Generična predloga strateškega diagrama za neprofitne organizacije s finančnimi strategijami na drugem mestu



Vir: Scholey, *Using Strategy Maps to Drive Performance in Non-For-Profit Sector*, 2008, str. 4.

Ključna strategija interesnih skupin je maksimiranje vrednosti, ki jo udeleženci pridobivajo z obstojem neprofitne organizacije, in sicer tako, da se na stroškovno učinkovit način zadovolji potrebe udeležencev, ki jih sami najbolj vrednotijo.

Korak 5: Izberi ključne finančne strategije

Ko je organizacija izdelala svoj predlog ustvarjanja vrednosti in delnih strategij interesnih skupin, mora nadalje formalizirati plane in delne strategije glede prihodkov in stroškov. Finančne strategije se tako lahko izvajajo na treh področjih (Scholey, 2008, str. 17):

1. rasti prihodkov (donacij),
2. optimizacije stroškov in
3. upravljanja s premoženjem.

Rast je osnova vsakega delovanja v katerem koli poslu, saj so predvsem rastoče organizacije uspešne. Tiste, ki zmanjšujejo obseg delovanja, ne morejo dosegati kritičnega poslanstva. Pogosto bodo organizacije poskušale povečevati svoje prihodke z optimalnim stroškovnim vodenjem organizacije in to predstavljati obstoječim in potencialnim sponzorjem. Z izboljševanjem produktivnosti in racionalnim upravljanjem s premoženjem bo organizacija lahko zmanjševala administrativne stroške in tako povečevala obseg udeležencev, katerim bo namenjala sredstva.

Vse neprofitne organizacije morajo pametno in stroškovno učinkovito porabljati sredstva. Sredstva organizacije niso samo finančna sredstva, temveč vključujejo tudi prostovoljne sodelavce, ki prispevajo svoj čas. Organizacijo mora njihov čas učinkovito izrabljati in hkrati izkazovati spoštovanje do njihovega truda. Stroškovno učinkovite organizacije bodo poskušale zmanjševati stroške delovanja in zbiranja sredstev na minimum, s tem pa povečevati sredstva, ki bodo namenjena udeležencem (Scholey, 2008, str. 17).

Korak 6: Izberi ključne strategije notranjega delovanja organizacije

Delne strategije notranjega delovanja poudarjajo izbiro in izvedbo pravih notranjih procesov za doseganje zelenih delnih finančnih strategij in delnih strategij interesnih skupin. Če bo organizacija v tem uspešna, bo to omogočilo uresničevanje kritičnega poslanstva. Hkrati je potrebno izbrati takšne procese notranjega delovanja, ki se bodo neposredno vezali na prejšnje korake. Štiri ključna področja notranjega delovanja organizacije so (Scholey, 2008, str. 18):

1. odličnost v delovanju notranjih procesov,
2. delovanje skladno z zakonodajo in drugimi predpisi;
3. prevlada v inovacijah in
4. orientacija v strateško vodenje interesnih skupin.

Odličnost v notranjem delovanju organizacije omogoča organizaciji, da detektira in eliminira aktivnosti, ki ne prinašajo dodatne vrednosti in da učinkovito nadzira administrativne stroške. Omogoča tudi učinkovito in pravočasno ponujanje storitev udeležencem, kot tudi učinkovito izrabo človekovega kapitala v organizaciji.

Če želi organizacija dosegati poslanstvo na dolgi rok, mora spoštovati vsa pravila poslovanja - davčne zakone, splošna pravila računovodstva in interne predpise. Nespoštovanje teh predpisov bi imelo za posledico vsaj izgubo dobrega imena organizacije, ki si ga je težko ali skoraj nemogoče ponovno zgraditi.

V dinamičnem okolju organizacije, kjer notranji procesi omogočajo in spodbujajo stalno pritekanje novih idej, se bo povečevala vrednost celotne organizacije, ob tem da bo organizacija učinkovito ravnala s kapitalom in sredstvi.

Korak 7: Izberi ključne strategije učenja in rasti

Ko bo organizacija pripravila delne finančne strategije in strategije interesnih skupin ter razvila plan izvedbe izbranih strategij, bo odkrila vrzeli v znanju, spretnostih in sposobnostih tistih, ki so določeni za izvedbo. Delne strategije učenja in rasti predvidevajo ugotavljanje teh vrzeli in njihovo zapolnitev, tako da bo lahko organizacija izpolnjevala vidike notranjega delovanja. Strategije učenja in rasti, ki jih prikazuje Scholey (2008, str. 19), so razdeljene na tri glavna področja:

1. človekov kapital,
2. informacijski kapital in
3. organizacijski kapital.

Človekov kapital je ekonomska vrednost, ki jo organizacija pridobiva iz znanja, sodelovanja in drugega vključevanja posameznikov v procese. Človekov kapital, ki je dobro izkoriščen, prinaša organizaciji dodatno vrednost s svojo učinkovitostjo, ustvarjalnostjo, produktivnostjo in drugim. Neprofitne organizacije večinoma nimajo sredstev, s katerimi bi privabljale talentirane ljudi na način, kot to počno zasebne organizacije. Hkrati visoke plače zaposlenih zmanjšujejo stroškovno učinkovitost delovanja organizacije. Človekov kapital vključuje predvsem prostovoljne sodelavce organizacije, ki so pogosto člani upravnih odborov. Organizacija se mora zavedati pomena članov upravnega odbora in ostalih prostovoljnih sodelavcev ter jih vključiti v strateški diagram.

Organizacijski kapital povezuje cilje zaposlenih z organizacijskimi cilji. Organizacije, ki bodo uspele povezati raznolikost takšnih ciljev, bodo omogočile boljšo komunikacijo med sodelavci, ki jim bo skupno poslanstvo, vizija, vrednote in zaupanje v vodstvo. Najpomembnejši sestavni deli uspešnega organizacijskega kapitala so vodenje, timsko delo in komunikacija.

Informacijski kapital prikazuje uspešnost organizacije pri uporabljanju informacijskih sistemov, priročnikov, baz podatkov, navodil in uporabo pridobljenih informacij za povečevanje vrednosti organizacije.

3. PREDSTAVITEV TENIŠKE ZVEZE SLOVENIJE

Teniško zvezo Slovenije so v obliki, kot jo poznamo danes, leta 1991 ustanovili teniški klubi kot njeni konstitutivni člani. Njena predhodnica z enakim imenom pa je bila ustanovljena na ustanovni seji 2. marca leta 1940 z izvolitvijo prvega predsednika, Radovana Šepca. V TZS so kot pravne osebe s svojimi organi vključene Trenerska organizacija TZS, Sodniška organizacija TZS, Veteranska organizacija TZS in Zveza za šport invalidov Slovenije. TZS je član Olimpijskega komiteja Slovenije, Združenja športnih zvez Slovenije in mednarodnih teniških organizacij. Zastopa interese športnikov – teniških igralcev v Sloveniji, ki so povezani s teniško dejavnostjo in so vanjo vključeni, in je edina predstavnica teniške dejavnosti v Sloveniji, ki ima pravico vključevanja v mednarodne teniške organizacije.

V TZS se je od ustanovitve leta 1991 do danes včlanilo 150 klubov in 6700 posameznikov. V letu 2008 ima tako TZS 1364 članov posameznikov, ki aktivno sodelujejo na različnih področjih delovanja TZS, med njimi je 1158 tekmovalcev, 107 veteranov, 110 trenerjev, 102 sodnika in 86 registriranih klubov.

V letu 2008 bo TZS sodelovala pri organizaciji naslednjih mednarodnih tekmovanj: ATP Challenger Ljubljana Open z nagradnim skladom 50.000 USD, ženski ITF Infond Open v Mariboru z nagradnim skladom 50.000 USD, treh ITF moških turnirjih z nagradnim skladom po 10.000 USD (Krško, Maribor, Koper) in številnih mladinskih turnirjih ITF ter TE v različnih mladinskih kategorijah. V okviru domačih tekmovanj oziroma tekmovanj nacionalnega programa se bo leta 2008 izpeljalo okrog 200 tekmovanj v kategorijah 8 do 11 let, do 12, do 14, do 16, do 18 let in v absolutni članski kategoriji. V vseh omenjenih kategorijah se odigrata poletno in zimsko državno prvenstvo. Ob zaključku poletne sezone v oktobru se 12 najboljših tekmovalcev pomeri med seboj na t.i. mastersu. Vsako leto se v poletni sezoni zvrstijo ligaška tekmovanja, kjer tekmujejo klubi med seboj v treh članskih ligah, ligi do 12 let, ligi do 14 let ter veteranskih ligah, v katerih sodeluje okoli 100 ekip. V okviru spomladanskega dela ligaških tekmovanj se bo odigralo 126 ligaških tekem, maja in junija nastopajo člani v drugi in tretji ligi, ligi do 12 let, ter članice v prvi in drugi ligi za članice. V jesenskem delu ligaškega tekmovanja se bo odigrala prva moška članska liga in liga do 14 let. Novost v programu TZS in drugih mednarodnih teniških organizacij je tenis na mivki; tako je bilo lani prvič organizirano evropsko prvenstvo v tej novi disciplini.

Izven uradnega programa tekmovanj je TZS letos drugič organizirala množično rekreativno prireditve »Slovenija igra tenis – Zdaj« v sodelovanju z Olimpijskim komitejem Slovenije, Športno zvezo Ljubljana, Televizijo Slovenija in Teniškim klubom Svoboda. Prireditve se je letos udeležilo okrog 1000 ljudi. Klubi, ki so člani TZS, imajo v mesecu maju dneve odprtih vrat, kjer se lahko posamezniki brezplačno preizkusijo v tenisu, udeleženci imajo na voljo loparje, žogice in trenerja.

V okviru poslanstva TZS kako čim več otrok seznaniti s teniško igro, sta predvidena dva programa: (1) »Teniška olimpijada«, ki naj bi bila v dogovoru z Ministrstvom za šolstvo in šport vključena v šolski program interesnih športnih dejavnosti, kjer šolske ekipe tekmujejo v različnih spretnostih na teniškem igrišču, in (2) program tenisa znotraj projekta šolske košarkarske lige, ki išče nove športe za popestritev njihovega programa. Prvi pogovori o tem so stekli v letu 2008.

TZS skrbi za popularizacijo tenisa in informiranje javnosti o teniških dogodkih v Sloveniji s pomočjo spletne strani TZS, revije »Tenis« (izhajati je začela leta 2007) in oddaje o tenisu »Rumena žogica« na športnem kanalu »Šport TV«.

TZS pridobiva sredstva za svoje delovanje iz javnih sredstev, sponzorjev, donatorjev in članarin članov TZS. TZS v zadnjih treh letih pridobiva javna sredstva v višini med 220.000 in 255.000 evri od Fundacije za šport in Ministrstva za šolstvo in šport. V letu 2007 je imela TZS 580.223 evrov prihodkov in 576.769 evrov odhodkov, takšna uravnoteženost prihodkov in odhodkov pa je primerna za neprofitne organizacije, ki ne zasledujejo dobička. TZS je v omenjenem letu pridobila približno 244.000 evrov sponzorskih sredstev, približno enako količino sredstev iz naslova javnih sredstev, preostanek prihodkov znašajo članarine TZS. Iz poslovnega izida je razvidno, da je imela TZS v letu 2006 813.474 evrov prihodkov, od tega 505.000 evrov sponzorskih sredstev in je v zaključnem poročilu prikazala 55.000 evrov čistega dobička, ki ga je TZS porabila za pokrivanje izgub iz predhodnih let. Razlika v pridobljenih sredstvih med letom 2006 in 2007 je nastala zaradi turnirja WTA Portorož, ki je najbolj medijsko odmeven teniški dogodek v Sloveniji. Po volilni skupščini decembra 2006 je novi upravni odbor nepremišljeno predal licenco za turnir v Portorožu Športnemu društvu Portorož, kar je povzročilo zmanjšanje količine pridobljenih sponzorskih sredstev in zapravilo možnost TZS, da s pomočjo turnirja promovira programe delovanja.

TZS nima oblikovanega poslanstva, vizije, opredeljenih vrednot in strateškega načrta, posledica česar je verjetno tudi odločitev glede turnirja v Portorožu. Edini strateški cilj TZS za obdobje 2007 – 2010 predvideva 1000 novih mladih članov, kar je po mojem mnenju preozko opredeljen cilj in ne zajema potrebne širine delovanja TZS, v katerega morajo biti vključeni igralci, starši igralcev, organizatorji turnirjev, trenerji, sodniki in celotna slovenska javnost.

Z volilno skupščino decembra 2006 so se ustvarili konflikti med posameznimi klubi, med posameznimi prejšnjimi člani upravnega odbora in novimi člani upravnega odbora. Zaradi zamer nekateri posamezniki ne želijo sodelovati pri projektih TZS, čeprav bi v drugačnih razmerah lahko veliko pripomogli, tako pri uspešni izvedbi projektov, kot tudi z zbiranjem zasebnih sredstev. Takšne razmere onemogočajo usklajeno notranje delovanje med upravnim odborom, direktorjem, strokovnim svetom, tekmovalno-registracijsko komisijo in predstavniki trenerske in sodniške organizacije, kar se kaže s počasnim in neusklajenim

sprejemanjem odločitev, ki povzročajo dodatna trenja v organizaciji. Posamezni odbori brez posvetovanja sprejemajo odločitve, ki se nanašajo na delo drugega odbora.

4. STRATEŠKI DIAGRAM TENIŠKE ZVEZE SLOVENIJE

SWOT analiza, ki sem jo izdelal za TZS po funkcijskih podstrukturah, je v prilogi 3. Analiza je izdelana subjektivno in vsebuje moj pogled na položaj TZS, ki temelji na dolgoletnem poznavanju problematike delovanja te športne organizacije. Za organizacijo, kot je TZS, ki je monopolist na področju tenisa v Sloveniji, bi moral za primerjavo s konkurenti vzeti tuje nacionalne teniške organizacije. Zaradi različnega razvoja tenisa in tradicije v posameznih državah so teniške organizacije med seboj zelo različne: tako glede uspešnosti, uspeha teniških igralcev, kot tudi glede števila prepoznavnih mednarodnih turnirjev. Tako za konkurenta TZS nisem želel opredeliti tujih nacionalnih teniških organizacij. V iskanju primerne konkurenta v domačem okolju mi je dodaten problem predstavljala specifičnost tenisa v primerjavi z ostalimi športi. Pri tem mislim tako na različno razvejanost posameznih organizacij kot tudi na medijsko izpostavljenost v Sloveniji. Tako bi lahko konkurenta TZS iskal samo med organizacijami, ki se ukvarjajo s tenisom, in to so teniški klubi. Ker pa so prav teniški klubi ustanovitveni člani TZS in so hkrati najbližji konkurenti krovne organizacije, me je to omejevalo pri izdelavi objektivne SWOT analize. Pri opredelitvi prednosti in slabosti sem TZS primerjal z ostalimi nacionalnimi športnimi zvezami, ki so članice Olimpijskega komiteja Slovenije. SWOT analizo bom uporabil za črpanje informacij pri izdelavi strateškega diagrama TZS, pri čemer mi bo v pomoč osebno poznavanje organizacije.

4.1. Opredelitev poslanstva

TZS nima opredeljenega poslanstva, ki bi odgovarjalo na vprašanje, čemu služi njen obstoj, niti nima opredeljene vizije, ki bi jasno izražala, kakšna želi biti organizacija čez nekaj let. Na podlagi spodaj preučeni primerov in teoretične osnove v zaključku te točke predstavljam svoj predlog za opredelitev poslanstva TZS.

4.1.1. Primeri poslanstev in vizij tujih nacionalnih teniških zvez

V nadaljevanju predstavljam štiri primere poslanstev in vizij nacionalnih teniških zvez. Predstavljena bodo poslanstva ameriške, kanadske, britanske in avstralske teniške zveze. Te primere predstavljam zaradi boljše predstave, kakšna so lahko poslanstva teniških organizacij na splošno in kako na različne načine predstavljajo svoja poslanstva. Ti primeri mi bodo v pomoč pri oblikovanju poslanstva TZS.

»To Promote and Develop the Growth of Tennis« (pospeševati in razvijati rast tenisa) (The USTA: Mission Statement, 2008, str. 1).

Poslanstvo United States Tennis Association (v nadaljevanju USTA) je zavezano vzpodbujanju zanimanja za tenis in njegovemu razvoju in je opredeljeno v enem stavku, kar je glede na teorijo bolj značilno za predstavljanje vizije. Zanimanje za tenis in njegov razvoj želijo doseči na sledečih petih opredeljenih podstrukturah: rekreativni tenis, profesionalni tenis, razvoj igralcev, »USTA Pro Circuit« in raznolikost.

V okviru rekreativnega tenisa si prizadevajo za razvoj tenisa oziroma večanje števila igralcev s tem, da poskušajo narediti tenis dostopen čim širšemu krogu ljudi in dodatno poudarjajo njegove pozitivne učinke na zdravje in njegov sociološki vidik. V podstrukturo profesionalni tenis pri USTA spada organizacija velikih turnirjev, kot je US Open in serija devetih poletnih turnirjev združenih v »US Open Series«, ki naj bi pomagala pri popularizaciji športa preko televizije, sponzorjev, prodajo kart, članstva in ostalih medijskih pristopov. To prispeva večji del finančnih sredstev za doseganje predvidenega poslanstva. Organizacija mnogih manjših profesionalnih turnirjev na drugi strani omogoča mladim igralcem tekmovanja na višji ravni brez potrebe po potovanjih v tujino.

»To lead the growth of tennis and foster the pursuit of excellence for all players« (usmerjati rast tenisa in zasledovati odličnost vseh igralcev) (Tennis Canada Strategic Plan 2004 – 2008, 2003, str. 2).

Tennis Canada ima poleg zgoraj predstavljenega poslanstva opredeljeno vizijo, ki pravi, da bo Kanada vodilna teniška država do leta 2020. Tudi ta organizacija razdeli svoje poslanstvo na posamezne podjetniške podstrukture, vendar jih dodatno vsako posebej opredeli s svojim poslanstvom:

1. Razvoj rekreativnega tenisa: *»Voditi in snovati trajnostni razvoj tenisa z gradnjo sistema, ki bo dostopen vsem Kanadčanom«.*
2. Razvoj vrhunskih tekmovalcev: *»Razvijati sistem, ki bo omogočal ustvarjanje zmagovalcev, olimpijskih in paraolimpijskih prvakov«.*
3. Razvoj tekmovalnega tenisa: *»Biti vodilna država pri organizaciji tekmovalnega tenisa z ustvarjanjem sistema in kulture, ki vzpodbuja igro in osebno odličnost«.*
4. Tehnično vodstven razvoj: *»Biti vodilna država v organizaciji in izobraževanju teniških sodnikov, trenerjev in zaposlenih v tenisu«.*
5. Razvitost virov: *»Biti vodilna sila športnega razvoja v Kanadi z uporabo vzornih poslovnih praks, pravočasnih komunikacijskih orodij in učinkovitih marketinških strategij pri predstavitvi tenisa po celotni državi«.*

Lawn Tennis Association (v nadaljevanju LTA) je edina izmed obravnavanih teniških organizacij, ki nima predstavljenega poslanstva, vendar ga nadomešča *»Načrt za britanski tenis«*, v katerem je predstavljena vizija, smer razvoja in predlagan okvirni plan razvoja športa

v državi. Tako je tudi v tem planu razdeljeno delovanje teniške zveze na več osnovnih poslovnih področjih: trenerji, klubi, tekmovalni tenis, rekreativni tenis in poslovni procesi. LTA opredeljuje svojo vizijo s sloganom »Zmagovati«, ki naj bi ji pomagala ustvarjati okolje za uspeh v šolah, parkih, klubih in profesionalnih tekmovanjih. (Blueprint for British Tennis, 2006, str. 4).

»To grow, manage, promote and showcase the sport of tennis throughout Australia, recognising the health, social, economic and entertainment benefits of sport, and tennis in particular, for people of both sexes, all ages and abilities« (Gojiti, upravljati, promovirati in predstavljati teniški šport po vsej Avstraliji, zavedajoč se zdravstvenih, družabnih, gospodarskih in zabavnih dobrot športa nasploh in tenisa posebej za ljudi, ne glede na spol, starost in sposobnosti) (Tennis Australia: Mission Statement, 2008, str. 1).

Vidimo, da je poslanstvo avstralske teniške zveze napisano v enem odstavku, da opredeljuje poslovna področja delovanja tenisa kot športa, vključuje interesne skupine ter je usmerjeno v prihodnost.

Na podlagi predstavljenega lahko v zaključku opredelim, da poslanstvo ali vizija dolgoročno opredeljuje namen oziroma usmeritve delovanja organizacije. Poslanstvo lahko razširimo na osrednje poslovne okvire organizacije, ki so lahko dodatno opredeljeni. Če nadalje trdim, da so cilji organizacije samo kratkoročna preslikava poslanstva, je zato še toliko bolj pomembno, da ima vsaka organizacija opredeljeno poslanstvo ali vizijo. V nasprotnem primeru so lahko opredeljeni in zasledovani cilji organizacije tako različni, da vlečejo organizacijo v različne smeri, namesto, da bi bili cilji usklajeni, kot so usklajeni veslači v osmercu. Dobro opredeljeno poslanstvo nezavedno koordinira trud interesnih skupin in pripravlja organizacijo za prihodnost.

4.1.2. Predlog poslanstva za TZS

Za dolgoročno usmerjanje smotra lahko organizacija uporabi tako poslanstvo kot vizijo. V primeru TZS sem se odločil, da bom uporabil poslanstvo, kajti postavljanje vizije v organizaciji, kot je TZS, je težavno. Vsaka štiri leta ima namreč TZS volilno skupščino, kjer se lahko dogodi, da se zamenja celotni upravni odbor skupaj s predsednikom. Upravni odbor ima pooblastila zamenjati tudi zaposleno vodstvo. Tako bi se lahko zgodilo, da se v TZS spremeni vizija vsake štiri leta, zaradi česar ne bi bila uporabna kot poslanstvo, saj bi moralo biti to poslanstvo neka konstanta na daljše časovno obdobje.

Poslanstvo TZS mora odgovoriti na vprašanje: »Zakaj TZS obstaja?«. Namen delovanja TZS apliciramo na tri glavne skupine:

1. ustanoviteljske člane,
2. igralce tenisa in
3. širšo javnost.

Tako mora poslanstvo zajemati usmeritve, s katerimi TZS pomaga tem trem skupinam. Predlagam naslednje poslanstvo:

»V sodelovanju s klubi zagotavlja pogoje za napredek vseh teniških igralcev in predstavlja pozitivne učinke tenisa kot športa v celotni Sloveniji.«

Predstavljeno poslanstvo bom razgradil na glavne tri skupine, na katere se nanaša. Prvič, za ustanovitvene člane TZS, ki so teniški klubi, predlagam sodelovanje v TZS, kajti TZS nima svoje teniške infrastrukture kot nekatere tuje teniške zveze. Drugič, za TZS morajo biti pomembni vsi igralci tenisa v Sloveniji, tako otroci začetniki, mladinci tekmovalci, članski tekmovalci, veterani in vsi ostali, ki igrajo tenis v Sloveniji. Tretjič, TZS mora javnosti predstavljati dosežke tekmovalnega programa, notranjega delovanja in spodbujati k vključevanju v tenis, kar dosežemo tako z zagotavljanem pogojev za napredek, kot s predstavljanjem pozitivnih socioloških in zdravstvenih učinkov tega športa.

4.2. Določitev predloga ustvarjanja vrednosti v organizaciji

Pred predstavitvijo predloga ustvarjanja vrednosti v TZS moram ugotoviti, kdo so v organizaciji udeleženci, katere interesne skupine so pomembne za TZS in kaj smatrajo določene interesne skupine za dodatno vrednost pri delovanju TZS. V TZS prepoznavam naslednje interesne skupine:

1. *Igralci tenisa* - primarno so to vsi igralci, ki so člani TZS in tekmujejo na različnih nivojih organiziranega tekmovalnega sistema ter sekundarno vsi tisti tekmovalci, ki niso včlanjeni v TZS, to so večinoma rekreativni teniški igralci.
2. *Starši igralcev* – sem spadajo starši vseh tekmovalcev v Sloveniji, ki tekmujejo na kateremkoli nivoju tekmovalnega programa, ki je razdeljen na starostne kategorije: od 8 do 11 let (mini, midi in veliki tenis), do 12 let, do 14 let, do 16 let, do 18 let in člansko kategorijo. V starostnih kategorijah od 12 let do članov TZS s pomočjo klubov organizira turnirje: zimska in letna odprta prvenstva ter državna prvenstva. Mogoče se zdi na prvi pogled nenavadno, da opredeljujem starše kot interesno skupino, vendar me k temu navajajo osebne izkušnje pri delovanju na športnem področju. Starši imajo v določenih športnih panogah večji vpliv na razvoj igralcev kot pri nekaterih drugih. Predvsem je podpora staršev otrokom v individualnih športih bolj pomembna kot v ekipnih in pri tem nimam v mislih samo finančnih vložkov. Samo s pomočjo staršev, ki vzgajajo otroke v športnem duhu in podpirajo razvoj otroka skozi celotno mladostno obdobje, bodo ustvarjeni pogoji za razvoj vrhunskih teniških igralcev in ljudi, ki bodo ostali športniki skozi svoje celotno življenjsko obdobje. S takim razvojem športnikov pridobiva tudi država in celotna skupnost.

3. *Teniški klubi* kot ustanovitveni člani TZS so tisti, ki izvajajo dogovorjene programe s TZS, skrbijo za osvajanje znanj, potrebnih za teniško igro ter skrbijo za potrebe teniške skupnosti v nekem manjšem geografskem okolju.
4. *Pokrovitelji in donatorji TZS*, ki za svoje vložke pričakujejo izpolnjevanje danih obljub TZS.
5. *Trenerji* s svojim strokovnim znanjem pripomorejo pri razvoju tekmovalcev in rekreativnih igralcev.
6. *Sodniki* skrbijo za zagotavljanje regularnosti na tekmovanjih TZS.

Tabela 1: Analiza predloga ustvarjanja vrednosti v TZS

Interesne skupine						
	Igralci	Starši	Klubi	Sponsorji	Trenerji	Sodniki
Kaj interesne skupine pričakujejo in cenijo pri organizaciji?						
<i>Vodstvo organizacije</i>						
- Strokovnost			X	X		
- Uspešnost			X	X		
- Učinkovitost	X	X	X	X	X	X
- Dosegljivost	X	X	X	X	X	X
- Sodelovanje		X	X	X	X	X
- Tolerantnost		X	X		X	X
<i>Zagotavljanje storitev</i>						
- Organizacija tekmovalnega sistema	X	X	X			
- Organizacija mednarodnih turnirjev	X			X		
- Vodenje teniških reprezentanc Slovenije	X			X	X	
- Vodenje lestvic	X	X	X		X	X
- Objavljanje rezultatov	X	X	X		X	X
- Informiranje javnosti			X	X		
- Promocija tenisa	X	X	X	X	X	X

Vir: Lasten, 2008.

Pri opredelitvi predloga ustvarjanja vrednosti v TZS je pomembno ugotoviti, kaj se interesnim skupinam zdi pomembno pri delovanju TZS. Tako ločujem vodenje organizacije s strani direktorja, upravnega odbora, strokovnega sveta in tekmovalno-registracijske komisije in zagotavljanje storitev, ki jih neposredno opravlja TZS. Presek med interesnimi skupnimi in pričakovanjem interesnih skupin prikazujem v tabeli 1 - »Analiza predloga ustvarjanja vrednosti v TZS«. Tabela 1 predstavlja interpretacijo tega, kaj pričakujejo posamezne interesne skupine od TZS. Upravni odbor lahko skupaj z direktorjem to analizo dodela in

sestavi skupni pregled predloga ustvarjanja vrednosti. V sliki 7 predstavljam predlog ustvarjanja vrednosti Teniške zveze Slovenije.

Slika 7: Predlog ustvarjanja vrednosti v Teniški zvezi Slovenije

Poslanstvo: <i>V sodelovanju s klubi zagotavlja pogoje za napredek vseh teniških igralcev in predstavlja pozitivne učinke tenisa kot športa v celotni Sloveniji</i>	
Interesne skupine	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;"> <p>Predlog ustvarjanja vrednosti v Teniški zvezi Slovenije:</p> <p><i>Teniška zveza Slovenije ima najbolje organiziran nacionalni tekmovalni program med športnimi zvezami v Sloveniji, nudi tehnično in znanstveno športno podporo na najbolj dostopen način pravim ljudem takrat, ko to potrebujejo, in s tem omogoča igralcem tekmovalni in osebni razvoj ter s predstavljanjem tenisa javnosti povečuje zanimanje zanj.</i></p> </div>
Finančni	
Notranji	
Učenje & Rast	

Vir: Lasten, 2008.

4.3. Oblika strateškega diagrama TZS

TZS kot neprofitna organizacija ne sme zasledovati čistega dobička, to imajo za glavni cilj le profitne organizacije. Finančne strategije zato ne morem uvrstiti na vrh strateškega diagrama, ampak na drugo mesto, saj so finančna sredstva pomembna za doseganje ciljev in poslanstva. TZS prejema sredstva od sponzorjev, donatorjev, Fundacije za šport in Ministrstva za šolstvo in šport. Sredstev, ki jih pridobiva iz fundacije in ministrstva, ne more kontrolirati. Če bi TZS pridobivala samo ta sredstva, bi moral v strateškem diagramu finančno strategijo uvrstiti na dno. Sredstva, na katera lahko vpliva s svojim delovanjem, so članarine, pridobljena finančna sredstva sponzorjev in donatorjev. Vzorec strateškega diagrama, kjer je finančna strategija na drugem mestu, sem predstavil v sliki 6 (glej stran 18).

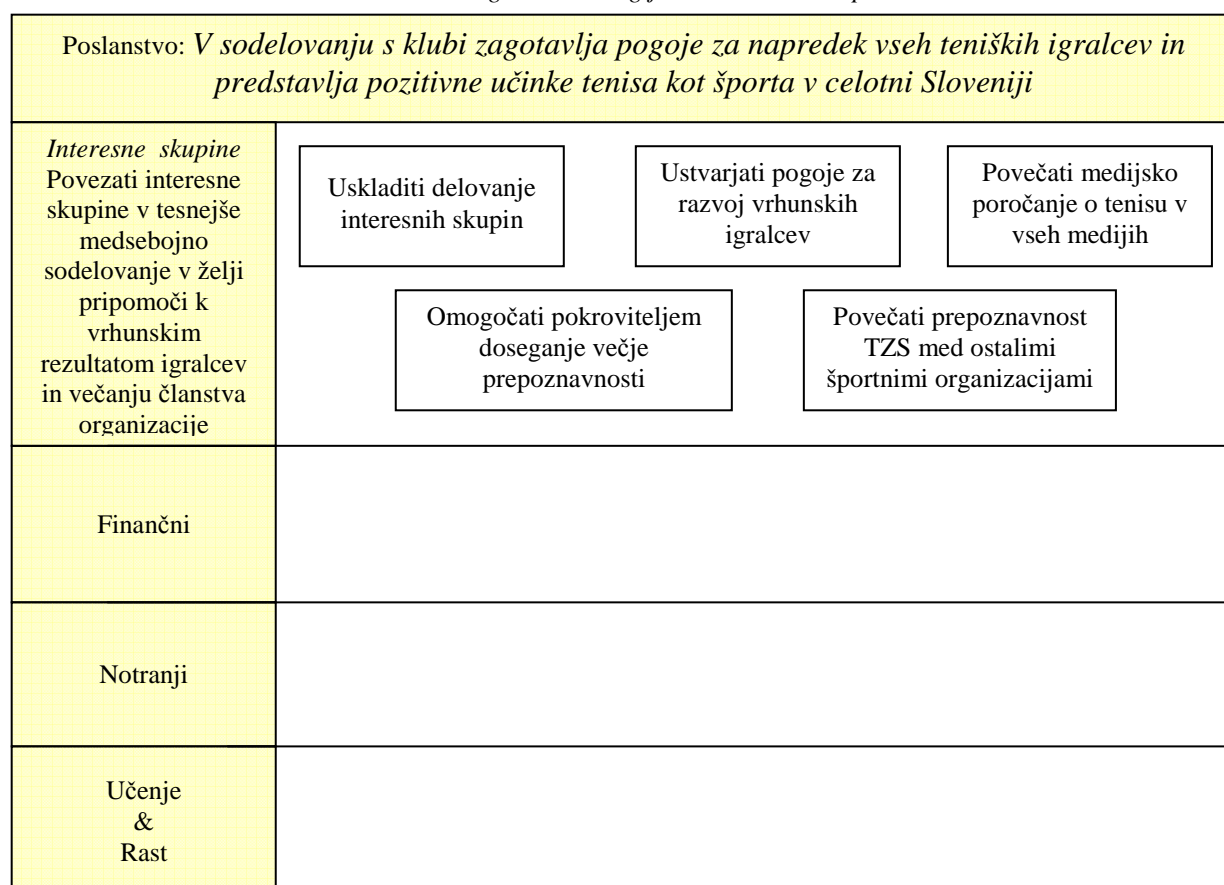
4.4. Predlog strategij za interesne skupine

Naj ponovno opredelim interesne skupine Teniške zveze Slovenije. Člani organizacije so igralci in klubi, ki pridobijo članstvo z vsakoletnim plačilom registracije, ter trenerji in sodniki s plačilom letne članarine. Ob že omenjenih klubih, igralcih, trenerjih in sodnikih uvrščam v interesno skupino še starše igralcev, ki s financiranjem svojih otrok omogočajo njihovo udejstvovanje v tekmovalnih programih TZS. Sponzorji teniške zveze so tisti, ki z

vloženimi sredstvi omogočajo širino programov in izpeljavo zastavljenih projektov. Zadnja interesna skupina TZS je javnost, ki jo TZS obvešča o uspehih slovenskih igralcev, o uspešni izvedbi turnirjev in o pozitivnih učinkih ukvarjanja s tenisom.

Strategije interesnih skupin TZS (glej sliko 8) sem postavil tako, da bodo omogočale doseganje poslanstva in da so v skladu s predstavljenim predlogom ustvarjanja vrednosti v TZS. Teoretično so strategije interesnih skupin razdeljene v dve skupini, v pridobivanje in zadrževanje donatorjev ter v dvigovanje vrednosti za udeležence.

Slika 8: Strateški diagram s strategijami interesnih skupin za TZS



Vir: Lasten, 2008.

V prvo skupino spada pridobivanje in zadrževanje donatorjev, ki jih je v obravnavanem primeru treba razdeliti na sredstva, ki jih zveza pridobiva iz javnih sredstev in na sredstva, ki jih zveza pridobiva od svojih sponzorjev. Strategijo za sponzorje opredeljujem kot omogočanje doseganja višje javne prepoznavnosti sponzorjev TZS. Ta strategija naj bi zvezo kot organizacijo prisilila v izvedbo takšnih projektov, ki bodo dosegali vrednost ne samo za TZS, temveč tudi za sponzorje. Na pridobivanje javnih sredstev s strani Fundacije za šport in Ministrstva za šolstvo in šport TZS nima večjega vpliva, kljub temu pa s svojim delovanjem na področju športa zasleduje vrednote, ki jih zasledujeta tako fundacija kot država: uspešnost slovenskega športa na mednarodnem področju in pomen zdravja za celotno populacijo. Uspeh

pri iskanju sponzorjev zveze iz privatnega sektorja in njihovo dolgoročno povezovanje je odvisno od njihovega videnja TZS in podobnosti vrednot, ki jih obe organizaciji zastopata.

Pojasniti moram še strategijo, ki zasleduje boljše sodelovanje interesnih skupin. Teniški klubi med seboj konkurirajo za igralce in trenerje s svojimi ponudbami. Posamezni klubi si različno predstavljajo delovanje teniške zveze in njeno vodenje, zato prihaja do konfliktov. Visoka konkurenčnost med posamezniki v individualnih športih zmanjšuje verjetnost sodelovanja med najboljšimi igralci na treningu. Vodenje organizacije bi zato moralo biti med vsemi odbori in komisijami usklajeno in vsi bi morali vedeti, kakšne cilje zasledujejo. V ta namen bi morala organizacija prilagoditi statut, tako da bi omogočal neposredno vključitev članov interesnih skupin, poleg predstavnikov klubov, v upravni odbor. Dodatno bi morali pritegniti direktorje glavnih sponzorjev TZS k delu v upravnem odboru. Tudi direktorjem treh največjih slovenskih mednarodnih turnirjev bi neposredno ponudili mesto v upravnem odboru. To bi zmanjšalo možnost zamenjave članov upravnega odbora vsake štiri leta ob volilni skupščini, kar bi posledično onemogočilo spreminjanje poslanstva, vizije in dolgoročnih ciljev po volitvah.

4.5. Predlog finančnih strategij

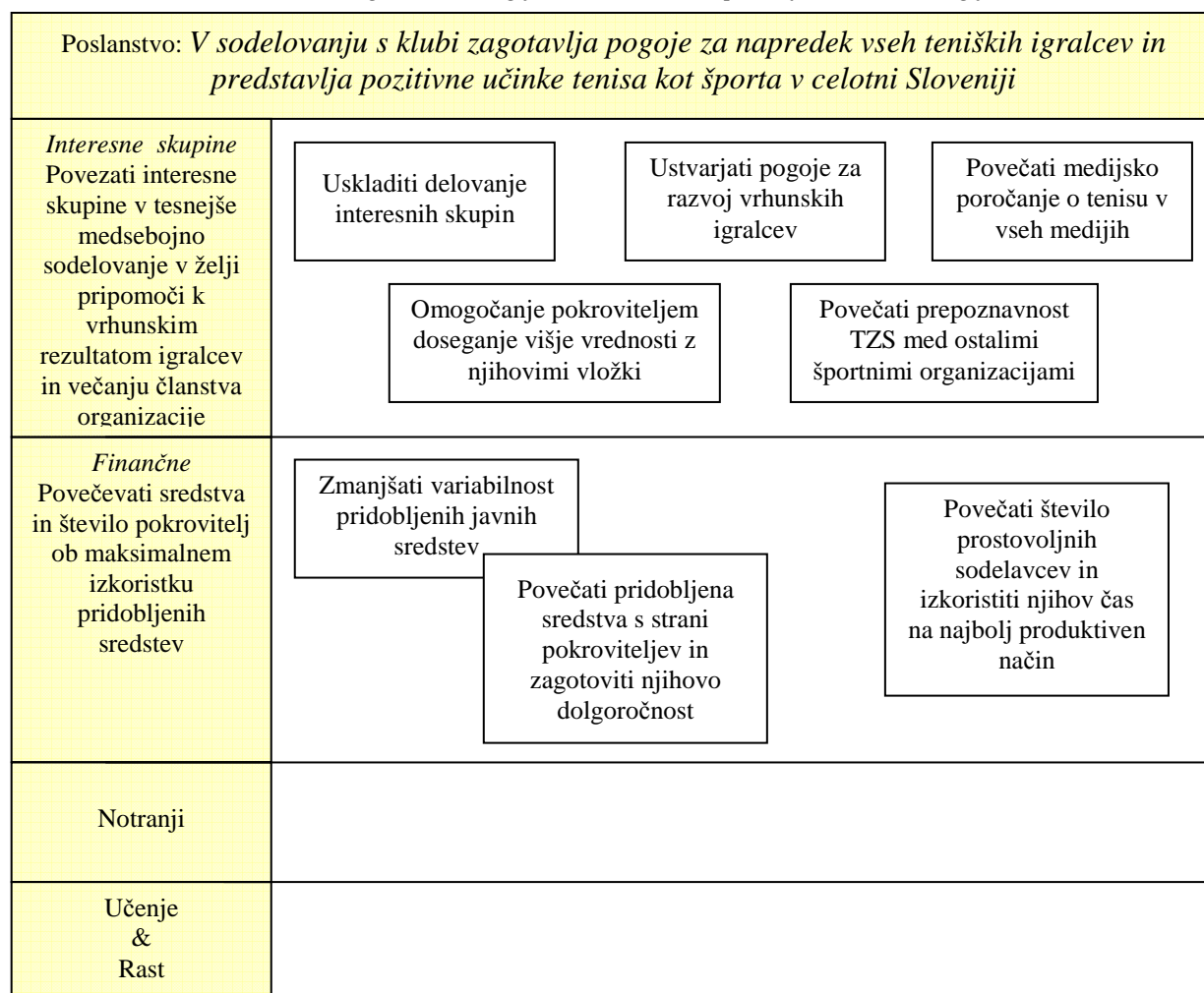
Finančne strategije, predstavljene v sliki 9, so razdeljene na tri glavna področja: večanje pridobljenih sredstev, optimizacija stroškov in izraba premoženja. Pri optimizaciji stroškov, ki je nisem opredelil kot strategije v strateškem digramu TZS, moram poudariti, da ne zadeva samo nižanja stroškov, ampak pomeni tudi učinkovito porabo sredstev. Učinkovita in uspešna poraba sredstev organizacije se kaže v pravočasnih izplačilih računov, izvedbi programov in povečuje verodostojnost TZS pri interesnih skupinah.

Kot sem že omenil, TZS svoja sredstva delno pridobi s strani državnih organov in delno s strani neposrednih pokroviteljev. Javna sredstva s strani Fundacije za šport in države pridobiva TZS na podlagi oddanih programov delovanja zveze v bodočem letu. Ti programi morajo zato predstavljati realno sliko prihodnjega delovanja organizacije. Kljub oddanim programom obstaja možnost zmanjšanja sredstev, prejetih s strani fundacije ali ministrstva. Zato je za TZS toliko bolj pomembno pridobivanje sredstev s strani pokroviteljev in zagotavljanje stalnosti teh sredstev. Manjši kot bo odstotek javnih sredstev, manjši bo vpliv variabilnosti pridobljenih javnih sredstev na celotna pridobljena sredstva TZS. Zagotavljanje stalnosti sponzorskih sredstev se najlažje rešuje s podpisovanjem dolgoročnih pogodb. TZS predlagam, da ima za najmanj tri mesece likvidnih finančnih sredstev, ki jih bo lahko uporabila v času, ko ne bo prejela določenih dogovorjenih sredstev. S tem bo premostila takšno obdobje in nadaljevala z izpeljavo vseh vnaprej načrtanih projektov.

TZS sama nima fizičnega premoženja, kot ga ima na primer LTA, ki ima v lasti teniške objekte, med njimi tudi Wimbledon. TZS lahko uvršča med svoje premoženje predvsem

prostovoljne sodelavce, ki prostovoljno delujejo v posameznih komisijah in odborih (upravni odbor, strokovni svet, tekmovalno-registracijska komisija), ter ostale, ki prostovoljno delujejo v okvirih veteranske, trenerske in sodniške organizacije. Prostovoljnim sodelavcem je potrebno jasno določiti naloge, časovno opredeljeno izvedbo nalog, jim pomagati pri opravljanju njihovih nalog in jih spodbujati s pohvalami ob dobro opravljenem delu. S pravim odnosom bo TZS prostovoljne sodelavce obdržala in njihovo delo bo bolj produktivno.

Slika 9: Strateški diagram s strategijami interesnih skupin in finančnih strategij za TZS



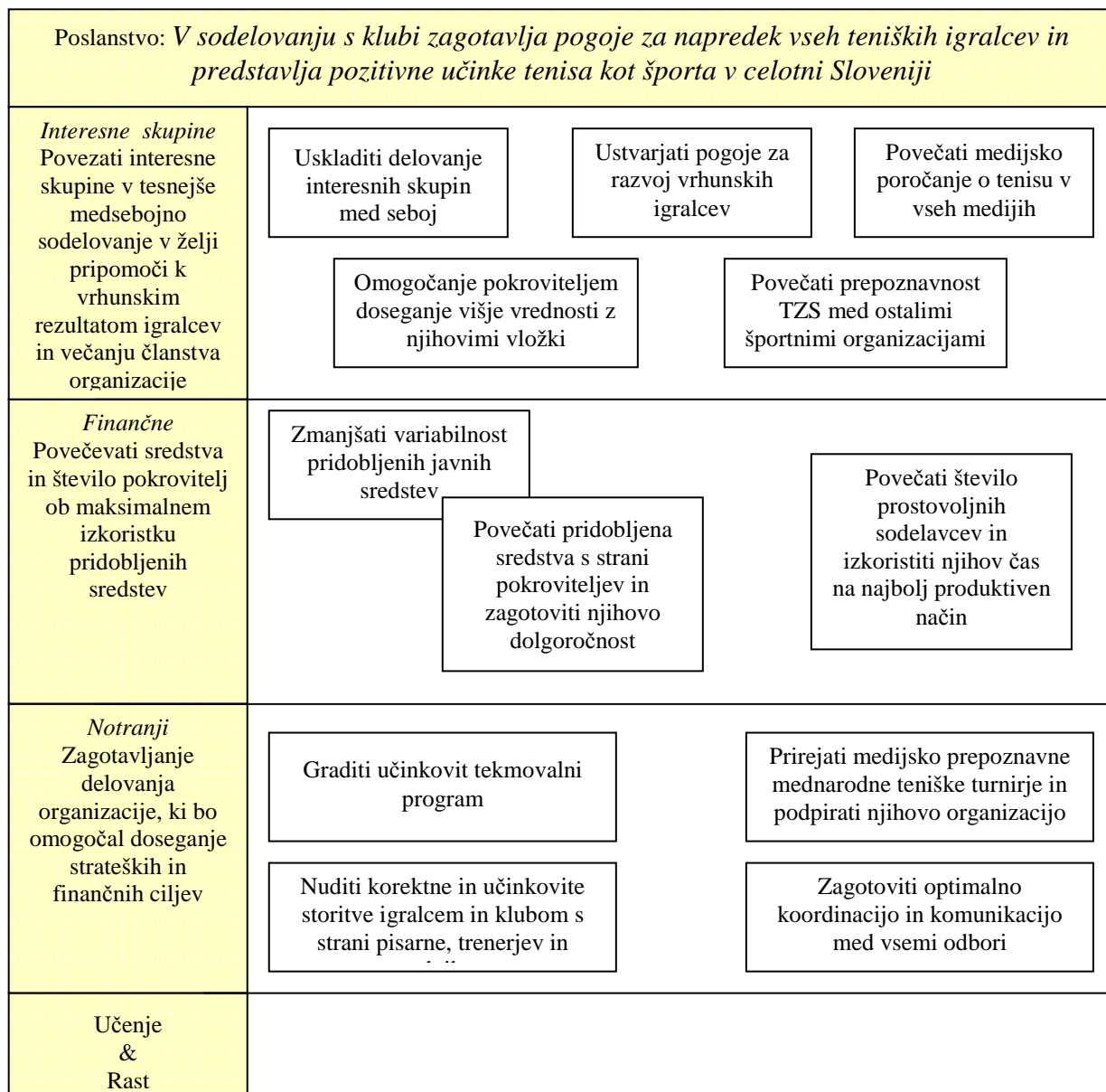
Vir: Lasten, 2008.

4.6. Predlog notranjih strategij

Slika 10 predstavlja štiri najpomembnejše notranje strategije. Glavna naloga TZS je organizirati in voditi tekmovalni program in pri tem nuditi klubom, igralcem in staršem popolne storitve. TZS skupaj s trenersko organizacijo izobražuje trenerje in s tem nudi igralcem možnost kakovostnega in hitrejšega razvoja teniškega znanja. S sodniško organizacijo skrbi za korektno izpeljavo teniških tekmovanj, odprtih prvenstev, državnih prvenstev in ligaških srečanj. S sodniki preverja in izboljšuje sposobnosti klubov za

organizacijo turnirjev, na drugi strani pa skrbi za korekten odnos med organizatorjem ter igralci in njihovimi spremljevalci.

Slika 10: Strateški diagram brez strategij učenja in rasti za TZS



Vir: Lasten, 2008.

Pisarna TZS mora prek svoje spletne strani in informiranja medijev nuditi naslednje kakovostne in učinkovite storitve: izdelava lestvic v vseh kategorijah, objavljanje rezultatov, omogočanje kakovostnega nastopanja slovenskih teniških reprezentanc in nudenje svetovalnega servisa klubom na področju športne in davčne zakonodaje. Za zagotavljanje takšnega servisa mora biti komunikacija med pisarno, upravnim odborom TZS, strokovnim svetom, tekmovalno-registracijsko komisijo izvršnim odborom sodniške in trenerske organizacije dobra, hitra in jasna.

Učinkovit tekmovalni program mora delovati tako, da ni velikega upada tekmovalcev ob prehodu iz nižjih v višje kategorije. Največji padec števila tekmovalcev je po kategoriji do 14 let in se nato kontinuirano nadaljuje do članske konkurence. Najboljši slovenski teniški tekmovalci ne tekmujejo več na turnirjih nacionalne ravni, čeprav bi jih TZS morala privabiti vsaj na državno prvenstvo, ki je danes zaradi tega razvrednoteno. Prav gotovo je edini pravi motiv v članski kategoriji denarni sklad. Ob zagotavljanju denarnega sklada na slovenskih članskih turnirjih bi igralo večje število starejših igralcev, s tem bi omogočali mladim, ki prihajajo, boljšo konkurenco. Boljša konkurenca bi mladim omogočila lažji in konkurenčnejši prestop v profesionalni tenis.

Kot zadnjo od notranjih strategij predstavljam organizacijo mednarodnih teniških turnirjev v Sloveniji. TZS samostojno organizira moški teniški turnir serije »ATP challenger« v Ljubljana, hkrati mora podpirati vse organizatorje, ki želijo sami organizirati mednarodne teniške dogodke. Edini način, da pritegneš pozornost slovenskih medijev na teniško dogajanje v Sloveniji, je organizacija mednarodnih turnirjev ali vsakoletnega 'ekshibicijskega' dogodka, v katerem bi sodelovali najboljši slovenski igralci in teniški gostje iz tujine. Ekshibicijske prireditve so lahko namenjene tudi za zbiranje sredstev za neprofitne organizacije, ki skrbijo za zdravje, humanitarnost in ekologijo.

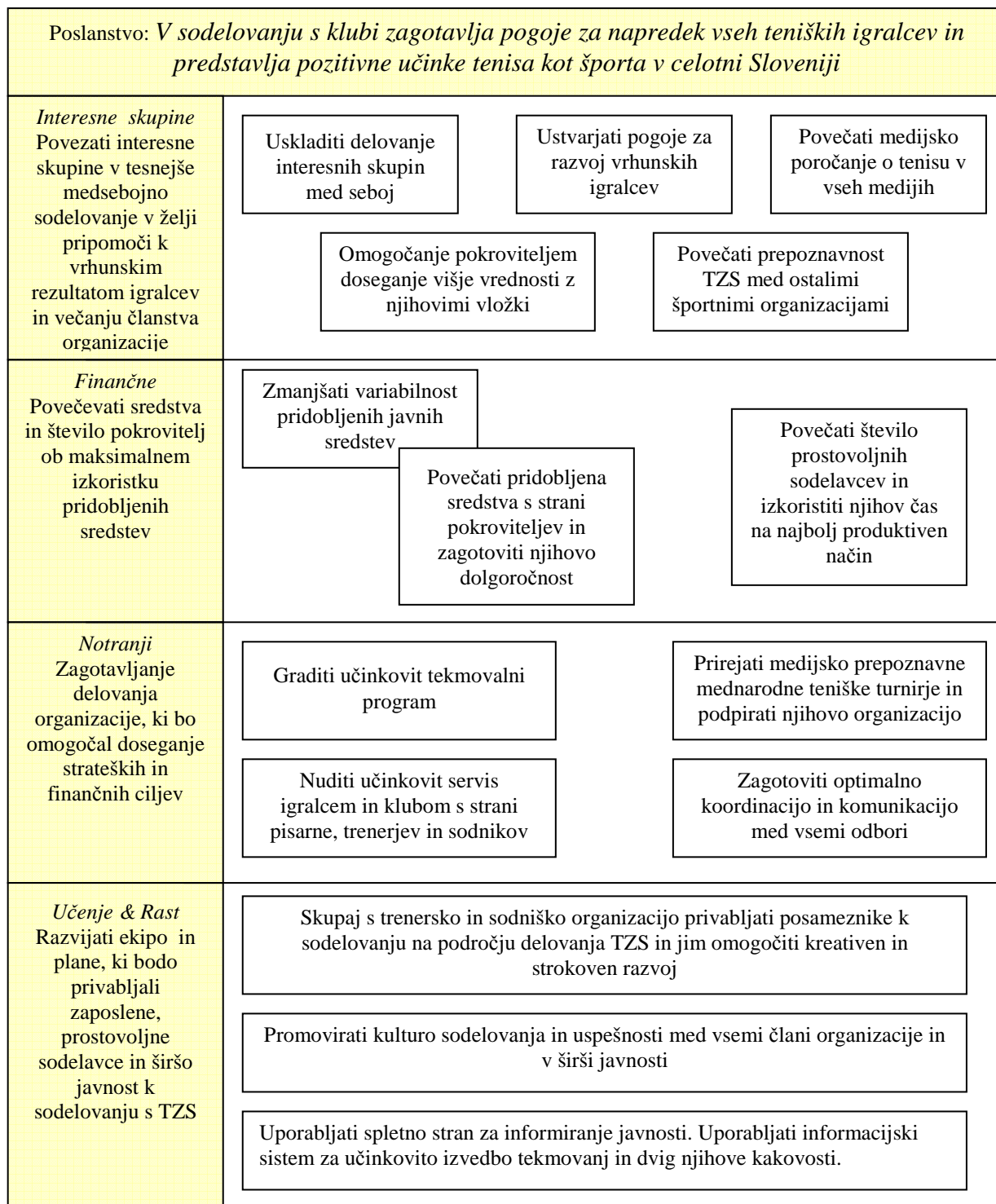
4.7. Predlog strategij učenja in rasti

Z vključitvijo strategij na področju učenja in rasti (Slika 11) predstavljam celoten strateški diagram Teniške zveze Slovenije. V tem segmentu postavljam tri delne strategije, vsaka predstavlja eno od naslednjih treh področji: človekov kapital, informacijski kapital in organizacijski kapital.

V okviru človekovega kapitala in organizacijskega kapitala mora TZS povečati sodelovanje prostovoljnih sodelavcev pri nadaljnjem razvoju organizacije z zagovarjanjem kulture sodelovanja, tolerantnosti in ciljno usmerjene organizacije, v kateri bi vsi stremeli k doseganju skupno zastavljenega cilja in poslanstva. Hkrati mora postati organizacija zanimiva za delovanje na področju trenerske in sodniške organizacije, tako po finančni, strokovni in socialni plati.

Z nadgradnjo spletne strani v informacijski sistem je treba poenostaviti prijavljanje in odjavljanje na tekmovanja, kar bi razbremenilo klube organizatorje in zmanjšalo stroške organizacije turnirjev. Nadaljevati je treba tudi z nadgradnjo spletne strani v multimedijsko orodje z video predstavitev igralcev, klubov, tehnike tenisa, predavanj trenerjev, celotnih finalnih tekem v posnetku in neposrednih prenosov tekem na internetu. Takšna spletna stran bi povečala zanimanje potencialnih pokroviteljev ter spletnih oglaševalcev.

Slika 11: Celoten strateški diagram za TZS



Vir: Lasten, 2008.

Izdelan strateški diagram predstavlja moj predlog poslanstva, predlog ustvarjanja vrednosti v TZS in predlog strategij za TZS. Upravni odbor TZS ga lahko uporabi za okvir pri pogovorih o prihodnosti TZS. Lahko pa strateški diagram nadgradi in vstavi kot temeljni kamen v sistem celotnega strateškega managementa TZS. Osnovni cilj strateškega managementa je uresničevanje poslanstva in strategij. V ta namen mora organizacija najprej izdelati

uravnoteženi sistem kazalcev uspešnosti, katerega namen je povezava strateškega diagrama z nameni, pobudami, cilji in podpirati sistem celotnega strateškega managementa s povezovanjem dolgoročnih strategij v bolj taktično planiranje in stroškovne plane.

Izdelava uravnoteženega sistema kazalcev uspešnosti predvideva, da vsaki posamezni predstavljeni strategiji v strateškem diagramu določimo: (1) izjavo, kaj mora posamezna strategija doseči, (2) s čim bo merjeno doseganje strategije, (3) kvantificirano merilo cilja in (4) navedbo ključnih programov, ki so potrebni za doseg cilja. Izdelana merila omogočajo organizaciji določitev vodje projekta, njegove odgovornosti pri izpeljavi in izdelavo stroškovnega plana. Na takšen način se strateški diagram vključi v celoten strateški management organizacije.

SKLEP

Za uspešno prihodnost bo morala Teniška zveza Slovenije spremeniti način delovanja in prevzeti strateško razmišljanje kot osnovo, ki bo vodila pogovore o prihodnosti. Iskati bo morala nove inovativne načine popularizacije tenisa in s tem pridobiti prednost v primerjavi z ostalimi športnimi organizacijami v Sloveniji. Nadalje bo morala opredeliti poslanstvo, vrednote in začeti uresničevati proces strateškega managementa.

Predstavljeni teoretični prikazi strateškega managementa in strateškega diagrama bodo lahko organizaciji pomagali pri nalogah, ki jih bo morala izpeljati v prihodnosti. Izdelan strateški diagram za TZS omogoča organizaciji takojšen vpogled v moje videnje TZS. Predlagano poslanstvo, predlog ustvarjanja vrednosti in strateški diagram lahko upravni odbor prouči, ga po svoji presoji dodela ali spremeni in ga uporabi na delovnih sestankih kot strateški okvir, znotraj katerega se pogovarjajo. To jim bo v pomoč pri proučevanju idej, ker jih bodo lahko hitro uvrstili v program, če bodo sovpadale z ugotovitvami, ki so bile predstavljene v diagramu. Hkrati jim bo diagram omogočal proučevanje tekočih projektov in njihovo razvrščanje v uspešne in neuspešne z vidika doseganja ciljev, planov, strategij in končno poslanstva. Strateški diagram se lahko javno predstavi vsem članom in interesnim skupinam, ki bodo z njegovo pomočjo lažje razumeli posamezne odločitve organizacije in se počutili bolj povezane z njo.

S poglobljenim proučevanjem delovanja TZS in z izdelavo strateškega diagrama, v katerem sem za organizacijo opredelil poslanstvo, predlog ustvarjanja vrednosti in delne strategije, ugotavljam, da mora TZS najprej izboljšati komuniciranje in sodelovanje med odbori in komisijami. Le tako bodo prostovoljni sodelavci v posameznih odborih pripravljeni podajati predloge in aktivno sodelovati pri razvoju organizacije. Z aktivnim sodelovanjem večine bo upravni odbor lažje ugotovil potrebe, ki jih imajo posamezni udeleženci organizacije. Na podlagi ugotovitev bo lahko razvil poslanstvo TZS, vrednote, ki jih bo zastopala organizacija in oblikoval strateški diagram, ki bo v pomoč pri vodenju organizacije v določenem časovnem

obdobju. Z izboljšanjem notranjega delovanja bo TZS postala učinkovitejša pri določanju in doseganju zastavljenih ciljev. Z učinkovitim in uspešnim delovanjem bo TZS uspela zadržati obstoječe in privabljati nove sponzorje, tekmovalce, veterane, trenerje in sodnike.

LITERATURA IN VIRI

1. Bayle, E. & Robinson, L. (2007). *A Framework for Understanding the Performance of National Governing Bodies of Sport*. *European Sport Management Quarterly*, 7 (3), 249 – 268.
2. Beck, P. (1987, 25. februar). *Crusading for a clear strategy*. *Financial times*, 1987, 8, str. 5.
3. Bernik J. & Kolenc M. (2006, 23. november). *Financiranje šport*. Predavanje na 3. konferenci *SPORTA*, Maribor. Najdeno 15. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.slideshare.net/mkolenc/financiranje-porta-v-sloveniji/>
4. *Blueprint for British Tennis*. (2006). London: Lawn Tennis Association, Queen's Club.
5. Bryson, J.M. (2004). *Strategic Planning For Public And Non-profit Organisation*. San Francisco: Jossey – Bass.
6. Bryson, J.M. (1998). *A Strategic Planing Process for Public and Non-profit organisations*. *Long Range Planing*, 21 (1), 73 – 81.
7. Casper, J. (2007). *Sport Commitment, Paticipation Frequency and Purchase Intention Segmentation based on Age, Gender, Income and Skill Level with US Tennis Participants*. *European Sport Management Quarterly*, 7 (3), 269 – 282.
8. *Članice OKS, Nacionalne zveze olimpijskih športov*. Najdeno 4. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.olympic.si/index.php?id=283>
9. *Finančni plan Teniške zveze Slovenije*. (2008). Ljubljana: Teniška zveza Slovenije.
10. Hogarty, J. (1997). *The Non-profit Organisation Handbook*. New York: Spencer Press.
11. *Izkaz poslovnega izida Teniške zveze Slovenije v obdobju od 1.1. do 31.12.2005*. Ljubljana: Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve.
12. *Izkaz poslovnega izida Teniške zveze Slovenije v obdobju od 1.1. do 31.12.2006*. Ljubljana: Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve.
13. *Izkaz poslovnega izida Teniške zveze Slovenije v obdobju od 1.1. do 31.12.2007*: Ljubljana: Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve.
14. Jauch, L.R. & Glueck, W.R. (1988). *Strategic Management and Business Policy*. New York: McGraw-Hill.
15. Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). *Translating Strategy into Action, The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
16. Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2001). *How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press.
17. Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2004). *Strategy Maps – Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
18. Kolarič, Z. (1997). *Prostovoljne neprofitne organizacije v Sloveniji*. Nova Gorica: Neprofitni management.
19. Krivec, U. (1999). *Proces strateškega managementa v nedobičkonosnih organizacijah*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

20. Križman, A. (2007, 29. november). *100Let SD Maribor – 1.SSK Maribor – SŠD Polet – MŠD Branik*. Najdeno 15. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.zvezamsdbranic.si/si/zgodovina/zgodovina.htm>
21. Lawrence, P. & Lorsch, J. (1986). *Organization and Environment: Managing Diffentiation and Integration*. Boston: Harvard Business School.
22. McNamara, C. (2003). *Field Guide to Consulting and Organizational Development With Nonprofits*. Minneapolis: Autheticity Consulting LLC.
23. Ohmae, K. (1991). *The Mind Of The Strategist*. New York: McGraw-Hill.
24. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. *Podatki iz bilance stanja Teniške zveze Slovenije na dan 31.12.2005*. Ljubljana: Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve.
26. *Podatki iz bilance stanja Teniške zveze Slovenije na dan 31.12.2006*. Ljubljana: Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve.
27. *Podatki iz bilance stanja Teniške zveze Slovenije na dan 31.12.2007*. Ljubljana: Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve.
28. *Poročilo o delu TZS v letu 2007*. (2008). Ljubljana: Teniška zveza Slovenije.
29. *Progrma dejavnosti – predstavitev TZS*. (2008). Ljubljana: Teniška zveza Slovenije.
30. *Program Teniške zveze Slovenije v obdobju 2007 – 2010*. (2007). Ljubljana: Teniška zveza Slovenije.
31. Scholey, C. (2008). *Using Strategy Maps to Drive Performance in Not-For-Profit Sector*. Management Accounting Guideline: AICPA.
32. *Statut Teniške zveze Slovenije*. (1998). Ljubljana: Teniška zveza Slovenije.
33. *Tennis Australia: Mission Statement*. Najdeno 12. junija 2008 na spletnem naslovu <http://www.tennis.com.au/pages/default.aspx?id=4&pageId=10965>
34. *Tennis Canada Strategic Plan 2004 – 2008*. Najdeno 12. junija 2008 na spletnem naslovu http://www.tenniscanada.ca/tennis_canada/Contents/Tennis%20Canada/Strategic%20Plan/Text/English/New%20Strat%20Plan.pdf
35. *The USTA: Mission Statement*. Najdeno 12. junija 2008 na spletnem naslovu http://www.usta.com/about_us/organization/default.sps?id=135
36. Thompson, J.L. (1990) *Strategic Management Awareness and Change*. London: Chapman & Hall.
37. Vodeb, R. (2001). *Koncept »Mane« v športu – šport kot mana in zdravje kot mana*. Najdeno 14. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://dk.fdv.uni-lj.si/tip/tip20012Vodeb.PDF>

PRILOGA 1: Seznam pokazateljev odličnosti v neprofitnih organizacijah (anketa)

McNamara, C. (2003). *Field Guide to Consulting and Organizational Development With Nonprofits*. Minneapolis: Authenticity Consulting LLC.

Opis:

Vodstvo lahko uporablja seznam pokazateljev za odkrivanje organizacijsko administrativnih prednosti in slabosti. Široka uporaba seznama pokazateljev končno omogoča učinkovitejše delovanje družbe. Seznam ni namenjen za zunanjo ocenjevanje družbe, temveč je orodje, ki naj bi neprofitni organizaciji pripomoglo k boljšemu razumevanju njihovih vodstvenih potreb in k boljšim vodstvenim odločitvam.

Uporaba orodja:

Seznam pokazateljev vsebuje elemente, potrebne za zdravo in dobro vodeno organizacijo. Ker je to samo ocenjevalno orodje, naj bi organizacija po najboljši volji čim bolj objektivno ocenjevala sebe in uporabljala odgovore za spremembo vodstvenih in administrativnih operacij.

Ocene pokazateljev

Vsak pokazatelj je ocenjen glede na njegovo pomembnost v učinkovitosti delovanja posamezne neprofitne organizacije.

O – Pokazatelj z oznako »O« je osnovni pokazatelj glede na zahteve delovanja v vseh neprofitnih organizacijah. Organizacije, ki ne izpolnjujejo teh zahtev, se izpostavljajo številnim nevarnostim.

P – S »P« označujemo pokazatelje, ki so potrebni, oziroma priporočeni za učinkovito delovanje neprofitne organizacije.

D – Vključevanje dodatnih pokazateljev lahko izboljša in utrdi organizacijsko vodenje in delovanje. Ti pokazatelji so označeni z »D«.

Odgovori

Anketiranci lahko odgovorijo na vsak posamezen pokazatelj na naslednje tri načine:

1. **Dosežen** – Vsi pokazatelji označeni z »Dosežen« predstavljajo, da organizacija izpolnjuje osnovne potrebe managementa v tem delu. Kljub temu pa naj organizacija prouči te pokazatelja v prihodnosti, zato da bo management ostal uspešen glede na veliko število notranjih in zunanjih sprememb, ki so konstantne v vseh organizacijah.
2. **Potreben izboljšave** – Pokazatelj označen s »Potreben izboljšave« pomeni, da je bilo nekaj narejenega za doseg cilja. Organizacija se zaveda pomena takšnega pokazatelja in nujnosti dodatnih izboljšav.
3. **N/A** – pokazatelji označeni z »N/A« imajo lahko različen pomen:

1. Pokazatelja ne moremo aplicirati na management organizacije.
2. Organizacija ni prepričana v upravičenost potrebe po doseganju pokazatelja.
3. Organizacija trenutno ne dosega in ne uporablja pokazatelja, vendar ga bo lahko uporabljala v prihodnosti.

V nadaljevanju predstavljene ocene pokazateljev posameznih področij so bile poslane interesnim skupinam organizacije: zaposlenim, upravnemu odboru, strokovnemu svetu in ostalim prostovoljnimi sodelavcem organizacije. Različne liste ocen indikatorjev so bile poslane različnim interesnim skupinam znotraj organizacije:

1. Ocena pokazateljev dela upravnega odbora – poslana članom upravnega odbora.
2. Ocena pokazateljev vodenja kadrov v neprofitni organizaciji – poslana zaposlenim.
3. Ocena pokazateljev prostovoljnih sodelavcev v neprofitni organizaciji – poslana prostovoljnimi sodelavcem in zaposlenim.
4. Ocena planiranja v neprofitnih organizacijah – poslana upravnemu odboru in zaposlenim.
5. Ocena finančnih aktivnosti v neprofitnih organizacijah – poslana direktorju organizacije.

Odgovori anketirancev so predstavljeni skupaj s spodaj predstavljenimi listami ocen pokazateljev.

OCENA POKAZTELJEV DELA UPRAVNEGA ODBORA (N = 12; Izpolnili anketo-X = 8)

Ocena	Pokazatelji	Dosežen	Potreben izboljšave	N/A
O	1. Vloge upravnega odbora in direktorja so opredeljene in spoštovane, direktor je opredeljen kot vodja organizacijskih operacij, upravni odbor skrbi za politiko in planiranje.	5	3	0
P	2. Mesto direktorja razpiše, izbere in zaposli upravni odbor. Upravni odbor jasno pisno predpiše zahteve in izobrazbo za položaj, kot tudi kompenzacijo za opravljanje dela.	8	0	0
P	3. Upravni odbor deluje kot vodstveni predstavnik konstitutivnega članstva organizacije in sponzorjev, ob tem skrbi za izpolnjevanje poslanstva in ciljev organizacije.	8	0	0
P	4. Imenovanje članov v upravni odbor zagotavlja, da je upravni odbor dovolj raznolik glede na spol, etnično pripadnost, kulturo, ekonomski status, veščinami in znanjem.	2	4	2
O	5. Člani upravnega odbora redno pridobivajo informacije o svojih dolžnostih.	2	1	5
O	6. Novi člani upravnega odbora so vpeljani v organizacijo, vključno z organizacijskih poslanstvom, predpisi, politiko in programi; kot tudi z njihovimi vlogami in dolžnostmi.	0	6	2
D	7. Vsak odbor ima priročnik, ki opredeljuje njegovo delovanje.	0	3	5

O	8. Vsi konflikti interesov, ki jih imajo člani upravnega odbora med delom v upravnem odboru in njihovim delovanjem zunaj upravnega odbora, so transparentni.	5	0	3
O	9. Organizacija dosega minimalno število članov upravnega odbora glede na predpise in statut.	8	0	0
P	10. Predpisi bi morali vsebovati: a) kako in kdaj se objavijo obvestila o sestanku upravnega odbora; b) kako so člani izvoljeni ali imenovani v odbor; c) kako se menjajo člani odbora; d) kako se neučinkovite člane odstrani iz odbora; e) zahtevano število članov odbora za dosego kvoruma, ki je potreben za sprejemanje odločitev	5	3	0
P	11. Upravni odbor pregleduje in sprejema predpise.	7	1	0
D	12. Upravni odbor ima predpisano proceduro, kako reševati nujne zadeve med obdobjem sklicanih sestankov.	1	6	1
O	13. Člani upravnega odbora opravljajo svoje delo brezplačno.	8	0	0
R	14. Odbor ima letni koledar sestankov. Odbor ima prav tako politiko udeleževanja sestankov, kot je na primer, da se mora kvorum članov odbora sestati vsaj vsake tri mesece.	0	4	4
D	15. Materiali za sestanke, ki se nanašajo na pomembne odločitve, so posredovani članom odbora pred sestankom.	7	1	0

OCENA POKAZATELJEV KADROV V NEPROFITNI ORGANIZACIJI (N=3, X=3)

Ocena	Pokazatelji	Dosežen	Potreben izboljšave	N/A
O	1. Organizacija ima napisan priročnik, ki je redno pregledovan in posodabljan, opisuje način iskanja kadrov, zaposlovanje, odpovedi in standardnih pravil dela za vse zaposlene.	0	0	3
P	2. Organizacija ne diskriminira v procesu zaposlovanja.	0	3	0
P	3. Organizacija priskrbi pisno kopijo priročnikov za vsako delovno mesto posebej. Vsi zaposleni in prostovoljni delavci v organizaciji pisno potrdijo, da so prebrali njim namenjen priročnik.	0	0	3
P	4. Organizacija ima za vsako mesto zaposlitve opis zahtevanih kvalifikacij, dolžnosti, poročanja nadrejenim in opredeljene zahteve doseganja uspešnosti.	0	2	1
P	5. Upravni odbor opravi letni pregled dela direktorja v povezavi s predhodno postavljenimi pričakovanji.	0	2	1
P	6. Plačo direktorja določa upravni odbor in je v skladu z organizacijskim planom porabe sredstev.	2	0	1
P	7. Organizacija zahteva izdelavo ocene dela zaposlenih najmanj enkrat letno.	0	0	3

D	8. Organizacija ima plan porabe sredstev za zaposlene in periodično pregleduje plače in bonitete zaposlenih.	0	3	0
D	9. Organizacija ima predviden proces za zapolnjevanje praznih delovnih mest, tako da ne bi nastopila prekinitve servisa in operacij, ki jih opravlja.	0	0	3
D	10. Organizacija ima oblikovan proces za proučevanje in podajanje odgovorov na ideje, predloge, komentarje vseh, ki delujejo znotraj organizacije.	0	2	1
D	11. Organizacija predstavlja priložnosti za zaposlene v njihovem profesionalnem razvoju, dodatnem učenju na njihovem področju, kot tudi na področju osebnega razvoja.	0	2	1

OCENE POKAZATELJEV USPEŠNOSTI DELOVANJA PROSTOVOLJNIH SODELAVCEV ORGANIZACIJE (N=13; X=9)

Ocena	Pokazatelj	Dosežen	Potreben izboljšave	N/A
O	1. Organizacija ima jasno definirane vloge prostovoljnih sodelavcev znotraj organizacije.	2	4	3
O	2. Za vse položaje prostovoljnih sodelavcev v organizaciji obstaja opis delovnih nalog.	0	1	8
P	3. Organizacija ima jasno predstavljeno in definirano vodstveni plan za prostovoljne sodelavce, ki vključuje njihovo iskanje, opis vseh prostovoljnih delovnih mest, prijavljanje na delovna mesta, možna izplačila nadomestil, navedbo kdo nosi odgovornost za njihovo neopravljeno delo.	0	7	2
O	4. Organizacija sledi zaposlitveni politiki, ki ne diskriminira, vendar spoštuje, vzpodbuja in predstavlja različnost v organizacijskem okolju.	1	6	2
O	5. Organizacija omogoča izobraževanje in pomaga prostovoljnemu sodelavcu pri njihovem uspešnem delovanju.	0	0	9
P	6. Organizacija je spoštljiva do sposobnosti prostovoljnih sodelavcev, časa, ki so ga vložili in različnih delovnih obveznosti, ki sestavljajo te potrebe. Delo ne bi smelo biti dano prostovoljnemu sodelavcu samo zaradi tega, ker se ta dela ne plačujejo in so zato manj vredna.	0	4	5
P	7. Organizacija periodično ocenjuje delo prostovoljnih sodelavcev in jih obvešča, kako dobro jim gre, ali kje naj bodo dodatno pozorni. Istočasno bi morali prostovoljni sodelavci ocenjevati svojo udeležbo v organizaciji, kolege s katerimi sodelujejo in predlagati področja, ki so potrebna izboljšave.	0	1	8

P	8. Organizacija periodično podeljuje priznanja in pohvale prostovoljnim sodelavcem in zaposleni nenehno kažejo razumevanje za prostovoljne sodelavce in njihove napore.	6	3	0
D	9. Organizacija ima oblikovan proces pregledovanja in podajanja odgovorov na ideje, predloge, komentarje prostovoljnih sodelavcev.	0	6	3
D	10. Organizacija nudi priložnosti za prostovoljne sodelavce .	0	5	4

OCENA POKAZATELJEV PLANIRANJA V NEPOROFITNIH ORGANIZACIJAH

Planiranje, ki se nanaša na celotno organizacijo (N=15; X=11)

Ocena	Pokazatelji	Dosežen	Potreben izboljšave	N/A
O	1. Organizacijski namen in aktivnosti zadovoljujejo potrebe širše javnosti.	10	1	0
P	2. Organizacija pogosto ocenjuje ali poslanstvo in aktivnosti koristijo širši javnosti.	8	1	2
P	3. Organizacija ima opredeljene vrednote, ki odsevajo aktivnosti organizacije in jih izkazujejo člani organizacije.	8	0	3
D	4. Vrednote vključujejo etično obnašanje in spoštovanje drugih.	11	0	0
O	5. Organizacija ima jasno, smiselno napisano poslanstvo, ki odseva namen, vrednote in ljudi, katerim služi.	6	0	5
O	6. Upravni odbor in zaposleni razvijajo in prilagajajo strateški plan za doseganje poslanstva.	2	7	3
P	7. Upravni odbor periodično razmisli o poslanstvu in ga spremeni, v kolikor to zahtevajo spremembe v okolju.	0	6	5
D	8. V procesu planiranja sodelujejo člani upravnega odbora, zaposleni, prostovoljni sodelavci in ostali člani.	1	7	4
O	9. Strateški plan je bil razvit z raziskavo notranjega in zunanjega okolja.	0	6	5
P	10. Plan identificira spremembe v potrebah skupnosti vključujoč organizacijske prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti.	1	5	5
P	11. Proces planiranja identificira kritične probleme, katerim je izpostavljena organizacija.	2	7	2
P	12. Plan postavi merljive cilje, ki rešujejo kritične probleme.	0	8	3
O	13. Vse planirane aktivnosti organizacije so skladne z opredeljenim poslanstvom.	1	8	2
P	14. Plan prioriteto določa cilje in določa časovni plan za doseganje ciljev organizacije.	0	7	4
D	15. Plan vzpostavi proces ocenjevanja in določa indikatorje napredka pri uresničevanju ciljev.	0	7	4

P	16. Prek načrtnega razdeljevanja delovnih planov, človeških in finančnih virov zagotavljati doseganje ciljev v zadanih časovnih okvirih.	3	5	3
D	17. Plan je predstavljen vsem interesnim skupinam organizacije.	4	7	0

Planiranje, ki se nanaša na organizacijske programe

Ocena	Pokazatelji	Dosežen	Potreben izboljšave	N/A
O	1. Programi so v skladu z organizacijskim poslanstvom in strateškim planom.	3	8	0
D	2. Organizacija aktivno informira javnost o svojih programih in storitvah.	7	4	0
D	3. Sponzorji in potencialni sponzorji imajo priložnost sodelovati pri razvoju programov.	3	4	4
P	4. Zagotavljanje razdelitve zadostnih sredstev programom za doseganje postavljenih ciljev.	4	6	1
P	5. Kadri imajo dovolj izkušenj in znanj za izdelavo programov.	4	7	0
P	6. Vsak program vsebuje pokazatelje uspešnosti, tako da programi zagotavljajo doseganje ciljev.	2	8	1
P	7. Pokazatelji uspešnosti delovanja so pregledani letno.	3	8	0
D	8. Organizacijska mreža skupaj z drugimi organizacijami proizvaja najbolj izčrpen in učinkovit servis klientom.	2	9	0

Planiranje, ki se nanaša na ocenjevanje organizacije

Ocena	Pokazatelji	Dosežen	Potreben izboljšave	N/A
P	1. Vsako leto organizacija ocenjuje svoje aktivnosti opredeljevanja napredka pri doseganju ciljev.	4	7	0
D	2. Interesne skupine so vključene v proces ocenjevanja.	3	5	3
P	3. Ocenjevanje vključuje pregled organizacijskih programov za zagotavljanje usklajenosti z organizacijskim poslanstvom, vrednotami in cilji.	3	8	0
P	4. Rezultati ocenjevanja se odražajo v popravljenem planu.	3	5	3

OCENA POKAZATELJEV FINANČNIH AKTIVNOSTI V NEPROFITNI ORGANIZACIJI

Ocena	Pokazatelji	Dosežen	Potreben izboljšave	N/A
O	1. Organizacija sledi računovodskim praksam, ki so usklajene z računovodskimi standardi.	X		
O	2. Organizacija ima delujoč sistem, ki omogoča pridobivanje potrebnih informacij zaposlenim in upravnemu odboru pri izbiri finančnih odločitev.	X		

P	3. Organizacija pravočasno pripravlja finančne izkaze kot je bilanca stanja, poslovni izid, finančni izid poslovanja organizacije.	X		
O	4. Organizacija pripravi plan letne porabe sredstev, ki vključuje stroške za vse programe, zaposlene in ostalo porabo sredstev. Plan pregleda in potrdi upravni odbor.		X	
O	5. Organizacija pripravi projekcije denarnih tokov organizacije.		X	
O	6. Organizacija periodično pripravlja projekcije prihodkov in stroškov letnega poslovanja med letom, kar omogoča sprejemanje primernih odločitev tekom leta.	X		
O	7. Organizacija ima vzpostavljen kontrolni sistem za ugotavljanje pridobivanja primernih in pravilnih finančnih informacij s strani pogodbenega servisa ali notranjega računovodstva.	X		
O	8. Organizacija ima dokumentiran nabor internih kontrol za ravnanje z denarjem in depoziti ter dovoljenja za porabo in izplačila sredstev.	X		
O	9. Vsa poraba organizacije mora biti dovoljena s strani določene osebe pred izvedbo plačila.	X		
P	10. Organizacija ima vzpostavljen plan akcij v primeru zmanjšanja pridobljenih sredstev.		X	
P	11. Organizacija ima vzpostavljeno ali aktivno deluje v smeri razvoja sistema rezervnih sredstev, ki bi organizaciji omogočal najmanj trimesečno nemoteno financiranje operativnih stroškov poslovanja.			X
P	12. Organizacija letno opravlja revidiranje finančnih izkazov, pripravljeno s strani revizorja.		X	
P	13. Poleg revidiranja naj revizor pripravi poročilo, ki vsebuje priporočila za izboljšanje finančnih operacij v organizaciji.			X
P	14. Upravni odbor ali drug ustrezen odbor sprejema revidirano poročilo in dodatna poročila revizorja in podpisovanje pogodb z izbranim revizorjem.			X
O	15. Revizor ali organizacija pripravi letno poročilo, ki vključuje finančne izkaze in je na voljo vsem interesnim skupinam in javnosti.		X	

PRILOGA 2: Opis korakov po Brysonovem modelu

1. *Korak:* Razvoj začetnega dogovora glede na prizadevanje za oblikovanje strateškega načrta

Dogovor naj bi pokrival: namen prizadevanj organizacije; prioritete korake v procesu; obliko in časovni načrt poročil; vloge, funkcije in članstvo v skupini, ki bi usklajevala napore pri oblikovanju strateškega managementa; vloge, funkcije in članstvo v skupini, ki strateško načrtuje; obvezo vodstva za zadostna sredstva, potrebna za nadaljevanje prizadevanj vključitve strateškega managementa v organizacijo.

2. *Korak:* Identifikacija in razjasnitev organizacijskih pooblastil

Namen tega koraka je identificiranje in pojasnitev vsiljenih formalnih in neformalnih pooblastil, ki jih organizaciji postavljajo zunanji akterji. To so pooblastila, ki jih mora organizacija spoštovati ne glede na želje organizacije. Za večino javnih in neprofitnih organizacij bodo ta pooblastila vsebovala zakonodajo, člene priključitve in listin, uredbe in ostalo. Če se pooblastila ne bodo identificirala in pojasnila, se bosta za organizacijo po vsej verjetnosti pojavili dve težavi: pooblastila se verjetno ne bodo izpolnjevala in organizacija ne bo vedela, ali je tisto, kar bo zasledovala, dovoljeno ali prepovedano.

3. *Korak:* Razvoj in razjasnitev poslanstva in vrednot

Tretji korak je razvoj in razjasnitev poslanstva organizacije in njene vrednote. Poslanstvo organizacije skupaj s pooblastili nudi družbeno utemeljenost za njen obstoj. Pred razvojem in navedbo poslanstva naj bi organizacija končala analizo interesnih skupin znotraj organizacije. Interesne skupine znotraj organizacije so vse osebe, skupine ali organizacije, ki lahko od organizacije zahtevajo pozornost, sredstva ali imajo vpliv na izvedbo nalog organizacije.

Primeri interesnih skupin za Teniško zvezo Slovenije bi bili sponzorji, člani organizacije (klubi, tekmovalci, starši, trenerji, sodniki, teniški veterani), ostali športniki, država, ostale športne organizacije in klubi, Olimpijski komite Slovenije, Fakulteta za šport, mednarodne teniške organizacije (ITF, ATP, WTA), proizvajalci športne opreme, trgovine s športno opremo in na splošno vsi, ki se ukvarjajo ali so do neke mere povezani s tenisom. Ugotovitev kdo so interesne skupine in kakšni so njihovi interesi v organizaciji skupaj s kriteriji, ki jih imajo interesne skupine za ocenjevanje dela in rezultatov, predstavlja najenostavnejšo obliko analize interesnih skupin organizacije. Organizacija mora nato dobro proučiti kriterije, ki jih zastopajo interesne skupine. Po opravljeni analizi interesnih skupin organizacija lahko razvije poslanstvo, ki upošteva ključne interese interesnih skupin.

4. *Korak:* Ocena zunanjega okolja

Četrty korak predstavlja oceno zunanjega okolja organizacije, ki vključuje priložnosti in nevarnosti za organizacijo. Pri analizi zunanjega okolja mora organizacija upoštevati naslednje spremenljivke: politično-pravne, ekonomske, socialne, tehnološke, naravne. Ni nujno, da predstavljene spremenljivke neposredno vplivajo na delovanje organizacije, temveč predstavljajo potencialno dolgoročno poslovno uspešnost. Na podlagi teh spremenljivk razdelimo celotno okolje na manjše dele in s pomočjo pridobljenih informacij opredelimo dolgoročno privlačnost panoge. Ocena privlačnosti panoge je odvisna od nevarnosti vstopa novih organizacij v panogo, pogajalske moči uporabnikov, pogajalske moči dobaviteljev, nevarnosti substitutov in konkurence v panogi. Od teh sil je odvisna privlačnost panoge, od prednosti in slabosti notranjega okolja pa je odvisen konkurenčni položaj organizacije v panogi.

5. *Korak:* Ocena notranjega okolja

Naslednji korak je ocena same organizacije in identificiranje njenih prednosti in slabosti. Pri ocenjevanju notranjega okolja Brysonov model (2004) predvideva ocenitev treh kategorij, ki vključujejo naslednje tri enostavne modele – vire in sredstva organizacije (inpute), sedanje strategije (proces) in izvedbo ter rezultate organizacije (outpute). Na žalost večina organizacij lahko poda veliko informacij o svojih virih in sredstvih, manj o njihovi sedanji strategiji in še manj o tem, kako dobro strategije izvajajo. Vendar se narava odgovornosti znotraj javnih in neprofitnih organizacij spreminja, tako da so tudi te organizacije vedno bolj odgovorne za rezultate, kot tudi za vire. Ob tem analiza interesnih skupin lahko pomaga organizaciji prilagoditi se spreminjanju narave odgovornosti, kajti takšna analiza sili organizacijo, da se osredotoči na kriterije, po katerih bodo interesne skupine ocenjevale njihovo uspešnost in prav ti kriteriji se največkrat nanašajo na rezultate organizacije.

Tako bi v našem primeru lahko navedel, da javnost in novinarji ocenjujejo uspešnost, povečujejo pozornost in medijsko pokritost slovenske teniške reprezentance glede na njihove rezultate in ne kako dobro so se pripravljali in ali so imeli dobre pogoje za delo ali ne.

Identifikacija prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti oziroma SWOT analiza, ki jo Bryson predstavlja v 4. in 5. koraku je izredno pomembna, ker mora biti vsaka učinkovita strategija grajena na prednostih in izkoriščanju priložnosti, ob tem pa mora premagati ali zmanjšati vpliv slabosti in nevarnosti.

6. *Korak:* Identifikacija strateških vprašanj

Prvih pet korakov procesa strateškega managementa skupaj vodi k šestemu, identifikaciji strateških vprašanj. Strateška vprašanja so temeljna politična vprašanja, ki vplivajo na organizacijske mandate, poslanstvo in vrednote, produkte ali nivo servisnih storitev, stranke, uporabnike ali plačnike, stroške, financiranje, management ali organizacijski koncept. Za preživetje in uspeh organizacije je ponavadi vitalnega pomena, da se ukvarja s strateškimi cilji

dovolj poglobljeno in učinkovito. Organizacija, ki ne bo posvetila dovolj svojih naporov ugotavljanju strateških ciljev, mogoče ne bo mogla odvrniti nevarnosti in izkoristiti ponujajočih se priložnosti.

Strateška vprašanja že po sami definiciji povzročajo konflikte. Konflikti lahko nastajajo zaradi smotrov (kaj); sredstev (kako); filozofije (zakaj); lokacije (kje); časovnega načrtovanja (kdaj); in komu bomo lahko pomagali ali koga oškodovali z različnimi načini reševanja spornega vprašanja (kdo). V primeru, da si organizacija postavlja omenjena sporna vprašanja in jih želi učinkovito reševati, mora biti ob tem pripravljena soočiti se s takšnimi konflikti.

Navedba strateških vprašanj bi morala vsebovati naslednje tri elemente:

1. Prvič, vprašanja bi morala biti opisano jedrnato, najbolje v enem odstavku. Bistvo problema naj bi bilo uokvirjeno v vprašanju, na katerega organizacija lahko odgovori. V primeru, da organizacija ne more odgovoriti na vprašanje, to ne predstavlja uokvirjenega spornega vprašanja in ne strateškega vprašanja, vsaj za organizacijo ne. Pozornost organizacije je že tako dovolj omejena, brez spornih vprašanj, na katere ne more podati odgovora.
2. Drugič, faktorji, ki sestavljajo osnovno politiko strateškega vprašanja, bi morali biti navedeni. Kaj je z mandati, poslanstvom, vrednotami, notranjimi prednostmi in slabostmi ter zunanji priložnostmi in nevarnostmi, ki sestavljajo takšno strateško vprašanje. Navedba teh faktorjev bo uporabna v naslednjem koraku, oblikovanju strategij za doseganje strateških ciljev.
3. Tretjič, planska skupina bi morala predstaviti posledice, ki bi nastale, če se organizacija ne bi spoprijela s strateškimi vprašanji. Presoja posledic bo seznanila odgovorne pri odločanju, kako strateška oziroma pomembna so različna vprašanja. Zato korak identifikacije strateških vprašanj izostri pozornost organizacije na tisto, kar je resnično pomembno za preživetje, blaginjo in učinkovito delovanja organizacije – in ponuja uporabne nasvete, kako doseči zadane cilje.

V tem pogledu predstavlja Bryson (2004, str. 34) tri osnovne pristope pri identifikaciji strateških vprašanj:

1. Neposredni pristop

V tem pristopu organizacija najprej postavi ali pregleda mandate, poslanstvo, opravi SWOT analizo in s tem identificira strateška vprašanja. Neposredni pristop bo učinkovit v organizacijah, kjer ni dogovorjenih ciljev, ali so le-ti preveč abstraktni, da bi bili uporabni; kjer organizacija nima opredeljene vizije ali bi bil dogovor o njej nemogoč, zaradi konfliktnih interesov posameznih interesnih skupin znotraj organizacije; kjer ni hierarhično postavljene avtoritete, ki bi lahko sama postavila cilje in kot zadnje, je zunanje okolje organizacije tako spreminjajoče, da bi razvoj vizije in postavitev ciljev bila neprimerna. V takšnem primeru je

bolje, da organizacija deluje z delnimi akcijami, ki so neposreden odgovor na spremembe okolja organizacije.

2. Pristop s cilji

Ciljni pristop je bolj običajen pristop znotraj teoretičnih planskih teorij, ki predvideva, da organizacija najprej postavi cilje in nato pripravi strategije za doseg te ciljev. Takšen pristop bi najbolje deloval v organizacijah, kjer znotraj organizacije obstaja širok dogovor o strateških vprašanjih in bi bila le-ta dovolj natančno in ozko opredeljena, da bi sama vodila k identifikaciji strateških vprašanj in razvoju strategije. Pristop bi bil primeren v nedobičkonosnih organizacijah, ki imajo hierarhično strukturo, zasledujejo ozko definirano poslanstvo in imajo znotraj organizacije nekaj močnih internih skupin.

3. Pristop s scenariji

Pristop najprej predstavi svojo najboljšo oziroma idealno sliko organizacije v prihodnosti in tako z izpolnjevanjem postavljenih poslanstev dosega uspeh. Ta pristop opredeljuje strateška vprašanja tako, da opredeljuje pot organizacije, kako priti iz današnjega položaja v želen položaj v prihodnosti. Uporaben je za organizacije, ki imajo težave z neposredno identifikacijo strateških vprašanj, nimajo dogovorjenih skupnih ciljev in bo potrebna drastična sprememba organizacije. S predstavitvijo vizije bodo lahko člani organizacije lažje doumeli, da so spremembe potrebne, zato je pristop bolj primeren za nedobičkonosne kot javne organizacije, saj so zadnje bolj omejene z mandati.

Vsi ti trije pristopi že natančno opredeljujejo, kateri pristop naj bi posamezna organizacija uporabila, vendar je odločitev o tem odvisna od vodstva organizacije, ki bo moralo najti pristop, ki bo odgovarjal njihovi organizaciji in bo zato oblikovan pristop znotraj vsake posamezne organizacije edinstven.

7. Korak: Oblikovanje strategij za doseganje strateških ciljev

V tem koraku se razvijajo strategije, ki se bodo ukvarjale s strateškimi vprašanji, ugotovljenimi v predhodnem koraku. Strategija je sklop namenov, politik, programov, akcij, odločitev in relokacija resursov, ki definirajo kaj organizacija je, kaj dela in zakaj deluje. Strategije se lahko razlikujejo po nivojih, funkcijah in časovnem okviru.

Zgornja definicija je namenoma široka, ker se je potrebno osredotočiti na uskladitev med *retoriko* (kaj ljudje pravijo), *odločitvami* (kako se ljudje odločajo in koliko so pripravljeni plačati) in *akcijami* (kaj ljudje naredijo). Formuliranje učinkovitih strategij in njihova procesna implementacija bo povezala retoriko, odločitve in akcije v skladen in konsistenten vzorec med nivoji, funkcijami in časom.

Razvoj strategij se začne z identifikacijo praktičnih alternativ za organizacijo, sanjami ali vizijami za reševanje strateških vprašanj, ki so bila predhodno predstavljena. Ob tem je seveda pomembno, da ostanemo praktični, toda v kolikor se organizacija ni pripravljena niti malo poigrati z nekaterimi »sanjami« ali »vizijami« pri reševanju svojih strateških vprašanj, potem sploh ni potrebno, da se ukvarja s strateškim planiranjem.

Nadalje naj skupina planerjev predstavi ovire, ki preprečujejo doseganje alternativ, sanj ali vizij in se naj ob tem osredotoči na doseganje zastavljenih ciljev. Bryson (2004, str. 37) poudarja, da osredotočenje na ovire na tem mestu ni tipično za večino strateško planskih procesov, toda ob tem navaja, da je to možen način za zagotavljanje, da se s problemi implementacije strategij srečujemo neposredno, kajti drugače bi ovire zasledili le slučajno.

Ko so alternative, sanje ali vizije, skupaj z ovirami za njihovo realizacijo, dokončno predstavljene in napisane, bi morala planska skupina pripraviti glavni predlog za doseg alternativ sanj ali vizij neposredno, ali v nasprotnem primeru posredno, z odpravljanjem ovir. Ko strateško planska skupina pripravi glavni predlog, mora opraviti še zadnji dve nalogi. Skupina mora identificirati potrebne akcije za naslednje leto ali dve za implementacijo glavnega programa in končno mora napisati natančen program dela, ki pokriva nadaljnjih šest mesecev do enega leta za implementacijo akcij. Učinkovita strategija mora dosegati določene kriterije, tako mora biti tehnično izvedljiva, politično sprejemljiva za ključne interesne skupine in mora biti v skladu z organizacijsko filozofijo in osnovnimi vrednotami. Poleg tega pa mora biti še etična, moralna in legalna.

8. *Korak*: Opis organizacije v prihodnosti

V zadnjem koraku procesa strateškega planiranja po Brysonu (2004), ki po njegovem mnenju ni vedno potreben, opiše, kako naj bi organizacija izgledala, ko uspešno izpelje zastavljene strategije in doseže svoj polni potencial. Takšen opis organizacije se imenuje »vizija uspeha«, vendar le malo organizacij uporablja takšen opis organizacije, ki standardno vključuje poslanstvo organizacije, osnovne strategije, kriterije posameznih izvedb, pomembna pravila odločanja in etične standarde, ki se jih pričakuje od zaposlenih.

Predhodno predstavljenih osem korakov predstavlja celoten formuliran proces strateškega planiranja. Iz slike 4 (Periodično prilagajanje strategij) je razvidno, da naslednja dva koraka predstavljata vodenje oziroma izpeljavo predhodnega planiranja. Prvi od teh dveh korakov je implementacija strateškega plana in strategij, saj samo planiranje ni dovolj, če strategij ne realiziramo s pomočjo akcijskih planov. Zadnji korak po Brysonu (2004) je evalvacija rezultatov, vendar ob tem poudarja, da je ne glede na to, da so točke postavljene zaporedno, proces interaktiven. Pogosto je potrebno ponavljati določene korake, preden se doseže zadovoljiva rešitev in je v nadaljevanju sprejet akcijski načrt za izvedbo. Nadalje pri izvedbi oziroma implementaciji rešitev ni potrebno čakati, da se zaključi vseh osem korakov, kajti

enako pomembno je tako strateško razmišljanje kot izvedba rešitev, zato tudi ni potrebno, da se vsa razmišljanja opravi, preden je izvedena katerakoli akcija.

V okvirih predhodnega predstavljanja nedobičkonosnega modela strateškega planiranja naj za zaključek predstavim še prednosti, ki jih bo organizacija pridobila z vpeljavo in uporabo strateškega planiranja v svoji organizaciji glede na raziskavo nedobičkonosnih organizacij v Združenih državah (Bryson, 1998, str. 12):

1. strateško razmišljanje,
2. razjasnitev smeri delovanja organizacije v prihodnosti,
3. današnje odločitve sprejemati s tveganjem posledic v prihodnosti,
4. razviti in doseči soglasnost pri sprejemanju odločitev,
5. razrešiti glavne organizacijske probleme,
6. izboljšati delovanje organizacije,
7. uspešno spopadanje s hitro spreminjajočim se okoljem in
8. gradnja timskega dela in poglobljanje znanja o organizaciji.

PRILOGA 3: SWOT analiza Teniške zveze Slovenije

Ocena prednosti in slabosti po posameznih podstrukturah

Podstruktura proizvoda

Teniška zveza Slovenije ne proizvaja klasičnega asortimana proizvodov, niti ne ponuja klasičnih storitev dobičkonosnih podjetjih. Kot športna neprofitna zveza na željo svojih konstitutivnih članov organizira, trži in ponuja tekmovanja na najrazličnejših tekmovalnih nivojih ter hkrati skrbi za razvoj tekmovalcev in organizira nastope slovenskih teniških reprezentanc. Iz omenjenega lahko razdelim asortiman TZS na naslednje proizvode:

1. domača tekmovanja,
2. mednarodna tekmovanja,
3. teniške reprezentance Slovenije.

Za prepoznavanje prednosti in slabosti v domačem tekmovalnem sistemu ga je potrebno razdeliti na tekmovanja registriranih tekmovalcev in tekmovanja veteranov. Tekmovanja veteranov so se v letu 2007 po dolгих letih premora ponovno vrnila pod okrilje TZS. To je vsekakor dobrodošlo, kajti prisotnosti tekmovalnega sistema v individualnih športih za veterane ali rekreativce ni zaslediti v veliko drugih športih. Tekmovalni sistem za veterane obsega v letu 2008: 7 turnirjev, mednarodni turnir veteranov ITF, ligaško tekmovanje. Slabost v tem sistemu je, da se veteranska tekmovanja igrajo v kategorijah + 35 let in ne vključujejo mlajših rekreativnih igralcev, ki niso nikoli nastopali v tekmovalnem sistemu. Izven TZS je organizirana veteranska rekreativna liga, imenovana Gorenjska liga. Tekmovanje gorenjske lige je razdeljeno na 1. in 2. ligo, 1., 2., 3. veteransko ligo moških ter žensko ligo. Nastopajoči v tej ligi niso člani TZS in jih v tej samostojno organizirani ligi nastopa več kot je registriranih veteranov pri TZS. Opozarjam na razmerje registriranih tekmovalcev in veteranov: to razmerje bi moralo biti v prid veteranov, saj prav gotovo igra tenis 10 krat več veteranov, kot je registriranih igralcev.

Če se sedaj vrnem na tekmovalni sistem TZS za tekmovalce, ki obsega tekmovanja začenši z najmlajšimi od 8 do 11 leta starosti, do 12, 14, 16, 18 in članov, ga lahko opredelim kot zelo dobrega z velikim številom turnirjev, dobrim tekmovalnim sistemom, organiziranostjo tako klubov kot sodniške službe, izračunavanjem lestvic za vsako kategorijo posebej, razen za kategorijo 8 do 11, ki se ne izračunava zaradi strokovnega mnenja, da mladi ne bi smeli biti pod pritiskom, ki ga ustvarjajo lestvice. Pritiska na najmlajše je namreč že tako preveč s strani ambicioznih staršev, a to je tema, ki presega okvir ekonomije. Je pa za TZS in klube glede na množičnost udeležbe na tekmovanju najbolj zanimivo prav tekmovanje 8 do 11 let, ker se ga v povprečju udeležuje okoli 150 otrok na vsakem turnirju. Upadanje udeležbe tekmovalcev na tekmovanjih višjih starosti je največja slabost. S tem se zmanjšuje število organiziranih

turnirjev. V poletni sezoni 2008 bo organizirano 10 tekmovanj 8 do 11, 8 tekmovanj do 12 let, le 4 tekmovanja članov in 3 tekmovanja članic.

Zakaj takšen upad turnirjev? Klubi, ki želijo pridobiti pravico organizirati posamezne turnirje, morajo biti registrirani člani TZS in se morajo pred začetkom poletne ali zimske sezone prijaviti na razpis. Za poletna tekmovanja morajo klubi plačati za vsak organiziran turnir določeno takso, v zimski sezoni so te takse oproščeni zaradi stroškov z ogrevanjem notranjih igrišč. Klub, ki organizira posamezno tekmovanje, nosi stroške organizacije, takso TZS za organizacijo tekmovanja, stroške sodniške službe, stroške žog. Te stroške klub pokriva s prijavninami igralcev. Bolje obiskani turnirji pomenijo tudi večji priliv, s tem lažje pokritje nastalih stroškov in večji zaslužek. Zaradi manjšega števila prijavljenih igralcev na članske turnirje, pri klubih ni interesa za organizacijo turnirjev v tej kategoriji. Glavni cilj tekmovalnega sistema je vzgoja novih tekmovalcev, da bi nekateri od njih postali profesionalci in dosegali uspehe v svetovnem merilu.

Mladinskih mednarodnih tekmovanj je dovolj in omogočajo primerjavo slovenskih mladih tekmovalcev z vrstniki iz tujine. Domačim tekmovalcem ni potrebno potovati v tujino, kar predstavlja stroškovno prednost. Članska tekmovanja ITF Futures so desetisoč dolarski moški turnirji, ki so turnirji najnižjega ali vstopnega nivoja v profesionalni tenis in jih v letu 2008 organizirajo Teniški klub (v nadaljevanju TK) Krško, TK Branik Maribor in TK Koper. TZS z njimi dosega podoben namen kot z mednarodnimi mladinskimi turnirji. Turnir ITF Infond Open v TK ŽTK Maribor je na višjem nivoju in omogoča TZS, ob uspešnih nastopih domačih tekmovalk, več prostora v medijih. ATP Challenger Ljubljana Open je moški turnir, ki ga TZS organizira sama in zadovoljuje predhodno predstavljena namena. TZS lahko podeli tri vabila domačim tekmovalcem, kar je priložnost za uveljavitev domačih tekmovalcev ali jih proda (vredna so cca desetino denarnega sklada turnirja), Organizacija Challenger turnirja izstopa iz okvirja neprofitnosti, saj mora TZS v tem primeru zasledovati ustvarjanje dobička. Vse te turnirje bi bilo treba tudi v prihodnosti obdržati. Poleg teh turnirjev je v Sloveniji organiziran WTA turnir v Portorožu, ki bo letos izpeljan četrtič. Ob prvih dveh izvedbah je bila nosilec licence in organizator TZS. Lansko leto je bila licenca predana Športnemu društvu Portorož, kar je največja slabost v okviru podstrukture proizvoda. Danes in v prihodnosti bo WTA turnir največji teniški medijski dogodek v Sloveniji in predstavlja največjo priložnost za ustvarjanje dobička.

Kot zadnji proizvod TZS navajam mladinske in članske teniške reprezentance Slovenije, ki nastopajo na evropskih prvenstvih, olimpijskih igrah ter ostali tekmovanjih, organiziranih s strani mednarodnih teniških organizacij. Delo TZS na področju teniških reprezentanc ocenjujemo s tem ali nastopajo za reprezentanco naši najboljši igralci in igralke. Nenastopanje Katarine Srebotnik za reprezentanco opredeljujem kot slabost.

Tržna podstruktura

Tržna podstruktura TZS zajema množične prireditve, promocijske aktivnosti in informiranje javnosti. Vse te aktivnosti so namenjene popularizaciji tenisa kot športa in boljši prepoznavnosti delovanja TZS, lažjega pridobivanja sponzorskih sredstev in večanju števila članstva. Aktivnosti, ki jih direktno vodi TZS, so revija »Tenis« in spletna stran TZS. Te aktivnosti naj bi zadovoljevale potrebe širše javnosti, s tem organizacija konkurira ostalim športnim organizacijam, zaposleni pa predstavljajo aktivnosti trženja in informirajo javnost.

Revija »Tenis« je proizvod TZS, vendar jo, ker je brezplačna, uvrščam v to podstrukturo, saj je njen namen predstavitev in popularizacija tenisa kot športa. Izdajanje takšne specializirane revije je praksa, s katero velja nadaljevati, saj predstavlja prednost napram drugim športom, ki takšnih revij ne izdajajo. Pomembno pa je, da je TZS finančno sposobna pokriti takšno izdajo vsako leto, ne da bi s tem trpeli ostali programi. Spletna stran TZS izpolnjuje dve temeljni nalogi. Najprej predstavlja delovanje TZS in načrte za prihodnost. V tem delu vidim slabosti, saj nima javno opredeljenega in predstavljenega poslanstva, vrednot in strateškega plana. Po drugi strani kot prednost navajam drugo temeljno nalogo, s katero informira uporabnike o tekočih turnirjih in mesečno izračunava jakostne lestvice igralcev v vseh kategorijah. Glavna pot do širše javnosti je spletna stran TZS, kajti pojavljanje slovenskega tenisa v časopisih, radijskih in televizijskih medijih je v primerjavi z drugimi športi skromno. V ta namen mora TZS izboljšati odnose z novinarji oziramo vzpostaviti komunikacijske kanale, ki bi omogočali lažji pretok informacij. TZS se za leto 2008 dogovarja z športnim častnikom Ekipa o objavljanju teniških člankov in rezultatov enkrat tedensko na celi strani časnika, vendar je kompenzacija za takšno objavljanje 30.000 eurov letno. Članke bi pripravljala pisarna TZS ali prostovoljni sodelavci TZS. Časniki tudi od objavljanja člankov in informacij tržijo prostor v časniku. To se mi zdi nenavadno za časnik, ki bi s tem lahko pridobil na primer 1000 novih bralcev, hkrati pa od TZS pridobil denar za objavo in to brez objavljanja pokroviteljev TZS. Projekt je zanimiv, vendar bi morala TZS za celotni zahtevani znesek objave člankov v časniku pridobiti sponzorja, drugače naj se raje odpove takšnemu projektu.

Ostale tržne aktivnosti, ki jih TZS izvaja v sodelovanju z drugimi organizacijami, kot so otroški bazar, predstavitev tenisa na otroškem sejmu, objavljanje teniških člankov, slikovnega materiala v šolskih publikacijah, opredeljujem kot prednost.

Tehnološka podstruktura

V okviru tehnološke podstrukture bo usmerjen pogled na spletno stran TZS, ki je glavni nosilec informiranja javnosti. Spletna stran je dobro razvita in uporabna, saj so informacije za klube, igralce, trenerje in starše na voljo za vse turnirje nacionalnega programa, tako da jim ni treba več poizvedovati o začetku turnirja in igranju po telefonu. TZS nima zaposlenega za področje vzdrževanja spletnih strani in to storitev opravlja direktor TZS. V primeru dodatnega zaposlenega strokovnjaka za urejanje spletnih strani bi TZS lahko razvijala svoje spletne aplikacije, kar bi še izboljšalo spletne strani in obveščanje javnosti.

Organizacijska podstruktura

Organigram organizacijske strukture TZS je predstavljen v prilogi 4. Predsednika in organe TZS volijo na skupščini samo registrirani teniški klubi. Kandidat za predsednika TZS predstavi program dela v naslednjem mandatnem obdobju in sestavi listo članov vseh komisij organizacije: člane upravnega odbora, nadzornega odbora, strokovnega sveta, tekmovalno – registracijske komisije, komisije za pritožbe in disciplinskega sodnika. Z izvolitvijo predsednika so izvoljeni tudi vsi člani organov TZS. Način volitev izkazuje slabost organiziranosti organizacije, saj registrirani klubi ne predstavljajo vseh interesnih skupin. Tako nimajo možnosti vplivanja na vodstvene funkcije ne trenerska organizacija ne sodniška organizacija, ki opravlja storitveno funkcijo vodenja tekmovanj in nadzor nad organizacijo posameznih tekmovanj, ne veteranska organizacija, ki predstavlja največjo bazo potencialnih članov TZS, ne pokrovitelji organizacije. Organizacijsko strukturo zato opredeljujem kot hierarhično z močno predsedniško funkcijo. V takšni strukturi bo vodstvene odločitve večinoma sprejemal predsednik. Volitve vseh organov hkrati z izvolitvijo predsednika predstavljajo nevarnost konfrontacije skupin klubov, ki podpirajo različne kandidate za predsednika. To lahko privede k zameram in nesodelovanju. Povzemam, da je organizacijska struktura močno diferencirana in v sistem odločanja ne vključuje vseh interesnih skupin, hkrati lahko povzroča konflikte med člani organizacije.

Raziskovalno – razvojna podstruktura

Najpomembnejša naloga raziskovalno–razvojne podstrukture v neprofitnih športnih organizacijah je razvoj poslanstva, strateškega managementa in posameznih projektov. Raziskovalno–razvojna funkcija je pomembna v trenerski organizaciji, ki skrbi za razvoj znanj, ki jih prenaša na trenerje. Trenerska organizacija je dobro organizirana in služi namenu, ki ji ga pripisuje TZS. Večje število strokovno usposobljenih trenerjev omogoča vsem, ki se želijo začeti ukvarjati s tenisom, da to naredijo skupaj s trenerji, kar bo pripomoglo k hitrejšemu pridobivanju znanj. Razvoj tekmovalnega sistema in ostalih možnih množičnih tekmovanj, kot so otroška olimpijada in šolska teniška liga predstavljajo prednost TZS, saj bo tako povečala množičnost otrok v tenisu. Ocena pokazateljev planiranja v organizaciji (glej prilogo 1) prikazuje slabosti v razvoju poslanstva in strateškega managementa, saj je večina anketirancev menila, da so potrebne izboljšave. To pomeni, da se člani upravnega odbora in zaposleni zavedajo, da imajo na tem področju premalo znanja.

Kadrovska podstruktura

Kadre v TZS razdeljujem na zaposlene in prostovoljne sodelavce organizacije. Ključni faktor uspeha nacionalnih športnih zvez je delovanje in položaj neplačanih sodelavcev organizacije na vodilnih položajih, na primer članov upravnega odbora. Uspešnost prostovoljnih sodelavcev ocenjujemo s časom, ki ga člani tedensko namenijo delu v organizaciji, kar vpliva na strateške aktivnosti, organizacijsko prilagajanje okolju, kvaliteto sodelovanja. Še bolj

pomembno je mesto predsednika, ki ni profesionalna funkcija, vendar s svojo osebnostjo, karizmo in profesionalno kariero vpliva na smer delovanja TZS. Vpliva na izbiro načina vodenja, strateških smernic, odnosa do prostovoljnih sodelavcev in zaposlenih, ter politiko zaposlovanja.

Iz ankete ocenjevanja pokazateljev uspešnosti prostovoljnih sodelavcev (glej prilogo 1) je razvidno, da organizacija zanje nima niti jasno definiranih delovnih nalog niti načina ocenjevanja njihovega dela. Ti sodelavci nimajo priložnosti s svojimi idejami in predlogi vplivati na oblikovanje strateškega managementa. Posamezni člani upravnega odbora nimajo definiranih nalog, kar ima za posledico njihovo neaktivnost. Člani upravnega odbora so izvoljeni in imajo zagotovljeno mesto v odboru štiri leta ne glede na njihovo delo. Člani upravnega odbora v sedANJI sestavi so predstavniki posameznih klubov in se nagibajo k sprejemanju odločitev v interesu svojega kluba. V takšni sestavi upravnega odbora je zato predsednik bolj osamljen pri postavljanju poslanstva, planov in ciljev. Preveliko število članov klubov v vseh odborih predstavlja težavo v strokovnem smislu. V upravnem odboru primanjkuje članov z ekonomskim predznanjem, v tekmovalno–registracijsko komisijo nista vključena predstavnika trenerske in sodniške organizacije. Slabosti prostovoljnih kadrov se povezujejo s slabostmi v organizacijski strukturi in načinom volitev.

Pri zaposlovanju profesionalnega kadra je največji problem poznavanje delovanja neprofitnih športnih organizacij. TZS ima trenutno tri redno zaposlene in njihova največja prednost so izkušnje na področju vodenja neprofitnih športnih organizacij. Glede na anketo ocene pokazateljev odličnosti je potrebno dodelati priročnik z opisom delovnih nalog za posamezno delovno mesto. Za delovna mesta je potrebno opredeliti zahtevane kvalifikacije in dolžnosti. Organizacija bi morala ponujati zaposlenim dodana izobraževanja za njihov strokovni razvoj. Te slabosti bi morala organizacija odpraviti, kajti v nasprotnem primeru nima načrta zaposlovanja novih kadrov v primeru potrebe po nadomestitvi katerega koli danes zaposlenega. Uvesti bi morala ocenjevanje zaposlenih in opredeliti kvantitativne in kvalitativne kazalce uspešnosti njihovega dela.

V iskanju potencialnih kadrov opažam v trenerski, sodniški in veteranski organizaciji možne nove prostovoljne sodelavce ali kandidate za zaposlitev, ki bi bili primerni zaradi poznavanja področja tenisa. V tej bazi je številčno okoli tristo posameznikov, ki imajo različna strokovna znanja in izkušnje na svojih profesionalnih področjih in izkazujejo svojo pripadnost teniški zvezi s svojim delovanjem v tenisu.

Finančna podstruktura

TZS pridobiva sredstva iz naslednjih naslovov: dotacije iz proračunskih in drugih javnih sredstev, ki se delijo na sredstva pridobljena s strani Ministrstva za šolstvo in šport in Fundacije za šport, ki razdeljuje sredstva zbrana s strani loterije in športne loterije Slovenije, donacije fizičnih in pravnih oseb, članarin in sponzorskih sredstev. Zbrana sredstva TZS

porablja za doseganje zelenih rezultatov in izpolnjevanje ciljev. Povezava med športom in denarjem se danes ne more več skrivati za Coubertinovimi načeli športa. Današnji trendi narekujejo, da se večina športnih organizacij (klubi, organizacije, zveze) preoblikuje iz osnovnih nedobičkonosnih organizacij v dobičkonosne organizacije in deloma v delniške družbe. Takšni trendi so začeli nastajati v Evropi v devetdesetih letih kot kopija ameriškega modela športnih organizacij. Kadar koli finančna logika prevladuje v športu, se pojavijo etični problemi. TZS mora danes v vseh možnih programih ali organizaciji tekmovanj zasledovati dobiček, ki pa naj bi bil potem razdeljen v programe, ki naj bi poskrbeli za izvajanje prvotnih nalog teniškega športa.

Iz spodnje tabele 1 lahko vidimo, da v zadnjih treh letih poslovanja TZS izkazuje dobiček, kar je redkost v primerjavi z drugimi športnimi organizacijami. V letu 2006 je imela velik dobiček, predvsem zaradi boljše organizacije WTA turnirja v Portorožu, v letu 2007 pa prikazuje velik upad sredstev, ker turnirja ne vodi več TZS. To je velika slabost, kajti razlika teh sredstev odteka privatni družbi, ki organizira WTA turnir in dosega dobiček, katerega bi drugače prejela TZS. TZS je v zadnjih treh letih tudi uspela delno pokriti izgubo iz prejšnjih let (samo iz 2004 71.236 evrov). V letu 2007 je TZS ponovno organizirala moški turnir ATP Challenger v Ljubljani in sedaj je zanjo to edini turnir, ki je lahko medijsko prepoznaven in bi lahko pridobival večja sponzorska sredstva. Ta projekt mora TZS voditi popolnoma v smeri doseganja dobička, v kolikor ji to ne uspeva bi morala zamenjati vodstvo turnirja, nikakor pa ne opustiti turnirja, saj takšni turnirji, ki so medijsko prepoznavni (v Sloveniji še ITF Infond v Mariboru in WTA v Portorožu) utrjujejo položaj tenisa v primerjavi z drugimi športi. Več kot bi imeli takšnih turnirjev v Sloveniji, ki bi prinašali dobiček, bolj prepoznaven bi bil tenis in več denarja bi pritekalo v tenis.

Iz poslovnega izida je razvidno povečevanje prihodkov iz naslova članarin v 2007 in v planu za leto 2008, kar sovpada s programom povečevanja članstva v TZS. Slabost prihodkov je njihova variabilnost, saj večino sponzorskih sredstev ne temelji na dolgoročnih pogodbah, prav tako pa je velika variabilnost pri pridobivanju javnih sredstev. Koliko bosta ministrstvo in fundacija za šport namenila posameznim športom vsako leto je odvisno od pomembnosti športnih panog. To dokazuje primer, da je TZS s strani fundacije za šport v letu 2007 pridobila glede na predstavljene programe 90.915 evrov, v letu 2008 bo fundacija za šport namenila TZS 170.275 evrov, kar je 87 odstotno povečanje. TZS se mora zaščititi pred takšnimi variabilnostmi s podpisovanjem dolgoročnih pogodb s sponzorji in z zasledovanjem dobička pri organizaciji turnirjev.

Tabela 2: Poslovni izidi TZS po obračunskih obdobjih (v EUR)

	2004	2005	2006	2007	2008*
PRIHODKI	730.800	841.383	813.474	580.228	575.000
Javna sredstva			251.694	235.089	215.000
Članarine			57.044	66.467	72.500
Sponzorska sredstva			504.736	244.813	239.500
ODHODKI	802.036	840.423	742.994	576.769	574.000
RAZLIKA PO DAVKU	- 71. 236	+ 930	+ 55.160	+ 1.709	+ 1.000

Legenda: * Finančni plan TZS za 2008; TZS december 2007

Vir: Letni poslovni izidi TZS, 2005, 2006, 2007.

Ocena priložnosti in nevarnosti po posameznih podstrukturah

Podstruktura proizvoda

V podstrukturi proizvodov je največja nevarnost Gorenjska liga, ki zapolnjuje nišo, na katero TZS ni bila pozorna in je dopustila tekmovanje v takšnem okviru. To je tekmovanje igralcev do 35 let in tudi starejših. TZS je skupaj z veteransko organizacijo lani opredelila tekmovanja na tem področju in mora zapolniti nišo, ki jo sedaj zapolnjuje Gorenjska liga s svojim konkurenčnim tekmovanjem. Druga nevarnost je WTA turnir v Portorožu, kajti pobira veliko sponzorskih sredstev in je medijsko najbolj prepoznaven teniški dogodek v Sloveniji. Tudi v prihodnosti bo največji medijski dogodek v tenisu, prav tako bo predstavljal največjo priložnost za ustvarjanje dobička v tenisu. Kako naj TZS kljub temu, da nima vpliva na delovanje tega turnirja, uspešno promovira tenis v Sloveniji. Nevarnosti predstavljajo še vsi organizirani športi na tekmovalnem in rekreativnem nivoju v Sloveniji, ki so konkurenti TZS.

Priložnosti se pojavljajo v dveh projektih, ki jih razvija TZS - Otroška olimpijada in Šolska teniška liga. Priložnost za TZS je organizacija tekmovanja tenisa na mivki, v kolikor bo tenis na mivki sčasoma mednarodno uspešen in vključen v prepoznavne poletne športe. Za razvoj tenisa na mivki bi morala TZS pridobiti sponzorja, ki bo nosilec tekmovanja organiziranega poleti, kjer bi sponzor prispeval praktične nagrade in pokrival stroške organizacije serije turnirjev.

Priložnost za TZS je v svetu priznan program cardio tenisa, ki na osnovi kliničnih podatkov predstavlja tenis kot enega najboljših športov za zmanjševanje rizika obolenja na srcu. Tako raziskave na srčnem kliničnem centru v Clevelendu kažejo, da tri ure ukvarjanja s tenisom na teden zmanjšujejo verjetnost obolenja na srcu za 50 odstotkov. Tako bi se morala TZS povezati z domačimi zdravstvenimi institucijami, ki bi podprle široko zasnovan program cardio tenisa v teniških klubih.

Nevarnost je upadanje števila teniških klubov, kot je primer mestne občine Ljubljana, ki je z letošnjim leto vse klube, ki niso imeli lastniških dokumentov za športne objekte nacionalizirala, tako da je večina športnih objektov sedaj v lasti zavoda Tivoli, ki naj bi vse objekte tržil in vzdrževal. Obstaja nevarnost, da bodo klubi in tekmovalci, ki so sedaj trenirali na določenih objektih, morali za treninge in ligaške nastope kot domačini plačevati zavodu Tivoli najemnino za uporabo igrišč. Do sedaj so igrišča imeli zastonj, saj naj bi v normalnih razmerah veterani v klubu pokrivali del stroškov tekmovalnega programa kluba. Klubi naj bi nosili samo imena, ne bodo pa več lastniki infrastrukture objektov kluba. Takšna nacionalizacija športa je velika nevarnost in zmanjšuje število prostovoljnih sodelavcev v klubih, kar pomeni tudi izgubo občutka pripadnosti klubu in posledično tudi odhod dosedanjih članov iz klubov. Obstaja nevarnost nacionalizacije klubov tudi po drugih občinah.

Tržna podstruktura

Pri iskanju priložnosti in nevarnosti v tržni podstrukturi je dobro vedeti, na koga ciljamo s promocijskimi akcijami in kdo so naši potencialni člani organizacije. Potrebno je vedeti, da so najbolj pomembni tisti, ki se redno ukvarjajo s posameznim športom. Ti predstavljajo temelj, na katerem lahko gradimo nadaljnji razvoj, v našem primeru povečanje članstva, zato je potrebno vedeti, kako obdržati sedanje člane. Novi člani bodo neposredno vplivali na udeležbo na vseh ravneh tekmovanj TZS. Posredno bo povečevanje števila članov vplivalo na nakupovanje teniške športne opreme, število članov v posameznih klubih in na obisk profesionalnih tekmovanj. Iz povedanega lahko izluščimo, da je največji potencial članstva TZS med rekreativnimi igralci tenisa, ker ne bodo samo sodelovali na veteranskih tekmovanjih, temveč bodo imeli posredni vpliv na pridobivanje sponzorjev iz športne industrije in popularizacijo organiziranih teniških tekmovanj. Z večanjem obiska na teniških tekmovanjih bodo teniški dogodki bolj zanimivi tudi za medije.

V nadaljevanju predstavljam rezultat raziskave (Casper, 2007, str. 271), ki je bila narejena na ameriški teniški populaciji glede njihove predanosti tenisu, pogostosti igranja in porabe denarnih sredstev za nakup teniške opreme. Raziskava o predanosti tenisu ugotavlja, da so starejši igralci bolj predani tenisu in manj nagnjeni k menjavanju športov. Manjšo predanost tenisu tako izkazujejo igralci in igralke tenisa med 19 in 39 letom starosti in to ne glede na njihov letni zaslužek. Starejša populacija se bolje zaveda pomena rekreacije v povezavi z njihovim zdravjem, o katerem mlajši še ne razmišljajo. Igralci in igralke, ki imajo več teniškega znanja, večkrat igrajo tenis in porabijo več denarja za teniško opremo. Letni zaslužek posameznika ne vpliva na pogostost igranja in nakup športne opreme. TZS mora tržiti tenis na način, ki bo zanimiv za mlajšo populacijo in sodelovati s trenersko organizacijo. Poskrbeti mora, da bodo trenerji imeli čim boljše znanje, novim članom pa mora s pomočjo trenerjev vcepljati dogovorjene vrednote.

Priložnosti TZS za popularizacijo tenisa, ki naj bi imela za učinek, da se več ljudi ukvarja s tenisom, so v medijski izpostavljenosti ali z organizacijo turnirjev, kjer bi nastopali znani igralci in igralka tenisa. Uspehe slovenskih tekmovalcev je treba čimbolje tržiti. Eden od načinov je lahko organizacija ekshibicijskega dvoboja ob koncu leta med Katarino Srebotnik in Ano Ivanovič, na katerega bi povabili potencialne sponzorje iz gospodarskih krogov in politike. Ne smemo pozabiti, da je tenis šport, ki ga lahko igrajo ljudje vseh starosti, obeh spolov, vseh ravni teniškega znanja in da ima druženje v klubih in na tekmovanjih pozitiven sociološki učinek in pripomore pri spoznavanju novih ljudi, ki imajo podobne življenjske usmeritve.

Tehnološka podstruktura

Kot glavni potencial TZS za nadaljnji tehnološki razvoj moram prikazati spletno stran TZS. Priložnosti se kažejo v njenem razvoju. Stran se mora razvijati tudi kot medij za teniške navdušence. Uspešno lahko nadomešča tiskane in televizijske medije. Informacijski sistem spletne strani naj omogoča lažje zbiranje in obdelavo podatkov za vodenje domačih turnirjev. Na spletni strani bi morali razviti prikazovanje video posnetkov, od tehnike teniških udarcev, tekmovalcev, do prenosa žive slike s posameznih tekmovanj. Tako bi lahko prenašali z dvema statičnima kamerama finala državnih prvenstev, tekme na centralnem igrišču na ATP Challengerju in podobno. To bi prav gotovo povečalo obisk spletnih strani, predvsem obisk tistih, ki stavijo na teniške rezultate. Z večanjem obiska spletne strani se ponuja možnost video oglasov, ki bi jih TZS lahko tržila. TZS bi lahko izdelovala mesečni ali tedenski spletni časnik, ki bi ga pošiljala vsem članom TZS in objavljala na spletni strani.

Kot drugo sem omenil informacijski sistem in njegov razvoj v smeri zmanjševanja stroškov organizatorjev domačih teniških tekmovanj. Danes se prijave na posamezni turnir zbirajo pri organizatorju, vrhovni sodnik jih pride iskat na klub in pripravi seznam nastopajočih in za to klubu zaračuna eno dnevno takso. V primeru delujočega informacijskega sistema bi prijave zbirali na TZS s prijavljanjem prek spletnega portala. Gesla za prijave igralcev bi dobili vsi klubi, kar je praksa že sedaj, saj mora klub prijaviti igralce na turnir. Na TZS bi se s pomočjo informacijskega sistema prijave samodejno aktualizirale in bile posredovane sodniku le nekaj ur pred začetkom tekmovanja, kar pomeni zmanjšanje stroškov organizacije turnirjev za klube. Za izpeljavo takšnih zamisli bi se morala TZS tudi tehnično modernizirati.

Organizacijska podstruktura

Študija, ki sta jo opravila Lawrence in Lorsch (1986, str. 33) predpostavlja, da se posamezne organizacije razlikujejo med seboj glede na štiri kriterije: način vodenja, časovni okvir od sprememb do akcije, sodelovanje med osebami v organizaciji, razlikovanje med organi organizacije, ki jih predstavlja formalna struktura organizacije. Usklajenost delovanja posameznih odborov, interesnih skupin in posameznikov povečuje kvaliteto sodelovanja, ki omogoča doseganje strateških ciljev in odpravlja nevarnosti iz okolja. Usklajevalni

mehanizmi bazirajo na vodstvenih orodjih kot so plani, mehanizmi kontrole, koordinacije in opredelitvi organizacijskih vrednot. Organizacijska struktura v nacionalnih športnih zvezah bo funkcionalna (Bayle & Robinson, 2007, str. 7) z večjo diferenciacijo med posameznimi nalogami na treh pomembnih področjih: *administraciji*, *športu* (vodenje reprezentanc in športne zadeve), *komunikaciji in razvoju* (promocija in trženje) (glej tudi prilogo 5).

Iz predstavljene teoretične razdelitve uspešne organizacijske strukture se kažejo priložnosti izboljšanja v smeri večje funkcionalnosti. Z vključitvijo posameznih odborov v posamezna področja delovanja je potrebno opredeliti njihov okvir delovanja. To bi izboljšalo komunikacijo in sodelovanje med posameznimi odbori. Dodatna priložnost se kaže v vključitvi interesnih skupin, trenerske, sodniške in veteranske organizacije v posamezne odbore. Tako bi poenotili delovanje interesnih skupin, ki bi zasledovale podobne cilje in vrednote, kot jih zasleduje upravni odbor. Mesta v upravnem odboru bi morala biti ponujena glavnim sponzorjem, sorazmerno z višino njihovega vložka, zaradi njihovega vpliva na medijsko promocijo pa tudi direktorjem treh največjih turnirjev v Sloveniji: ATP Challenger, ITF Infond Open in WTA Portorož. Nadaljnje izločanje interesnih skupin iz vseh vodstvenih struktur in njihova nepovezanost z organizacijo je zelo nevarno. Na zadnji volilni skupščini je zaradi volitev predsednika TZS prišlo do zamer med klubi,. Nadaljevanje razkola bo pomenilo negotovost na naslednjih volitvah in manjšo verjetnost vpeljevanja potrebnih organizacijskih sprememb. TZS mora skrbeti za skupne cilje vseh klubov in biti posrednik v sporih, saj klubi sicer med seboj konkurirajo, vendar ne izven določenih okvirov, postavljenih s strateškimi cilji TZS.

Raziskovalno – razvojna podstruktura

Priložnosti raziskovalno–razvojne funkcije vidim v povezovanju z akademskimi institucijami, na primer s fakultetami. Povezovanje s fakulteto za šport omogoča raziskave in preverjanja sposobnosti športnikov, sodelovanje s športnimi psihologi in podobno. Po drugi strani bi se morala TZS povezovati s fakultetami ekonomskih znanosti, kar bi omogočalo izvedbo strokovnih raziskav na področju športnega managementa. Profesorji bi lahko predlagali študentom naslove za seminarska dela v koordinaciji s TZS.

Kadrovska podstruktura

Na podlagi izpolnjenih anket ocene pokazateljev odličnosti TZS nima predvidenega procesa za zapolnjevanje praznih delovnih mest. V primeru izpraznitve posameznega delovnega mesta bi lahko nastopila prekinitve servisa in storitev, ki ga opravlja zaposleni. Zaposleni na TZS morajo poznati delovanje organizacije, zato predlagam, da TZS morebitna izpraznjena mesta zapolni z ljudmi iz baze prostovoljnih sodelavcev, ki so že seznanjeni z ustrojem organizacije (npr. trenerji in sodniki), Za njihovo sodelovanje mora TZS ustvariti spodbudno okolje, ki bi temeljilo na spoštovanju. TZS bi morala ustvariti spodbudno okolje tudi za mlade, predvsem študente, ki bi lahko pisali članke, osveževali spletne strani in podobno. Za izboljšave in

uvvedbo nadgradnje spletne strani v informacijski sistem bi TZS potrebovala dodatne zaposlene na področju računalništva in informatike.

Finančna podstruktura

Priložnosti in nevarnosti iz finančne podstrukture izhajajo iz zakonodaje ter načinov financiranja in zbiranja sredstev. Država lahko z zakonodajo spodbuja podjetja k sponzoriranju športnih organizacij. V Sloveniji država trenutno ne spodbuja sponzoriranja športa. Opozarjam tudi na način obdavčenja prejetih sponzorskih finančnih sredstev. Finančna sredstva, pridobljena od sponzorjev, so obdavčena dvakrat. Sponzorska finančna sredstva so obdavčena ob podpisu pogodbe o sponzoriranju, ni pa nujno, da bo športna organizacija obljubljenih finančnih sredstev resnično prejela. Pridobljena finančna sredstva lahko organizacija uporabi za izplačilo denarnih nagrad igralcem na turnirju, kjer so ponovno obdavčena. Športne organizacije ne pridobivajo finančnih sredstev v višini sponzorskih pogodb, ampak zmanjšana za davek, ki je predviden za sponzorske pogodbe, ki danes znaša 25 odstotkov celotnega zneska .

Nadaljnja nevarnost je razdeljevanje javnih sredstev s strani ministrstva in fundacije, ki se iz leta v leto lahko spreminjajo za 50 odstotkov in več, kar za organizacijo pomeni težavo pri načrtovanju programov, projektov in akcij.

Priložnosti v zbiranju sredstev sekažejo predvsem na področju sponzorskih sredstev in dotacij. Na tem področju je veliko konkurence in si je težko izboriti finančna sredstva, če sponzorjem organizacija ne more zagotoviti zadostne medijske izpostavljenosti. Televizija Slovenije po mojem mnenju ne izpolnjuje naloge informiranja javnosti in podpiranja športa. Še težje je pridobiti zasebne medijske hiše, v kolikor ne organiziraš turnirja s svetovno znanimi igralci.

Glavni cilj TZS tako ostaja povečevanje članstva. Iz naslova registracij in članarin lahko TZS pričakuje najbolj stalen priliv finančnih sredstev. Članstvo večine rekreativnih teniških igralcev v Sloveniji bi prinašalo TZS dva do trikrat večje prihodke iz naslova članarin. TZS bi z njimi lahko pokrivala vso tekoče poslovanje in se s tem distancirala od rizika variabilnosti preostalih finančnih sredstev.

Ugotovitve SWOT analize

S SWOT analizo sem ugotovil, da TZS v primerjavi z ostalimi športnimi organizacijami posluje dobro, saj ne izkazuje izgub in poskuša ustvarjati dobiček, kar je dandanes značilno za nedobičkonosne športne organizacije v svetu in zbrana sredstva vlagata v razvoj tenisa. Tako ima TZS dobro razvito proizvodno podstrukturo, ki jo predstavlja tekmovalni sistem v celoti,

tržno podstrukturo s hitrim in pogostim informiranjem javnosti prek svojih spletnih strani in podstrukturo financiranja.

Največje pomanjkljivosti TZS se kažejo v njeni nejasni organizacijski strukturi, poleg tega še glede nenapisanih formuliranih napotkov in opisov delovnih nalog tako za prostovoljne sodelavce kot tudi zaposlene. Za uspešno prihodnost bo morala TZS iskati nove inovativne načine obveščanja in popularizacije tenisa in s tem pridobiti prednost v primerjavi z ostalimi športnimi organizacijami. Določiti poslanstvo, vrednote in strateški plan. Nadalje tehnološko razvijati spletno stran in jo vključiti v informacijski sistem.

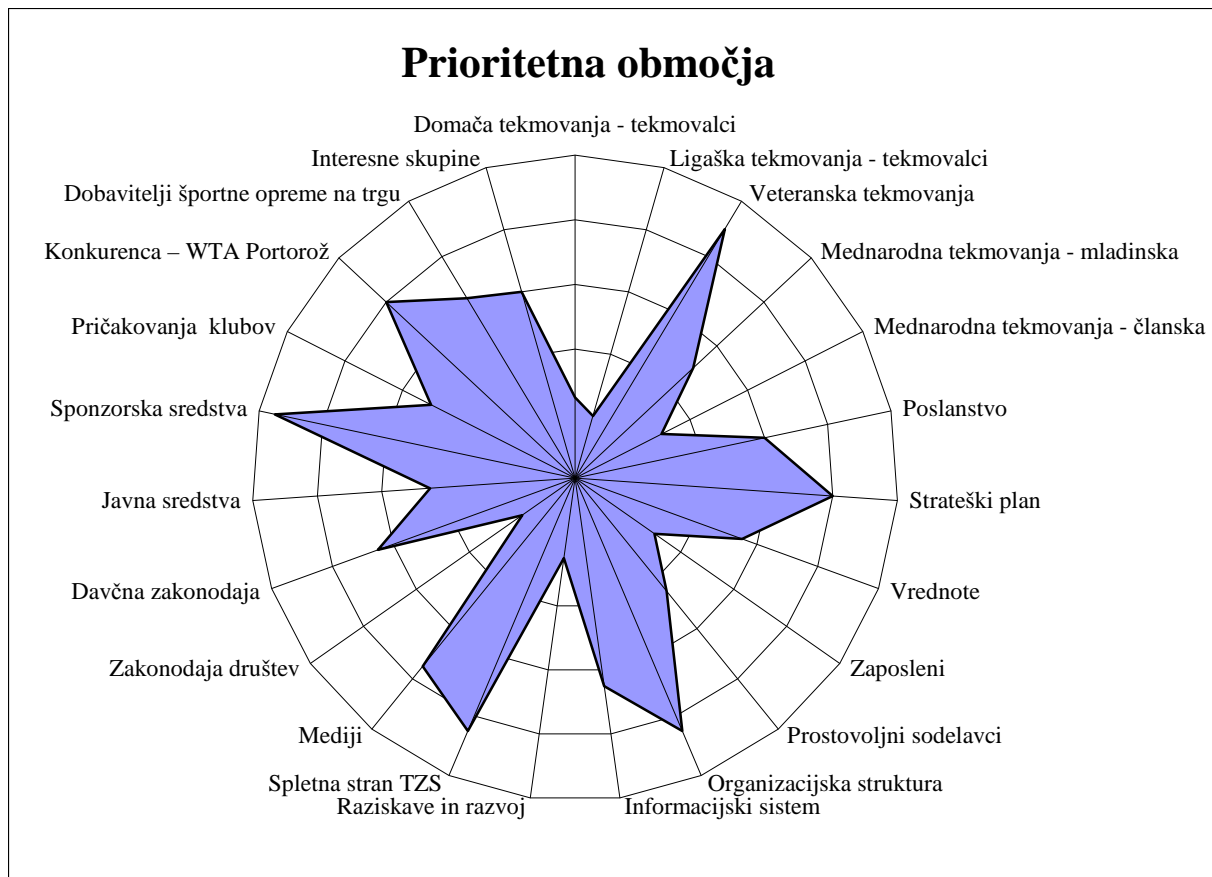
V skladu z zgoraj omenjenim sem poizkušal izpostaviti določena področja poslovanja organizacije, na katere naj bo vodstvo organizacije še posebej pozorno. V tabeli 3 so predstavljene pomembnejše komponente delovanja organizacije, nadalje pa sem ugotovitve predstavili tudi v sliki 12, imenovani »Prioritetna območja«.

Tabela 3: Pomembnejše komponente delovanja organizacije TZS

Proizvodi in storitve	Domača tekmovanja	25
	Ligaška tekmovanja	20
	Veteranska tekmovanja	90
	Mednarodna članska tekmovanja	50
	Mednarodna mladinska tekmovanja	30
Organizacijske komponente	Poslanstvo	60
	Strateški plan	80
	Vrednote	55
	Zaposleni	30
	Prostovoljni sodelavci	45
	Organizacijska struktura	85
Tehnologija	Informacijski sistem	65
	Raziskave in razvoj	25
Trženje	Spletna stran TZS	85
	Mediji	75
Politično pravno okolje	Zakonodaja društev	20
	Davčna zakonodaja	65
Trg kapitala	Javna sredstva	45
	Sponzorska sredstva	95
	Pričakovanja klubov	50
Deležniki	Konkurenca – WTA Portorož	80
	Dobavitelji športne opreme na trgu	65
	Interesne skupine	60

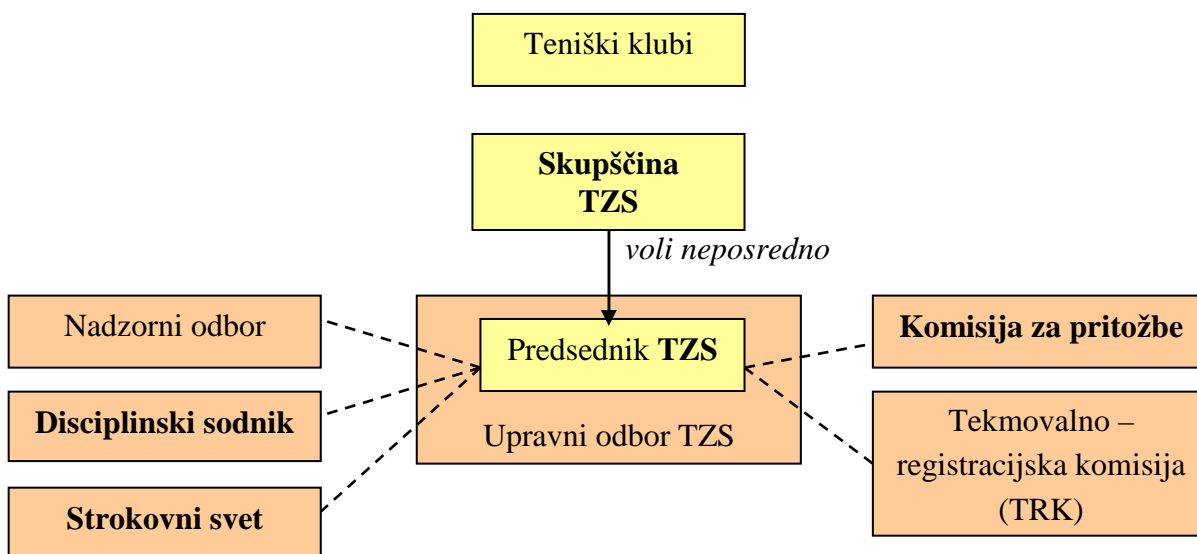
Vir: Lasten, 2008.

Slika 12: Prioritetna območja organizacije

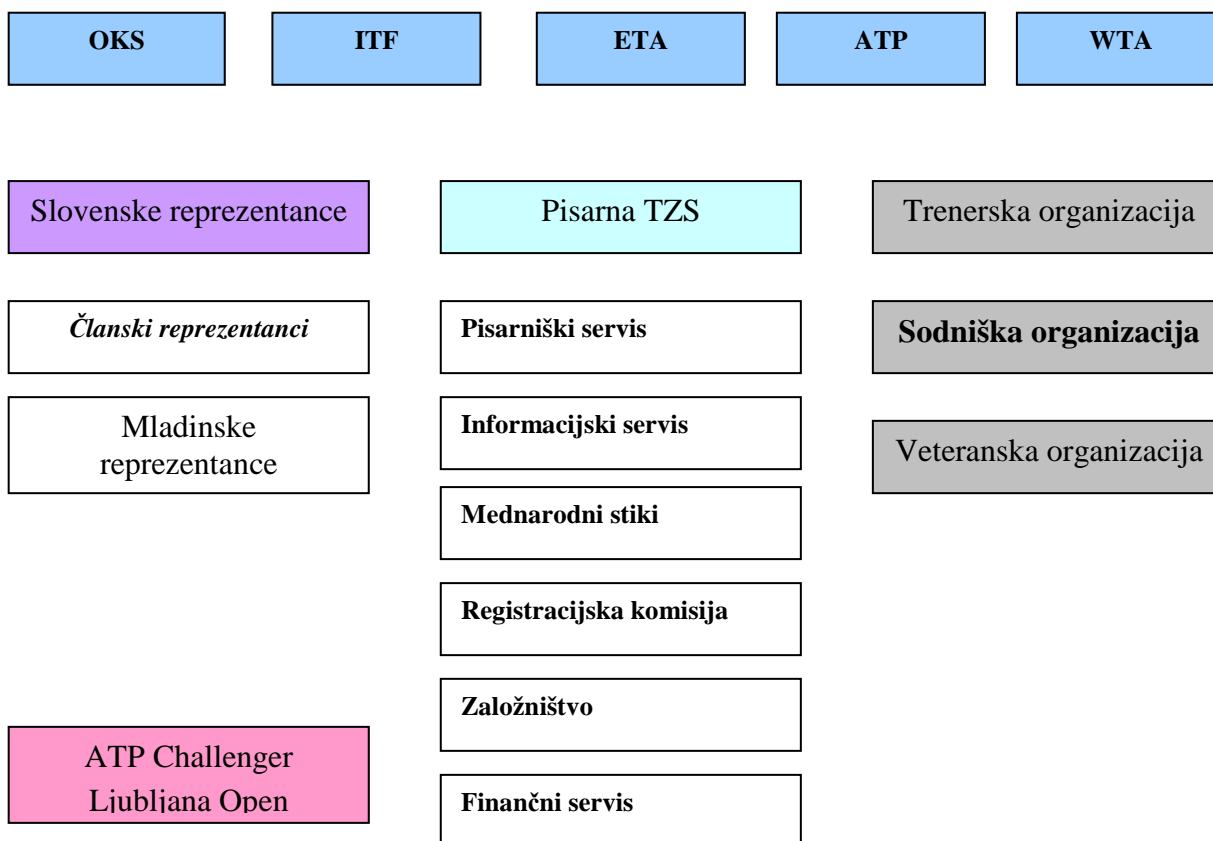


Vir: Jauch & Glueck, *Strategic Management and Business Policy*, 1988, str. 352.

PRILOGA 4: Organigram organizacijske strukture Teniške zveze Slovenije

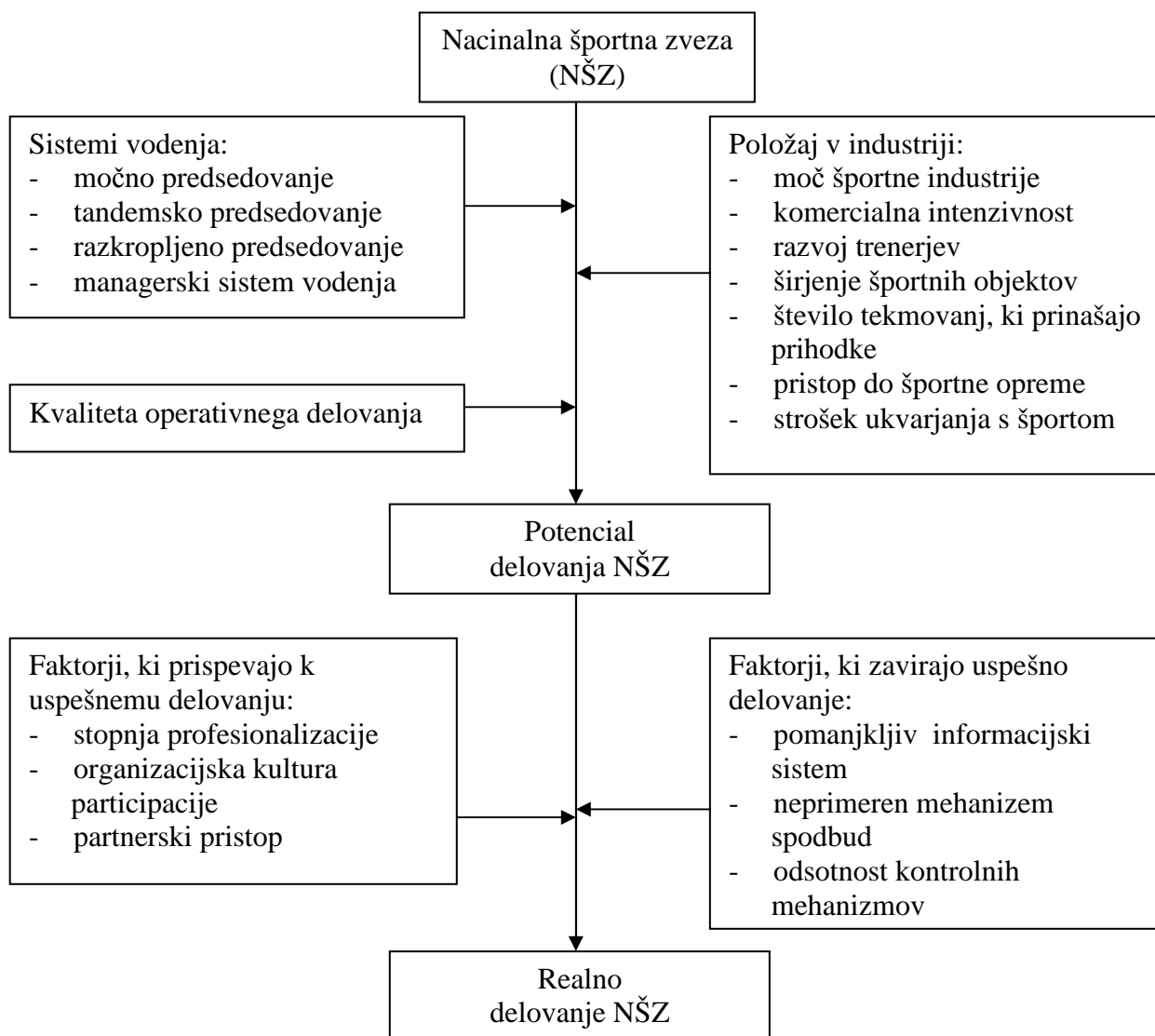


TENIŠKA ZVEZA SLOVENIJE



Vir: Lasten, 2008.

PRILOGA 5: Razumevanje delovanja nacionalnih športnih zveze



Vir: Bayle & Robinson, *A Framework for Understanding the Performance of National Governing Bodies of Sport*, 2007, str. 261.

PRILOGA 6: Seznam slovenskih prevodov tujih kratic

ATP	Association of Tennis Professionals	Združenje profesionalnih teniških igralcev
	Blueprint for british tennis	Načrt za britanski tenis
ITF	International Tennis Federation	Mednarodna teniška zveza
LTA	Lawn tennis association	Teniška zveza Velike Britanije
USTA	United States Tennis Association	Teniška zveza Združenih držav Amerike
WTA	Women Tennis Association	Združenje profesionalnih teniških igralk