

STRATEGIJA OZS 2021 - 2025



STRATEGIJA ODBOJKARSKE ZVEZE SLOVENIJE 2021-2025

Strategija je nastala v sodelovanju med
Odbojkarsko zvezo Slovenije in
Ekonomsko fakulteto Univerze v Ljubljani

Naslov:

Strategija Odbojkarske zveze Slovenije 2021-2025

Izdala:

Odbojkarska zveza Slovenije

Avtorji:

prof. dr. Tomaž Čater

Ana Selan

Luci Slokar

Maša Drčar

Matej Ivanovski

Miha Žargi

Katja Trdin

Patrik Horvat

Tea Stepančič

Urban Žohar

Oblikovala:

Tinkara Bezovšek Gašparin

Tisk:

AERO PRINT d.o.o.

Naklada:

10 izvodov

Ljubljana, september 2021

Kazalo

UVOD	1
1 ZUNANJA ANALIZA	3
1.1 Tendence v širšem okolju	3
1.1.1 Gospodarsko okolje	3
1.1.2 Tehnološko okolje	4
1.1.3 Politično-pravno okolje	4
1.1.4 Socio-kulturno okolje	5
1.2 Stranke	7
1.2.1 Klubi	7
1.2.2 Mladi	8
1.2.3 Rekreativci	11
1.2.4 Gledalci	13
1.3 Konkurenti in partnerji	19
1.3.1 Analiza konkurence	19
1.3.2 Partnerske organizacije	22
2 NOTRANJA ANALIZA	24
2.1 Dosedanja uspešnost	24
2.1.1 Finančna uspešnost	24
2.1.2 Rezultatska uspešnost	26
2.2 Razpoložljivi viri	30
2.2.1 Organizacijski in kadrovski viri	30
2.2.2 Tehnološki viri in oprema	33
2.2.3 Finančni viri	33
2.3 Trenutna strategija	36
3 SWOT ANALIZA	38
4 DELEŽNIKI IN MATRIKA BISTVENOSTI	39
5 POSLANSTVO, VREDNOTE, VIZIJA IN STRATEŠKI CILJI	42
5.1 Poslanstvo	42
5.2 Vrednote	42
5.3 Vizija	43
5.4 Strateški cilji	44
6 STRATEŠKE AKTIVNOSTI	46
7 URESNIČEVANJE STRATEGIJE	49
PRILOGE	53

Kazalo tabel

Tabela 1:	Makroekonomske napovedi za Slovenijo	3
Tabela 2:	Število registracij igralcev in igralk na sezono	8
Tabela 3:	Deleži športnih dejavnosti v klubu ali društvu za dečke in deklice	9
Tabela 4:	Deleži športnih dejavnosti z družino ali s prijatelji za dečke in deklice	10
Tabela 5:	Število gledalcev na tekmah	18
Tabela 6:	Primerjava priljubljenosti in prejetih javnih sredstev ter proračunov med OZS, NZS, KZS in RZS	22
Tabela 7:	Primerjava finančne uspešnosti OZS, KZS, RZS v obdobju 2018-2019	25
Tabela 8:	Primerjava bilance stanja med OZS, KZS in RZS	34
Tabela 9:	Povzetek prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (SWOT) OZS	38
Tabela 10:	Prikaz strateških ciljev OZS s prioriteto	45
Tabela 11:	Prikaz strateških aktivnosti OZS z odgovornostjo	46

Kazalo slik

Slika 1:	Brysonov model strateškega managementa v nedobičkovni organizaciji	2
Slika 2:	Najbolj priljubljene športnorekreativne dejavnosti po odstotkih udeležencev v letu 2008	12
Slika 3:	Televizijska gledanost EP za moške 2015-2019	13
Slika 4:	Televizijska gledanost EP za ženske 2015-2019	14
Slika 5:	Povprečno število gledalcev na tekmi EP za moške 2015-2019	15
Slika 6:	Starostni razpon sledilcev ACH Volley Ljubljana na spletnem mediju Instagram v letu 2021	16
Slika 7:	Zasedenost slovenskih športnih dvoran po panogah v letu 2020	17
Slika 8:	Zasedenost slovenskih športnih dvoran po panogah v letu 2020	20
Slika 9:	Nastopi reprezentanc v dvoranski odbojki na največjih tekmovanjih 1995-2020	26
Slika 10:	Uvrstitve med TOP 10 na največjih tekmovanjih v odbojki na mivki 1998-2020	27
Slika 11:	Uvrstitve med TOP 10 na največjih tekmovanjih v odbojki sede 1993-2020	28
Slika 12:	Uvrstitve med TOP 5 na največjih tekmovanjih v odbojki na snegu 2017-2020	29
Slika 13:	Organizacijska struktura OZS	31
Slika 14:	Matrika bistvenosti za OZS	40

Seznam kratic

OZS – Odbojkarska zveza Slovenije

KZS – Košarkarska zveza Slovenije

RZS – Rokometna zveza Slovenije

NZS – Nogometna zveza Slovenije

OKS – Olimpijski komite Slovenije

UMAR – Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj

MIZŠ – Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport

BDP – Bruto domač proizvod

OK – Odbojkarski klub

ŠK – Športni klub

OD – Odbojkarsko društvo

ŠD – Športno društvo

ŽOK – Ženski odbojkarski klub

MOK – Moški odbojkarski klub

TVD – Telesno vzgojno društvo

IOK – Izobraževalni odbojkarski klub

UVOD

V zadnjem obdobju smo v Sloveniji zabeležili nekaj velikih uspehov naše moške članske odbojcarske reprezentance. V zadnjih šestih letih smo osvojili dve srebrni medalji na evropskih prvenstvih, leta 2019 pa je del organizacije evropskega prvenstva potekal tudi pri nas. Vse to je zelo pozitivno vplivalo na zanimanje javnosti za odbojko, saj je bila gledanost tekem tako v dvorani kot pred televizijskimi zasloni rekordna. V preteklosti je odbojka v Sloveniji nekoliko zaostajala za ostalimi ekipnimi športi, kot so nogomet, košarka, rokomet in hokej, z odličnimi rezultati pa so odbojkarji poskrbeli za večjo priljubljenost odbojke v Sloveniji.

Raziskovalno-svetovalni projekt nastaja kot produkt medsebojnega sodelovanja med Odbojgarsko zvezo Slovenije in Ekonomsko fakulteto Univerze v Ljubljani (študenti 2. letnika magistrskega programa Management v športu pod mentorstvom prof. dr. Tomaža Čaterja). Namen raziskovalno-svetovalnega projekta je pomagati OZS uresničiti strateške cilje v letih 2021-2025.

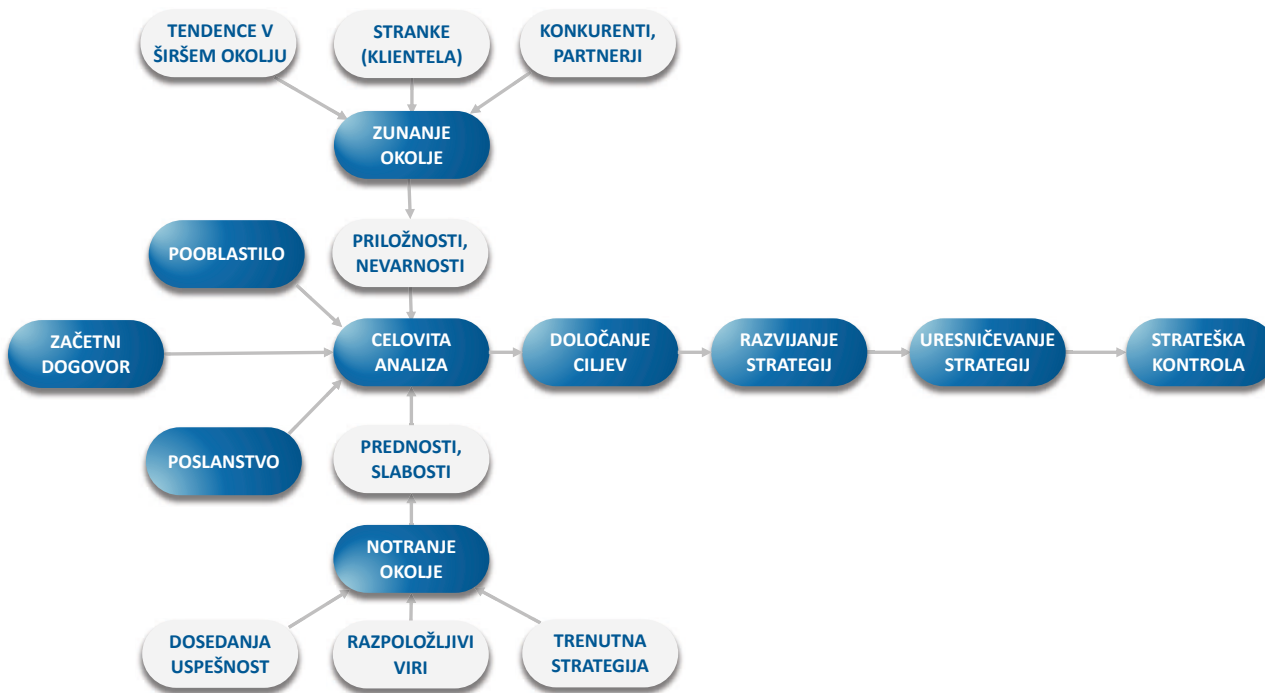
Cilji projektne naloge so predvsem:

- analizirati širše okolje delovanja OZS (gospodarsko, tehnološko, politično-pravno in socio-kulturno),
- ovrednotiti ožje stranke OZS, in sicer tako stranke (klube, mlade, rekreativce, gledalce) kot tudi konkurenčne organizacije, ki se borijo za ista sredstva in vire, ter partnerske organizacije, ki imajo podobne ali enake cilje kot OZS,
- analizirati notranje okolje (poslovanje OZS), predvsem analizirati finančno in rezultatsko uspešnost zveze ter ovrednotiti razpoložljive vire zveze (organizacijske, kadrovske, tehnološke in finančne),
- izdelati SWOT analizo, ki nam bo pomagala podati celovito oceno OZS in njenega okolja,
- v pripravo strategije vključiti poglede čim več različnih deležnikov, in sicer tako, da sistematično izdelamo matriko bistvenosti,
- predlagati poslanstvo, vrednote, vizijo in strateške cilje zveze v prihodnjih letih,
- predlagati strateške aktivnosti in podati nekaj nasvetov za uresničevanje strategije.

V analitičnem delu smo uporabljali tako primarne kot sekundarne vire. Najprej smo pregledali različne sekundarne vire, ki nam jih je posredovala OZS, pa tudi ostale, ki so bili javno dostopni. Na podlagi sekundarnih virov smo predlagali tudi metodološki pristop. Primarni viri so temeljili predvsem na intervjujih (z OZS in številnimi deležniki zveze) ter anketi. V okviru priprave strategije smo izvedli tudi osem delavnic, na katerih so sodelovali zaposleni na OZS. Delavnice so v povprečju potekale 90 minut, na njih pa smo usklajevali aktivnosti zveze in s t.i. možgansko nevihto (brainstorming) iskali nove rešitve za izdelavo strategije. Delo smo vsakič primerno razdelili in natančno razdelali, da smo s pomočjo strokovne literature pripravili ustrezne strateške aktivnosti. Namen delavnic je bil usklajevanje ekipe in poenotenje različnih mnenj in rešitev, ki na koncu tvorijo celoto.

Metodološka hrbtenica tega svetovalnega projekta temelji na t.i. Brysonovem modelu strateškega managementa (glej sliko 1), ki je navadno najboljša metodološka osnova za oblikovanje strategij v nedobičkovnih organizacijah. Poudarek je na širokem spektru pristopov, odvisnih od okolja organizacije, ki določajo uspeh nedobičkovne organizacije (Bryson, 2011). Struktura poglavij in podpoglavij v nadaljevanju tega projekta tako v celoti sledi posameznim elementom Brysonovega modela.

Slika 1: Brysonov model strateškega managementa v nedobičkovni organizaciji



Vir: Čater (2020c).

1 ZUNANJA ANALIZA

1.1 Tendence v širšem okolju

Delovanje vseh organizacij, tudi športnih, je pod vplivom več faktorjev, med njimi so tudi zunanji dejavniki. Vplivi dogajanja v zunanjem okolju na Odbojgarsko zvezo Slovenije (OZS) so predstavljeni s PEST analizo, s katero se identificirajo dogajanje in spremembe v širšem okolju ter s tem povezane vplive na organizacijo (Sammut-Bonnici & Galea, 2015). V nadaljevanju so analizirana vsa ključna podokolja: gospodarsko, tehnološko, politično-pravno in sociokulturno, PEST analiza pa se zaključi s ključnimi strateškimi implikacijami. Pri zunanjem okolju je poleg dolgoročnejših trendov posebna pozornost namenjena tudi trenutnim razmeram, predvsem posledicam epidemije Covid-19, ki je izrazito vplivala na vsa podokolja.

1.1.1 Gospodarsko okolje

V Sloveniji je bilo mogoče v zadnjih letih opaziti stabilno rast bruto domačega proizvoda (BDP) kot najpomembnejšega indikatorja gospodarskega podokolja. V letu 2020 je epidemija Covid-19 v Sloveniji kot tudi v regiji in drugod po svetu močno prizadela gospodarstvo, pričakovati pa je mogoče tudi dolgoročneje ekonomske in finančne posledice. V Sloveniji je v letu 2020 kot posledica epidemije in začasnega zaprtja številnih dejavnosti prišlo do 5,5 % upada BDP-ja. Kot je navedeno v tabeli 1, je bil po decembrskih napovedih Urada Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj (UMAR), pričakovan še nekoliko večji padec, tj. 6,6 %. Napovedi UMAR-ja so bolj pozitivne za prihajajoči leti, BDP naj bi se v letu 2021 povečal za 4,3 %, v letu 2022 pa 4,4 %; podobno pa velja tudi za napovedi glede zasebne potrošnje.

Še nekoliko boljše so novejšje napovedi Evropske komisije, ki Sloveniji pripisujejo 4,7 % rast v letu 2021 in 5,2 % rast BDP-ja v letu 2022. Pričakovana je močnejša rast v drugi polovici leta 2021, predvsem na podlagi močnega domačega povpraševanja, strokovnjaki pa predvidevajo, da bo Slovenija predkoronsko raven gospodarstva dosegla v letu 2022. Dejansko gospodarsko stanje bo odvisno od nadaljnjega poteka epidemije tako v Sloveniji kot tudi drugod po Evropi in svetu.

Tabela 1: Makroekonomske napovedi za Slovenijo

Kazalnik	2020	2021	2022
BDP, realna rast v % (UMAR)	-6,6	4,3	4,4
BDP, realna rast v % (Evropska komisija)	-6,2	4,7	5,2
Zasebna potrošnja, realna rast v % (UMAR)	-9,6	4,1	4,6

Vir: UMAR (december 2020); Evropska komisija (februar 2021).

Letni program športa, ki določa programe in področja športa, ki jih država sofinancira, je za leto 2020 predvidel 22 milijonov evrov javnih sredstev, namenjenih športu. Zaradi slabših napovedi tekom leta je bilo po rebalansu proračuna za šport namenjenih le 19 milijonov evrov javnih sredstev, pri čemer se je zaradi zmanjšanja sredstev zmanjšal predvsem obseg načrtovanih investicij. Na podlagi boljših napovedi za leto 2021 je v tem letu v Letnem programu športa predvidenih 26 milijonov evrov javnih sredstev, od česar je 14 milijonov evrov namenjenih športnim programom, 8 milijonov evrov pa investicijam (MIZŠ, 2021). S predvidenim načrtom porabe sredstev se bo tako v letu 2021 nadoknadilo izpad investicij v športu v preteklem letu. Podobno stanje kot v Letnem programu športa je tudi pri sredstvih s strani Fundacije za šport, ki so namenjeni financiranju športnih organizacij - v letu 2021 bo Fundacija za šport za razvoj slovenskega športa namenila 9,5 milijona evrov, kar je 12 % več kot v letu 2020 (Fundacija za šport, 2020).

1.1.2 Tehnološko okolje

Omejitve in ukrepi, vezani na pandemijo Covid-19, so v veliki meri prispevali k pospešenemu razvoju trga tehnologije in njene uporabe v športu, s katerimi se je vsaj deloma poskušalo omiliti posledice vpliva pandemije v športu. Do leta 2027 je tako pričakovana 20 % rast globalnega trga tehnologije v športu. Investicije bodo usmerjene predvsem v razvoj varnostnih tehnologij in aplikacij, namenjenih ustvarjanju digitalnih vsebin, obogatene in virtualne resničnosti.

V prihodnjih letih je pričakovati največjo rast uporabe tehnologij predvsem na treh področjih:

- povezanost z navijači preko digitalnih platform,
- zagotavljanje varnosti na tekmah/dogodkih: tehnologija za brezstično plačevanje, vstopnice v digitalni obliki itd.,
- treniranje športnikov: platforme za digitalni trening.

Digitalne inovacije, s katerimi je omogočeno ustvarjanje virtualne resničnosti, so tekom pandemije navijačem omogočile občutek prisotnosti na stadionu in spremljanje tekme v živo, in to kljub temu, da so si jo ogledali iz udobja svojega doma. Velik porast razvoja tehnologije je bil v tem času usmerjen v zagotavljanje upoštevanja socialne distance na prizoriščih množičnih prireditev, uporaba tovrstnih inovacij pa bo imela zagotovo velik vpliv tudi v prihodnje (Mehrorta & Pandey, 2020).

1.1.3 Politično-pravno okolje

Delovanje vseh organizacij je posredno ali neposredno odvisno od aktualnih pravnih in političnih dejavnikov v državi in regiji. Krovne športne zveze so neposredno povezane z dogajanjem v državi, saj vsakokratne razmere vplivajo tudi na status, razvoj in investiranje v športu. V času izrednih razmer, ki so nastale zaradi epidemije, je večji poudarek na okrevanju gospodarstva, izboljšanju zdravstvenega sistema ter predvsem vzpostavitvi normalnih razmer v državi. Posledično so zakonodajni in izvršilni organi v zadnjem letu sprejeli več pravnih aktov, ki so namenjeni omilitvi posledic Covid-19 – tako na ravni celotne države kot tudi na ravni posameznika in organizacij. Država

je organizacijam, tudi športnim, omogočila različna povračila stroškov ali oprostitve plačila stroškov; obenem pa je omogočeno, da davčni zavezanci del dohodnine (do 1 %) namenijo za donacije, s čimer lahko posameznik prispeva k boljšemu delovanju posameznih organizacij, npr. športnih društev (OKS, brez datuma).

1.1.4 Socio-kulturno okolje

V zadnjih letih narašča osveščенost o pomenu zdravega življenjskega sloga in gibalne aktivnosti, kar vodi k vedno večjemu športnemu udejstvovanju v vseh starostnih skupinah. Poleg rekreativnega športa je v zadnjem obdobju izrazit tudi razvoj profesionalnega športa, v katerem imajo mladi športniki že od otroštva vedno večje možnosti za vrhunski razvoj. Povečuje se tudi zanimanje širše javnosti za vrhunski šport, tovrsten trend je mogoče opaziti tudi pri odbojki, tudi v Sloveniji, k čemur je močno pripomogla organizacija evropskega prvenstva v letu 2019.

Pandemija, ki je prizadela ves svet, je močno vplivala tudi na šport, tako na področju vrhunskega in rekreativnega športa kot tudi na področju športa otrok in mladine. Po prvem valu, v maju in juniju 2020, je Fakulteta za šport v okviru SLOfit (športnovzgojni karton) opravila raziskavo na področju telesnega in gibalnega razvoja otrok. Rezultati raziskave kažejo, da gre za največji upad gibalne učinkovitosti slovenskih otrok v zgodovini spremljanja: upad je med 13 in 14 %; opažen je pri dveh tretjinah otrok, največja razlika pa se pozna prav pri sicer najbolj telesno dejavnih otrocih. Nadalje rezultati kažejo, da se je delež podkožnega maščevja povečal pri več kot polovici otrok, delež otrok z debelostjo pa je narasel bolj kot kadarkoli v zgodovini spremljanja; več kot 20 %. Strokovnjaki menijo, da gre za največjo krizo v gibalnem in telesnem razvoju otrok doslej, posledice pa bodo dolgoročne - ne zgolj na področju zdravja in športa, temveč tudi na drugih področjih. Raziskava je bila opravljena po zgolj nekaj mesecih epidemije, po drugem valu in morebitnih naslednjih ter bistveno daljšem času zaprtja šol in športnih dejavnosti pa je mogoče pričakovati še slabše rezultate in hujše posledice pri gibalnem razvoju tako otrok kot tudi drugih starostnih skupin (SLOfit, 2020).

Daljše zaprtje športnih dejavnosti, delo od doma, preživljanje časa doma, omejitve gibanja in podobni ukrepi so zmanjšali možnosti za športno udejstvovanje in posledično vplivali na zmanjšano telesno aktivnost. Raziskave po prvem valu kažejo, da se je fizična aktivnost v času epidemije znižala za 33,7 % na globalni ravni, za 13,9 % pa se je povečal sedeč način življenja. Pri otrocih in mladih je upadla tudi motivacija za ukvarjanje s športom (OKS, brez datuma).

Omejitve vplivajo tudi na vrhunski šport. Od začetka epidemije sta bila večinoma dovoljena zgolj vrhunski in profesionalni šport, kar pomeni, da je bilo aktivnih približno 7000 športnikov, medtem ko okvirno 70.000 športnikov ni moglo biti aktivnih. Negativne posledice pomanjkanja treningov v času epidemije so pričakovane predvsem pri mlajših reprezentantih; zaradi dlje časa trajajočih ukrepov bo to še bolj izrazito pri kontaktnih športih. Strokovnjaki ocenjujejo, da bo Slovenija posledično izgubila okoli 20.000 mladih športnikov (OKS, brez datuma).

Nastale razmere pa ne vplivajo zgolj na same športnike, temveč tudi na organizacije, znotraj katerih se posamezniki športno udeležujejo. Zaradi dolge prepovedi delovanja bo prenehalo delovati več društev; okoli 10 %, in drugih športnih organizacij (OKS, brez datuma). Prekinitev in odpovedi tekmovanj ter prepoved oziroma omejitev prisotnosti gledalcev na tekmah vplivajo na finančno stanje organizacij, zmanjšanje sredstev v sponzorskih pogodbah ter manjše zanimanje širše javnosti za šport in prisotnosti gledalcev.

Prihodnost športa na vseh ravneh je odvisna od nadaljnjega poteka epidemije in vzpostavitve normalnih razmer, v katerih imajo športniki, tako rekreativni kot tudi vrhunski, možnosti za telesno aktivnost in treniranje. Glede na pozitiven trend pred letom 2020 je mogoče pričakovati, da se bodo v naslednjih letih, po vzpostavitvi ustreznih razmer, stvari pozitivno razvijale, kar pomeni, da bo pomen športa naraščal, tudi pri mladini in otrocih, ki so trenutno ena od najbolj prizadetih skupin na tem področju.

STRATEŠKE IMPLIKACIJE

V naslednjih letih je mogoče pričakovati postopno okrevanje gospodarstva. Tako glede BDP kot tudi glede zasebne potrošnje so napovedi optimistične, kar pomeni, da lahko športne zveze, med njimi tudi OZS, in klubi v naslednjih letih pričakujejo več sredstev, tako s strani državnih in lokalnih organov, kot tudi s strani gospodinjstev. Z umirjanjem epidemije je mogoče pričakovati postopno sproščanje ukrepov, kar vodi v odpiranje športnih dejavnosti in odprtje tekem za gledalce, kar bo prineslo večji delež telesno aktivnih ljudi, prav tako pa je mogoče pričakovati ponovno rast pri priljubljenosti in gledanosti športa. Država namerava povečati sredstva za izvedbo športnih programov in investicij v šport, kar bo pripomoglo k razvoju športa, tako vrhunskega in rekreativnega športa kot tudi športa otrok in mladine.

Športne organizacije v naslednjih letih čaka veliko dela na področju telesnega in gibalnega razvoja otrok in mladih. Zaradi zaprtja šol in športnih dejavnosti so otroci v svojem športnem razvoju močno nazadovali, obenem pa je opazen tudi upad v motivaciji otrok in mladih za aktivno športno udeleževanje. Posledično lahko športna društva pričakujejo velik osip pri vpisih, čemur bo potrebno posvetiti posebno pozornost, da se tovrsten osip zgodi v čim manjši meri. Pri otrocih in mladih športnikih bo potrebno ponovno vzbuditi motivacijo, obenem pa v čim večji meri nadoknaditi manko v telesnem razvoju, ki je nastal zaradi pojava epidemije. Zaradi konstantnega razvoja športa na vseh področjih se morajo klubi in krovne organizacije uspešno prilagajati spremembam. Eden pomembnejših vidikov na tem področju je uporaba sodobnih tehnologij, s čimer lahko organizacije vzpostavijo širšo in močnejšo bazo navijačev, obenem pa je tehnologijo mogoče uporabiti tudi za zagotavljanje varnosti na dogodkih in tekmah.

1.2 Stranke

Za celostno analizo okolja športne organizacije je ključno ovrednotiti njeno klientelo, zato v tem poglavju analiziramo stranke OZS (Hoye, Smith, Nicholson & Stewart, 2018). V skladu s tem obravnavamo klube, mlade, rekreativce in gledalce, saj smo te skupine prepoznali kot bistvene deležnike OZS z vidika strukture strank. Pri podpoglavju o klubih le-te zajemamo glede na tekmovanja, ki potekajo pod okriljem OZS, pri mladih in rekreativcih analiziramo njihovo ukvarjanje z odbojko, pri gledalcih pa poskušamo prikazati trende, ki se vežejo na televizijsko gledanost ter gledanost izbranih tekmovanj v živo glede na določeno časovno obdobje.

1.2.1 Klubi

V tem podpoglavju pregledujemo klubsko podstrukturo OZS. Klubi so razdeljeni glede na različne zvrsti tekmovanj, te zvrsti zajemajo dvoransko odbojko, odbojko na mivki in odbojko sede.

Dvoranska odbojka je razdeljena na tri kategorije klubov: moške odbojkarske klube in ženske odbojkarske klube oz. klube, ki imajo združeno moško in žensko odbojko in ki so vključeni v članske odbojkarske lige, ter ostale klube, ki ne tekmujejo v članskih odbojkarskih ligah (OZS, 2021).

V sezoni 2020/21 moška članska odbojka zajema štiri lige, ki so hierarhično razvrščene. Prva in najmočnejša moška članska odbojkarska liga, ki nosi ime po glavnem sponzorju tekmovanja, je Sportklub prva odbojkarska liga moški, v njej pa tekmuje osem klubov. Nato si sledijo še 1B. DOL moški - osem klubov, 2B. DOL moški - deset klubov ter 3B. DOL moški - sedem klubov (OZS, 2021).

Ženska članska odbojka zajema pet ligaških tekmovanj. Tudi tukaj se najmočnejše tekmovanje imenuje po glavnem sponzorju, in sicer Sportklub prva odbojkarska liga ženske, v kateri prav tako nastopa osem klubov. Sledijo si 1.B DOL ženske - deset klubov, 2. DOL ženske, ki se deli na vzhod - 12 klubov in zahod - 11 klubov ter 3. DOL ženske - šest klubov. Količinska primerjava med klubi, ki nastopajo v moški članski odbojki, in klubi, ki nastopajo v ženski članski odbojki, kaže na precej večjo številčnost klubov oziroma ekip ženske članske odbojke. Ženski članski klubi namreč sestavljajo kar 47 ekip, medtem ko je v moške članske klube vključenih 33 ekip (OZS, 2021).

V register OZS štejemo tudi klube, ki ne tekmujejo v članskih odbojkarskih ligah, teh je v sezoni 2020/2021 trinajst. Gre za manjše klube, ki so usmerjeni predvsem v razvoj mlajših selekcij in v igranje odbojke za rekreativne namene (OZS, 2021).

Vseh klubov za odbojko na mivki je 39, od tega jih je za leto 2020 registriranih 27. Iz teh podatkov je razvidno, da se sorazmerno veliko število klubov ukvarja z odbojko na mivki, a glede na rast priljubljenosti te zvrsti odbojke v Sloveniji to niti ni tako presenetljivo (OZS, 2021).

Pri odbojki sede, ki je od leta 2013 ena od enakopravnih sekcij OZS, ima OZS v letu 2020 registriranih pet klubov. Odbojka sede je namreč igra, ki so jo spremenili in prilagodili ravni, ki omogoča igranje odbojke tudi ljudem invalidom in se jo zato uvršča

med najbolj integrativne kolektivne športe invalidov (OZS, 2021); (ZSIS, 2014).

Vsi klubi, ki sodelujejo v zgoraj navedenih tekmovanjih, so prikazani v Prilogah na koncu dokumenta.

1.2.2 Mladi

V nadaljevanju je predstavljeno ukvarjanje mladih z odbojko – v prvem delu se osredotočamo na klubske letne registracije mladih, medtem ko je v drugem delu zajeto ukvarjanje mladih z odbojko v okviru klubov in društev in izven klubskih dejavnosti.

- Število registriranih igralcev in igralk po sezonah

V tabeli 2 obravnavamo klubske letne registracije otrok. Od sezone 2014/2015 do sezone 2017/2018 je vidno rahlo povečanje števila registracij, nato pa je od sezone 2018/2019 mogoče zaznati manjši upad. V sezoni 2019/2020 je OZS ukinila tekmovanje v mini odbojki, ki zajema najmlajšo kategorijo. V njej je tekmovalo približno 60 ekip deklet in 25 ekip fantov, pri čemer je vsaka ekipa štela od 8 do 10 igralcev (največ 850 igralcev). Nekateri igralci so bili sicer nato registrirani v ekipe male odbojke, a je vseeno viden večji upad registracij za leto 2019/2020. Za sezono 2020/2021 registracij za mini in malo odbojko OZS še nima v celoti, zato je podatek pomanjkljiv (OZS, Registracije mladih OZS, 2021).

Tabela 2: Število registracij igralcev in igralk na sezono

Sezona	Ženske	Moški	Skupaj	Povečanje/ Zmanjšanje v %
2014/2015	3.320	1.726	5.046	-
2015/2016	3.442	1.653	5.095	+0,9
2016/2017	3.578	1.676	5.254	+3,1
2017/2018	3.586	1.682	5.268	+0,2
2018/2019	3.677	1.535	5.212	-1,1
2019/2020	3.040	1.381	4.421	-15,2
2020/2021	3.211	1.297	4.508	+1,9

Vir: OZS, Registracije mladih (2021).

Zelo presenetljiv je podatek, da se v nobeni izmed sezon (2015/2016 in 2019/2020) po tem, ko je bila moška članska odbojcarska reprezentanca dvakrat srebrna na evropskih prvenstvih, zanimanje za odbojko med mladimi ni bistveno povečalo. V sezoni 2015/2016 je bilo povečanje zgolj 0,9 % glede na sezono pred tem, v letu 2019/2020 pa beležimo celo negativen odstotek.

- Ukvarjanje mladih s športom

V tabeli 3, v kateri obravnavamo deleže športnih dejavnosti v klubu ali društvu pri dečkih in deklicah, in tabeli 4, v kateri obravnavamo deleže športnih dejavnosti z družino ali s prijatelji pri dečkih in deklicah, se podatki nanašajo na raziskavo (Mernik, 2020), ki je bila narejena v Sloveniji leta 2020 in v katero je bilo vključenih 441 otrok, od tega 212 dečkov in 229 deklic, starih od 10 do 14 let (peti, šesti in sedmi razred osnovne šole) (Mernik, 2020).

Tabela 3: Deleži športnih dejavnosti v klubu ali društvu za dečke in deklice

Športna dejavnost pri dečkih	Delež pri dečkih v %	Športna dejavnost pri deklicah	Delež pri deklicah v %
Se ne ukvarjam s športno dejavnostjo	29,2	Se ne ukvarjam s športno dejavnostjo	31,9
Nogomet	21,2	Ples	20,1
Košarka	11,3	Odbojka	11,8
Borilne veščine	9,4	Borilne veščine	8,7
Rokomet	8,0	Atletika	6,1
Atletika	4,7	Gimnastika	4,4
Ples	2,8	Plavanje	3,1
Tenis	2,8	Nogomet	1,7
Gasilstvo	1,9	Košarka	1,7
Namizni tenis	1,4	Tenis	1,7
Strelstvo	1,4	Jahanje	1,7
Odbojka	0,9	Rokomet	1,3
Kolesarjenje	0,9	Badminton	0,9
Badminton	0,9	Pohodništvo	0,9
Plezanje	0,9	Kolesarjenje	0,4
Golf	0,9	Gasilstvo	0,4
Gimnastika	0,5	Sabljanje	0,4
Rolkanje	0,5	Plezanje	0,4
Skupaj	100	Joga	0,4
-	-	Smučanje	0,4
-	-	Kotalkanje	0,4
-	-	Golf	0,4
-	-	Twirling	0,4
-	-	Skupaj	100

Vir: Mernik (2020).

Iz tabele 3 je razvidno, da od 212 sodelujočih dečkov v raziskavi le 0,9 % trenira odbojko. Prednjačita predvsem treniranje nogometa (21,2 %) in košarke (11,3 %), med športi z žogo pa so pred odbojko še rokomet (8,0 %), tenis (2,8 %) ter namizni tenis (1,4 %). Precej drugačna porazdeljenost športov je pri deklicah, saj od 229 sodelujočih deklic v raziskavi kar 11,8 % trenira odbojko. Treniranje odbojke pri deklicah tako od vseh športnih dejavnosti z žogo zaseda najvišje mesto, poleg tega pa je treniranje odbojke pri deklicah glede na vse športne dejavnosti na visokem drugem mestu, na prvem mestu pa je ples (20,1 %).

Tabela 4: Deleži športnih dejavnosti z družino ali s prijatelji za dečke in deklice

Športna dejavnost pri dečkih	Delež pri dečkih v %	Športna dejavnost pri deklicah	Delež pri deklicah v %
Kolesarjenje	31,1	Se ne ukvarjam s športno dejavnostjo	24,9
Pohodništvo	15,6	Pohodništvo	22,3
Košarka	14,6	Kolesarjenje	14,0
Se ne ukvarjam s športno dejavnostjo	11,3	Odbojka	8,7
Nogomet	10,8	Rolanje	5,2
Atletika	3,8	Atletika	4,8
Namizni tenis	3,3	Badminton	3,5
Odbojka	1,9	Košarka	3,1
Badminton	1,9	Nogomet	2,6
Tenis	1,4	Kotalkanje	1,7
Rokomet	0,9	Tenis	1,3
Fitnes	0,9	Jahanje	1,3
Ples	0,5	Gimnastika	0,9
Borilne veščine	0,5	Plavanje	0,9
Vaje za oblikovanje telesa (sklece, počepi, poskoki s kolebnico,...)	0,5	Gasilstvo	0,9
Motokros	0,5	Plezanje	0,9
Golf	0,5	Rokomet	0,4
Skupaj	100	Ples	0,4
-	-	Vaje za oblikovanje telesa (sklece, počepi, poskoki s kolebnico,...)	0,4
-	-	Fitnes	0,4
-	-	Namizni tenis	0,4
-	-	Golf	0,4
-	-	Igre v naravi (boj med dvema ognjema)	0,4
-	-	Skupaj	100

Vir: Mernik (2020).

Iz tabele 4 je razvidno, da se od 212 dečkov 1,9 % ukvarja z odbojko, izmed vseh športov z žogo so pred odbojko košarka (14,6 %), nogomet (10,8 %) in namizni tenis (3,3 %). Porazdeljenost športnega ukvarjanja pri deklicah je drugačna tudi z vidika športnih dejavnosti izven klubov in društev, saj se od 229 deklic 8,7 % ukvarja z odbojko, kar pomeni, da je odbojka med vsemi športi z žogo na najvišjem mestu.

Raziskave nakazujejo na občutno razliko med dečki in deklicami pri ukvarjanju z odbojko. Tako z vidika športnega ukvarjanja z odbojko v klubih ali društvih (tabela 3) kot tudi z vidika športnega ukvarjanja z odbojko izven klubskih dejavnosti (tabela 4) je pri deklicah odbojka najbolj priljubljena izmed vseh športov z žogo, medtem ko odbojka pri dečkih glede na druge športe z žogo zaseda šele četrto oziroma peto mesto v okviru športnih dejavnosti izven klubov (tabela 4) in šesto mesto v okviru klubskih dejavnosti (tabela 3). Pri tem vidimo pri dečkih določeno nesorazmerje glede priljubljenosti odbojke izven klubskih dejavnosti in priljubljenosti odbojke v okviru klubov in društev. V okviru športnih dejavnosti izven klubov (tabela 4) je odbojka pri dečkih bolj priljubljena kot rokomet (0,9 %) in tenis (1,4 %) - odbojka (1,9 %), medtem ko je na ravni klubskega treniranja (tabela 3) precej zaostaja za rokometom (8 %) pa tudi za tenisom (2,8 %) - odbojka (0,9 %).

1.2.3 Rekreativci

V tem podpoglavju obravnavamo ukvarjanje rekreativcev z odbojko, pri čemer je poudarek na rekreativnih odbojkarskih tekmovanjih ter tem, s katerimi športno rekreativnimi dejavnostmi se ukvarja največ Slovencev.

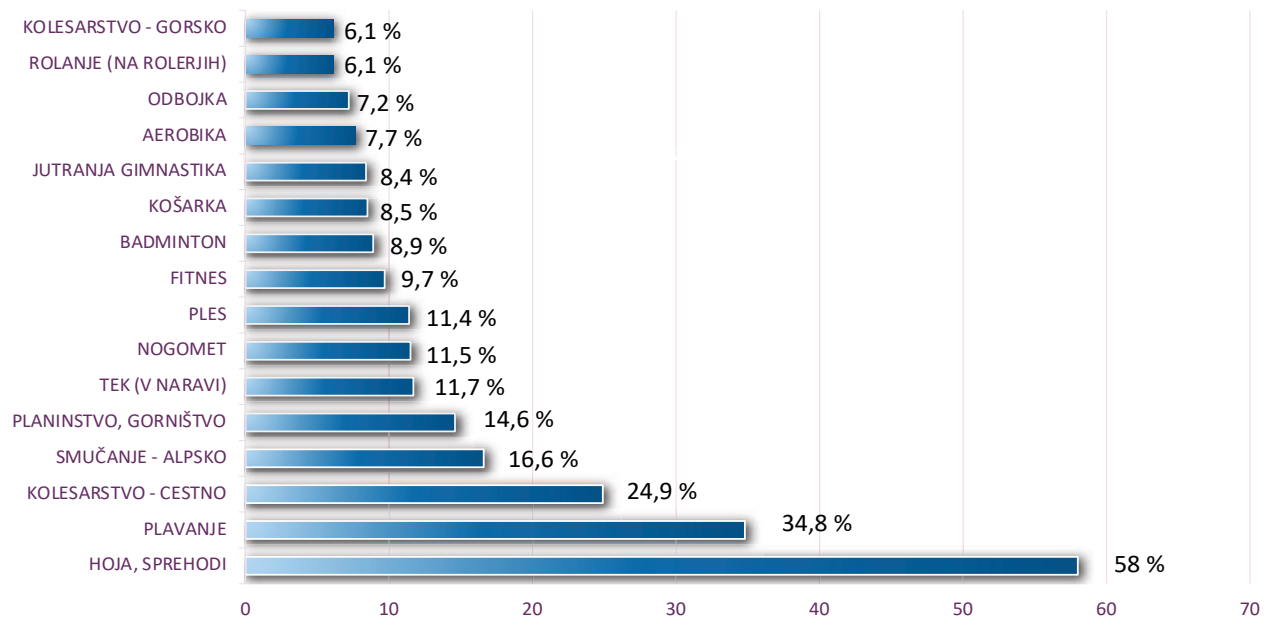
Pod okriljem Odbojkarske zveze Slovenije potekajo tudi nekatera rekreativna odbojkarska tekmovanja:

- Rekreativna odbojkarska liga v Komendi,
- Medobčinska rekreativna odbojkarska liga,
- Ženska rekreativna ljubljanska liga,
- Rekreativna odbojkarska liga Sevnica
- Liga v odbojki (Športne igre Jesenice),
- Rekreativna liga Celje,
- Odbojkarski in beachvolley turnirji po Sloveniji.

Za rekreativno odbojko ni na voljo veliko podatkov, izpostavimo pa lahko primer ženske ljubljanske rekreativne lige izpred nekaj let. V sezoni 2015/2016 je na finalnem turnirju v telovadnici OŠ Nove Fužine potekalo finale Ženske ljubljanske rekreativne lige, na katerem je sodelovalo vseh 14 ekip, na dveh igriščih je bilo odigranih 18 tekem, v celotni sezoni pa je bilo odigranih preko 100 tekem. Rekreativna liga v Celju ima praviloma sodelujočih 7 odbojkarskih ekip, medtem ko na Jesenicah vsako leto sodeluje približno 10 ekip. Problem pri tovrstnih tekmovanjih je v tem, da rekreativne odbojkarske lige potekajo le v nekaj mestih v Sloveniji. Z razširitvijo lig bi se rekreativna odbojka lahko igrala po celi Sloveniji, kar smo ugotovili tudi v nadaljevanju analize, saj so deležniki poudarili pomen razvoja odbojke na lokalni ravni. Zelo pogosto je tudi rekreativno igranje v lokalnih telovadnicah, in sicer običajno enkrat do dvakrat tedensko (OZS, Rekreativna tekmovanja v Sloveniji, 2021).

O gibanju Slovencev je bilo sicer izvedenih že veliko raziskav, ki jih v okviru verige raziskovanj slovenskega javnega mnenja od leta 1974 opravljajo raziskovalci Fakultete za družbene vede in Fakultete za šport. Zadnja takšna raziskava sega v leto 2008, v študiji športno rekreativnih dejavnosti pa so ugotovili, da je 33,2 % odraslih Slovencev (od 15. leta naprej) redno športno aktivnih, 30,7 % pa le občasno. Odbojka je bila leta 2008 na 14. mestu po priljubljenosti, kar lahko vidimo na sliki 2.

Slika 2: Najbolj priljubljene športnorekreativne dejavnosti po odstotkih udeležencev v letu 2008



Vir: Revija Šport (2010).

V zadnjih letih je odbojka pridobila na priljubljenosti med rekreativci, k čemur so pripomogli dobri rezultati, predvsem moške članske reprezentance.

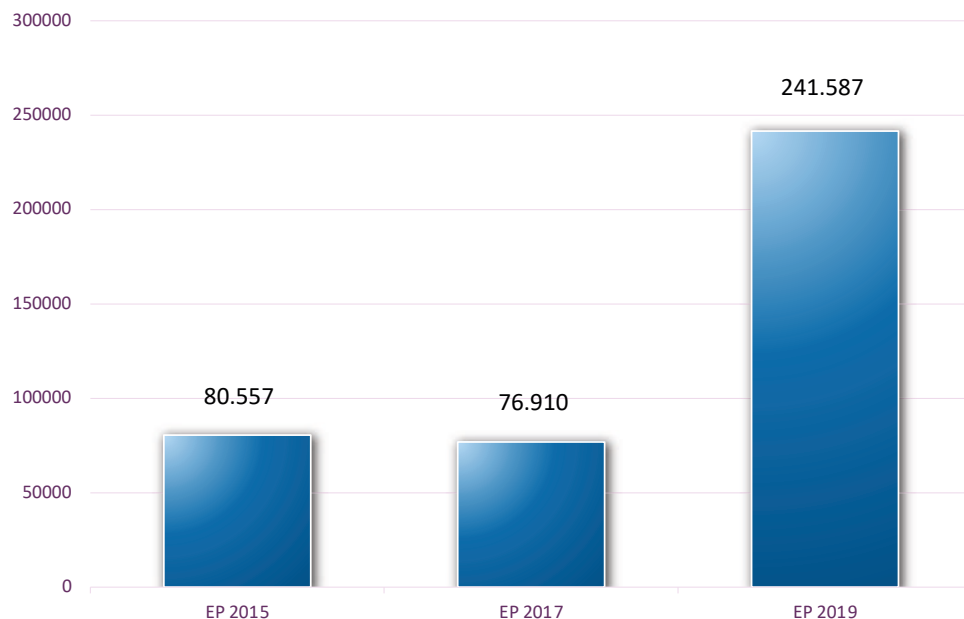
Epidemija Covid-19 je prizadela tudi rekreativno igranje odbojke, saj je bilo športno udejstvovanje v telovadnicah kar nekaj mesecev prepovedano, posledično pa so se ustavila tudi vsa rekreativna tekmovanja v odbojki.

1.2.4 Gledalci

- Gledanost evropskih prvenstev za moške in ženske po TV in na prizoriščih

Pri analizi gledalcev se v začetku posvečamo televizijski gledanosti zadnjih treh evropskih prvenstev tako moške kot ženske članske odbojbarske reprezentance. V nadaljevanju je na slikah 3 in 4 prikazana televizijska gledanost zadnjih treh evropskih prvenstev, na slikah 5 in 6 pa povprečno število gledalcev na zadnjih treh prvenstvih, tako moške kot ženske slovenske reprezentance.

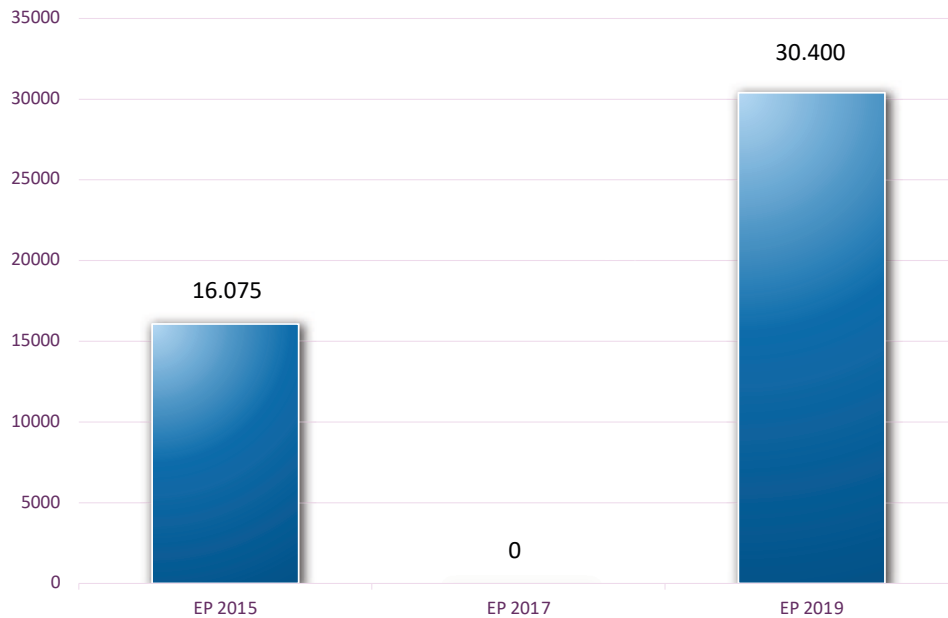
Slika 3: Televizijska gledanost EP za moške 2015-2019



Vir: OZS, Televizijska gledanost EP (2021).

Povprečno število gledalcev pred televizijskimi zasloni na tekmo na evropskem prvenstvu leta 2015 je bilo 80.557. Najmanj gledana tekma naše reprezentance je bila prva tekma na tekmovanju, najbolj gledana pa zadnja tekma na tekmovanju (finale). Na naslednjem evropskem prvenstvu je bilo povprečno število gledalcev pred televizijskimi zasloni 76.910, pri čemer je mogoče manjšo televizijsko gledanost pripisati dejstvu, da se je na evropskem prvenstvu leta 2015 Slovenija uvrstila v finale. Do največjega skoka je prišlo na evropskem prvenstvu leta 2019, na katerem je bilo povprečno število gledalcev pred televizijskimi zasloni 241.587. Tukaj se vidi ponoven vzpon gledanosti evropskega prvenstva, ki ga lahko pripišemo dejstvom, da se je Slovenija ponovno prebila vse do finala in da se je prvenstvo odvijalo v Ljubljani. V primerjavi z evropskim prvenstvom leta 2015 je bila povprečna gledanost tekem slovenske reprezentance na tem prvenstvu kar trikrat višja. Beležimo pa tudi izjemno visoko gledanost finalne tekme, deloma verjetno tudi zato, ker je Slovenija v finalu igrala proti Srbiji. Ob dejstvu, da veliko državljanov Srbije dela in živi v Sloveniji, je mogoče sklepati, da je bilo poleg slovenskih državljanov pred televizijskimi zasloni verjetno tudi veliko srbskih navijačev.

Slika 4: Televizijska gledanost EP za ženske 2015-2019

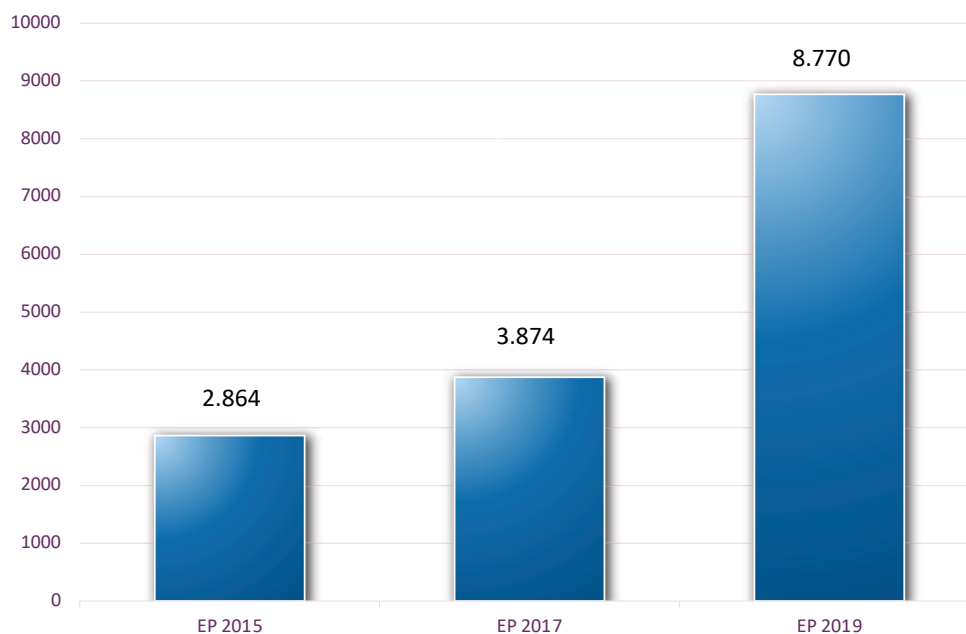


Vir: OZS, Televizijska gledanost EP (2021).

Povprečno število gledalcev na evropskem prvenstvu leta 2015 pred televizijskimi zasloni je bilo 16.075. V primerjavi z moškim prvenstvom istega leta lahko ugotovimo, da si ženske tekme v povprečju ogleda petkrat manj gledalcev. Slovenija je na tem prvenstvu igrala zgolj v skupinskem delu, medtem ko so se moški prebili vse do finala. Na evropsko prvenstvo 2017 se ženska reprezentanca ni uvrstila. Na naslednjem evropskem prvenstvu leta 2019 je bil povprečno število gledalcev pred televizijskimi zasloni 30.400. V primerjavi z evropskim prvenstvom leta 2015 je mogoče opaziti, da je bila gledanost v povprečju skoraj dvakrat večja, kar lahko pojasnimo z dejstvom, da se je na tem prvenstvu ženska reprezentanca uvrstila v zaključne boje (na prvenstvu 2015 je obstala v skupinskem delu).

V naslednjem koraku smo izvedli analizo povprečne obiskanosti tekem slovenske moške in ženske reprezentance na zadnjih treh evropskih prvenstvih. Rezultati so prikazani na slikah 5 in 6.

Slika 5: Povprečno število gledalcev na tekmi EP za moške 2015-2019

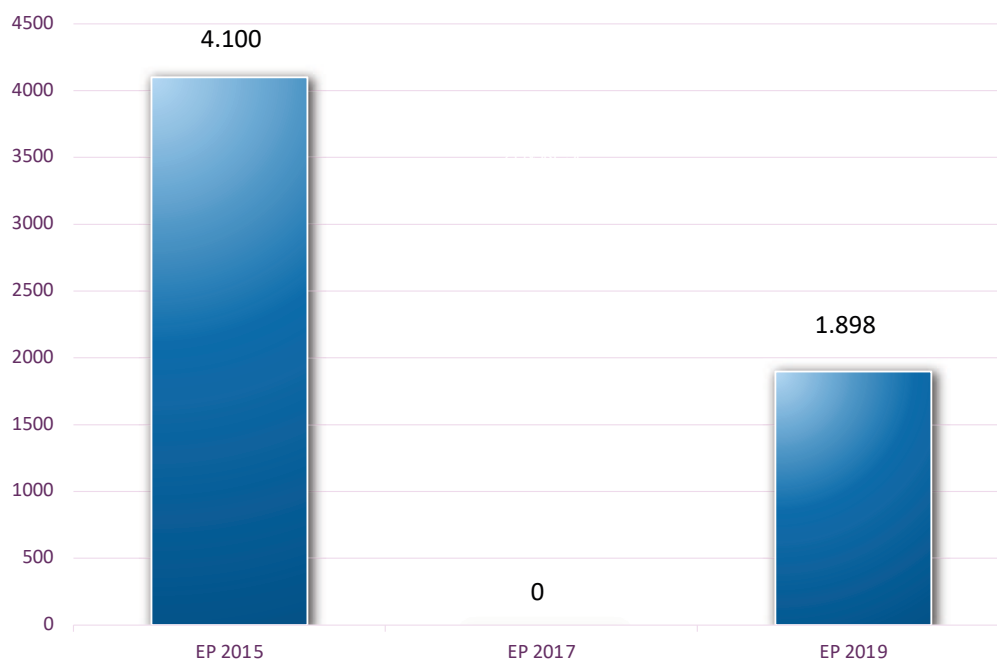


Vir: CEV (2021).

Na evropskem prvenstvu leta 2015 je bilo povprečno število gledalcev na tekmo 2864, najmanj obiskana je bila prva tekma na prvenstvu, najbolj obiskana pa zadnja tekma (finale). Velja izpostaviti dejstvo, da bi bila ta številka (2864), če se Slovenija ne bi prebila vse do finala, občutno nižja. Na naslednjem prvenstvu je bilo povprečno število gledalcev na tekmo 3874, tako lahko glede na evropsko prvenstvo leta 2015 opazimo, da se je povprečno število gledalcev na tekmah slovenske reprezentance povečalo za 1000. Pri tem je potrebno vedeti, da je bila leta 2017 gostiteljica evropskega prvenstva Poljska, Slovenija pa je prvo tekmo izločilnih bojev igrala ravno proti Poljski in posledično je bilo število gledalcev na tekmi večje. Če bi Slovenija igrala tekmo proti katerikoli drugi reprezentanci, bi bilo povprečno število gledalcev na tekmah slovenske reprezentance primerljivo s tistim z evropskega prvenstva leta 2015. Na zadnjem evropskem prvenstvu je bilo povprečno število gledalcev na tekmo 8770, torej več kot dvakrat več v primerjavi z evropskim prvenstvom leta 2017, kar lahko pojasnimo z dvema ključnima faktorjema. Prvi je ta, da so bile vse tekme slovenske reprezentance z izjemo zadnje (finale) odigrane v Sloveniji (dvorana Stožice), drugi faktor pa je dejstvo, da se je na tem prvenstvu slovenska reprezentanca ponovno uvrstila v finale.

Če primerjamo obe prvenstvi, ko se je Slovenija uvrstila v finale (2015 in 2019) ugotovimo, da je bilo povprečno število gledalcev na tekmo na zadnjem evropskem prvenstvu trikrat večje, glavni razlog za to pa je prvenstvo na domačih tleh.

Slika 6: Povprečno število gledalcev na tekmi EP za ženske 2015-2019



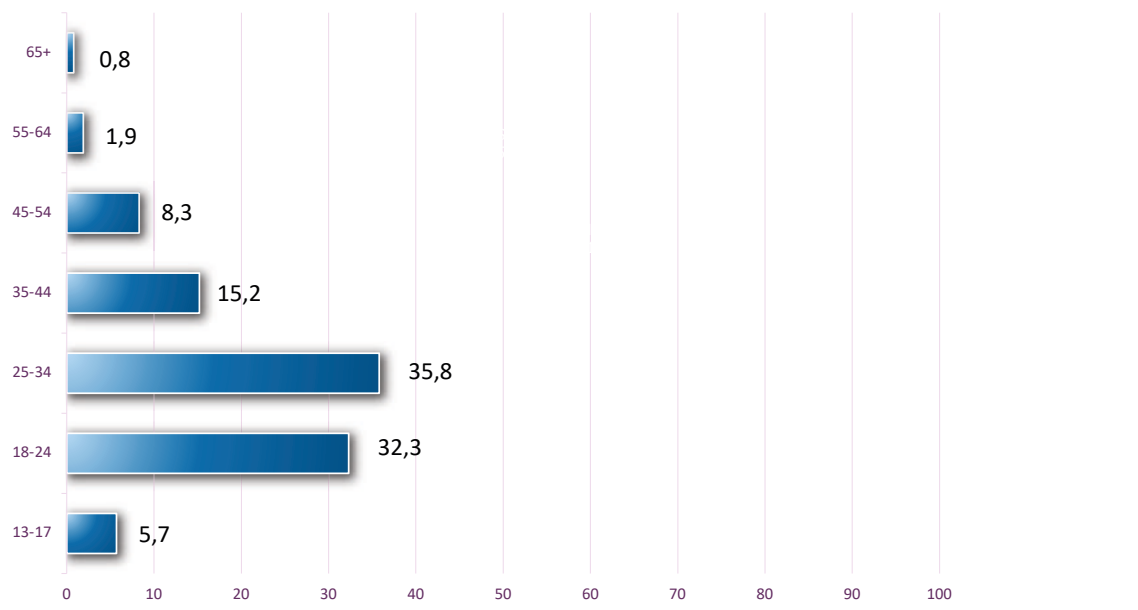
Vir: CEV (2021).

Na evropskem prvenstvu leta 2015 je bilo povprečno število gledalcev na tekmo 4100. Če to številko primerjamo s tisto z moškega evropskega prvenstva istega leta ugotovimo, da je ženske gledalo dobrih 1200 gledalcev več. Ob tem je potrebno poudariti, da je bila gostiteljica prvenstva Nizozemska, prvo tekmo na prvenstvu pa je slovenska reprezentanca igrala ravno proti Nizozemkam. Na evropsko prvenstvo leta 2017 se ženska reprezentanca ni uvrstila. Na zadnjem evropskem prvenstvu leta 2019 je bilo povprečno število gledalcev na tekmo 1898, torej je bilo število v primerjavi z evropskim prvenstvom leta 2015 več kot dvakrat nižje. Kljub temu je potrebno poudariti, da je, tako kot leta 2015, tudi tukaj prvo tekmo na prvenstvu Slovenija igrala proti gostiteljici - Poljski. Obenem je potrebno omeniti tudi dejstvo, da se je na tem prvenstvu Slovenija uvrstila v izločilne boje, kljub temu pa lahko ugotovimo, da to število gledalcev na tekmah slovenske reprezentance ni povečalo. Obiskanost tekem ženske odbojcarske reprezentance na mednarodnih tekmah je slaba.

- Starostni razpon gledalcev slovenskih odbojcarskih klubov

V naslednjem koraku smo analizo gledalcev napravili na podlagi analize gledalcev najuspešnejšega slovenskega kluba - ACH Volley Ljubljana. Ker noben slovenski klub ne analizira populacije svojih navijačev, ne moremo dobiti neposredne demografske slike, zato smo se odločili preveriti družbena omrežja, v sklopu katerih so že opravljene analize, prikaz le-teh pa je viden na sliki 7. Omeniti velja, da ima ACH Volley Ljubljana pod svojim okriljem le člansko selekcijo, mladinska šola pa je organizirana v okviru OK Črnuče. Posledično tako deloma zapira vrata za gledalce, ki bi morda bolj intenzivno spremljali klub, če bi le-ta imel organizirano lastno mladinsko šolo (starši, sorodniki, člani kluba, ipd.). Klubi, kot je Calcit Volley, imajo drugačno demografsko sliko navijačev, predvsem zaradi organizacije kluba, ki zajema večje število selekcij, tako moških kot ženskih.

Slika 7: Starostni razpon sledilcev ACH Volley Ljubljana na spletnem mediju Instagram v letu 2021



Vir: ACH Volley - Instagram (2021).

Večina navijačev ACH Volley Ljubljana (78,1 %) je v starostnem razponu od 18-34 let, razlike med spoloma pa so zanemarljive (52,1 % žensk in 47,9 % moških). Na tekmah je večinoma prisotna zelo mlada (otroci, družine) ali zelo stara (starši, upokojenci) populacija, srednja populacija, kot je opazno pri analizi družbenih medijev, pa si le redko v živo ogleda tekme. Povprečno število gledalcev se v rednem delu giblje nekje med 100 in 150, v končnici med 750 in 1000, tekme evropskega ranga (liga prvakov) pa na tekme privabijo 3000 ali več gledalcev. Klubski predstavniki prav tako opažajo večje število gledalcev po evropskem prvenstvu 2019, predvsem na račun družin.

Nova KBM Branik, ki ima selekcije sestavljene samo iz ženskega spola, ima bolj enakomerno porazdeljeno bazo gledalcev. Ocenjujejo, da je približno 60 % gledalcev moškega in 40 % ženskega spola. V povprečju tekme obiskuje 150 gledalcev, za derbije približno 500, v končnici se povprečno število gledalcev giblje med 800 in 1000, za tekme evropskega ranga pa 1500 ali več.

Calcit Volley je edini predstavnik, ki ima vse selekcije tako moškega kot ženskega spola. Med gledalci moške članske ekipe je približno dvakrat več moških kot žensk (srednja in starejša starostna skupina), medtem ko gledalce ženskega spola predstavljajo predvsem starši in prijatelji igralk. Moška selekcija ima približno 100 gledalcev na vsaki tekmi, na derbijih 300 in v končnici 400 do 500. Za žensko ekipo znaša povprečno število gledalcev 50, na derbijih 200 in v končnici ter na tekmah Lige prvakinj 1000 ali več (teh tekem zaradi neustrezne velikosti ne igrajo v domači dvorani, temveč jih organizirajo v drugih občinah).

OZS prav tako beleži število gledalcev na tekmah, podatki iz sezon 2016/17 in 2017/18 so prikazani v tabeli 5.

Tabela 5: Število gledalcev na tekmah

Sezona	Število gledalcev v rednem delu	Število gledalcev v končnici	Skupno število gledalcev
Moška odbojka 2016/17	16.345	6.209	22.554
Ženska odbojka 2016/17	9.910	3.350	13.260
Moška odbojka 2017/18	17.200	8.320	25.520
Ženska odbojka 2017/18	10.200	3.380	13.580

Vir: OZS, Gledanost tekem (2021).

Podatkov iz kasnejših sezon ni, vsi klubi pa opažajo bistveno večji porast gledalcev po uspešni organizaciji evropskega prvenstva v Sloveniji leta 2019. Omeniti velja tudi spletne prenose domačega prvenstva preko prvenstvene platforme na spletni strani Odbojkarske zveze Slovenije, na kateri beležijo 70.000 mesečnih klikov ter 6.000 edinstvenih uporabnikov.

STRATEŠKE IMPLIKACIJE

Kar zadeva klubska odbojko v Sloveniji, je moč opaziti zadovoljivo pokritost v prav vseh članskih ligah, tako v moški kot ženski konkurenci. Število registriranih mladih igralcev in igralk v zadnjih sezonah niha, zelo zanimiv je podatek, da se kljub uspehom v moški članski reprezentanci v zadnjih letih (dvakrat srebro na evropskem prvenstvu) zanimanje za odbojko med mladimi ni bistveno povečalo. Med mladimi se dečki pred odbojko še vedno raje odločajo za igranje nogometa, košarke ali rokometu, medtem ko pri deklicah odbojka velja za enega bolj priljubljenih športov.

Televizijska gledanost odbojke tako v moški kot tudi ženski konkurenci je kljub izboljšanju v zadnjih letih še vedno nizka. Z izjemo zadnjega moškega evropskega prvenstva leta 2019 je gledanost tako reprezentančnih kot tudi klubskih tekem zanemarljiva. Gledanost evropskih tekmovanj je v primerjavi s klubskimi precej večja, saj so tekmovanja evropskega oziroma svetovnega formata nenazadnje najboljši promotor športa, kakovost igre je na najvišji ravni in vse to dviguje priljubljenost športa tudi v domačem okolju.

Stanje je sicer podobno tudi pri obiskanosti tekem, na katerih je med gledalci le malo takih, ki se odločajo za ogled odbojke v živo. Ta trend velja spremeniti. Skrb za popularizacijo odbojke na spletu in družbenih omrežjih je (še) ena izmed mogočih rešitev za povečanje zanimanja za odbojko med splošno populacijo, saj je v zadnjih letih moč opaziti vedno večjo gledanost tekem preko digitalnih platform.

1.3 Konkurenti in partnerji

Kompatibilni partnerji lahko vzpodbujajo prepoznavnost organizacije in ustvarjajo pozitivne odnose s potrošniki. V sklopu managementa športnih organizacij se tvorijo odnosi z različnimi organizacijami, ki so lahko usmerjeni v sodelovanje ali pa omenjeni organizaciji predstavljajo konkurenco (Kelly, 2016). V naslednjem poglavju analiziramo vse konkurenčne organizacije OZS, ki se borijo za enaka sredstva in vire, obravnavamo pa tudi partnerske organizacije, ki imajo podobne ali enake cilje kot OZS in predstavljajo ključne partnerske odnose, ki zagotavljajo uspešno delovanje zveze.

1.3.1 Analiza konkurence

Pri analizi konkurentov OZS se moramo osredotočiti na športne panoge, ki neposredno črpajo isti vir gledalcev, športnikov in rekreativcev. Konkurenčne organizacije prav tako črpajo isti vir denarja iz vira navijačev ter vladnih organizacij in so v svojem delovanju podobne odbojcarski zvezi.

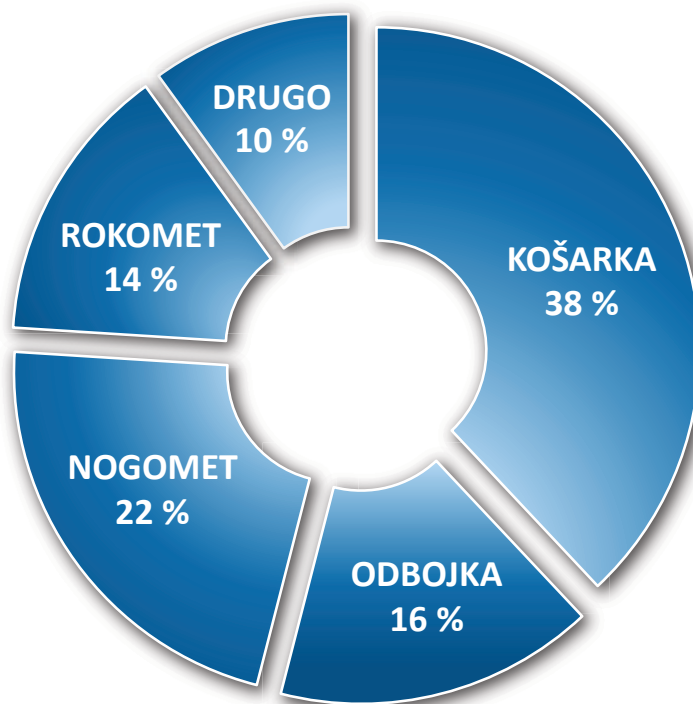
Za namen analize konkurence smo v februarju 2021 izvedli lastno raziskavo. Preko elektronske pošte smo 33 naključnih osnovnih šol po Sloveniji (10 mestnih občin) vprašali po zasedenosti njihovih športnih dvoran z vidika športnih panog. Odgovore smo prejeli s strani 28 šol (85 %), vsi pridobljeni podatki pa se nanašajo na čas pred

epidemijo Covid-19.

Pregled zasedenosti osnovnošolskih športnih dvoran po Sloveniji, prikazan na sliki 8, z vidika športnih panog prikazuje, da med največje konkurente, ki so hkrati lahko tudi najbolj razširjeni športi, štejemo košarko, ki prevladuje z 38 %, sledita nogomet in mali nogomet (22 %), odbojka je na tretjem mestu s 16 %, približno enak delež ima tudi rokomet (14 %). Preostane še 10 % drugih panog (gimnastika, atletika, karate, joga, funkcionalne skupinske vadbe idr.).

Z namenom celovitejše primerjave smo panoge obtežili, glede na mesto pojavnosti (1. mesto – 3 točke, 2. mesto – 2 točki, 3. mesto – 1 točka). Obtežene frekvence smo sešteli in iz njih izračunali relativne vrednosti prvih treh najpogostejših športnih panog v posameznih športnih dvoranah po Sloveniji. Panoge, ki so se pojavljale le v posameznih primerih, smo združili v kategorijo drugo. Pri pridobivanju podatkov smo odgovore glede na panogo dobivali po pojavnosti v posameznih športnih dvoranah. Pojavnost športnih panog smo zato v odstotke pretvorili po zgoraj opisani tehniki AGA (Szalay & Brent, 1967), pri čemer se moramo zavedati, da gre za okvirne podatke, ki ne prikazujejo natančnega odstotka.

Slika 8: Zasedenost slovenskih športnih dvoran po panogah v letu 2020



V Sloveniji najpogostejše športne panoge predstavljajo nogomet, košarka, odbojka in rokomet. Zaradi specifik kolektivnih športov lahko predpostavljamo, da igralci ekipnih športov vselej najdejo večjo motivacijo za udeleževanje v ekipnih športnih panogah, ne glede na panogo, zato pri analizi konkurence izpostavljamo le ekipne športne panoge. Nogometna zveza Slovenije (NZS) in Košarkarska zveza Slovenije (KZS) predstavljata organizaciji, ki v Sloveniji tako na rekreativni kot na tekmovalni ravni uživata večjo priljubljenost, medtem ko Rokometna zveza Slovenije (RZS) uživa manjšo podporo, vendar le-ta vseeno ni zanemarljiva.

NZS je po številu registriranih igralcev in gledalcev najbolj priljubljena ekipna športna panoga v Sloveniji, po podatkih OKS (2021) ima NZS registriranih in aktivnih 19.725 igralcev. Tekme domačega prvenstva si je v živo ogledalo približno 263.300 ljudi, preko televizijskih kanalov pa 5.547.520. Med svoj najbolj priljubljen produkt NZS šteje moško A reprezentanco, za katero nameni največ sredstev, saj predstavlja tudi produkt, za katerega v Sloveniji vlada največ zanimanja. V letu 2019 si je tekme moške A reprezentance v živo ogledalo 62.104 gledalcev, preko televizije pa dodatnih 998.999. Kar se tiče finančnih sredstev, je NZS zelo samostojna organizacija in s strani slovenske Fundacije za šport (2019) prejme le 77.000 €, kar je v primerjavi z njenim letnim proračunom (približno 14.500.000 €) zanemarljivo (NZS, 2019).

KZS ima registriranih in aktivnih 9514 igralcev (OKS, brez datuma), glede gledanosti prvenstva in A reprezentance pa KZS podatkov ne izdaja. Predpostavljamo lahko, da organizacija Eurobasketa 2013 in uspehi leta 2017, ko je moška A reprezentanca osvojila naslov evropskega prvaka, nosijo veliko težo, saj Goran Dragić in Luka Dončić ostajata ena izmed najbolj priljubljenih in najbolj prepoznavnih slovenskih športnikov. Interes slovenske košarke nedvomno dvigujejo tudi uspehi Cedevite Olimpije. S strani Fundacije za šport KZS prejme približno 180.000 € finančnih sredstev (Fundacija za šport, 2019).

Po podatkih OKS ima RZS 8789 registriranih in aktivnih športnikov. A reprezentanca je imela v zadnjih nekaj letih veliko uspehov na mednarodni ravni, vključno z bronom članov na svetovnem prvenstvu v Franciji leta 2017. Velik delež priljubljenosti slovenskega rokometa nedvomno s svojim rednim uvrščanjem v Ligo prvakov ter številnimi prestopi igralcev v največje evropske klube prevzema RK Celje. Fundacija za šport RZS dodeli približno 168.000 € sredstev (Fundacija za šport, 2019).

Kot potencialnega konkurenta, ki med mladimi (starost 10 do 30 let) vzbuja vedno večje zanimanje, so tudi E-športi (Anzeljc, 2016). Število tekmovalcev in gledalcev med njimi eksponentno narašča, prav na račun gledalcev športa, epidemija Covid-19 pa je rast še dodatno pospešila. Ker podatkov o financiranju in gledanosti v Sloveniji še nimamo, podrobnejše analize ne moremo opraviti.

Športne zveze bi lahko sodelovale v različnih dobrodelnih in promocijskih dogodkih ali na javnih prireditvah, na katerih bi promovirale šport, zdrav življenjski slog, protidopinška načela in načela enakopravnosti. V tabeli 6 lahko vidimo primerjavo OZS z njenimi konkurenti glede na število registriranih športnikov, gledanost, finančna sredstva in letni proračun.

Tabela 6: Primerjava priljubljenosti in prejetih javnih sredstev ter proračunov med OZS, NZS, KZS in RZS

Športna organizacija	Št. reg. športnikov v 2021	Letna gledanost reprezentan. tekem (2019)	Finančna sredstva FŠ v € (2019)	Letni proračun v € (2019)
OZS	5.072	241.000	137.000	3.700.000
NZS	19.725	1.061.103	77.000	14.500.000
KZS	9.514	/	180.000	3.400.000
RZS	8.789	/	168.000	1.300.000

Vir: AJPES (2019a); AJPES (2019b); AJPES (2019c); AJPES (2020a); AJPES (2020b); AJPES (2020c).

1.3.2 Partnerske organizacije

Partnerske organizacije so tiste, ki imajo z OZS skupne cilje ter zvezi pomagajo dosežati zastavljene cilje in zagotavljajo vire in sredstva za doseganje teh ciljev.

OZS v polni meri sodeluje s številnimi organizacijami, ki segajo vse od promocije športa, zdravega življenjskega sloga, športa invalidov pa do tehnološko-informacijskega sistema (DataProject), ki omogoča vodenje statističnih podatkov. Trenutne partnerske organizacije predstavljajo obstoječe pokroviteljske, sponzorske in partnerske povezave. Generalni pokrovitelj moške reprezentance je Telekom Slovenije, ženske reprezentance pa Eles. Preostali pokrovitelji OZS so Sportklub, Holding slovenskih elektrarn d.o.o., Vodovod, kanalizacija, snaga, Energetika Ljubljana, Ljubljanska parkirišča in tržnice, d.o.o., Ljubljanski potniški promet (LPP, d.o.o.), Duol, Mikasa, Sportivo, Draš, Športna loterija Slovenije, Matias 2, Plečnikova cvetličarna, Lekarna Ljubljana in BellevueLiving. Zlatega pokrovitelja odbojke na mivki predstavlja Sberbank, materialna pokrovitelja sta Mikasa in Sportivo.

Med partnerske organizacije OZS spadajo tudi:

- Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport,
- Fundacija za šport,
- Olimpijski komite Slovenije,
- Zavod za šport Planica,
- Univerzitetni klinični center Ljubljana,
- Slovenska antidopinška agencija.

STRATEŠKE IMPLIKACIJE

OZS v primerjavi z drugimi zvezami v ekipnih športih zaostaja po številu registriranih športnikov, kar vpliva na prejeta sredstva s strani Fundacije za šport in posledično možnosti razvoja in promocije športa. Tudi med rekreativci zaseda šele tretje mesto, za nogometom in košarko, kar vpliva na priljubljenost med gledalci.

Med partnerskimi organizacijami opažamo, da OZS precej dobro izkorišča vire financiranj, saj ima sklenjene različne partnerske in sponzorske pogodbe z večjim številom organizacij, ki pokrivajo vse področja odbojke pod okriljem OZS.

2 NOTRANJA ANALIZA

2.1 Dosedanja uspešnost

Pomemben del notranje analize predstavlja poznavanje dosedanje uspešnosti organizacije, sodobni pristopi k analizi uspešnosti podjetja pa poleg finančnih kazalnikov vključujejo tudi nefinančne kazalnike. Analiza dosedanje uspešnosti temelji na kombinaciji relevantnih informacij o uspešnosti delovanja OZS na različnih področjih, ki zajemajo interese vseh skupin deležnikov. Izbrani kazalniki, pri katerih je poudarek na finančnem poslovanju in rezultatskih uspehih, odražajo strateško usmerjenost organizacije. Z ustrezno analizo lahko ugotovimo prednosti in slabosti dosedanega delovanja organizacije in glede na ugotovitve ustrezno ukrepamo (Čater, 2020b).

2.1.1 Finančna uspešnost

Leto 2020 je bilo kljub epidemiji za OZS finančno uspešno, saj na OZS niso beležili skoraj nobenih odpovedi sponzorskih pogodb, kljub temu pa bo v primerjavi z letom 2019 pričakovano zmanjšanje prihodkov in odhodkov za približno 75 %, v primerjavi z letom 2018 pa od 40 do 50 %. V času epidemije so se namreč ustavile vse aktivnosti zveze, tako v domačem kot tudi mednarodnem prostoru, med drugim je odpadla organizacija domačega turnirja lige narodov, ki bi zvezi predvidoma prinesla pomemben del prihodkov. Finančno je bilo za zvezo najuspešnejše leto 2019, predvsem zaradi uspešne organizacije evropskega prvenstva.

OZS pridobiva sredstva iz pridobitne in nepridobitne dejavnosti. V letu 2019 so na OZS evidentirali 62,16 % prihodkov kot pridobitnih, leto prej so prihodki iz naslova pridobitne dejavnosti predstavljali zgolj 34,99 % vseh prihodkov, v letu 2017 pa so bili omenjeni prihodki še nekoliko nižji, saj so predstavljali le 22,56 % vseh prihodkov. V zadnjih letih je tako moč opaziti trend povečevanja prihodkov iz naslova pridobitne dejavnosti, torej s strani sponzoriranja in prodaje storitev.

V letu 2019 je presežek prihodkov nad odhodki znašal 89.021 €, v letu 2018 pa so prihodki presegali odhodke za 5.853 €. V letu 2017 je presežek odhodkov znašal 207.470 €. Društvo je sicer izpostavljeno določenemu plačilno-likvidnostnemu tveganju predvsem zaradi dolgov iz preteklosti, ki pa so jih v letu 2020 nameravali zmanjšati za polovico v primerjavi z letom 2019, predvsem na račun nižjih stroškov med epidemijo (OZS, Bilanca stanja 2020).

V tabeli 7 je s pomočjo petih postavk prikazana primerjava finančne uspešnosti OZS, KZS in RZS v obdobju 2018-2019.

Tabela 7: Primerjava finančne uspešnosti OZS, KZS, RZS v obdobju 2018-2019

Postavka	OZS		KZS		RZS	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Celotni prihodki v €	3.761.571	1.456.736	3.704.055	3.861.601	2.441.908	2.488.728
Delež prihodkov iz pridobitne dejavnosti v %	62	35	46	70	54	56
Delež prihodkov iz nepridobitne dejavnosti v %	38	65	54	30	46	44
Celotni odhodki v €	3.664.380	1.450.883	3.658.082	3.758.054	2.421.067	2.407.158
Poslovni izid v €	97.191	5.853	45.973	103.547	20.841	81.570

Vir: AJPES (2019a); AJPES (2019b); AJPES (2019c); AJPES (2020a); AJPES (2020b); AJPES (2020c).

Iz tabele je razvidno, da je pri vseh treh zvezah mogoče opaziti relativno velika nihanja med posameznimi leti v prihodkih/odhodkih in posledično poslovnem izidu, kar je v veliki meri posledica organizacije večjih tekmovanj. OZS je imela v letu 2019 najvišji delež prihodkov iz pridobitne dejavnosti, ki se je v primerjavi z letom prej skoraj podvojil, k čemur je v največji meri prispevala organizacija evropskega prvenstva, kar se je odražalo tako v višjih prihodkih kot tudi višjih stroških, kljub temu pa je bilo 2019 za Odbojgarsko zvezo Slovenije finančno zelo uspešno leto. V primerjavi z RZS in KZS je bil delež prihodkov, generiranih s strani sponzorskih dejavnosti in prodaje storitev, v predhodnih letih nekoliko nižji, spodbuden pa je podatek, da je mogoče opaziti trend povečevanja tovrstnih prihodkov. Kljub presežku prihodkov nad odhodki so bili prihodki v primerjavi s KZS in RZS v letu 2018 najnižji, vendar pa so se v letu 2019 močno povečali, zato je leto 2019 OZS zaključila z najboljšim poslovnim izidom (KZS, Bilanca stanja 2020; RZS, Bilanca stanja 2020).

V letu 2020, v določeni meri pa tudi v letu 2021, bo imelo na poslovni izid OZS velik vpliv obdobje razglašene epidemije in po njej, saj se dogajanje še nekaj časa ne bo popolnoma vrnilo v normalo. Pričakovano je padec prihodkov iz nepridobitne dejavnosti, saj so bile ustavljeni vse dejavnosti, dogodki in projekti pod okriljem OZS. Veliko prednost pri obvladovanju nepredvidenih dogodkov in boljšemu nadzoru nad poslovanjem v času tveganja pa zagotovo predstavlja zaupanje sponzorjev, dobaviteljev in članov OZS.

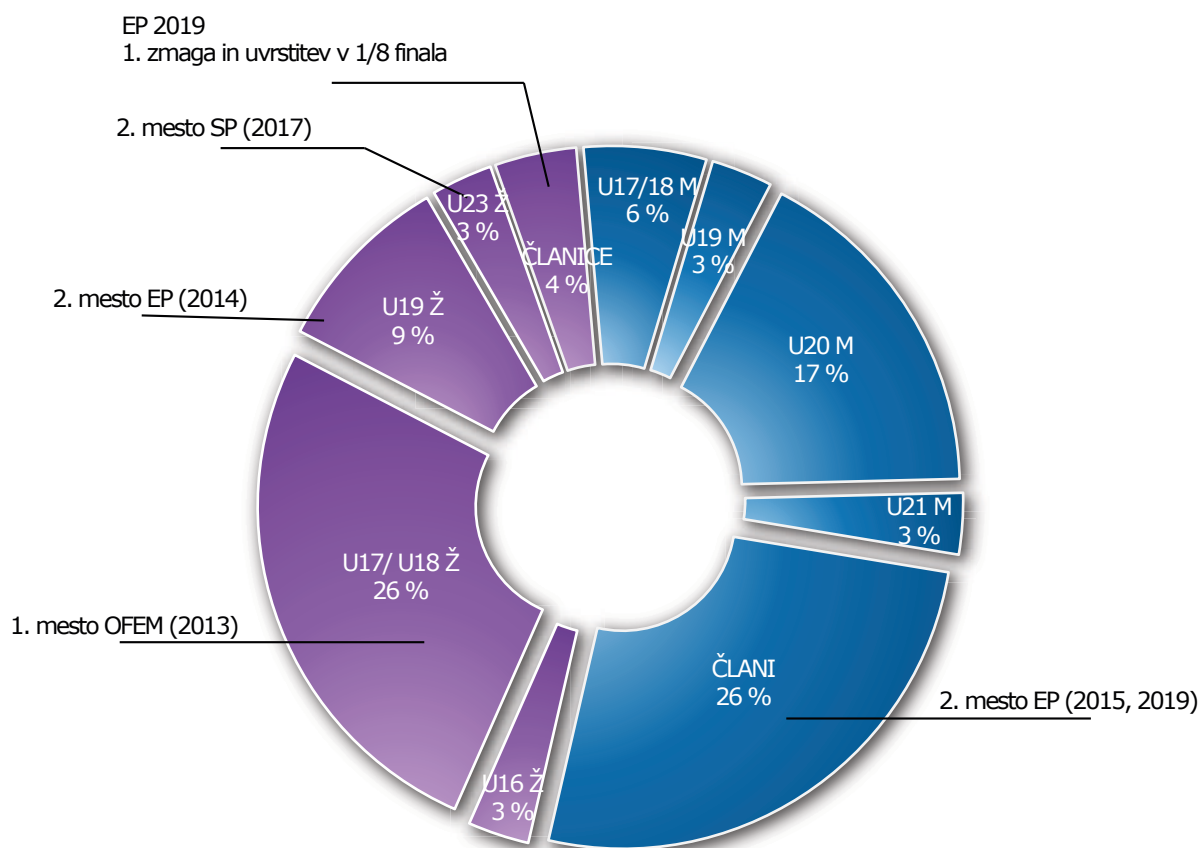
2.1.2 Rezultatska uspešnost

Odbojkarska zveza Slovenije, kljub svoji majhnosti, na največjih tekmovanjih dosegata zavidanja vredne rezultate, ki se jih ne bi branile številne večje in odbojkarsko močnejše države. Tekmovalci dosegajo vrhunske rezultate v vseh štirih panogah delovanja OZS - dvoranski odbojki, odbojki na mivki, odbojki sede in odbojki na snegu. Ob očitnem kadrovskem in finančnem pomanjkanju skušajo na OZS tekmovalcem zagotoviti najboljše razmere za treninge in tekme, ti pa jim z dobrimi nastopi to poplačajo.

Slovenski reprezentanti v vseh starostnih kategorijah in vseh štirih panogah že od leta 1993 dalje zbirajo nastope na največjih tekmovanjih, kot so svetovna in evropska prvenstva ter ostali turnirji najvišjih kategorij. Prvo člansko medaljo so na EP 1993 osvojile reprezentantke v odbojki sede, osvajanje medalj pa se nadaljuje tudi danes. Zadnje članske medalje smo se veselili na EP 2019, kjer so reprezentanti z izvrstnimi predstavami pred polnimi tribunami slovenskih navijačev osvojili srebro.

Slika 9 prikazuje nastope na največjih tekmovanjih v paradni panogi OZS, dvoranski odbojki, od leta 1995 dalje. Moška članska ekipa je že zadnjih nekaj let v evropskem vrhu, kar potrjuje z dvema srebrnima medaljama na EP 2015 in 2019, poleg tega pa je uspešna tudi na drugih tekmovanjih. Z zmagami v evropski ligi ter svetovni ligi 2. in 3. kategorije so si fantje postopoma priigrali možnost za boje z najboljšimi svetovnimi reprezentancami.

Slika 9: Nastopi reprezentanc v dvoranski odbojki na največjih tekmovanjih 1995-2020



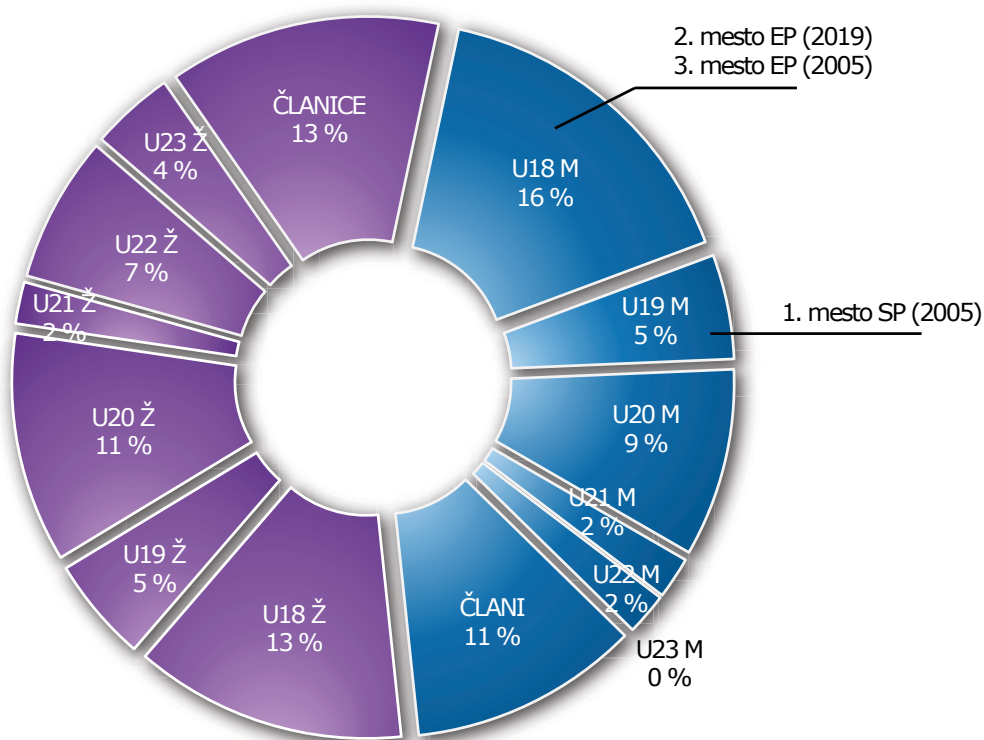
Vir: OZS, Preglednice o rezultatski uspešnosti (2021).

V zadnjih letih se uspehom reprezentančnih kolegov pridružuje tudi ženska izbrana vrsta, ki iz leta v leto kaže boljše rezultate v srebrni evropski ligi, leta 2019 se je dekletom za las izmaknila uvrstitev v elitno zlato ligo. Poleg uspehov v evropski ligi ženska reprezentanca tudi na evropskih prvenstvih dosega vse boljše rezultate, saj so si odbojkarice leta 2019 prvič v zgodovini zagotovile uvrstitev v osmino finala.

Rezultatom članskih ekip sledijo tudi mlajše generacije, še posebej uspešna so dekleta, ki so leta 2013 zmagala na Olimpijskem festivalu evropske mladine, leto pozneje osvojila srebro na evropskem prvenstvu, največji uspeh pa so dosegle reprezentantke do 23 let, ki so leta 2017 na domačem prvenstvu postale svetovne podprvakinje.

Tudi odbojkarji in odbojkarice na mivki so v preteklosti poskrbeli za dobre rezultate, le-ti so predstavljeni na sliki 10, ki prikazuje uvrstitve med najboljših 10 ekip na različnih tekmovanjih najvišje ravni med leti 1998 in 2020.

Slika 10: Uvrstitve med TOP 10 na največjih tekmovanjih v odbojki na mivki 1998-2020



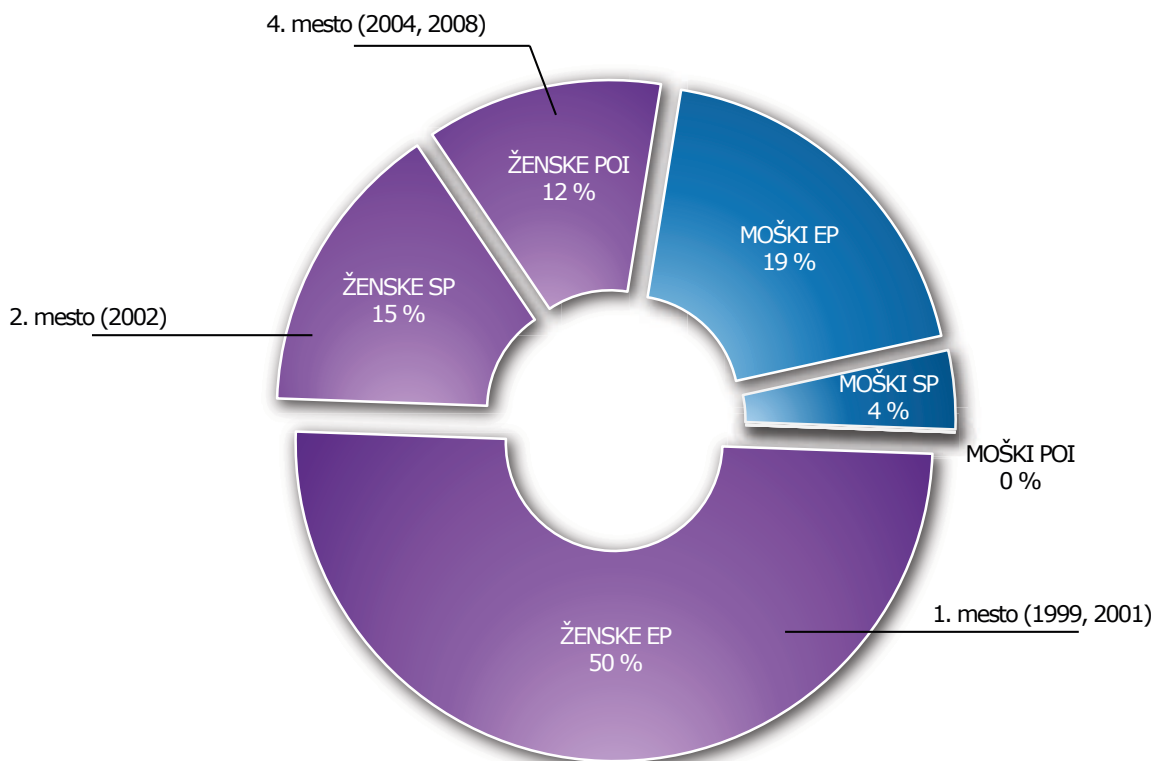
Vir: OZS, Preglednice o rezultatski uspešnosti (2021).

Največji uspeh je leta 2005 dosegla moška dvojica do 19 let, ki je na svetovnem prvenstvu osvojila zlato medaljo, istega leta na EP do 18 let pa še bronasto medaljo. Po 14 letih je na EP 2019 do 18 let sledila srebrna medalja še ene moške dvojice vmesnih letih so odbojkarji mlajših kategorij redno nastopali na evropskih in svetovnih prvenstvih in mnogokrat za las ostali brez medalje, na 5. mestu.

V članski konkurenci so rezultati po začetnih uspehih na turnirjih različnih serij pok okriljem CEV in FIVB (Challenger, Master, Grand Slam, Open, Satellite in Star) v prvem desetletju novega stoletja nekoliko zastali, v zadnjih petih letih pa so Slovenci zopet začeli posegati po najvišjih mestih.

Slika 11 prikazuje uvrstitve slovenske reprezentance med najboljših deset na evropskih in svetovnih prvenstvih ter paralimpijskih igrah v odbojki sede, ki je po številu medalj najuspešnejša izmed štirih panog pod okriljem OZS. Ženska reprezentanca je od leta 1993 do danes zbrala že 12 odličij z evropskih in svetovnih prvenstev. Kar dvakrat so odbojkarice postale evropske prvakinja (1999 in 2001), leta 2002 svetovne podprvakinja, ob tem pa so zbrale še 15 uvrstitev med najboljšo peterico na evropskih in svetovnih prvenstvih. Ob vseh uspehih so trikrat nastopile na paralimpijskih igrah, na katerih so leta 2004 in 2008 osvojile 4. mesto.

Slika 11: Uvrstitve med TOP 10 na največjih tekmovanjih v odbojki sede 1993-2020

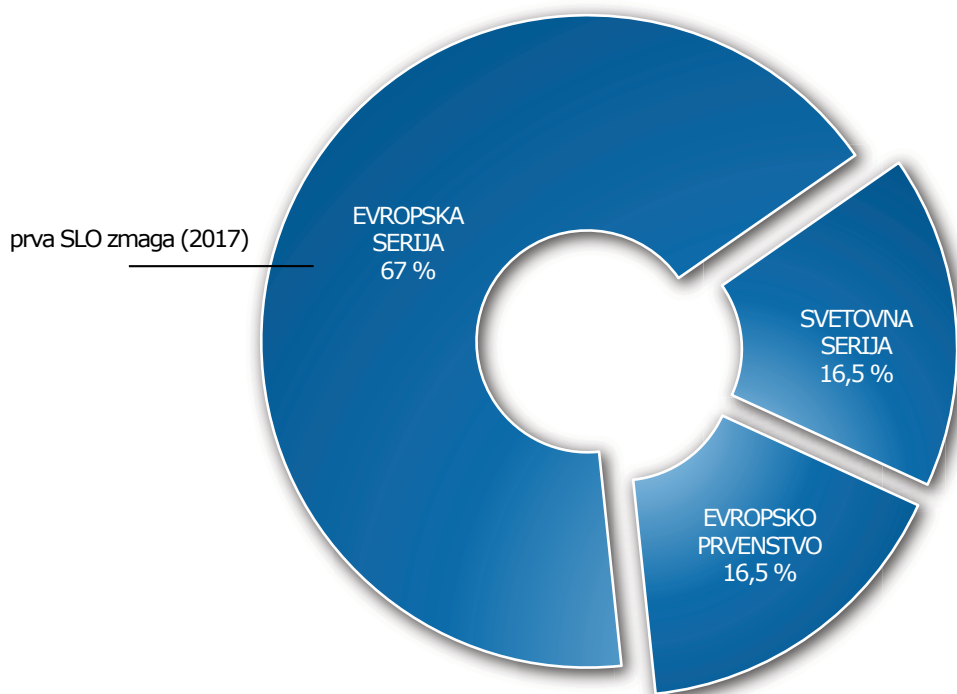


Vir: OZS, Preglednice o rezultatski uspešnosti (2021).

Leta 1993 je z nastopi na največjih tekmovanjih začela tudi moška reprezentanca v odbojki sede, ki je največji uspeh dosegla prav na prvem evropskem prvenstvu leta 1993. Do leta 2001 so fantje zbrali še pet nastopov na evropskih in svetovnih prvenstvih, nato pa je sledil sedemnajstletni reprezentančni mrk, ki se je končal leta 2018, ko je moška ekipa z zmago na conskem prvenstvu zabeležila prvi uradni nastop po letu 2001.

Zadnja izmed panog pod okriljem OZS je odbojka na snegu. Gre za precej mlado panogo, vseeno pa so slovenski odbojkarji že poskrbeli za nekaj dobrih rezultatov, ki so predstavljeni na sliki 12. Slika prikazuje uvrstitve slovenskih odbojkarjev med najboljših pet na tekmovanjih evropske in svetovne serije ter na evropskih prvenstvih. Najboljšo uvrstitev v odbojki na snegu ima moška ekipa, ki je leta 2017 dosegla prvo slovensko zmago v evropski seriji, nato pa v finalu evropske serije še drugo mesto. Odbojkarji in odbojkarice imajo poleg dveh uvrstitev na zmagovalni oder tudi nekaj petih mest, ženski ekipi sta bili dvakrat peti v evropski seriji, moški ekipi pa na EP 2018 in leto pozneje v svetovni seriji.

Slika 12: Uvrstitve med TOP 5 na največjih tekmovanjih v odbojki na snegu 2017-2020



Vir: OZS, Preglednice o rezultatski uspešnosti (2021).

STRATEŠKE IMPLIKACIJE

Finančna uspešnost OZS je v veliki meri odvisna od sponzorskih pogodb, uspešne organizacije in izvedbe večjih tekmovanj ter prodaje storitev. Organizacija dogodkov in tekmovanj pomembno pripomore k večji prepoznavnosti OZS, kar posledično pritegne večje zanimanje sponzorjev, ki predstavljajo pomemben del prihodkov.

Rezultatski dosežki slovenskih reprezentantov, ki nastopajo pod okriljem OZS, kažejo na uspešno delo in sodelovanje zveze, trenerjev in igralcev. OZS se lahko pohvali z več nastopi na evropskih in svetovnih prvenstvih ter paralimpijskih igrah v vseh starostnih kategorijah.

2.2 Razpoložljivi viri

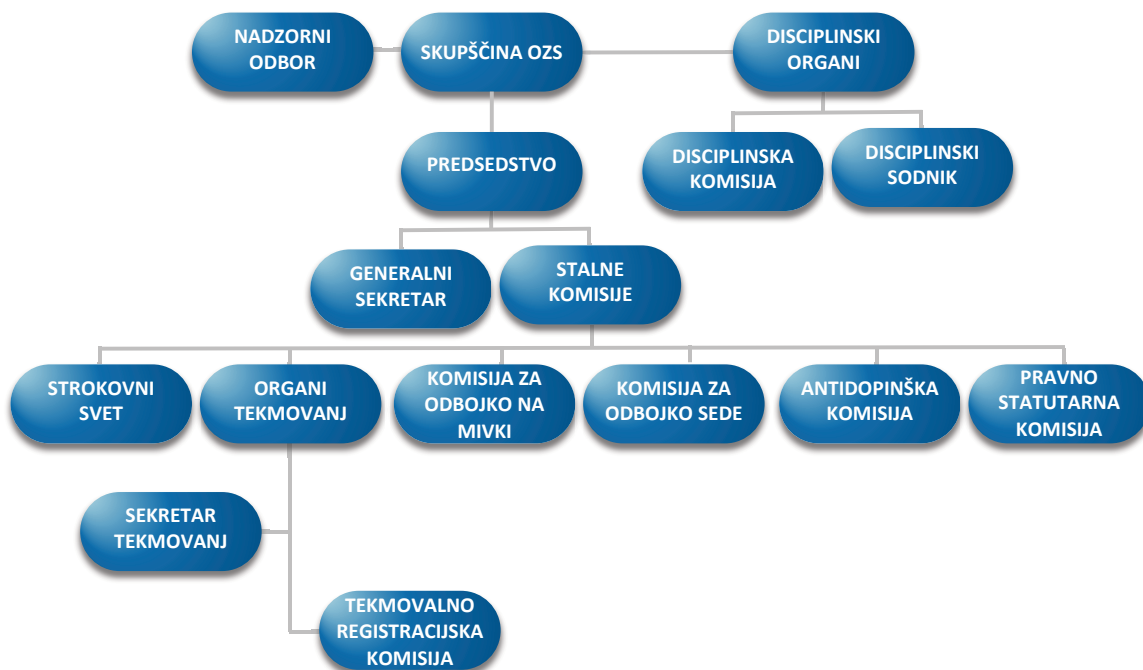
Analiza notranjega okolja športne organizacije zajema tudi analizo njenih virov, ki jih lahko delimo na oprijemljive vire (fizični, finančni, kadrovski viri) in neoprijemljive vire (organizacijski viri) (Kolar & Jurak, 2014). Pri notranji analizi OZS se osredotočamo na tri sklope virov, s katerimi športna organizacija razpolaga. Najprej so predstavljeni organizacijski in kadrovski viri, skozi katere prikažemo organizacijsko in kadrovsko strukturo OZS ter opišemo njene osnovne organe delovanja. V nadaljevanju je analizirana tehnološka struktura OZS, pri kateri pregledujemo vidik razpoložljive infrastrukture in opreme, v zadnjem sklopu pa analiziramo bilanco stanja OZS in jo primerjamo s KZS in RZS.

2.2.1 Organizacijski in kadrovski viri

- **Organizacijska struktura in temeljne organizacijske funkcije OZS**

Na sliki 13 vidimo, da je najvišji organ upravljanja OZS skupščina OZS, ki jo sestavljajo odbojgarska društva (OD), zveza odbojgarskih sodnikov Slovenije (ZOSS) in društvo odbojgarskih trenerjev Slovenije (DOTS). Skupščina OZS izvoli predsedstvo OZS, ki je njen izvršni organ in vodi delo OZS. Glavne naloge predsedstva OZS so določanje strategije razvoja OZS, zagotavljanje finančnih sredstev in drugih virov, potrebnih za delovanje OZS, odločanje o investicijah, nadzor nad delom generalnega sekretarja ter strokovnega sveta OZS in podobno. Predsedstvu OZS predseduje predsednik OZS, ki je najvišja instanca oziroma oseba z največ kompetencami in največjo odgovornostjo. Nadzor nad zakonitostjo in korektnostjo delovanja OZS opravlja nadzorni odbor OZS, ki ima predsednika in dva člana, ki jih izvoli skupščina OZS. Četrti organ OZS je vezan na disciplinske organe OZS, ki jih sestavljata disciplinski sodnik OZS in disciplinska komisija OZS, njihove člane pa prav tako izvoli skupščina OZS. Področje delovanja disciplinskih organov OZS je vodenje disciplinskih postopkov v skladu z Disciplinskim pravilnikom OZS in Statutom OZS. Članstvo v nadzornem odboru in disciplinskih organih je nezdružljivo s funkcijo v drugih organih OZS. Za ravnalno funkcijo predsedstvo OZS najame generalnega sekretarja OZS, ki je glavni ravnatelj organizacije v okviru administrativno-organizacijskih in gospodarsko-finančnih delovnih nalog, ravnanje strokovne delovne naloge pa izvaja strokovni svet OZS (prirejeno po Kolar, Jurak, 2014, str. 25; Statut OZS, 2020).

Slika 13: Organizacijska struktura OZS



Vir: OZS, Statut OZS (2020).

• Stalne komisije OZS

Strokovni svet OZS ima predsednika, ki ga voli Skupščina OZS, in štiri člane, ki jih na predlog Predsednika strokovnega sveta imenuje predsedstvo OZS. Področje delovanja strokovnega sveta je priprava strokovnih izhodišč za kvalitativni in kvantitativni razvoj slovenske odbojke ter spremljanje učinka sklepov organov OZS na razvoj slovenske odbojke. Za operativno izvajanje nalog strokovnega sveta je zadolžen Strokovni delavec OZS (Statut OZS, 2020).

Organi tekmovanj OZS so sekretar tekmovanj OZS in tekmovalno-registracijska komisija OZS. Organi tekmovanj skrbijo za pravilen potek in izvedbo vseh tekmovanj OZS v dvoranski odbojki v skladu s Pravilnikom o tekmovanjih OZS in Pravili tekmovanj OZS. Na predlog generalnega sekretarja predsedstvo OZS imenuje sekretarja tekmovanj. Tekmovalno-registracijska komisija ima predsednika in štiri člane, ki jih na predlog predsednika OZS imenuje predsedstvo OZS. Področje delovanja organov tekmovanj je priprava razporedov tekmovanj, razpisov tekmovanj, vodenje postopkov v zvezi s kršitvami Pravilnika o tekmovanjih OZS v dvoranski odbojki in Pravil tekmovanj OZS ter drugi postopki v zvezi s tekmovanji OZS v dvoranski odbojki (Statut OZS, 2020).

Komisija za odbojko na mivki ima koordinatorskega, ki ga na predlog predsednika OZS postavi in razreši predsedstvo OZS, in pet predstavnikov posameznih interesnih skupin v odbojki na mivki (predstavniki društev registriranih za odbojko na mivki, predstavnik igralcev in igralk, predstavnik sodnikov in delegatov, predstavnik trenerjev in predstavnik promotorja), ki jih na predlog koordinatorskega imenuje predsedstvo

OZS. Področje delovanja komisije za odbojko na mivki je organizacija, izvajanje in spremljanje tekmovanj v odbojki na mivki, organiziranih pod okriljem OZS, in skrb za trajnostni razvoj odbojke na mivki na območju Slovenije (Statut OZS, 2020).

Komisija za odbojko sede ima koordinatorja, ki ga na predlog predsednika OZS postavi in razreši predsedstvo OZS, in štiri predstavnike posameznih interesnih skupin v odbojki sede (predstavnik društev registriranih za odbojko sede, predstavnik igralcev in igralk, predstavnik sodnikov in delegatov, predstavnik trenerjev), ki jih na predlog koordinatorja imenuje predsedstvo OZS. Področje delovanja komisije za odbojko sede je organizacija, izvajanje in spremljanje tekmovanj v odbojki sede, organiziranih pod okriljem OZS, in skrb za trajnostni razvoj odbojke sede na območju Slovenije (Statut OZS, 2020).

Antidopinška komisija ima predsednika, ki ga voli Skupščina OZS, in dva člana, ki ju imenuje predsedstvo OZS (Statut OZS, 2020).

Naloge Antidopinške komisije so naslednje (Statut OZS, 2020):

- ozaveščanje in izobraževanje članov OZS o problematiki dopinga,
- obveščanje članov OZS o spremembah na prepovedanih listah,
- testiranje športnikov
- spremljanje ter upoštevanje navodil in predpisov Slovenske antidoping organizacije (SLOADO) oziroma WorldAnti-Doping Agency (WADA).

Pravno statutarna komisija OZS ima predsednika in dva člana. Izvoli jih predsedstvo OZS na predlog predsednika OZS (Statut OZS, 2020).

Pravno statutarna komisija ima naslednje naloge in pristojnosti (Statut OZS, 2020):

- preverja skladnost in zakonitost vseh aktov OZS,
- na prošnjo organov OZS ali organov Predsedstva OZS podaja pravno razlago vseh aktov OZS.

- Kadrovski viri

OZS ima kot organizacija redno zaposlenih (polni delovni čas) pet ljudi, ki v določenih intenzivnejših obdobjih opravijo še veliko število nadur in prostovoljnega dela. Poleg tega ima organizacija še dve dodatni osebi, ki v obliki honorarnega dela opravljata naloge na področju računovodstva in v povezavi s položajem tehničnega vodje pri panogi odbojke na mivki (Viri OZS, 2020).

Organe in komisije Odbojkarske zveze Slovenije sestavljajo predsedniki/koordinatorji in člani. V njihovo delo je vključenih 32 oseb, ki delujejo prostovoljno in za svoje delo ne prejemajo plačila. Organi in komisije se sestajajo po potrebi, nekajkrat letno. Od teh so najbolj obremenjeni Strokovni svet OZS in Tekmovalno-registracijska komisija, ki se sestane od šestkrat do osemkrat letno, ter Nadzorni odbor OZS. Predsedstvo OZS, ki prav tako deluje na prostovoljni osnovi, ima predsednika in (trenutno) pet članov, sestane pa se najmanj štirikrat letno in na redni letni skupščini, po potrebi odloča tudi korespondenčno (Viri OZS, 2020).

Ločeno od OZS delujeta še Društvo odbojkarskih trenerjev Slovenije (DOTS) in Zveza odbojkarskih sodnikov Slovenije (ZOSS), ki pa sta s svojimi človeškimi viri prav tako tesno povezana z OZS (Viri OZS, 2020).

2.2.2 Tehnološki viri in oprema

Z izjemo osnovnih stvari se OZS na področju opreme in tehnoloških pripomočkov odloča za najem. Zveza lastnih prostorov nima, prostore, v katerih deluje, ima najete, prav tako tudi športno infrastrukturo za potrebe priprav reprezentanc in organizacijo tekmovanj. Pisarniška oprema je rabljena, ocenjene vrednosti 15.000 €, vrednost športne opreme v lasti OZS pa je ocenjena na 35.000 €. Najvišjo vrednost predstavlja športni pod. OZS je v zadnjih letih razvila sodoben informacijski sistem, ki je močno olajšal njeno delovanje, prav tako pa tudi delovanje njenih članov/članic. Sodobno opremljene športne dvorane predstavljajo vir vadbenih prostorov, z ustrežno tehnološko opremljenostjo (semaforji, sistem Challenge, računalniška oprema, IKT tehnologija) pa ponujajo različno raven tekmovanj. Platforma DataProject predstavlja sodelovanje z zunanjim partnerjem in omogoča sodobno spremljanje tekmovanj in statističnih podatkov s tekem. Kot nepridobitna športna organizacija OZS torej ne razpolaga z lastnimi tehnološkimi viri, temveč jih v sklopu organizacije tekmovanj in prireditev najema (Viri OZS, 2020).

2.2.3 Finančni viri

Analiza finančnih virov se nanaša na analizo temeljnega statičnega računovodskega izkaza, ki prikazuje višino in strukturo sredstev in obveznosti do virov sredstev športne organizacije (Igličar, Hočevar & Zaman Groff, 2017). Primerjalni vidik analize je usmerjen glede na druge podobne športne organizacije (KZS, RZS), ki se nam zdijo s finančnega vidika najbolj relevantne za obravnavo.

V tabeli 8 so prikazane posamezne finančne postavke bilance stanja OZS v primerjavi s KZS in RZS. Finančne postavke OZS smo analizirali v sklopu treh let (2018, 2019, 2020), medtem ko smo primerjavo s KZS in RZS pripravili za dve leti (2018, 2019).

Tabela 8: Primerjava bilance stanja med OZS, KZS in RZS

Postavka	OZS			KZS		RZS	
	2020	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Sredstva	319.627	724.762	337.731	1.065.660	1.074.331	989.733	960.711
Dolgoročna sredstva	67.507	83.694	81.655	502.480	507.527	496.176	524.028
Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitve	38.087	51.562	61.348	4.323	5.583	2.388	6.133
Opredmetena osnovna sredstva	21.088	27.517	15.692	497.459	498.674	490.038	514.145
Kratkoročna sredstva	175.663	462.661	118.629	556.691	519.302	472.870	387.498
Kratkoročne poslovne terjatve	126.860	333.915	104.280	317.712	277.320	266.144	244.001
Denarna sredstva	40.249	128.746	14.349	238.979	241.982	206.726	143.496
Kratkoročne aktivne časovne razmejitve	76.459	178.407	137.447	6.488	47.502	20.688	49.186
Obveznosti do virov sredstev	319.627	724.762	337.731	1.065.660	1.074.331	989.733	960.711
Sklad	-155.257	-450.142	-539.162	275.575	235.057	-334.926	-354.857
Revalorizacijske rezerve iz prevrednotenja zemljišč in zgradb	0	-	-	196.007	196.007	0	0
Dolgoročne obveznosti	2.042	0	25.000	73.648	120.789	0	0
Kratkoročne obveznosti	376.845	1.172.136	851.894	639.140	614.244	1.144.503	1.149.816
Kratkoročne finančne obveznosti	5.042	31.412	44.761	44.804	115.000	5.629	6.346
Kratkoročne poslovne obveznosti	371.802	1.140.724	807.133	594.336	499.244	1.138.874	1.143.469
Kratkoročne pasivne časovne razmejitve	95.997	2.768	0	71.580	104.241	178.557	164.153

Vir: AJPES (2019a); AJPES (2019b); AJPES (2019c); AJPES (2020a); AJPES (2020b); AJPES (2020c); OZS Bilanca stanja 2020 (2021).

Z aktivne strani bilance stanja je razvidno, da OZS v letih 2020, 2019 in 2018 razpolaga z najmanjšimi sredstvi izmed vseh treh športnih organizacij. Z največjimi sredstvi razpolaga KZS, KZS v letu 2019 beleži 1.065.660 €, RZS pa 989.733 €. Sredstva OZS v letu 2019 znašajo 724.762 €, kar je 31,9 % manj v primerjavi s sredstvi KZS v letu 2019 in 26,7 % manj v primerjavi s sredstvi RZS v letu 2019. Ob tem je bistvena letna razlika pri sredstvih v letih 2018 in 2019 vidna le pri OZS. Ta so se iz leta 2018 v 2019 povečala za 387.031 € oziroma za 114,5 %. Prav tako je večja sprememba pri sredstvih OZS iz leta 2019 v leto 2020, saj so se sredstva zmanjšala za 405.135 € oziroma za 55,9 %. Ker je večji del prihodkov in odhodkov pri OZS v letu 2019 nastal z organizacijo evropskega prvenstva, lahko sklepamo, da je bil to glavni dejavnik za tolikšno povečanje in zmanjšanje sredstev v letih 2019 in 2020. Dolgoročna sredstva OZS so napram dolgoročnim sredstvom KZS in RZS precej manjša. OZS tako v letu 2019 beleži 83.694 € dolgoročnih sredstev, v letu 2020 pa 67.507 €, medtem ko leta 2019 KZS beleži 502.480 €, RZS pa 496.176 €. Sklepamo, da je takšna razlika predvsem zaradi tega, ker si OZS svojih prostorov, arhiva, skladišč, tehnološke opreme in športne infrastrukture ne lasti, temveč jih najema glede na potrebe. Kratkoročna sredstva OZS so v letu 2019 v primerjavi s kratkoročnimi sredstvi KZS in RZS nekoliko manjša, a je ta manjša razlika povezana predvsem z organizacijo evropskega prvenstva, ki je OZS doprinesla bistveno višji znesek kratkoročnih poslovnih terjatev in denarnih sredstev. Kratkoročna sredstva so se pri OZS namreč iz leta 2018 v leto 2019 povečala za 344.032 € oziroma za 290 %, medtem ko so se iz leta 2019 v leto 2020 zmanjšala za 286.998 € oziroma za 62 %. Pri kratkoročnih aktivnih časovnih razmejitvah OZS v vseh treh letih v primerjavi z obema športnima organizacijama beleži največji znesek.

S pasivne strani bilance stanja je v letih 2018 in 2019 razvidna negativna vrednost društvenega sklada OZS in RZS, medtem ko društveni sklad KZS izkazuje pozitivno vrednost. Negativna vrednost društvenega sklada OZS se je iz leta 2018 v leto 2019 zmanjšala za 89.020 € oziroma za 16,5 %, medtem ko se je iz leta 2019 v leto 2020 zmanjšala za 294.885 € oziroma za 65,5 %, kar nakazuje na znatno izboljšanje vrednosti društvenega sklada OZS. Dolgoročne obveznosti OZS iz leta 2018 so v letu 2019 poravnane. RZS v letu 2019 prav tako nima dolgoročnih obveznosti, medtem ko KZS v tem segmentu beleži obveznosti v višini 73.648 €. Kratkoročne obveznosti OZS so se iz leta 2018 v leto 2019 povečale za 333.591 € oziroma za 41,3 %. Povečanje kratkoročnih obveznosti OZS v letu 2019 gre na račun povečanja kratkoročnih poslovnih obveznosti, saj so se kratkoročne finančne obveznosti leta 2019 zmanjšale za 13.349 € oziroma za 29,8 %. OZS pri kratkoročnih obveznostih v letu 2019 v primerjavi s KZS in RZS beleži najvišje vrednosti, a v letu 2020 v tem segmentu beleži precejšnje zmanjšanje, saj se kratkoročne obveznosti OZS iz leta 2019 v leto 2020 zmanjšajo za 795.291 € oziroma za 67,8 %.

Iz pasivne bilance stanja je pri OZS očiten predvsem negativen kapital, ki nakazuje na presežek dolgov nad sredstvi, kar pomeni, da je tveganje glede morebitnih težav s plačilno sposobnostjo oziroma vračanjem posojil visoko. Poleg zgornje analize in primerjave bilance stanja s primerljivimi zvezami smo izračunali še pospešeni koeficient likvidnosti, ki je razmerje med vsoto denarnih sredstev, kratkoročnih finančnih naložb in poslovnih terjatev (števec) in kratkoročnimi obveznostmi (imenovalec). Prikazuje torej razmerje med kratkoročnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi, ob tem, da so iz kratkoročnih sredstev izločene zaloge. Torej kratkoročna sredstva, ki so tukaj zajeta, so ali denarna sredstva ali kratkoročna sredstva, ki se bodo kmalu pretvorila v denarno obliko (Igličar, Hočevnar & Zaman Groff, 2017).

Za OZS je pospešeni koeficient likvidnosti na dan 31. 12. 2020 znašal 0,44, kar nakazuje na nizko plačilno sposobnost organizacije, saj se kot ugoden koeficient razume tisti, katerega vrednost je večja od 1.

STRATEŠKE IMPLIKACIJE

Notranja analiza z organizacijskega in kadrovskega vidika kaže predvsem na to, da je OZS kot nacionalna panožna športna zveza kadrovsko podhranjena, saj ji glede na pomembnost in obseg dela, ki je značilen za takšen tip organizacije, očitno primanjkuje zaposlitvenega kadra, ki bi ustrezal standardom kadrovske podstrukture športne organizacije. Iz navedb kadrovskega delovanja OZS in glede na njeno uspešno preteklo delovanje je moč sklepati, da se na organizacijski ravni ta kadrovski primanjkljaj kompenzira v obliki obsežnejšega in intenzivnejšega dela zaposlenih, kar na dolgi rok lahko vodi tudi v neželene in negativne organizacijske vzorce, kot so izgorelost in delovna izčrpanost kadra.

Pri analizi tehnoloških virov je mogoče opaziti, da OZS ne poseduje materialnih objektov (infrastruktura, pisarna, športna oprema), temveč jih najema v skladu s svojimi zmožnostmi in potrebami. Glede usmerjenosti v tehnološko nadgradnjo je mogoče pri OZS zaznati usmerjenost predvsem v sodobnejšo IKT tehnologijo, ki bi OZS zagotavljala ohranjanje stika z novejšimi razvojnimi pristopi na tem področju delovanja.

Pri analizi finančnih virov je opaziti pomanjkanje finančnih sredstev OZS, zlasti v primerjavi s podobnimi organizacijami, kot sta KZS in RZS. V letu 2019 je viden precejšen porast sredstev, a je ta v večji meri vezan na organizacijo evropskega prvenstva, ki pa je enkrat in redek dogodek, zato v prihodnosti ne gre pričakovati podobnih povečanj na ravni sredstev. OZS je še v lanskoletni bilanci stanja na ravni sklada beležila najnižjo vrednost v primerjavi s KZS in RZS, in čeprav OZS tudi v 2020 beleži negativen kapital, je v tem segmentu prišlo do vidnega izboljšanja. Podoben vzorec je moč opaziti pri kratkoročnih obveznostih (dolgovih) OZS, saj je OZS prav tako še leta 2019 beležila najvišjo vrednost na tem področju v primerjavi s KZS in RZS, pri tem pa se je leta 2020 znesek kratkoročnih obveznosti precej zmanjšal, tako da bi se OZS, v kolikor se zneski te postavke pri KZS in RZS ne bi bistveno spremenili, v letu 2020 ponašala z najugodnejšo vrednostjo. Sklenemo lahko, da z vidika primerjalne analize finančnih virov OZS razpolaga z najnižjo vrednostjo finančnih sredstev, izračuni posameznih finančnih kazalnikov pa nakazujejo na nizko plačilno sposobnost organizacije.

2.3 Trenutna strategija

Formalnega strateškega dokumenta, ki bi ga lahko analizirali za nazaj, OZS ni imela. S pomočjo internih virov OZS, predvsem v obliki letnih poročil, lahko prepoznamo posamezne elemente strategije, ki kažejo jasne smernice strateškega razmišljanja in

delovanja, a vse to do sedaj ni bilo urejeno v enotnem strateškem dokumentu.

OZS se osredotoča na zagotavljanje finančne stabilnosti in optimizacijo finančnih sredstev skozi različne finančne vire. Organizacija se zavzema za promocijo odbojke in vseh njenih oblik na različnih platformah, komunikacijskih kanalih, preko dogodkov ter uspehov reprezentanc in klubov. Zavzema se tudi za doseganje vrhunskih rezultatov vseh svojih selekcij, s čimer želi širiti priljubljenost odbojke v Sloveniji, ter za organizacijo evropskih in svetovnih prvenstev.

OZS poleg svojih rednih utečenih programov sodeluje tudi v evropskih projektih, veliko organizacij in posameznikov jih vabi k skupnim aktivnostim. Sodeluje v vrsti dobrotelnih projektov, odbojko predstavlja na različnih športnih festivalih, vse več pa je povpraševanja sponzorjev, ki želijo odbojkarje in odbojkarice vključiti v svoje akcije. OZS aktivno sodeluje v akcijah OKS in antidopinške agencije, s čimer pripomore k ozaveščanju v projektih fair-playa in antipropagande uporabe dopinga. Akcije evropske in svetovne zveze kažejo na aktivnost OZS na vseh področjih športa. V programsko shemo spadajo tudi dogodki, kot so organizacija evropske trenerske konvencije, vse več je tudi raznoraznih tekmovanj in aktivnosti v odbojki na mivki, ki prinašajo tudi odgovornosti organizacije turnirjev, vedno bolj pa je razširjena tudi odbojka na snegu.

Programi OZS v zadnjih letih:

- panožna športna šola odbojke,
- reprezentance,
- odbojka sede,
- odbojka na snegu,
- odbojka na mivki,
- organizacija tekmovanj,
- odbojkarski kamp,
- protidopinške aktivnosti,
- ostalo (športni festivali, dobrotelne prireditve, trenerske konvencije, promocijske aktivnosti itd.).

3 SWOT ANALIZA

Celovita ocena Odbojgarske zveze Slovenije je izvedena s pomočjo SWOT analize, ki je v praksi največkrat uporabljen in najbolj znan način. (SWOT analiza: definicija in primeri, 2021).

S SWOT analizo ocenjujemo prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti Odbojgarske zveze Slovenije. Takšna analiza je zelo pomembna, saj lahko na podlagi le-te pravilno ukrepamo in načrtamo glavne smernice strategije zveze v prihodnjih letih. V tabeli 9 je prikazana SWOT analiza, s katero povzamemo glavne ugotovitve iz različnih delov analize, ki smo jo že opravili v prejšnjem (drugem) poglavju.

Tabela 9: Povzetek prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (SWOT) OZS

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none">• Uspehi reprezentanc na največjih tekmovanjih• Učinkovitost kadra	<ul style="list-style-type: none">• Odvisnost uspehov reprezentanc od izvrstnih posameznikov• Podhranjena kadrovska struktura• Pomanjkanje lastnih osnovnih sredstev• Nizka plačilna sposobnost
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none">• Redno pojavljanje klubov in reprezentance v tujini (Evropa)• Skupni interesi različnih sorodnih panožnih zvez• Večje število prenosov tekem domačega prvenstva• Povečan interes za odbojko preko televizijskih kanalov in digitalnih platform• Večja pojavnost na malih zaslonih preko športnih kanalov• Podpis pogodbe s televizijskim operaterjem	<ul style="list-style-type: none">• Rast drugih športov in s tem manj zanimanja mladih za odbojko• Odpoved interesnih dejavnosti v šoli zaradi Covid-19, med katere spada tudi odbojka• Morebitne spremembe na CEV, ki bi prinesle spremembe v že utečeni praksi• Upad obiskanosti tekem med gledalci v živo• Zastoj in morebitni upad mladinskega razvoja v klubski odbojki• Poslabšanje motoričnih in fizioloških kazalnikov med mladimi• Potencialne težave pri delovanju in ustroju odbojgarskih klubov

4 DELEŽNIKI IN MATRIKA BISTVENOSTI

Z matriko bistvenosti organizacija dobi ključne informacije in usmeritve za nadaljnje zastavljanje strategije in strateških ciljev. Bistvo izdelave matrike bistvenosti je v tem, da organizacija s strani vseh relevantnih deležnikov, tako notranjih kot zunanjih, PRIDOBİ informacije o tem, kaj je za posamezne deležnike bistveno pri pripravi strategije in na katera področja se mora organizacija v naslednjih letih osredotočiti (KPMG, 2014). Notranji deležniki, s strani katerih smo v procesu izdelave matrike bistvenosti pridobili informacije, so (1) predsedstvo in (2) zaposleni na Odbojgarski zvezi Slovenije. Zunanji deležniki so različne organizacije in podjetja, s katerimi OZS sodeluje, zaradi česar imajo interes pri delovanju in usmeritvah OZS. Pri procesu so sodelovali predstavniki (1) dobaviteljev, (2) klubov, (3) medijev, (4) partnerjev, (5) sponzorjev in (6) virov javnih sredstev. Raznolikost zunanjih deležnikov omogoča večjo bazo povratnih informacij, saj imajo lahko različni deležniki različne interese in prioritete.

Pridobljeni rezultati ponujajo dober vpogled v pričakovanja posameznih deležnikov glede delovanja organizacije v prihodnje in obenem omogočajo oblikovanje strategije glede na nenehno spreminjajoče se ekonomsko in družbeno okolje organizacije. Razumevanje trenutnih in prihodnjih priložnosti ter nevarnosti za organizacijo je ključnega pomena za opredelitev ustrezne dolgoročne poslovne strategije organizacije.

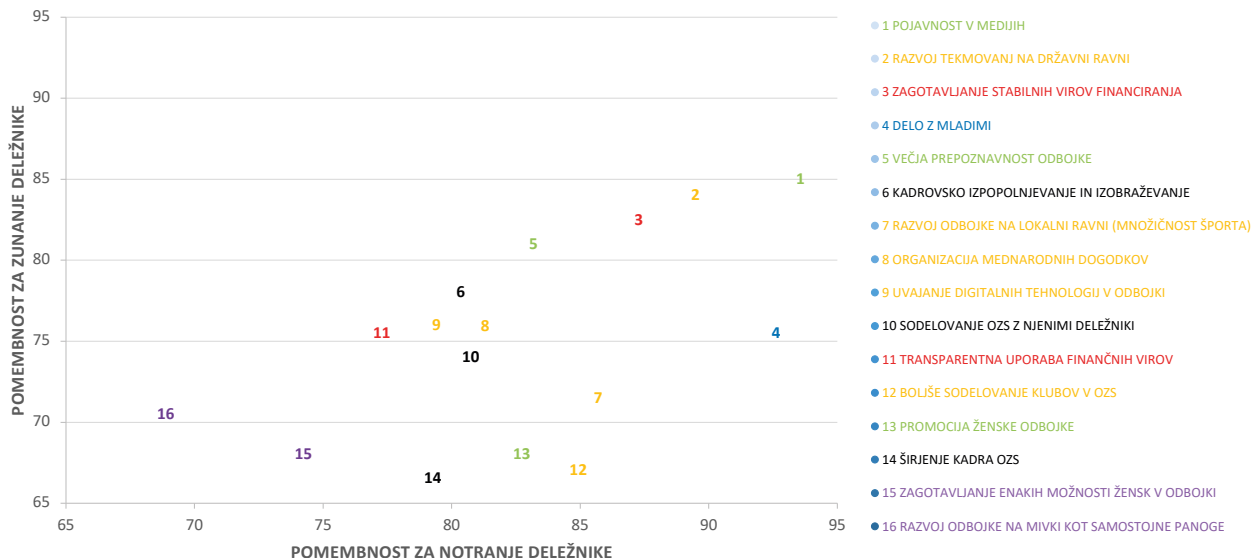
Razvrščanje pridobljenih rezultatov v matriko bistvenosti omogoča določanje strateških ciljev na osnovi skupnih interesov in lažjo identifikacijo pomembnosti posameznih postavk. Iskanje skupnih pričakovanj med deležniki je izrednega pomena pri racionalnem določanju prioritete lestvice posameznih ciljev, pri čemer je pomembno ohranjati nadaljnji dialog tako med notranjimi kot zunanjimi deležniki (Calabrese, Costa, Levialdi Ghiron & Menichini, 2019).

Podatke, vključene v matriko bistvenosti, smo pridobili v treh korakih. V prvem koraku smo opravili krajše intervjuje s posameznimi skupinami deležnikov, natančneje dva intervjuja z notranjimi deležniki in sedem intervjujev z zunanjimi deležniki (zaradi večjega števila predstavnikov klubov smo z njimi opravili dva intervjuja). V vseh pogovorih smo sogovornike vprašali, kaj se jim zdi pomembno, da OZS vključi v svojo strategijo. Na podlagi pridobljenih odzivov smo v drugem koraku sestavili seznam idej in predlogov, ki so jih omenjali deležniki in najpogosteje omenjene predloge povezali v 16 postavk. V zadnjem koraku smo zopet vključili deležnike in jih prosili za izpolnitev ankete. V anketo smo vključili 16 postavk, ki je bilo potrebno določiti vrednost med 0 (povsem nepomembno) in 100 (kritično pomembno), na podlagi pomembnosti posamezne postavke z vidika vpliva na uspešnost OZS (notranji deležniki) oziroma pomembnosti posamezne postavke za razvoj odbojke v Sloveniji (zunanji deležniki). Anketo smo poslali dvema skupinama notranjih deležnikov - predsedstvo in zaposleni na OZS ter šestim skupinam predstavnikom zunanjih deležnikov - dobavitelji, klubi, mediji, partnerji, sponzorji in viri javnih sredstev. S strani sponzorjev kljub večkratnim pozivom nismo prejeli nobenega odgovora, zato so v rezultate zajeti le odgovori notranjih deležnikov in petih skupin predstavnikov zunanjih deležnikov.

Končno podobo matrike bistvenosti, prikazano na sliki 14, smo dobili po izračunu

povprečnih vrednosti vsake postavke ločeno za skupino notranjih deležnikov in skupino zunanjih deležnikov.

Slika 14: Matrika bistvenosti za OZS



Legenda barv:

Razvoj odbojke za otroke in mladino;

Promocija odbojke in pojavnost v medijih;

Tekmovanja in dogodki na državni in mednarodni ravni;

Poslovno-finančni cilji;

Vrhunski športni rezultati reprezentanc;

Drugi cilji.

Na abscisni osi so prikazane povprečne vrednosti postavk po oceni notranjih deležnikov. Vse postavke so sodelujoči ocenili z vrednostmi med 65 in 95 (zato na sliki prikazujemo le ta del osi med 0 in 100), z vidika vpliva na uspešnost OZS se predsedstvu in zaposlenim zdi najmanj pomemben razvoj odbojke na mivki kot samostojne panoge, najbolj pomembna pa pojavnost v medijih. Kot precej pomembne (vrednost nad 85) so ocenili tudi boljše sodelovanje s klubi, razvoj odbojke na lokalni ravni, zagotavljanje stabilnih virov financiranja, razvoj tekmovanj na državni ravni in boljše delo z mladimi.

Na ordinatni osi pa so prikazane povprečne vrednosti postavk po oceni zunanjih deležnikov. Ti so vse postavke ocenili bolj strnjeno, saj se vrednosti gibajo med 65 in 85. Zunanji deležniki kot najmanj pomembno postavko za razvoj odbojke v Sloveniji ocenjujejo širjenje kadra OZS, zgolj malenkost pomembnejše pa boljše sodelovanje klubov z zvezo, promocijo ženske odbojke in zagotavljanje enakih možnosti žensk v odbojki. Za najpomembnejšo postavko so tudi zunanji deležniki določili pojavnost v medijih, tesno pa ji sledijo še razvoj tekmovanj na državni ravni, zagotavljanje stabilnih virov financiranja in večja prepoznavnost odbojke.

Vseh 16 ocenjevanih postavk smo skušali povezati v pet tematskih sklopov, in sicer (1) Razvoj odbojke za otroke in mladino, (2) Tekmovanja in dogodki na državni in mednarodni ravni, (3) Vrhunski športni rezultati reprezentanc, (4) Promocija odbojke in pojavnost v medijih ter (5) Poslovno-finančni cilji, kar je na sliki 14 prikazano z uporabo različnih barv. Postavk pod zaporednimi številkami 6, 10 in 14 nismo uspeli smiselno umestiti v nobenega izmed petih tematskih sklopov, zato smo jih umestili v sklop drugih ciljev.

5 POSLANSTVO, VREDNOTE, VIZIJA IN STRATEŠKI CILJI

Pri pripravi strategije in zastavljanju strateških ciljev je ključnega pomena upoštevanje specifik organizacije ter njenih temeljev. Podlaga za oblikovanje strateških ciljev so poslanstvo, vrednote in vizija organizacije, saj morajo biti posamezni cilji in aktivnosti v skladu z bistvom delovanja Odbojgarske zveze Slovenije. Organizirali smo delavnice, na katerih so sodelovali zaposleni na OZS, ki so nam na podlagi svojih izkušenj ter poznavanja dela in kulture OZS posredovali ključne informacije, s pomočjo katerih smo oblikovali poslanstvo, vrednote in vizijo organizacije. Na nadaljnjih srečanjih so predstavniki OZS predstavili ključne tematske sklope, na katere se želijo v prihodnjih petih letih osredotočiti, ter okvirne cilje, ki so si jih zastavili. Z njihovo pomočjo smo oblikovali tematske sklope, znotraj katerih smo postavili strateške cilje za obdobje naslednjih petih let ter aktivnosti, s katerimi se bo zastavljene cilje zasledovalo.

5.1 Poslanstvo

Poslanstvo organizacije opredeljuje smisel obstoja organizacije. Moderne športne organizacije definirajo poslanstvo kot nujni ključni element za učinkovito upravljanje športne organizacije, saj poslanstvo predstavlja orodje športnega managerja, ki razvija organizacijsko kulturo v filozofiji športne organizacije (Chepea, 2019). S poslanstvom se tako organizacija loči od preostalih organizacij, s tem postaja prepoznavna ter določa, kaj želi biti in komu želi služiti. Jasen smisel poslanstva motivira zaposlene h kakovostnemu delu, vodstvo k učinkovitemu in kakovostnemu vodenju ter uporabnikom vliva zaupanje v organizacijo (Čater, 2020).

Poslanstvo Odbojgarske zveze Slovenije se glasi:

"Osnovni namen obstoja OZS je že od njene ustanovitve leta 1948 naprej skrb za odbojko, njen nenehni razvoj in promocijo na območju Slovenije. Dosegamo ga v sodelovanju z različnimi organizacijami in organi, ki sodelujejo pri razvoju športne panoge kot celote in tudi posameznih oblik odbojgarske igre, s tem pa tudi prispevajo k njeni vse večji priljubljenosti. Slovenskim odbojgarskim klubom nudimo podporo in postavljamo temelje za uspešno izvedbo tekmovanj na državni ravni. Hkrati skrbimo za razvoj in uveljavitev slovenskih odbojgarskih reprezentanc v vseh starostnih kategorijah in v vseh odbojgarskih panogah. Z organizacijo dogodkov in skozi raznovrstne aktivnosti neprestano spodbujamo vključevanje mladih v odbojko in spodbujamo zdrav življenjski slog. V sodelovanju z različnimi deležniki odbojko postopoma uveljavljamo kot enega najbolj priljubljenih športov v Sloveniji."

5.2 Vrednote

Organizacijske vrednote usmerjajo vodstvo, zaposlene in vse ostale udeležence znotraj organizacije pri sprejemanju odločitev in vsakodnevnem ravnanju. Pomembno je, da

organizacija svoje vrednote jasno izrazi, saj je ključnega pomena, da se vsi udeleženci s sprejetimi vrednotami seznanijo, poistovetenje zaposlenih in drugih udeležencev z vrednotami pa vodi v večjo pripadnost organizaciji ter boljše opravljeno delo (Musek Lešnik, 2008).

Razmislek o tem, kaj je za Odbojkarsko zvezo Slovenije zares pomembno pri sprejemanju strateških odločitev, nas je pripeljal do opredelitve njenih šestih ključnih vrednot:

ZDRAVJE	Z našimi aktivnostmi prispevamo k promociji zdravega življenjskega sloga vseh generacij.
LOJALNOST	Pripadnost odbojki izkazujemo na vseh ravneh, od klubske do reprezentančne.
FAIR-PLAY	Spoštujemo etični kodeks ter spodbujamo poštenost in medsebojno spoštovanje vseh, ki so z odbojko povezani na vseh ravneh in v vseh organizacijah.
VKLJUČEVALNO	Različne družbene skupine spodbujamo k udejstvovanju v vseh zvrsteh odbojke, s čimer si prizadevamo graditi odprto družbo, ki temelji na enakih možnostih, povezanosti in skupnih ciljih.
TRANSPARENTNOST	Težimo k preglednemu poslovanju, odprti komunikaciji, spoštovanju dogovorov in z vso odgovornostjo pristopamo do naših deležnikov.
ODLIČNOST	Na športnem, poslovnem in organizacijskem področju stremimo k doseganju najvišjih standardov profesionalnega odločanja.

5.3 Vizija

Vizija oznanja srednjeročne in dolgoročne ambicije organizacije (Bowman, 1997; Hoyer, Smith, Nicholson & Stewart, 2018). Pri oblikovanju vizije je potrebno biti pozoren, da je njen opis privlačen in lahek za komuniciranje (Kolar & Jurak, 2014), saj na tak način vizija usmerja in motivira zaposlene ter hkrati navzven diferencira športno organizacijo od drugih podobnih organizacij (Čater, 2020a).

Vizijo Odbojarske zveze Slovenije v prihodnjem strateškem obdobju predstavlja naslednji zapis:

"OZS bo do leta 2025 postala ena od najbolj prepoznavnih, uglednih in vplivnih slovenskih organizacij na področju celovitega razvoja športa v družbi. OZS bo zaupanja vreden, zanesljiv in prodoren partner, v mednarodnem okolju prepoznaven po vrhunski organizaciji tekmovanj in prireditev najvišje ravni. Z zdravim pristopom k športu in zmagovalno miselnostjo bo OZS odločilno prispevala k razvoju mladih slovenskih odbojkarjev in odbojkaric ter njihovi kasnejši uveljavitvi na mednarodnih prizoriščih."

5.4 Strateški cilji

Za uspešno uresničevanje strategije so ključni jasno opredeljeni strateški cilji, ki predstavljajo natančen opis željenih strateških dosežkov. Pomembno je, da so cilji merljivi, realno dosegljivi in časovno opredeljeni glede na prioritete organizacije v določenem strateškem obdobju (Čater, 2020a).

Cilji Odbojarske zveze Slovenije v strateškem obdobju 2021-2025 so razdeljeni v pet skupin strateških ciljev, in sicer (1) Razvoj odbojke za otroke in mladino, (2) Tekmovanja in dogodki na državni in mednarodni ravni, (3) Vrhunski športni rezultati reprezentanc, (4) Promocija odbojke in pojavnost v medijih ter (5) Poslovno-finančni cilji. Tabela 10 prikazuje strateške cilje za posamezno skupino in časovni rok za izpolnitev vsakega posameznega cilja glede na njegovo prioriteto.

Tabela 10: Prikaz strateških ciljev OZS s prioriteto

Sklop	Strateški cilji (SC)	Prioriteta (časovni rok)
Razvoj odbojke za otroke in mladino	SC1: Partner pri vsaj enem Erasmus+ Sport projektu letno	2022
	SC2: Podpisana nova štiriletna pogodba (2022-2025) z evropsko zvezo za projekt CEV School Volleyball	2022
	SC3: Vzpostavljena lastna blagovna znamka za razvoj odbojke in prepoznavnost odbojke pri otrocih (Kids Volley)	2024
	SC4: Nosilec vsaj enega velikega Erasmus+ Sport projekta	2025
	SC5: Večje število mladih registriranih športnikov (do 6000 na sezono)	2025
Tekmovanja in dogodki na državni in mednarodni ravni	SC6: Utrjen sloves vrhunškega organizatorja tekmovanj in dogodkov na državni in mednarodni ravni	2022
	SC7: Višja kakovostna raven domačih tekmovanj	2023
Vrhunski športni rezultati reprezentanc	SC8: Udeležba reprezentanc vseh starostnih kategorij v vseh panogah na vseh tekmovanjih pod okriljem mednarodnih zvez MEVZA ¹ , CEV ² in FIVB ³	2021
	SC9: Zagotovljeni optimalni pogoji za delo reprezentančnih selekcij	2023
	SC10: Daljša športna kariera reprezentantk in reprezentantov	2025
	SC11: Reprezentanti z možnostjo nadaljnje izobraževalno-poklicne kariere	2025
Promocija odbojke in pojavnost v medijih	SC12: Širša baza potencialnih reprezentantk in reprezentantov	2025
	SC13: Sprejeta medijska strategija OZS za obdobje 2021-2025	2021
	SC14: Rast števila objav v medijih za 5 % na leto	2025
	SC15: Vsakoletna rast števila sledilcev na družbenih omrežjih (Facebook 300-500, Instagram 300, Twitter 100)	2025
	SC16: Večje število televizijskih prenosov odbojgarskih tekem za 20 %	2025
Poslovno-finančni cilji	SC17: Rast prodaje vstopnic klubskih in reprezentančnih tekem za 20 %	2025
	SC18: Številčno in kakovostno obogatena kadrovska struktura	2023
	SC19: Več lastnih (lastniških) sredstev	2025
	SC20: Dolgoročna finančna stabilnost in likvidnost	Permanentni cilj

Vsaka izmed petih skupin ciljev vsebuje od dva do pet strateških ciljev, ki prikazujejo pričakovane dosežke OZS do leta 2025. Strateški cilji so znotraj posamezne skupine razporejeni po nujnosti – najprej tisti s krajšim časovnim rokom za izvedbo, kar pa ne pomeni, da so tudi pomembnejši. Veliko strateških ciljev je usmerjenih dolgoročneje (rok za izvedbo do leta 2025), uresničenje nekaterih pa je predvideno že za letošnje leto (2021).

¹ Srednjeevropska liga

² Evropska odbojgarska konfederacija

³ Mednarodna odbojgarska zveza

6 STRATEŠKE AKTIVNOSTI

Razvijanje strategije vključuje tudi razvijanje strateških aktivnosti za vse obravnavane strateške cilje. Aktivnosti namreč določajo, kaj je potrebno storiti za doseganje strateških ciljev (Čater, 2020a). V tabeli 11 so prikazani strateški cilji in strateške aktivnosti za doseg te ciljev. Hkrati je zabeležena tudi odgovorna oseba, ki bo bdela nad uresničitvijo vsake posamezne aktivnosti.

Tabela 11: Prikaz strateških aktivnosti OZS z odgovornostjo

Strateški cilji (SC)	Strateške aktivnosti (SA)	Odgovornost
SC1: partner pri vsaj enem Erasmus+ Sport projektu letno	SA1: ohranjanje dobrih odnosov s sedanjimi partnerji pri projektih skozi redno komunikacijo in povezovanje z morebitnimi novimi partnerji	Ana Oblak
SC2: nosilec vsaj enega velikega Erasmus+ Sport projekta	SA2: na letni ravni oddati vsaj eno lastno kandidaturo za projekt (tudi na področju integracije in inkluzije – šport invalidov, enakost spolov)	Ana Oblak
SC3: podpisana nova štiriletna pogodba (2022-2025) z evropsko zvezo za projekt CEV School Volleyball	SA3: povečanje števila slovenskih osnovnih šol z odbojkarskimi vsebinami za 10-15 na letni ravni	Živa Cof
	SA4: organizacija izobraževanj za trenerje mladih (vsaj dva seminarja na letni ravni)	Živa Cof
	SA5: organizacija enega odbojkarskega festivala letno	Živa Cof
SC4: vzpostavljena lastna blagovna znamka za razvoj odbojke in prepoznavnost odbojke pri otrocih (Kids Volley)	SA6: organizacija šestih turnirjev letno (v vsaki regiji enega)	Živa Cof
	SA7: imenovanje dveh Kids Volley ambasadorjev	Živa Cof
	SA8: promocija blagovne znamke Kids Volley s pomočjo obeh ambasadorjev	Živa Cof
	SA9: aktivno iskanje glavnega sponzorja Kids Volley	Gregor Humerca
SC5: večje število mladih registriranih športnikov (do 6.000 na sezono)	SA10: sodelovanje klubov s predšolskimi in šolskimi programi (strokovna pomoč pri izvedbi programa)	Živa Cof
	SA11: iskanje perspektivnih športnikov, ki še niso člani klubov in igrajo po šolah	Živa Cof
SC6: višja kakovostna raven domačih tekmovanj	SA12: uvedba sistema »video challenge« v prvi državni ligi (do 2024)	Gregor Humerca
	SA13: organizacija prvega superpokala Slovenije (do 2023)	Gregor Humerca
	SA14: vzpostavitev serije članskih turnirjev v odbojki na mivki (organizacija vsaj treh turnirjev letno)	Miha Premelč
	SA15: vnovična vzpostavitev tekmovanja v mini odbojki ter prenovitev sistema tekmovanja mladih v odbojki na mivki (do 2023)	Branko Maček
	SA16: priprava načrta za povečanje števila sodelujočih ekip na tekmovanjih pod okriljem OZS	Branko Maček
	SA17: uvedba sistema licenciranja klubov	Branko Maček

SC7: utrjen sloves vrhunskega organizatorja tekmovanj in dogodkov na državni in mednarodni ravni	SA18: vsakoletna organizacija vseh tekmovanj v vseh kategorijah v vseh odbojgarskih panogah	Gregor Humerca
	SA19: vsakoletna organizacija vsaj enega tekmovanja ženske in moške članske reprezentance in vsaj enega tekmovanja za mlade reprezentance v dvoranski odbojki	Gregor Humerca
	SA20: vsakoletna organizacija turnirja svetovne serije v odbojki na mivki in na vsaki dve leti organizacija vsaj enega reprezentančnega tekmovanja v odbojki na mivki za člane	Gregor Humerca
	SA21: na vsaki dve leti organizacija vsaj ene dobrodelne prireditve	Ana Oblak
	SA22: na vsaka štiri leta organizacija vsaj enega mednarodnega tekmovanja najvišje ravni v odbojki sede in/ali v odbojki na snegu	Gregor Humerca
	SA23: na vsaka štiri leta organizacija vsaj enega mednarodnega dogodka ali prireditve (npr. evropske trenerske konvencije, trenerskega tečaja FIVB, Erasmus+ Sport srečanja)	Gregor Hribar
SC8: udeležba reprezentanc vseh starostnih kategorij v vseh panogah na vseh tekmovanjih pod okriljem mednarodnih zvez MEVZA, CEV in FIVB	SA24: povečanje števila pripravljalnih dni za mlade reprezentance (za 5-10 dni več v posameznem letu)	Gregor Humerca
	SA25: povečanje števila članov strokovnega štaba v mladih reprezentancah	Jaroš Štekl
	SA26: zagotavljanje najmanj dosedanje ravni (količinsko in kakovostno) priprav ženske in moške članske reprezentance	Gregor Humerca
SC9: zagotovljeni optimalni pogoji za delo reprezentančnih selekcij		
SC10: daljša športna kariera reprezentantk in reprezentantov	SA27: zagotavljanje (preko izbranega partnerja) preventivnih zdravstvenih pregledov reprezentantk in reprezentantov dvakrat letno	Damjan Marinko
	SA28: omogočanje zdravstvenih storitev v okviru rehabilitacije in post rehabilitacije po poškodbah	Damjan Marinko
	SA29: v okviru reprezentančnih akcij pridobiti strokovnjaka na področju športne nutricionistike	Damjan Marinko
SC11: reprezentanti z možnostjo nadaljnje izobraževalno-poklicne kariere	SA30: vključevanje bivših članic/članov reprezentance v organizacijske strukture OZS	Gregor Humerca
	SA31: vzpostavitev pokojninskega sklada za članske reprezentantke/representante	Damjan Marinko
	SA32: nudenje možnosti izobraževanja po zaključku igralske kariere	Damjan Marinko
SC12: širša baza potencialnih reprezentantk in reprezentantov	SA33: klubom zagotoviti športno-diagnostične storitve enkrat letno	Damjan Marinko
	SA34: organizacija mladinskih medregijskih turnirjev enkrat letno	Damjan Marinko
	SA35: novačenje tujih športnikov s slovenskim poreklom	Damjan Marinko
SC13: sprejeta medijska strategija OZS za obdobje 2021-2025	SA36: sodelovanje z zunanjimi strokovnjaki za strateški marketing	Ana Oblak

SC14: rast števila objav v medijih za 5 % na leto	SA37: redno objavljanje sporočil za javnost	Ana Oblak
	SA38: obogatitev vsebin, ki jih OZS posreduje medijem (zgodbe o odbojkarjih in odbojkaricah, odbojkarji kot vzorniki, odbojka kot okolju prijazen šport, šport brez dopinga in šport fair playa)	Ana Oblak
	SA39: spodbujanje novinarjev, ki spremljajo odbojko, k rednem objavljanju odbojcarskih novic	Ana Oblak
SC 15: vsakoletna rast števila sledilcev na družbenih omrežjih (Facebook 300-500, Instagram 300, Twitter 100)	SA40: priprava načrta objav in dinamike objav	Ana Oblak
	SA41: sledenje trendom družbenih omrežjih (priprava in objava več video vsebin, več zabavnih vsebin, objava bolj osebnih vsebin)	Ana Oblak
	SA42: izvedba vsaj ene oglaševalske kampanje letno na Facebooku in Instagramu	Ana Oblak
	SA43: priprava kakovostnih vsebin za interakcijo z navijači, vključno z nagradnimi igrami	Ana oblak
SC16: večje število televizijskih prenosov odbojcarskih tekem za 20 %	SA44: sklenitev pogodbenega razmerja s televizijskim operaterjem za prenose reprezentančnih tekem	Gregor Humerca
	SA45: priprava televizijskega prenosa ene tekme državnega prvenstva tedensko	Gregor Humerca
	SA46: priprava spletnega prenosa vseh tekem državnega prvenstva in pokalnega tekmovanja (od četrtfinala naprej)	Gregor Humerca
	SA47: priprava spletnega prenosa vseh tekem državnega prvenstva v odbojki na mivki	Gregor Humerca
	SA48: priprava spletnega prenosa tekem državnega prvenstva za mlade (v prvih dveh letih 50 % tekem, do 2025 vseh tekem)	Gregor Humerca
SC17: rast prodaje vstopnic klubskih in reprezentančnih tekem za 20 %	SA49: v dogovoru z deležniki ustvarjati akcijske popuste za ogled tekem v živo	Gregor Humerca
SC18: številčno in kakovostno obogatena kadrovska struktura	SA50: zaposlitev dveh strokovnjakov do leta 2023	Gregor Humerca
SC19 več lastnih (lastniških) sredstev	SA51: nakup lastnih poslovnih prostorov	Gregor Humerca
	SA52: nakup tehnološke opreme (VideoCheck) za tekmovalne namene	Gregor Humerca
SC20: dolgoročna finančna stabilnost in likvidnost	SA53: vsakoletna priprava natančnega proračuna OZS	Gregor Humerca
	SA54: vzpostavitev sistemskega nadzora nad porabo sredstev	Tone Pavlič
	SA55: sklenitev in podaljšanje dolgoročnih razmerij z glavnimi sponzorji	Gregor Humerca

V strategiji OZS je zajetih 20 strateških ciljev in za vsakega izmed njih je opredeljena najmanj ena strateška aktivnost (skupaj 55 strateških aktivnosti). Pri tem so izbrane aktivnosti izvedljive glede na stroškovne, organizacijske, kadrovske, tehnološke in časovne zmožnosti. Ker ima OZS postavljenih več strateških ciljev, obstaja verjetnost, da se z učinki, ki bodo nastali z uveljavitvijo posamezne strateške aktivnosti, uresniči enega ali več ciljev, kar pa pomeni, da se z učinki aktivnosti uresničujejo posamezni cilji tako posredno kot tudi neposredno (Kolar & Jurak, 2014).

7 URESNIČEVANJE STRATEGIJE

Po oblikovanju strategije sta ključnega pomena predvsem njena uresničevanje in tudi strateška kontrola. Ustrezna strategija športnih organizacij je v Sloveniji zelo redka. Strategija OZS je tako s tega vidika prej izjema kot pravilo, zato bi bilo škoda, da ta strateški dokument ostane neuresničen. OZS s svojim delom ustvarja pogoje za zgledno delovanje krovne športne organizacije, ki lahko, kljub majhnemu številu zaposlenih, ustrezno izpolnjuje zastavljene cilje in uspešno razvija ter promovira odbojko v Sloveniji.

Uresničevanje strategije zahteva veliko mero koordinacije in sodelovanja zaposlenih, ki prevzemajo odgovornost za njeno dolgoročno uresničevanje. Z vpeljevanjem strategije in posledičnim razvojem organizacije spreminjamo organizacijsko strukturo in kulturo organizacije. V tem delu uresničevanja je potrebno tudi ustrezno definirati ključne kazalnike uspešnosti – ti ne smejo biti samo finančni. Ustrezno definirani kazalniki, komunikacija s posameznikom in razvijanje specifičnih planov za izvedbo strategije so predpogoj za njeno uspešno izvedbo. Vodstvene sposobnosti, znanja in spretnosti nosilcev strategije bodo ključne, predvsem pri zaznavanju in odpravi odpora.

Uresničitev zastavljenih ciljev strategije ni v domeni le nekaj zaposlenih na konkretni panožni zvezi, temveč moramo s cilji in aktivnostmi seznaniti tudi širši krog vpletenih akterjev (npr. klube), ki bodo s svojimi dejavnostmi pripomogli k hitrejšemu razvoju aktivnosti na lokalni in državni ravni. Aktivnosti morajo biti skrbno organizirane in s ciljem slediti načrtovani strategiji. Zaposleni na OZS bodo v tem primeru prevzeli funkcijo managementa, ki bo strategijo uspešno apliciral na izvajalce posameznih aktivnosti.

Vzpostavitev ustreznega sistema nagrajevanja in postopnega managementa sprememb znotraj organizacije so temeljne aktivnosti uresničevanja strategije. Pomembno bo tudi ustrezno prilagajanje, saj lahko zaradi nepričakovanih težav ali kratkoročnih pritiskov velikokrat opustimo zastavljeno strategijo. Poseben pomen je potrebno nameniti kontroli pravilnosti strategije in kontroli uresničevanje strategije, saj lahko le tako ugotavljamo, ali uspešno sledimo zastavljenim ciljem.

LITERATURA IN VIRI

1. ACH Volley (marec 2021) – Instagram. Pridobljeno iz <https://www.instagram.com/achvolley/>
2. AJPES. (2019a, 9. september). Letno poročilo OZS 2018. Pridobljeno 2. marec 2021 iz <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5141699000>
3. AJPES. (2019b, 9. september). Letno poročilo RZS za leto 2018. Pridobljeno 2. marec 2021 iz <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5138094000>
4. AJPES. (2019c, 9. september). Letno poročilo KZS 2018. Pridobljeno 2. marec 2021 iz <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5009405000>
5. AJPES. (2019d, 7. september). Letno poročilo NZS 2019. Pridobljeno 2. marca 2021 iz <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5008239000>
6. AJPES. (2020a, 7. september). Letno poročilo OZS 2019. Pridobljeno 2. marec 2021 iz <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5141699000>
7. AJPES. (2020b, 10. avgust). Letno poročilo RZS za leto 2019. Pridobljeno 2. marec 2021 iz <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5138094000>
8. AJPES. (2020c, 7. september). Letno poročilo KZS 2019. Pridobljeno 2. marec 2021 iz <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5009405000>
9. Anzeljc J. (2016). Razumevanje E-športa kot pravega športa (diplomsko delo). Univerza v Ljubljani: Fakulteta za družbene vede.
10. Bowman, C. (1997). Perceptions of strategic priorities. Consensus and firm performance. *Journal of management studies*.
11. Bryson, M. J. (2011). *Strategic planning for public and nonprofit organisations*. San Francisco: Jossey – Bass.
12. Calabrese, A., Costa, R., Levaldi Ghiron, N. & Menichini, T. (2019). Materiality analysis in sustainability reporting: A tool for directing corporate sustainability toward semerging economic, environmental and social opportunities. *Technological and economic development of economy* 25(5), 1016-1038.
13. CEV (2021). Pridobljeno 20. aprila 2021 iz <https://www-old.cev.eu/>
14. Chepeea, B. (2019). *Annals of 'Constantin Brancusi' University of Targu-Jiu. Economy Series. Volume 6.*
15. Čater, T. (2020a). *Strateški management v športu – 3. del: Razvijanje strategij (interna skripta)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Čater, T. (2020b). *Strateški management v športu – 4. del: Uresničevanje strategij in strateška analiza (interna skripta)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Čater, T. (2020c). *Strateški management v športu – 5. del: Strateški management v nedobičkovnih organizacijah (interna skripta)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Evropska komisija. (2021). *European Economic Forecast: Winter 2021 (Interim)*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
19. Fundacija za šport (2019). Letno poročilo o delu Fundacije za šport v letu 2019. Pridobljeno iz <http://www.fundacijazasport.org/si/o-fundaciji/poslovna-porocila>

20. Fundacija za šport. (2020). Za leto 2021 na voljo 12 odstotkov več sredstev. Pridobljeno iz <http://www.fundacijazasport.org/si/novice/2020/09/68-Za-leto-2021-na-voljo-12-odstotkov-vec-sredstev>
21. Hoye, R., Smith, A.C.T., Nicholson, M. & Stewart, B. (2018). Sport Management: principles and applications. New York: Routledge.
22. Igličar, A., Hočevar, M. & Zaman Groff, M. (2017). Osnove računovodstva. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Kolar, E. & Jurak, G. (2014). Strateški management športnih organizacij. Koper: Univerza na Primorskem, Znanstveno-raziskovalno središče, Inštitut za kineziološke raziskave, Univerzitetna založba Annales.
24. Košarkarska zveza Slovenije. (2020). Bilanca stanja na dan 31.12.2019 (interno gradivo). Ljubljana: Košarkarska zveza Slovenije.
25. KPMG International Cooperative. (2014). Sustainable Insight: The essentials of materiality assessment. B.k.: KPMG International Cooperative.
26. Mehrorta, A. & Pandey, P. (2020, 1. december). Impact of covid-19 on the business of sport. Pridobljeno iz: <https://www.mondaq.com/india/sport/1010088/impact-of-covid-19-on-the-business-of-sports>
27. Mernik, S. (2020). Stališča otrok do športa glede na spol in starost (magistrsko delo). Maribor: Pedagoška fakulteta.
28. Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport. (2021). Letni program športa 2021. Ljubljana: Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport.
29. Musek Lešnik, K. (2008). Vrednote, poslanstvo in vizija podjetja. Koper: Fakulteta za management.
30. Odbojgarska zveza Slovenije. (2020). Bilanca stanja 2019 (interno gradivo). Ljubljana: Odbojgarska zveza Slovenije.
31. Odbojgarska zveza Slovenije. (2020). Statut OZS (interno gradivo). Ljubljana: Odbojgarska zveza Slovenije.
32. Odbojgarska zveza Slovenije. (2020). Viri OZS (interno gradivo). Ljubljana: Odbojgarska zveza Slovenije.
33. Odbojgarska zveza Slovenije. (2021) Pridobljeno 20. aprila 2021 iz <https://www.odbojka.si/>
34. Odbojgarska zveza Slovenije. (2021). Bilanca stanja 2020 (interno gradivo). Ljubljana: Odbojgarska zveza Slovenije.
35. Odbojgarska zveza Slovenije (2021). Preglednice o rezultatski uspešnosti. Ljubljana: OZS.
36. Odbojgarska zveza Slovenije. (2021). Registracije mladih (interno gradivo). Ljubljana: Odbojgarska zveza Slovenije.
37. Odbojgarska zveza Slovenije (2021). Rekreativna tekmovanja v Sloveniji. Pridobljeno 27. aprila 2021 iz <https://www.odbojka.si/index.php?st=88354762685>
38. Odbojgarska zveza Slovenije. (2021). Televizijska gledanost (interno gradivo). Ljubljana: Odbojgarska zveza Slovenije.
39. Olimpijski komite Slovenije. (brez datuma). Arhiv novic. Pridobljeno 5. aprila

2021 iz https://www.olympic.si/arhiv_novic

40. Rokometna zveza Slovenije. (2020). Bilanca stanja na dan 31.12.2019 (interno gradivo). Ljubljana: Rokometna zveza Slovenije.
41. Sammut-Bonnici, T. & Galea, D. (2015). PEST Analysis. V Cary Cooper (ur.), Wileyencyclopediaof management, Volume 12: Strategic management (3. izd.). Hoboken: John Wiley & Sons.
42. Sila, B. (2010). Športnorekreativna dejavnost Slovencev 2008. Revija Šport (str. 89 - 99). Fakulteta za šport: Ljubljana.
43. SLOfit. (2020). Upad gibalne učinkovitosti in naraščanje debelosti slovenskih otrok po razglasitvi epidemije COVID-19. Ljubljana: SLOfit.
44. SWOT analiza: definicija in primeri (2021). Pridobljeno 3. maja 2021 iz <https://sl.businessdailytoday.com/1552396-swot-analysis-definition-and-examples>
45. Szalay, Lorand B. in Jack E. Brent. »The analysis of cultural meanings through free verbal associations. Journal of Social Psychology 72 (1967): 161–187
46. Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj. (2020). Zimska napoved gospodarskih gibanj 2020. Ljubljana: Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj.
47. Zveza za šport invalidov Slovenije. (2014, 25. april). Velik korak: Sedeča odbojka enakopravno v odbojkarstvo zvezo. Pridobljeno 20. aprila 2021 iz <https://www.zsis.si/2014/04/25/velik-korak-sedeča-odbojka-enakopravno-v-odbojkarstvo-zvezo/>

PRILOGE

Priloga 1: Seznam moških odbojcarskih klubov v sezoni 2020/21

Sportklub prva odbojcarska liga moški	1.B DOL moški	2. DOL moški	3. DOL moški
ACH Volley Ljubljana	ŠD FITT Črnuče	OK Kamnik	ŠD Brezovica
OK Kamnik	OK Šoštanj Topolšica	ŠD FITT Črnuče	OK Ljubljana volley
OK Triglav Kranj	OK Žužemberk	OK Maribor	OK Lubnik
OK Hoče	OK Fužinar	OK Mislinja	MOK Kočevje
MOK Krka	OD Šempeter	ŠD Kostanjevica	OK Mokronog
OK Merkur Maribor	OK PRO Volley	OK Žirovnica	OK Mežica
ŠK Pomurje deset	ŠD Brezovica	OK Fram	OK Slovenska Bistrica
OK Salonit Anhovo	ŠD OK Radenci	ŠK Pomurje deset	
		ŠD Braslovče	

Priloga 2: Seznam ženskih odbojcarskih klubov v sezoni 2020/21

Sportklub prva odbojcarska liga ženske	1.B DOL ženske	2.DOL ženske vzhod	2.DOL ženske zahod	3.DOL ženske
OK Ankaran Hrvatini	OK Mozirje	OK Benedikt	OK Žirovnica	OK Celje
OK Kamnik	ŽOK Puconci	OK Prevalje	TPV Volley Novo mesto	OD Brestanica
OD Krim	OK Braslovče	OK Nova KBM Branik	OD Krim	OK "Mladi" Jesenice
OK Gorica	ŽOK Ljutomer	OK KLS Ljubno	ŠD Olimp	OK Prebold
OK Luka Koper	OK Kamnik	ŽOK Mislinja	OK Triglav Kranj	OK Triglav Kranj
OK Nova KBM Branik	OK Zreče	ŽOK Vuzenica	OD Vital Ljubljana	ŽOK Ptuj
OK Spodnja Savinjska	OK Formis Rogoza - Hoče	OK Turbina	ŽOK Šentvid	
OD Flip-Flop	OK Logatec	ŽOK Kajuh Šoštanj	OK Lubnik	
	ŽOK Triglav Kranj	OK Lendava	OK Bled	
	ŽOK Murska Sobota	TVD Partizan Črna	ŽOK Tabor Ljubljana	
		ŠD OK Slovenj Gradec	ŠD Piran	
		OK Mežica		

Priloga 3: Seznam drugih odbojgarskih klubov v sezoni 2020/21

Klubi, ki ne tekmujejo v članskih odbojgarskih ligah	Klubi za odbojko na mivki	Klubi za odbojko sede
ŠD OK Dravograd	BVC Salonit Anhovo - Kanal	Medobčinsko društvo invalidov goriške
Volleyclub Portorož	Društvo LABDA Beltinci	ŠD Plavalček
OK Ljutomer	Galeb grup Robotina	Invalidsko športno društvo samorastnik Ravne na Koroškem
ŽOK Kočevje	Katarina Beachvolley	Integracijsko športno društvo Maxi
OK Ruše	Luka Koper	ŠD Invalid Ljubljana
ŽOK Maribor	MOK Krka Novo mesto	
OK Izola	OD Flip - Flop	
OK Semič	OK Gorica	
Neptun Kanal	OK Izola	
IOK Zoja	OK Lendava	
ŠD GO Šport	Odbojgarski klub na mivki Ptuj	
POK Krško	OK Nova KBM Branik	
ŽOK Domžale	OK Radenci	
	OK Ankaran	
	OK Braslovče	
	OK Formis	
	OK Kamnik	
	OK Ljubljana Volley	
	OK Logatec	
	OK Lubnik Škofja Loka	
	OK Mežica	
	OK Prebold	
	OK Radovljica TEST	
	ŠBVK Kranj	
	ŠD Cestnik Volley	
	ŠD Kostanjevica na Krki	
	ŠD Olimp Ljubljana	
	ŠD Piran	
	ŠD Šentvid	
	ŠK VIENpiKanal	
	ŠD Jama	
	ŠD Loka Žužemberk	
	ŠD LUDUS	
	ŠRD Ločica	
	TPV Volley Novo mesto	
	Volley klub Portorož	
	ŽOK Murska Sobota	
	ŽOK Puconci	
	ŽOK Ribnica	