

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

STRATEŠKI NAČRT  
ŠPORTNEGA DRUŠTVA

Aleš Kalan

Koper, 2008

Mentor: pred. mag. Massimo Manzin



## POVZETEK

Za športna društva enako kot za vse organizacije velja, da se nahajajo v času in v okolju, kjer se je možno ohraniti in razvijati le z ustreznim managementom. Prepoznavanje svojih zmožnosti in izkoriščanje priložnosti je temelj, s tem da se je potrebno zavedati svojih slabosti in se znati braniti pred nevarnostmi iz okolja. Teoretični model strateškega načrta, ki je predstavljen, se v praksi pokaže za zelo uporabno osnovo, na kateri društvo gradi svojo prihodnost. V praktičnem delu je narejena analiza društva, jasno pa sta zapisana poslanstvo in vizija. S tem je društvo ugotovilo, v kakšnem stanju se nahaja in izrazilo svojo željo, kam želi priti. Postavitev strategij, ki so v skladu s poslanstvom, je končni cilj, izvajanje, kontrola ter odpravljanje pomanjkljivosti pa nadgradnja strateškega načrta društva.

*Ključne besede:* strateški načrt, nepridobitna organizacija, športno društvo, management, postavitev ciljev, konkurenca, zadovoljstvo udeležencev, rast

## SUMMARY

To maintain your position in the market place the right type of management is necessary for organizations as well as sport clubs. One needs to be well aware of its strengths and weaknesses, as well as opportunities and threats of the market to reach its business goals. The first part of the thesis is theoretical and is very useful in practice as basis for a growing business of a sport club. The second part is a practical analysis of a sport club, where the vision and the mission of it are emphasized. Based on the second part, the sport club made an evaluation of its situation and was able to make a clearer vision of its future goals. The end goal is to outline the strategies that will be tuned with the mission of the club, whereas the execution, control and deficiency improvement of the strategic plan will lead to a continuation of it.

Key words: strategic plan, non-profit organization, sport club, management, setting up goals, competition, satisfaction of participants, growth

UDK: 005.511(083.92)(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod.....</b>	<b>1</b>
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča.....	1
1.2	Namen in cilji diplomske naloge.....	1
1.3	Predvidene metode pri doseganju ciljev.....	2
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema.....	2
<b>2</b>	<b>Opredelitev nepridobitnih organizacij.....</b>	<b>3</b>
2.1	Značilnosti nepridobitnih organizacij.....	4
2.1.1	Temeljne značilnosti nepridobitne organizacije.....	4
2.1.2	Kategorije značilnosti nepridobitnih organizacij.....	5
2.2	Pomen in poslanstvo nepridobitnih organizacij.....	6
2.3	Vrste nepridobitnih organizacij.....	8
2.4	Klasifikacija nepridobitnih organizacij.....	9
2.5	Društvo kot oblika nepridobitne organizacije.....	10
2.6	Pasti nepridobitnih organizacij.....	11
<b>3</b>	<b>Strateško načrtovanje.....</b>	<b>13</b>
3.1	Opredelitev strateškega načrtovanja.....	13
3.2	Strateško načrtovanje v nepridobitni organizaciji.....	14
3.3	Proces strateškega načrtovanja.....	15
3.4	Faze v procesu načrtovanja.....	17
3.5	Analiza poslovanja.....	18
3.5.1	Opredelitev analize poslovanja.....	18
3.5.2	Analiza organizacije.....	19
3.6	Analiza okolja.....	20
3.6.1	Poraba.....	21
3.6.2	Konkurenca.....	21
3.6.3	Panoga.....	22
3.6.4	Ostalo.....	23
3.6.5	Scenariji.....	23
3.7	Določanje ciljev poslovanja.....	23
3.7.1	Temeljni cilj poslovanja, okvirni in podrobni cilji.....	24
3.7.2	Vizija organizacije.....	24
3.7.3	Poslanstvo organizacije.....	25
3.8	Določanje strategij.....	25
3.8.1	Opredelitev strategije.....	25
3.8.2	Vrste strategije.....	26
3.9	Razvijanje, ocenjevanje in izbiranje strategij.....	26
<b>4</b>	<b>Predstavitev Športnega društva BAM.Bi.....</b>	<b>29</b>

4.1	Začetek Športnega društva BAM.Bi.....	30
4.2	Poslanstvo, vizija in razvoj Športnega društva BAM.Bi .....	30
<b>5</b>	<b>Proces strateškega prlaniranja v ŠD BAM.Bi.....</b>	<b>33</b>
5.1	Analiza poslovanja.....	33
5.1.1	Zbiranje informacij, primerjava in ugotavljanje odstopanj.....	33
5.1.2	Struktura članstva ŠD BAM.Bi .....	34
5.1.3	Velikost društva .....	34
5.1.4	Rast ŠD BAM.Bi .....	35
5.1.5	Dejavnosti ŠD BAM.Bi .....	36
5.1.6	Izvedba ankete .....	38
5.1.7	Organiziranost društva .....	42
5.1.8	Potencialni porabniki ŠD BAM.Bi .....	43
5.1.9	Potencialni izdelki in/ali storitve ŠD BAM.Bi .....	44
5.1.10	Konkurenca ŠD BAM.Bi .....	44
5.1.11	Trend in privlačnost panoge .....	45
5.1.12	Ugotavljanje prednosti in slabosti s SWOT-analizo .....	46
5.1.13	Izzivi in nevarnosti ŠD BAM.Bi .....	47
5.1.14	Strateške napake društva od ustanovitve do danes .....	50
5.2	Poslanstvo ŠD BAM.Bi .....	51
5.3	Vizija ŠD BAM.Bi.....	51
5.4	Postavitev strateških ciljev ŠD BAM.Bi.....	52
5.5	Strategije ŠD BAM.Bi .....	52
<b>6</b>	<b>Sklep .....</b>	<b>61</b>
	<b>Literatura.....</b>	<b>63</b>
	<b>Viri .....</b>	<b>64</b>
	<b>Priloge .....</b>	<b>67</b>

## **SLIKE**

Slika 3.1: Grafična ponazoritev procesa načrtovanja .....	16
Slika 3.2: Proces strateškega načrtovanja .....	17
Slika 3.3: Privlačnost panoge .....	22

## **PREGLEDNICE**

Preglednica 2.1: Vrste organizacij.....	9
Preglednica 5.1: Prednosti in slabosti ŠD BAM.Bi.....	47
Preglednica 5.2: Izzivi in nevarnosti ŠD BAM.Bi .....	49
Preglednica 5.3: Strateški načrt ŠD BAM.Bi s projekti .....	57

## KRAJŠAVE

ICNPO	International Classification of Nonprofit Organizations
ŠD	Športno društvo
OKS	Olimpijski komite Slovenije
KZS	Kolesarska zveza Slovenije
VST	Veliki slovar tujk
PZS	Planinska zveza Slovenije
Ur. l. RS	Uradni list Republike Slovenije



# 1 UVOD

*»Značilnost modrega človeka je, da misli danes na jutri in ne polaga vseh jajc v eno samo košaro.«*

*Cervantes*

## 1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča

Neprofitne ali nepridobitne organizacije se ustanavljajo zaradi nezmožnosti sodobnega gospodarstva in države v zagotavljanju potreb posameznikov po določenih storitvah. V angleščini so običajno označene kot »nonprofit organizations«, včasih še celo kot »not-for-profit organizations«. Še bolje pa so nepridobitno organizacijo označili ameriški teoretiki, saj so jo označili kot organizacijo, ki se od ostalih oblik organizacije loči po prostovoljnosti delovanja in udeleženosti. V nepridobitni organizaciji, kamor spada tudi športno društvo, prihaja do izmenjav med organizacijami in udeleženci programov, darovalci, prostovoljci, upravnimi organi, izvoljenimi predstavniki skupnosti, mediji, drugimi nepridobitnimi organizacijami.

Športno društvo, ki bo predmet obravnavanega problema, je bilo ustanovljeno z namenom širjenja pozitivnega športnega duha. Društvo želi najti in zadovoljiti potrebe na način, ki bodo ustvarjale pozitivno vrednost za obe (vse) sodelujoči strani.

Izkušnje in znanja, ki so jih posamezni ustanovitveni člani pridobili z vodenjem podjetij, so prenašali tudi v društvo in ugotovili, da jim te izkušnje koristijo predvsem na področju odnosa s sodelujočimi.

Društvo je vodeno po načelu intuitivnega odločanja. Vendar pa je dejstvo, da se članstvo v društvu veča in se s tem širi tudi njegova programska zasnova, privedlo do ugotovitve, da je zgolj intuitivno odločanje pri vodenju društva premalo za njegov nadaljnji razvoj. Če se želi razvijati tudi v prihodnosti, potrebuje društvo drugačne osnove za delovanje. V izhodišču to pomeni opredelitev njegove strateške usmeritve in izdelavo strateškega načrta. Namen njegove izdelave je v izboljšanju dolgoročne uspešnosti delovanja društva.

To pa pomeni natančno preučitev trenutne situacije, prilagoditev spremembam v okolju in vizionarski pogled v prihodnost. Pri tem ne sme manjkati ocena dosedanjega delovanja društva, analiza širšega oziroma ožjega okolja, analiza sprememb in problemov, s katerimi se srečuje društvo, ter preučitev samega procesa načrtovanja v društvu.

## 1.2 Namen in cilji diplomske naloge

Namen diplomske naloge je prikazati, da je strateško načrtovanje pomembno tudi za nepridobitne organizacije, kot je športno društvo. V času hitrih sprememb v okolju organizacij je namreč tudi za nepridobitne organizacije pomembno, da pravočasno,

predvsem pa pravilno zaznavajo spremembe, da lahko nanje odgovorijo z ustrežno zastavljenim strateškim načrtom. To ima zanje zagotovo očitne prednosti: organizacija, tudi športno društvo, mora namreč zadovoljiti pričakovanja svojih članov, prostovoljcev ter vseh udeležencev, ki so vključeni v njegovo poslovanje in delovanje.

Temeljni cilj diplomskega dela je pripraviti strateški načrt društva, njegovi delni cilji pa so ugotovitev prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti, določitev vizije in ciljev ter določitev strategij. Za doseg cilja bo potrebno zbrati podatke o poslovanju in delovanju društva, spremembah v okolju, primerjati dejansko stanje z načrtovanim, ugotavljanjem odstopanj, problemov, prednosti itd. Kar se da natančno je potrebno preučiti okolje društva, opredeliti njegovo vizijo in cilje, katerim sledi. Na koncu pa bom skušal oblikovati prave strategije za uspešno nadaljnje delovanje društva.

Struktura diplomskega dela je takšna, da je najprej opredeljena potreba po izdelavi strateškega načrta športnega društva, potem so navedeni nameni in cilji dela, metode dela ter struktura poglavij. Temu sledi opredelitev nepridobitnih organizacij in izbranega športnega društva. Zatem bo opisano teoretično izhodišče strateškega planiranja, čemur bodo sledile izbrane analize za opredelitev strateškega načrta športnega društva.

### **1.3 Predvidene metode pri doseganju ciljev**

Pri pripravi diplomskega dela bom v njegovem prvem delu izhajal iz teoretičnih izhodišč, ki jih bom povzemal iz domače in tuje literature, in se bodo nanašala na opredelitev nepridobitnih organizacij in strateškega planiranja. Pri tem bom uporabil metodo analize teoretičnih virov in metodo sinteze pri navedbah avtorjev. Pri predstavitvi športnega društva bom uporabil deskriptivno metodo, v empiričnem delu pa razjasnitev analiz.

### **1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema**

V diplomskem delu predpostavljam, da je strateško planiranje v nepridobitnih organizacijah, kamor prištevamo tudi športna društva, prav tako pomembno za uspešnost njihovega poslovanja, kot to velja za pridobitne organizacije, saj morajo tudi nepridobitne organizacije zadovoljiti pričakovanja svojih vplivnih udeležencev.

## 2 OPREDELITEV NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJ

Nepridobitne ali neprofitne organizacije so, kot se že iz samega naslova da razbrati, organizacije, ki se ne ukvarjajo s plemenitenjem kapitala. Glede na pravno ureditev teh organizacij jih lahko bolj natančno imenujemo tudi organizacije, ki ne delijo dobička – not profit distributing organizations (Horak 1995, 17).

V slovenščini izrazu nepridobitna organizacija ustrezajo različne sopomenke, ki se uporabljajo v ekonomskem jeziku: nedobičkonosne, nepridobitne, nevladne, neodvisne, dobrodельne, volonterske, iz davkov izvzete in druge organizacije. Sicer pa v Sloveniji ni zakonsko določene opredelitve pojma nepridobitna organizacija. Še manj je mogoče najti poenoteno uporabo v praksi.

Tudi v svetu obstaja več opredelitev in vsaka od njih uporablja druge kriterije za razlikovanje nevladnih organizacij od drugih organizacij (Salamon in Anheier, 1994).

*Pravna definicija* je zapisana v zakonih različnih držav. Posamezne države pa imajo specifične pravne sisteme in pravno ureditev, zato takšna definicija otežuje primerjavo na mednarodni ravni.

*Ekonomska definicija* opredeljuje področje glede na vir prihodkov in uvršča med nepridobitno-volonterske organizacije tiste, pri katerih več kot polovico prihodkov pokrivajo donacije podpornikov in članov. Spornost te definicije je potrdila primerjalna analiza virov prihodkov nepridobitno-volonterskih organizacij, saj v praksi nepridobitno-volonterskih organizacij s takšno strukturo prihodkov praktično ni.

*Funkcionalna definicija* med nepridobitno-volonterske organizacije uvršča tiste zasebne in nevladne organizacije, ki imajo splošne koristne in hkrati javne namene. Ta definicija je sporna, ker takšnega razlikovanja ne upoštevamo v vseh državah, zato je njena uporabnost omejena.

*Strukturalna definicija za osnovo uporablja več kriterijev in med nepridobitne organizacije uvršča tiste organizacije, ki:*

- so formalno ustanovljene in imajo določeno stopnjo organizacijske nepretrganosti,
- so zasebne, ustanovijo jih nevladni akterji,
- so nepridobitno-distributivne (morebitne presežke prihodkov uporabljajo le za uresničevanje svojega poslanstva in programa),
- so vodene in upravljane samostojno in
- vključujejo določeno količino prostovoljnega dela.

Navedeni kriteriji v posameznih organizacijah v resnici variirajo, ne glede na to pa morajo biti pri uvrstitvi organizacije med nepridobitne vsaj v določeni meri navzoči prav vsi.

## **2.1 Značilnosti nepridobitnih organizacij**

Ustanavljanje nepridobitnih organizacij je posledica nezmožnosti sodobnega gospodarstva in države po zadovoljevanja potreb posameznikov po določenih storitvah. Ker se povpraševanje po teh storitvah povečuje, se povečuje tudi število novoustanovljenih nepridobitnih organizacij. Skupne značilnosti nepridobitnih organizacij so nepridobitna distributivnost (storitve), samostojno upravljanje, uporabljena narava dela (prostovoljstvo), nepridobitna naravnost in delovanje v javno dobro.

### ***2.1.1 Temeljne značilnosti nepridobitne organizacije***

Nepridobitna organizacija deluje kot sistem, ki je ciljno orientiran, socialen, odprt, dinamičen in sestavljen. Nepridobitnim organizacijam je dovoljeno služenje dobička, ki pa ga morajo nameniti financiranju bodočih storitev oziroma za širitev, rast in izboljšanje kakovosti storitev in dobrin. Možna pa je tudi razdelitev dobička med posameznike, ki niso vpleteni v delovanje organizacije. Temeljni cilj vseeno ni doseganje morebitnih dobičkov, ampak zagotavljanje čim širše ravni zadovoljenosti potreb različnih interesnih skupin z zagotavljanjem stvari oziroma predvsem storitev (Horak 1995, 18). Prav tako večina opravil temelji na prostovoljnem delu. Nepridobitne organizacije zaradi svoje narave niso sposobne pridobivati lastnih sredstev, zaradi tega so v veliki meri odvisne od subvencij, donacij, članarin ter tudi od prihodkov od prodaje storitev, kot je na primer pobrana startnina na organizirani prireditvi. Trženjsko delovanje in razmišljanje v nepridobitnih organizacijah je postalo obvezno, z vidika managementa pa intuitivno odločanje ne zagotavlja načrtnega razvoja.

Zelo podobna je tudi opredelitev po Rusu, ki pravi, da je nepridobitna organizacija skupni pojem za javno upravo, družbene dejavnosti in prostovoljne organizacije, ki poslujejo brez dobička ali pa z njim, vendar dobiček ni cilj njihovega delovanja. Če do njega pride, pa se z njim razpolaga po svobodni presoji, ki pa mora biti povezana z vlaganjem nazaj v dejavnost organizacije in služi kot sredstvo za razširitev dejavnosti ali pa za dvig kakovosti storitev.

V Evropski uniji je za pojem nepridobitna organizacija postavljena naslednja razlaga (Rus 1994, 959):

- niso ustanovljene za ustvarjanje dobička (nepridobitne),
- so prostovoljne organizacije, kar pomeni, da so prostovoljno ustanovljene in da je sodelovanje v organizacijah prostovoljno (prostovoljne),
- so vsaj delno formalizirane, s čimer so izključene oblike povsem neformalnega združevanja ljudi (formalizirane),
- so neodvisne, kar pomeni, da so neodvisne od vlade in drugih javnih oblasti, političnih strank ter profitnih podjetij (zasebne),

- ne delujejo samo zaradi interesov svojih članov, pač pa je osnovni smisel njihovega obstoja delovanje v splošne, družbeno koristne namene (javno koristne).

### **2.1.2 Kategorije značilnosti nepridobitnih organizacij**

V ožjem smislu značilnosti nepridobitnih organizacij predstavljajo različne kategorije (Young in Anthony 1988, 54–61).

*Merilo uspešnosti* je sistem merjenja uspešnosti delovanja, ki naj bi bil oblikovan glede na to, kaj od njega pričakujemo. S tem določimo tudi namen ter njegove uporabnike oziroma tudi, kaj je potrebno na novo oblikovati.

*Davke v nepridobitnih organizacijah srečujemo v različnih fazah finančnega dela:*

- *davek na dobiček* – obdavčen je le tisti del, ki se nanaša na pridobitno dejavnost,
- *obdavčitev plač* – obdavčijo se povračila v zvezi z delom, kot so prevoz, prehrana ipd. ter
- *davčne olajšave* – neobdavčen je del dobička iz pridobitne dejavnosti, neobdavčene plače pa predstavljajo določene olajšave za organizacijo.

O *pravnih zadevah* se govori v naslednjih primerih:

- *Lastništvo* – družba s prihodki in premoženjem ne more razpolagati v korist posameznikov. Ob prenehanju se premoženje in sredstva prenesejo na drugo nepridobitno organizacijo, državo ali lokalno skupnost, kjer je delovala. To pomeni, da se sredstva nikdar ne morejo prenesti na posameznika.
- *Pridobitna dejavnost* – nepridobitna organizacija lahko opravlja tudi pridobitne dejavnosti, vendar mora biti povezana z namenom in cilji organizacije ter se lahko opravlja v obsegu, potrebnem za opravljanje nepridobitne dejavnosti. Poleg tega pa lahko organizacije pridobitno dejavnost opravljajo le ob spoštovanju pogojev, ki jih za opravljanje teh dejavnosti določajo posebni predpisi (Vrhovšek 1999, 69).
- *Ustvarjanje in delitev dobička* – nepridobitna organizacija lahko ustvarja presežke sredstev in s tem zbira potrebna sredstva za delovanje, širitev ali za rezervni sklad. Ne izplačuje pa denarnega presežka, kot so denarne dividende.
- *Storitvena dejavnost* – izvajalci so povečini prostovoljci. Redko so redno zaposleni ali prejemajo denarna nadomestila.

*Omejitve zaradi ciljev in strategije* so pomembne, če je naš prvi cilj izvajanje storitev in je opuščanje nedopustno. To so zelo fleksibilne organizacije in zato tudi bolj prožne kot tiste, ki se ukvarjajo samo s profitno dejavnostjo. Je pa možno, da nepridobitne organizacije, ki se ukvarjajo tudi s pridobitno dejavnostjo, lahko nelojalno ogrožajo podjetja. Vendar je ogrožanje možno tudi v obratni smeri.

Pri *financiranju* je predvsem pomemben glavni vir financiranja. Nepridobitne organizacije, ki sprejemajo sredstva od uporabnikov, so odvisne od tržišča (podobnost s pridobitnimi organizacijami) in skušajo povečati število odjemalcev ter obseg izvajalcev storitev. Za nepridobitne organizacije, ki sprejemajo sredstva iz javnih virov, pa velja, da je pridobivanje le deloma povezano z obsegom in kakovostjo storitev. Pomembno je zadovoljstvo virov sredstev. Skušajo omejevati število odjemalcev, če to ne vpliva na višino in kakovost sredstev.

Ko ocenjujemo pomembnost *strokovnjakov* v primerjavi z *managerji* v nepridobitnih organizacijah, ugotavljamo, da igrajo managerji pomembnejšo vlogo od strokovnjakov. Strokovnjaki sicer v nekaterih strokah še vedno podcenjujejo managerje.

Za *upravljanje in usmerjanje* mora skrbeti management, čeprav so v nekaterih nepridobitnih organizacijah vloge zamegljene. Pogosto je uveljavljanje odvisno od lastništva, moči zaradi financiranja ali politike.

Za učinkovito posloводство mora biti večina odločitev v pristojnosti *glavnega vodstva* oziroma glavnega managerja.

*Vplivi politike* so prisotni povsod. Politika deluje med mnogimi spremenljivimi interesi. Politični in podobni interesi so raznoliki, vendar kratkoročni. Prisotne pa so zahteve javnosti po transparentnosti delovanja, tako da je za dolgoročno delovanje in ugled nepridobitne organizacije potrebna ustrezna umestitev v okolje.

## **2.2 Pomen in poslanstvo nepridobitnih organizacij**

Pomen nepridobitnih organizacij lahko izluščimo iz poslanstva, ki pri nepridobitnih dejavnostih temelji na dolgoročnih človekoljubnih usmeritvah in na zaupanju (Kovač 2002, 224). Namen ustanovitve take organizacije je povečanje kakovosti družbenega življenja oziroma življenjske ravni državljanov, ki ga dosegamo z delovanjem v splošnem družbenem interesu in delovanju v splošno družbeno korist.

V današnjem času prevladuje težnja k zadovoljevanju, poleg osnovnih človeških materialnih potreb, tudi po višjih duhovnih potrebah človekove osebnosti v njegovem samouresničevanju (Kolarič et al. 2002, 10–13).

Poslanstvo posameznih nepridobitnih organizacij pa mora odgovoriti na vprašanje o nezadovoljenih človeških potrebah, ki jih bo organizacija zadovoljila s svojo dejavnostjo. Pokrita pa naj bi bila različna področja človekovih potreb (socialno, kulturno, versko, športno, izobraževalno itd.).

Določitev poslanstva naj bi bila začetna faza strateškega ravnanja organizacije. Poslanstvo namreč določa pravila organizacije in se nanaša na (Mesec 2006, 28):

- skupna prepričanja in vrednote,
- opredelitev poslovanja,
- zahteve zainteresiranih za organizacijo,

- odnos do preživetja in rasti organizacije

Poslanstvo mora tudi odgovoriti na vprašanja (Kovač 1997, 124):

- Kdo smo?
- Zaradi katerih družbenih potreb obstajamo?
- Kaj počnemo, da spoznavamo, predvidevamo in izpolnjujemo te potrebe?
- Kako naj se odzivamo našim uslužbencem?
- Kakšne ja naša kultura, filozofija in vrednote?

Poslanstvo je smiselno obravnavati na dveh področjih, iz česar sledita *osnovno in interesno poslanstvo*.

Osnovno je namenjeno uporabnikom storitev, interesno pa partnerjem, ki organizacijo oskrbujejo s sredstvi.

Prva dolžnost vodilnega managementa v nepridobitni organizaciji je, da vsi v organizaciji razumejo in sprejemajo poslanstvo. Drucker (1990) je opozoril na pomembnost poslanstva, ker managerji z njim lahko delno kompenzirajo ekonomske težave nepridobitne organizacije in olajšajo dileme kratkoročnih poslovnih odločitev.

Za dobro opredelitev poslanstva je potrebno veliko analitičnega dela in raziskav okolja. Največja vrednota, ki izhaja iz opredelitve poslanstva, je postopek, skozi katerega mora management odgovoriti na niz strateških vprašanj o organizaciji. Če tega ne stori, je oblikovano poslanstvo le niz besed in ne učinkovit interni dokument, ki bi spodbujal in navdihoval vse zainteresirane za organizacijo (Žnidaršič 1996).

Poslanstvo je v tesni povezavi tudi z njenimi pooblastili, ki jih država daje nepridobitni organizaciji. Za športna društva na primer ta pooblastila določa Zakon o družtvih. Drucker (1990) poudarja, da je nepridobitno poslanstvo samo tisto poslanstvo, ki ga nepridobitna organizacija tudi dejansko uresničuje. Vse drugo so nameni, ki povečujejo družbi stroške in zamegljujejo prave namene. Poslanstvo in pooblastila govorijo o smislu obstoja organizacije. Cilj oblikovanja poslanstva je opredelitev trajnih namenov organizacije.

Nedvomno je dobra opredelitev poslanstva dragocen del učinkovitega strateškega ravnanja organizacije. Se pa poraja vprašanje, če je to najboljši začetek za izdelavo strategije nepridobitne organizacije. V obstoječi nepridobitni organizaciji sta običajno strateška analiza in oblikovanje strateških ciljev glavna dejavnika pri pripravi strategije organizacije, predvsem zaradi spoznavanja razmer poslovanja in oblikovanja bodočega poslovanja nepridobitne organizacije.

Če upoštevamo razliko med življenjskim standardom in ravnijo, potem lahko rečemo, da so nepridobitne organizacije usmerjene prav na povečanje življenjske ravni, to je k izboljšanju kakovosti življenja na vseh področjih.

### **2.3 Vrste nepridobitnih organizacij**

Razvrščanje nepridobitnih organizacij je predvsem odvisno od razumevanja širine pojma in razločevalnih kriterijev, v bistvu pa gre za iskanje ločnice med nepridobitnimi in pridobitnimi organizacijami. Nam najbližjo razdelitev nepridobitnih organizacij lahko najdemo v nemški teoriji. Po nemškem teoretiku Schwarzju je nastalo tudi razvrščanje pridobitnih in nepridobitnih organizacij v Sloveniji in je v skladu z našo statusnopravno ureditvijo. Organizacije razvrščamo glede na ustanovitelje, to so tiste, ki jih ustanavlja država oziroma lokalna skupnost in so javne, in tiste, ki jih ustanavlja zasebni sektor in so zasebne. Obstaja pa še tretja skupina, kjer gre za sodelovanje zasebnega in javnega sektorja in so napol javne organizacije (Trunk - Širca in Tavčar 1998, 5–7).

Preglednica 1 prikazuje vse organizacijske oblike, ki jih v Sloveniji najdemo na podlagi delitve na pridobitne in nepridobitne oblike, in vključuje tudi specifičnost slovenske pravne ureditve. Za slovenske nepridobitne organizacije je zelo pomembno, kako jih razvršča Evropska unija.



**Preglednica 2.1:** Vrste organizacij

VRSTE ORGANIZACIJ	NEPRIDOBITNE	PRIDOBITNE
JAVNE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• organizacije, ki izvajajo državne funkcije in funkcije lokalne samouprave</li> <li>• javni zavodi (šole, bolnišnice, zavod za zaposlovanje)</li> <li>• javni gospodarski zavodi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• javna podjetja</li> </ul>
POLJAVNE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zbornice (gospodarske, obrtne)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• javna podjetja z udeležbo zasebnega kapitala</li> <li>• zasebna podjetja s koncesijo</li> </ul>
ZASEBNE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• društva</li> <li>• zasebni zavodi</li> <li>• ustanove</li> <li>• zadruge</li> <li>• gospodarska interesna združenja</li> <li>• gospodarske družbe za opravljanje nepridobitnih dejavnosti</li> <li>• politične stranke</li> <li>• verske skupnosti</li> <li>• sindikati</li> <li>• poklicna združenja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• podjetja</li> <li>• samostojni podjetniki</li> <li>• gospodarske družbe</li> <li>• povezane družbe</li> <li>• banke</li> <li>• zavarovalnice</li> <li>•</li> </ul>

Vir: Strojan et al. 2000, 10

#### 2.4 Klasifikacija nepridobitnih organizacij

Zaradi izrazite raznolikosti NVO jih je smiselno in potrebno tudi klasificirati. Tako kot so v svetu izoblikovane različne tipologije zasebnih nepridobitno-volonterskih organizacij, so izoblikovani tudi različni sistemi za klasifikacijo le-teh. Uveljavljenim klasifikacijskim sistemom je skupno, da temeljijo na istem, temeljnem merilu razvrščanja organizacij; to merilo je področje, na katerem zasebna nepridobitno-volonterska organizacija deluje. Na enem področju so lahko potem vsi tipi zasebnih nepridobitno-volonterskih organizacij, ki obstajajo v določeni družbi, ali pa le nekateri.

Razlikujejo pa se klasifikacijski sistemi med seboj po opredelitvi oziroma po številu področij.<sup>1</sup>

Najbolj izpopolnjena in tudi najbolj uporabna za mednarodno komparativno preučevanje je Mednarodna klasifikacija nepridobitnih organizacij – ICNPO (International Classification of Nonprofit Organizations). Tako je v klasifikaciji opredeljenih 12 področij, na katerih delujejo zasebne nepridobitno-volonterske organizacije; teh 12 področij je dodatno razdeljenih na 24 podpodročij, na katerih delujejo različni tipi organizacij; na tej ravni, to je na ravni tipov, klasifikacija ni standardizirana, in to zaradi prevelike raznovrstnosti tipov po posameznih družbah (Salamon in Anheier 1997, 81).

Področja, po katerih so v klasifikaciji ICNPO razvrščene zasebne nepridobitno-volonterske organizacije, so naslednja:

- področje kulture, umetnosti in rekreacije, športa,
- področje izobraževanja in raziskovanja,
- področje zdravstva,
- področje socialnega varstva,
- področje zaščite okolja in varstva živali,
- področje razvoja lokalnih skupnosti in stanovanja,
- področje prava, zagovorništva in politike,
- področje nabiranja sredstev in financiranja nepridobitnih organizacij in promocije prostovoljstva,
- področje mednarodnega delovanja,
- področje religij,
- področje poslovnega in poklicnega združevanja,
- drugo, česar ni mogoče razvrstiti na nobeno od področij.

Na podlagi te klasifikacije dobimo 12 temeljnih vrst zasebnih nepridobitnih prostovoljnih organizacij.

## **2.5 Društvo kot oblika nepridobitne organizacije**

Pomemben segment, ki je najbolj tesno povezan s pojmom civilne družbe in s pojmom nevladne organizacije, so društva. To je tudi najbolj razvejana civilno-družbena organizacija. Na način društev je organizirana množica interesov, tako na humanitarnem, strokovnem in dobrodelnem kakor tudi na športnem, rekreativnem in

---

<sup>1</sup> ISIC – International standard Industrial Classification, ki jo uporablja OZN, razvršča zasebne neprofitne organizacije po področjih izobraževanja, zdravstva in socialnega dela ter drugih področjih (ne razvejano). NACE – General Industrial Classification of Economic Activities, ki jo uporablja Evropski statistični urad, razvršča zasebne nepridobitne organizacije po področjih izobraževanja, raziskovanja in razvoja, zdravstva, rekreacije in kulture in drugih področjih (Salamon in Anheier 1997, 5659).

zabavnem področju. Društvo je tudi najprimernejša oblika za organiziranje civilne družbe, je priložnost organiziranega nastopanja in združevanja idej, poleg tega je najbolj učinkovit nadzornik delovanja države in njenih institucij. So torej tudi najbolj množična dejavna oblika demokracije. Civilna družba s pomočjo društev dobiva pravšnji civilizacijski okvir, ki omogoča izražanje in zadovoljevanje mnogih civilno-družbenih interesov, pa tudi potreb. Društvo je primerna oblika za vzpostavljanje paralelnih kontrolnih poti vladnim institucijam. So antiteza ulici in škodljivi anarhiji. Najbolj prepoznavna so na primer naslednja društva: prostovoljna gasilska društva, planinska društva, človekoljubna društva, invalidska društva (npr. Društvo paraplegikov) in mnoga druga, npr. taborniki, skavti, različna društva inženirjev, ljubiteljev živali, društva novinarjev in podobno.

Društev je v Sloveniji več kot 20.000 in v posamezna društva je vključena praktično polovica državljanov. Dejavnost in nedvoumnost namena delovanja pa se prepozna na podlagi očitnega poslanstva in jasno postavljenih ciljev in nalog.

## **2.6 Pasti nepridobitnih organizacij**

Poleg tega, da ima ustanavljanje nepridobitnih organizacij izhodišče v javno družbeno koristnem delovanju, se lahko zgodi, da posamezna društva ali fundacije zapadejo v skušnjavo in delujejo v neskladju s pričakovanim poslanstvom (Hočevar, 2008).

O razkoraku med poslanstvom in dejanskim dogajanjem govorimo, ko sta poslanstvo in cilj zgolj fasada za nekorektno nastopanje. Tak primer je lahko, če se pod krinko humanitarnosti razvija podjetniška ambicija in se ustvarja korist za članstvo, hkrati pa se uživajo prednosti posebnega statusa. V vseh takih primerih gre za nelojalno konkurenco, ki izrablja koristi, ki jih daje zakon nepridobitnemu sektorju. Društvo se lahko zlorabi z namenom uporabe kot by-pass subjekt, za katerim stoji tako ali drugače profiliran gospodarski subjekt z običajnimi kapitalskimi interesi. Prikrite oblike se pojavljajo z vzpostavljanjem paralelnih promocijskih kanalov, ki služijo zgolj gospodarskim koristim. Tako obstaja tudi priložnost za pranje denarja. Kot primer lahko navedemo, da gospodarski subjekt sodeluje kot donator društva, preko katerega se financira promocijski interes te gospodarske družbe ali pa pokrivajo stroški njihovih hobijev in zabave.

Do *izgube avtonomnosti* lahko pride, ko nepridobitna organizacija zaradi prevelike finančne odvisnosti od donacij ali sponzorskih sredstev zaide v past stalnega donatorja ali sponzorja. Svoje cilje začne podrežati ciljem financerja, s tem pa izgublja svojo avtonomnost in hkrati diferencira članstvo.

*Birokratizacija* je stalna spremljevalka vseh civilno-družbenih form in ta se zgodi vedno takrat, ko se pojavi permanentna tendenca urejanja odnosov s pravilniki ali s podrobnim vpisovanjem poslovnih in programskih izhodišč v temeljne akte, statut in

razne pravilnike. Vsako dejanje spremlja formular, vsak začetek aktivnosti je podvržen odločanju ali pa pretiranemu protokoliranju namenov. Birokratizacija gre tudi v smeri zbiranja osebnih podatkov, s čimer se zmanjšuje načelo svobodne odločitve vstopanja in delovanja znotraj društva. Čez čas se taka združenja ukvarjajo le še s pisanjem in zapisovanjem. Birokratizacija načne in zapolni njihovo programsko strukturo.

*Hladni pogon* je zelo resna past nepridobitnih organizacij v primeru porabe večine finančnih, človeških in drugih razpoložljivih virov za ukvarjanje s problemi interne organizacije in delovanja. Hladni pogon požre vse razpoložljive materialne in nematerialne vire, izčrpa iniciativo članstva ter njihovo pripravljenost za delo in izvajanje programa. Ukvarjajo se sami s seboj.

*Stereotip lika* je zelo pogosta past društva in drugih civilno-družbenih organizacij. Vedno je povezan z dominantno osebnostjo in z ljudmi, ki so običajno botrovali ustanovitvi ali dolgoletnemu predsedovanju taki organizaciji. Njihova organizacijska in osebnostna dominacija je delovala v smeri omejevanja pobud, inovacij in inovativnosti. Stil, ki ga je osebnostno posebljal tak posameznik, je onemogočil ali zasenčil druge alternativne potencialne in razvojno naravnane like. Imamo tudi primere, ko se organizacije zaradi stereotipa lika liderja zaprejo v ozko ekskluzivno skupino, nazadujejo ali celo propadejo.

### 3 STRATEŠKO NAČRTOVANJE

*»Če ne veste, kam greste, boste zelo verjetno pristali drugje.«*

*David Campbel*

Beseda strategija izhaja iz zloženke v grškem jeziku. Beseda »*stratos*« pomeni vojska, »*agein*« pa voditi. Strategija je nauk o postopkih, načinih načrtovanja in predvsem za vojaške potrebe, način vodenja velikih vojaških operacij. So tudi postopki in načini za doseganje ciljev v podjetjih ali pri športnih igrah (Veliki slovar tujk, 2006).

Načrtovati pa pomeni opredeliti, kaj želimo oziroma kako priti do postavljenega cilj, ki je osnova načrtovanja. Kajti če ne vemo, kam gremo, tudi ne bomo vedeli, da smo tja namenjeni in tudi ne, da smo, če smo, tja prispeli. Če ne želimo dogodkov prepuščati naključju, jih je potrebno načrtovati. Tudi v nepridobitni organizaciji mora biti management usposobljen, da ne dovoli zgolj naključnega delovanja organizacije, zato je načrtovanje pomembna managerska funkcija. Ena osnovnih nalog je skrb za doseganje ciljev, pri tem pa je potrebno znati predvideti, kaj se bo dogajalo v okolju, znati podrobno določiti cilje za določeno obdobje, in poti do njih. V večjih podjetjih ali organizacijah so za planiranje ali načrtovanje strategij odgovorni višji managerji, v manjših društvih pa obstaja samo eno nivojski management, ki je odgovoren tako za operativno, taktično kot strateško načrtovanje. Pri načrtovanju gre za miselni vzorec, kar pomeni razmišljati o prihodnjih možnostih in nevarnostih za organizacijo in znati vrednotiti alternativne možnosti, ki so na voljo. Odločitve bodo imele posledice v prihodnosti, tveganje pa je sestavni del tega procesa (povzeto po Pučko et al. 2002, 235–236).

#### 3.1 Opredelitev strateškega načrtovanja

Strateško načrtovanje je nastalo konec 60. let prejšnjega stoletja. Razvilo se je iz dolgoročnega načrtovanja, izhaja pa iz spoznanja, da zgodovinski trendi ne zadoščajo. Usmerja pozornost na celotno ter kompleksno poslovno in tržno okolje, kjer deluje organizacija.

Glede na predvidevanje je potrebno sprejeti nekatere odločitve. Dobre odločitve so produkt dobrih informacij, ki temeljijo na verodostojnih virih. Potrebno je predvideti smer razvoja glede na trenutno stanje. Gre za pozicioniranje trenutnega stanja v prihodnosti glede na želene cilje. Čeprav že mejimo na načrtovanje, ne moremo mimo zamišljene začrtane poti. V mislih moramo imeti, da od tam, kjer smo, in do tam, kamor želimo priti, obstaja več poti (Šugman et al. 2002, 151–152).

Načrtovanje je aktivnost, ki zamisel oziroma snovanje in predvidevanje privede do cilja. V tej nalogi se dejansko zgodi načrt, kako, kje in kdaj se bodo dosegli cilji.

Planiranje definira, kam in kako hoče organizacija priti v prihodnosti. Rezultat načrtovanja je zamisel prihodnjega delovanja in stanja podjetja (Dimovski 2002, 708).

Za uspešnost strateškega načrtovanja je potrebna doslednost in dejansko zavedanje, zakaj to počnemo. Predvsem pa ne počnemo tega zato, ker je to nekaj sodobnega, ampak zato ker želimo rasti, želimo imeti zadovoljne udeležence procesa, nenazadnje pa želimo biti uspešnejši od konkurence. Iz pasti strateškega načrtovanja, ki jih navaja Steiner (1979, 294) za kakršnokoli organizacijo, so za nepridobitno organizacijo, kot je društvo, najbolj pomembne naslednje:

- Vodstvo je tako zaposleno s tekočimi zadevami, da posveča strateškemu načrtovanju premalo časa, posledica pa je lahko izguba ugleda in stagnacija.
- Vodstvo ne uspe postaviti ciljev, ki bi bili uporabna osnova za strateško načrtovanje.
- Vodstvo v organizaciji ne uspe ustvariti razpoloženja, ki bi bilo naklonjeno in prijazno strateškemu načrtovanju.
- Vodstvo razbija strateško načrtovanje z vedno novimi intuitivnimi odločitvami, ki so navzkriž z zapisanimi načrti (Biloslavo 2006, 51).

Po terminologiji načrtovanja (Martinelli 2006, 13) lahko glede ročnosti zapišemo, da je:

- poslanstvo – »večno«,
- vizija – za naslednjih 5 do 10 let,
- globalni cilji – za obdobje 3 do 5 let,
- strategije – za obdobje 1 do 3 let,
- konkretni (operativni) cilji – 1 leto.

### **3.2 Strateško načrtovanje v nepridobitni organizaciji**

Strateško načrtovanje je vrsta načrtovanja, ki opredeljuje prednostne in odločilne smeri razvoja nepridobitne organizacije. Ocenjevanje bistvenih problemov organizacije z razvojnega vidika in ugotavljanje poslovnih priložnosti, ki se ji kažejo s preverjanjem dotedanjih razvojnih zamisli in s postavljanjem novih, so vprašanja, s katerimi se vsaka, tudi nepridobitna organizacija v strateškem smislu, nujno ukvarja. O njih mora tudi odločati na osnovi dolgoročnega časovnega horizonta. To pomeni na osnovi postavljanja svojih strateških ciljev, razvijanja strategij za doseg teh ciljev, ocenjevanja možnih strategij in izbiranja najboljših med njimi. Rezultat tega procesa so strateški plani (Martinelli 2007).

Dosedanja relativna odsotnost strateškega načrtovanja v nepridobitnih organizacijah, še posebej v šolstvu in športu, ima globoke vzroke v dosedanjem položaju in vlogi nepridobitnega sektorja.

Nepridobitne organizacije, ki so imele predvsem srečo in so imele oziroma imajo sodobni management, so zaznale potrebo po strateškem načrtovanju, ki jim v tej situaciji edino prinaša dolgoročno konkurenčnost. Na ta način lahko pričakujejo boljše poslovne in tudi siceršnje rezultate, večji ugled in vpliv v okolju in podobno.

### **3.3 Proces strateškega načrtovanja**

Proces strateškega načrtovanja je mogoče opredeliti kot zaporedje razprav in odločitev, ki se nanašajo na ključna, življenjsko pomembna dolgoročna vprašanja organizacije, zaradi česar pri njih sodelujejo oziroma jih sprejemajo ključni nosilci odločanja (Ograjenšek 2005, 29–30).

Načrtovanje je dolgotrajen proces, dober načrt pa vsebuje vmesne postaje, ki so kot ocenjevalne točke. Delo je potrebno usmeriti na pot doseganja predvidenega stanja s pomočjo usklajevanja delov v celoto, smotrno porabo dela in uporabljanja virov. Načrtovanje in postavljeni cilji morajo biti »SMART«. Ta beseda označuje začetnice za naslednje lastnosti: specifičnost, merljivost, usmerjenost v akcijo, realnost in časovno omejitvev. Specifičnost pomeni osredotočenost na zadani cilj, merljivost pomeni, da morajo biti cilji merljivi oziroma ovrednoteni, usmerjenost v akcijo pomeni, da je potrebno cilje postaviti v nek časovni okvir.

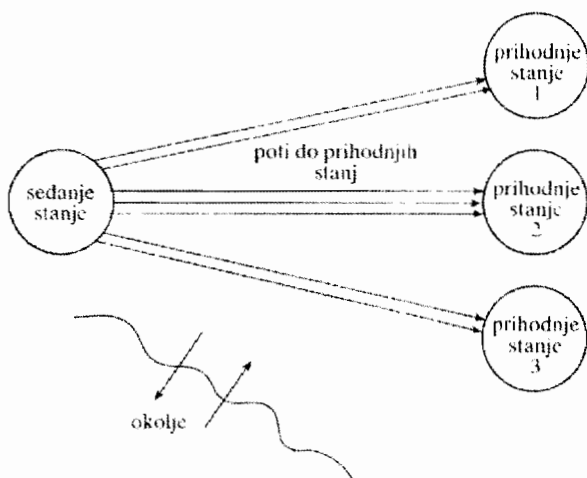
Načrtovanja ne gre razumeti samo kot naloge za določanje ciljev, organiziranje aktivnosti in jasno opredeljevanje poti. Načrt mora vsebovati tudi razmerja med ljudmi, koordinacijo med viri, opredeliti mora strategijo in taktiko ter vključiti tveganje. Pri tem se ugotavljajo nove priložnosti in možnosti, ki jih je potrebno učinkovito izrabiti. S tega vidika je načrtovanje ena najpomembnejših funkcij managementa, seveda v povezavi z drugimi nalogami (Rozman et al. 1993, 83–92).

Načrtovanje je proces zamišljanja organizacije v prihodnosti z namenom vplivanja nanjo. Tako proces v najbolj poenostavljeni obliki (Slika 3.1) sestoji iz treh faz:

- ugotovitve, ocene sedanjega poslovanja organizacije,
- določitve prihodnjega poslovanja organizacije in
- določitve poti za doseg tega stanja.

Vsaka organizacija se nahaja v okolju in je del širše celote, na katero vpliva in tudi obratno organizacija vpliva na okolje. Ocena sedanjega okolja in predvidevanje prihodnjega okolja pomenita eno od faz v procesu planiranja. Vsekakor potekata pred določanjem prihodnjega stanja in pred določanjem poti za doseganje tega stanja (Rozman 1993, 81).

Slika 3.1: Grafična ponazoritev procesa načrtovanja



Vir: Rozman 1993, 82

Poznamo sicer več modelov strateškega načrtovanja, skupno vsem pa je, da obsegajo številne zaporedne stopnje, zahtevajo obsežno zbiranje, analiziranje in reševanje informacij (Biloslavo 2006, 49–50).

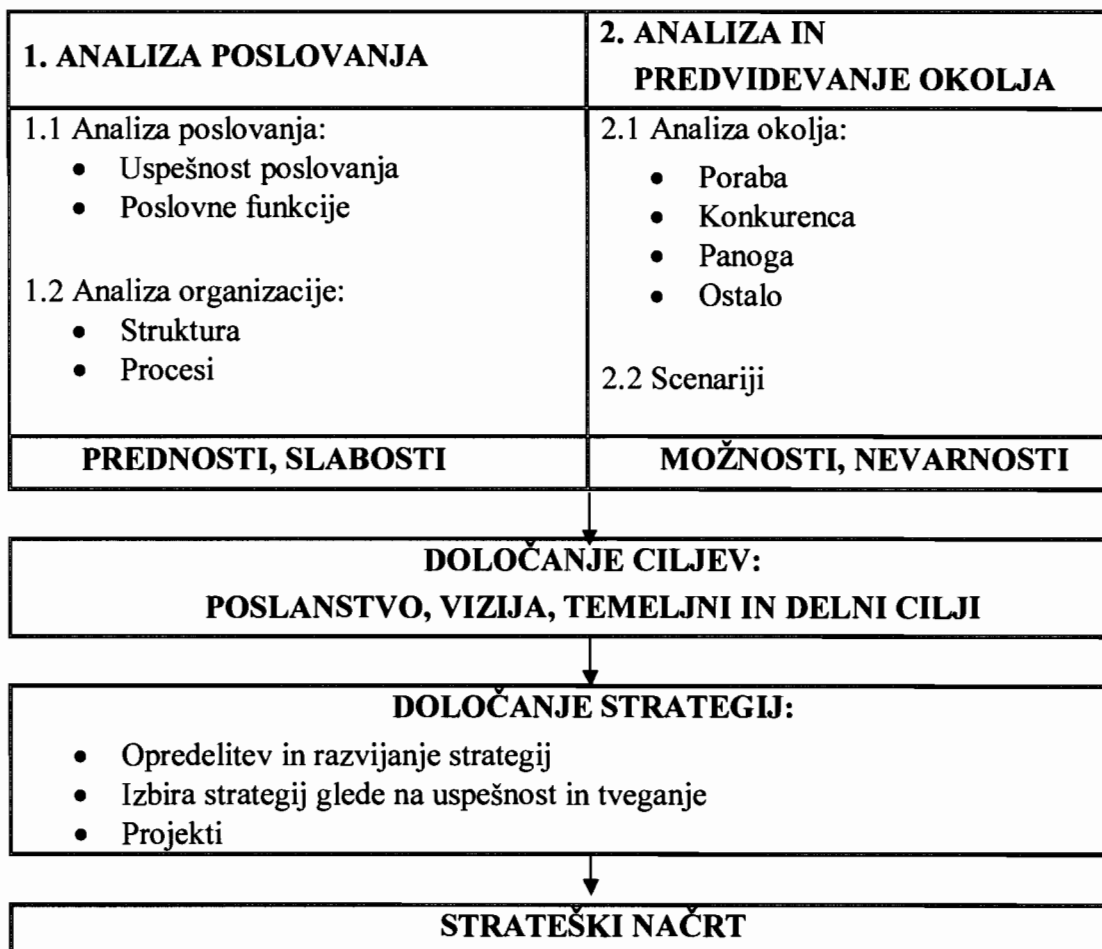
Strateško načrtovanje lahko opredelimo tudi kot posebno obliko procesa planiranja, ki ga sestavljajo med seboj prepleteni in dopolnjujoči koraki, kot jih je pokazal Shermerhorn (1996, 160–163):

1. Določitev poslanstva in ciljev organizacije. Korak ponazorimo z vprašanjem: »V katerem poslovnem okolju smo, kaj delamo? Kje želimo biti v prihodnosti?«
2. Ocenitev trenutnega položaja organizacije v primerjavi z njenim poslanstvom in cilji. Korak ponazorimo z vprašanjem: »Kako trenutno poslujemo?«
3. Izdelava strateških načrtov za izpolnitev namenov in ciljev organizacije. Korak ponazorimo z vprašanjem: »Kako bi lahko prišli tja, kjer resnično želimo biti?«
4. Uresničitev strateških načrtov. Korak ponazorimo z vprašanjem: »Ali je bilo narejeno vse, kar je bilo potrebno?«
5. Ovrednotenje rezultatov in po potrebi prenovitev strateških načrtov. Korak ponazorimo z vprašanjem: »Ali smo uresničili zastavljeno in kaj bi morebiti še lahko izboljšali.«

Za lažje razumevanje procesa strateškega načrtovanja je v pomoč model, kot ga opredeljuje Rozman, saj nazorno prikazuje sestavine posameznih faz v procesu načrtovanja.



Slika 3.2: Proces strateškega načrtovanja



Vir: Rozman 1995, 112

Proces strateškega načrtovanja je sestavljen iz posameznih delov ali faz, ki se med seboj tesno prepletajo. V samem procesu načrtovanja se vedno znova vračamo v že opravljene faze. Vračanje je posledica obravnave različnih alternativ, ki jih že kot delne razvijamo ali opuščamo, ali prehajanja od okvirnih k vse bolj podrobim rešitvam. Za tak proces pravimo, da je iterativen (Rozman 1993, 82).

### 3.4 Faze v procesu načrtovanja

Pri razčlembi procesa načrtovanja na posamezne faze so pomembni bistveni cilji letih. Ključni namen analize organizacije je v spoznanju pomanjkljivosti in problemov, ki jih ima organizacija, in pa v zavedanju prednosti, ki jih ima pred drugimi. Naloga podjetja je, da reši probleme in izkoristi svoje prednosti.

Okolje je tisto, ki ponuja možnost razvoja. Te priložnosti spoznamo, če zaznamo potrebe odjemalcev. Vendar pa v okolju prav tako preži nevarnost v obliki konkurentov.

Ko ocenjujemo poslovanje, lahko govorimo tudi o interni analizi ali o ugotavljanju prednosti in slabosti. Predvidevanje okolja pa zavzema zunanja ali eksterna analiza oziroma možnosti in nevarnosti razvoja.

Ko ugotavljamo prihodnje stanje poslovanja, govorimo o določanju ciljev. Sedanje stanje je prikaz informacij o poslovanju, enako velja za prihodnje stanje, le da se informacije nanašajo na prihodnost.

Cilje dosegamo s pomočjo strategij ali taktik. Strategije so poti za doseganje ciljev, ki segajo v prihodnost, taktike pa so na nivoju letnega planiranja.

Strategijo je potrebno dokumentirati, da uporabniki načrta vedo, kako naj se odzovejo, ko bodo postali jasni izidi kakih dogodkov v prihodnosti (Stutely 2003, 98).

### **3.5 Analiza poslovanja**

*»Vizija prihodnosti izvira iz spoznanj preteklosti.«  
Howard Figler*

Planiranje poslovanja se začne z analizo poslovanja, kar pomeni z opazovanjem podjetja, s primerjavo z drugimi, samim seboj in tistim, kar naj bi bilo normalno. Cilj analize je ugotoviti probleme in prednosti podjetja, da bi rešili prve in gradili prihodnost na drugih (Rozman 1993, 91).

#### **3.5.1 Opredelitev analize poslovanja**

Analiza poslovanja obsega zbiranje informacij o preteklem in sedanjem poslovanju, njihovo primerjavo z normalnim poslovanjem, ugotavljanje razlik med obema in iskanjem vzrokov za odstopanje. Faza analize poslovanja ali interne analize je zelo pomembna, saj ugotovljeni problemi in prednosti v poslovanju že sami po sebi navajajo k rešitvam.

V procesu analize poslovanja se srečamo z naslednjimi nalogami, ki nam povedo našo *uspešnost poslovanja*.

Prva naloga je *zbiranje informacij*, tj. opredeljevanje podatkov, ki jih zbiramo. Ker je veliko informacij, ki jih zberemo, lahko neuporabnih, moramo že pred zbiranjem vedeti, kaj želimo izvedeti. Za strateško načrtovanje izbiramo podatke za preteklo daljše obdobje.

*Primerjava informacij in ugotavljanje odstopanj* je druga faza, pri čemer lahko nastopi težava, s kom ali s čim dobljene informacije primerjati. Za strateško načrtovanje je najbolj utemeljena primerjava z najboljšimi primerljivimi organizacijami, če smo vodilni, pa ugotovitev, kaj nam daje prednost.

*Z ugotavljanjem problemov in prednosti* organizacije je ocenjevanje poslovanja zaključeno. Vzporedno namreč že iščemo rešitve za odstranjevanje ugotovljenih

pomanjkljivosti in izkoriščanje prednosti. Tehtamo med več možnostmi in izberemo najboljše, najbolj ustrezne.

Za analizo *poslovnih funkcij* moramo najprej opredeliti, kakšne poslovne funkcije sploh imamo v sami organizaciji. Navadno jih je v podjetniški več kot v nepridobitni.

### 3.5.2 Analiza organizacije

Povzeto po Lipovcu (1987, 111), pod pojmom organizacija razumemo sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe. Iz te opredelitve izhajata dve obliki dela, v katerih se ta struktura spreminja:

- organizacijska struktura in
- organizacijski proces.

Dejavniki, ki vplivajo na podjetje kot celoto, imajo v večini primerov neposredni ali posredni vpliv na tudi na njegovo organizacijsko strukturo (Rozman et al. 1993, 138). Uspešnost poslovanja pa je odvisna od stvari, povezanih z organizacijo. Lahko se vprašamo, ali delajo pravi ljudje prave stvari: ali organizacijska struktura ustreza strategiji podjetja, ali so ljudje za delo motivirani, ali imajo pravi ljudje prave informacije ipd. Zato se tudi pojavlja potreba po analizi ustreznosti organizacijske strukture in procesa. V organizacijski strukturi ocenjujemo tehnično, komunikacijsko, motivacijsko in ravnalno strukturo. V procesih ocenjujemo upravljanje in ravnanje (Rozman 1993, 105–106).

Za usklajevanje strukture organizacije obstajajo različni pristopi. Po Biloslavu (2006, 199) pa so temeljni trije:

- mehanistični,
- humanistični in
- kontingenčni.

Mehanistični pristop obravnava organizacijo kot instrument za doseganje ciljev. Taka organizacija je praviloma toga in le malo upošteva vplive udeležencev na organizacijo. To pomeni, da je dovolj organizacijo »organizirati«, ji dati strukturo in določiti pravila delovanja.

Humanistični pristop obravnava organizacijo kot skupnost interesov udeležencev, zlasti sodelavcev, kot ciljno interesno združbo.

Slabost teh dveh pristopov je v enostranskosti. Prvi stavi na učinkovitost organizacije, zanemarja pa interese ljudi v njih, drugi pa zanemarja učinkovitost delovanja organizacije na račun interesov ljudi.

Iz teh pomanjkljivosti je nastala integracija (integrativni model), ki poudarja pomen osvajanja skupnih ciljev organizacije in sodelavcev na vseh ravneh, usklajenosti morale organizacije in osebne morale njenih poslovođij.

Značilnosti tega modela so:

- osnovni cilj sta čim večja učinkovitost in uspešnost,
- osnovna metoda koordinacije ostaja hierarhija,
- osnovna značilnost organizacije naj bo sodelovanje in ne nasprotovanje,
- obogatitev človeške dimenzije organizacije.

Vendar pa je pri tem modelu zanemarjen vpliv okolja, ki ga vključujejo sodobne teorije, na podlagi katerih so nastali kontingenčni pristopi, ki poudarjajo usklajevanje strukture organiziranosti s cilji in sestavinami strategije organizacije, z dejavnostmi in tehnologijami, zlasti pa z okoljem in ljudmi. Na organizacijo lahko vplivajo zunanji ali notranji vplivi. Viri teh vplivov so lahko v notranjem okolju (filozofija, kultura, cilji, stališča, zaznave, vodenje, komunikacija, medčloveška razmerja, znanje, tehnika, tokovi informacij, pravila, postopki). Viri vplivov v zunanjem okolju pa so: partnerji, konkurenti, družbene skupnosti, zakonodaja.

Ta pristop daje managementu ključno vlogo pri ustvarjanju usklajenosti med organizacijo, njenim zunanjim okoljem ter podsistemi. Usklajenost je potrebno doseči med:

- strategijo in strukturo; struktura naj sledi strategiji;
- strategijo in managementom; pomembna sposobnost managerja je, da zmanjšuje vedenjske odpore in doseganje osvajanja strategije v organizaciji;
- strategijo in kulturo organizacije; ta del je najbolj problematičen in tudi spreminjanje je dolgotrajen proces;
- strategijo in interesi vplivnih udeležencev; strateško načrtovanje lahko poteka ob nasprotovanju in prizadevanjih za pridobivanje moči in vpliva.

### **3.6 Analiza okolja**

Organizacija deluje v okolju, vpliva nanj in okolje vpliva na podjetje. Analiza in predvidevanje okolja je za podjetje ključnega pomena. Predvsem gre za to, da se organizacija zna pravočasno prilagoditi, kar pomeni, da izkoristi možnosti, ki se ji ponujajo, ali da se izogne nevarnostim. Sicer za podjetja velja, da se v okolju srečujejo z različnimi zunanjimi udeleženci glede na posamezno poslovno funkcijo (nabava–dobavitelji, prodaja–porabniki, kadrovska služba–kadri), za nepridobitno organizacijo, kot je društvo, pa velja pozornost nameniti predvsem porabnikom in konkurenci.

V stabilnem okolju predvidevanje okolja ni pogosto, v nestabilnem pa se organizacija pogosto in zelo zavzeto ukvarja s predvidevanjem in načrtovanjem (Rozman 2000, 44).

### **3.6.1 Poraba**

Kadar je organizacija usmerjena k porabniku, govorimo o tržni usmerjenosti, saj je porabniku in ne izdelku ali storitvi prilagojeno delovanje organizacije.

Predvidevanje porabe obsega predvsem naslednje:

- opredelitev porabnikov, izdelkov in storitev;
- ugotavljanje razlogov, ki vežejo kupce na podjetje;
- ugotavljanje neizpolnjenih potreb.

Opredelitev porabnikov obsega informacije o obstoječih potrošnikih in njihovih lastnostih. Porabnike segmentiramo glede na njihove značilnosti, na podlagi katerih lahko predvidevamo potrošnjo in kasnejše oblikovanje strategij. Najbolj pogoste segmentacije, ki so zelo uporabne tudi za nepridobitno organizacijo, so:

- lokacija,
- starost,
- spol in
- uporaba storitve ali izdelka.

Pri porabnikih nas zanima, zakaj se odločajo za nas in ne za konkurenco ter obratno, zakaj so pri konkurenci in ne pri nas. Če ugotovimo razloge, to pomeni, da vemo, kaj so prednosti in kaj pomanjkljivosti naše organizacije in seveda tudi prednosti in slabosti konkurence, na katerih bomo gradili razvoj organizacije. Če zaznamo, da ostajajo neizpolnjene potrebe, je to že osnova za dopolnitev obstoječe ponudbe ali celo za plasiranje novih izdelkov ali storitev. Pri tem moramo biti pazljivi, saj porabniki pogosto ne čutijo potrebe po spremembah in z uvedbo novih programov lahko dosežemo nasprotni učinek, tj. zmanjšanje interesa porabnikov.

### **3.6.2 Konkurenca**

Porabnik je navadno v središču tržnega ravnanja, medtem ko je v središču strateškega načrtovanja konkurenca. Gre predvsem za izločitev konkurence. Pri analiziranju konkurentov sta pomembni dve nalogi:

- opredelitev konkurentov ter
- opredelitev njihovih značilnosti in s tem njihovih prednosti.

Tudi konkurente združujemo v različne skupine. Da to lahko naredimo, pa moramo konkurente poznati ali spoznati, analizirati njihovo poslovanje in njihove načrte. Osnova je ugotovitev njihovih prednosti in pomanjkljivosti v primerjavi z nami.

Pomembno je, da se primerjamo z najboljšimi in ugotovimo, kje nas konkurenca prekaša in kje imamo mi svoje priložnosti za razvoj.

### 3.6.3 Panoga

Za nepridobitno organizacijo, kot je športno društvo, je prioriteten storitev tista, ki se ponuja porabnikom. Možna pa je tudi ponudba izdelkov. Če se osredotočimo na storitev, potem kot panogo lahko navedemo različne športe ali programe, ki se izvajajo.

Predvidevanje panoge vključuje (prilagojeno storitveni dejavnosti):

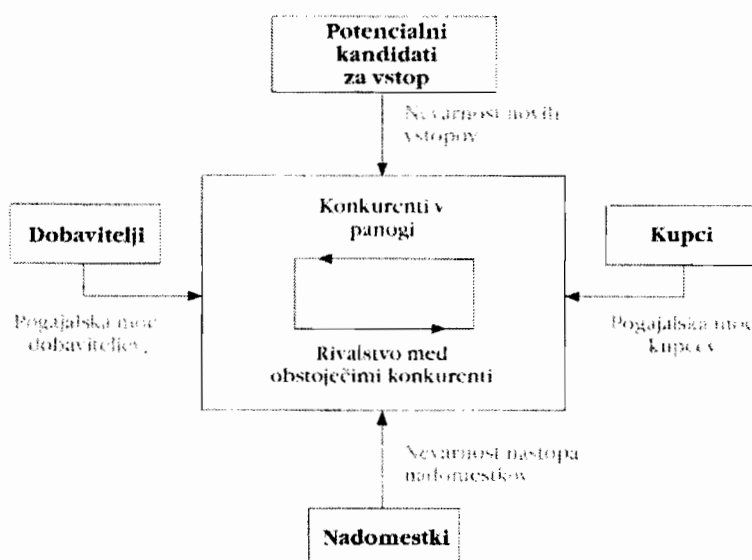
- velikost povpraševanja porabnikov in velikost ponudbe,
- rast povpraševanja in rast ponudbe,
- možnost vstopa v panogo,
- ključne dejavnike uspeha.

Če sta velikost ponudbe in povpraševanja različni, potem je to že lahko podlaga za strategijo podjetja. Enako velja za rast. O možnostih vstopa govorimo, ko ocenjujemo privlačnost panoge in na podlagi ocene le-te tudi vstopajo konkurenti. Če je panoga zelo privlačna, potem tudi bolj oteženo vstopanje zaradi npr. zakonodaje, kapitala ipd. ni ovira za vstop konkurence. Dejavniki, ki vplivajo na privlačnost panoge, so:

- nevarnost vstopa novih konkurentov,
- pogajalska moč dobaviteljev organizacijam v panogi,
- pogajalska moč porabnikov storitev ali izdelkov,
- nevarnost substitucije,
- rivalstvo v panogi.

Zelo nazorno lahko te dejavnike pogledamo na Sliki 3.3.

Slika 3.3: Privlačnost panoge



Vir: Pučko 2002, 276

Glede panoge velja, da bodo uspešnejše tiste organizacije, ki bodo imele večjo koncentracijo, veliko raznolikost proizvodov ali storitev in bodo znale najhitreje premagati ovire za vstop v panogo (Rozman 1999, 284).

#### **3.6.4 Ostalo**

Med predvidevanji drugih področij, kot jih predlaga Rozman (1993, 117), so za društvo najpomembnejše:

- tehnološke spremembe, ki se kažejo v razvoju načina izvajanja posameznih aktivnosti,
- predvidevanje kadrov, predvsem v smislu ustreznosti in učinkovitosti,
- razpoložljiva finančna sredstva, kje in kako jih pridobiti.

#### **3.6.5 Scenariji**

Da bi zmanjšale vpliv različnih sicer nepredvidenih možnih situacij v prihodnosti v tem dinamičnem okolju, se organizacije lahko pripravijo z različnimi situacijskimi rešitvami, ki jim pravimo scenariji.

S scenariji poskušamo poiskati odgovore na vprašanja (Eden in Ackerman 1998, 150):

- Kateri dogodki se bodo v prihodnosti zgodili?
- Kje in kdaj se bo dogodek zgodil?
- Kdo bo dogodek povzročil?
- Kaj bo omogočilo, da se dogodek zgodi?
- Zakaj se bo dogodek sploh zgodil?

Dejstvo je, da se določene stvari zgodijo, ko jih najmanj pričakujemo in če nanje nimamo pravočasnega odgovora, nam to zmanjšuje učinkovitost, uspešnost ali celo ogrozi nadaljevanje delovanja in izgubo ugleda.

Scenariji temeljijo na verjetnosti dogodkov in le malo gradijo na statističnih projekcijah. Bolj temeljijo na logiki, določanju različnih stanj in intuiciji.

Namen scenarijev je identificirati ključne nevarnosti in možnosti za prihodnji razvoj organizacije (Pučko 1996, 67), te pa ponavadi zaznamo na podlagi močnih in šibkih signalov iz okolja. Kolikor več šibkih signalov zaznamo in če jih znamo pravilno opredeliti, toliko večja je lahko naša prednost pred konkurenco.

### **3.7 Določanje ciljev poslovanja**

Cilji poslovanja pomenijo zaželeno poslovanje v prihodnosti, so pa tesno povezani s potmi, kako te cilje doseči. Cilji, če so realni, imajo veliko motivacijsko moč za vse udeležence. Imeti morajo določene lastnosti:

- razumljivost,

- dosegljivost,
- konsistentnost in
- spodbujevalnost.

Za potrebe načrtovanja pa je smiselna naslednja delitev ciljev:

- temeljni cilj poslovanja podjetja,
- vizija podjetja,
- poslanstvo podjetja,
- okvirni cilji in
- podrobni cilji.

### ***3.7.1 Temeljni cilj poslovanja, okvirni in podrobni cilji***

Vsaka organizacija ima ponavadi cilj ali več temeljnih ciljev. Gre za cilje trajnejše narave, ki so največkrat opredeljeni že ob ustanovitvi organizacije. Lahko govorimo tudi o namenih oziroma smotrih organizacije. V podjetniškem smislu to pomeni: dosežati donosno poslovanje; povečevati produktivnost in gospodarnost; zagotavljati si nenehno solventnost. Temeljni cilji ali smotri organizacije navadno časovno niso opredeljeni, saj jih poskuša organizacija trajno uresničevati, dokler teh smotrov ne zamenjajo drugi. V procesu načrtovanja pa si organizacije postavijo bolj določene cilje. Temeljni cilji so izhodišče oziroma predpostavka za načrtovanje (Pučko 2002, 242).

Okvirni cilji, kot že ime pove, niso niti podrobni niti natančni. So splošni, navadno opisni (»potrebno je povečati rast«). Če so izraženi količinsko, potem je pogosto uporabljena beseda približno ali pa ostaja razpon med številka (npr.: od 15 do 20 %).

Podrobni cilji pa so natančni, številčno izraženi in dokončni.

### ***3.7.2 Vizija organizacije***

Vizija je zaželena slika organizacije v prihodnosti. Ta prihodnost je lahko v petih, desetih ali petnajstih letih. Gre predvsem za to, da bi se prihodnosti strateško prilagodili in to prihodnost usmerjali v skladu s pričakovani vplivnih udeležencev. Vizija mora biti izzivalna in uresničljiva. Prikazuje rezultate in dosežke, ki jih želimo dosežati, ter zamišljen izgled (imidž) organizacije. Po Biloslavu (2006, 105–106) primerno zasnovana vizija:

- oblikuje izhodišča za strateško načrtovanje in snovanje konkretnih ciljev;
- deluje kot kompas; v vsakem trenutku se lahko vprašamo, katera od mogočih rešitev nas bo peljala v smeri proti in katera nas bo oddaljila od tega cilja;
- je most med sedanjostjo in prihodnostjo;
- spodbuja občutek predanosti in pripadnosti organizaciji;
- usmerja in združuje prizadevanje udeležencev za skupni ideal.



Strateška vizija organizacije pa predvideva tudi smeri in načine za doseganje zastavljenih ciljev (Martinelli 2007, 12).

Za vizijo je prav, da je dana v pisni obliki (kratka in razložena) in da je sporočena, saj le na tak način lahko motivira k uresničevanju.

### **3.7.3 Poslanstvo organizacije**

Pogosto pride do zmede pri razlagi pojmov vizija in poslanstvo. Martinelli (2007, 12) je sicer priznal sorodnost izrazov, vendar je poudaril pomembno razliko. Poslanstvo predstavlja splošni namen, medtem ko je vizija predvsem v prihodnost usmerjena orientacija.

Tako kot vizija pa naj bi bilo tudi poslanstvo izraženo v pisni obliki. Izjava o poslanstvu organizacije je širok in splošen opis namena obstoja organizacije in opredelitve področja delovanja. Izjava o poslanstvu sporoča, kaj počenjamo, kako in na kakšen način to počenjamo ter razloge za to. Poslanstvo je namenjeno tako notranjim kot zunanjim udeležencem.

V procesu strateškega načrtovanja obstoječe poslanstvo (če sploh obstaja) pregledamo v luči morebitnih spremenjenih okoliščin.

## **3.8 Določanje strategij**

Uporaba besede strategija je danes zelo pogosta na različnih področjih, predvsem pa v smislu, da je potrebno biti boljši oziroma nekoga premagati. Vendar pa je za samo strategijo potrebno prej temeljito opraviti različne med seboj dopolnjujoče se faze. Najprej je potrebno ugotoviti stanje, v katerem se nahaja organizacija, nato pa določiti zamišljeno zaželeno stanje v prihodnosti. Upoštevati je potrebno okolje in predvidevati njegovo vplivanje na podjetje ter ga upoštevati pri določitvi ciljev. Zadnja faza strateškega načrtovanja pa je iskanje, razvijanje, ocenjevanje in izbira poti za doseganje ciljev poslovanja. Pri tem strategije izbirajo pot v prihodnost, taktike pa težijo k uspešnemu poslovanju na izbrani poti. Pojmovanje strategije ni enotno, saj nekateri avtorji vključujejo zraven tudi cilje, kar pa je posledica prepletenosti obeh faz načrtovanja.

### **3.8.1 Opredelitev strategije**

Povzeto po Rozmanu (1993, 138) ločujemo strateško načrtovanje od strategije. Strateško načrtovanje je celoten proces, ki smo ga obravnavali skozi tretje poglavje, strategije pa kažejo pot za doseg cilja in s tem fazo v procesu strateškega načrtovanja.

Strategijo predstavljajo pristop, načini, metode in tehnike za doseganje ciljev in odgovarjajo na vprašanje KAKO, medtem ko cilji odgovarjajo na vprašanje KAJ. Ideje za strategije pa izhajajo iz že na začetku omenjenih notranjih, zunanjih in tržnih

ugotovitev. Pri določanju strategij vsekakor ne smemo spregledati naslednjih vodil (Martinelli 2006, 18):

- strategija naj omogoča pridobivanje prednosti in priložnosti,
- strategija naj nas varuje pred slabostmi,
- strategija naj potencira organizacijske prednosti,
- strategija naj popravlja pomanjkljivosti organizacije,
- strategija naj ponuja osnove za pridobivanje konkurenčnih prednosti.

### **3.8.2 Vrste strategije**

Strokovnjaki so na podlagi analiz posameznih organizacij opredelili več različnih strategij, ki so jih te uporabljale ali jih še uporabljajo v svojem razvoju ali boju za obstoj. Zapisali so značilnosti za posamezne strategije, ki jih lahko uporabijo tudi druge organizacije, vendar jih je potrebno prilagoditi. Težko je namreč najti dve identični organizaciji, ki bi uporabili in uspeli z enako strategijo na enak način. Tako so se v praksi izoblikovale različne strategije (Rozman 1993, 140–150).

O *strateških konkurenčnih prednostih organizacije* govorimo, ko ima organizacija določene prednosti pred drugimi organizacijami. Prednost je določena danost ali sposobnost organizacije, ki omogoča, da je na trgu boljša od drugih.

*Stroškovna in različnostna strategija* je tista, ki omogoča organizaciji, da razvije svoje sposobnosti v strateško konkurenčno prednost, ki vodi k cenejšim (ekonomija obsega) ali različnim izdelkom ali storitvam.

*Za strategijo ožje usmeritve* je značilno iskanje niš, *za sinergijske strategije* pa, kadar organizacija uvaja nove izdelke ali storitve, da pri tem pa uporablja prednosti iz obstoječih dejavnosti.

*Strategija širjenja izdelkov/storitev in/ali trga* pride v poštev, ko je rast organizacije usmerjena v rast izdelkov ali storitev (npr. izboljšavo ali zamenjavo storitve za sodobnejšo). Rast trga pa je možna geografsko ali s pridobitvijo več porabnikov (nov segment).

*Diverzifikacija* pomeni, da organizacija začne proizvajati izdelke ali ponujati storitve, ki jih s trenutno strukturo ne bi mogla.

*Gverilska strategija* je strategija majhnih, mogoče tudi manj usposobljenih in s slabšimi resursi, ki z iznajdljivostjo in spretnimi manevri uspejo na trgu. Praviloma pa je njihovo delovanje kratkotrajno in omejeno zgolj na posamezne akcije ali projekte.

## **3.9 Razvijanje, ocenjevanje in izbiranje strategij**

Proces strateškega planiranja je sestavljen iz posameznih delov ali faz, ki se med seboj prepletajo. V procesu se vedno vračamo v že opravljene faze in jih med seboj primerjamo. Tudi posamezne strategije so lahko med seboj soodvisne ali druga drugi

sledijo. Poleg individualne donosnosti posamezne strategije za organizacijo je potrebno upoštevati tudi njeno donosnost, gledano z vidika celotne organizacije (Rozman et al. 2008, 46).

Vse možne poti je potrebno opredeliti. Za posamezne, kjer je možnih več različnih poti, se predvidevajo alternative in na podlagi določitve potrebnih vlaganj, ocene tveganja, mogočih posledic se izbere najbolj smela.

Izbrane strategije opredelimo kot projekte, ki so končni proces strateškega planiranja (Rozman 1993, 152).



#### 4 PREDSTAVITEV ŠPORTNEGA DRUŠTVA BAM.BI

*»Telo je temelj umskih sposobnosti in orodje duha. Zato mora biti krepko in zdravo.«*

*J. J. Rousou*

Športno društvo BAM.Bi je bilo ustanovljeno 8. februarja 1999. Nastalo je na podlagi druženja ljudi, ki so imeli skupne športne interese. Je prostovoljno, samostojno, nepridobitno združenje fizičnih oseb, ki se ljubiteljsko ukvarjajo s športno-rekreativno dejavnostjo in telesno vzgojo. Je pravna oseba zasebnega prava. Njegov temeljni akt je statut, ki je usklajen na podlagi 18. člena Zakona o društvih (Uradni list RS št. 60/95).

Ime društva sicer kaže na uporabo imena srninega mladiča (tak je tudi znak v žigu), vendar dejansko nima povezave s tem<sup>2</sup>. V praktični uporabi zaradi vmesne pike in male tiskane zadnje črke prihaja do težav pri pravilni navedbi imena.

Športno društvo je bilo ustanovljeno z namenom širitve pozitivnega športnega duha in združuje člane s celotne Gorenjske in drugih krajev Slovenije. ŠD je najbolj aktivno na področju kolesarjenja in pohodništva. Locirano je na Gorenjskem, v občini Šenčur, sedež pa ima v Trbojeh pri Kranju.

Natančni podatki o registraciji športnega društva so:

Naziv:	Športno društvo BAM.Bi
Naslov:	Trboje 149
Kraj:	4000 Kranj
Davčna številka:	SI96844655
Matična številka:	1167316000
Šifra dejavnosti:	93.120
Dejavnost:	Dejavnost športnih klubov

V register društev, ki se vodi v Upravni enoti Kranj, je ŠD BAM.Bi vpisano pod zaporedno številko 448.

Društvo ima svoj žig. Žig Športnega društva BAM.Bi je okrogle oblike, premera 30 milimetrov, v sredini je simbol srninega mladiča, nad njim je napis športno društvo in ob njem BAM.Bi.

---

<sup>2</sup> Štirje ustanovitelji so za ime društva uporabili začetnice imen njihovih žena. Zadnji (sicer prvi predsednik) pa je bil brez izbranke (pomeni Bi) in tako je nastalo ime B-eti. A-ndreja. M-ateja. za temi tremi pika in na koncu Bi (BAM.Bi).

**Slika 4.1:** Žig Športnega društva BAM.Bi



Vir: arhiv ŠD BAM.Bi

#### **4.1 Začetek Športnega društva BAM.Bi**

V času pred osamosvojitvijo je bilo na Gorenjskem kar nekaj športnih društev, ki so razvijala podobno dejavnost, kot jo danes ŠD BAM.Bi. V tistem času so bile popularne prireditve ob posameznem državnem prazniku v smislu obujanja oziroma ohranjanja spomina na zgodovino (dan borca, dan OF ...). Te prireditve so bile deležne državne podpore in na tak način so tudi društva pridobivala sredstva za svoje delovanje.

Po osamosvojitvi pa so bila društva nepripravljena na to, da bi se s svojim programom znala preživeti. Država je namreč začela denar razdeljevati na podlagi aktivnosti in tudi spretnosti posameznih društev. Tako so povečini zaradi pomanjkanja sredstev prenehala s svojim delovanjem in v devetdesetih letih je nastala praznina. Potreba po organiziranem gibanju je ostala, a so jo posamezniki zadovoljevali individualno, ker društev ni bilo. Je pa ostala tudi potreba po druženju in tako je svoj začetek dočakalo tudi ŠD BAM.Bi.

#### **4.2 Poslanstvo, vizija in razvoj Športnega društva BAM.Bi**

Štirje ustanovitveni člani so z odločitvijo o ustanovitvi ŠD menili, da bo s tem lažje širiti osnovno poslanstvo društva, ki se je glasilo: vzbujati interes po organiziranem aktivnem preživljanju prostega časa.

Vizija je bila, da se v to okolje postavi tako društvo, kot so bila društva v času pred osamosvojitvijo, prilagojeno sodobnemu času in potrebam.

Prvi projekti za uresničevanje poslanstva in dosego vizije so bili:

- enkrat tedensko skupno organizirano kolesarjenje,
- organizacija treh daljših kolesarskih izletov
  - po Dalmaciji,
  - od doma na Vršič in po soški dolini nazaj,
  - kolesarjenje do morja,
- organizirana hoja v hribe in
- enotna kolesarska oblačila.

Že v začetku je ŠD naletelo na zelo pozitiven odziv v bližnji okolici in k sodelovanju so pristopili tudi nekateri vrhunski športniki, ki so bili z marketinškega vidika dodaten motiv za mnoge, ki so v društvo vstopili kasneje. Andrej Hauptman<sup>3</sup>, profesionalni kolesar in v letu 2001 izbran celo za najboljšega športnika Slovenije, je s svojim sodelovanjem pri posameznih aktivnostih zelo pospešil širjenje glasu o delovanju ŠD BAM.Bi. Priznanje, ki ga je dobil za najboljšega športnika Slovenije, je podaril ŠD BAM.Bi in še vedno krasi vitrine društva.

Zelo pomembno vlogo so v začetni fazi imeli tudi kolesar Olimpijec Bojan Ropret, petkratni zmagovalec triatlona jeklenih Lojze Oblak, enako uspešna Jelka Rakuš in svetovna veteranska prvakinja Vida Uršič. Svoj del je prispeval tudi Andrej Sajovec, ki je kot mehanik državne reprezentance in eden od ustanovitvenih članov pomagal s tehničnimi nasveti.

Z vključevanjem novih članov je društvo širilo svoje aktivnosti in ustanovilo tudi tekmovalni ekipi za cestno in gorsko kolesarstvo. V obeh disciplinah je ŠD BAM.Bi osvojilo številne naslove državnih prvakov, uspešno pa so kolesarji nastopali tudi na svetovnih in evropskih prvenstvih. ŠD ima zato tudi kategorizirane športnike po kategorizaciji Olimpijskega komiteja Slovenije (OKS). ŠD BAM.Bi je stalni član Kolesarske zveze Slovenije (KZS), ki deluje pod okriljem OKS.

---

<sup>3</sup> Andrej Hauptman, rojen leta 1974, je najuspešnejši slovenski kolesar vseh časov. Leta 2001 je osvojil bronasto medaljo na svetovnem prvenstvu na Portugalskem, leta 2002 je bil v Belgiji četrti in leta 2004 peti na Olimpijskih igrah v Atenah. V svoji profesionalni karieri je vozil za italijanske klube Vini Caldirola, Fassa Bortolo in Lampre. Njegov matični klub je Rog Ljubljana, sedanji Radenska KD finančna točka, kjer po končani karieri tudi opravlja trenersko delo.





## **5 PROCES STRATEŠKEGA PLANIRANJA V ŠD BAM.BI**

Ugotovili smo že, da je načrtovanje dolgotrajen proces in da na podlagi samo intuitivnega sprejemanja odločitev ne moremo pričakovati dolgoročne uspešnosti društva. Z odločitvijo o strateškem načrtovanju prihodnosti društva je sprejeta tudi odločitev in zavedanje, da so na tej poti tudi tveganja in da je v ta načrt potrebno vključiti razmerja med vplivnimi udeleženci. V ŠD BAM.Bi je potrebno predvsem dobiti konsenz ustanoviteljev. Ostali člani nastopajo v vlogi koristnikov storitev in s svojimi opažanji in predlogi dajejo informacijski input managementu društva. Hkrati pa odkrivajo tudi niše, ki jih ŠD skozi prizmo priložnosti lahko realizira.

Izhajamo iz dejstev, da ŠD BAM.Bi do sedaj ni imelo jasnega in dokumentiranega poslanstva in vizije in da so bili cilji zgolj želje ali zamišljeni cilji v glavah posameznikov in da o kakšnih temeljnih ciljih ali smotrih ne moremo govoriti.

Najprej pa je vendarle potrebno ugotoviti, zakaj je ŠD BAM.Bi zadnjih deset let sploh obstajalo.

Osnovno poslanstvo ob ustanovitvi je bilo, da društvo zbere športno aktivne, družjenja in organizirane vadbe željne ljudi. Temeljni cilj pa je bil, da se znova oživi rekreativno kolesarstvo na Gorenjskem in da se animira tudi pohodništvo, ki je dopolnilna dejavnost kolesarstvu, predvsem v zimskem času.

Vizija društva je bila, da postane najbolj prepoznavno športno društvo na področju kolesarstva na Gorenjskem.

### **5.1 Analiza poslovanja**

V fazi analize poslovanje ŠD BAM.Bi je potrebno najprej definirati, kaj s tem želimo doseči. Bistveno je, da smo dovolj kritični in da bomo dejansko dobili rezultate, ki bodo pokazali, kje društvo je in ne, kje bi želeli, da je. Dejavnike, ki vplivajo na to, pa ocenimo s pogledom v prihodnost in ne preteklost (Lynch 1997, 262).

#### ***5.1.1 Zbiranje informacij, primerjava in ugotavljanje odstopanj***

Prvo oviro predstavlja vprašanje, kako priti do informacij za analizo. V ŠD BAM.Bi se že od samega začetka vodi evidenca o članstvu in o udeležbi na posameznih aktivnostih. Iz tega dobimo podatke o rasti društva in o potencialni rasti za naslednje obdobje ter tudi strukturo članstva. Na podlagi udeležbe na posameznih aktivnostih pa dobimo tudi podatke o privlačnosti aktivnosti, ki pomenita dve možni odločitvi. Ali aktivnost zahteva poživitev ali ukinitev in je potrebno najti substitut. Poleg statističnih podatkov društva je bila izvedena anketa med člani društva, neformalni intervju in izdelana analiza SWOT.

### **5.1.2 Struktura članstva ŠD BAM.Bi**

ŠD BAM.Bi ima trenutno (31. julij 2008) 427 registriranih članov. Aktivnosti, ki jih pripravlja ŠD, so raznolike tako po vrsti kot po težavnosti in primerne za oba spola, različnih starosti in različnih sposobnosti ter seveda prilagojene, tako da si vsak sam izbere, koliko časa bo vložil vanje.

V ŠD aktivno sodeluje 31 osnovnošolcev in dijakov, in sicer večina na področju pohodništva, nekaj pa je tudi kolesarjev. Prav toliko pa je včlanjenih tudi tistih, ki so stari 60 let in več in jih zato že lahko prištevamo v kategorijo upokojencev.

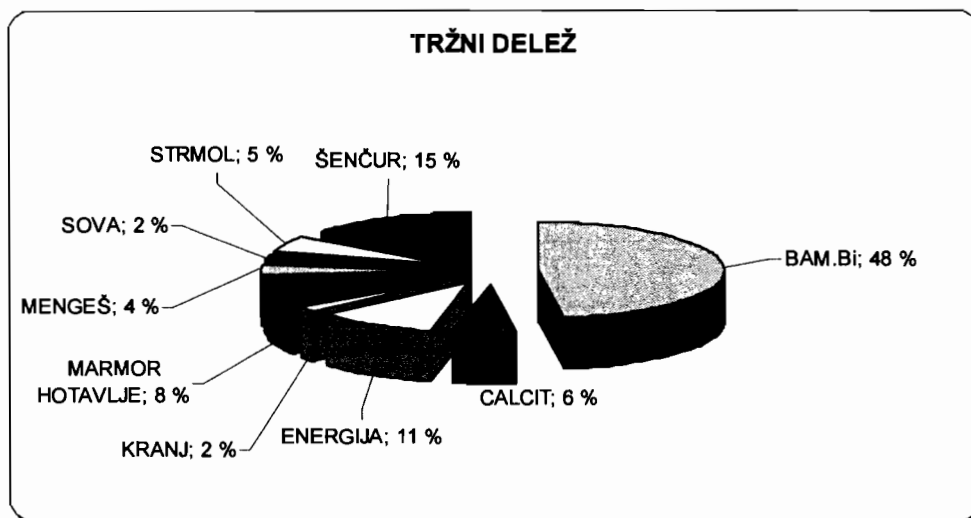
Če pogledamo strukturo po spolu, ugotovljamo, da 21 % članstva predstavljajo ženske, ki se sicer težje odločajo za vključitev v posamezne organizacije. Glede na situacijo v večini slovenskih društev je ta odstotek visok, kar kaže na pravilno usmeritev pri izbiri aktivnosti in pri samem delovanju ŠD.

### **5.1.3 Velikost društva**

Opredeliti velikost društva ni enostavno, ker se posamezno ŠD ukvarja z različnimi panogami ali dejavnostmi. Še posebej je težko oceniti podatke za pohodniško aktivnost, ki je sicer v Sloveniji pod okriljem Planinske zveze Slovenije zelo dobro organizirana. Včlanjevanja v planinska ali pohodniška društva imajo poglobljen motiv v raznih popustih na vodenih turah in prenočevanje v gorskih kočah in ne toliko v vključevanju v posamezne programe. S tega vidika je za ŠD BAM.Bi najustreznejša primerjava z društvi, ki imajo za primarno aktivnost kolesarjenje in to za področje Gorenjske, ki je trenutni ciljni teritorij, in tudi iz poznavanja lahko rečemo, da so to konkurenti društva. Glede na dobljeni rezultat lahko ocenimo, da je tržni delež društva zelo visok.

V analizi poslovanja ugotovljamo, kje se nahaja društvo, in ocenjujemo realizacijo ciljev, ki si jo je zastavilo v preteklosti.

**Graf 5.1:** Tržni delež na Gorenjskem



Iz Grafa 5.1 lahko razberemo, da je ŠD BAM.Bi postalo največje kolesarsko športno društvo na Gorenjskem. Na osnovi razlike s prvim konkurentom pa lahko s prepričanjem rečemo, da je tudi najbolj prepoznavno društvo in s tem tudi, da je dosežena vizija, ki je bila ustno izražena leta 1999. Rezultati ostalih društev so dobljeni na podlagi poizvedovanja, spisek društev pa iz registra KZS na dan 19. 6. 2008.

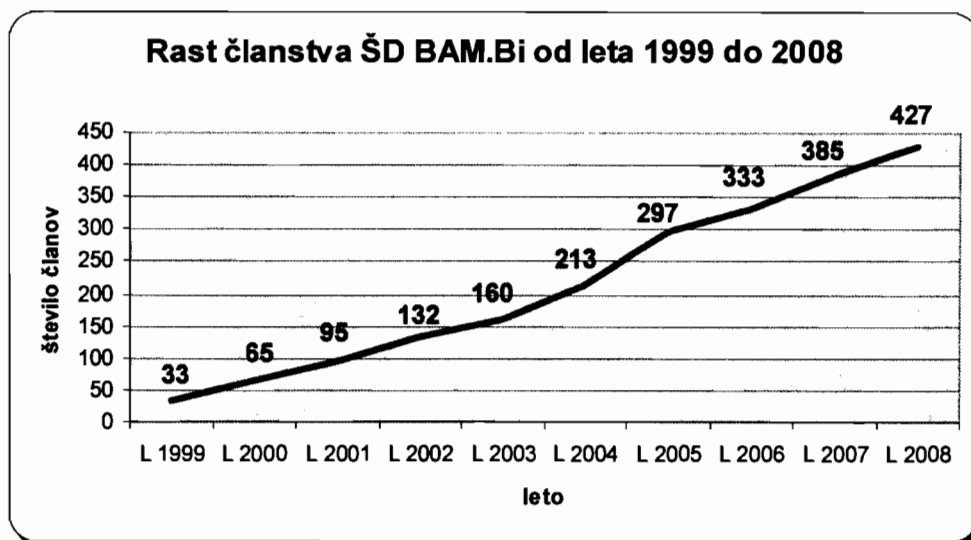
#### **5.1.4 Rast ŠD BAM.Bi**

Definicija članstva v ŠD BAM.Bi pomeni, da so upoštevani vsi člani, ki so plačali članarino vsaj nazadnje leta 2006 (v praksi namreč vsa društva ohranjajo evidenčnega člana še dve leti po zadnji plačani članarini, potem pa ga iz le-te brišejo). To pomeni, da član, ki je plačal članarino leta 2005 in potem ne več, tudi ni več v evidenci članstva.

Ker ŠD BAM.Bi zelo odstopa od ostalih društev v primerljivem okolju, je potrebno predvsem analizirati, od kod taka prednost, in v nadaljevanju premisliti, kako jo ohraniti ali celo povečati.

Za celotno Slovenijo je podatke praktično nemogoče dobiti, ker v registrih ta vrsta podatkov ne obstaja. Kljub vsemu pa je groba ocena o velikosti posameznega društva za področje Slovenije lahko vsakoletni Maraton Franja. Na tej prireditvi podeljujejo tudi priznanja za najštevilnejše ekipe in ŠD BAM.Bi je bilo v zadnjih štirih letih vedno med prvimi petimi, leta 2007 pa je bilo celo društvo z največ udeleženci. Seveda pa je vmes kar nekaj društev oziroma bolj podjetij, ki zaradi svoje marketinške promocije plačajo startnino svojim zaposlenim, da se pojavljajo na tej množični prireditvi. Zraven spada tudi društvo Polet, ki deluje v sklopu časnika Delo in je v tem primeru privilegirano z neomejenim medijskim prostorom in novačenjem udeležencev s posebnimi ugodnostmi. Vsekakor pa je to konkurent društva.

**Graf 5.2:** Rast članstva ŠD BAM.Bi po letih



Po analizi trenda rasti v obdobju od ustanovitve leta 1999 do leta 2008 lahko ugotovimo stalno in zelo enakomerno rast skozi celotno obdobje. To pomeni, da je ŠD BAM.Bi delovalo v skladu s svojo vizijo in da je bilo pri tem uspešno. Kaže pa tudi na to, da se je imelo društvo čas prilagajati na povečan obseg, saj je rast enakomerna in ni posameznih večjih odstopanj, ki bi zahtevale trenutno večjo angažiranost, potrebo po kadrovskih okrepitevah ali večjih finančnih obremenitvah.

### **5.1.5 Dejavnosti ŠD BAM.Bi**

Primarni športni dejavnosti ŠD BAM.Bi sta kolesarjenje in pohodništvo, primarna organizacijska dejavnost pa organizacija športnih prireditev. Sekundarne športne dejavnosti pa so smučarski tek, tek, različne aktivnosti v telovadnici, taborjenje, izletništvo, spremljanje športnih prireditev ipd.

Najpomembnejša *primarna športna dejavnost* društva je *cestno rekreativno kolesarjenje*. Organizirano je torkovo in četrtekovo kolesarjenje pod imenom »runda«, s tem da je torkova namenjena hitrejšim, četrtekova pa počasnejšim kolesarjem. Za skupna kolesarjenja ob vikendih pa se dogovorimo posebej. Med letom so organizirani tudi daljši kolesarski izleti, kot so kolesarjenje po Dalmaciji, po Sloveniji, »Adriatic tour«, »Giro Vršič«, »BAM.Bi grand prix« ipd.

*Cestno tekmovalno kolesarjenje* predstavlja tekmovalna ekipa, ki je registrirana pri KZS, tekmuje na tekmovanjih v Sloveniji (pokal Slovenije) in v tujini. Skupni treningi pa so organizirani v sklopu rund.

*Gorsko tekmovalno kolesarjenje* vključuje tekmovalno ekipo, ki je registrirana pri KZS, tekmuje na tekmovanjih v Sloveniji in v tujini. ŠD BAM.Bi je nosilec stroškov

financiranja programov in materiala (opreme, nadomestnih delov, servisa v sodelovanju s podjetjem A2U, d. o. o.).

V okviru *pohodništva* je organizirana pohodniška transverzala, ki vsako leto z novimi izzivi privablja pohodnike, planince in alpiniste s cele države in tudi s sosednje Hrvaške. Pohodništvo je tista aktivnost, ki je najbolj prilagojena posamezniku glede na njegovo fizično pripravljenost.

*Sekundarne športne dejavnosti* so tiste, ki se organizirajo občasno ali so bile v teku v določenem obdobju. Niso dejavnosti, po katerih bi bilo ŠD BAM.Bi poznano, ampak so dopolnilne, pripravljalne, lahko tudi razvedrilne.

*Smučarski tek* je organiziran v primeru ugodne zime, ko v okolici sedeža ŠD pripravi tekaške proge, ki so namenjene tako članom kot nečlanom.

*Tek* kot dopolnilna ali pripravljalna športna dejavnost je individualne narave, včasih pa se zbere več članov in tečejo skupaj.

Srečanja v *telovadnici potekajo tako*, da v sodelovanju z bližnjim ŠD v zimskem času društvo najame telovadnico za kolektivne športe, kot sta npr. košarka in nogomet.

*Taborjenje* se organizira občasno. Člani društva skupno taborijo na morju ali pod hribi.

*Izletništvo* je prav tako aktivnost, ki se izvaja občasno. ŠD organizira posamezne izlete za člane ali udeležbo na družabnih prireditvah (s kolesi na trgateg v Jeruzalem, martinovanje). Člani ŠD so dobro udeleženi tudi pri ogledu pomembnih, predvsem kolesarskih prireditev (Giro d' Italia, Dirka po Sloveniji ipd.)

*Organizacija športnih prireditev* na lokalnem, nacionalnem in širšem nivoju je prav tako pomembna dejavnost ŠD BAM.Bi.

*BAM.Bi grand prix* je tekmovanje rekreativnih kolesarjev v sklopu »*torkovih rund*« in na podlagi točkovanja skozi celo leto se razglasijo najboljši udeleženci.

*Vzpon za Kralja in Kraljico Krvavca* je rekreativni vzpon, ki šteje za pokal Slovenije, je bil v letu 2008 organiziran tretjič, število udeležencev pa je v porastu. Prireditev je v koledarju KZS in v sklopu akcij »*Slovenija kolesari*« in »*Migaj z nami*«.

*Dirka za pokal BAM.Bi* je tekmovanje rekreativnih kolesarjev, ki šteje za pokal Slovenije in je ena od samo treh cestnih preizkušenj za rekreativce. Med tekmovalci se je je prijel naziv »*krompirjeva dirka*«, saj se za praktično nagrado poleg pokalov podeljuje krompir, ki je značilen za to okolje. Tekmovalci dobijo različno količino glede na uvrstitev (najboljši 50, drugi 30 in tretji 10 kilogramov).

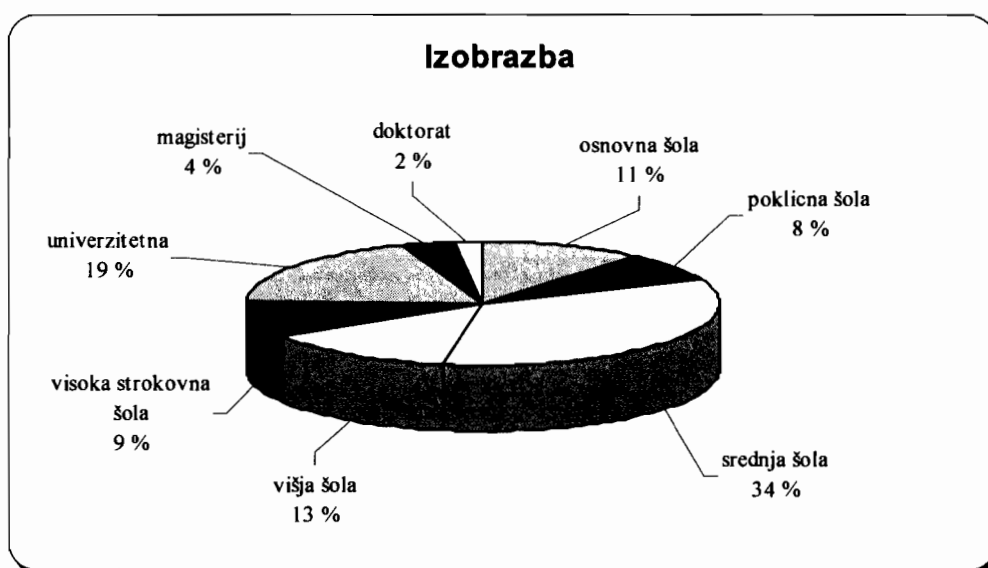
*Kraljevska etapa na dirki »Po Sloveniji« na Jezerca na Krvavcu (3., odločilna etapa)* je organizirana v sodelovanju z glavnim organizatorjem dirke Po Sloveniji, kolesarskim klubom Adria Mobil iz Novega mesta in občino Cerklje. Glede na izkušnjo bo etapa tradicionalna in bo nadomestila dozdašnji vzpon na Vršič, saj je Krvavec precej bližje javnosti in zato bolje obiskan in je s tem dosežen tudi namen po širjenju kolesarskega športa.

### 5.1.6 Izvedba ankete

Za pridobitev ostalih informacij za poglobljeno analizo ŠD BAM.Bi je bila izvedena anketa med člani društva. Namen ankete je bil ugotoviti, v kakšnem stanju se društvo nahaja predvsem z vidika splošnega zadovoljstva, zadovoljstva s pretokom informacij, zadovoljstva s programi, vključenosti in želje po vključenosti v posamezne programe. Člani so imeli možnost podati svoje predloge. Poleg tega pa je bilo potrebno odgovoriti na še nekaj vprašanj, ki so društvu dali odgovor in smernice za nekatere operativne zadeve (dizajn in kakovost dresa, višina članarine, internetna stran).

Vprašalnik je bil poslan na 279 elektronskih naslovov članov ŠD BAM.Bi, rok za izpolnitev in vračilo na izvorni naslov pa je bil tri dni. V tem času je bilo vrnjenih 96 anket ali 34,40 % vseh poslanih, oziroma 22,48 % vsega članstva, kar ocenjujemo kot zelo dober odziv. Zanimiv je nekoliko manjši odziv žensk (14 %) v primerjavi z deležem, ki ga predstavljajo v strukturi članstva po spolu (21 %, glej Graf 4.2).

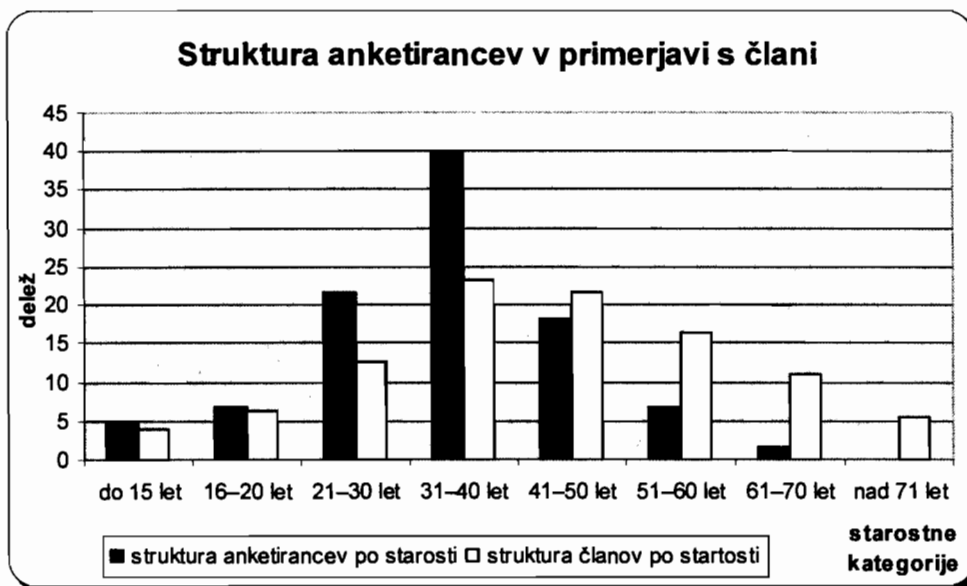
**Graf 5.3:** Izobrazbena struktura anketirancev



47 % članov, ki je vrnilo anketo, ima vsaj VI. stopnjo izobrazbe. To sicer ne kaže prave slike izobrazbene strukture društva, ker nivo izobrazbe vpliva na zavedanje o pomembnosti takih analiz. Precejšen delež tistih z nižjo izobrazbo namreč ne zna uporabljati računalnika.

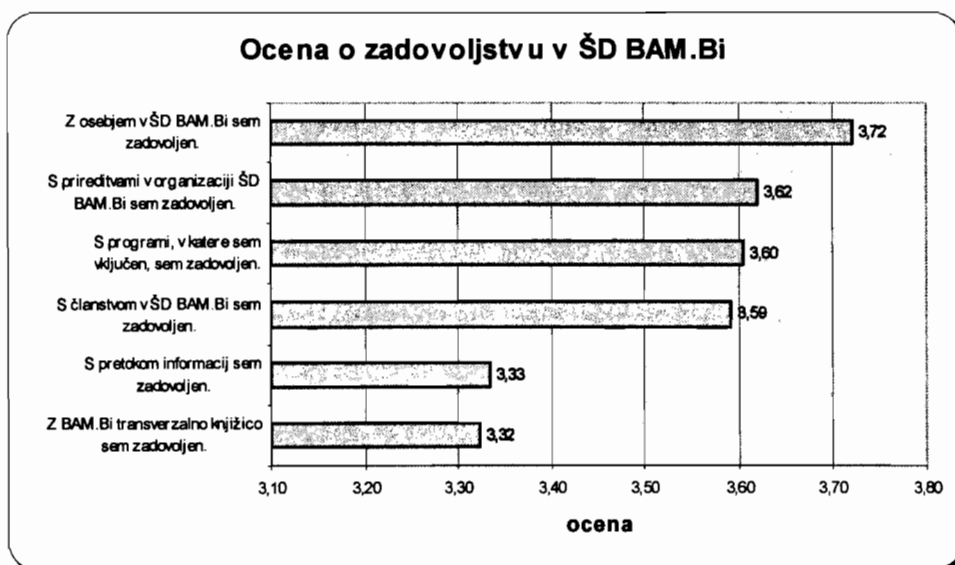
Poleg tega je potrebno navesti, da anketa preko elektronske pošte ne zajame starejše populacije, ki tudi ni vešča ravnanja s to vrsto komunikacije. Zato so pričakovane slabše informacije o aktivnostih, kjer so vključeni starejši (pohodništvo).

Graf 5.4: Anketiranci po starosti



V grafu 5.4 lahko vidimo, da je odziv na anketo najboljši med tistimi, ki so stari od 21 do 40 let, potem pa z večanjem starosti zelo hitro pada.

Graf 5.5: Prikaz ocene zadovoljstva v ŠD BAM.Bi

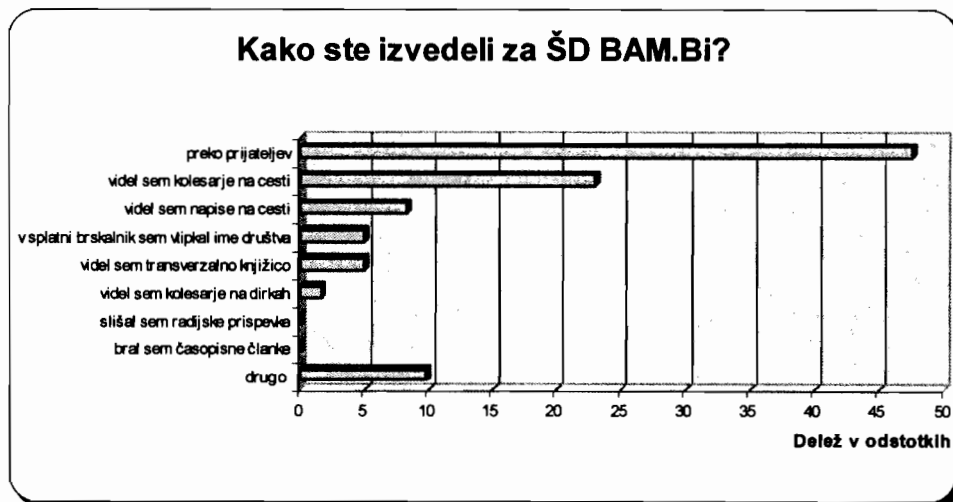


Povprečna ocena pri vprašanjih, ki se tičejo zadovoljstva se giblje okoli 3,5. Maksimalna možna ocena je 4 in ustreza odgovoru, da trditev drži.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Na podlagi stopnje strinjanja s posamezno trditvijo so odgovori ovrednoteni z ocenami od ena do štiri (ne drži – 1, deloma drži – 2, drži – 3 in popolnoma drži – 4). Povprečje je izračunano glede na seštevek točk v primerjavi s številom vseh odgovorov za posamezno trditev.

Točki, ki sta pod oceno 3,5, sta pretok informacij in pohodniška transverzala, ki sicer nista skrb vzbujajoči, je pa potrebno narediti plan aktivnosti za izboljšanje.

**Graf 5.6:** Prikaz virov širjenja glasu o ŠD BAM.Bi

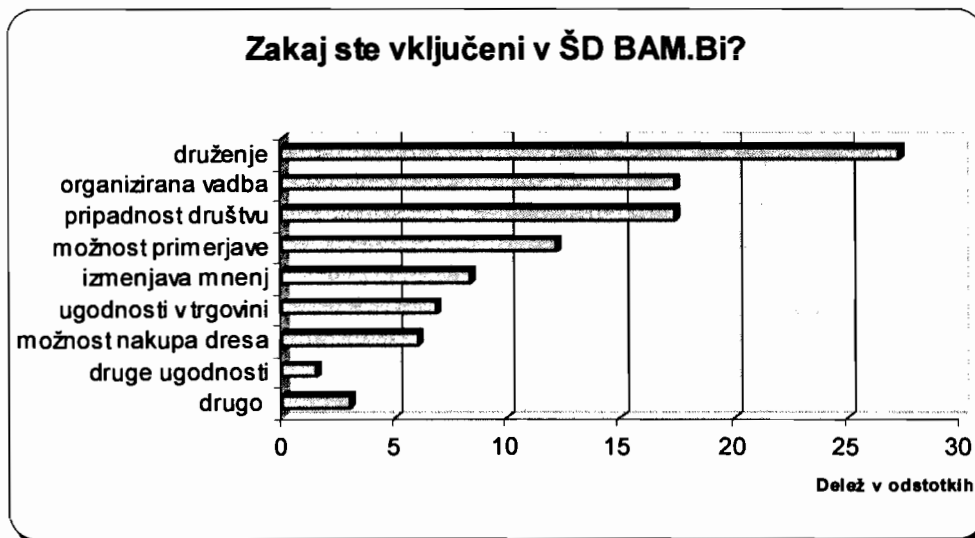


Z marketinškega vidika je pomemben tudi prikaz rezultatov v Grafu 5.6. Gre za vprašanje, kje so sedanji člani izvedeli za ŠD BAM.Bi oziroma kako se širi glas o društvu in kaj je osnovni namen vključitve. Najbolj pogost odgovor je, da preko prijateljev. To pomeni, da društvo deluje na takem nivoju, da gre dober glas od ust do ust in hkrati potrjuje rezultate iz grafov 5.1 in 5.2.

Po mnenju članov ŠD BAM.Bi osnovni namen vključitve v društvo popolnoma ustreza začetnemu poslanstvu, ki govori o druženju in organizirani vadbi. Graf 5.6. to nazorno prikazuje.

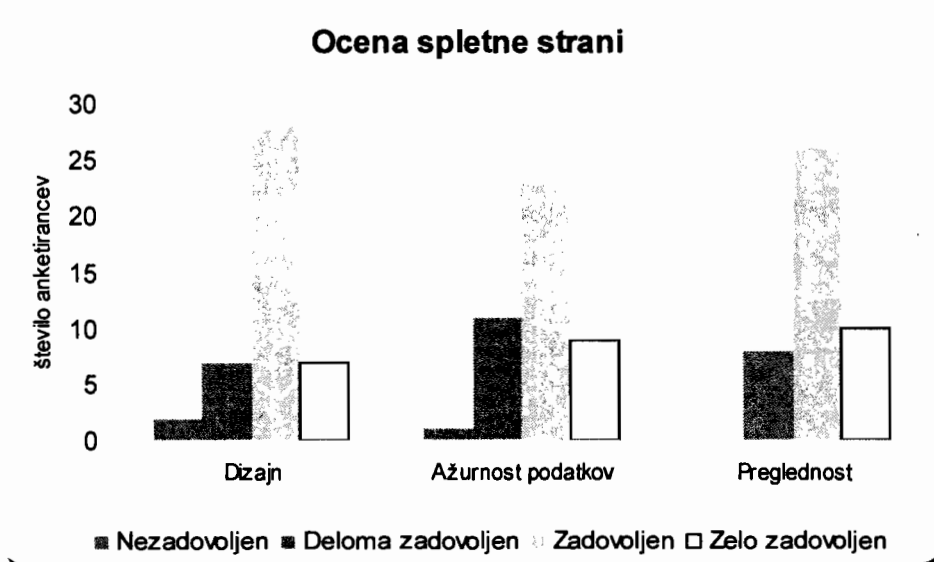


**Graf 5.7:** Namen vključitve v ŠD BAM.Bi



V sodobnem svetu ni več organizacije, ki se želi razvijati, brez urejene spletne strani. Internetna stran predstavlja osnovo za prenos informacij. Tudi društvo mora poskrbeti za informiranost svojih članov na tak način, hkrati pa so zahteve uporabnikov (v našem primeru tako članov kot ostalih obiskovalcev) vse večje, tako po oblikovni plati kot po ažurnosti. S spletno stranjo ŠD BAM.Bi so sicer člani zadovoljni, vendar pa je bilo v anketi izraženih precej konkretnih in tudi konstruktivnih pripomb ali sugestij.

**Graf 5.8:** Prikaz ocene spletne strani ŠD BAM.Bi



Odgovori iz ankete so uporabljeni tudi v SWOT-analizi ŠD BAM.Bi, saj se na tak način zmanjša možnost, da bi bila narejena preveč enostransko. Nevarnost je, da bi bila lahko premalo ali preveč kritična, tako pa je verjetnost objektivnosti precej večja.

### **5.1.7 Organiziranost društva**

Društvo že od vsega začetka obvladujejo ustanovitelji, ki imajo tudi ključne funkcijske vloge, ki so razvidne iz slike 5.1:

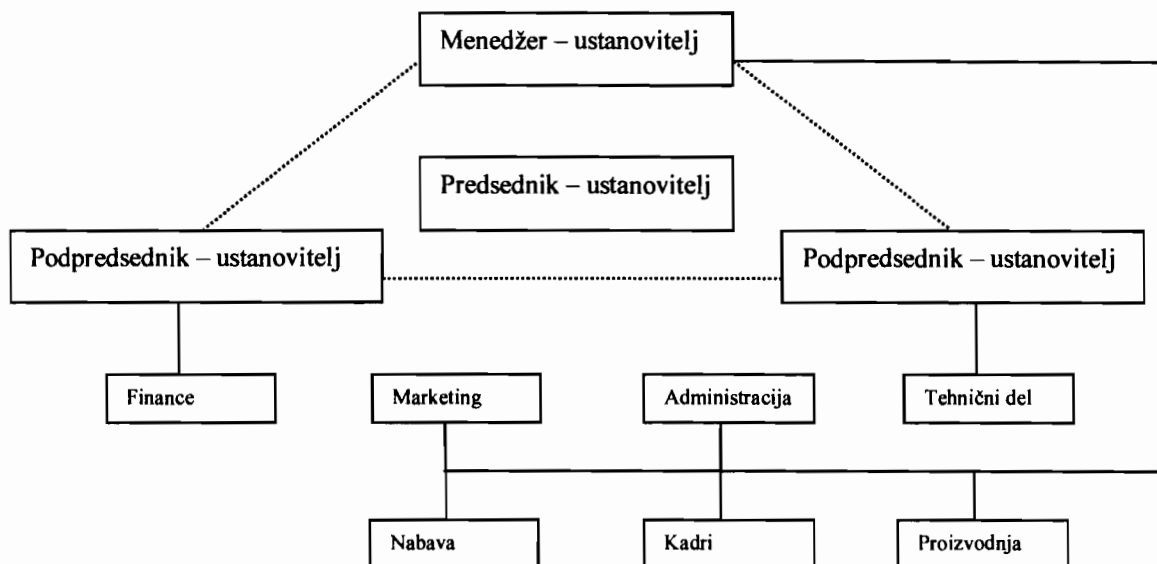
- predsednik,
- dva podpredsednika in
- manager.

Predsednik se ne vključuje aktivno v procese društva, razen kot udeleženec pri posameznih aktivnostih. Formalno pa je odgovoren za zakonito poslovanje društva.

Podpredsednika sta zadolžena vsak za eno področje: eden za finančni, drugi za tehnični del. Pri finančnem delu je mišljeno sodelovanje z zunanjim partnerjem (računovodstvo) in skrb za pravilnost poslovanja v skladu z zakonom. V tehničnem delu pa so glavne naloge pri organizaciji aktivnosti (postavitev startno-ciljnega prostora, servisiranje, varovanje, logistika in drugo).

Manager skrbi za koordinacijo vseh nalog in je tudi nosilec vseh aktivnosti. Navzven je predstavljen kod glavna odgovorna oseba in skrbi za odnose z vplivnimi udeleženci, člani in ostalim zunanjim okoljem. Manager je tudi zadolžen za postavitev ciljev društva in strateško usmeritev ter odgovoren za realizacijo. Neposredno tudi pokriva področje marketinga, administracije, kadrov, nabave in proizvodnje (storitve). Je najpomembnejša funkcija v društvu.

Slika 5.1: Organizacijska shema društva



Ugotovitev, povzeta po Hittu (2004, 115), da organiziranost sledi strategiji, velja tudi za ŠD BAM.Bi, čeprav se to ni dogajalo z namenom, ampak spontano.

Za usklajevanje strukture pa je v društvu uporabljen humanistični pristop, ki zanemarja učinkovitost organizacije na račun interesov udeležencev.

### 5.1.8 Potencialni porabniki ŠD BAM.Bi

- Vsi športno aktivni,
- starost od 7 do 77 let,
- situiranost ni pogoj,
- prebivalstvo v okolici z radijem 30 kilometrov.

Porabnik storitev ŠD BAM.Bi je celotna populacija od 7 do 77 let. Takšen je tudi razpon med najmlajšim in najstarejšim članom. Pohodništvo in kolesarstvo sta obliki športne aktivnosti, ki dovoljujeta človeku aktivno udejstvovanje celo življenje, zato so potencialni porabniki vsi, ki potrebujejo aktivno življenje. Prav tako skoraj ni omejitev glede na situiranost. Za ŠD BAM.Bi lahko rečemo, da so že sedaj zastopani tako tisti z nižjimi kot tisti z višjimi dohodki (ocenjeno na podlagi poznavanja razmer). Razlike so le v tem, v katere programe se vključujejo in kakšno kolesarsko opremo imajo. Opaženo pa je tudi, da se tudi na področju opreme nivo zelo dviguje. Vsaj kar se tiče osnovne, predvsem tiste, ki vpliva na zdravje in varnost (spodnje majice, dres, čelada, pohodni čevlji s podplatom vibram ipd.). ŠD BAM.Bi lahko pričakuje predvsem populacijo v

radiju 30 kilometrov, za pohodništvo verjetno tudi dlje, a taki udeleženci se zelo težko identificirajo z društvom. V našem okolju še vedno vlada precej lokalnega patriotizma.

#### **5.1.9 Potencialni izdelki in/ali storitve ŠD BAM.Bi**

- Množična kolesarska prireditve,
- prireditve ali nove aktivnosti za pohodnike,
- programi, prilagojenim ženskam,
- šola kolesarstva za otroke (na varnem cestišču ali gozdnih poteh),
- izletniško kolesarstvo.

Glede na situacijo v okolju lahko ugotovimo pomanjkanje množične kolesarske prireditve na področju Gorenjske, saj take s tradicijo ni že skoraj dvajset let. Pomanjkljivo je delo z mladimi v kolesarski panogi in zato tudi ni širše baze za kasnejše resnejše delo v cestnem ali gorskem kolesarstvu. Velja omeniti, da je tukaj precej pomembna cestna infrastruktura, ki vpliva na varnost udeležencev (kolesarjev) v prometu.

Delež pohodnikov je odvisen od zanimivosti pohodniške transverzale in obstaja nevarnost za stagnacijo ali celo za negativen trend. V krepitevi članstva tega dela je priložnost v organizaciji skupnih pohodov.

Pri ženski populaciji je sicer opažen dvig pri vključevanju v športne programe, a še vedno jih je precej manj kot moških. Ženske se navdušujejo za organizirano vadbo v notranjih prostorih (aerobika, fitness) in še to predvsem sezonsko (pred poletjem).

V Evropi je močan trend v izletniškem kolesarstvu. Pri tem gre za organizirano kolesarjenje po določeni poti z ogledom znamenitosti. Te vrste aktivnost zahteva poseben pristop.

#### **5.1.10 Konkurenca ŠD BAM.Bi**

- Organizacije z enakimi aktivnostmi,
- organizacije s sorodnimi aktivnostmi,
- organizacije v okolju v radiju 30 kilometrov,
- podjetja, ki organizirajo aktivnosti za svoje zaposlene,
- posamezniki,
- druge športne panoge.

Konkurenca so vsa društva, organizacije, klubi, sekcije ipd., ki se ukvarjajo z enakimi ali sorodnimi dejavnostmi kot ŠD BAM.Bi. Za kolesarsko panogo so to predvsem tisti, ki so v radiju 30 kilometrov, za pohodnike pa organizacije s področja celotne države. Za pohodnike so prioriteto pomembni programi in ugodnosti, saj so

njihove aktivnosti povečini individualne. Zato je možno tudi, da se precejšnje število ljudi ne vključuje nikamor in se prepuščajo lastni organizaciji.

Konkurenca so tudi podjetja (najpogosteje preko sindikatov), ki preko svojih aktivnosti za zaposlene zapolnjujejo njihovo potrebo po vključevanju v društva. Vendar pa so ta v upadu, razen če je v podjetju prisoten marketinški motiv.

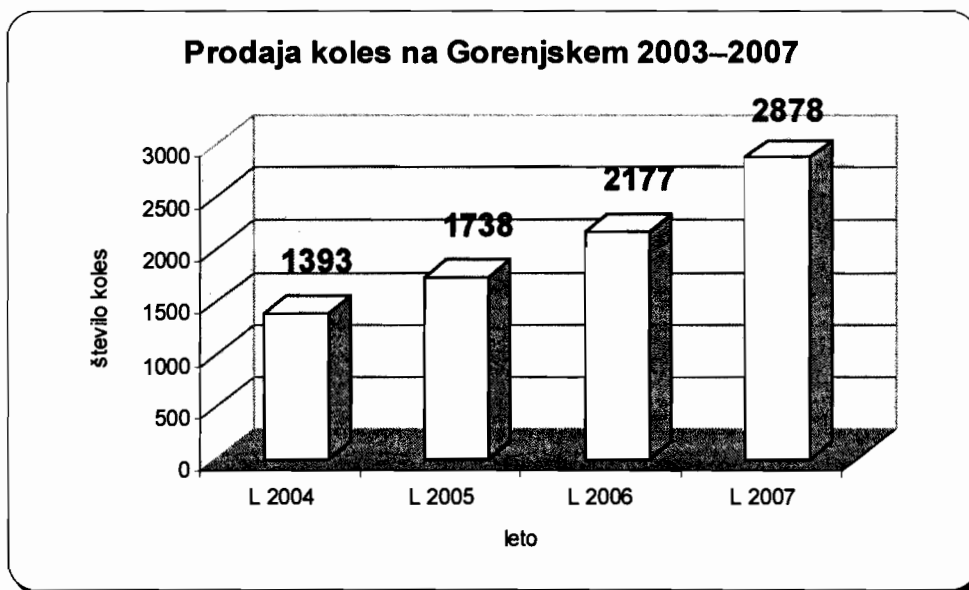
#### ***5.1.11 Trend in privlačnost panoge***

Pohodništvo je že od nekdaj slovenski nacionalni šport, s pedagoškim pristopom v šolah in vzgojo v domačem okolju pa se to prenaša tudi na mlajši rod. Otroci preko družinskih izletov, odrasli pa z vključevanjem v posamezne transverzale, preživljanjem dopusta v hribih, posameznimi organiziranimi turami ipd. zadovoljujejo svoje potrebe po aktivnem preživljanju prostega časa. Prednost te panoge je, da se s tem lahko ukvarja celotna družina, zahtevnost pa se lahko povsem prilagaja. Za motivacijo posameznikov po pogostejši aktivnosti posamezna društva organizirajo nabiranje števila vzponov na določeno točko (100-krat na Šmarno goro, 50-krat na Kališče, 20-krat na Osolnik, 15-krat na Ratitovec ipd.).

Skupaj ima PZS v svojem registru 253 društev, klubov ali postaj ter 55.653 članov in je daleč najbolj zastopana panoga v Sloveniji. Statistično je sicer zaznan padec članov PZS v višini 2 % letno v obdobju 2004 do 2008, ki pa ni problematičen in ga na PZS ocenjujejo kot posledico vključevanja v druga društva in panoge. Pogoji, ki jih ponuja svojim članom PZS, na dolgi rok zagotavljajo stalni interes (50-odstotni popust za prenočevanje v kočah PZS in popusti za kočje v tujini, različna zavarovanja doma in v tujini, popusti pri publikacijah ...).

Kolesarska panoga je v strmem vzponu, kar dokazuje udeležba na posameznih množičnih prireditvah. Prireditelji vsako leto govorijo o rekordni udeležbi. V Sloveniji sta za tako splošno oceno najbolj primerna Maraton Franja in maraton Poli na Ptuju. Na udeležbo zelo vplivajo vremenski pogoji in istočasnost več prireditev na isti dan. Zato je najbolj točna ocena o razvoju panoge prodaja koles.

**Graf 5.9:** Analiza prodaje koles na Gorenjskem



Podatki treh znanih trgovin, ki se ukvarjajo s prodajo koles, kažejo zelo strmo rast prodaje tega športnega artikla na področju Gorenjske. Ta analiza ima sicer pomanjkljivost, ker vključuje vse vrste koles, vendar na podlagi dodatnega poizvedovanja lahko potrdimo, da je približno enako strma tudi rast specialnih in bolj opremljenih gorskih koles.

Velika rast potrjuje verjetnost vstopa novih konkurentov, ki bodo organizirano nastopali na tem področju.

Posledica komercializacije in vnosa predvsem ameriškega načina razmišljanja o »hitrem« pridobivanju zdravja z raznimi dragimi pripomočki, ki oblikujejo mišice ob gledanju televizorja, pa je velika nevarnost vstopa nadomestkov.

#### **5.1.12 Ugotavljanje prednosti in slabosti s SWOT-analizo**

SWOT-analizo (po slovensko SPIN) je društvo izvedlo zato, ker je želelo vedeti, kje pravzaprav je na posameznem področju v primerjavi s konkurenco. V tej fazi, ko ocenjujemo društvo, se najprej dotikamo notranjih prednosti in slabosti. Analiza je bila izdelana na osnovi sodelovanja članov društva preko ankete, neformalnega intervjuja, ki ga je opravil manager, šest udeležencev pa je tudi namensko ugotavljalo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti ŠD BAM.Bi. Prikaz prednosti in slabosti društva prikazuje Preglednica 5.1.

Notranje prednosti, ki jih je društvo prepoznalo, so tudi temeljne zmožnosti društva, to pa so lahko razne veščine, strukture, sistemi, ki so med seboj povezani in zagotavljajo trajnejšo konkurenčno prednost (Biloslavo 2006, 73).

Notranje slabosti pa so tiste, ki društvu onemogočajo izvajanje strategij, s katerimi bi lahko doseglo zastavljene cilje oziroma izkoristilo priložnosti, ki se ponujajo v okolju (Griffin 1996, 205).

**Preglednica 5.1:** Prednosti in slabosti ŠD BAM.Bi

<b>S – strengths = prednosti</b>	<b>W – weaknesses = slabosti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• pestra in ugodna ponudba prireditev,</li> <li>• ugodnosti za člane,</li> <li>• vrednote ljudi v vodstvu in med člani (prijazni, pošteni, preprosti, korektni ...),</li> <li>• veliko število članov (reklama sama zase),</li> <li>• prepoznavnost ter odmevnost rezultatov članov BAM.Bi na tekmovanjih za Pokal Slovenije (PSLO),</li> <li>• privlačna celostna podoba (logotip, dresi ...),</li> <li>• spletna stran,</li> <li>• odzivnost na elektronsko pošto,</li> <li>• lokacija (dobro izhodišče za kolesarjenje, na deželi, a vseeno blizu središču),</li> <li>• možnost včlanitev v športno društvo tudi v dveh kolesarskih trgovinah A2U, d. o. o.,</li> <li>• posvečanje potrebam posameznikov (individualno obravnavanje),</li> <li>• poznavanje potreb sodobnega aktivnega človeka,</li> <li>• strateška usmeritev društva (prednostno je zadovoljstvo članov),</li> <li>• veliko število poznanih športnikov, ki so člani društva,</li> <li>• vključenost članov društva v organe panožne zveze.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• društvo nima lastnih prostorov,</li> <li>• kraj je majhen, zato ima malo svojega zaledja, Kranj in Ljubljana pa sta že oddaljena,</li> <li>• ljudje pričakujejo 24-urni servis društva,</li> <li>• ni podpore v domačem kraju,</li> <li>• prepočasno širjenje imena društva kot blagovne znamke,</li> <li>• pogosto neažurna spletna stran,</li> <li>• ni sistematičnega pridobivanja sredstev za realizacijo programov,</li> <li>• ni dovolj kadra, ki bi bil pripravljen angažirano sodelovati pri vodenju posameznih projektov,</li> <li>• težko pridobivanje mladih zaradi neurejene cestne infrastrukture in s tem večje nevarnosti na cestah.</li> </ul>

### **5.1.13 Izzivi in nevarnosti ŠD BAM.Bi**

V okolju se za društvo iščejo priložnosti ali izzivi, prepoznavajo pa tudi nevarnosti. Pri tem je potrebno analizirati širše zunanje okolje (naklonjenost razmer), pa tudi samo panogo. Poudarek je na porabnikih, privlačnosti panoge in konkurenci.

V Preglednici 5.1 so bile prikazane prednosti in slabosti ŠD BAM.Bi, v Preglednici 5.2 pa so zbrani tudi izzivi in nevarnosti.

V prvi fazi lahko z vidika ocene širšega zunanjega okolja ugotovimo, da je vključevanje države s subvencioniranjem ali financiranjem športnih programov vse

manjše, se pa zato krepi interes gospodarstva, ki vidi svojo ekonomsko priložnost. Pozitivno je tudi pozivanje zdravstvenih ustanov k ukvarjanju s telesnimi aktivnostmi (pohodništvo, tek, kolesarjenje) in razvoj tehnologije ter same ponudbe v panogi, kot je kolesarstvo. Tudi spremembe ključnih človeških vrednot, ki stremijo h krepitvi duha, so izziv. Lahko govorimo tudi o spremembah navad. Včasih je bilo po delovnem času obvezno tudi delo doma do večernih ur, danes se prosti trenutki koristijo za lastno sprostitev. Ekološka osveščenost prav tako pozitivno vpliva na razvoj kolesarske panoge.



**Preglednica 5.2: Izzivi in nevarnosti ŠD BAM.Bi**

<b>O – opportunities = izzivi</b>	<b>T– threats = nevarnosti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• bolj izkoristiti navezo z dvema kolesarskima trgovinama A2U, d. o. o. (ponuditi reklamne letake za športno društvo, ponuditi možnost pomerjanja dresov, oglasna deska),</li> <li>• iskati dodatne možnosti za pojavljanje v medijih (tudi izven Gorenjske),</li> <li>• razširiti delovanje na bližnjo okolico – veliko članov prihaja iz Medvod in predmestja Ljubljane,</li> <li>• organizacija prireditev za širše množice (maraton),</li> <li>• možne nove oblike aktivnosti (izletniško kolesarjenje),</li> <li>• nekateri (mlajši) si želijo tekmovanja in organiziranih treningov – možnost biti alternativa ali pripravljalni tabor za profesionalna kluba Radenska KD finančna točka ali Sava Kranj,</li> <li>• vključitev članov v razpisana izobraževanja in seminarje,</li> <li>• poskrbeti za prenos znanja, ki ga imajo člani društva (metode treniranja, prehrana, športna vzgoja ...),</li> <li>• povečati zanimanje za četrtkove runde – za ženske, za začetnike, za manj pripravljene, za tiste, ki si želijo bolj umirjenega tempa ali imajo tisti dan regeneracijo,</li> <li>• izboljšati podobo na spletu (odprava napak, več informacij) ter ga poskusiti čim bolje izkoristiti,</li> <li>• povečan interes sponzorjev zaradi širitve društva,</li> <li>• profesionalna zaposlitev,</li> <li>• novačenje novih članov preko že vključenih članov in preko drugih komunikacijskih kanalov,</li> <li>• vključevanje otrok in mladine v zanje specializirane programe,</li> <li>• trend športne rekreacija,</li> <li>• nova prometna zakonodaja,</li> <li>• visoka rast trga,</li> <li>• medijska podpora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• obseg dela lahko preraste zmognosti ljudi, ki ga prostovoljno opravljajo,</li> <li>• prevelik poudarek tekmovalnih uspehov lahko sproži negativen odziv zgolj sprostitev željnih,</li> <li>• zaradi širitve možnost, da posamezniki izgubijo občutek pomembnosti in individualnega obravnavanja,</li> <li>• spreminjanje strategije zaradi interesa sponzorjev,</li> <li>• izguba vpliva zaradi interesa sponzorjev,</li> <li>• različnost interesov ustanoviteljev,</li> <li>• upad članstva zaradi pomanjkanja novih idej,</li> <li>• propad idej zaradi nezmožnosti financiranja,</li> <li>• zaradi širjenja programov večja verjetnost povprečnosti,</li> <li>• ustanavljanje in razvoj konkurenčnih društev,</li> <li>• več društev pomeni manj denarja na razpisih iz občinskih sredstev in fundacij,</li> <li>• vse manj denarja s strani države,</li> <li>• imidž kolesarskega športa, kot športa dopingirancev,</li> <li>• slaba infrastruktura (ceste).</li> </ul>

#### **5.1.14 Strateške napake društva od ustanovitve do danes**

V desetletnem obdobju je ŠD BAM.Bi naredil več strateških napak, ki so v določenem obdobju bistveno vplivale predvsem na medsebojne odnose vplivnih udeležencev in tudi na odnose do članov. V takih obdobjih je društvo delovalo na tako imenovani »hladni pogon«. Napake so se zgodile zaradi nenačrtovanja in premalo premišljenosti pred posamezno odločitvijo. Odločitve pa so bile intuitivne in navadno konsenz med ustanovitelji, čeprav vsi niso bili udeleženi z enako intenzivnostjo, kar pomeni, da o posamezni stvari niti niso mogli kompetentno odločati.

*Bistvene strateške napake v obdobju od 1999 do 2008:*

- Odprtje društvenega bifeja
- Z odprtjem društvenega bifeja z namenom pridobitne dejavnosti v korist financiranja programov je imelo društvo predvsem delo in stroške. Hkrati pa so se začele krhate vezi med ustanovitelji.
- Sponzorski napis na dresu večji od imena društva
- Društvo je podleglo vplivom sponzorjev in na dres v večji velikosti od imena društva postavilo njihove logotipe. Prvič se je občutilo, da so člani ŠD BAM.Bi lojalni društvu, saj so glasno povedali, da so oni vendar »Bambiji«.
- Plačilo startnin rekreativnim tekmovalcem
- S plačilom startnin vsem udeležencem rekreativnih tekmovanj so se le-ti razvadili in zelo težko je bilo potem iz leta v leto počasi omejevati plačila. Danes se startnina vrne v primeru uvrstitve na zmagovalni oder.
- Ni bil postavljen vodja tekmovalnega pogona
- S tem ekipa ni imela svojega liderja, zato na tekmovanjih ni sodelovala v ekipnem duhu niti se ni družila po samem tekmovanju.
- Kompromisno reševanje težav med tekmovalci in tehničnim delom
- Ker v začetku niso bile postavljene obveznosti in pravice tekmovalcev, je prihajalo do težav pri tolmačenju ustnih dogovorov in s tem največkrat do konfliktnih situacij na relaciji tekmovalec–mehanik.
- Društvo na razpolago 24 ur na dan
- Sodelavci društva so od samega začetka na razpolago vsem članom 24 ur na dan, vse leto, kar predstavlja težavo predvsem takrat, ko si tudi sami želijo prostega časa. Dejstvo je, da so vsi sodelavci volonterji.
- Nedejaven predsednik
- Predsednik že dolgo ni aktivno vključen v dejavnost društva, vendar formalno še vedno opravlja svojo funkcijo.

## 5.2 Poslanstvo ŠD BAM.Bi

Poslanstvo pomeni dolgoročno usmeritev in trajne namena društva in daje odgovor na vprašanje: »Zakaj obstajamo oziroma zakaj smo ustanovljeni?«

ŠD BAM.Bi želi postaviti poslanstvo v obliki internega dokumenta, ki bo koristil tako notranjim kot zunanjim udeležencem.

Po temeljiti obravnavi poslanstva, zaradi katerega je ŠD BAM.Bi sploh začel z delovanjem, je ugotovljeno, da društvo še vedno obstaja zaradi istih namenov in da je usmeritev še vedno enaka.

*Zapis poslanstva:*

*Poslanstvo ŠD BAM.Bi je vzbujati interes med ljudmi vseh starosti po organiziranem aktivnem preživljanju prostega časa v družbi, kjer vladajo vrednote toplih medčloveških odnosov, da ljudje BAM.Bi druženja zaključujejo s pozitivno energijo in jo z veseljem prenašajo tudi na okolico.*

*»Živeti za druge ni samo zakon dolžnosti, temveč tudi zakon sreče.«*

*Comte*

## 5.3 Vizija ŠD BAM.Bi

Opredelitev vizije društva je močno povezana z njegovim poslanstvom. Vizija pomeni zaznavanje okolja, ki ga želi društvo ustvariti na dolgi rok, in pogojev, od katerih je uresničitev te vizije odvisna (Pučko 1996, 129).

ŠD BAM.Bi z vizijo postavlja grobo, okvirno sliko, kje bi želelo biti v prihodnosti. Poleg tega, da prikazuje uresničljivo zamišljeno stanje društva v prihodnosti, hkrati vzpodbuja vse udeležence, da se trudijo za uresničitev. Vizija je postavljena tako, da je pritegnitev k uresničevanju večja, kot je strah pred spremembami. Vizija je kratka in prvič dana v pisni obliki.

*Zapis vizije:*

*Vizija ŠD BAM.Bi je, da postane največje in najbolj prepoznavno športno društvo na področju rekreativnega kolesarstva v Sloveniji; da ime ŠD BAM.Bi postane poznano kot blagovna znamka, ki predstavlja gibanje, nasmeh in uspeh; da v tekmovalnem smislu razvije prepoznavno šolo kolesarstva za mlade, katere končni cilj je udeležba vsaj enega člana na Olimpijskih igrah, in da ŠD BAM.Bi postane poznano po vrhunsko organiziranih množičnih prireditvah.*

#### 5.4 Postavitev strateških ciljev ŠD BAM.Bi

Strateški cilji se postavljajo z namenom sledenja vizije društva. Na podlagi celotne analize poslovanja in določene vizije so strateški cilji ŠD BAM.Bi, ki so v skladu s poslanstvom društva, naslednji:

- Povečanje števila članstva na 650 do leta 2012 in ohranitev najboljšega tržnega položaja na Gorenjskem.
- Krepitev blagovne znamke ŠD BAM.Bi.
- Ohranjanje zadovoljstva članov nad oceno 3,5.
- Okrepitev društva na področju kadrov.
- Ustanovitev šole kolesarstva.
- Oblikovati novo vodstvo.
- Povečati letni proračun za 50 %.
- Biti prepoznaven organizator množičnih prireditev.

#### 5.5 Strategije ŠD BAM.Bi

Za doseganje posameznega strateškega cilja obstajajo različne možnosti. Ob vključitvi tveganja, dejanske smiselnosti oziroma možnosti ter zmožnosti za realizacijo so izbrane za društvo najugodnejše strategije. Posamezna strategija je možna pri doseganju različnih strateških ciljev. S postavitvijo projektov pa se zaključuje proces strateškega načrtovanja ŠD BAM.Bi.

- *Prvi cilj je povečanje števila članstva na 650 do leta 2012 in ohranitev najboljšega tržnega položaja na Gorenjskem.*

Če bi ta cilj ocenjevali samo na podlagi grafa, ki prikazuje rast, bi bil dosegljiv z enako strategijo, kot jo ima društvo že do sedaj. Vendar pa je pričakovati, da se bodo na tem področju pojavili tudi novi konkurenti. Ta cilj je tudi vmesni korak do vizije postati največje društvo v Sloveniji.

Za doseganje strateškega cilja 1 so predvidene naslednje strategije:

- *Nadaljevati z obstoječim naborom aktivnosti*

Dosedanje aktivnosti so se izkazale za uspešne, zato jim je potrebno le dodati svežino, vpeljati določene novosti z upoštevanjem smotrnih predlogov udeležencev.

Tveganje je, da ni dovolj kadra, ki bi bil pripravljen delati na posameznih projektih.

- *Pridobiti in za šport navdušiti čim več mladih*

Za mlade je potrebno prilagoditi določene programe in jih na pedagoški način vpeljati v šport.

Tveganje je, da društvo vzgoji mlade športnike, ki jih potem lahko novačijo klubi.

○ *Sodelovanje z ostalimi sorodnimi društvi*

Na tej lokaciji deluje več društev s sorodno ali povsem enako dejavnostjo. S sodelovanjem lahko dosežemo, da se dobro delo ŠD BAM.Bi širi tudi preko kanalov ostalih društev. Možni pa sta dve alternativni:

- Sodelovanje – pri tem se izgubi določen del avtonomnosti, toda doseže se sinergijski učinek, kar je v okolju, kjer društvo deluje, lahko zelo pozitivno;
- samostojno delovanje – možna so nasprotovanja konkurenčnih društev v smislu širjenja negativne kampanje, oviranja pri organizaciji prireditev, novačenja članov ipd.

Tveganje pri sodelovanju je, da bo društvo vzgojilo konkurenta, ki bo potem sam nadaljeval pot s tistim, kar se je naučil. Pri samostojnem delovanju pa obstaja možnost izgube energije zaradi ukvarjanja s konkurenco in njenimi taktičnimi dejanji.

○ *Razširiti delovanje na širšo okolico*

Razširitev delovanja na širšem območju je možna najprej s širjenjem dobrega glasu članov društva. Širitev se doseže tudi s povečanjem prepoznavnosti društva in vključitvijo medijev.

Tveganje je, da se s širitvijo na območja izven naravnih meja, ki so v glavah prebivalcev, lahko zgodi, da je učinek pridobitve teh članov kratkotrajen. Vprašljiva je pripadnost, saj za take vrste društev navadno velja pripadnost lokalnemu pred ostalimi.

○ *Motiviranje članov in potencialnih članov*

Na podlagi materialnih ugodnosti, ki jih društvo lahko ponudi, je možnost ohranitev obstoječih in pridobitev potencialnih članov precej večja. Boljše in dolgoročneje je motiviranje s predstavitvijo zanimivih programov in delovanjem društva v smislu krepitve toplih medčloveških odnosov.

Tveganje je, da član, ki je v društvu samo zaradi materialnih ugodnosti, ni lojalen društvu in bo ob prvi boljši priložnosti prestopil drugam.

• *Drugi cilj je krepitev blagovne znamke ŠD BAM.Bi.*

S krepitvijo blagovne znamke ŠD BAM.Bi in delovanjem društva v smeri tega cilja dosežemo hkratni učinek za uresničitev strateškega cilja 1 in 2.

Za doseganje strateškega cilja št. 2 so predvidene naslednje strategije:

○ *Poudariti uspehe, ki jih dosejajo člani BAM.Bi na tekmovanjih v Sloveniji in v tujini*

Dobri rezultati so priložnost za izpostavljanje društva na razglasitvah, pojavljanja v medijih in s tem tudi vzpodbujanje zanimanja pri javnosti in sponzorjih.

Tveganje je, da tiste, ki se imajo namen vključiti v športno rekreacijo, lahko pretirano poudarjanje rezultatov odvrne od pristopa.

- *Privlačna celostna podoba*

S privlačno celostno podobo se pokaže urejenost, enotnost in moč društva. Primerljiva je s podjetji, kjer se že na prvi pogled vidi, kako stoji posamezno podjetje. Enotna oblačila na primer prikažejo moč in medsebojno povezanost. Posamezne skupine so na navadnem planinskem izletu opazne že, če imajo vsi enake majice ali pokrivala.

Tveganje je, da se vedno lahko zgodi, da komu ni všeč podoba društva.

- *Ohranjanje kulturnih vrednot*

Kulturne vrednote, ki jih ima društvo, so v okolju prepoznavne (prijaznost, poštenost, korektnost, preprostost ...). Poslanstvo ŠD BAM.Bi jasno izraža prednostne motive delovanja in ena glavnih točk je krepitev toplih medčloveških odnosov, spoštovanja in kulturnega obnašanja (skupina počaka, če kdo ne zmore ali ima okvaro, pozdravi vse ostale udeležence, ne jezi se na ostale udeležence v prometu ...). Pri tem je potrebna vključenost vseh udeležencev.

Tveganje je, da se s prevelikim predpisovanjem konča svoboda in s tem poveča želja posameznih članov po izstopu.

- *Tretji cilj je ohranjanje zadovoljstva članov ŠD BAM.Bi nad oceno 3,5.*

Zadovoljstvo članov bo društvo ohranilo z enakim pristopom, kot ga je imelo že do sedaj in ga bo poskušalo še okrepiti.

Za doseganje strateškega cilja št. 3 so predvidene naslednje strategije:

- *Nadaljevati z obstoječim naborom aktivnosti.*
- *Kulturne vrednote v vodstvu ljudi in med člani.*
- *Individualni pristop in zadovoljstvo članov imata prednost.*

To pomeni, da se društvo posveča individualnim potrebam in poskuša pomagati z nasveti.

- *Materialne ugodnosti za člane.*
- *Izboljšanje informiranosti članov do ocene 3,5.*

Tveganje je, da se s prevelikim posvečanjem posameznikom lahko zgodi, da društvo s tem zanemari celotno skupino. Možno pa je, da v tem procesu društvo pade v

spiralo. Če se zaradi velikosti (rasti) izgubi zmožnost individualnega obravnavanja, tudi društvo lahko zaide iz svojega poslanstva.

- *Četrty cilj je okrepitev društva na področju kadrov*

Za doseganje strateškega cilja št. 4 so predvidene naslednje strategije:

- *Izobraziti potencialne člane za strokovno delo v športu*

V društvu je več mladih in izobraženih članov, ki kažejo na to, da bi bili v prihodnosti lahko nosilci strokovnega dela. Potrebno je tudi vzpostaviti proces pretoka znanja od starejših k mlajšim.

- *Profesionalna zaposlitev*

V primeru rasti, ki je s prostovoljnim delom društvo ne bo več obvladovalo, se predvideva redna zaposlitev. Za članstvo od 600 do 900 se predvideva zaposlitev za 4 ure, za članstvo od 900 do 1.200 pa celoten 8-urni delovnik.

Tveganje je, da bo imelo društvo skromna finančna sredstva in lahko se zgodi, da bo na koncu izobražen kader zapuščal društvo in okrepil konkurenco. Pri profesionalni zaposlitvi pa je nevarnost, da dosedanji prostovoljci hote ali nehote prepustijo delo redno zaposlenemu, s tem pa se bo društvo zopet srečalo s težavo po obvladovanju.

- *Peti cilj je oblikovati šolo kolesarstva*

Za doseganje strateškega cilja št. 5 so predvidene naslednje strategije:

- *Izobraziti potencialne člane za strokovno delo v športu.*
- *Pridobitev mladih, ki še niso vključeni v šport ali jih prevzeti iz ostalih športnih panog.*
- *Organizirati vadbo, da udeleženci ne bodo izpostavljeni nevarnosti.*

To pomeni, da se vadba pomakne na neprometne ceste, poligon v Kranju, makadamske ali gozdne ceste.

- *Šesti cilj je oblikovanje novega vodstva društva*

Za doseganje strateškega cilja št. 6 je predvidena naslednja strategija:

- *Zamenjava dozdajšnjih ključnih oseb.*

Društvo že nekaj časa deluje s formalnim predsednikom. Potrebno je postaviti novega, možnosti pa so tri.

Prva alternativa je, da v društvu mesto predsednika zasede manager, ker sta ti dve funkciji glede na vrsto dela združljivi. Če obstaja manager (predviden je enonivojski), je

potem z vidika zmanjšanja birokratskega dela za društvo najboljša rešitev, če opravlja še formalne naloge, za katere je odgovoren predsednik.

Druga alternativa je, da društvo pridobi bogatega sponzorja in potem predsednik pride iz vrst financerja.

Tretja možnost je, da je predsednik nekdo tretji.

Tveganje pri prvi alternativni je možnost, da pride do avtoritativnega vodenja, pri drugi, da predsednik s tem, ko je pripeljal denar, tudi prevzame strateške odločitve. Pri tretji pa je nevarnost, da je predsednik nekdo, ki ne pozna delovanja društva in bi lahko društvu bolj škodil kot koristil.

- *Sedmi cilj je povečanje letnega proračuna za 50 %*

Za doseganje strateškega cilja št. 7 sta predvideni naslednji strategiji:

- *Vključiti gospodarstvo in izkoristiti njihov ekonomski interes.*
- *Prijava na vse razpise za financiranje športnih programov.*

- *Osmi cilj je biti prepoznaven organizator množičnih prireditev*

Za doseganje strateškega cilja št. 8 je predvidena naslednja strategija:

- *Organizacija množične pohodniške in kolesarske prireditve.*

Za posamezne strateške cilje so določene strategije in za posamezno strategijo projekt, katerega uspešna izvedba bo uresničila realizacijo tega cilja. Projekti, ki ustrezajo posameznemu strateškemu cilju, so prikazani v Preglednici 5.3.



**Preglednica 5.3:** Strateški načrt ŠD BAM.Bi s projekti

STRATEŠKI CILJI	STRATEGIJE	PROJEKTI
<p><b>CILJ št. 1:</b> Povečanje števila članstva na 650 do leta 2012 in ohranitev najboljšega tržnega položaja na Gorenjskem.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nadaljevati z obstoječim naborem aktivnosti.</li> <li>• Pridobiti in za šport navdušiti čim več mladih.</li> <li>• Sodelovanje z ostalimi sorodnimi društvi.</li> <li>• Razširiti delovanje na širšo okolico.</li> <li>• Motiviranje članov in potencialnih članov.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nabor aktivnosti in programov glej v poglavju 5.1.3.</li> <li>• Organizirati šolo kolesarstva in program za mlade v pohodništvu.</li> <li>• Redna srečanja z društvoma KD Šenčur in RD Strmol in izvedba skupne prireditve</li> <li>• Predstavitev delovanja v lokalnih medijih.</li> <li>• Dokumentiran spisek ugodnosti za člane društva ob plačilu članarine in potrjevanju članske izkaznice.</li> </ul>
<p><b>CILJ št. 2:</b> Krepitev blagovne znamke ŠD BAM.Bi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poudariti uspehe, ki jih dosegajo člani BAM.Bi na tekmovanjih v Sloveniji in v tujini.</li> <li>• Privlačna celostna podoba.</li> <li>• Ohranjanje kulturnih vrednot.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Celostna podoba ekipe.</li> <li>• Izdelati kodeks obnašanja člana ŠD BAM.Bi.</li> <li>• Prenova internetne strani.</li> <li>• Paket z reklamnim materialom društva ob plačilu članarine za vse člane.</li> <li>• Izdelava platenk z logotipom društva za športne napitke.</li> <li>• Nov dizajn dresa za sezono 2009.</li> <li>• Vseslovenska »Pohodniška transverzala«.</li> <li>• Kolesarski maraton Po Gorenjski.</li> <li>• Izbrati medije in jim predstaviti delovanje ter predlagati sodelovanje.</li> </ul>

<p><b>CILJ št. 3:</b> Ohranjanje zadovoljstva članov ŠD BAM.Bi nad oceno 3,5.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nadaljevati z obstoječim naborom aktivnosti.</li> <li>• Kulturne vrednote v vodstvu in med člani.</li> <li>• Individualni pristop in zadovoljstvo članov imata prednost.</li> <li>• Materialne ugodnosti za člane.</li> <li>• Izboljšanje informiranosti članov do ocene 3,5.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nabor aktivnosti in programov glej v poglavju 5.1.3.</li> <li>• Izdelati kodeks obnašanja člana ŠD BAM.Bi.</li> <li>• Izdelati kodeks obnašanja člana ŠD BAM.Bi.</li> <li>• Zadolžitev osebe za prenos informacij.</li> <li>• Spisek ugodnosti in ostalih pozornosti (voščilo za rojstni dan ...).</li> <li>• Sistematično spremljanje zadovoljstva članov enkrat letno.</li> </ul>
<p><b>CILJ št. 4:</b> Okrepitev društva na področju kadrov do leta 2010.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izobraziti potencialne člane za strokovno delo v športu.</li> <li>• Profesionalna zaposlitev.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izdelati nabor potencialnih članov in opraviti razgovor ter prijava na razpisane izobraževalne programe.</li> <li>• Predlagati svoje člane v odbor za množičnost in odbora za cestno in gorsko kolesarstvo pri KZS.</li> <li>• Poiskati primerne kandidata za profesionalno zaposlitev, ga preizkusiti preko prostovoljnega dela in v primeru izkazanih potreb zaposliti.</li> </ul>
<p><b>CILJ št. 5:</b> Ustanoviti šolo kolesarstva v letu 2009</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izobraziti potencialne člane za strokovno delo v športu.</li> <li>• Pridobitev mladih, ki še niso vključeni v šport ali jih prevzeti iz ostalih športnih panog.</li> <li>• Organizirati vadbo, da udeleženci ne bodo izpostavljeni nevarnosti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izdelati nabor potencialnih članov in opraviti razgovor ter prijava na razpisane izobraževalne programe.</li> <li>• Obisk okoliških šol in predstavitev programov.</li> <li>• Izbira in izdelava proge za gorsko kolesarstvo v bližini šole v Šenčurju.</li> </ul>

<p><b>CILJ št. 6:</b> Oblikovanje novega vodstva</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izbor pravega predsednika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izbira in postavitve novega predsednika.</li> </ul>
<p><b>CILJ št. 7:</b> Povečati letni proračun za 50 % do leta 2010</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vključiti gospodarstvo in izkoristiti njihov ekonomski interes.</li> <li>• Prijava na vse razpise za financiranje športnih programov.</li> <li>• Pridobitev sredstev na podlagi startnin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prijava na razpis Fundacije za Šport.</li> <li>• Prijava na razpis za financiranje športnih programov občine Šenčur.</li> <li>• Napraviti nabor potencialnih podjetij, jim predstaviti dejavnost in predlagati možnosti sodelovanja.</li> <li>• Kolesarski maraton Po Gorenjski.</li> </ul>
<p><b>CILJ št. 8:</b> Biti prepoznaven organizator množičnih prireditev</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizacija množične pohodniške prireditve</li> <li>• Organizacija množične kolesarske prireditve.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vseslovenska »Pohodniška transverzala«.</li> <li>• Kolesarski maraton Po Gorenjski.</li> </ul>



## 6 SKLEP

Vsaka organizacija mora za svoj obstoj in razvoj upoštevati svoje sposobnosti in ugotoviti, kje je šibka. V preteklosti je to veljalo zgolj za podjetja, ki so se že precej pred nepridobitnimi organizacijami srečevala z nevarnostmi iz okolja in so za svoj obstanek iskala priložnosti v tem istem okolju. Športna društva kot oblika nepridobitne organizacije so bila še dolgo podprta s strani države in so preživela predvsem na podlagi državnih finančnih sredstev in prostovoljnega dela. Danes država ne podpira dejavnosti, kot je šport, v taki meri, kot ga je pred osamosvojitvijo, zato so športna društva in klubi prepuščeni prostemu trgu. Na tem trgu pa se je pojavila konkurenca tako med panogami kot tudi za novačenje uporabnikov.

Tudi ŠD BAM.Bi, ki je bil predmet obravnavanega problema, se bo moral ustrezno organizirati in izkoristiti svoje temeljne zmožnosti. Zgolj z intuitivnim odločanjem v današnjem okolju to ni več možno.

Postavitev strateškega načrta je okvir, ki mu mora društvo slediti, da bo ohranilo svojo prednost pred konkurenco v okolju, kjer deluje, in tudi razširilo delovanje na širše področje. To je tudi eden izmed strateških ciljev.

Vizija, ki jo ima društvo, je sicer na prvi pogled lahko dosegljiva, vendar je realno pričakovati povečano aktivnost konkurence in povečanje pričakovanih možnih udeležencev. To pomeni, da bo moralo društvo aktivirati vse svoje potencialne možnosti in zmožnosti že za samo ohranitev položaja.

Izdelana analiza ankete, izvedene med člani društva, je tudi pokazala, da so obstoječi člani sicer zadovoljni, vendar pričakujejo stalne izboljšave. To pomeni, da mora biti društvo kreativno pri snovanju novih idej za krepitev svojega imidža in s tem tudi blagovne znamke ŠD BAM.Bi. Obstoječe aktivnosti bodo brez dodajanja novih in atraktivnih prešle v fazo stagnacije ali nazadovanja. Še posebej so za društvo pomembni odprti odgovori, iz katerih so razvidna razmišljanja članov o pomanjkljivostih in vključeni predlogi za izboljšanje.

V diplomskem delu prikazana teorija procesa strateškega načrtovanja je kot osnova služila za oblikovanje strategije razvoja ŠD BAM.Bi. Razmeroma enostaven model omogoča razumevanje posameznih procesov in jasno pokaže njegovo prepletanje predvsem, ko postane živ. To je, ko teoretični model uporabimo v praksi na dejanskem primeru.

Postavitev strateškega načrta pa še ne pomeni, da je društvo naredilo vse, da bo lahko sledilo svojemu poslanstvu in stremelo k uresničitvi vizije. To je samo prvi korak, ki kaže, da se je društvo odločilo za pot, ki je osnova za preživetje na dolgi rok. Za postavljene strateške cilje so postavljene aktivnosti, katerih priprava in sama realizacija bo zahtevala načrtno delo, ki bo društvo obremenilo na področju trženja, financiranja, organizacije, predvsem pa vodenja. Kontrola izvajanja oziroma izvedbe posamezne

## *Sklep*

strategije je vzporedna naloga managementa društva, saj je potreben hiter odziv in odkrivanje potreb za morebitno vračanje v posamezno fazo strateškega načrtovanja.

ŠD BAM.Bi je na dobri poti do uresničitve zastavljenih ciljev, saj se zaveda, da je v diplomskem delu napisan strateški načrt dober temelj, na katerem bo gradil svojo prihodnost. S tem je tudi napravil en korak naprej v primerjavi s primerljivimi društvi tako na lokalnem področju kot na nivoju Slovenije za dejavnost športne rekreacije.

## LITERATURA

- Anthony, Robert N. in David W. Young. 1988. *Management control in nonprofit organizations*. Homewood: Irwin.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Dimovski, Vlado. 2002. *Management neprofitnih organizacij*. Radovljica: Didakta.
- Drucker, Peter F. 1990. *Managing the non-profit organization*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Eden, Colin in Ackerman, Fran. 1998. *Making strategy: the journey of strategic management*. London: Sage.
- Griffin, Ricky W. 1996. *Business*. Boston: Houghton Mifflin.
- Hitt, Michael A. in Ireland, R. Duane. 2004. *Strategic management: competitiveness and globalization*. Mason (Ohio): Thomson/South-Western.
- Horak, Christian. 1995. *Controlling in nonprofit organizations*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts.
- Kolarič, Zinka, Črnak Meglič, Andreja in Vojnovič, Maja. 2002. *Zasebne neprofitne-volonterske organizacije v mednarodni perspektivi*. Ljubljana: FDV.
- Korošec, Bojana. 2002. Neprihoditne organizacije in merila za presojanje njihovega delovanja in dosežkov. *Organizacija – razprave* 35(2): 73–81.
- Kovač, Bogomir. 2002. Lobiranje v neprofitnem sektorju. V: *Jadranske po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*, ur. Dejan Jelovac, 213–230. Ljubljana: Radio Študent in Študentska organizacija Univerze v Ljubljani.
- Leksikon Sova*. 2006. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Lynch, Richard. 1997. *Corporate strategy*. London: Pitman.
- Martinelli, Frank. 2007. Strateško planiranje v javni neprofitni organizaciji. *Menedžment neprofitnega sektorja* 1/2: 11–20.
- Mesec, Bojana. 2006. *Življenjski cikel neprofitne organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Ograjenšek, Irena. 2005. Strateško planiranje v organizaciji javnega sektorja. V *Planiranje v neprofitnem javnem sektorju*, ur. Danijel Pučko, 29–69. Nova Gorica: Educa.
- Pučko, Danijel. 1996. Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pučko, Danijel. 2002. Planiranje kot managementska funkcija. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 234–270. Radovljica: Didakta.
- Rozman, Rudi in Aljaž Stare. 2008. *Projektni management ali ravnateljstvo projekta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

- Rozman, Rudi, Kovač, Jure in Koletnik, Franc. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rozman, Rudi. 1993. *Planiranje poslovanja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rozman, Rudi. 1999. Teorije organizacije. V: *Sodobna razlaga organizacija*, ur. Bogdan Kavčič in Jure Kovač, 261–291. Kranj: Moderna organizacija.
- Rozman, Rudi. 2000. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rus, Veljko. 2002. Opredelitev nepridobitnih organizacij. V: *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 948–988. Radovljica: Didakta.
- Salamon, Lester M. in Anheier, Helmut K. 1997. *The emerging nonprofit sector*. Manchester: Manchester University Press.
- Schermerhorn, John R. 1996. *Management*. New York: John Wiley & Sons.
- Schwarz, Peter. 1996. *Management in nonprofit organisationen*. Bern: Paul Haupt.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika*. 2005. Ljubljana: DZS.
- Steiner, Georg A. 1979. *Strategic planning*. New York: The Free Press.
- Strojan, Tatjana, Šporar, Primož in Bien Karlovšek, Sonja. 2000. *Nevladne organizacije v Sloveniji*. Ljubljana: Pravno-informacijski center nevladnih organizacij.
- Stutely, Richard. 2003. *Uspešen poslovni načrt*. Ljubljana: Primath.
- Šugman, Rajko, Jakob Bednarik in Borut Kolarič. 2002. *Športni management*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Trunk Širca, Nada in Tavčar, Mitja I. 1998. *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management.
- Veliki slovar tujk*. 2006. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Vrhovšek, Jože. *Kdo lahko opravlja pridobitno dejavnost*. Ljubljana: Finance.
- Žnidaršič Kranjc, Alenka. 1996. *Ekonomika in upravljanje neprofitne organizacije*. Postojna: Dej.

## VIRI

- Hočevar, Franc. 2008. *Poslovanje neprofitnih organizacij*.  
[Http://www.najdi.si/search.jsp?q=ho%C4%8Devar+neprofitne+organizacije](http://www.najdi.si/search.jsp?q=ho%C4%8Devar+neprofitne+organizacije)  
(25. 7. 2008)
- Občina Šenčur. 2004. *Pravilnik o vrednotenju in sofinanciranju športnih programov v občini Šenčur*. [Http://www.sencur.si/pravilniki.asp](http://www.sencur.si/pravilniki.asp) (12. 7. 2008).
- Občina Šenčur. 2008. *Letni program športa za leto 2008*.  
[Http://www.sencur.si/predpisi.asp](http://www.sencur.si/predpisi.asp) (12. 7. 2008)



Planinska zveza Slovenije. 2008. *Članstvo*.

[Http://www.pzs.si/obvestila/2008\\_07\\_julij/osnovna\\_vsebina\\_julij.pdf](http://www.pzs.si/obvestila/2008_07_julij/osnovna_vsebina_julij.pdf) (7. 7. 2008)

ŠD BAM.Bi. 1999. *Statut Športnega društva BAM.Bi*. Interni dokumenti ŠD BAM.Bi.

ŠD BAM.Bi. 2008. *O društvu*. [Http://www.a2u.si/bambi/ContentPage.aspx?page\\_id=3](http://www.a2u.si/bambi/ContentPage.aspx?page_id=3) (12. 7. 2008).

Upravna enota Kranj. 1999. *Odločba vpisa v register*. Interni dokumenti, ŠD BAM.Bi.

Zakon o društvih. *Uradni list RS*, št. 60/1995.

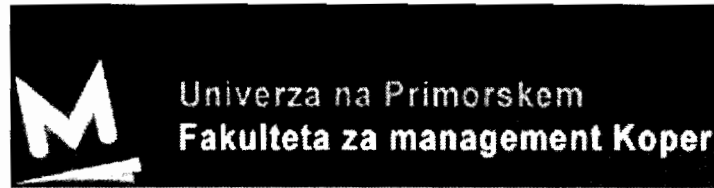


## **PRILOGE**

Priloga 1

Anketa članov ŠD BAM.Bi





**Univerzitetni študijski program - Management**

**ANKETNI VPRAŠALNIK**

pri diplomski nalogi:

**STRATEŠKI NAČRT  
ŠPORTNEGA DRUŠTVA  
BAM.BI**

Spoštovani,

Sem Aleš Kalan in zaključujem študij na Fakulteti za management v Kopru. Pripravljam diplomsko nalogo z naslovom Strateški načrt Športnega društva BAM.Bi. Prosim Vas za nekaj minut časa, za katerega bi želel, da ga namenite izpolnjevanju ankete. Vaši odgovori mi bodo pri raziskavi zelo pomagali.

Podatki bodo služili izključno za potrebe raziskave v moji diplomski nalogi.

Za sodelovanje se Vam že vnaprej lepo zahvaljujem.

Aleš Kalan

# Anketni vprašalnik

V kvadratek, ki označuje vaš odgovor, vnesite znak (☒) ali pa izbrani odgovor označite z odebeljenim tiskom.

## 1. Splošni podatki

### Spol:

- ženska
- moški

### Starost:

- do 15 let
- od 16 do 20 let
- od 21 do 30 let
- od 31 do 40 let
- od 41 do 50 let
- od 51 do 60 let
- do 61 do 70 let
- nad 71 let

### Končana izobrazba:

- osnovna šola
- poklicna šola
- srednja šola
- višja šola
- visoka strokovna šola
- univerzitetna
- magisterij
- doktorat

### Član ŠD BAM.Bi sem:

- do 2 leti
- od 3 do 4 leta
- od 5 do 6 let
- od 7 do 8 let
- nad 9 let

2. Ocenite, kako navedene trditve v povezavi s ŠD BAM.Bi vplivajo na vaše zadovoljstvo. (Ocenite z lestvico, kjer pomeni 1 ne drži, 2 deloma drži, 3 drži, 4 popolnoma drži).

Trditev	Ne drži	Deloma drži	Drži	Popolnoma drži
S članstvom v ŠD BAM.Bi sem zadovoljen.	1	2	3	4
S programi, v katere sem vključen, sem zadovoljen.	1	2	3	4
Z osebjem v ŠD BAM.Bi sem zadovoljen.	1	2	3	4
S pretokom informacij sem zadovoljen.	1	2	3	4
Z BAM.Bi transverzalno knjižico sem zadovoljen.	1	2	3	4
S prireditvami v organizaciji ŠD BAM.Bi sem zadovoljen.	1	2	3	4

3. Ocenite kakovost in dizajn kolesarskega dresa. (Pri tem uporabljajte lestvico, kjer pomeni 1 popolnoma nezadovoljen, 2 deloma zadovoljen, 3 zadovoljen, 4 zelo zadovoljen).

	Nezadovoljen	Deloma zadovoljen	Zadovoljen	Zelo zadovoljen
Kakovost	1	2	3	4
Dizajn	1	2	3	4

4. Ocenite spletno stran! (Pri tem uporabljajte lestvico, kjer pomeni 1 popolnoma nezadovoljen, 2 deloma zadovoljen, 3 zadovoljen, 4 zelo zadovoljen).

	Nezadovoljen	Deloma zadovoljen	Zadovoljen	Zelo zadovoljen
Dizajn	1	2	3	4
Ažurnost podatkov	1	2	3	4
Preglednost	1	2	3	4

5. Kako pogosto obiskujete spletno stran ŠD BAM.Bi? (Označite)

- dnevno  
 tedensko  
 mesečno  
 nikoli

**6. Kje ste izvedeli za ŠD BAM.Bi? (Označite)**

- Preko prijateljev.
- Videl sem kolesarje na cesti.
- Videl sem kolesarje na dirkah.
- Videl sem transverzalno knjižico.
- Videl sem napise na cesti.
- Bral sem časopisne članke.
- Slišal sem radijske prispevke.
- V spletni brskalnik sem vtipkal ime društva.
- Drugo \_\_\_\_\_

**7. V katere programe oziroma aktivnosti ŠD BAM.Bi ste že vključeni? (Označite)**

- torkova runda
- četrtkova runda
- BAM.Bi transverzalna knjižica
- BAM.Bi Dalmacija tour
- Po Sloveniji
- BAM. Bi – Vršič
- BAM.Bi – na morje
- BAM.Bi cestna ekipa – rekreacija
- BAM.Bi MTB ekipa – profi
- BAM.Bi piknik
- BAM.Bi RPM
- Maraton Franja
- drugo \_\_\_\_\_

**8. V katere programe oziroma aktivnosti ŠD BAM.Bi bi se še želeli vključiti? (Označite)**

- torkova runda
- četrtkova runda
- BAM.Bi transverzalna knjižica
- BAM.Bi Dalmacija tour
- Po Sloveniji
- BAM. Bi – Vršič
- BAM.Bi – na morje
- BAM.Bi cestna ekipa – rekreacija
- BAM.Bi MTB ekipa – profi
- BAM.Bi piknik
- BAM.Bi RPM
- Maraton Franja
- drugo \_\_\_\_\_



**9. Kaj predlagate za izboljšanje posameznega programa, v katerega ste vključeni?**

---

---

**10. Kaj bi ŠD BAM.Bi moralo storiti, da bi se vključili v posamezen program?**

---

---

**11. Zakaj ste vključeni v ŠD BAM.Bi (Označite do tri predlagane razloge, lahko vpišete tudi svojega)?**

- druženje
- pripadnost društvu
- organizirana vadba
- izmenjava mnenj
- možnost primerjave sposobnosti
- možnost nakupa dresa
- ugodnosti v trgovini A2U
- druge ugodnosti
- drugo \_\_\_\_\_

**12. Kako ocenjujete višino članarine? (Označite)**

- prenizka
- ravno pravšnja
- previsoka
- vaš predlog \_\_\_\_\_

**13. Kako želite prejemati informacije o delovanju društva? (Označite)**

- e-pošta
- navadna pošta
- SMS
- ustno
- vaš predlog \_\_\_\_\_

