

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
UNIVERSITÀ DEL LITORALE  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER  
FACOLTÀ DI MANAGEMENT DI CAPODISTRIA

Datum: 11-02-2008

Sektor	Številka	Priloge	Vredn.
PEF	020/2002	2x	DIP.11A1

Diplomska naloga

OBLIKOVANJE STRATEGIJE RAZVOJA  
ŠPORTNEGA DRUŠTVA

Tomislav Kostanjšek



## POVZETEK

V diplomski nalogi sem se najprej osredotočil na teoretične značilnosti nepridobitnih organizacij, na razlike, okolje in obseg delovanja le-teh. V nadaljevanju sem analiziral strateški management v nepridobitnih organizacijah z opredelitvijo strateškega managementa in strateškega planiranja ter razlogov za uvedbo strateškega planiranja. V praktičnem delu sem obdelal primer Kickboxing in taekwondo kluba Orion Koper, ga predstavil, opisal njegov nastanek in razvoj ter trenutno situacijo. Po podatkih pridobljenih iz ankete in razgovorov z upravo kluba sem predstavil možno strategijo za razvoj kluba in poskušal podati ustrezne rešitve. Naraščajoča konkurenca na področju športa in zabave ter stalno usihanje sponzorskih sredstev narekuje čedalje bolj agresivne in tržne prijeme tudi za nepridobitne organizacije.

*Ključne besede:* nepridobitne organizacije, trženje, management, organizacija, poslanstvo, cilji, promocija, financiranje, anketa, rešitve

## ABSTRACT

In the beginning my work is focused on theoretical characteristics and types of non-profit organizations, differences, environment and activities. Later follows analyses of strategic management in non-profit organizations pointing out strategic planning and reasons for strategic planning and management. As a practical example is analysed Tae-kwon-do and Kickboxing club Orion Koper, presented from his beginning till nowadays situation. Data acquired from opinion poll and discussion with the management we're the basis for development and presentation of possible strategy and solutions. Every day harder competition on the filed of sport and entertainment and every day less sponsor money are imposing more and more aggressive marketing actions for non-profit organizations too.

*Key words:* non-profit organization, marketing, management, organization, mission, purpose, promotion, financing, opinion poll, solutions

**UDK:** 334.012.46:796:005(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Nepridobitne organizacije.....</b>	<b>5</b>
2.1	Opredelitev nepridobitnih organizacij .....	5
2.2	Pomembnejše razlike med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami .....	6
2.3	Okolje nepridobitnih organizacij .....	7
2.4	Statusno-pravna ureditev nepridobitnih organizacij .....	9
2.5	Obseg delovanja nepridobitnih organizacij .....	10
2.6	Struktura nepridobitnih organizacij v Sloveniji.....	11
<b>3</b>	<b>Strateški management v nepridobitnih organizacijah .....</b>	<b>13</b>
3.1	Proces strateškega managementa.....	13
3.2	Opredelitev strateškega managementa .....	15
3.3	Razlogi za uvedbo strateškega managementa v nepridobitne organizacije.....	16
3.4	Posebnosti strateškega managementa v nepridobitnih organizacijah.....	17
3.5	Glavne sestavine načrtovanja v nepridobitni organizaciji.....	18
<b>4</b>	<b>Društva .....</b>	<b>21</b>
4.1	Dejavnost društev .....	21
4.2	Financiranje društev .....	23
4.3	Struktura društev.....	26
4.4	Zakonska ureditev društev .....	26
<b>5</b>	<b>Strategije razvoja Kickboxing in taekwondo kluba Orion.....</b>	<b>29</b>
5.1	Opis zgodovine borilnih veščin .....	29
5.2	Predstavitev delovanja Taekwondo in kickboxing kluba Orion.....	30
5.3	Sprotna plačilna sposobnost in analiza stroškov .....	31
5.4	SPIN analiza .....	32
5.5	Dosedanji pristopi k pridobivanju novih članov.....	32
5.6	Analiza odgovorov .....	34
5.7	Opredelitev strateških zadev.....	38
5.8	Strategije razvoja .....	40
<b>6</b>	<b>Sklep.....</b>	<b>45</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>47</b>
	<b>Viri .....</b>	<b>48</b>
	<b>Priloga.....</b>	<b>49</b>



## **SLIKE**

Slika 3.1	Temeljna politika organizacije .....	15
Slika 3.2	Strateško načrtovanje v nepridobitni organizaciji .....	19
Slika 5.1	Zadovoljstvo z delom kluba .....	34
Slika 5.2	Doseganje osebnih ciljev .....	35
Slika 5.3	Razmišljanja o izstopu iz kluba .....	36
Slika 5.4	Kaj člane moti v klubu? .....	37
Slika 5.5	Kako pridobiti več članov .....	37

## **TABELE**

Tabela 2.1	Razlike med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami .....	7
Tabela 4.1	Številčni pregled društev – stanje na dan 31. 12. 2004 .....	22
Tabela 4.2	Število športnih društev 2003, 2004 in 2006 .....	23
Tabela 4.3	Vrste sredstev .....	25
Tabela 5.1	SPIN analiza .....	32





## 1 UVOD

Pomembne spremembe, ki se dogajajo v svetu in tudi pri nas, ne predstavljajo le izziva za podjetja, katerih eden osnovnih ciljev je ustvarjanje dobička, ampak tudi za nepridobitne organizacije, katerih velik del so športna društva.

Ob prehajanju slovenskega gospodarstva iz socialističnega v sodobno tržno gospodarstvo so bile opazne številne težave, s katerimi se srečujejo podjetja, ki se niso sposobna prilagoditi novim zahtevam ter nastalim razmeram sedanjega časa in trga. Sedaj se te težave selijo v nepridobitne organizacije in v športna društva.

Ena glavnih težav delovanja športnih društev tako v Sloveniji kot drugje po svetu je zagotavljanje potrebnih materialnih in nematerialnih sredstev za njihovo nemoteno delovanje. V Sloveniji je število nepridobitnih organizacij in predvsem športnih društev začelo naraščati v začetku 90-ih let, ko so bile odpravljene formalne ovire za ustanavljanje in organiziranost NPO.

Entuziasti, ki se odločijo, da bodo ustanovili športno društvo, v tem društvu nemalokrat vidijo priložnost za osebno izpolnitev in možnost doseganja višjega družbenega statusa skozi uspehe na športnem področju. Dejstvo je tudi, da športno društvo ustanavljajo ljudje, ki so imeli ali veliko zadovoljstvo ali velik uspeh v določenem športu in želijo s tem društvom to zadržati, krepiti ali pa deliti z drugimi člani in udeleženci. Včasih društvo osnujejo tudi ambiciozni starši, da bi tako financirali perspektivnega otroka in pridobili več denarja, podpore in ugleda v okolju, iz katerega bi radi pomoč. Ne glede na to, ali delujejo v dobro posameznikov ali skupin, pa je društvo organizacija, ki potrebuje vodenje, upravljanje in izvrševanje nalog, da bi doseglo zastavljene smotre in izpolnilo vizijo ustanoviteljev.

Tu se začne strateško osmišljanje organizacije v okolju, v katerem deluje, da lahko konkurira drugim društvom za družbeni status, ki društvu pomaga doseči cilje v delovanju in financiranju. V tej diplomski nalogi bom poskušal prikazati, kako je mogoče vsaj določen del procesa strateškega managementa in planiranja prenesti na manjšo nepridobitno organizacijo, v mojem primeru športno društvo Kickboxing in taekwondo klub Orion Koper (v nadaljevanju Orion) in ugotoviti primerno strategijo razvoja, prepoznavnosti kluba v okolju in pridobivanja sredstev.

Prav prepoznavnost v družbenem okolju, v katerem je društvo umeščeno, mu daje moč za pridobivanje članov in sredstev. Še posebej je pomembna prepoznavnost pri delitvi sredstev iz občinskih proračunov, kjer se sredstva za delovanje športnih društev in za izvajanje njihovih programov delijo na podlagi pravilnikov o vrednotenju in sofinanciranju programov športa.

Namen moje diplomske naloge je pokazati, da je oblikovanje pravilne strategije prvi pogoj za dobro delovanje in pozicioniranje društva v lokalnem okolju. Čeprav imajo pridobitne in nepridobitne organizacije iste potrebe, to je, da z načrtovanjem, vodenjem, organiziranjem, usmerjanjem in nadziranjem delovanja svojih zaposlenih oz. članov uspešno in učinkovito dosežajo cilje, ki so jih določili lastniki ali ustanovitelji, se v

marsikateri, posebej nepridobitni organizaciji dogaja, da zaradi preobremenjenosti z dnevnimi težavami pozabljajo na strateško pomembne zadeve, kar je dolgoročno za vsako organizacijo pogubno.

Le s strateškim ravnanjem in strateškim razmišljanjem je mogoče spremljati in zasledovati ključne organizacijske težave, izkoristijo se lahko možnosti za utrditev položaja organizacije ter priložnosti za organizacijsko in strukturno rast. V veliko pomoč pri strateškem razmišljanju in strateškem ravnanju pa je proces strateškega planiranja, ki je odločilen za sistematično in racionalno strateško odločanje. V diplomski nalogi želim predstaviti aktivnosti, ki so potrebne za pridobitev novih članov in sredstev za financiranje delovanja v smislu zagotavljanja finančne stabilnosti društva. Cilj naloge je ugotoviti najprimernejšo strategijo razvoja, iskanja primernih virov in ugotoviti minimalen obseg potrebnih sredstev.

Skozi nalogo bom preveril naslednje hipoteze:

- Športna društva, ki niso včlanjena v lige, so manj tržno zanimiva.
- Športna društva bi morala pri pridobivanju sredstev uporabljati podobne ali iste ukrepe kot pridobitne organizacije.
- Brez načrtovanega in usklajenega dela razvoj društva ni mogoč.
- Brez ustreznih finančnih sredstev ni mogoč kakovosten razvoj.

Diplomska naloga je razdeljena na štiri dele.

V prvem bom opredelil nepridobitne organizacije, predstavil pomembnejše razlike med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami ter opisal okolje in obseg delovanja.

Drugi del predstavlja strateški management v nepridobitnih organizacijah, proces strateškega managementa in glavne sestavine planiranja v nepridobitni organizaciji.

Tretji del namenjam predstavitvi društev, njihovi urejenosti, dejavnosti in namenu.

Četrti, zadnji del je tudi osrednji del moje diplomske naloge. V tem delu bom predstavil obravnavano društvo in njegovo trenutno umeščenost v lokalno in širše okolje ter podal nekaj možnih pristopov za oblikovanje primerne strategije.

V sklepu bom predstavil glavne ugotovitve in potrdil ali zavrgel hipotezo, da so športna društva, ki niso v ligah in nimajo množičnega obiska na tekmovanjih, manj tržno zanimiva, in drugič, da športni klubi pri pridobivanju sredstev uporabljajo iste tržne prijeme kot pridobitne organizacije.

V diplomski nalogi bom uporabljal podatke, ki so na razpolago v strokovni literaturi ter virih s področja športa in nepridobitnega managementa. Za dodatno poizvedovanje bom uporabil metodo ankete in razgovora. Uporabljen bo deskriptivni pristop (opis dejstev, procesov, pojavov) v kombinaciji s komparativno metodo in metodo kompilacije. Kjer bo treba ugotoviti skladnost strategije z obstoječim stanjem in teoretičnimi izhodišči, bo uporabljen analitični pristop z deduktivno metodo.

V diplomski nalogi želim podrobno obdelati le situacijo in strategijo Kickboxing in taekwondo kluba Orion Koper. Spoznanja in model morda ne bosta primerna za športna društva, ki delujejo v drugačnih okoljih. Anketiranje bom izvršil na omejenem številu

ljudi, predvsem članov kluba. Predvidevam tudi omejitve zaradi nekaterih nedostopnih podatkov obravnavane organizacije, ne dovolj vrnjenih in morda slabo izpolnjenih in/ali delno neizpolnjenih anketnih vprašalnikov. Osredotočil se bom na okolje Primorske in okolice. V okolju ni daljše tradicije in zato ni podatkov za daljše časovne vrste. Prav tako nimam na razpolago tujih podatkov in analiz, ker tradicija športnih društev borilnih veščin ni dolga in so podatki težko dosegljivi. Ocenjujem, da podatkov ne bom mogel primerjati s podatki podobnih klubov v državah Evropske unije.



## 2 NEPRIDOBITNE ORGANIZACIJE

### 2.1 Opredelitev nepridobitnih organizacij

Nepridobitne organizacije so (Trunk Širca in Tavčar 2000, 2), kot vse organizacije:

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

V literaturi zasledimo različne opredelitve za te vrste organizacij, in sicer so to: nonprofit organisations, not-for-profit organisations, v slovenščini pa neprofitne, nevladne, nedobičkonosne, neodvisne, volonterske, dobrodelne ipd.

Organizacije kot ciljne združbe ljudi so izid delitve dela, ki je temelj materialnih in nematerialnih dosežkov človeške civilizacije. Ta delitev obsega razporeditev dela po vsebini (vodoravna delitev) in po pristojnosti in odgovornosti (navpična delitev). Organizacije so zelo raznolike, ena izmed možnih razporeditev je na nepridobitne in na pridobitne organizacije (Trunk Širca in Tavčar 2000, 2).

Nepridobitno organizacijo kot vsako organizacijo ustanovijo lastniki oz. ustanovitelji zato, da bi jim dajala želene koristi. Po teh koristih določijo smotre (temeljne cilje) in njim podrejene cilje ter merila in standarde za doseganje teh smotrov in ciljev s strategijami. Strategije obsegajo dejavnosti, urejenost in sredstva za doseganje teh ciljev.

Po smotrih, ki izhajajo iz zelenih koristi, se nepridobitne organizacije razlikujejo od pridobitnih:

- smotri pridobitne organizacije (podjetja) so pridobitni in praviloma merljivi v denarju; zagotovljena mora biti primerna donosnost vloženega kapitala in dolgoročna rast premoženja lastnikov (vrednost njihovih deležev v podjetju);
- smotri nepridobitne organizacije so nepridobitni in praviloma niso neposredno merljivi v denarju; koristi lastnikov oz. ustanoviteljev so lahko materialne ali nematerialne, neposredne ali posredne.

Takšna opredelitev pridobitnih in nepridobitnih organizacij je preveč črno-bela saj ne upošteva stopnje donosnosti, števila razpolagalcev oz. lastnikov in programov organizacije.

Dandanes postajajo nepridobitne organizacije oziroma nevladne organizacije (v različnih državah uporabljajo zanje različne izraze) vse pomembnejše v sodobnem svetu. Posebno mesto imajo v Evropski skupnosti, kjer evropske institucije želijo od njih pridobiti mnenja vseh državljanov članic in državljanov kandidatk, posebno še mnenja specifičnih skupin državljanov (invalidi, nacionalne manjšine ...) ali mnenja v

zvezi s specifičnimi problemi (varovanje okolja, svetovna trgovina, socialna politika ...) (Mrak 2000, 191).

Neprihoditni sektor ima v različnih državah različna imena in tudi različno vsebino (Kamnar 1999, 30)

- *Neprihoditni sektor* (non-profit sector) poudarja, da te organizacije ne obstajajo zaradi pridobivanja presežka prihodkov nad odhodki, čeprav ga prav tako ustvarjajo, ne smejo pa ga deliti.
- *Neodvisni sektor* (independent sector) poudarja neodvisnost teh organizacij od vlade in trga, finančno so te organizacije odvisne od državnih in podjetniških dotacij.
- *Dobrodelni sektor* (lountary sector) poudarja pomoč, ki jo organizacije dobijo od fizičnih oseb kot dobrodelno donacijo v humanitarne namene.
- *Prostovoljni sektor* (voluntay sector) poudarja vlogo prostovoljnega dela v teh organizacijah, čeprav večino dela opravijo profesionalno stalno zaposleni in plačani delavci.
- *Neobdavčeni sektor* (tax-exempt sector) poudarja, da za tovrstne organizacije veljajo različne davčne olajšave in izjeme pri davčnem bremenu glede na pridobitni sektor.
- *Nevladne organizacije* (nongovernmental sector) poudarjajo ločevanje delovanja teh organizacij od vlade in vladnega vpliva.
- *Socialna ekonomija* (associational sector) poudarja vlogo institucij, kot so hranilnice, zadruga, zavarovalne institucije ipd.
- *Tretji sektor* (third sector) opozarja na to, da poleg države in zasebnega sektorja obstaja še en sektor, ki pomembno prispeva k razvoju in tesnemu sodelovanju ter povezovanju vseh treh sektorjev.

## **2.2 Pomembnejše razlike med pridobitnimi in neprihoditnimi organizacijami**

Iz značilnosti raznovrstnih neprihoditnih organizacij sledi tudi podrobnejše analiziranje razlik med pridobitnimi in neprihoditnimi organizacijami (Trunk Širca in Tavčar 2000, 9). Te razlike so za management najpomembnejše in so globlje, kot se zdi na prvi pogled.

Nekaj vidikov:

- poslanstvo in smotri: pridobitne organizacije delujejo za dobiček, neprihoditne za boljšo kakovost življenja uporabnikov, morebiten dobiček vlagajo v lastno dejavnost;
- strategije: so različne zaradi različnega poslanstva in smotrov, strategije neprihoditnih organizacij so kratkoročnejše od strategij pridobitnih organizacij;
- predračuni (finančni načrt): predračuni so instrument načrtovanja in obvladovanja v pridobitnih organizacijah, v neprihoditnih samo nadzorovanja;

pridobitne organizacije varčujejo s sredstvi, nepridobitne do konca porabijo sredstva, sicer naslednjič prejmejo manj;

- prostovoljstvo: v mnogih nepridobitnih organizacijah (razen v večini državnih ustanov) delajo prostovoljci, prostovoljsko delo omogoča delovanje mnogih nepridobitnih organizacij, vendar prinaša tudi težave (obvladovanje prostovoljcev in plačanih sodelavcev, odgovornost prostovoljcev, realne pristojnosti prostovoljskih upravljanih organov, zanesljivost in kakovost prostovoljskega dela, sodelovanje med prostovoljci in plačanimi sodelavci ipd.);
- izbiranje managerjev: interesi imajo večjo vlogo v nepridobitnih organizacijah, mnoge poslovodijo strokovnjaki, ki niso usposobljeni za management.

Nekatere pomembnejše razlike med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami so predstavljene v spodnji tabeli 2.1.

**Tabela 2.1** Razlike med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami

Področje	Pridobitne organizacije	Nepridobitne organizacije
Merila uspešnosti	Dobiček	Količina in kakovost storitev za uporabnike
Strategije	Dolgoročnost	Kratkoročnost
Predračuni	Instrument načrtovanje in obvladovanja	Predvsem instrument obvladovanja
Materialno nagrajevanje	Plača in nagrade za vse zaposlene	Osebni dohodki so nadzorovani in omejevani. Prostovoljski sodelavci so neplačani ali plačani pod tržno vrednostjo dela.
Izbiranje vršnih managerjev	Ponavadi na osnovi izkušenj in zmožnosti za management	Pogosto ne na osnovi usposobljenosti za poslovanje – po ozkih strokovnih, političnih, interesnih in podobnih sodilih

Vir: Trunk Širca in Tavčar 2000, 9.

### **2.3 Okolje nepridobitnih organizacij**

Ko govorimo o okolju nepridobitnih organizacij, ne moremo mimo dejstva, da je okolje razdeljeno na dva dela: na zunanje in notranje okolje. Obe okolji sta tesno povezani z obravnavano problematiko, saj vsako okolje na svoj način prispeva in zagotavlja sredstva nepridobitnim organizacijam.

Čeprav ločeni, sta okolji tesno povezani v celoto, kjer se srečujejo, dopolnjujejo in sodelujejo različni procesi, prav tako tudi konflikti.

#### *Zunanje okolje*

Pod pojmom zunanje okolje nepridobitnih organizacij mislimo v grobem na zunanje udeležence, ki pridejo na tak ali drugačen način v stik z njihovim delovanjem. To so osebe ali subjekti, ki sredstva bodisi jemljejo ali pa jih prispevajo. Tu so mišljena vsa sredstva – denarna, materialna, intelektualna, ki so na različne načine predmet menjave.

## *Nepriidobitne organizacije*

Omeniti velja tudi udeležence, ki nepriidobitnim organizacijam prispevajo ali jemljejo legitimnost, in sicer s svojim ugledom, strokovnostjo, močjo in usposobljenostjo.

Ta kategorija zunanjih udeležencev ima zelo velik pomen pri obravnavani problematiki, saj v večini primerov predstavlja ključno izhodišče za načrtovanje, izdelavo in izpeljavo finančnega načrta nepriidobitnih organizacij.

Zunanja okolja nepriidobitne organizacije so (Trunk Širca in Tavčar 2000, 16):

- udeleženci, ki dajejo sredstva (denarna, materialna, delo, znanje itn.),
- udeleženci, ki dajejo legitimnost (primerno upravičenost, usposobljenost, uglednost itn.),
- uporabniki, ki uživajo koristi storitev nepriidobitne organizacije – za protivrednost (članarina, plačilo, prispevek sponzorja) ali brez nje,
- konkurenti: druge nepriidobitne in pridobitne organizacije, pa tudi skupine in posamezniki, ki se potegujejo za iste vire sredstev ali za iste uporabnike,
- kolaboranti: druge organizacije, največkrat nepriidobitne, ki se z nepriidobitno organizacijo povezujejo zato, da bi dosegle skupne cilje.

Med nepriidobitno organizacijo ter zunanjimi in notranjimi udeleženci nastajajo interesna razmerja. Za razliko od pridobitnih organizacij, kjer imajo lastniki zakonito predpravico (moč) za uveljavljanje svojih interesov, pa takšne dominantne skupine v nepriidobitnih organizacijah mnogokrat ni. Zaradi tega imajo nepriidobitne organizacije pogosto po več marsikje neskladnih ali celo nasprotujočih si smotrov, najbolj temeljnih ciljev. Managerji v takšnih nepriidobitnih organizacijah delujejo v dinamičnem polju interesov in vplivov, ki so različni po vsebini, naravnosti in moči.

### *Notranje okolje*

Notranje okolje nepriidobitne organizacije predstavlja večinoma njena kadrovska zasedba. Managerji, različni strokovnjaki, izvajalci in drugi tvorijo notranje okolje organizacije, ki s pomočjo ostalih udeležencev, tudi takšnih, ki niso kadrovsko povezani z organizacijo, skrbi za njeno nemoteno delovanje in doseganje ciljev. Pogosto nudijo veliko pomoči starši otrok, ki so člani društva, in ti starši s svojim prostovoljnim delovanjem prinašajo društvu intelektualna in fizična sredstva, ki so pogosto enakovredna denarnim. Ne smemo pozabiti na entuziaste in prostovoljce, ki pomagajo brez izrecno izraženega interesa (vsaj v začetni fazi) in ki lahko ogromno prispevajo k uspešnemu delovanju organizacije.

Razlogi za prostovoljsko dejavnost so naslednji (Badelt 1997, 370–372):

1. nesebični (altruistični):
  - povečanje koristi za druge ljudi zaradi etičnega, verskega ali drugega prepričanja;
  - prostovoljci ne poznajo vselej želenih koristi, kar ima lahko neprijetne posledice zlasti v socialni dejavnosti;



- ljudje, ki prebijejo vse življenje v prostovoljski dejavnosti zaradi idejnih, verskih ali drugih razlogov, so za nepridobitno organizacijo dragoceni, čeprav lahko tudi enostranski;
2. osebni (egoistični):
- zadovoljevanje potreb po varnosti, socialnem priznanju in samouresničenju;
  - obsega lahko vključevanje v družbene in družabne dejavnosti, pridobivanje statusa, dostop v ciljne družbene ali poslovne kroge, smiselna uporaba prostega časa itn.;
  - prostovoljec marsikaj pridobi (znanje, izkušnje, zadovoljstvo) iz interakcij s prejemniki storitev;
3. menjalni vzgibi:
- čeprav za prostovoljsko dejavnost ni neposrednega plačila, lahko prinaša koristi v obliki storitev in naravnosti drugih;
  - koristi so informacije in vpliv, vključenost v dejavnosti in odločanje – npr. sodelovanje v svetu staršev koristi otrokom v šoli, sodelovanje v dobrodelni organizaciji odpira možnosti za kariero v državni upravi;
  - lahko gre za usmerjene osebne naložbe, denimo v znanje, izkušnje, zveze in poznanstva, osebni status ipd., ki so koristne v dejavnostih izven nepridobitne organizacije;
  - lahko gre za pravo prostovoljsko kariero, za vzpenjanje po prostovoljski strani hierarhije nepridobitne organizacije (cerkvene, politične, dobrodelne ipd organizacije).

Vsi skupaj delujejo, čeprav z različnimi interesi, v dobro organizacije, od katere pa pričakujejo izpolnitev svojih pričakovanj ali, kot smo videli v zgoraj navedenih razlogih, vsaj zadovoljstvo. Med najbolj temeljne naloge vodstva organizacije pa sodi usklajevanje teh interesov, ki je mnogokrat bolj obsežno in kompleksno kot v pridobitnih organizacijah.

Znotraj organizacije se tvorijo skupine in koalicije, s katerimi mora vodja ali manager sodelovati za doseganje skupnih ciljev.

#### **2.4 Statusno-pravna ureditev nepridobitnih organizacij**

Meril za razvrščanje nepridobitnih organizacij je več. Naša statusno-pravna ureditev jih razvršča glede na ustanovitelje. Tako jih razvrščamo v:

- javne organizacije,
- na pol javne organizacije,
- zasebne organizacije.

*Javne organizacije ustanavlja država za zagotavljanje pogojev za uspešno delovanje družbenega sistema kot celote in njegovih posameznih delov. Sem prištevamo*

organe in organizacije, ki izvajajo funkcijo države, organe lokalnih skupnosti, javne zavode in javne gospodarske zavode.

Na pol javne organizacije so tiste nepriidobitne organizacije, pri katerih gre za sodelovanje *zasebnega in javnega sektorja*. Sem prištevamo gospodarske in obrtne zbornice.

Zasebne organizacije so tiste nepriidobitne organizacije, ki jih ustanavlja zasebni sektor. Sem prištevamo zavode, zadruga, gospodarska interesna združenja, politične stranke, društva, ustanove, verske skupnosti, sindikate, poklicna združenja, dobrodelne organizacije in organizacije potrošnikov. V skladu s slovensko statusno-pravno ureditvijo se organizacije razvrščajo glede na ustanovitelje, kar je pomembno glede vloge države pri zagotavljanju sredstev in pogojev za uspešno delovanje družbenega sistema. Organizacije, ki jih ustanavlja država oziroma lokalna skupnost, so javne, druge štejejo med zasebne. Kadar gre za sodelovanje zasebnega in javnega sektorja, govorimo o pol javnih organizacijah.

Glede na to, da se bomo osredotočili na delovanje športnega društva, navajam samo nekatere primere zasebne nepriidobitne organizacije (po Trunk Širca in Tavčar 2000, 7):

- zavodi,
- javni zavodi,
- gospodarske in obrtne zbornice,
- zadruga,
- gospodarska interesna združenja,
- politične stranke,
- društva,
- ustanove,
- verske skupnosti,
- sindikati,
- poklicna združenja,
- dobrodelne organizacije,
- organizacije potrošnikov.

## **2.5 Obseg delovanja nepriidobitnih organizacij**

Obseg delovanja nepriidobitnih organizacij iz leta v leto narašča. Narašča njihovo število, finančna sredstva in število zaposlenih. Ameriški avtorji navajajo, da je bilo leta 1992 v ZDA registriranih nad 1.100.000 nepriidobitnih organizacij, ki so zaposlovale devetdeset milijonov uslužbencev in prostovoljcev in imele več kot 327 milijard dolarjev stroškov poslovanja (Wilbour 1994).

Tudi v Sloveniji se porabijo velika sredstva za izvajanje nepriidobitnih dejavnosti. Državni proračun za leto 1998 je znašal 870 milijard tolarjev. Po podatkih Statističnega urada RS za leto 1996 je bilo v nepriidobitnih organizacijah nad 23 % vseh zaposlenih (Trunk Širca in Tavčar 1998, 8). V letu 2002 je bilo v Sloveniji skupno zaposlenih

760.270 ljudi, od tega v zavodih, organih in organizacijah 159.256 (Bizilj in Ugren 2003, 60), kar znaša 21 %, od tega:

- 3.118 v društvih in zvezah društev,
- 112.642 v zavodih,
- 32.730 v državnih organih, v zakonodajni in izvršilni oblasti.

Če pogledamo samo društva, podatki za leto 2003 kažejo, da je bilo v Sloveniji 15.073 društev, ki so v AJPES predložila izkaz poslovnega izida. V 14.214 (94 %) društvih ni bilo nobenega zaposlenega, v 443-ih (3 %) je bil eden zaposlen, v 178-ih (1 %) sta bila dva zaposlena, v 238-ih (so bili trije in več zaposlenih). Poleg teh društev sta bili vpisani še dve društvi s statusom javnega interesa in tri mednarodna društva ali zveze mednarodnih društev (AJPES 2005).

Podatki še vedno kažejo na trend rasti društev. Po podatkih registra Ministrstva za notranje zadeve je bilo na dan 28. 2. 2007 registriranih 20.563 društev (Ministrstvo za notranje zadeve 2007). Morda je rast števila društev povezana tudi s spremembo davčne zakonodaje v letu 2006, s katero je zakonodajalec uzakonil možnost, da zavezanec za dohodnino del dohodnine v višini 0,50 % nakaže društvom (Zakon o dohodnini 2006, 142. člen).

Statistični podatki kažejo, da ima Slovenija zelo veliko število zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij. Če ob številu organizacij upoštevamo število prebivalcev (število organizacij na tisoč prebivalcev), nam ta indikator pokaže, da se Slovenija uvršča med države z največjim številom zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij na svetu. Vendar ogromno večino, kar 95 % vseh organizacij predstavljajo društva. Zasebne neprofitno-volonterske organizacije se delijo na dve skupini:

- na organizacije, ki delujejo v korist vseh ali večjega števila članov družbe (v javno korist) in
- na organizacije, ki delujejo le v korist članov.

Če na podlagi te klasifikacije razvrstimo slovenske neprofitno-volonterske organizacije, vidimo, da jih velik del (približno 40 %) deluje samo v korist članov. Ta podatek bistveno zmanjša število zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij, ki predstavljajo potencialne komplementarne ali suplementarne producente javnih dobrin in storitev. Na podlagi tega očiščenega podatka se Slovenija približa državam s podobnim številom zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij na prebivalca, kot so Portugalska, Madžarska in Italija, skratka državam, v katerih je zasebni neprofitno-volonterski sektor manj razvit (Kolarič, Černak-Meglič in Vojnovič 2002, 116).

## **2.6 Struktura nepridobitnih organizacij v Sloveniji**

Podatki o strukturi zasebnega nepridobitnega sektorja v različnih državah kažejo, da ga sestavljajo bolj ali manj enake strukturne prvine, le njihov obseg in razporeditev sta

različna. Slika po posameznih državah kaže, da prevladuje v glavnem na štirih področjih dejavnosti:

- v izobraževanju in raziskovanju,
- zdravstvu,
- socialnem varstvu ter
- kulturi in športu.

Statistični podatki za Slovenijo nam omogočajo analizo strukture le za društva. Največje število društev deluje v športu (28,6 %) in kulturi (11,6 %). Tretjo najpomembnejšo skupino sestavljajo gasilska društva (12,3 %). Številna so tudi društva, ki se posvečajo okolju, društva za zaščito živali (6,2 %) ter poklicna društva (5,7 %). V okviru socialnega varstva pa deluje zgolj 3,5 % društev.

Dokaj podobno sliko kot statistični podatki o društvih kažejo tudi podatki iz ankete leta 1996, ki je zajela vzorec vseh tipov zasebnih nepridobitnih organizacij. Glede na to, da so se organizacije razvrščale po svoji presoji, so podatki iz ankete potrdili, da jih največ deluje v športu. Kot drugo najpomembnejše delovanje se kaže izobraževanje in tretje kultura. Anketa je pokazala odmik od statističnih podatkov le v tem, da v njej zaseda visoko mesto izobraževanje, kajti uradna statistika tu zaznava zelo malo zasebnih nepridobitnih organizacij. To pomeni, da te organizacije niso registrirane kot organizacije za izobraževanje, a same razumejo svojo dejavnost zelo široko in se, če se ukvarjajo z informativno ali vzgojno dejavnostjo, deklarirajo kot izobraževalne.

Iz navedenega je razvidno, da je slovenski strukturni vzorec zasebnega nepridobitnega sektorja podoben vzorcu v nekdanjih socialističnih državah in državah, ki se uvrščajo med države s socialno-demokratskim sistemom blaginje.

V njem prevladujejo športne in kulturne organizacije, precej manj pa je organizacij, ki delujejo v zdravstvu, socialnem varstvu in izobraževanju. Na to je precej vplival specifičen razvoj zasebnega nepridobitnega sektorja v Sloveniji, saj je država podpirala predvsem razvijanje organizacij za zadovoljevanje interesov članov, precej manj pa tistih, ki so namenjene širši javnosti. Posebej očitno je, da je v Sloveniji zelo malo institucionalno zahtevnejših zasebnih organizacij (vrtcev, šol, galerij, muzejev, gledališč idr.), kar je posledica specifične strukture sistema blaginje, ki se je izoblikoval v socializmu, ko je za zadovoljevanje javnih potreb in storitev skrbela predvsem država z obsežno in kakovostno mrežo javnih zavodov (Kolarič, Černak-Meglič in Vojnovič 2002, 127).

### 3 STRATEŠKI MANAGEMENT V NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJAH

#### 3.1 Proces strateškega managementa

V letih po osamosvojitvi naše države se je tudi na področju nepridobitnih organizacij močno povečal konkurenčni boj med temi organizacijami. Nepridobitne organizacije vse bolj tekmujejo med sabo (in na nekaterih področjih tudi s pridobitnimi) za ustrezne kadre, za potrebna sredstva za delovanje, za pritegnitev članov, udeležencev, obiskovalcev, za povečevanje ugleda pri partnerjih, v javnosti itd.

Tako vse več nepridobitnih organizacij prihaja do spoznanja, da jim je lahko pri vodenju in razvoju organizacije v veliko pomoč proces strateškega managementa.

Strateški management vpelje v organizacijo poslovodstvo, ki želi s tem zastaviti organizacijsko delovanje tako, da bo mogoče uresničiti temeljne organizacijske cilje v skladu s poslanstvom in njihovo vizijo organizacije, ob tem pa hkrati upošteva tudi ključne udeležence te organizacije.

Proces strateškega managementa zajema sprejemanje, izvajanje in nadzorovanje strateških ključnih odločitev, ki se nanašajo na razvoj, lokacijo, organiziranje in kadrovanje v organizaciji. Osnova procesa strateškega managementa je strateško planiranje, ki služi kot osnova za sprejemanje odločitev v organizaciji (Tavčar 1999, 48).

Strateško planiranje ne more nadomestiti strateškega razmišljanja in ravnanja. To lahko storijo le skrbni in sposobni ljudje, ki so predani organizaciji. Strateško planiranje je namreč le skupek konceptov, procesov in orodij, ki vodstvu, managerjem in planerjem v organizaciji pomaga strateško razmišljati in ravnati.

Če je ta proces izveden na pravilen način, lahko pomaga organizacijam, da se pri svojem delu odločajo za učinkovite odločitve in akcije, ki so v skladu z vizijo in poslanstvom ter zadovoljujejo ključne udeležence organizacije (Bryson 1995, 9).

Modelov za strateško načrtovanje – snovanje razvojne politike programov je obilo. Večina izhaja iz vizije in poslanstva organizacije, priporoča analiziranje zunanjega in notranjega okolja (SPIN analiza ali angl. SWOT analiza), zatem pa snovanje in udejanjanje strategije.

Zaradi nenehnih sprememb znotraj organizacije in predvsem v okolju se mora organizacija tem spremembam prilagajati in jih obvladovati. V ta namen strateški management obsega strateško načrtovanje (snovanje in določanje ciljev organizacije ter strategij za določanje teh ciljev) ter izvajanje strateških načrtov (načrtovanje, spodbujanje, usmerjanje in nadzorovanje dejavnosti sodelavcev) (Tavčar 1999, 13).

Kot dober primer lahko služi temeljni procesni model (Hinterhuber 1996, 175–190). Snovanje se začne s cilji programske enote:

- ti naj bodo skladni s smotri in standardi uspešnosti organizacije;
- vsekakor naj bodo merljivi;
- zadovoljivi in podani v tolerančnem pasu;

- navedena naj bo tudi najnižja vrednost, pod katero je ogrožen obstoj organizacije.

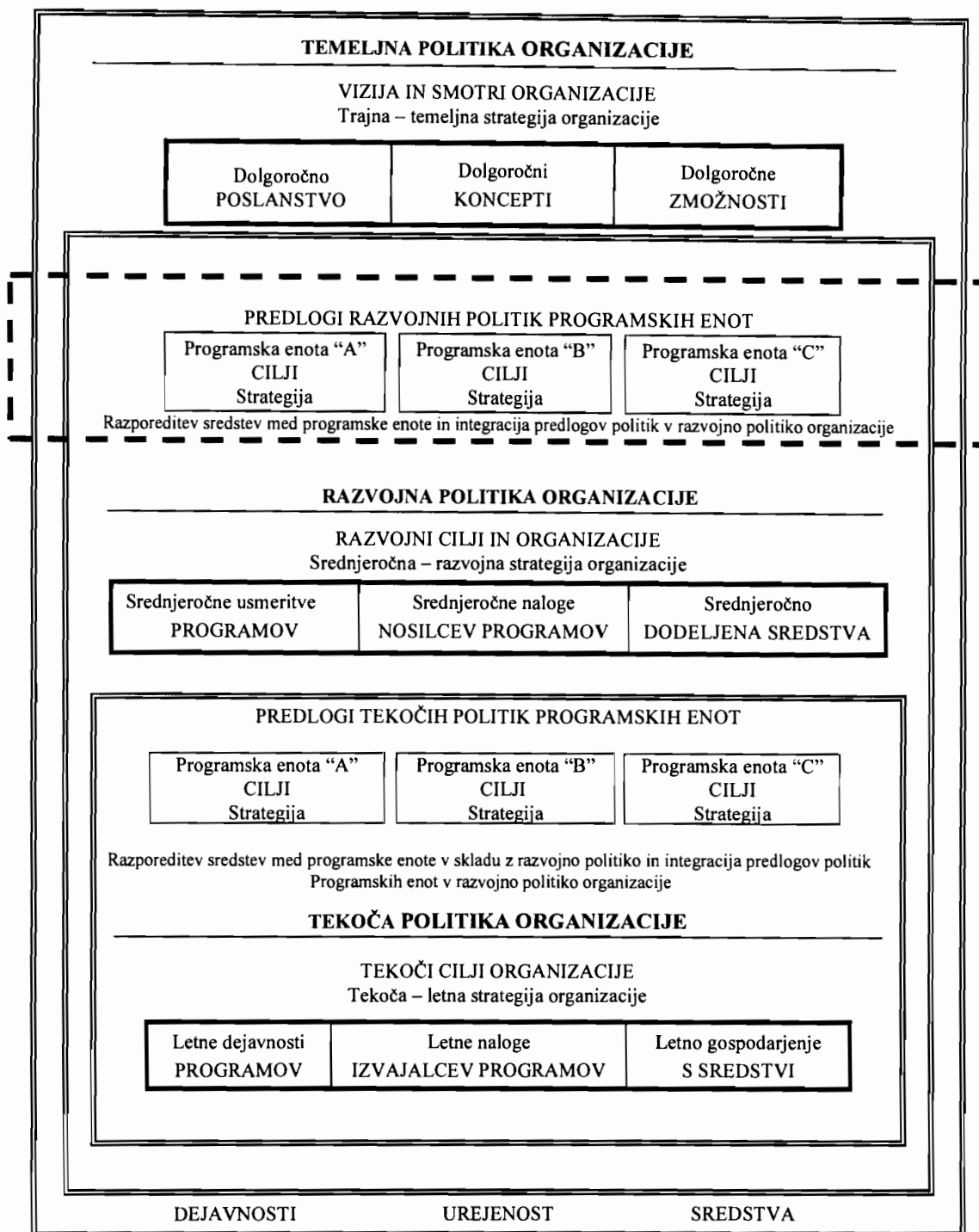
Vsebina strateškega načrta programske enote je lahko naslednja:

- *poslovni povzetek*,
- *strateški izhodiščni položaj*: analiza konkurentov, analiza organizacije, sedanje temeljne zmožnosti, tehnološki razvoj, sedanja privlačnost tržišča, konkurenčne prednosti organizacije zaradi programske enote;
- *strateški cilji*: naloga programske enote; vloga programske enote v strategiji organizacije; bodoče dejavnosti na tržišču; bodoče konkurenčne prednosti; bodoče temeljne zmožnosti; strategije; pričakovani izidi;
- *načrti dejavnosti*: načrt trženja, načrt raziskav in razvoja, načrt proizvodnje, načrt organiziranja itn.;
- *potrebna sredstva*;
- *alternativni načrti* – za različne okoliščine;
- *finančno-gospodarska ocean strateškega načrta*: prispevek v ustvarjanja dodane vrednosti organizacije; vrednost lastnega kapitala, notranja obrestna stopnja oz. stroški kapitala analize občutljivosti; projekcije denarnih tokov; vračilno obdobje;
- *strateški kontroling*;
- *priporočila*.

Strategija na ravni organizacije (Hinterhuber 1996, 271–278) obsega snovanje in izvajanje celovite zamisli, ki organizaciji omogoča, da v tekmovanju s konkurenti doseže zastavljene cilje; taktika obsega smernice, ki zadevajo programske in druge enote ter funkcije organizacije.

Le redke organizacije izvajajo en sam program, mnogokrat je programov več. V učinkovito urejeni organizaciji ima vsak program svojega skrbnika, ponavadi pa tudi programsko enoto (Tavčar 1999, 88). Pri snovanju razvojne politike programi tekmujejo za omejena sredstva oz. zmožnosti organizacije. Management razpoložljiva sredstva razporeja med programske enote. V nadaljevanju je orisan temeljni procesni model za snovanje politike.

Slika 3.1 Temeljna politika organizacije



Vir: Tavčar 1999, 86.

### 3.2 Opredelitev strateškega managementa

Enoveljavne opredelitve za strateški management ni, smiselno ga opišemo kot vseobsežno, na dolgoročne in za organizacijo pomembne dejavnike naravnano upravljanje in management (poslovođenje in vodenje) (Trunk Širca in Tavčar 1998, 34).

Pojem »strateški management« je izpeljan iz besede strategija, ki pomeni postopke, načine za doseganje kakšnega cilja, pridevnik strateški lahko pomeni bodisi nanašajoč se na strategijo ali na nujno pomembna in potrebna dejanja.

Strateški management je dejavnost managerjev, ki jo ti opravljajo po smernicah ter pod nadzorom upravljalcev, ki zastopajo lastnike organizacije.

Sestavini te dejavnosti sta:

- strateško načrtovanje: snovanje in določanje ciljev organizacije ter strategij za določanje teh ciljev,
- izvajanje strateških načrtov: načrtovanje, spodbujanje, usmerjanje in nadzorovanje dejavnosti sodelavcev v organizaciji.

Strateški management zadeva v nepridobitnih organizacijah vsa tri temeljna področja poslovodnega delovanja. Ta so:

- vodstveni vidik: mobiliziranje sodelavcev za izvajanje poslanstva organizacije,
- funkcionalni vidik: načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadzorovanje,
- institucionalni vidik: poslovođenje in zastopanje organizacije.

Razlogi za strateški management v nepridobitnih organizacijah (po Trunk Širca in Tavčar 1998, 34) so naslednji:

- začetek delovanja: po hitrem in uspešnem začetku pride razmišljanje o bodočnosti,
- potreba po stabilnejšem financiranju in diverzificiranju sredstev,
- želja za rast dejavnosti, treba je prepričati nadzorni organ o potrebi rasti,
- razširjena vloga organizacije zaradi zunanjih vplivov,
- spremembe v vodstvu zaradi mandatov ali drugih potreb,
- zakonske zahteve po načrtovanju zaradi financiranja, licenc in podobno,
- potreba po povezovanju enot, ki delujejo neodvisno v okviru širšega programa,
- usklajeno delovanje managerskih skupin v velikih nepridobitnih organizacijah,
- interesni pritiski in ogrožanje organizacije, načrtovanje obrambe in pobude,
- snovanje vizije, prepričevanje, mobiliziranje, povezovanje udeležencev.

### **3.3 Razlogi za uvedbo strateškega managementa v nepridobitne organizacije**

Nepridobitne organizacije se ponavadi odločajo za uvedbo strateškega planiranja zaradi enega ali več naslednjih razlogov (Trunk Širca in Tavčar 1998, 36):

- nesposobnosti vodstva organizacije za sprejemanje odločitev ali težnje k zamujanju pri sprejemanju odločitev zaradi premajhne participacije posameznih članov vodstva organizacije;
- v vodstvu organizacije je veliko članov, vendar dominira manjšina, tako da se ostali člani počutijo izključene ali premalo pomembne za organizacijo;
- zmanjševanje sponzorskih ali donatorskih sredstev ter pomoči prostovoljcev;



- frustracij, ki so rezultat bojev za premoč med člani organizacije;
- nezadovoljstva strank, članov organizacije, gledalcev, lokalnih skupnosti, sponzorjev ali pristojnih agencij;
- težav, ki so posledica nejasnih vlog in odgovornosti posameznih članov vodstva organizacije, zaposlenih ali prostovoljcev;
- pretiranih naporov, potrebnih za reševanje kriznih situacij, s katerimi se sooča organizacija.

Kljub vsemu tudi v današnjem času še vedno obstaja veliko nepridobitnih organizacij, ki se niso odločile za uvedbo strateškega planiranja. Nekateri izmed razlogov za premajhno uveljavljenost strateškega managementa v nepridobitnih organizacijah so (Badelt 1997, 123–134):

- kompleksna problematika, ki jo je težko obvladovati z običajnimi metodami in instrumenti managementa;
- malo konkurence – interesa na nekaterih področjih: nepridobitne organizacije, ki delujejo v prostoru, kjer ni ne države in ne podjetij, se pogosto ukvarjajo z nerešljivimi zadevami (so uspešne zaradi tega), vzdušje ni poslovno;
- skromna usposobljenost managerjev: v poslovodstvu nepridobitnih organizacij so pogosto ljudje s specifičnimi predznanji, ki nimajo splošnih managerskih znanj;
- merljivost uspešnosti managerjev je težavna, ker je v nepridobitnih organizacijah težko postavljati merljive cilje;
- negospodarska naravnost mnogih managerjev v nepridobitnih organizacijah, ki svojih organizacij ne štejejo med sestavine gospodarskega življenja in se jim zdi management nepotreben.

### **3.4 Posebnosti strateškega managementa v nepridobitnih organizacijah**

Za management nepridobitnih organizacij velja večina metod in modelov managementa podjetij. Med posebnosti štejejo (Badelt 1997, 130–132):

- cilji: večdimenzionalen in kompleksen sistem pretežno kvalitativnih ciljev;
- pravna oblika: različnost zakonskih oblik, merilo za izbiranje, davki, odgovornost in soupravljanje;
- urejenost: specifične strukture in sistemi, svojska oblika birokracije;
- tržišče in trženje: čeprav organizacije ne izvajajo storitev za plačilo, imajo odjemalce in konkurente, strategije in specifično tržno ponudbo;
- osebje: management diferenciranih vrst sodelavcev (plačani, prostovoljni, civilno opravljanje vojaške dolžnosti ipd.), struktur in pojavov (obremenitev, preobremenitev, izgorevanje – angl. burn-out);
- financiranje: NPO večinoma nimajo tržne vrednosti (zanje ni povpraševanja in ponudbe), zato imajo težave s pridobivanjem kapitala na denarnem tržišču,

imajo vrsto drugih oblik financiranja, ki terjajo management in uravnoteženje (nevarna odvisnost od enega vira);

- načrtovanje in nadziranje (angl. controlling): prevladovanje kvalitativnih ciljev nad kvantitativnimi, obenem pa kompleksnost organizacije terjata specifično in učinkovito (računalniško podprto) spremljanje in nadziranje;
- projekti: za NPO je značilen velik delež časovno in vsebinsko zaključenih dejavnosti, za učinkovitost so primerni instrumenti managementa projektov;
- spreminjanje: ob učinkovito obvladanem spreminjanju je pomembno vodenje sodelavcev in obvladovanje nasprotij;
- prežemajoče zadeve: celovito obvladovanje kakovosti in učinkovito delovanje, sožitje plačanega in prostovoljnega dela, dolgoročne možnosti nepridobitnega področja.

Stopnja javnosti je za marsikatero organizacijo pomembnem dejavnik, ki naj ga manager v svojih presojah upošteva, ko skuša to organizacijo prenoviti ali spremeniti. Pomen stopnje javnosti velja tudi za mnoge organizacije, ki jih pogosto štejemo bolj med zasebne organizacije – tako bolnišnice in javna storitvena podjetja. Vpliv javnosti se kaže v vrsti dejavnikov, vsak izmed njih lahko izniči učinkovitost v nepridobitne organizacije prenešenih konceptov podjetij. Dejavniki javnosti so pomembni pri opredeljevanju strateških zadev in določanju primarnih strateških ukrepov in dejavnosti (Trunk Širca in Tavčar 1998, 36–37).

### **3.5 Glavne sestavine načrtovanja v nepridobitni organizaciji**

Koristi, ki jih lahko prinese uvedba strateškega planiranja v organizacijo, so bile v nalogi že omenjene. Vendar pa nič ne more jamčiti, da bo organizacija, če bo uvedla strateško planiranje, od tega imela vse naštete koristi. Da bi organizacija od procesa strateškega planiranja imela kar največ, se mora pri tem držati določenih načel.

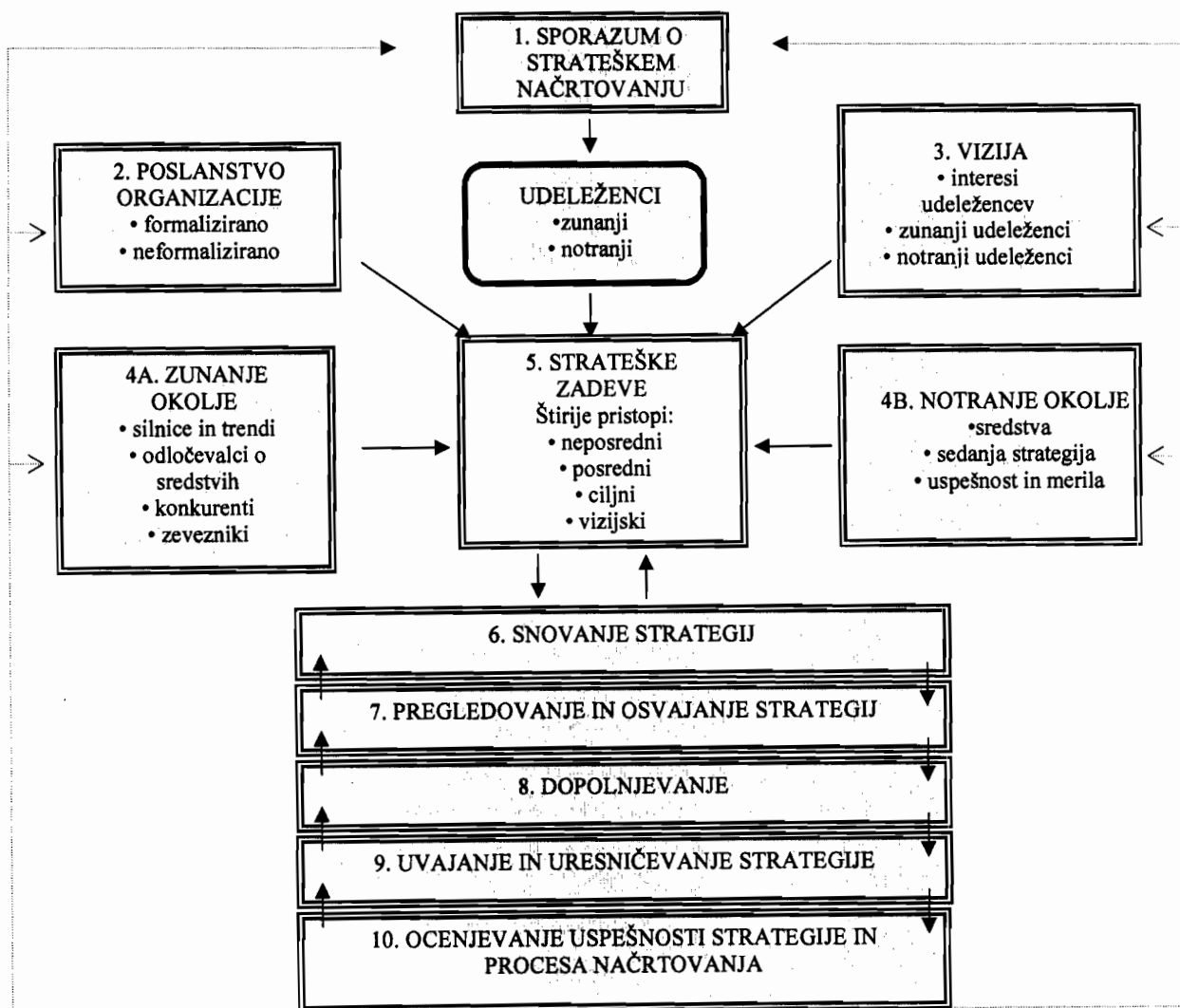
Tako lahko med sestavine uspešnega planiranja v NPO prištevamo (Wilbour 1994, 8):

- zagotovitev podpore in pripadnosti vodstva, ki bo naklonjeno strateškemu planiranju,
- zagotovitev udeležnosti in prispevanju vodstva, zaposlenih in drugih pomembnih udeležencev pri strateškem planiranju,
- strateško razmišljanje udeležencev,
- zagotovitev svetovanja in pomoči,
- izvedba analize okolja,
- planiranje, ki naj ga vodstvo oziroma ključno osebje tudi izvede,
- oblikovanje procesa za izvedbo strateškega plana, oblikovanja prioritet, identifikacija časovnega poteka in odgovornih udeležencev ter razdelitev sredstev,

- spremljanje in dokumentiranje procesa,
- kontinuirano nadziranje izvajanja plana in popravljanje akcije ob morebitnih odklonih.

Bolj konkreten model, ki je tudi namenjen predvsem neprofitnim organizacijam, pa je izdelal Bryson.

Slika 3.2 Strateško načrtovanje v nepridobitni organizaciji



Vir: Bryson 1995 v Mesec 2000, 54.



## 4 DRUŠTVA

### 4.1 Dejavnost društev

Slovenija sodi po številu društev glede na število prebivalcev v evropski vrh. Statistični podatki kažejo, da pride v Sloveniji eno registrirano društvo na približno 130 prebivalcev, medtem ko ima Nemčija eno društvo na 227 prebivalcev, Anglija pa celo na 322 prebivalcev. Vendar je struktura društev precej drugačna kot drugod, glede na področja, na katerih delujejo. V Sloveniji skoraj 60 % društev predstavljajo športno-rekreacijska društva, kulturno-umetniška in gasilska. Slaba razvitost drugih tipov nevladnih organizacij predstavlja slabo izkoriščenost pomembnih potencialov, ki se skrivajo v sferi, kot so na primer blaginjski potenciali (socialno in zdravstveno varstvo in izobraževanje). Manj kot 12 % vseh slovenskih organizacij se ukvarja s temi pomembnimi dejavnostmi.

Pri upoštevanju pomena teh organizacij je treba upoštevati tudi to, da je velik del usmerjen predvsem v zadovoljevanje potreb lastnih članov. V javno dobro sicer deluje kar 87 % vseh profesionalnih nevladnih organizacij in kar 81 % vseh fundacij.

Zakon ne vsebuje določb o dejavnosti, ki jo društvo opravlja. Tako je iz določb ustave in določb zakona (o prenehanju društva po zakonu) o nedovoljenih dejavnostih mogoče sklepati o dovoljeni dejavnosti društva. Društvo ima možnost pridobiti status društva v javnem interesu, če njegovo delovanje presega interese njegovih članov. Status podeli minister, pristojen za področje, na katerem društvo deluje.

Zadnjo sliko nam pokaže pregled društev po področjih – stanje na dan 31. 12. 2006 (tabela 4.1).

**Tabela 4.1** Številčni pregled društev – stanje na dan 31. 12. 2004

Šifra	Vrsta društev	Društva, reg. na dan 31. dec. 2003	Leto 2004	
			Nova reg. društva	Iz reg. brisana društva
0100	Športna in rekreativna društva	6733	488	39
0200	Društva za pomoč ljudem	2643	81	8
0300	Kulturna in umetniška društva	2676	228	6
0400	Znanstvena, izobraževalna, strokovna in poklicna društva	1842	131	7
0500	Društvo za varstvo okolja, gojitev in vzrejo živali in rastlin	1433	53	5
0600	Stanovska društva	1317	83	3
0700	Društva za razvoj kraja	1177	80	4
0800	Nacionalna in politična društva	215	28	1
0900	Društva za duhovno življenje	297	44	2
9900	Ostala društva	468	76	7
9999	Druga društva	339	60	6
	Društva, ki niso uskladila delovanja z veljavnim zakonom	405		
Skupaj		19246	1292	82

Vir: povzeto po Ministrstvo za notranje zadeve 2005

V nadaljevanju so predstavljeni natančnejši podatki o številu športnih društev in rekreativnih društev v Poslovnem registru Slovenije, in sicer po stanju na dan 31. 12. 2003, 2004 in 2006. Iz tabele je razviden trend rasti števila športnih društev, posebej izpostavljam rast števila društev borilnih veščin, in sicer s 125 na 377 iz leta 2003 na 2004, kar pomeni več kot 200 % registriranih društev v enem letu.

**Tabela 4.2** Število športnih društev 2003, 2004 in 2006

Šifra	Naziv društva	31. dec.		22. mar.
		2003	2004	2006
0101	atletska društva	19	78	83
0102	gimnastična društva	15	25	27
0103	košarkarska društva	62	173	179
0104	nogometna društva	129	594	643
0105	rokometna društva	33	114	112
0106	odbojkarska društva	22	90	99
0107	hokejska društva	17	53	56
0108	smučarska društva	60	202	212
0109	kotalkarska društva	11	23	25
0110	kolesarska društva	41	121	138
0111	društva avto-moto	111	249	288
0112	plavalna društva	21	41	41
0113	veslaška društva	11	36	39
0114	društva za vodne športe	80	251	275
0115	društva za tenis	60	230	237
0116	društva za namizni tenis	15	48	52
0117	badmintonska društva	13	32	33
0118	društva za golf	18	54	58
0119	kegljaška društva	32	94	95
0120	balinarska društva	60	179	178
0121	strelska in lokostrelska društva	92	347	355
0122	boksarska društva	11	24	27
0123	društvo za borilne veščine	125	377	406
0124	društva za zračne športe	51	168	179
0125	društva za konjeniške športe	73	208	223
0126	društva za športni ples	18	42	46
0127	jamarska društva	14	46	49
0128	planinska, plezalna društva	85	271	274
0129	taborniška in skavtska	47	132	136
0130	rekreacijska društva	51	423	593
0133	društva za miselne športe	33	137	142
0199	druga športna in rekreativna dr.	762	1.871	1.909
0100	športna in rekreativna društva	2.192	6.733	7.209

Vir: AJPES 2006

**4.2 Financiranje društev**

Financiranje dejavnosti je urejeno v Zakonom o društvih (Zdru-1 2006), kjer 24. člen govori, da društvo lahko pridobiva sredstva za svoje delovanje:

- s članarino,

## *Društva*

- iz naslova materialnih pravic in dejavnosti društva,
- z darili in volili,
- s prispevki donatorjev,
- iz javnih sredstev in
- iz drugih virov.

Analiza virov prihodkov društev iz leta 2002 pa nam pokaže naslednjo strukturo prihodkov (Vrečko 2003, 34):

- prihodki iz lastne dejavnosti 39 %,
- prihodki iz republiškega ali občinskih proračunov 17 %,
- donacije, sponzorji 10 %,
- prenos presežkov prejšnjega leta 9 %,
- članarine 9 %,
- drugi viri (regresi, subvencije, obresti) 16 %.

Če društva ustvarijo presežek prihodkov nad odhodki pri opravljanju svoje dejavnosti, ga morajo porabiti za izvajanje dejavnosti, za katero je bilo društvo ustanovljeno.

Financiranje je najpogostejša težava v življenju in delovanju društev. Uspešnost društva je odvisna od uspešnosti posameznikov, ki so v društvu aktivni. Določena društva, ki pri svojem delovanju ne potrebujejo večjih finančnih sredstev, se lahko financirajo zgolj s članarino, medtem ko v nekaterih društvih članarina predstavlja zanemarljiv znesek. Članarine, ki jih plačujejo člani društev, niso obdavčene, kar pa ne velja za druge prejemke društev, kot so nakazila sponzorskih sredstev, prodaja strokovne literature ali oglaševanje na tekmovanjih.

Načini financiranja športa se razlikujejo, zato obstaja več modelov financiranja športa:

- zahodnoevropski model, pri katerem so glavni finančni vir športa lokalne vlade in prebivalci ter
- ameriški model, ki temelji na zasebnem kapitalu, ki financira šport s sponzoriranjem, s prodajo pravic prenosov in z zasebno lastnino klubov, v socialističnem modelu pa šport financira država.

V Sloveniji so v nekdanjem sistemu podjetja znatno in z velikimi zneski podpirala šport, vendar brez komercialnih namenov. Po osamosvojitvi se odnos podjetij ni bistveno spremenil, so pa mnoga športna društva prišla v finančne težave zaradi propada velikih podjetij, ki so jih financirala. Danes mnoga uspešna podjetja še naprej financirajo športna društva, zato lahko trdimo, da je bil prehod iz enega sistema v drugega relativno uspešen in je danes slovenski model financiranja vse bolj podoben zahodnoevropskemu.



Društva ne smejo biti ustanovljena zaradi ustvarjanja dobička (Zakon o društvih 2006, 3. člen), kar pa ne pomeni, da društva ne smejo opravljati dejavnosti, s katerimi pridobivajo sredstva za izvajanje svoje dejavnosti. V zakonu o društvih je dovoljeno opravljanje pridobitne dejavnosti, vendar mora biti ta določena v temeljnem aktu in mora biti povezana z nameni in nalogami društva ter se lahko opravlja le v obsegu, potrebnem za doseganje teh namenov. Ustvarjenega dobička ni dovoljeno razdeliti med člane društva, prav tako pa je vsaka delitev premoženja med člani društva nična.

Prepoved delitve premoženja velja tudi v primeru prenehanja društva. To je v skladu z načelom neprofitnosti, ki prepoveduje pridobitno delovanje društva in njegovih članov. Če bi se po prenehanju društva premoženje razdelilo med člane, bi to pomenilo, da njihovo delovanje v društvu ni bilo nepridobitno. Zato je zakonodajalec v 38. členu zakona o društvih uredil vprašanje tako, da se po poravnavi obveznosti ostalo premoženje prenese na po dejavnosti sorodno društvo ali drugo nepridobitno pravno osebo s podobnimi cilji. Ime takšnega društva mora vsebovati sklep o prenehanju društva. Proračunska sredstva se vrnejo proračunu. Če društvo v sklepu ne določi naslednika premoženja in ga tudi na podlagi določb temeljnega akta ni mogoče določiti, premoženje društva pripade lokalni skupnosti, na območju katere je imelo društvo svoj sedež. Nekorabljen sredstva, pridobljena iz proračuna se vrnejo proračunu, preostanek premoženja pa se prenese na prevzemnika z dnem izbrisa društva iz registra društev.

**Tabela 4.3** Vrste sredstev

Skupine	Vrste	Vsebina
Finančna sredstva	Nepovratna sredstva	Financiranje iz državnega , občinskega ipd. proračuna, mednarodna pomoč, in pomoč raznih organizacij, zbornic ipd.
	Izposojena sredstva	Kreditni bank, posojila organizacij, posameznikov
Jamstva za izposojanje	Jamstva za najemanje posojila	Jamstva fizičnih ali pravnih oseb nepridobitni organizaciji
Materialna sredstva	Darila v naravi	Materiali, izdelki, naprave, objekti, zemljišča
	Brezplačna uporaba	Zemljišč, stavb, prostorov, opreme, infrastrukture
Nematerialna sredstva	Fizično delo	Izvajalsko delo prostovoljcev
	Umsko delo	Strokovno delo prostovoljcev
	Pravice	Imena, industrijska lastnina, avtorske pravice
	Ugled in vpliv	Uglednost – podoba v javnosti, Vpliv pri oblasteh, financerjih

Vir: Trunk Širca in Tavčar 2000, 90.

### **4.3 Struktura društev**

Struktura organiziranosti je izid organiziranja in odseva statični vidik organiziranosti odnosov med nosilci organizacijskih nalog (Ivanko 1999, 16).

Struktura organiziranosti vsakega športnega društva je urejena s temeljnim aktom športnega društva po načelu svobodnosti in samostojnosti, vendar je njena opredelitev vezana na pristojnosti in odgovornosti upravljavcev in vršnega managementa, medtem ko so pristojnosti in odgovornosti srednjega in nižjega managementa sprotna dejavnost managerjev.

Notranja členjenost športnega društva obsega navpično členjenost, ki udejanja delitev pristojnosti in odgovornosti med člani društva, ter prečno členjenost, ki odraža delitev dela med člani športnega društva (Trunk Širca in Tavčar 1998, 73–75). Navpična členjenost je bolj decentralizirana, saj se določene naloge izvajajo na istih mestih, v nasprotju s centraliziranim izvajanjem prečne členjenosti na enem mestu, ki je odvisna od stroke ter programa iz osnovnega in interesnega poslanstva.

Notranja organizacijska struktura športnih društev ni natančno predpisana, odvisna je od velikosti, programov, ravni tekmovanj, denarja, razpoložljivega strokovnega in organizacijskega osebja ter drugih pogojev.

Običajno jo sestavljajo naslednji organi upravljanja (Šugman 1998, 60–61):

- skupščina,
- izvršni odbor (izvršilni odbor, upravni odbor, predsedstvo),
- nadzorni odbor,
- disciplinski odbor.

Zakon o društvih določa, da si športna društva s temeljnim aktom določijo način upravljanja, kar pomeni organe športnega društva, njihovo delovno področje in njihova medsebojna razmerja, sestavo organov, način volitev ter trajanje.

### **4.4 Zakonska ureditev društev**

Temeljni predpis, ki opredeljuje poslovanje društev, je Zakon o društvih (Zdru-1, Ur. l. RS, 61/2006), ki je začel veljati 14. junija 2006. Ta zakon se uporablja tudi za zveze društev, kadar se dve ali več društev zaradi uresničevanja skupnih interesov odločijo za ustanovitev zveze. Tipičen primer so panožne športne zveze. Zakon opredeljuje predpise in določila, ki jih morajo športna društva kot pravne osebe upoštevati pri svojem finančno-materialnem poslovanju.

V skladu z zakonom mora vsako društvo zagotavljati podatke o svojem finančno-materialnem poslovanju na način in v obliki, kot je določeno v temeljnem aktu o ustanovitvi, v zakonu o društvih in veljavnih računovodskih standardih. Poročilo o finančno-materialnem poslovanju mora vsebovati natančne in resnične podatke o premoženju in poslovanju društva. V skladu z veljavnimi predpisi so društva dolžna pri svojem poslovanju upoštevati poseben računovodski standard za društva (področje

društev pokriva slovenski računovodski standard SRS 33, Slovenski inštitut za revizijo 2007). Eno pomembnejših določil tega standarda je, da morajo društva ob koncu leta sestaviti letno poročilo, ki obsega bilanco stanja in izkaz uspeha. Letno poročilo je sestavljeno na podlagi popisa sredstev ob koncu leta ter iz poslovnih knjig, ki morajo biti vodene na način, ki omogoča izkazovanje podatkov, potrebnih za sestavo letne bilance in izkaza uspeha.

Predpisan je sistem dvostavnega knjigovodstva, razen za društva, ki se v svojem temeljnem aktu opredelijo za uporabo enostavnega knjigovodstva. To velja predvsem za društva, ki ne opravljajo pridobitne dejavnosti oziroma izpolnjujejo določene pogoje (povprečno število redno zaposlenih ne presega dveh delavcev, letni prihodki so manjši od pet milijonov tolarjev, povprečna vrednost aktive na začetku poslovnega leta ne presega deset milijonov tolarjev). Za ta društva je dovolj le vodenje knjige prejemkov in izdatkov (blagajniški dnevnik), preostale podatke pa zagotovijo z letnim popisom in ocenitvijo.

Društva so pravne osebe in so dolžna opravljati plačilni promet preko transakcijskih računov pri bankah. V zaključnem računu morajo društva zajeti vsa denarna sredstva, s katerimi razpolagajo.

Nadzor nad finančnim poslovanjem društev opravljajo Davčna uprava RS, AJPES in računsko sodišče, ki ima nadzor nad porabo javnih sredstev. To pomeni, da ima računsko sodišče pooblastilo, da nadzoruje zakonitost, namembnost, gospodarnost in učinkovitost porabe javnih sredstev, ki jih prejmejo društva za izvajanje svojih dejavnosti. Gre za sredstva, ki jih zveze in društva prejmejo iz državnega ali občinskega proračuna, prav tako pa tudi za sredstva iz iger na srečo.



## 5 STRATEGIJE RAZVOJA KICKBOXING IN TAEKWONDO KLUBA ORION

### 5.1 Opis zgodovine borilnih veščin

Borilne veščine so verjetno stare toliko kot človek sam, saj so se ljudje od nekdanj borili, v glavnem zaradi hrane in ozemlja (Kostanjšek 2003, 11).

Borilne veščine, kot jih poznamo danes, so se v glavnem razvile v času evropskega srednjega veka, krajevno seveda izvirajo z Daljnega vzhoda. Obdobje srednjega veka je vsem znano kot zelo mračno obdobje, saj so se ravno v tistem času začeli razvijati bolj komplicirani in organizirani, predvsem pa krvavi (danes bi temu rekli »nečloveški«) boji. Besedi, kot sta strategija in taktika, sta dobili pomen. Boj »eden na enega« se je verjetno razvil že mnogo prej, vendar so v srednjem veku ljudje začeli razvijati borilne veščine kot znanost in so tako izgubile podobo živalskega boja za obstanek, kjer ni bilo pravil, ni bilo borbene tehnike in, kar je najpomembnejše, ni bilo znanja. V boju za obstanek so zmagovali fizično močnejši oz. tisti, ki so na svojo srečo podedovali določene lastnosti, ki jih drugi niso imeli.

V srednjem veku je znanstveno proučevanje borilnih veščin omogočilo razvoj bolj kompliciranih in prefinjenih tehnik bojevanja. Vsak element borilne veščine je dobil svoj pomen in tako se je pojavila borilna tehnika. Pojavilo se je znanje. Ljudje so začeli razmišljati o primerih uporabe različnih borilnih veščin in njihovih posledicah oz. koristih, ki bi jih lahko prinašale. Borilne veščine so začele dobivati obliko in smisel, tako da ljudje niso več delovali brezglavo, temveč načrtovano in z razlogom.

Borilne veščine so skozi čas dobivale tudi različne pomene, saj so jih določene družbe vključevale tudi v verske obrede, v različne zabave, v športne prireditve, kjer so velikokrat dobile izredno velik pomen osebne zmage določenega bojevnika. Zmagovalci so bili takrat (kot tudi danes) deležni različnih časti, kot npr. odlikovanje s podelitvijo vojaškega čina in vabilo za napredovanje v višji rang po takratni veljavni vojaški lestvici.

Veliko kultur je vpeljalo vadbo borilnih veščin v svoje vsakdanje življenje z zdravstvenim namenom za ohranjanje zdravega telesa, duha in uma. Tako so bile različne kulture in različni dogodki v človeški zgodovini vzrok, da so ljudje začeli razvijati, proučevati, izpopolnjevati in uporabljati različne borilne veščine v različne namene. Dejstvo pa je, da je bila prioriteta vsake kulture, vsake družbe takratnega časa, vojaški namen, saj je bil v ospredju boj za obstanek, kar pa je v glavnem pomenilo razvijanje, urjenje, preverjanje in nadgrajevanje napadalno-obrambnih spretnosti posameznika in/ali take ali drugačne vojaško organizirane skupine določenih enot, družb, cesarstev itd.

Glavni vzrok oz. razlog za pojav nastanka borilnih veščin oz. odgovor na vprašanje, zakaj so borilne veščine sploh nastale, leži v dejstvu, da so pripadniki višjih družbenih

slojev v srednjem veku v glavnem nasilno zlorabljali in izkoriščali pripadnike nižjih družbenih slojev takratnega časa.

Praviloma je šlo za nasilno zlorabo in izkoriščanje v razmerju fevdalec–kmet. Šlo je za različne vrste izkoriščanja kmetov, kjer so fevdalci zaradi svoje vojaške premoči lahko počeli karkoli. S časom so se nižji sloji začeli upirati svojim vladarjem in tako je vsak upor, vsaka revolucija pomenila nadaljnji razvoj borilnih veščin. Kmetje so morali poiskati način, kako se obraniti sovražnika, in tako so se začeli uriti v borilnih veščinah. Najbolj napreden boj v takratnem času je vključeval orožja, kot so kramp, lopata in vile. Mnogokrat je bil kos palice več kot dovolj.

Tako so se postopoma, v različnih obdobjih in na različnih koncih sveta, razvijale različne borilne veščine. Na področju Koreje se je v preteklosti razvil današnji olimpijski šport *taekwondo*, na področju Japonske *karate* in *judo*, na področju Kitajske *kung fu* itd. To, kar danes vidimo kot sodobno obliko določene borilne veščine, se je razvijalo stoletja skozi zgodovinske dogodke in s prenosom znanja z generacije na generacijo.

## **5.2 Predstavitev delovanja Taekwondo in kickboxing kluba Orion**

Taekwondo in kickboxing klub Orion Koper je bil ustanovljen leta 2000. Namen kluba je organizirati in spodbujati športne aktivnosti v sklopu treniranja športnih borilnih veščin (taekwondo in kickboxing) s ciljem spoznavanja borilnih veščin ter njihovih kulturnih značilnosti ter neškodljivega razumevanja in obvladovanja nasilnosti človekove narave. Cilj kluba je seznaniti širšo javnost o uporabnosti določenih borilnih veščin tako rekreativno kot profesionalno ter zmanjšati nasilno vedenje med mladino z doseganjem uporabe alternativnega dojemanja in razumevanja nasilja oz. nasilnega vedenja mladostnikov in drugih starostnih skupin.

Tako klub Orion organizira treninge dveh borilnih veščin taekwondoja in kickboxinga za vse starostne skupine. Na treningih se udeleženci seznanijo s teorijo (nastanek, značilnosti, kulturne posebnosti) in prakso (tehnika, prijemi, psihologija) določene borilne veščine. Treninge izvajajo v najetih telovadnicah na osnovnih šolah, odvisno od števila vpisanih članov se organizirajo vadbe in sestavijo urniki. Poleg tega klub organizira tudi tečaje s področja samoobrambe, tako imenovana polaganja pasov ter predstavitve borilnih veščin po večini osnovnih šol na slovenski obali. Klub sodeluje tudi z drugimi sorodnimi organizacijami in institucijami, ki delujejo na področju borilnih veščin.

Ob ustanovitvi so si člani kluba zastavili naslednje cilje:

- Kot prvi in najpomembnejši cilj so si zastavili, da bi bil obseg članstva v prvem letu delovanja kluba vsaj tolikšen, da bi sredstva iz članarin pokrivala tekoče stroške, saj bi klub le na tak način lahko nemoteno deloval in se razvijal.
- Gradili naj bi na prepoznavnost imena kluba, ki je hkrati tudi blagovna znamka, in si s tem zagotovili tudi občinska sredstva.

- V drugem in tretjem letu bi vsako leto zavzeli dodaten 10 % tržni delež na slovenski obali ter povečali obseg članstva za vsaj 20 % letno, prepoznavnost imena kluba bi morali toliko utrditi, da bi se v šolskih krogih že začelo govoriti o klubu in njegovem delovanju.
- V četrtem letu, naj bi bil klub finančno dovolj močan ter organizacijsko in člansko sposoben za vstop v KBZS – Kickboxing zvezo Slovenije. Članstvo v KBZS bi klubu prineslo dodatno dodano vrednost, saj ima sprejem določenega kluba v zvezo podoben pomen kot podelitev certifikata ISO določeni gospodarski družbi. Torej gre za priznanje in ugled oz. izboljšanje dobrega imena.

Prvo leto delovanja je imel klub 25 članov, vsa naslednja leta pa ni uspel pridobiti več kot 30 članov. Člane so pridobili z lepljenjem plakatov in prevzemom nekaj članov klubu, kjer so ustanovitelji prej trenirali.

### **5.3 Sprotna plačilna sposobnost in analiza stroškov**

Taekowndo in kickboxing klub Orion Koper se od samega začetka delovanja financira skoraj izključno s članarinami. Vse donacije in sponzorska sredstva ne presegajo 1 % letnih prihodkov. Za osnovno delovanje kluba v smislu vadbe sta potrebna primeren prostor in usposobljen vaditelj.

Glede na nezahtevnost programa je tudi struktura stroškov zelo enostavna, kar nam pokaže analiza povprečnih mesečnih stroškov za leto 2005:

- najem telovadnice OŠ Dušana Bordona 35.000,00 SIT/mesečno,
- najem telovadnice OŠ Pinka Tomažiča 15.000,00 SIT/mesečno,
- računovodstvo 12.000,00 SIT/letno (računovodja je član kluba),
- telefon 5.000,00 SIT/mesečno,
- gorivo 5.000,00 SIT/mesečno,
- reklama 3.000,00 SIT/mesečno,
- oprema 7.000,00 SIT/mesečno.

Klub je imel v letu 2005 povprečno 25 do 30 članov, ki so plačevali v obdobju treningov (september–junij) 4.000 SIT mesečne članarine.

Že preprost izračun pokaže, da je klub deloval finančno pozitivno, vendar pa člansko in finančno zelo omejeno. Glede na splošno strukturo virov prihodkov v društvih v Sloveniji se vidi popolna odsotnost virov izven izvajanja lastne dejavnosti.

Ustanovitelji društva in uprava niso nikoli poskušali priti do občinskih ali republiških sredstev, saj so bili prepričani, da s prošnjami ne bodo uspeli. Iz istega razloga prav tako niso nikoli zaprosili za sponzorska sredstva večje gospodarske družbe na obali.

Podatki za leto 2006 kažejo zelo podobno sliko stroškov in rahel upad prihodkov od članarine, oboje kaže na dejstvo, da klub stagnira.

## 5.4 SPIN analiza

Tabela 5.1 SPIN analiza

Notranje prednosti	Notranje slabost
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ kvalitetno delo trenerjev</li><li>▪ dobra povezanost med člani</li><li>▪ zreli odnosi član-klub</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ organizacijske težave (zamude, pomanjkanje trenerjev ...)</li><li>▪ zaprta narava kluba v razmerju do zunanjega okolja (npr. športna zveza ...)</li><li>▪ slabo poslovno sodelovanje med člani in upravljavci kluba</li></ul>
Zunanje prednosti	Zunanje slabosti
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ nizko intenzivna konkurenca</li><li>▪ dovolj telovadnic za treninge</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ neprepoznavnost v lokalnem okolju</li><li>▪ pomanjkanje sponzorjev</li></ul>

Obseg zunanjih in notranjih slabosti govori o tem, da je v društvu treba odpraviti še veliko organizacijskih problemov oz. pomanjkljivosti za zagotavljanje čim večjega števila članov, pridobivanje novih potencialnih članov in zadržanje obstoječih. Posebnost, ki jo velja omeniti, je, da je v športnih društvih posameznik izjemno pomemben, saj lahko posameznik prispeva tako v pozitivnem kot v negativnem smislu. Če ima klub sto in več aktivnih, rednih članov, mogoče posameznik ni tako pomemben, vendar je to posebnost manjših športnih društev, katerih člani so ljudje, ki praviloma spadajo v zgornjo polovico hierarhije potreb po Maslowu.

## 5.5 Dosedanji pristopi k pridobivanju novih članov

Da bi dosegli zastavljene cilje in pridobili čim več članov, so se v klubu odločili uporabiti dva pristopa za oblikovanje strategije trženja in kombinacijo teh dveh pristopov.

Odločili so se za:

- neposredno osebno predstavitev,
- plakatiranje,
- kombinacijo neposredne osebne predstavitve in plakatiranja.

Za neposredno predstavitev so se v klubu odločili zato, da bi dobili čim prejšnjo povratno informacijo in imeli stik s čim več potencialnimi člani. Obenem je tako najlažje predstaviti klub ter borilne veščine, ki naj bi jih klub ponujal skozi vadbo. Oseba, ki vodi predstavitev, lahko v živo demonstrira elemente določene borilne veščine in tako odpravi nejasnosti, obenem pa pritegne bolj kot opisna razlaga.

Plakatiranje so uporabili, kjer osebne predstavitve ni bilo mogoče izvesti, obenem pa so dosegli večjo populacijo. Potrudili so se z oblikovanjem plakata, v želji, da pritegne z informacijo o lokaciji, urniku in obstoju ter delovanju kluba.



Kombinacija neposredne predstavitve in plakatiranja naj bi zagotovila dovolj široko obveščenost ciljne populacije, da bi zagotovo lahko pričakovali pritek novih članov.

S temi pristopi so v Klubu Orion oblikovali program predstavitve in trženja, ki je zajemal:

- dogovarjanje za predstavitve po osnovnih šolah,
- sestanek s ključnimi osebami za odobritev predstavitve,
- izvedbo predstavitve in razdelitev letakov,
- plakatiranje, kjer do predstavitve ni prišlo.

Po izpeljavi programa predstavitve po osnovnih so v klubu prišli do naslednjih zaključkov:

- osebni pristop je bil po pričakovanjih najučinkovitejši, saj so na tak način lahko ključnim udeležencem v prvi osebi pojasnili cilje in smotre kluba ter oblike in posebnosti borilnih veščin, ki jih je klub ponujal, tudi s praktičnimi predstavitvami;
- plakatiranje je bilo manj učinkovito, vendar je prav tako prineslo nekaj novih članov;
- kombinacija obeh pristopov je dosegla največji učinek, saj so v šolah po neposredni osebni predstavitvi ponudili sodelujočim še letake in brošure, tako da so jih slednji lahko posredovali še svojim prijateljem izven šole, na kateri je bila opravljena predstavitev kluba in borilnih veščin, ki jih klub ponuja.

S takšnim delovanjem so dosegali letno povprečno članstvo med 25 in 30 člani, ki so trenirali v dveh telovadnicah na različnih lokacijah.

Ko se je novi član pridružil klubu, je prejel začetni vprašalnik, v katerem so člana spraševali:

- po njegovih športnih ciljih oz. o tem, kaj želi v klubu doseči,
- po njegovih motivih oz. zakaj se je pridružil klubu borilnih veščin,
- iz katerih virov je izvedel za obstoj kluba,
- katere interesne dejavnosti še izvaja,
- katere revije in časopise prebira,
- katere radijske in TV postaje poslušata oz. gleda,
- kako pogosto obiskuje internet ...

Vsake tri mesece je klub izdal tudi klubski vprašalnik za redne člane.

V klubu menijo, da je član po prvih treh mesecih rednega delovanja v klubu že sposoben razumeti klub kot celoto in njegovo delovanje, ve, kaj ponuja in kaj vse lahko nudi svojim članom. Vprašanja v klubskem vprašalniku so zato nadgradnja začetnega vprašalnika in so bolj analitične narave. Vprašanja so vezana predvsem na doživljanje zadovoljstva članov glede na:

- zadovoljstvo v zvezi z delom kluba kot celote,

- zadovoljstvo v zvezi z doseženimi rezultati kluba in posameznika.

Druga vprašanja sprašujejo člana po prednostih in slabostih kluba v primerjavi z drugimi, po različnih predlogih za izboljšave katerega koli segmenta delovanja kluba in nazadnje sprašujejo po tem, ali ima član možnost v klub povabiti še koga, ki bi se kasneje klubu pridružil.

Od leta 2000 do leta 2006 se politika pridobivanja novih članov in pristop do njih nista bistveno in sistemsko spremenila, zato je tudi število članov ostalo vsa leta približno enako.

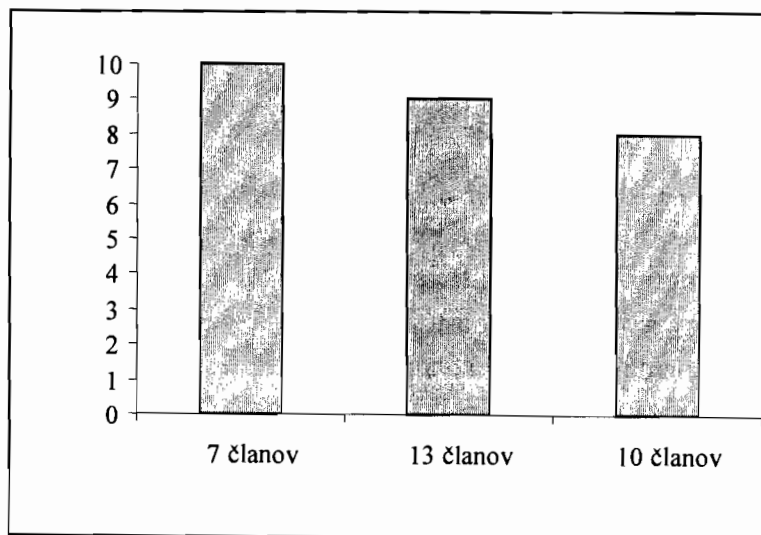
## 5.6 Analiza odgovorov

Anketni vprašalnik, sestavljen v sodelovanju z vodstvom kluba, je bil zasnovan tako, da sprašuje člane o njihovem zadovoljstvu z delom kluba in tudi za sugestije glede pridobivanja članov in sredstev.

Raziskava je zajela 30 članov vseh starosti društva Teakwondo in kickboxing klub Orion Koper. S pridobivanjem anketnih odgovorov ni bilo nobenih težav, glede na to, da je bilo anketiranje izvedeno pred treningi in po njih.

1. vprašanje: *Ocenite vaše zadovoljstvo v zvezi z delom kluba – od 1 (izjemno slabo) do 10 (odlično)!*

**Slika 5.1** Zadovoljstvo z delom kluba



23,3 % udeležencev je popolnoma zadovoljnih z delom kluba, večina anketiranih (43,3 %) je odgovorila z oceno 9 in 33,3 % z oceno 8. To niso slabe ocene glede zadovoljstva, vendar te številke kažejo, da je v klubu treba še marsikaj dodelati in izboljšati.

Na zelo pozitivne rezultate ankete so po mojem mnenju vplivali tudi pripadnost klubu in zadovoljstvo s pripadnostjo skupini.

2. vprašanje: Prosim, argumentirajte vašo oceno!

Iz analize odgovorov sledi, da ima klub dva velika in pereča problema: zamujanje trenerjev na treninge ter slaba organiziranost kluba, saj se pogosto dogaja, da trenerja sploh ni na trening.

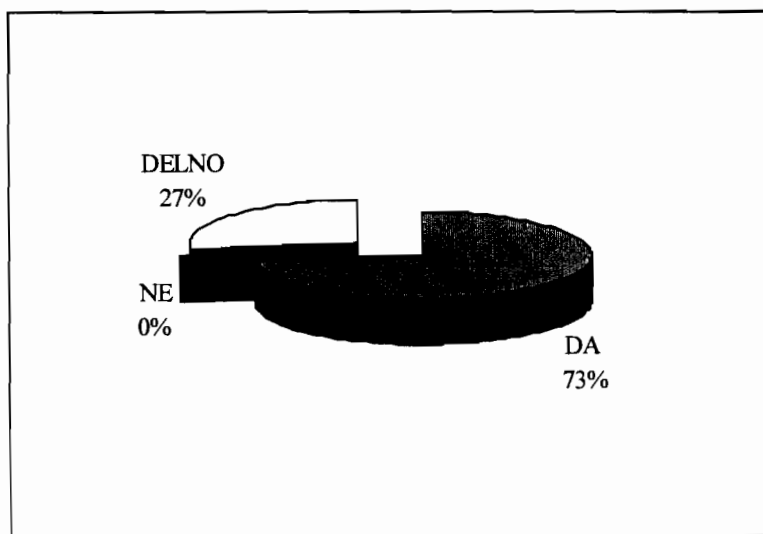
Drugi problem je resnejši, ker zahteva organizacijske in kadrovske spremembe kluba, vendar pa v tej obliki in s temi finančnimi viri klub nima nobenih možnosti za napredek in pridobitev novih in kakovostnih vadbenih kadrov.

3. vprašanje: Ali v klubu dosegate vaše osebne cilje, zaradi katerih ste se klubu pridružili?

73,3 % anketirancev je odgovorilo, da dosegajo cilje, zaradi katerih so se pridružili klubu, 26,7 % vprašanih dosega svoje cilje le delno. Negativnega odgovora ni bilo.

Na podlagi dobljenih rezultatov lahko sklepamo, da doseganje lastnih ciljev članov ni povezano s prej izpostavljenimi težavami, obenem pa kaže na to, da članstvo ločuje svoje cilje od ciljev kluba, kar je dokaj zaskrbljujoč podatek. Vodstvo kluba meni, da se nezadovoljstvo zaradi zamud ali odsotnosti trenerjev kompenzira z dobrim delom trenerjev na treningih.

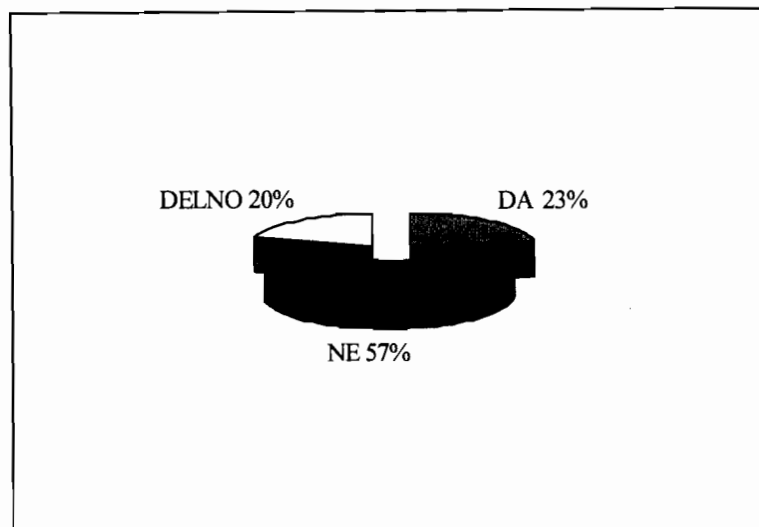
Slika 5.2 Doseganje osebnih ciljev



4. vprašanje: Ali ste kdaj pomislili, da bi klub zapustili? – obkrožite da, ne, delno!

Rezultati na 4. vprašanje so bili naslednji: sedem anketiranih članov oz. 23 % je odgovorilo z »da«, drugih 17 članov oz. 57 % je odgovorilo z »ne« in preostalih šest članov (20 %) je odgovorilo z »delno«. Tukaj preseneča dokaj visok delež članov, ki razmišljajo o izstopu iz kluba, kar je v nasprotju s prej izraženim visokim deležem zadovoljstvom nad delom kluba in doseganjem lastnih ciljev.

**Slika 5.3** Razmišljanja o izstopu iz kluba



*5. vprašanje: Prosim, argumentirajte prejšnji odgovor!*

57 % članov, ki menijo, da klub na tak način izpolnjuje njihova pričakovanja, motive in potrebe, je ponovilo prejšnja zadovoljstva in ni ponudilo nobenega drugega odgovora.

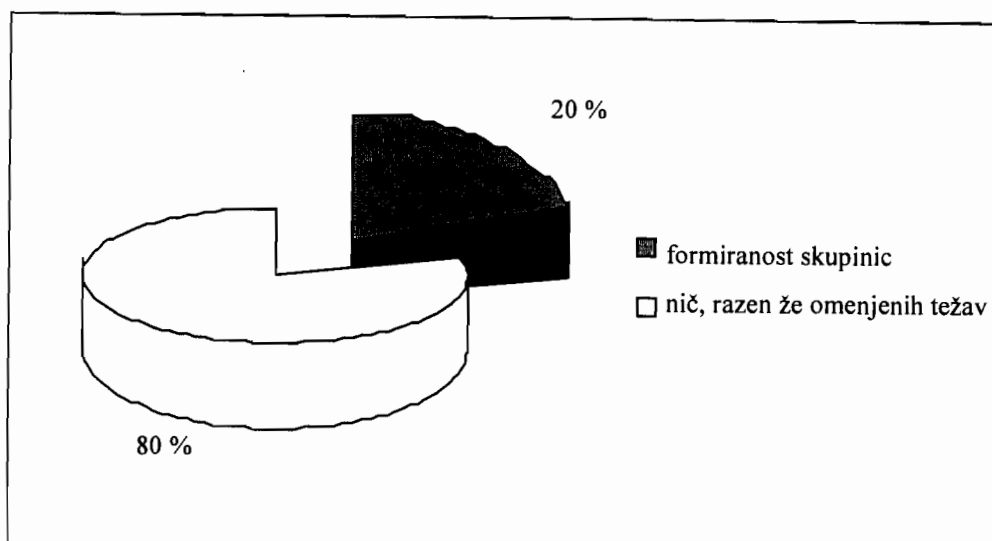
23 % anketirancev, ki razmišljajo o odhodu iz kluba, meni, da klub ne zadovoljuje popolnoma njihovih pričakovanj. Trije člani so odgovorili, da so pomislili zapustiti klub zaradi osebnih finančnih težav, ostali štirje pa so poleg finančnih težav omenili še težave v šoli in nesoglasje staršev.

20 % članov kluba Orion Koper pa je izpostavilo, podobno kot prejšnji, da so deloma že pomislili o odhodu iz kluba zaradi težav v šoli, vendar le za določeno obdobje, dokler ne popravijo šolskih ocen. Izjema so bili štirje člani, ki so zaupali, da so pomislili na odhod iz kluba, ker jih starši ne vidijo v klubu borilnih veščin, češ da te vrste športov na obali mladim ne nudijo neke perspektive.

*6. vprašanje: Ali vas v klubu še kaj moti?*

Odgovori na to vprašanje niso izpostavili nobenega novega problema, ki bi zahteval ukrepanje. 20 % oz. šest članov kluba je zapisalo, da jih moti formiranost notranjih skupinic, saj je v kulturo kluba vpeto načelo oz. rek »vsi za enega, eden za vse«, ki pa se ne upošteva vedno. Preostalih 80 % je odgovorilo, da jih razen že omenjenih problemov iz drugega vprašanja ne moti nič drugega.

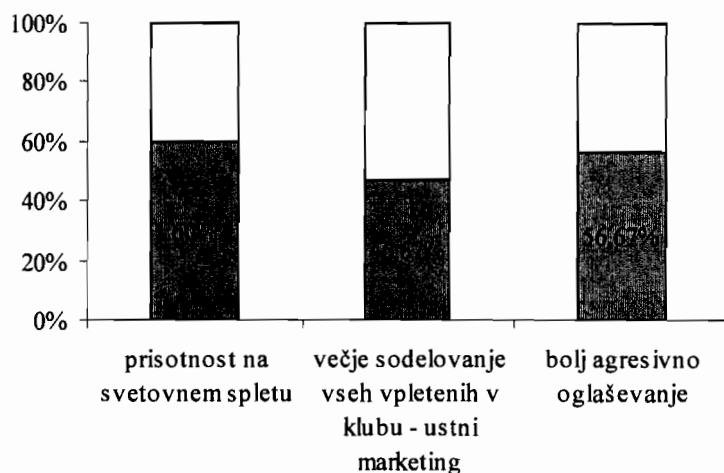
**Slika 5.4** Kaj člane moti v klubu?



7. vprašanje: *Kaj mislite, kaj bi lahko naredili, da bi si pridobili še večje število članov?*

Vsi člani (100 %) so podali v grobem odgovor, da gre tukaj za pomanjkanje oglaševanja, odgovori pa so se prekrivali, kar je zanimivo glede na okoliščino, da vprašanje ni dajalo nobene sugestije.

**Slika 5.5** Kako pridobiti več članov



60 % anketirancev meni, da je internet zelo dobro orodje, ki postaja osnovno orodje poslovanja vseh gospodarskih in negospodarskih subjektov. Člani menijo, da bi spletna stran kluba na svetovnem spletu bistveno pripomogla k večjemu številu članov oz. k večjemu številu prihodov novih potencialnih članov v klub, saj menijo, da internet in svetovni splet, po njihovih informacijah, nudita predvsem marketinški vzvod (seveda

tudi poslovni nasploh), kakršnega v zgodovini še ni bilo. Navdušenje nad internetom pogojuje tudi starostna sestava članov, saj so vsi osnovnošolska in srednješolska mladina.

Hkrati pa isti člani (46,67 %) menijo, da bi se bilo vredno osredotočiti na večje sodelovanje vseh sodelujočih v klubu s poudarkom na tako imenovanem »ustnem« marketingu. Skupno mnenje članov je, da v klubu naredijo premalo za promocijo kluba na osebni ravni in da bi se tukaj dalo narediti še marsikaj.

56,67 % članov predlaga bolj agresiven marketing, ker menijo, da marketing kluba ni dovolj agresiven, saj je na obali veliko klubov borilnih veščin, ki se oglašujejo in si konkurirajo med seboj. Člani menijo, da lepljenje vpisnih plakatov ni dovolj in da bi že plakat moral vsebovati tudi nekaj konkurenčnih prednosti, ki bi lahko klub že od začetka razlikovale od ostalih.

*8. vprašanje: Kaj mislite, kaj bi lahko klub naredil, da bi si pridobil več sredstev?*

Odgovor, ki ga je v različnih oblikah podalo vseh 30 članov oz. 100 % anketirancev, da bi si klub lahko pridobil več sredstev, če bi bil bolj odprte narave glede sodelovanja z drugimi društvi, ne preseneča, preseneča pa, da vodstvo kluba tega do sedaj ni čutilo.

Kar se tiče sodelovanja z drugimi klubi, so anketiranci napisali, da bi si klub na tak način lažje pridobil materialna sredstva, konkretno boksarske vreče, borilno opremo, ščitnike in druge stvari. Predlagali so tudi včlanitev v športno zvezo, ki vsako leto podeljuje določen del denarnih sredstev vsem športnim klubom, sorazmerno glede na število članov v določenem klubu, njihovo starostno strukturo in druge okoliščine, predvsem odzivnost športa in uspešnosti na večjih tekmovanjih.

## **5.7 Opredelitev strateških zadev**

Za identifikacijo strateških zadev bo uporabljen neposreden pristop, v okviru katerega bo določena lista strateških zadev, razlogi za strateški pomen določene zadeve in razporeditev strateških zadev po prioritetah in osebah, ki bodo sledile strategiji in jo izvajale.

Lista strateških zadev je bila izdelana na osnovi rezultatov prejšnjih let, ocenitve zunanjega in notranjega okolja, priložnosti in nevarnosti ter prednosti in slabosti kluba.

Ugotovljene strateške zadeve so naslednje:

- boljše obveščanje javnosti o delovanju kluba,
- kakovostno in količinsko izboljšanje treningov,
- zagotovitev zadostnih sredstev za kakovostno izvajanje programov in dejavnosti,
- dvig organizacije kluba na višjo raven,
- pridobitev vsaj enega večjega sponzorja v širši lokalni skupnosti.

Razlogi za strateški pomen določenih zadev so naslednji:

- Boljše obveščanje javnosti o delovanju kluba je strateško primarno in najpomembnejše za obstoj in razvoj. Klub naj okolju sporoča, da se v njem nekaj dogaja, sporoča naj, kakšne dejavnosti in programe izvaja. Okolici naj sporoči, kaj lahko novi člani z včlanitvijo dosežejo. Klub naj čim prej postavi svojo spletno stran, ki jo mora vsaj enkrat na 14 dni osveževati z novimi informacijami, vabili in priložnostmi. Prav tako lahko na spletni strani objavljajo članke o samoobrambi, varnosti, zanimivostih iz sveta borilnih veščin ali kratke filme o treningih. Novice s treningov ali druženja članov so pomembne za pritegnitev čim večjega števila ljudi, ki jih lahko ta šport potencialno zanima, vendar nimajo realnega vpogleda v dogajanje in imajo zato določene predsodke. V mnogih primerih so starši tisti, ki otroka odvrčajo od borilnih veščin, ker imajo o njih napačno predstavo. Razširjeno je mnenje, da borilne veščine trenirajo predvsem »južnjaki«, da so velike možnosti poškodb in da trening borilnih veščin spodbuja agresivnost. Ti stereotipi so popolnoma zgrešeni, vendar v naši družbi zelo prisotni. Če javnost ni dovolj seznanjena z delovanjem kluba, ta ne more normalno in dobro delovati, saj izgublja vsakodnevni boj s konkurenčnimi organizacijami, ne pridobiva novih članov in sponzorjev, obenem pa tone v neprepoznavnosti. Zavedati se moramo, da živimo v času zelo agresivnega marketinga in smo vsi vsak dan tarče mnogih vidnih in »nevidnih« reklamnih sporočil in vabil, zato moramo najti prepričljivo oglaševanje, ki bo pritegnilo nove člane.
- Zagotavljanje sredstev je gotovo povezano z odnosom z javnostmi, kajti javnost si na osnovi pokazanega in ustvarjenega položaja ustvari sliko o vrednosti oz. stanju kluba. Brez pridobitve novih sredstev in večjega sponzorja delovanja kluba ne bo mogoče dvigniti na višjo raven. Klub vsa finančna sredstva namenja za pokritje najnujnejših stroškov delovanja, nima pa denarja za nakup kakovostnejše opreme za zaščito in pomoč pri treningih in za članstvo v Kickboxing zvezi Slovenije in v mednarodnih zvezah. Brez članstva ni tekmovalnih licenc in klub nima možnosti sodelovati na turnirjih. Brez tekmovanja pa v današnjem času otrokom vnema hitro poide. S tem je krog sklenjen: otroci so člani kluba, dokler ne ugotovijo, da jih treningi več ne zabavajo, napredka pa ne morejo meriti z vrstniki, prav tako se v svojem okolju ne morejo pohvaliti s kakšnim dosežkom. Morebitnemu sponzorju bo prav tako treba predstaviti cilje in kakšen odmeven uspeh na tekmovanju. Dodatna sredstva bi bila potrebna tudi za plačila trenerjem, če želi klub povečati število ur treningov in kakovost vadbe.
- Kakovostno in količinsko izboljšanje treningov bo zadržalo obstoječe člane, še posebej v perspektivi bodoče udeležbe na turnirjih Taekwondo in kickboxing zveze. Do sedaj je bil pri starejših otrocih viden osip zaradi prestopa v drug klub, kjer so imeli perspektivo za doseganje otipljivih ciljev. Zavedati se

moramo, da je to specifičen šport, fizično zelo zahteven, kot olimpijska disciplina pa v zelo hudi konkurenci tekmovalcev z vzhoda, kjer so te veščine nastale. Po včlanitvi v Kickboxing zvezo je treba znotraj kluba pridobiti licenco za vsaj še dva trenerja in ustvariti različne selekcije za nastope na tekmovanjih. Ne glede na trenutno osebno zadovoljstvo članov s klubom in obratno brez neposredne primerjave na turnirjih ni mogoče ugotoviti realne vrednosti in ravnih treningov ter doseženega napredka.

- Dvig kluba na višjo organizacijsko raven bo možen samo z večjo angažiranostjo vseh vodilnih in z rešitvijo večjih in manjših organizacijskih pomanjkljivosti. V klubu aktivno sodeluje premalo ljudi in še ti ne izvajajo vseh potrebnih nalog. Klub nujno potrebuje nekaj novih ljudi, ki bi aktivno sodelovali pri vodenju in organizaciji, kajti doslej je bilo vse bolj ali manj prepuščeno naključju in skromnemu samozadovoljstvu vodstva z doseženim. Z boljšo organiziranostjo kluba in z boljšim komuniciranjem z udeleženci znotraj in zunaj kluba se lahko izboljša pripadnost članov, ki bi bili tako bolj prepričljivi pri pridobivanju novih članov. Povečanje občutka pripadnosti klubu bi imelo takojšnje pozitivne učinke na delovanje, člani pa bi avtomatično pridobivali nove člane z izžarevanjem pripadnosti in doseganjem osebnih uspehov.
- S pridobitvijo večjega sponzorja v lokalni skupnosti bi se klub lahko bolj identificiral in profiliral. Kot možni sponzorji bi lahko bile družbe, ki se ukvarjajo z varovanjem ljudi in premoženja, takšnemu sponzorju bi lahko za zahvalo organizirali razne tečaje samoobrambe za zaposlene in varnostnike. Doslej je uprava kluba malodušno odklanjala možnost, da bi pridobila sredstva iz občinskega proračuna, z malo bolj odmevnim sponzorjem pa bi bilo pridobivanje sredstev bolj verjetno. Poskusiti je treba s pisnimi prošnjami na čim več naslovov, tudi na podjetja, ki na prvi pogled nimajo nobene zveze z borilnimi veščinami. Pri tem sploh ni pomembno, ali bo dosežen kakšen finančni učinek. Če bo večje podjetje dalo pristanek, da se lahko klub oglašuje z njihovim logotipom, bo to že pripomoglo k prepoznavnosti in posledično k boljšemu pozicioniranju kluba pri delitvi občinskih sredstev in pri drugih sponzorjih. Pomembno je, da okolica izve za obstoj in delovanje kluba, ki mora navzven izžarevati odprtost, pozitivizem in navdušenje.

## **5.8 Strategije razvoja**

Strategija predstavlja različne možne usmeritve za rešitev strateških zadev.

Z oblikovanjem strategije dosežemo združitev posameznih dejanj in strategij v skupno, temeljno strategijo razvoja, ki bo razreševala identificirane strateške zadeve in vodila k zelenemu razvoju kluba v prihodnosti. Oblikovana strategija naj bi bila skladna



s poslanstvom, vizijo in kulturo društva ter sprejemljiva za notranje in zunanje udeležence.

Da bi prišli do strategije, je najprej treba izdelati predloge za izpeljavo strateških zadev, izbrati najprimernejše predloge in jih na koncu združiti in izvajati ukrepe za doseganje zastavljenih ciljev.

Predlagana strategija razvoja je naslednja:

*Strateška zadeva 1: boljše obveščanje javnosti o delovanju kluba*

1. alternativa: za postavitev spletne strani se privabi enega ali več ljudi s potrebnim znanjem, idealno bi bilo najti vire in znanje znotraj članov ali simpatizerjev kluba, ker bi na ta način prihranili denar.
2. alternativa: poleg spletne strani se formira demonstracijska ekipa, ki ji je treba zagotoviti termine po osnovnih in srednjih šolah. Idealni termini so med poukom telesne vzgoje na posameznih šolah, tako da je možna kombinacija več predstavitev v enem dnevu. Glede urnikov bo v veliko pomoč sodelovanje članov, ki lahko tudi med poukom telesne vzgoje na svoji šoli sodelujejo z demonstracijsko ekipo in prikažejo med treningi pridobljeno znanje.

Izvajalci: uprava in člani kluba

Rok izvedbe: takoj

*Strateška zadeva 2: kakovostno in količinsko izboljšanje treningov*

1. alternativa: občasna pritegnitev trenerja iz drugega kluba, ki se ukvarja s sorodnimi borilnimi veščinami za popestritev treningov in vpogled v druge klube, obenem se tako izobražujejo tudi trenerji.
2. alternativa: za najbolj nadarjene člane, ki izražajo tudi tekmovalni interes se organizirajo dodatni treningi v čim bolj enakovrednih skupinah. Namen teh treningov bi bil dvigniti del kluba na tekmovalno raven.
3. alternativa: zagotoviti točen prihod trenerjev na treninge in se izogibati dogodkom iz preteklosti, ko so zaradi nesporazumov med trenerji treningi potekali brez trenerjev ali pa celo odpadli, ker člani, predvsem novi, brez vodenja treninga sploh niso vedeli, kaj bi počeli s seboj.

Izvajalci: uprava in trenerji kluba

Rok izvedbe: 6 mesecev

*Strateška zadeva 3: zagotovitev sredstev za kakovostno izvajanje programov*

1. alternativa: z boljšo prepoznavnostjo v okolju in z informiranjem o delovanju kluba bi pritegnili nove člane in bi s povečanjem prihodkov članarine pokrivali

dodatne stroške za izobraževanje trenerjev. Proces izobraževanja je drag in dolgotrajen, zato je treba ugotoviti pripravljenost trenerjev za nadaljnje izobraževanje, še posebej, če bi za to namenili večja finančna sredstva. Z izdelanim programom dela in tekmovanj se poskusi pridobiti občinska sredstva za izobraževanje.

2. alternativa: vodstvo kluba mora čim prej poiskati primerne ljudi, ki bi lahko pomagali pri zbiranju sredstev po posameznih možnih virih. Pri zbiranju sredstev pri gospodarskih družbah je treba ločiti klasično trženje »sponzorskih« sredstev in zbiranje sredstev na osnovi poznanstev vplivnih ljudi. Pri iskanju denarnih virov mora vodstvo sodelovati z ljudmi, ki bodo skrbeli za informiranost okolja in za odnose z javnostmi. Tudi za druge možne vire sredstev, kot npr. Zavod za šport občine Koper, je treba določiti osebo ali osebe, ki bodo poskušale priti do teh virov. Celotno dejavnost mora nadzorovati in usklajevati predsednik kluba, ki mora skrbeti tudi za to, da med osebami, zadolženimi za posamezne vire sredstev, poteka čim boljše sodelovanje, tako da bodo sredstva čim večja in akcija čim bolj usklajena.
3. alternativa: najetje posojila pri poslovni banki, s katerim bi financirali osnovno dejavnost in včlanitev v nacionalno panožno zvezo in mednarodne zveze, kar bi dalo klubu večjo legitimnost in možnost razvoja kadrov in članov na tekmovalnem področju.
4. alternativa: dvig članarine obstoječim članom kot zadnja in najmanj primerna možnost, saj se lahko kot bumerang vrne proti klubu z osipom članov, ki ne bi več spoznavali lastnih interesov z interesi kluba, ki ga morajo osebno financirati. Ta alternativa je tudi z vidika odgovorov na anketni vprašalnik precej neprimerna.

Izvajalci: predsednik kluba, uprava, računovodstvo

Rok izvedbe: 6 mesecev

#### *Strateška zadeva 4: dvig organizacije na višjo raven*

1. alternativa: sklic skupščine kluba in izvolitev novih članov v upravni odbor; ti bodo sprejeli in uskladili naloge, ki jih je treba opraviti za boljšo organiziranost kluba in za delovanje v skladu z dogovorjenimi usmeritvami.
2. alternativa: k delu v klubu se poskuša pritegniti nove ljudi brez formalne skupščine, predvsem člani naj poskušajo pridobiti v svojem krogu prijateljev in družine ljudi, ki bi lahko pomagali pri organiziranju in delovanju kluba.
3. če je klub že uspel pridobiti nove člane in sredstva za delovanje, je treba izvesti reorganizacijo treningov in skupin, ki trenirajo v različnih kategorijah. Potrebna je diverzifikacija programa treningov, in sicer na tekmovalno, ljubiteljsko ali

rekreacijsko sekcijo. Za vsak program je treba zagotoviti kakovostnega in motiviranega trenerja, ki bo skrbel za primerno raven vadbe in zagotavljal tudi primerno vzdušje na treningih.

4. včlanitev kluba v nacionalno kickboxing zvezo in mednarodne organizacije, povezava s klubi na drugi strani meje. Trst je glede na povprečno starost populacije (mesto ima najstarejšo populacijo v Italiji, povprečna starost prebivalcev je preko 60 let) zelo aktiven v borilnih veščinah. Redno tudi organizirajo ekshibicijske in tekmovalne dvoboje v velikih dvoranah, ki si jih ogleda na tisoče ljudi.

Izvajalci: uprava, trenerji, člani kluba

Rok izvedbe: 6 mesecev

*Strateška zadeva 5: pridobitev večjega sponzorja*

1. alternativa: uprava kluba pošlje pisno prošnjo za sestanek z večjimi in bolj eminentnimi podjetji, na katerem bi predstavili delovanje kluba in zaprosili za dodelitev vsaj minimalnih sredstev. V kolikor bi podjetja (kar je zelo verjetno) odklanjala financiranje in sponzoriranje, bi jih prosili za nefinančno sponzorstvo oziroma za dovoljenje, da jih lahko na svojih dopisih in opremi navedemo kot sponzorje. Po končanem prvem krogu bi se lahko klub predstavljal povsem drugače in bolj samozavestno.
2. alternativa: uprava kluba vzpostavi stik z večjimi podjetji, ki se ukvarjajo z varnostno službo (Sintal, Group 4, G7), in jim ponudi pomoč pri varovanju prireditvev in tekem. Ta pomoč je lahko potem obračunana skozi sponzorstvo ali pa je dejansko pomoč v zameno za večja sponzorska, pogodbeno določena sredstva. Podjetje iz te branže bi lahko pritegnila možnost, da klub zaposlenim nudi brezplačno vadbo, ti pa obenem trenirajo borilne veščine.
3. alternativa: člani kluba poskušajo preko pogovora s prijatelji in družino najti povezave s kakšnim podjetjem, ki bi lahko klub podprli vsaj na načelni ravni.
4. alternativa: z izdelanim programom in kakšnim zvenečim sponzorjem se poskuša pridobiti občinska sredstva za delovanje, sodelovanje na tekmovanjih ali pa sredstva za izobraževanje trenerjev.

Izvajalci: uprava, člani kluba

Rok izvedbe: takoj



## 6 SKLEP

Pridobitne in nepridobitne organizacije se precej razlikujejo, vendar se ljudje, ki vodijo nepridobitne organizacije, vedno bolj zavedajo, da tudi v tej vrsti organizacij brez strateškega planiranja ne more biti uspeha in trajnostnega razvoja. Ugotovimo lahko, da prihaja med nepridobitnimi organizacijami, ki delujejo na področju športa in zabave, do tekmovanja za prosti čas posameznikov. Nepridobitni organizaciji, ki ji uspe pridobiti največ ljudi na geografskem področju, kjer deluje, in ji posveti največ svojega prostega časa, bo po vsej verjetnosti najuspešnejša tudi pri pridobivanju sredstev in komuniciranju z okoljem. Za to je treba vzpostaviti dolgoročne vezi z udeleženci, da ostanejo čim dlje zvesti organizaciji.

Čim prej je treba strokovno opredeliti in ugotoviti interese udeležencev in izluščiti tiste, ki bodo pripravljene pomagati klubu v kakršnikoli obliki: ali kot tekmovalci, kot trenerji ali pa kot entuziasti in člani kluba, ki jim je pomembna pripadnost in predanost določenemu športu. Predvsem v športu so predvsem entuziasti tisti, ki premikajo gore, čeprav delujejo po principu »kamenček na kamenček«.

Seveda pa to zahteva kakovostno organizacijo dela v klubu in dodatno znanje, zahteva nudenje kakovostnega programa delovanja za člane in druge udeležence ter dodatne storitve, ki omogočajo diferenciacijo med konkurenčnimi nepridobitnimi in pridobitnimi organizacijami.

Obala je področje, ki otrokom in najstnikom nudi obilo možnosti samopotrditve v različnih športih: jadranje, veslanje, tenis, plavanje, nogomet, rokomet, košarka, nekateri starši otroke vpisujejo že v golf, zato je borba za tržni delež čedalje hujša in agresivna. Z zaostritvijo konkurenčnih razmer in neprestanim bojem za obstanek je čedalje bolj prisotna potreba po strateškem planiranju, kjer nepridobitne organizacije ne morejo več zaostajati za pridobitnimi. Le s skrbno analizo svojega notranjega in zunanjega okolja ter s primerno opredelitvijo poslanstva in vizije določene organizacije je mogoče zadovoljiti posamezne udeležence, skupine in sponzorje te organizacije. To je tudi namen delovanja športnih društev, ki brez podpore svojih članov in udeležencev ne morejo delovati niti na kratek rok. Kot imajo pridobitne organizacije svoje odjemalce, jih imajo tudi nepridobitne, le da je način zadovoljevanja potreb v nepridobitnih večinoma drugačen. Med posameznimi udeleženci nepridobitnih organizacij obstaja kompleksna mreža povezav, pa tudi nasprotujočih si interesov. Te povezave in interesi se stalno dinamično spreminjajo, kar povzroča, da je strateško planiranje tudi pri manjših nepridobitnih organizacijah izredno obsežna in zahtevna naloga.

V teoretičnem delu diplomske naloge sem predstavil predvsem nepridobitne organizacije, društva in strateški management v nepridobitnih organizacijah.

V praktičnem delu sem oblikoval proces strateškega planiranja za Kickboxing in taekwondo klub Orion Koper do točke, ko je bilo mogoče oblikovati strategijo razvoja tega kluba.

## *Sklep*

Skozi diplomsko nalogo sta se na osnovi analiz, razgovorov in ankete potrdili hipotezi iz uvoda, da so športna društva, ki niso včlanjena v lige in imajo manjši obisk na tekmovanjih, manj tržno zanimiva in so v največji meri odvisna od članarin in donacij ter da brez ustreznih finančnih sredstev kakovosten in trajen razvoj ni mogoč. Klub je vsa leta delovanja v trajni finančni podhranjenosti in zaradi tega ne more narediti kvaliteten preskoka pri razvoju in oblikovanju lastnih kadrov. Posledica tega je potrditev tudi tretje hipoteze, da brez načrtovanega in usklajenega dela razvoj ni mogoč.

Predpogoj za načrtovano in usklajeno delo je stabilno finančno klubsko okolje z zagotovljenimi prostori in kadri.

Hipoteza, da bi morala športna društva pri pridobivanju sredstev uporabljati iste prijeme kot pridobitne organizacije, pa ne drži popolnoma, ker je pri pridobivanju sredstev za delovanje društev in nepridobitnih organizacij glavni in sestavni del vsakega razpisa za sredstva ali iskanja donacij lobiranje. Če je lobiranje del tržne strategije tudi pri nekaterih pridobitnih organizacijah, je pri nepridobitnih organizacijah uspešno lobiranje osnova in predpogoj za delovanje in finančno stabilnost.

Menim, da je bil cilj naloge dosežen tudi s tem, da so bili ugotovljeni vzroki za stagnacijo društva in terminsko postavljene strateške naloge glede organizacije in virov, potrebnih za delovanje društva. Skozi analizo odgovorov, podanih v izvedeni anketi, so se pokazale slabosti obravnavanega društva in pričakovanja članov, kar je tudi dobra osnova za bodoče aktivnosti, ki naj bi klub pripeljale na raven, ki si jo želijo tako uprava kot članstvo.

## LITERATURA

- Badelt, Christoph (ed). 1997. *Handbuch der nonprofit organisation: Strukturen und Management*. Stuttgart: Schaeffer-Poeschl.
- Bizilj, Janko in Ljubo Ugren. 2003. Poslovni subjekti. *Statistični letopis 2003*.
- Bryson, John Moore. 1995. *Strategic planning for public and nonprofit organisations*. San Francisco: Jossey-Bass
- Hinterhuber, Hans H. 1996. *Strategische Unternehmensführung*. Berlin, New York: de Gruyter.
- Ivanko, Štefan. 1999. *Urejenost podjetja – strukture in procesi*. Koper: Visoka šola za management.
- Kamnar, Helena. 1999. *Javni zavodi med državo in trgov*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Kolarič, Zinka, Andreja Černak-Meglič in Maja Vojnovič. 2002. *Zasebne neprofitne-volonterske organizacije v mednarodni perspektivi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kostanjšek, Miha. 2003. *Borilne veščine, samoobramba za vsakogar*. Ljubljana: Prospect.
- Mesec, Bojana. 2000. *Prostovoljno delo – temelj delovanja društev*. Kranj: Moderna organizacija.
- Mrak, Boris. 2000. Management nepridobitnih-nevladnih organizacij na začetku tretjega tisočletja in njihove vloge v Evropski uniji in v partnerskih državah. V *Management v evropskem okolju*, 191–197. Koper: Visoka šola za management.
- Šugman, Rajko. 1998. *Organiziranost športa doma in v svetu*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport.
- Tavčar, Mitja I. 1999. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management.
- Trunk Širca, Nada in Mitja I. Tavčar. 1998. *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management.
- Trunk Širca, Nada in Mitja I. Tavčar. 2000. *Management nepridobitnih organizacij*. 2. natis. Koper: Visoka šola za management.
- Vrečko, Igor (ur.). 2003. *Strategija systemskega razvoja nevladnih organizacij v Sloveniji za obdobje 2003–2008*. [Http://www.zveza-kds.si/strategijanvo2003-2008.pdf](http://www.zveza-kds.si/strategijanvo2003-2008.pdf) (20. 1. 2005).

## Sklep

Wilbour, Robert Hunter (ed.). 1994. *The complete guide to non-profit management*. New York: Wiley.

### VIRI

AJPES. 2005. Podatki o številu zaposlenih v društvih v Sloveniji za leta 2004 do 2006. *Poslovni register Slovenije*. [Http://www.ajpes.si](http://www.ajpes.si) (april 2006).

AJPES. 2006. Podatki o številu športnih in rekreativnih društev. *Poslovni register Slovenije*. [Http://www.ajpes.si](http://www.ajpes.si) (april 2006).

Ministrstvo za notranje zadeve. 2005. *Predlog zakona o društvih: EVA: 2005-1711-0005*. [Http://www.mnz.gov.si/fileadmin/mnz.gov.si/pageuploads/DUNZ/predpisi/Predlog\\_zakona\\_o\\_drustvih.doc](http://www.mnz.gov.si/fileadmin/mnz.gov.si/pageuploads/DUNZ/predpisi/Predlog_zakona_o_drustvih.doc) (maj 2006).

Ministrstvo za notranje zadeve. 2007. *Seznam društev na dan 28. 2. 2007*. [Http://www.mnz.gov.si/index.php](http://www.mnz.gov.si/index.php) (junij 2007).

Slovenski inštitut za revizijo. 2007. *Slovenski računovodski standard 33 – računovodske rešitve v društvih in invalidskih organizacijah*. [Http://www.si-revizija.si/publikacije/index.php](http://www.si-revizija.si/publikacije/index.php) (junij 2007)

Zakon o dohodnini – Zdoh-2. *Uradni list RS*, št. 117/2006.

Zakon o društvih – Zdru-1. *Uradni list RS*, št. 61/2006.



## **PRILOGA**

### **Priloga 1 Anketni vprašalnik**





6. Ali vas v klubu še kaj moti?

---

---

---

---

---

7. Kaj mislite, kaj bi lahko klub naredil, da bi si pridobil še večje število članov?

---

---

---

---

---

8. Kaj mislite, kaj bi lahko klub naredil, da bi si pridobil več sredstev?

---

---

---

---

---