

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA
TEMELJNE ZMOŽNOSTI ŠPORTNEGA
DRUŠTVA

MIHOVIL RAMEŠA

MENTOR
ASIST. MAG. MOJCA PREVODNIK

KOPER, 2007

POVZETEK

Zaključna projektna naloga obravnava temeljne zmožnosti v športnem društvu. Opredeljuje njihov pomen in dokazuje, da morajo tudi po naravi nepridobitne organizacije imeti politiko organizacije ter da so temeljne zmožnosti ključnega pomena za njihovo uspešno delovanje. Naloga obravnava temeljne zmožnosti Plesnega društva Interes ter preko izdelane SPIN analize ugotavlja notranje in zunanje dejavnike, ki vplivajo na delovanje društva, določa temeljne zmožnosti društva in predlaga politiko organizacije. Podaja možnosti in rešitve, ki bi ob njihovem uveljavljanju zagotavljale in omogočale nadaljnje uspešno delovanje društva.

Ključne besede: temeljna zmožnost, športno društvo, politika organizacije, konkurenčna prednost, SPIN analiza, plesni klub

ABSTRACT

This final paper talks about the core competences of a sport society. It defines their meaning and proves that even small non-profit organizations require a sound organizational policy and that core competences are of utmost importance for successful operation. The paper focuses on the core competencies of the "Interes Dance Club". Through SWOT analysis, it defines the internal and external factors influencing the Club's operation, defines its core competences and offers an organizational policy. Therefore, it provides possibilities and solutions, which could, if applied, ensure and facilitate further and successful operation of the organization.

Key words: core competence, sports society, organizational policy, competitive advantage, SWOT analysis, dance club

UDK: 338.4:796.03(043.2)

VSEBINA

Uvod	1
Terminologija	2
1.1 Temeljne zmožnosti.....	2
1.2 Konkurenčna prednost.....	5
1.3 Teorija SPIN analize.....	6
Športno društvo	10
1.4 Predstavitev društva.....	11
1.4.1 Vizija.....	12
1.4.2 Smotri.....	12
1.4.3 Poslanstvo.....	12
1.5 SPIN Analiza.....	13
1.5.1 Slabosti.....	13
1.5.2 Prednosti.....	14
1.5.3 Izzivi.....	15
1.5.4 Nevarnosti.....	16
1.6 Temeljne zmožnosti plesnega društva.....	17
1.7 Strategija organizacije.....	18
1.7.1 Temeljna politika.....	19
1.7.2 Razvojna politika.....	20
1.7.3 Sprotna politika.....	22
1.8 Povzetek.....	23
Sklep	24
Literatura	25
Viri	26
Priloge	27

SLIKE

Slika .1 Prikaz lastnosti temeljne zmožnosti.....	4
Slika .2 Diagram doseganja konkurenčne prednosti.....	6
Slika .3 Porterjevih 5 silnic.....	8
Slika .4: SPIN matrika.....	9
Slika .5 Organizacijska struktura društva.....	12
Slika .6 Osnovni model politike organizacije.....	19

TABELE

Tabela .1 Cenik tečajev.....	14
Tabela .2 SPIN analiza.....	17

KRAJŠAVE

- IDO International Dancing Organisation
- SCA Sustainable competitive advantage (trajnostna konkurenčna prednost)
- CA Competitive advantage (konkurenčna prednost)

UVOD

V zaključni projektni nalogi bom predstavil, kako temeljne zmožnosti vplivajo na, po naravi, nepridobitna manjša športna društva. Namreč, tudi taka športna društva potrebujejo urejeno politiko organizacije, morajo se zavedati svojega notranjega ter zunanjega okolja ter se mu primerno prilagoditi. S pomočjo SPIN analize bodo ugotovljeni notranji in zunanji dejavniki, ki lahko določajo temeljne zmožnosti v organizaciji. Kot primer organizacije bo v nalogi obravnavan Plesni klub Interes. Temeljne zmožnosti v športnem društvu so ključnega pomena za uspešnost in preživetje organizacije na trgu. Pomembno je, da se temeljnih zmožnosti v športnem društvu zavedamo, da jih znamo uporabiti, da jih nadgrajujemo, dodajamo nove in s tem pridobivamo konkurenčno prednost na trgu ter s tem povečujemo svoj tržni delež in pomembnost športnega društva za družbo.

Na podlagi ugotovljenih temeljnih zmožnosti se oblikuje strategija, ki v največji meri izkorišča temeljne zmožnosti in s tem pridobiva konkurenčno prednost organizacije.

Obravnavana organizacija je posedovala določene temeljne zmožnosti, ki bodo predstavljene preko SPIN analize, vendar jih zaradi neizdelane strategije ni znala izkoristiti in jih obrniti v svojo korist ter s tem pridobiti konkurenčno prednost. Zaradi neupoštevanja dejavnikov je organizacija izgubila temeljne zmožnosti. Zaradi tega pa je posledično društvo tudi nehalo delovati in izvajati svoje dejavnosti. V nalogi bo predstavljena možna razrešitev, izdelana bo strategija organizacije, ki bo izkoriščala temeljne zmožnosti in podana bo primerjana z drugimi organizacijami, ki nastopajo na trgu športnih društev.

TERMINOLOGIJA

Teoretična izhodišča projektne naloge temeljijo na razlagi pojmov, kot so temeljna zmožnost, konkurenčna prednost, politika organizacije in strategije za doseganje želenih rezultatov. Pomembno je razumeti, da se v teoriji ti pojmi navajajo izključno za potrebe vodenja in oblikovanja strategij in politik večjih organizacij. Primeri uporabljeni v literaturi so vsi podani skozi predstavitev velikih svetovnih korporacij. Prahalad in Hamel (1990), ki sta med prvimi predstavila pojem temeljna zmožnost to ugotavljata na primerih Honde, IBM-a, 3M-a itd. Vsekakor pa večina teh teorij pride v poštev tudi pri manjših pravnoorganizacijskih oblikah, kot so društva, zavodi oziroma samostojni podjetniki. Lahko bi rekli, da pravzaprav taki manjši pravnoorganizacijski subjekti nastanejo ravno zaradi posedovanja nekakšnih temeljnih zmožnosti. Vsekakor pa je potrebno razumevanje podanih teorij prilagoditi za potrebe takih organizacij.

1.1 Temeljne zmožnosti

Temeljna zmožnost ali ključna zmožnost oziroma, kakor se navaja v angleški literaturi »core competence«, je po razlagi avtorjev Prahalad in Hamel (1994, 202-211) skupek zmožnosti povezanih tehnologij, veščin, procesov in usmeritev, ki jih je organizacija ustvarila v procesu učenja in nudijo odjemalcem razpoznavne koristi; temeljne zmožnosti podjetja so drugačne od konkurenčnih in te presegajo, težko jih je posnemati in potencialno odpirajo dostop do novih tržišč. Vsekakor pa to ni edina razlaga pojma temeljna zmožnost. V angleški literaturi se navaja veliko različnih razlag, ki opredeljujejo temeljno zmožnost. Coyne, Hall in Clifford (1997, 43) opredeljujejo temeljno zmožnost kot kombinacijo komplementarnih veščin in znanja, ki jih premore podjetje in mu omogočajo, da izvaja enega ali več kritičnih procesov na prvovrsten način. Temeljne zmožnosti pa lahko predstavljajo edinstven vzorec sinergijskih povezav med različnimi zmožnostmi in sredstvi podjetja, ki se oblikuje postopoma skozi daljše časovno obdobje v procesu, ki je specifičen za podjetje in ga zato ni možno pridobiti na tržišču (Eden in Ackermann 1998, 103-110). Leonard-Barton (1992, 113) pa temeljne zmožnosti opisuje kot skupek znanja, ki strateško ločuje podjetje od drugih podjetij in mu zagotavlja konkurenčno prednost .

Nekateri avtorji uporabljajo tudi drugačno terminologijo za temeljne zmožnosti. Tako na primer Kay (1993, 63-124) opredeljuje temeljna sredstva (angl. *core resources*), ki naj bi obsegala odnose, ugled in sposobnost inoviranja. V tem odnosi predstavljajo mrežo odnosov znotraj in izven organizacije, katerih pomen leži v sposobnosti ustvarjanja in pridobivanja znanja, dovzetnosti za spremembe na tržišču in izmenjavi informacij tako znotraj kot izven organizacije. Ugled omogoča, da sporoča odjemalcem

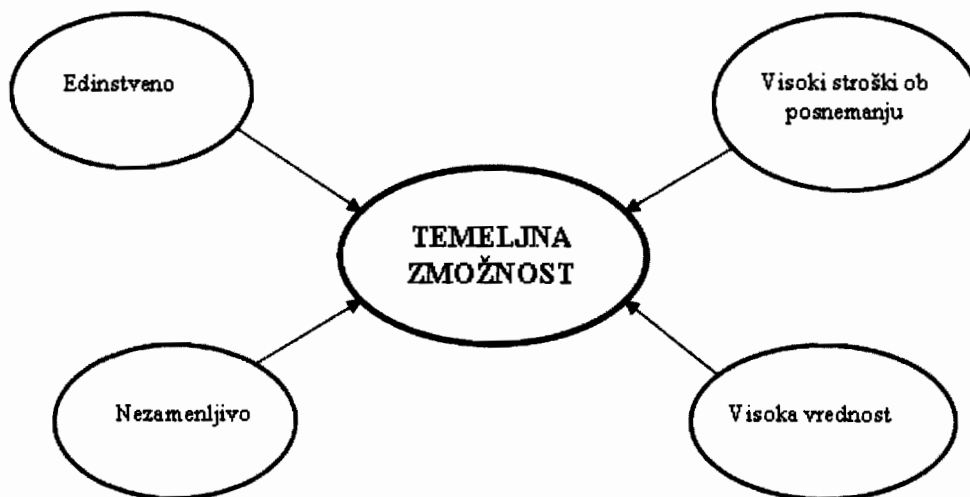
njemu naklonjene informacije o sebi. Ugled podjetja nastaja v dolgoročnih odnosih in zato potrebuje precej časa, da se razvije. Sposobnost inoviranja premorejo podjetja, ki učinkoviteje inovirajo kot druga, to lahko dosežajo zaradi boljše urejenosti, bolj izdelanih postopkov oziroma sistema nagrajevanja. V slovenski terminologiji pa poleg temeljne zmožnosti lahko zasledimo tudi izraz osrednja sposobnost (Bavec 2007, 111-112), zasledil pa sem tudi izraz, središčna prednost poslovanja, uporabljen v diplomski nalogi Kozlevčarja (2006, 8), kjer pa vir izraza ni naveden.

Temeljne zmožnosti organizacije so v veliki meri povezane s sredstvi, s katerimi organizacija razpolaga, tako materialnimi kot tudi nematerialnimi. Prav tako so temeljne zmožnosti lahko kakršni koli procesi, ki se izvajajo v organizaciji in urejenost organizacije (Biloslavo 2006, 47).

Temeljne zmožnosti so podlaga za izdelavo strategije, ki je osnovana na temeljnih zmožnostih (angl. *competence-based strategy*). Te pa je potrebno najprej določiti in jih prepoznati v okviru organizacije. Temeljne zmožnosti so ponavadi definirane kot tiste zmožnosti oziroma sredstva, ki organizaciji zagotavljajo konkurenčno prednost prek njihovega izrabljanja (Drejer 2002, 103-104).

Predvsem pa lahko temeljne zmožnosti določimo kot nekaj, kar je edinstveno oziroma unikatno, kar poseduje samo naša organizacija, je težko posnemljivo in bi v drugih organizacijah zahtevalo visoke stroške za pridobivanje takih temeljnih zmožnosti; poleg tega ima visoko vrednost za našo organizacija in se je ne da zamenjati za nikakršno drugo stvar (glej sliko 2.1).

Slika .1 Prikaz lastnosti temeljne zmožnosti



Seveda pa se razumevanja pojma lastnosti temeljne zmožnosti razlikujejo. Tako so po Prahalad in Hamel-u (1994, 204-206) temeljne zmožnosti določene kot nekaj, kar vsebuje:

- vrednost za odjemalca (angl. *customer value*)
- konkurenčno diferenciacijo (angl. *competitor differentiation*)
- možnost razširjanja (angl. *extendability*)

Temeljna zmožnost je tisto, zaradi česar se odjemalec odloči za naš produkt v primerjavi s konkurenčnimi. Mora izpolnjevati njegovo potrebo in mu prinašati zadovoljstvo pri odločitvi. Poleg tega mora biti poglavitni faktor odjemalčeve odločitve.

Kot lastnost konkurenčne diferenciacije se razume predvsem, da je produkt unikaten med konkurenco. To ne pomeni, da mora samo ena organizacija imeti tak produkt, ampak da mora biti poseben med ostalimi, se ga težko nadomesti oziroma so z njegovim posnemanjem povezani visoki stroški.

Temeljna zmožnost lahko ima obe zgoraj navedeni lastnosti, a če je ne moremo uporabiti za nove izdelke oziroma storitve, jo zelo težko tako poimenujemo. Temeljne zmožnosti je potrebno izkoriščati oziroma razširjati tako, da z njimi lahko zapolnimo nove priložnosti, ki se ponujajo organizaciji. Temeljne zmožnosti se morajo spreminjati v skladu z okoljem, v katerem se organizacija nahaja. Biti morajo biti prilagodljive in se

razvijati skozi čas ter tako postajati boljše. Tako kot se organizacija razvija in prilagaja, tako se morajo tudi temeljne zmožnosti prilagajati in spreminjati.

Da pa bi temeljne zmožnosti dobro razumeli, je potrebno vedeti tudi, kaj temeljne zmožnosti niso (Prahalad in Hamel 1994, 207-210):

- sredstva (v računovodskem smislu), saj se temeljne zmožnosti ne kažejo v finančnih poročilih,
- distribucijski kanal,
- znamka,
- patent.

1.2 Konkurenčna prednost

Temelj konkurenčne prednosti je temeljna zmožnost oziroma temeljne zmožnosti. Te določajo konkurenčno prednost (angl. *competative advantage – CA*) organizacije. Konkurenčna prednost je prednost, ki organizaciji omogoči večjo verjetnost uspeha med konkurenti¹, poleg tega pa izhaja iz tega, da mora imeti organizacija vsaj eno temeljno zmožnost, ki je osnova konkurenčne prednosti, če jih organizacija večje izrablja (Biloslavo 2006, 46).

Konkurenčna prednost se dosega s strategijo in zastavljenimi cilji, ki skupaj tvorita politiko organizacije, ki temelji na temeljnih zmožnostih. Taka strategija ima dve izhodiščni točki (Drejer 2002, 123):

- zmožnost mora biti prepoznana kot začetna točka konkurenčne prednosti;
- opredelitev izzivov, pred katerimi stoji organizacije v povezavi z znanstvenimi ugotovitvami

Lahko bi rekli, da je strategija temeljne zmožnosti osnova za oblikovanje nadaljnje strategije. Po Porterju (1980.) se organizacija odloča med tremi strategijami:

- stroškovno vodstvo (ang. *cost leadership*),
- razlikovanje (ang. *differentiation*),
- strategija osredotočanja (ang. *focus strategy*).

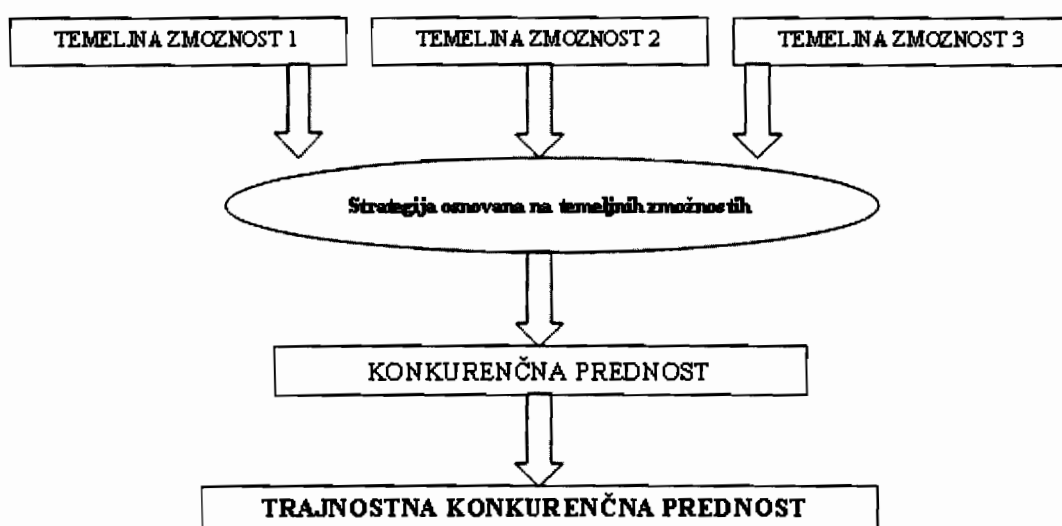
Potrebno je ugotoviti, za katero strategijo naj se organizacija odloči. Pri tem si lahko pomaga z različnimi metodami, kot so SPIN analiza, Porterjeva veriga vrednosti in druge. Organizacija mora ugotoviti svoje temeljne zmožnosti in jih povezati s strategijo,

¹ Povzeto po Longman Business English Dictionary.

ki jo bo izvajala, da bi dosegla kar najvišjo stopnjo konkurenčne prednosti (glej sliko 2.2).

Najvišja stopnja konkurenčne prednosti je trajnostna konkurenčna prednost (angl. *sustainable competitive advantage* – SCA). Organizacija ima trajnostno konkurenčno prednost, ko ima procese, ki ustvarjajo vrednost. Razlika med konkurenčno prednostjo in trajnostno konkurenčno prednostjo je v tem, da slednja zagotavlja dolgoročno prednost, ki se težko posnema, poleg tega pa prinaša nadpovprečno vrednost za udeležence v organizaciji².

Slika .2 Diagram doseganja konkurenčne prednosti



1.3 Teorija SPIN analize

Spin analiza oziroma v angleški terminologiji SWOT analiza predstavlja metodo za strateško načrtovanje in analiziranje. Okrajšava SPIN pomeni slabosti, prednosti, izzivi in nevarnosti oziroma SWOT angleško kot *strengths, weaknesses, opportunities, threats* za obravnavano organizacijo. Vsebuje nadzorovanje in analiziranje notranjih in zunanjih dejavnikov organizacije, ki stremi k izpolnjevanju zadane vizije, smotrov in ciljev.

Tehnika se pripisuje Albertu Humphrey-u³, ki je vodil raziskovalno skupino na Stanford University v šestdesetih in sedemdesetih letih prejšnjega stoletja, v kateri so bili uporabljeni podatki podjetij iz Fortune 500⁴.

² Povzeto po: http://en.wikipedia.org/wiki/Sustainable_competitive_advantage, ter usklajeno z Drejer (2002, 56-58) in Biloslavo (2006, 73).

³ Povzeto po: http://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_Analysis

⁴ Fortune 500 - spisek petstotih največjih podjetij na svetu, razporejenih po letnih prihodkih.

Pri SPIN analizi soočamo zunanje dejavnike z notranjimi. Glavni cilj SPIN analize je identificirati notranje in zunanje faktorje, ki so pomembni za doseganje zadanih ciljev. Dejavniki nastopajo kot:

- notranji dejavniki: prednosti in slabosti organizacije oziroma notranjega okolja;
- zunanji dejavniki: izzivi in nevarnosti trga oziroma zunanjega okolja.

Kot notranje dejavnike lahko uporabimo McCarthy-eve štiri P-je (4P)⁵ oziroma njihovo razširjeno verzijo 7P.⁶ Notranjim prednostim bi lahko rekli tudi temelje zmožnosti oziroma vsaj prepoznavne zmožnosti (angl. distinctive competences). Da pa bi notranje prednosti lahko določili, si moramo postaviti naslednja vprašanja⁷:

- Kakšne prednosti ima naša organizacija?
- Kaj delamo boljše kot kdorkoli drug?
- Do kakšnih unikatnih oziroma nizko dostopnih sredstev imamo dostop?
- Kaj odjemalci menijo, da so naše prednosti?

Notranje slabosti pa lahko določimo, če si zastavimo naslednja vprašanja:

- Kaj lahko izboljšamo?
- Čemu se lahko izognemo?

Zunanji dejavniki lahko vsebujejo različne zunanje okoljske dejavnike, ki vplivajo na razmere na trgu. Pri določanju zunanjih dejavnikov si lahko pomagamo tudi z drugimi metodami, kot so PEST⁸ ali GTS⁹ analiza. Vsekakor pa moramo pri

⁵ 4P - Product (izdelek ali storitev) - managerski in marketinški pogled na izdelke oz. storitve in povezavo z željami in potrebami končnega odjemalca; Pricing (cene) zajema proces določanja cen; Promotion (promocija) zajema različne metode promocij blagovne znamke, produkta, storitve; Placement (kraj - pot) govori o načinu, kako izdelek oz. storitev pride do kupca (Kotler in Armstrong 2001, 68).

⁶ 7P – prvotnim štirim so dodane še tri: People (ljudje), Processes (procesi) in Physical evidence (fizični dokazi) (povzeto po: http://en.wikipedia.org/wiki/Marketing#Seven_Ps)

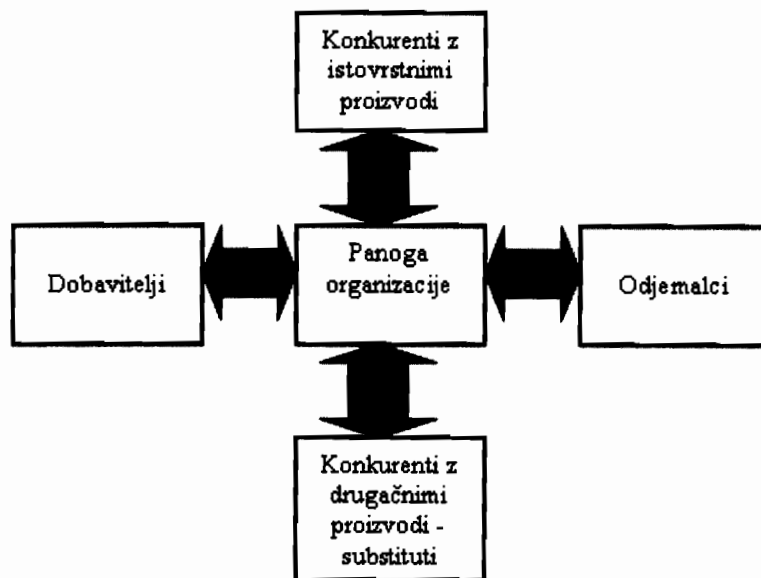
⁷ Povzeto po: www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm

⁸ PEST (angl: *Political, Economic, Social, Technological*) analiza – analiza določanja zunanjih okoljskih dejavnikov.

⁹ GTS (angl. *Globalization, Time to market, Shifting roles*) analiza – zunanje okoljska analiza uporabljena predvsem v ZDA.

ugotavljanju zunanje okoljskih dejavnikov upoštevati metodo 5-ih silnic po Porterju (glej Sliko 2.3).

Slika .3 Porterjevih 5 silnic



Vir: Porter 1980, 4

Izzive v zunanjem okolju prepoznamo predvsem, če si odgovorimo na vprašanja kot:

Kakšni izzivi nam prihajajo nasproti?

Kakšnih pozitivnih trendov se v organizaciji zavedamo?

Prav tako pa za nevarnosti v zunanjem okolju prepoznavamo z vprašanji:

S kakšnimi ovirami se soočamo?

Kaj počne naša konkurenca?

Ali lahko kakšna od naših slabosti resnično ogrozi poslovanje organizacije?

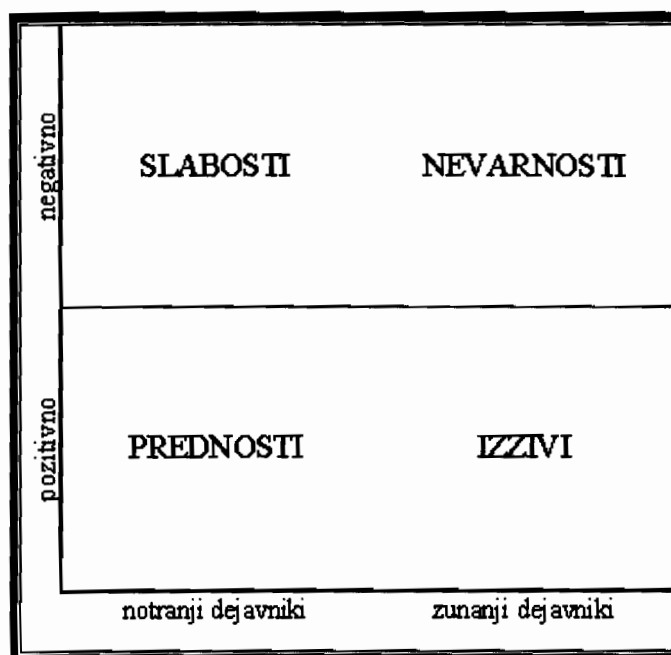
Ali se zahteve na trgu spreminjajo?

Ali imamo probleme z finančnimi tokovi?

Izdelava SPIN analize pravzaprav ni nič drugega kot kreativna interpretacija problematične situacije (De Wit in Meyer 2005, 43).

Pomembno se je zavedati, da SPIN analiza ne more biti edina metoda uporabljena za analizo stanja organizacije. Najbolje je uporabiti več analiz hkrati in si s tem zagotoviti čim bolj realno stanje organizacije. Ravno to je ena od večjih slabosti SPIN analize. SPIN analizo pa lahko neposredno uporabimo za snovanje strategij (Biloslavo 2006, 72-82). Pri tem oblikujemo različne alternative oz. scenarije, ki jih identificiramo iz matrike SPIN analize (glej sliko 2.4).

Slika .4: SPIN matrika



Vir: Prirejeno po Biloslavo 2006, 73

ŠPORTNO DRUŠTVO

Športno društvo po pravnoorganizacijski ureditvi spada med društva. Društva ureja Zakon o društvih (ur. l. RS, št. 61/2006).

Kot navaja zakon, je društvo samostojno in nepridobitno združenje, ki ga ustanovitelji, skladno z zakonom, ustanovijo zaradi uresničevanja skupnih interesov. Društvo si samo določi namen in cilje, dejavnost oziroma naloge ter način delovanja, odločitve o upravljanju društva pa neposredno ali posredno sprejemajo članice oziroma člani društva. Namen ustanovitve in delovanja društva ni pridobivanje dobička. Presežke prihodkov nad odhodki iz vseh dejavnosti in drugih virov društvo trajno namenja za uresničevanje svojega namena in ciljev in jih ne deli med člane. Pomembno je tudi omeniti, da je delovanje društva javno.

Vendar društvo pod posebnimi pogoji lahko opravlja pridobitno dejavnost. Ta mora biti določena v temeljnem aktu in mora biti povezana z namenom in cilji, kot dopolnilna dejavnost nepridobitni dejavnosti društva ter se lahko opravlja le v obsegu, potrebnem za uresničevanje namena in ciljev, oziroma za opravljanje nepridobitne dejavnosti. Šteje se, da je pridobitna dejavnost povezana z namenom in cilji društva, če lahko neposredno pripomore k uresničevanju namena oziroma ciljev društva, pri čemer doprinos ni izključno v zagotavljanju prihodkov društva. Kot dopolnilna dejavnost nepridobitni dejavnosti društva se šteje tista pridobitna dejavnost, ki skupaj z nepridobitno dejavnostjo sestavlja določeno storitev ali dosežek oziroma zagotavlja boljšo izkoriščenost osnovnih sredstev društva.

Za doseganje namena in ciljev lahko društvo ustanovi gospodarsko družbo ali poveri opravljanje pridobitne dejavnosti drugim osebam na temelju zakupne ali sorodne pogodbe.

Kot prednost društva se lahko navaja, da društvo ni davčni zavezanec, če letni prihodki prejšnjega poslovnega leta niso presegli 5 milijonov tolarjev oziroma evrsko protivrednost. Poleg tega se društvu dopušča vodenje enostavnega računovodstva ali pa celo samo blagajniški dnevnik. Taka ureditev že sama po sebi podaja nekakšno konkurenčno prednost med večjimi že uveljavljenimi društvi.

Prav tako se lahko društvo preoblikuje. Lahko postane profitni pravni subjekt, če izpolnjuje zakonske zahteve. Prav tako pa se lahko društvo spoji ali pripoji z drugimi društvi.

1.4 Predstavitev društva

Plesni klub Interes je bil ustanovljen v septembru 2004. Nastal je kot rezultat večletnega prizadevanja njegovih ustanoviteljev, ki jih združil skupni interes pri oblikovanju društva, ki bi nudilo edinstven način poučevanja ter razumevanja plesa. Glavna dejavnost društva je bilo poučevanje plesne kategorije »show plesi«. Kategorija show plesov je registrirana tako pri Slovenski plesni zvezi kot pri IDO (International Dancing Organisation). V to kategorijo spadajo plesi kot: Break dance, Hip Hop in Electric Boogie. Večina udeleženi pri ustanovitvi je imela večletne izkušnje pri izvajanju teh plesov, tako na tekmovalni ravni kot tudi pri poučevanju.

Poleg izvajanja plesnih tečajev je društvo organiziralo tudi razna tekmovanja in srečanja plesalcev, tako domačih kot tudi tujih. Člani društva so aktivno sodelovali na tekmovanjih na državnem in mednarodnem nivoju, kot tudi predstavljali društvo na različnih srečanjih.

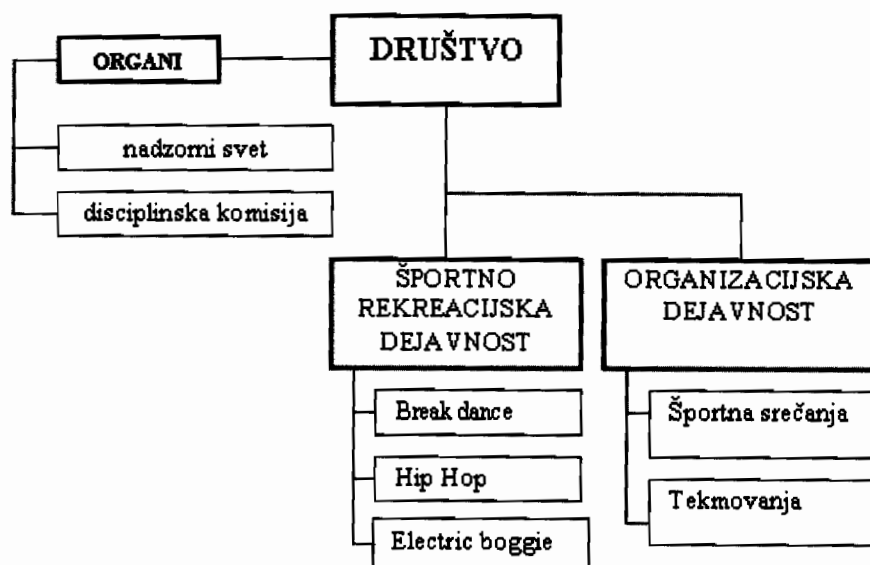
V društvu smo menili, da je pomembno promovirati hip hop kulturo oziroma vse ostale kulture in subkulture, ki so povezane z kulturo plesa, iz katere izhajajo ti plesi, kar je tudi en izmed pomembnejših elementov, zaradi katerega društvo deluje.

Izdelan je bil moto društva, »zvezde plešejo«, ki je bil uporabljen tudi v oglaševalske namene¹⁰.

Organizacijska struktura društva je funkcijska. (glej sliko 3.1) Vodstvo društva opravlja nadzorni svet, ki ga predstavljajo ustanovitelji društva. Poleg tega je pomembnejši organ disciplinska komisija, ki nadzoruje aktivnosti v društvu. Društvo samo izvaja dve glavni dejavnosti. Prva, preko katere se društvu tudi poglavitno financira, je športno-rekreacijska dejavnost. Preko te dejavnosti društvo izvaja plesne tečaje plesnih stilov »break dance«, »hip hop« in »electric boogie«. Kot druga dejavnost društva pa nastopa organizacijska dejavnost, preko katere pa se društvo predvsem predstavlja trgu ter omogoča članom društva aktivno sodelovanje pri oblikovanju in predstavljanju društva.

¹⁰ glej Prilogo 1

Slika .5 Organizacijska struktura društva



1.4.1 Vizija

Plesno društvo stremi k temu, da bi postalo vodilna organizacija na slovenskem trgu v izvajanju in promociji show plesov, plesne kulture in sorodnih kultur. Zagotoviti je potrebno najvišjo kakovostno raven pri organizaciji elementov, ki bodo predstavljali društvo ter z njim povezanih dejanj, in s tem prinašali vrednost udeležencem organizacije. Doseči je potrebno mednarodno sodelovanje, saj le to pripomore k boljšemu razumevanju dejavnosti društva.

1.4.2 Smotri

Delovanje v zadovoljstvo članov.

Neprestana rast in širjenje društva.

Promocija show plesov, plesne kulture in povezanost s hip hop kulturo.

1.4.3 Poslanstvo

Poslanstvo društva je promoviranje, predstavljanje in razvoj show plesov in kultur, ki so z njimi povezane ter zagotavljanje kreativnega in športnega okolja vsem zainteresiranim. Poglavitno je predvsem mladini predstaviti načine zdravega in kreativnega stila življenja, ter jih odvrti od negativnih vplivov družbe in slediti svetovnim trendom v plesu kot športu in umetnosti ter razumevanju dotikajočih se kultur in subkultur, predvsem njihove vloge v družbi in odziv družbe na te kulture.

Potrebno je delovati po najboljših zmožnostih in zagotavljati najvišjo kakovostno raven storitve za naše odjemalce.

1.5 SPIN Analiza

Preko SPIN analize bom ugotovil notranje in zunanje dejavnike, ki vplivajo na delovanje društva. Skozi analizo bo ugotovljeno, kaj predstavlja temeljne zmožnosti naše organizacije in na podlagi te bo kasneje zasnovana strategija. (glej tabelo 3.2)

1.5.1 Slabosti

Kot slabosti se v društvu ugotavljajo predvsem visoki stalni stroški. Te stroške sestavljata strošek najema prostorov in strošek plačila izvajalcem tečajev. Društvo je prostore najemalo v Wellness centru Kalipso v ljubljanskem BTC-ju, zaradi česar je bil strošek še višji kot v primerjavi z nekaterimi drugimi plesnimi društvi, ki so delovala na manj privlačnih lokacijah. Strošek najema je sicer vključeval tudi variabilne stroške funkcioniranja prostorov. Stalni stroški so mesečno predstavljali kar približno 60 odstotkov sredstev od mesečnega prihoda društva. Zaradi tega smo v društvu le s težavo razmišljali o možnosti pridobitve lastnih prostorov. Lastna lokacija društvu vsekakor da prednost pred društvi, ki lastne lokacije nimajo, saj jih v očeh odjemalca naredi bolj kakovostne in resnejše ponudnike.

Kot drugo slabost smo ugotovili, da nam je kljub dobremu znanju poučevanja in velikim organizacijskim sposobnostim primanjkovalo managerskega znanja, kar je izhajalo predvsem iz tega, da je kolektiv, ki upravlja društvo, zelo mlad in brez večjih izkušenj vodenja organizacije. To se kaže predvsem v tem, da je management društva s težavo prihajal do drugačnih načinov financiranja društva, prav tako društvu velikokrat ni omogočalo samopromocije preko nastopov na različnih prireditvah. Sicer je management v veliki meri obvladoval svoje delo, predvsem kar se tiče v razmerju z odjemalci, kadrom, financami in ostalimi obveznostmi, vendar bi lahko bolje izkoristil možnosti društva.

Kot slabost se kaže tudi odvisnost od ene vrste prihodka. Namreč, društvo se financira samo od prejetih članarin in vavnin, ki jih člani plačujejo za izvajanje tečajev. Tukaj se kaže predvsem problem, če društvo izgubi večje število članov, oziroma ti prenehajo obiskovati tečaje, lahko to resnično ogrozi obstoj društva. Poleg tega je prihodek skozi poslovno leto neenakomerno razporejen, ker je večina članov in s tem odjemalcev šoloobveznih mladostnikov brez lastnih prihodkov in so plačniki storitev pravzaprav starši. Neenakomernost prihodkov se kaže v tem, da se prihodki od meseca v mesec lahko razlikujejo tudi do 100 odstotno. V društvu je ugotovljeno, da se udeležba tečajev in s tem prejete vavnine obratno sorazmerne s šolskimi obveznostmi. V času, ko se v šolah bliža konec konferenčnega obdobja, se udeležba na tečajih zmanjša in s tem

prihodek. Problematična je, sicer v manjši meri, tudi plačilna nedisciplina. Ugotovljeno je, da se zaradi tega mesečno izgubi približno do 10 odstotkov planiranega mesečnega prihoda.

1.5.2 Prednosti

V društvu smo ugotovili kar nekaj prednosti. Največji dokaz pa je, da smo od samega začetka poslovanja ustvarili sorazmerno veliko bazo članov, od katerih je bila tudi velika večina aktivna. V društvu smo namreč poznali dve vrsti članov:

Aktivni člani, to so člani, ki so se udeleževali tečajev in prireditev ter aktivno sodelovali pri oblikovanju društva.

Pasivni člani, ki so poravnali članarino vsaj enkrat, vendar se niso udeleževali tečajev in ostalih aktivnosti društva.

K temu je zagotovo veliko pripomogel poučevalni kader. V društvu je honorarno izvajal tečaje bivši večkratni prvak Slovenije v break dance-u. Med drugimi odmevnejšimi uspehi velja omeniti tudi tretje mesto na svetovnem prvenstvu v break dance-u (dvojice). Vaditelji, ki so poučevali tečaje hip hop-a, pa so tudi posegali po višjih mestih na državni ravni. Taki uspehi so jih naredili prepoznavne med zainteresirano javnostjo, kar je zagotovo pritegnilo marsikakšnega bodočega člana in vplivalo na njegovo odločitev pri izbiri plesnega društva. Kot primer lahko navedem, da so tudi nekatera druga plesna društva zaposlovala različne slovenske uspešne plesalce in pop izvajalce izključno z namero ustvarjanja dobrega imena in povečanja prepoznavnosti med konkurenti. Vsekakor pa je bil poučevalni kader v društvu edinstven. Poleg tega se je v društvu delalo predvsem na kakovosti izvedbe tečajev in ne na številu udeleženi tečajnikov. Tako je bila vsaka skupina omejena na določeno število tečajnikov, kar je izboljšalo komunikacijo med vaditelji in tečajniki. Predvsem zaradi tega se društvo lahko pohvali, da je kot prvo v Sloveniji izvajalo tečaje break dance samo za dekleta. V primerjavi z drugimi društvi sta omejeno število tečajnikov in način izvedbe tečajev dodobra pripomogla k odločitvi odjemalcev. V društvo je prihajalo tudi vse več novih članov iz drugih plesnih šol, predvsem iz večjih, kot so Plesna šola Urška ali Plesna šola Kazina, kjer so bili vključeni v tečaje v velikih skupinah. Poleg tega je kot prednost identificirana cenovna ugodnost tečajev. Namreč, mesečna vavnina znaša 41,31 € (9.900 SIT), medtem ko je vavnina za tečaj v drugih plesnih šolah precej višja. (glej tabelo 3.1)

Tabela .1 Cenik tečajev

Naziv	Cena	Cena s popustom¹¹
--------------	-------------	-------------------------------------

¹¹ Cena za dijake in študente.

Plesna šola Urška	75,00 € (17.973,00 SIT)	60,00 € (14.378,40 SIT)
Plesna šola Kazina	70,11 € (16.800,00 SIT)	56,33 € (13.500,00 SIT)
BAST	50,00 € (12.500,00 SIT)	n/a
Plesna šola Bolero	75,00 € (17.973,00 SIT)	65,00 € (15.576,60 SIT)
Plesna šola Brilljantina	55,00 € (13.180,20 SIT)	n/a

Vir: glej opombo¹²

Prednost je bila tudi lokacija, kjer so se tečaji izvajali. Tečaji se izvajajo na lokaciji Calipso Wellness centra v ljubljanskem BTC-ju. Pomembno je, da je lokacija dobro povezana z mestnim prevozom, ki ni bil veliko oddaljen od mestnega jedra, kot tudi medmestnim javnim prevozom. Mogoče še bolj pomembno je to, da se je lokacija nahajala v BTC-ju, ki je v zadnjih letih postal nekak urban center Ljubljane in njene okolice. Prav tako je na razpolago veliko število parkirnih mest. Poleg tega je v bližini tudi nekaj osnovnih in srednjih šol. Tudi to je botrovalo k dobrem odzivu odjemalcev. Namreč, pri konkurenčnih plesnih šolah je bilo opaziti problematiko lokacije. Kot primer lahko navedem Plesno šolo Palestra z lastnimi prostori v ljubljanski Rožni dolini. Plesna šola Palestra ima lastne prostore, ki so moderno urejeni in opremljeni, lastno manjše parkirišče ter hkrati tudi solidno mestno avtobusno povezavo. Vendar je plesna šola Palestra kmalu po začetku delovanja prenehala z izvajanjem večjega števila tečajev, saj ni bilo zadostnega števila prijavljenih. Predvsem zaradi tega, ker se lokacija, kljub solidni avtobusni povezavi, nahaja v delu mesta, kjer je pretok ljudi zelo majhen. Lokacija ni v nikakršnem urbanem ali mestnem centru.

V plesnem klubu menimo tudi, da je ključ do uspeha tudi dobra marketinška podoba. Tako je plesni klub, že pred samim začetkom imel izdelano celostno podobo, s katero je oglaševal. V klubu izvajamo predvsem posredno trženje z oglasi, plakati, letaki in sodelovanjem z organizacijami s podobno končno skupino odjemalcev ter internetno stranjo. Prav tako pa uporabljamo neposredno oglaševanje z člani prek pošte, prireditvev ter aktivnimi sestavinami na internetu (forum, newsletter, itd.).

1.5.3 Izzivi

V plesnem klubu se zavedamo dejstva, da če organizacija ne raste in napreduje, je to skoraj tako, kot da ne obstaja. Tako smo identificirali vrsto izzivov, ki smo jih želeli izkoristiti.

¹² Cene prevzete z spletnih strani plesnih klubov: www.urska.si, www.bolero.si, www.kazina.si, www.bast.si/ples, www.briljantina-klub.si za plesno sezono 2006/07

Prvi izziv je vsekakor povečanje ponudbe. Tukaj ne gre samo za ponudbo novih tečajev, gre tudi za ponudbo, katere so deležni člani kluba. To so predvsem razna potovanja, obiski in udeležbe različnih tekmovanj in prireditev po svetu, nove ugodnosti za člane ob včlanitvi, priložnostna darila, večja možnost sodelovanja pri več tečajih, ponudba za socialno ogrožene, javni nastopi, izobraževanje ipd.

Klub mora tudi postopoma povečevati obseg tečajev, ki jih izvaja. Zaradi zahtevnosti trga morajo biti tečaji dobro izdelani in organizirani. Predvsem je potrebno najti ustrezen kader in lokacijo. Seveda je najbolje, da klub izvaja sorodne tečaje. Pomeni, da ne odstopa od prvotne kategorije plesov. Te lahko poveča, razdeli na tečajnike oziroma uvaja nove s sinergijo različnih plesov. Kot primer lahko navedem, da nekatere plesne šole že sedaj izvajajo plesne tečaje, ki jih imenujejo »MTV dance«, »popular dance« ipd. Gre za kombiniranje plesnih elementov iz različnih plesnih stilov in celo kategorij.

Kot izziv v društvu imamo tudi združitev z drugim plesnim oziroma športnim društvom. Za doseganje konkurenčnosti in povečevanje tržnega deleža, se društvo lahko združi z drugim društvom. Seveda je za to najprej potrebna zadovoljitev pravnega faktorja, ki je v tem primeru privolitev večine članov. Vendar bi združitev z društvom, ki ima enako ali vsaj podobno končno populacijo dobra, saj bi se s tem povečala baza članov, kar je dobro pri kandidiranju za sredstva mestne občine, ministrstva za šport ter fundacije Republike Slovenije za šport. Za pridobivanje teh sredstev mora društvo izpolnjevati kar nekaj pogojev in število članov je en izmed njih. Seveda pa bi združitev z drugim športnim društvom pomenila tudi povečanje širine in globine storitev.

Pri tem se tudi odpira možnost delovanja izven matičnega mesta. Lahko bi se športno društvo samo razširilo in pričelo izvajati tečaje tudi v drugih mestih, vendar bi bilo z združitvijo to enostavnejše.

Med izzivi je vsekakor tudi pridobivanje novih sponzorjev in sodelovanje z njimi. Sponzorji namreč lahko prinesejo dodatna sredstva v društvo, preko njih pa se dosega tudi višja vrednost za odjemalca. Poleg tega se preko njih izvaja obojestransko oglaševanje, kar je zelo pozitivno.

1.5.4 Nevarnosti

Največja nevarnost je gotovo pogodbeno nezavarovan najem prostorov. Za Wellness center Calipso je oddajanje prostorov le ena od dejavnosti. Pogodba med društvom in podjetjem, ki je lastnik Wellness centra Calipso, je nujno potrebna, saj se društvo s tem zavaruje pred primerom, da bi izgubilo prostore, ki so ključnega pomena za delovanje društva. V primeru, da Calipso preneha z delovanjem, društvo izgubi prostore, kjer izvaja tečaje. Pridobitev novih prostorov, ki bi zadovoljevali potrebe

društva in da bi obdržali visok nivo usluge, je še posebej težko med sezono, saj je večina primernih prostorov že oddana, še posebej v najbolj ugodnih terminih, ki so pa ključnega pomena za uspeh.

V društvu se zavedamo, da društvo pokriva le manjši tržni delež, še posebej z vidika celotne ponudbe plesnih tečajev v okolici Ljubljane. V kategoriji tečajev »Show plesi« kategorije pa smo ocenili, da plesni klub pokriva manj kot 5% tržni delež. Izračun le tega je izredno zahteven zaradi dinamičnosti ponudbe in povpraševanja.

Na trgu je prisotnih veliko plesnih šol in klubov. Zaradi visoke stopnje konkurence se niža tržna cena storitve. Poleg tega se zaradi zelo nizkih vstopnih stroškov na trg to število še povečuje. Za začetek delovanja društva ne potrebujemo začetnega kapitala, sredstva pa se lahko pridobijo ob začetku delovanja (prostori, kader, ipd.).

Tabela .2 SPIN analiza

<p>SLABOSTI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • visoki stalni stroški • neizkušen management • odvisnost od ene vrste prihodka • brez lastne lokacije 	<p>NEVARNOSTI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • možnosti prihoda novih konkurentov zaradi nizkih vstopnih stroškov • majhen tržni delež • veliko število konkurentov • pogodbeno nezavarovana uporaba lokacije
<p>PREDNOSTI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • kader poučevanja • kvaliteta storitve • lokacija • izdelana marketinška podoba društva • cenovna ugodnost storitve 	<p>IZZIVI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • povečanje ponudbe • uvedba novih tečajev • nova sponzorstva • združitve z drugimi društvi • delovanje izven matičnega kraja

1.6 Temeljne zmožnosti plesnega društva

Iz SPIN analize lahko določimo temeljne zmožnosti, ki jih društvo je posedovalo. Identificirane so naslednje temeljne zmožnosti:

- **lokacija** plesne dvorane v Kalipso Wellness centru, BTC Ljubljana, saj je dobra lokacija velik dejavnik, ki pripomore k uspešnosti organizacije. V primeru

Plesnega kluba Interes, lokacija predstavlja temeljno zmožnost zaradi večletnega sodelovanja med društvom in lastniki dvoran, kar omogoča društvu prednost pri izbiri terminov zasedenosti dvoran ob začetku nove sezone. Omogoča nižjo ceno najema, predvsem pa predstavlja temeljno zmožnost, ker so se člani društva na lokacijo navadili, je hitro dostopna in dodaja vrednost storitvi. Konkurenca do teh prostorov v najbolj iskanih terminih težko dostopa oziroma so za konkurenco nedosegljivi, saj ima društvo prednost pri izbiranju terminov, tako da si zagotovi časovno najbolj ugodne termine ter količino in razpored zasedenosti dvoran za svoje potrebe. Konkurenci ostajajo na razpolago ostali trženjsko nezanimivi termini, ki bi poleg tega dosegali do 30% višjo ceno, kot za njih plačuje društvo, ki zaradi velikega števila zasedenosti dvoran in dolgoletnega sodelovanja lahko pridobi nižjo ceno.

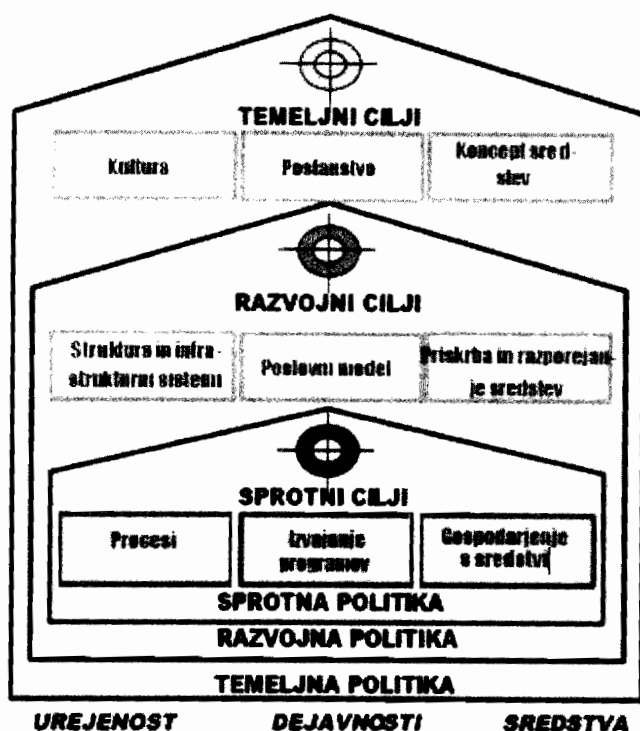
- **poučevalni kader** v društvu predstavlja zelo pomemben del delovanja društva. Zaradi dobrega imena, izkušenj, dosežkov ter načinov poučevanja je edinstven in nezamenljiv. Seveda imajo tudi druga plesna društva in klubi svoje zelo uspešne poučevalne kadre, ki predstavljajo njihovo temeljno zmožnost. Predvsem pa lahko opredelimo poučevalni kader plesov »break dance« kot glavno temeljno zmožnost, saj tudi poučevanje tega plesa predstavlja večji del dejavnosti društva. Predvsem gre tukaj za prepoznavnost med stroko ter zainteresirano javnostjo. Poleg tega je poučevalni kader osebno vpleten v delovanje društva, saj je večina sodelovala pri njegovi ustanovitvi, kar ga dela nedosegljivega konkurenci. Poleg tega pa društvo svojemu poučevalnemu kadru namenja veliko pozornosti.

1.7 Strategija organizacije

Društvo mora potem, ko preko SPIN analize določi dejavnike, ki vplivajo na zunanje in notranje okolje organizacije in identificira temeljne zmožnosti, izoblikovati ustrezno strategijo. V tej strategiji mora organizacija upoštevati temeljne zmožnosti ter jih preko nje izkoriščati in razširjati.

Strategija je sestavljena iz urejenosti (npr. strukture, sistemi, procesi), dejavnosti (npr. poslanstvo, programi, usmeritve) in sredstev (npr. materialna in nematerialna sredstva) organizacije. Skupaj z zastavljenimi cilji se oblikuje politika organizacije, ki stremi k uresničevanju poslanstva ter izpolnjevanju smotrov in vizije organizacije (Biloslavo 2006, 17). V okvirnem modelu politike organizacije poznamo temeljno, razvojno in sprotno politiko (glej sliko 3.2).

Slika .6 Osnovni model politike organizacije



Vir: Tavčar v Biloslavo 2006, 68

Društvo bi po izdelani SPIN analizi moralo oblikovati politiko organizacije, s katero bi se lahko izognila izgubi temeljne zmožnosti in s tem nadaljevalo z opravljanjem svojih dejavnosti ter uresničevanju zastavljenih smotrov in vizije.

Tako lahko v primeru Plesnega kluba Interes oblikujemo strategijo in cilje ter s tem zastavimo politiko organizacije.

1.7.1 Temeljna politika

S temeljno politiko naj društvo zagotavlja in izpolnjuje zastavljeno vizijo organizacije. To naj dosega z vzpostavitvijo močne kulture, saj preko nje vzpostavlja visoko pripadnost k organizaciji ter zavzemanje ožjih sodelavcev in članov društva k uresničevanju vizije in smotrov. Vodstvo društva to lahko spremlja preko evidenc prisotnosti članov na tečajih, kot tudi število članov, ki zastopa društva na tekmovanjih. Potrebno je ohranjati pozitivno vzdušje med člani društva, poučevalnim kadrom in vodstvom društva. Potrebno je zagotavljati visoko raven zaupanja med vsemi udeleženi.

Društvo mora jasno opredeliti potrebna sredstva za čim boljše delovanje. Zaradi neprofitne narave društva mora biti zastavljen koncept sredstev, ki omogoča društvu

poslovanje z najnižjimi možnimi stroški. Vsekakor tukaj ne gre zmanjševati ali pa se odrehati pridobivanju sredstev, ki bi pomenila pospešen razvoj in rast društva. Za delovanje društva in izvajanje dejavnosti društvo ne potrebuje znatnejših materialnih sredstev. Zadostuje naj spodoben in primeren prostor za izvajanje tečajev.. Pri konceptualizaciji nematerialnih sredstev, pa mora društvo pridobivati sodelavce, katerih znanje in izkušnje lahko pripomorejo k uresničevanju zastavljene vizije.

1.7.2Razvojna politika

Da bi društvo uspešno uresničevalo razvojno politiko, si mora kot prvo zastaviti merila uspešnosti. Ta naj izhajajo iz ciljev, ki so v tesni povezavi s smotri organizacije. V poslovnem modelu naj si društvo zada cilj osvajanja zelenega tržišča. Društvo naj segmentira tržišče. Zelena populacija odjemalcev je mladina do 23 leta starosti. Društvo deluje na območju Ljubljane, zato naj se ciljno tržišče nahaja v Ljubljani z okolico. Predvsem gre tukaj ciljati na osnovnošolce in dijake. Seveda je potrebo osvojiti tudi študentsko populacijo, za katero pa je potrebno prilagoditi izvajanje tečajev oziroma imeti tečaje namenjene samo študentom, saj se med njimi in osnovnošolci ter dijaki pokaže generacijska razlika, ki je društvo ne sme zanemariti. Predvsem gre tukaj razumeti, da bi študentska populacija v veliki večini obiskovala tečaje iz izključno rekreacijskega vidika, medtem ko dijakom in osnovnošolcem poleg rekreacije sodelovanje v društvu lahko pomeni pripadnost k nekemu urbanemu gibanju. Pomembno je tudi, da ima društvo dober odnos s starši. Društvo naj jim predstavlja svoje programe, jih poizkuša tudi vključiti v delovanje društva ter jim prikazati napredek njihovih otrok. Skladno z ciljno populacijo naj društvo tudi vrši oglaševanje svojih storitev.

Merilo uspešnosti osvajanja zelenega tržišča, naj je vsakoletni prirast članov.

Predvsem v razvojni politiki je potrebno upoštevati razvoj novih temeljnih zmožnosti. Tako je potrebno izkoristiti temeljno zmožnost poučevalnega kadra, da pa bi to temeljno zmožnost lahko še bolje izkoriščali, mora društvo omogočiti nadaljnje izpopolnjevanje kadra ter njihovo izobraževanje. Poučevalni kader je eden najpomembnejših elementov pri ponudbi storitve, saj je v neprestanem odnosu z odjemalci in to je tisto, kar daje vrednost odjemalcu, saj mu zagotavlja kakovostno storitev. Poleg nadaljnjega izobraževanja in izpopolnjevanja poučevalnega kadra mu je potrebno omogočiti sodelovanje predvsem na mednarodnih in medijsko podprtih dogodkih. Prepoznavnost poučevalnega kadra v stroki in med zainteresirano javnostjo je tisto, kar razvija to temeljno zmožnost. Skladno s tem naj društvo članom postopoma snuje nove programe ter dejavnosti, s katerimi odjemalcu dodaja vrednost.

Pomembno je med odjemalci zbuditi interes po tovrstnih dejavnostih, saj je ples zelo povezan z trendi, prisotnimi v družbi. Storitve ima tukaj zelo hiter cikel življenja in ravno zaradi tega je potrebno neprestano razvijanje kadra in s tem izboljševanje ponujenih programov. Kot cilj naj si društvo zastavi vsakoletno ponujanje novih vsebin, ki naj bodo skladne z vizijo organizacije. S tem naj ustvarja povpraševanje po teh, meri pa naj jih z uspešnostjo (časovno) izvajanja vsebine ter z številom interesentov.

Struktura v društva naj bo organizirana v »prečno členjenost – delitev dela«, ki vodi v funkcijsko strukturiranje podjetja. Predvsem naj bo struktura členjena po dejavnostih organizacije. Vodi naj v specializacijo dela. Vsak sodelavec naj uveljavlja svoje interese preko tistega, v čemer je najbolj uspešen. Seveda morajo vsi udeleženci v organizaciji stremeti k uresničevanju skupnega cilja oziroma vizije društva. Predvsem zaradi majhnosti društva je delitev dela potrebna, saj se preko tega dosega najvišjo vrednost po posameznih dejavnostih in funkcijah društva, s tem pa se tudi najboljše izkorišča temeljno zmožnost.

Društvo naj si zastavi cilj pridobivanja strateških povezav. Predvsem naj se društvo povezuje z organizacijami, ki tržijo sorodne vsebine. Organizacije, ki tržijo športno opremo in oblačila, druga športna društva, organizacije ali interesne skupine ljudi, ki delujejo na promociji hip hop kulture, organizacijami, katerih glavna dejavnost je organiziranje dogodkov, medijskimi hišami, diskotekami, hoteli oziroma organizacijami, ki ponujajo razvedrilni program. Predvsem naj društvo stremi k horizontalnim povezavam. S tem naj društvo dodaja vrednost svojim dejavnostim in dosega konkurenčno prednost. Preko strateških povezav društvo za svoje člane dosega raznovrstne ugodnosti pri strateških partnerjih in obratno. Poleg tega naj strateške povezave zajemajo sponzorje in donatorje društva, preko katerih se društvo istočasno tudi financira in s tem razvija poslovni model. Kot razvojni cilj naj društvo doseže lastninsko povezovanje v obliki prevzema. Društvo naj poskuša prevzeti drugo sorodno športno-plesno društvo in z tem poveča obseg svojih programov, število članov, strateških povezav itd.

Poleg tega, kakor je razvidno iz SPIN analize, je druga temeljna zmožnost lokacija, kar jo uvršča med sredstva društva. Društvo najema prostore, kar dolgoročno ni najbolj ugodno. Zato si mora društvo zadati razvojni cilj pridobitve lastnih prostorov. Glavni vir prihodkov so bili prispevki članov, kar pa ne zadošča za uresničitev takega cilja, zato mora društvo pridobiti zunanja finančna sredstva v obliki posojil ali večjih donacij. Vsekakor pa druga lokacija v nobenem primeru ne sme biti slabša kot trenutna. Pomeni, da mora vsebovati vse elemente (povezljivost, pretok ljudi, urejenost), ki društvu zagotavlja uspešno opravljanje dejavnosti.

Drugi cilj pri priskrbi sredstev je izpolnjevanje kriterijev Fundacije Republike Slovenije za šport. Z izpolnjenimi pogoji in prijavljenimi projekti in programi društvo

lahko pridobi dodatna sredstva za uresničevanje svojih smotrov in vizije. Poleg tega naj društvo zagotovi potrebna sredstva za organizacijo tekmovanj in srečanj. Pomembno je, da društvo poveča donosnost pri športno-rekreacijski dejavnosti, s čimer naj dosega presežek prihodkov nad odhodki, kar kasneje lahko uporabi za delovanje organizacijske dejavnosti oziroma za uresničevanje drugih ciljev.

Društvo mora skrbno načrtovati potrebo po sodelavcih. Usmeri naj se na notranje pridobivanje sodelavcev, saj mora promovirati svoje člane. Poleg tega taki bodoči sodelavci že poznajo organizacijo, vodstvo društva in imajo na voljo zanesljive informacije preko poučevalnega kadra, člani vidijo možnost napredovanja znotraj društva. Vendar naj društvo za pridobivanje sodelavcev, ki bodo delovali predvsem na področju financ (računovodstvo), išče ljudi zunaj organizacije, ki so za taka dela primerno kvalificirani, ali pa naj ta dela v celoti prepusti drugi organizaciji. Možne sodelavce, ki bi lahko opravljali managerska dela, se pravi, da bi odločali v dobrobit društva ter ga usmerjali na pravo pot, naj išče med stroko, kar pa ne izključuje članov društva. Obstoječemu vodstvu naj je prav tako omogočeno izobraževanje ter izpopolnjevanje.

1.7.3 Sprotna politika

Pri sprotni politiki mora društvo nadaljevati z izvajanjem tečajev ter organizacijo srečanj in tekmovanj. Prav tako mora organizacija zagotoviti zadostna sredstva za izvajanje vseh svojih sprotne dejavnosti. Zagotoviti mora stalnost teh programov, obdržati njihovo kvaliteto ter zadržati cenovno prednost pred konkurenti.

Vrši naj konstantno trženje svojih storitev. Trženje naj se poveča ob začetku šolskega leta.

Pri gospodarjenju s sredstvi si mora društvo zagotoviti lokacijo, saj ta namreč, kakor je razvidno iz SPIN analize, ni pogodbeno zavarovana. Da bi se društvo zavarovalo pred izgubo te temeljne zmožnosti, mora pridobiti pogodbeno zavarovano lokacijo, saj trenutni najem deluje po principu »gentleman's agreement«, ki pa ponavadi ne zadošča. Tako bi društvo moralo pridobiti najemno pogodbo z lastnikom prostorov in v takem primeru bi ravno ta pogodba predstavljala temeljno zmožnost društva in bi s tem ustvarjala konkurenčno prednost. Temeljno zmožnost lokacije pa mora društvo skrbno izkoriščati, saj, kakor je ugotovljeno v SPIN analizi, predstavlja poglobljeno sredstvo za uspešno doseganje ciljev.

Uporabiti mora politiko usposabljanja sodelavcev, predvsem njihovo nadaljnje izobraževanje ter pridobivanje licenc. Pomembno je, da tudi članom omogoča izobraževanje. Društvo mora vršiti njihovo ocenjevanje in s tem ugotavljati uspešnost sodelavcev ter posledično uvesti njihovo nagrajevanje.

1.8 Povzetek

Društvo je imelo večino od stvari, predlaganih v politiki organizacije. Pri temeljni politiki je društvo imelo dobro kulturo v organizaciji, vendar, da bi izpolnjevali vizijo in poslanstvo v polni meri, društvo ni imelo na razpolago zadostne količine sredstev. Poleg tega je bila vizija društva zastavljena preveč široko. Imeli smo načrte za pridobivanje sredstev s strani države, kot tudi za nove strateške povezave, pridobivanje sponzorjev ter donatorjev, katerih pa nismo v celoti uresničili. Društvo je delalo na tem, da bi povečalo svoj obseg ponudbe. Največji problem je bil ta, da društvo ni uspelo pogodbeno zavarovati svojih prostorov za čas svojega delovanja. Tako pogodbeno zavarovanje bi društvu dalo večjo varnost ter omogočilo boljše izpolnjevanje ostalih sprotih ciljev ter uresničevanje razvojne politike.

SKLEP

Iz predlagane politike organizacije lahko ugotovimo, kaj bi društvo moralo narediti, da bi se izognilo izgubi temeljne zmožnosti in bi lahko s tem še vedno opravljalo svoje dejavnosti. Vodstvo društva ni izpolnjevalo sprotne politike v polni meri, kar se je končalo s izgubo temeljne zmožnosti lokacije in temu je sledilo prenehanje delovanja društva.

To dokazuje, da društvu ne zadošča samo prepoznavanje svojih temeljnih zmožnosti preko SPIN analize ali pač kakšnih drugih metod, vendar jih mora predvsem zavarovati, saj je ponavadi društvo zaradi svoje majhnosti in predvsem na začetku svojega delovanja bolj dovzetno za vplive iz zunanjega okolja. Prav tako lahko izguba ene temeljne zmožnosti pomeni prenehanje delovanja društva. V primeru organizacije, ki poseduje velik kapital in ima na razpolago znatnejša sredstva, pa se izguba ene temeljne zmožnosti ne odraža nujno v prenehanjem delovanja organizacije. Ravno zaradi tega se mora društvo svojih temeljnih zmožnosti še toliko bolj zavedati, jih izrabljati, nadgrajevati in predvsem zaščititi.

Naloga dokazuje, da se teorija temeljnih zmožnosti, konkurenčne prednosti in politike organizacije lahko in mora vpeljevati v delovanje tudi tako majhnih pravno organizacijskih objektov. Ugotavljam, da so kader, lokacija ter izvedba programov športnega društva najpomembnejši elementi za uspešno delovanje športnega društva, pa naj si to bodi plesno ali pač nogometno športno društvo. Na teh elementih mora društvo dosegati konkurenčno prednost, da bi bilo uspešnejše na zelo dinamičnem trgu športnih društev.

LITERATURA

- Bavec, Cene. 2007. *Urejenost organizacije*. Interno učno gradivo, UP Fakulteta za management Koper, Koper.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Coyne, Kevin R., Stephen J.D. Hall in Patricia Gorman Clifford. 1997. Is Your Core Competence a Mirage?. *McKinsey Quarterly*, 1:40-54
- De Wit, Bob in Ron Meyer. 2005. *Strategy Synthesis*. London: Thomson Learning.
- Drejer, Anders. 2002. *Strategic Management and Core Competencies*. London: Quorum Books.
- Eden, Colin in Fran Ackermann. 1998. *Making Strategy: The Journey of Strategic Management*. London: Thousand Oaks.
- Hamel, Gary in C. K. Prahalad. 1994. *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kay, John Anderson. 1993. *Foundations of Corporate Success: How Business Strategies Add Value*. Oxford: University Press.
- Kotler, Philip in Gary Armstrong. 2001. *Principles of marketing*. Upper Saddle River. Prentice Hall.
- Kozlevčar, Boris. 2006. *Vzdržljive konkurenčne prednosti v storitveni dejavnosti*. Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Leonard-Barton, Dorothy A. 1992. Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. *Strategic Management Journal*, Summer, 13: 111-125.
- Porter, Michael E. 1980. *Competitive strategy*. New York: The Free Press.
- Prahalad, C.K. in Gary Hamel. 1990. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, maj/junij, 68(3): 79-91.
- Tavčar, Mitja I. 2002. *Strateški management*. Koper: Visoka šola za management; Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

VIRI

Longman Business English Dictionary. 2004. Harlow: Pearson Education Ltd.

Zakon o društvih. Uradni list RS, št. 61/2006.

<http://www.plesna-zveza.si> (19. 4. 2007)

<http://www.mindtools.com> (18. 5. 2007)

<http://en.wikipedia.org> (18. 5. 2007)

<http://www.urska.si> (19. 4. 2007)

<http://www.bolero.si> (19. 4. 2007)

<http://www.kazina.si> (19. 4. 2007)

<http://www.bast.si/ples> (19. 4. 2007)

<http://www.briljantina-klub.si> (19. 4. 2007)

PRILOGE

Priloga 1 Osebna izkaznica društva

Priloga 1 Osebna izkaznica društva

Naziv: Plesni klub Interes

Sedež društva: Belokranjska 6, 1000 Ljubljana

Odgovorna oseba: g. Gregor Žura

Kontakt:

- tel: 031 345 534
- e-mail: es.club@gmail.com
- url: www.interesclub.com

Matična številka: 1955393

Davčna številka: ID 35997499