

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ŽIGA BRODNIK

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**OBLIKOVANJE STRATEGIJE RAZVOJA ŠTUDENTSKE
ORGANIZACIJE LOKALNE SKUPNOSTI:
PRIMER ŠALEŠKI ŠTUDENTSKI KLUB**

Ljubljana, julij 2009

ŽIGA BRODNIK

IZJAVA

Študent **ŽIGA BRODNIK** izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom **dr. MATEJA LAHOVNIKA**, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. NEPROFITNE ORGANIZACIJE	2
1.1 OPREDELITEV NEPROFITNE ORGANIZACIJE	2
1.2 RAZLIKE MED PROFITNIMI IN NEPROFITNIMI ORGANIZACIJAMI	3
1.3 VRSTE NEPROFITNIH ORGANIZACIJ	4
1.4 DRUŠTVO KOT NEPROFITNA ORGANIZACIJA	7
1.5 ŠTUDENSKI KLUB KOT NEPROFITNA ORGANIZACIJA.....	7
1.5.1 Študentsko organiziranje v Sloveniji	8
1.5.2 Študentski klub s statusom ŠOLS	8
2. STRATEŠKI MANAGEMENT V NEPROFITNIH ORGANIZACIJAH	11
2.1 DEFINICIJA STRATEŠKEGA MANAGEMENTA IN PLANIRANJA	11
2.2 STRATEŠKI MANAGEMENT IN PLANIRANJE V NEPROFITNI ORGANIZACIJI	12
2.2.1 Razlogi za uvedbo strateškega managementa v neprofitne organizacije	13
2.2.2 Posebnosti strateškega managementa v neprofitnih organizacijah	13
2.2.3 Razlogi za premajhno uveljavljenost strateškega managementa v neprofitnih organizacijah	14
2.2.4 Glavni elementi strateškega planiranja	15
2.2.5 Koristi, ki jih prinaša uvedba strateškega planiranja.....	15
2.2.6 Težave pri uvajanju strateškega planiranja	16
3. OBLIKOVANJE STRATEGIJE RAZVOJA V NEPROFITNI ORGANIZACIJI	16
3.1 PREDSTAVITEV RAZLIČNIH PRISTOPOV ZA OBLIKOVANJE STRATEGIJE RAZVOJA NEPROFITNIH ORGANIZACIJ.....	16
3.1.1 Brysonov pristop.....	17
3.1.2 Martinellijev pristop.....	17
3.1.3 Pristop Burkhartha in Reussove	18
3.2 PRILAGOJENI MODEL ZA OBLIKOVANJE STRATEGIJE RAZVOJA ŠALEŠKEGA ŠTUDENSKEGA KLUBA	18
4. OBLIKOVANJE STRATEGIJE RAZVOJA ZA ŠALEŠKI ŠTUDENSKI KLUB	19
4.1 IZHODIŠČA.....	19
4.1.1 Zgodovina Šaleškega študentskega kluba	20
4.1.2 Delovanje Šaleškega študentskega kluba danes.....	21
4.2 OCENJEVANJE ZUNANJEGA OKOLJA ŠALEŠKEGA ŠTUDENSKEGA KLUBA.....	21
4.2.1 Tendence v najširšem okolju.....	22
4.2.2 Analiza konkurenčnih in partnerskih organizacij.....	26
4.2.3 Analiza uporabnikov	27
4.3 OCENJEVANJE NOTRANJEGA OKOLJA ŠALEŠKEGA ŠTUDENSKEGA KLUBA.....	28
4.3.1 Analiza uspešnosti delovanja Šaleškega študentskega kluba	28
4.3.2 Ocenjevanje resursov organizacije	29
4.3.3 Sedanja strategija	34
4.4 KRATKA SWOT ANALIZA ZA ŠALEŠKI ŠTUDENSKI KLUB.....	35
4.4.1 Ocena prednosti in slabosti	35
4.4.2 Ugotovljene priložnosti in nevarnosti	36
4.6 STRATEŠKA VPRAŠANJA	37
4.6.1 Identificiranje strateških vprašanj	37
4.7 OBLIKOVANJE VIZIJE IN POSLANSTVA DRUŠTVA.....	37

4.7.1 Opredelitev vizije.....	38
4.7.2 Opredelitev poslanstva.....	38
4.8 RAZVOJ IN IZBIRA STRATEGIJ.....	39
4.8.1 Strategije rasti (razvoja).....	39
4.8.2 Strategije stabilizacije.....	41
4.8.3 Strategije krčenja.....	41
4.9 IZBRANA STRATEGIJA.....	42
5. SKLEP.....	43
VIRI IN LITERATURA.....	45

PRILOGE

KAZALO SLIK

Slika 1: Tipologija nedobičkonosnih organizacij.....	5
--	---

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razlike med profitnimi in neprofitnimi organizacijami.....	4
Tabela 2: Razdelitev neprofitnih organizacij.....	6
Tabela 3: Model procesa strateškega managementa v organizaciji.....	12
Tabela 4: Pomembnejši makroekonomski kazalniki v Sloveniji za leto 2007 in 2008 ter napoved za leto 2009..	23
Tabela 5: Število dijakov in študentov vpisanih v šolskem/študijskem letu 2006/2007 po občinah.....	28
Tabela 6: Prihodki kluba v letu 2007 in 2008.....	30

UVOD

Obdobje spreminjanja političnega in družbenega sistema ter prehoda iz socialnega na tržno gospodarstvo je zahtevalo hitro prilagoditev podjetij in neprofitnih organizacij na novo nastale razmere. Spremembam v tistem času je sledilo tudi študentsko gibanje, saj so bili s sprejemom Zakona o skupnostih študentov v letu 1994 in Študentske ustave v letu 1997 postavljeni novi temelji študentskega organiziranja, kot ga poznamo danes. Ti temelji so še danes osnova za delovanje študentskih organizacij lokalnih skupnosti, med katere sodi tudi Šaleški študentski klub kot neprofitna organizacija, ki že petdeset let izvaja ter vztrajno širi svoje dejavnosti.

Danes najdemo neprofitne organizacije na vsakem koraku, njihovo delovanje pa močno vpliva na ostale sektorje in splošno blaginjo družbe. Čeprav se v določenih pogledih razlikujejo od profitnih organizacij, imajo z njimi tudi veliko skupnega. Med drugim se bo v času globalizacije morala vsaka neprofitna organizacija prej ali slej soočiti s konkurenco in z nepredvidljivimi spremembami v okolju. Prilagajanje spremembam, zasledovanje razvojnih usmeritev in zagotovitev dolgoročnega obstoja zahtevajo določeno prestrukturiranje, za katero sta nujna strateški način razmišljanja in posledična vpeljava strateškega managementa v organizacijo.

V diplomskem delu sem poskušal prikazati, kako usmeriti Šaleški študentski klub k strateškemu načinu razmišljanja in k postopni vpeljavi strateškega managementa v društvo ter aplicirati proces strateškega planiranja na neprofitne organizacije. Kot predsednik kluba v mandatnem obdobju 2007/08 in aktivni član društva zadnjih nekaj let sem si za glavni namen diplomskega dela zadal, da s pomočjo primerne pristopa za oblikovanje strategije razvoja analiziram društvo, identificiram njegova ključna vprašanja za prihodnost, oblikujem vizijo in poslanstvo ter predlagam strateške usmeritve, na podlagi katerih bo izbrana najustreznejša strategija za ta študentski klub.

Pri pisanju diplomskega dela sem se opiral na številne vire in na domačo ter tujo literaturo, na podlagi katere sem z metodo dedukcije ugotavljal značilnosti neprofitnih organizacij, uporabo strateškega managementa v njih in razne teoretične pristope za oblikovanje strategij v teh organizacijah. Pri izbiri in procesu razvoja najprimernejšega modela oblikovanja strategije Šaleškega študentskega kluba, sem uporabljal metode analize in sinteze, pri samem razvijanju strategije razvoja pa je bila v ospredju kvalitativna analiza. Nekatero informacije sem pridobil iz pogovorov z uporabniki in s trenutnim vodstvom kluba, uporabil pa sem tudi lastne izkušnje in znanja, pridobljena iz obdobja aktivnega delovanja v društvu.

Prvo poglavje je namenjeno opredelitvi neprofitnih organizacij, njihovi razčlenitvi in primerjavi s profitnimi ter umestitvi študentske organizacije lokalne skupnosti med

neprofitne organizacije. Za lažje razumevanje delovanja in organiziranja Šaleškega študentskega kluba ter študentskih klubov nasploh, poglavje zajema še predstavitev študentskega organiziranja v Sloveniji. Drugo poglavje zajema predstavitev strateškega managementa in planiranja v neprofitnih organizacijah, njune glavne posebnosti in koristi ter razloge za uvedbo. V tretjem poglavju so predstavljeni različni pristopi za oblikovanje strategije razvoja neprofitne organizacije in poskus razvoja prilagojenega modela za obravnavano društvo. Četrto poglavje predstavlja osrednji del diplomskega dela, kjer je na podlagi prilagojenega pristopa opisan proces oblikovanja strategije razvoja za Šaleški študentski klub, ki se začne z predstavitvijo organizacije in konča z oblikovanjem vizije in poslanstva ter razvojem in izbiro strategij. V sklepnem poglavju so zajeta spoznanja in ugotovitve ter možnosti za razširitev naloge.

Cilj diplomskega dela je dokazati uporabnost strateškega planiranja v neprofitnih organizacijah in oblikovati dolgoročno strategijo razvoja Šaleškega študentskega kluba, ki bo sledila zasnovani viziji in poslanstvu in bo ob sodelovanju ter dogovoru z vodstvom kluba uporabljena tudi v praksi.

1. NEPROFITNE ORGANIZACIJE

Organizacije so ciljne združbe ljudi, so izid delitve dela in so temelj materialnih in nematerialnih dosežkov človeške civilizacije. Ta delitev obsega razporeditev dela po vsebini (vodoravna delitev) in po pristojnosti (navpična delitev). Obstajajo zelo različne organizacije. Med drugim jih je mogoče razdeliti na profitne in neprofitne. Glede na to, da študentske klube uvrščamo med neprofitne organizacije in v nadaljevanju med društva, ki imajo določene skupne značilnosti, si pogledjmo nekatere pomembnejše vidike te vrste organizacij.

1.1 OPREDELITEV NEPROFITNE ORGANIZACIJE

Pri opredelitvi neprofitnih organizacijah vedno znova naletimo na težave, saj jih avtorji različno definirajo. V Sloveniji poznamo in uporabljamo za poimenovanje teh organizacij številne izraze: nedobičkonosne, nepridobitne, nevladne, neodvisne, dobrodelne in druge. V diplomski nalogi bom uporabljal izraz »neprofitne« organizacije, tam kjer pa so citirani avtorji uporabljali drugačne termine, pa bo uporabljen njihov način poimenovanja.

Ameriški teoretiki Smith, Baldwin in White vidijo kot glavni razločevalni znak med profitnimi in neprofitnimi ravno prostovoljnost udejstvovanja. Neprofitna organizacija je kolektivna oblika prostovoljnega udejstvovanja posameznikov, obenem pa je tudi sredstvo, ki ljudem omogoča brez prisilnega in odplačnega delovanja doseči skupne cilje (Connors, 1988, str. 13). Tudi Drucker (1990, str. 3) vidi razloge za obstoj neprofitnih organizacij v skrbi za spremembe oziroma koristi za posameznika in družbo.

Trunk-Širca in Tavčar (1998, str.3) menita, da sta namen in cilj kriterija, po katerem prepoznamo neprofitne organizacije, oziroma zaradi katerih so bile ustanovljene. Neprofitne organizacije delujejo v javnem interesu, njihov namen pa je trajno zagotavljati storitve in dobrine, ki so pogoj za uspešno delovanje družbe kot celote, njenih podsistemov in posameznega človeka in niso ustanovljene zaradi ustvarjanja.

To sicer ne pomeni, da neprofitne organizacije ne ustvarjajo dobička oziroma ga ne smejo ustvarjati. Bistvo je v tem, da neprofitne organizacije dobička ne smejo izplačevati lastnikom ali svojim udeležencem, temveč ga namenijo izključno za opravljanje svoje dejavnosti. Zaradi nerazdeljevanja dobička lahko takšne organizacije pridobivajo tudi vrsto davčnih ugodnosti (Žnidaršič-Kranjc, 1996, str. 11).

1.2 RAZLIKE MED PROFITNIMI IN NEPROFITNIMI ORGANIZACIJAMI

Neprofitno organizacijo kot vsako organizacijo ustanovijo lastniki oz. ustanovitelji zato, da bi jim dajala zelene koristi. Po teh koristih določijo cilje in strategije za doseganje teh ciljev (Trunk-Širca & Tavčar, 1998, str. 14).

Vendar pa imajo neprofitne organizacije povsem drugačne temeljne cilje kot profitne. Kako razvrstimo posamezne neprofitne organizacije je odvisno od njihovih zastavljenih ciljev, ti pa so odvisni od njihovega področja delovanja. Poleg ciljev in dejavnosti pa je običajno njeno pravo razlikovanje od profitne usmeritve v poslanstvu. Poslanstvo je za neprofitne organizacije temeljnega pomena, saj z njim izražajo svojo dolgoročno usmeritev. Največja problem neprofitnih organizacij je usklajevanje med humanitarno usmerjenim poslanstvom in ekonomsko logiko poslovanja.

Iz značilnosti in opredelitve neprofitnih organizacij sledi tudi podrobnejše analiziranje razlik in podobnosti s profitnimi organizacijami. Meggison (1986, str. 583 – 586) vidi glavne razlike, ki so za management zelo pomembne, v naslednjih dejavnikih:

- poslanstvo in smotri,
- strategije,
- predračuni,
- prostovoljstvo,
- izbiranje managerjev.

Tudi Trunk-Širca in Tavčar (1998, str. 9) povzameta dejavnike najpomembnejših razlik med profitnimi in neprofitnimi organizacijami po Meggisonu ter jih podrobneje analizirata in razčlenita. Dejavniki so prikazani v tabeli 1:

Tabela 1: Razlike med profitnimi in neprofitnimi organizacijami

PODROČJE	PROFITNE ORGANIZACIJE	NEPROFITNE ORGANIZACIJE
Merila uspešnosti	Dobiček	Količina in kakovost za uporabnike
Strategije	Dolgoročnost	Kratkoročnost
Predračuni	Instrument načrtovanja in obvladovanja	Predvsem instrument obvladovanja
Materialno nagrajevanje	Plača in nagrade za zaposlene	Osebni dohodki so nadzorovani in omejevani. Prostovoljni delavci so neplačani ali plačani pod tržno vrednostjo dela
Izbiranje vodilnih managerjev	Ponavadi na osnovi izkušenj in zmožnosti za management	Pogosto na osnovi usposobljenosti za poslovanje - po ozkih strokovnih, političnih, interesnih ipd. sodilih

Vir: Trunk-Širca, N., Tavčar, M., *Management nepridobitnih organizacij*, 1998, str. 9.

Klub temu da se neprofitne organizacije po marsičem razlikujejo od ostalih, pa obstaja tudi nekaj podobnosti, ki jih navajata Trunk-Širca in Tavčar (1998, str. 2):

- instrumenti (sredstvo, pripomoček, orodje) za doseganje namena ustanoviteljev oziroma lastnikov;
- ciljna združba sodelavcev za doseganje njihovih namenov; srečevališče interesov udeležencev - vseh tistih, ki imajo pomembne interese v organizaciji.

1.3 VRSTE NEPROFITNIH ORGANIZACIJ

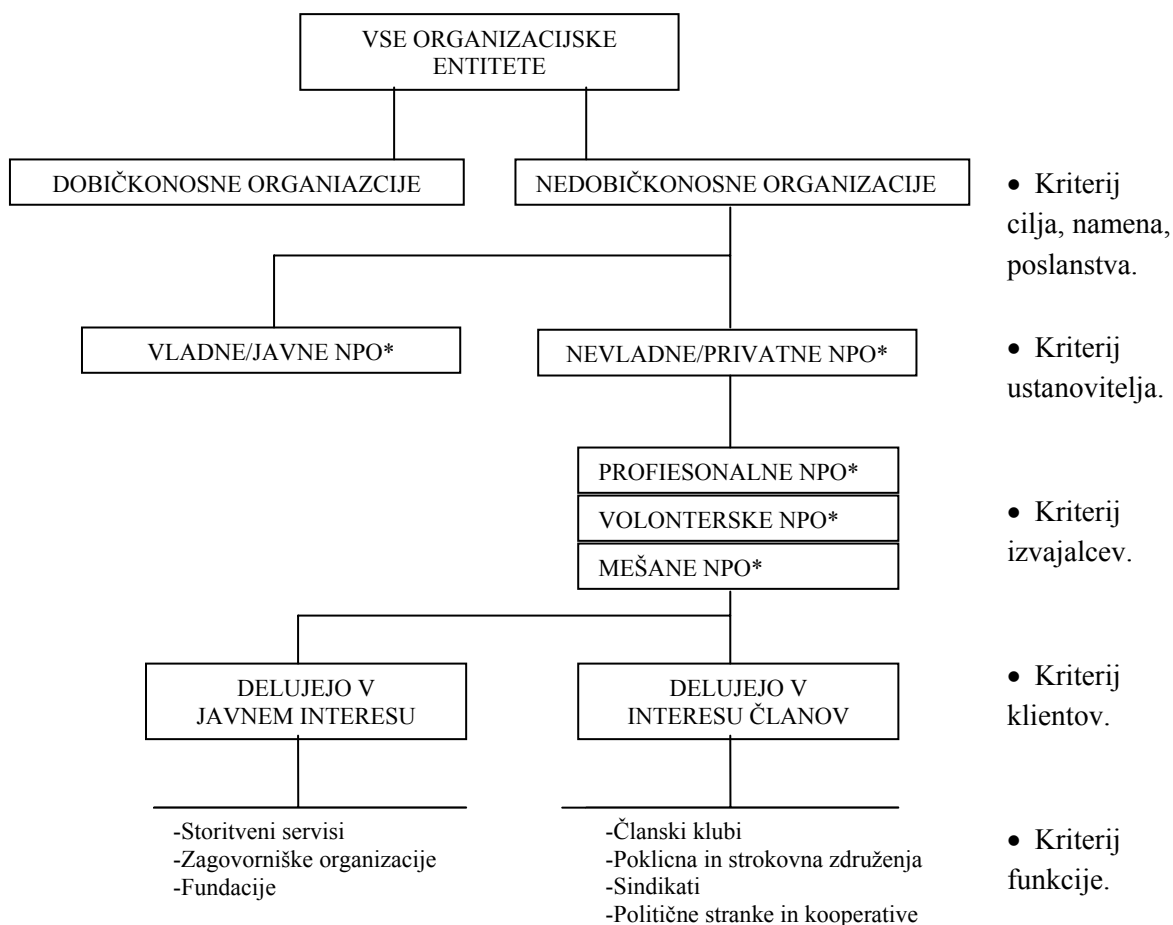
Neprofitne organizacije lahko razvrščamo na več načinov, saj se lahko razvrščajo po različnih kriterijih. V nadaljevanju bodo predstavljene tri različne delitve. Za diplomsko nalogo je temeljnega pomena umestitev študentskega klub med neprofitne organizacije. Nato pa na podlagi umestitve sledi predstavitev nekaterih pomembnejših lastnosti in značilnosti, ki jih je pri delovanju študentskih klubov potrebno upoštevati s pravnega in ekonomskega vidika.

Prva delitev temelji na podlagi petih kriterijev (Kolarič, 1997, str. 17-20), kar je shematsko prikazano na sliki 1 na naslednji strani:

- kriterij ciljev, namenov in poslanstva organizacije: na tej osnovi delimo organizacije na dobičkonosne in nedobičkonosne. Cilj dobičkonosnih organizacij je povečanje dobička za njene lastnike, medtem ko je namen nedobičkonosnih organizacij delovanje v javno dobro. Delovanje v javno dobro ne izključuje pridobivanje dobička, izključuje le njegovo razdelitev med ustanovitelje in člane;
- kriterij ustanovitelja oz. lastnika: vse nedobičkonosne organizacije razdelimo na javne oz. vladne in na nevladne oz. zasebne nedobičkonosne organizacije;
- kriterij izvajalcev dejavnosti: na osnovi tega, kdo so izvajalci dejavnosti nedobičkonosnih organizacij, lahko zasebne nedobičkonosne organizacije razdelimo na profesionalne, prostovoljne ter mešane;

- kriterij ciljne skupine oz. uporabnikov: zasebne nedobičkonosne organizacije lahko delujejo v korist članov celotne družbe ali pa v interesu članov določene organizacije;
- kriterij funkcije: na podlagi tega kriterija lahko med zasebne nedobičkonosne organizacije, ki delujejo v korist vseh članov družbe (javni interes), uvrstimo storitvene servise, zagovorniške organizacije in fundacije. Med tiste, ki delujejo v interesu članov, uvrščamo razne klube, profesionalne in strokovne organizacije, sindikate, politične stranke ipd.

Slika 1: Tipologija nedobičkonosnih organizacij



* NPO je okrajšava za neprofitne organizacije, v angleškem jeziku: nonprofit organisations

Vir: Kolarič, Z., *Neprofitni menedžment*, 1997, str. 17.

Drugo, bolj razčlenjeno razdelitev neprofitnih organizacij po Schwarzu, lahko najdemo v nemški teoriji in je podrobneje prikazana v tabeli 2:

Tabela 2: Razdelitev neprofitnih organizacij

Skupine neprofitnih organizacij	Smotri in naloge	Vrste in tipi
Državne neprofitne organizacije		
Izvajalci javnih služb	Opravljajo po demokratični poti določene javne dejavnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Javna uprava • Javna podjetja in zavodi
Napol državne organizacije		
Institucije javnega prava	Opravljajo naloge, ki so jim poverjene na zakonski osnovi; članstvo v njih je obvezno, deloma izvajajo dejavnosti po lastni pobudi	<ul style="list-style-type: none"> • Zbornice • Socialni skladi
Zasebne organizacije		
Neprofitne organizacije na področju gospodarstva	Pospešujejo in zastopajo gospodarske smotre članov	<ul style="list-style-type: none"> • Poslovna združenja • Organizacije delojemalcev • Poklicna združenja • Organizacije potrošnikov • Zadruga
Družbeno kulturne neprofitne organizacije	Opravljajo skupne dejavnosti v okviru kulturnih, družabnih ipd. potreb članov	<ul style="list-style-type: none"> • Športna društva • Društva za dejavnosti v prostem času • Cerkve, sekte • Zasebni klubi • Spiritistični krožki
Politične neprofitne organizacije	Opravljajo skupne dejavnosti za obdelovanje in uveljavljanje političnih interesov in vrednot	<ul style="list-style-type: none"> • Politične stranke • Organizacije za varovanje domovine, narave, okolja • Politično usmerjena združenja in društva • Organizirane državljanske pobude
Socialne neprofitne organizacije	Opravljajo dobrodelne in podporne dejavnosti na področju zdravstva in sociale za pomoči potrebne skupine prebivalstva; dobrodelnost, dejavnost v občo korist, socialno varstvo in skrbstvo	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacije za pomoč in storitve bolnim, ostarelim, prizadetim, oškodovanim, zasvojenim, ubožnim in zapostavljenim ljudem • Dobrodelne organizacije in društva • Skupine za samopomoč

Vir: Trunk-Širca, N., Tavčar, M., *Management nepridobitnih organizacij*, 1998, str. 6.

Tretja delitev pa se nanaša na zakonsko ureditev neprofitnih organizacij v Sloveniji po pravno-organizacijskih oblikah. Njihovo delovanje je predpisano z zakoni za delovanje posamezne oblike organizacije. Te organizacije so:

- društva: kot prostovoljno, neprofitno združenje fizičnih oseb,
- ustanove: kot namensko vezano premoženje,
- zavodi: kot obliko za opravljanje določenih nepridobitnih dejavnosti,
- podjetja.

1.4 DRUŠTVO KOT NEPROFITNA ORGANIZACIJA

Ena od pogostejših oblik uveljavljanja pravic do svobodnega združevanja v našem pravnem sistemu je društvo. Da je združevanje na nivoju društev pomemben dejavnik v družbenem življenju, priča podatek, da so na dan 31.12.2008 društva predstavljala 13 % vseh poslovnih subjektov v Poslovnem registru Slovenije (<http://www.ajpes.si/>). Drugače povedano je dejavnost opravljalo 21.479 društev ali 267 več kot v enakem obdobju leto prej.

Pravno-organizacijska oblika študentskega kluba je društvo, zato mora študentski klub upoštevati Zakon o društvih (2006). Področje združevanja je pred sprejemom novega zakona urejal Zakon o društvih iz leta 1974. Zaradi zamenjave družbene ureditve in spremembe pravnega sistema je bilo potrebno tudi področje združevanja prilagoditi novo nastalim razmeram.

Danes delovanje društev ureja Zakon o društvih (2006), s katerim so urejene splošne določbe društva, ustanovitve in upravljanje društva, registracija, premoženje društva in finančno poslovanje. Prav tako zakon določa status delovanja društva v javnem interesu, prenehanje delovanja društva, evidence, nadzor, kazenske ter prehodne in končne določbe društva. Društvo opisuje kot prostovoljno, samostojno, nepridobitno združenje fizičnih oseb, ki se združujejo zaradi skupnih interesov. Vsakdo lahko postane član društva. Društvo ne sme opravljati pridobitne dejavnosti kot svoje izključne dejavnosti. Kot posebno obliko Zakon o društvih opredeljuje društvo, ki deluje v javnem interesu, če njegovo delovanje presega interese njegovih članov.

1.5 ŠTUDENTSKI KLUB KOT NEPROFITNA ORGANIZACIJA

Poseben status med društvi imajo tudi študentski klubi, med katerimi je petdeset takšnih, ki imajo status študentske organizacije lokalne skupnosti (v nadaljevanju ŠOLS) in se združujejo v Zvezo študentskih klubov Slovenije (v nadaljevanju Zveza ŠKIS), ki je krovna organizacija študentskih klubov. Namenjena je zastopanju interesov in povezovanju študentskih klubov na nacionalni ravni. Za lažje razumevanje delovanja in organiziranja Šaleškega študentskega kluba ter študentskih klubov nasploh, bo v naslednjih podpoglavjih na kratko opisano študentsko organiziranje v Sloveniji in podrobna predstavitev študentskega kluba s statusom ŠOLS.

1.5.1 Študentsko organiziranje v Sloveniji

Študentska organizacija Slovenije (v nadaljevanju ŠOS) je krovna organizacija vseh slovenskih študentov in se kot taka zavzema za uresničevanje interesov več kot 100.000 študentov slovenskih fakultet, akademij, visokih in višjih strokovnih šol ter visokošolskih zavodov v tujini. Ustanovljena je bila leta 1994, aktivneje pa je začela delovati po sprejetju nove Študentske ustave novembra 2002. Organizacija daje velik poudarek skrbi za socialni status študentov, v zadnjem času pa prihaja vse bolj v ospredje skrb za kvaliteto visokega šolstva. Študentsko organiziranje v Sloveniji ima štiri stebre: Študentsko organizacijo univerze v Ljubljani (ŠOU v Ljubljani), Študentsko organizacijo univerze v Mariboru (ŠOUM), Študentsko organizacijo univerze na Primorskem (ŠOUP) in Zvezo študentskih klubov Slovenije (Zveza ŠKIS).

Eden od stebrov ŠOS-a je Zveza ŠKIS, ki združuje petdeset študentskih klubov v Sloveniji s statusom ŠOLS in štiri pridružene člane. Klubi se nahajajo na celotnem območju države, na ta način pa je lokalno študentsko organiziranje v Sloveniji izjemno močno razvito in predstavlja nekakšen svojevrsten model v evropskem in svetovnem merilu. Zveza ŠKIS skrbi za zastopanje interesov klubov znotraj Študentke organizacije Slovenije, v odnosu do drugih organizacijskih oblik ŠOS-a ter v odnosu do države in drugih interesnih skupin, poleg tega skrbi za usklajen razvoj lokalnega študentskega organiziranja, svetuje in pomaga klubom pri njihovem delovanju ter pomaga reševati morebitne težave. Poleg tega je Zveza ŠKIS tudi organizator nekaterih največjih študentskih projektov. Najbolj znana dogodka sta zagotovo Škisova tržnica, ki je največja enodnevna prireditev za mlade v Sloveniji in Študentska arena, ki velja za pomembno sejemsko-izobraževalno prireditev za mlade v Sloveniji .

1.5.2 Študentski klub s statusom ŠOLS

Po Zakonu o skupnosti študentov (1994) in Študentski ustavi (2002) je del Študentske organizacije Slovenije tudi Svet študentskih klubov, ki ga sestavljajo študentske organizacije lokalne skupnosti (ŠOLS). Na območju ene lokalne skupnosti lahko obstaja samo en študentski klub. Študentski klub mora imeti sedež na območju lokalne skupnosti, iz katere izhaja. V ŠOLS se združujejo študenti s stalnim prebivališčem v posamezni lokalni skupnosti, ki izkažejo interes, kot je opredeljen v Študentski ustavi. Za območje lokalne skupnosti se praviloma šteje območje upravnih enot Republike Slovenije. Upravnih enot pa je v Sloveniji osemindeset.

Študentski klub je po Študentski ustavi (2002) organizacija študentov, ki:

- je organizirana v obliki društva v skladu z zakoni Republike Slovenije,
- združuje samo osebe, ki imajo status študenta in stalno prebivališče v lokalni skupnosti, kjer ima študentski klub sedež,
- omogoča vsem študentom iz iste lokalne skupnosti brezplačno članstvo v društvu,

- zagotavlja pogoje za delovanje in razvoj občudijskih oblik združevanja študentov na območju lokalne skupnosti.

ZAKONSKA OSNOVA DELOVANJA ŠTUDENTSKIH KLUBOV

Za delovanje študentskih klubov je nujno upoštevati več pravnih aktov, na katere se je potrebno opreti že pri definiranju namena in ciljev posameznega študentskega kluba. Prav tako jih je potrebno upoštevati pri organizaciji dela in organov, pri članstvu kluba in namenski porabi sredstev. Nepoznavanje in nespoštovanje določb pravnih aktov, ki so podlaga za delovanje klubov, lahko pripelje tudi do izgube financiranja ali prenehanja delovanja kluba.

Poleg Ustave Republike Slovenije (1991), ki je najvišji pravni akt in ki vsem državljanom daje pravico do združevanja, sestavljajo zakonsko podlago za delovanje klubov, Sveta študentskih klubov in Zveze ŠKIS naslednji pravni akti:

- Zakon o skupnosti študentov (1994) - ureja položaj, delovanje in dejavnost samoupravne skupnosti študentov Slovenije;
- Zakon o društvih (2006) - ureja pojem in načela delovanja društva, pravno osebnost in zastopanje, odgovornost, način ustanavljanja in upravljanje društva, registracijo, načela finančnega poslovanja, status društva v javnem interesu in način prenehanja društva;
- Študentska ustava (2002) - podrobneje določa organizacijo in delovanje ŠOS. Podrobneje določa tudi organizacijske oblike in ji deli na: študentske organizacije univerz, študentske organizacije samostojnih visokošolskih zavodov in višjih strokovnih šol, študentske klube kot študentske organizacije lokalnih skupnosti (ŠOLS) in interesne oblike povezovanja študentov;
- Poslovnik Sveta ŠOLS - ureja organizacijo in način dela Sveta študentskih organizacij lokalnih skupnosti;
- Temeljni akt Zveze ŠKIS - določa pravice in obveznosti organov in članov zveze ter strukturo in ureditev zveze;
- Pravilnik o namenski porabi sredstev - opredeljuje namene in način porabe sredstev, zagotavlja transparentnost porabe sredstev, vsebino, časovne roke in način predložitve poročil o porabi sredstev, način nadzora in sankcije v primeru kršitve;
- Statut študentskega kluba - je temeljni akt društva, ki določa pravice in obveznosti organov in članov društva ter strukturo in ureditev društva.

Da je študentski klub res specifična oblika društva, kažejo pogoji za njegovo ustanovitev. Študentski klub mora za ustanovitev poleg Zakona o društvih (2006) ustrezati tudi zahtevam Zakona o skupnosti študentov (1994) ter aktom Študentske ustave (2002):

- Zakon o društvih (2006) določa, da lahko društvo ustanovijo najmanj 3 poslovno sposobne fizične ali pravne osebe. Ustanovitelji na ustanovnem zboru sprejmejo temeljni akti in sklep o ustanovitvi ter izvolijo zastopnika društva;
- Študentska ustava (2002) določa, da je klub ustanovljen, ko pridobi status pravne osebe v skladu Zakonom o društvih (2006). Zatem se v skladu s Študentsko ustavo (2002) in njenimi akti, na pisno pobudo najmanj 20 odstotkov študentov, ki imajo stalno prebivališče na območju iste lokalne skupnosti po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije za preteklo leto, izvedejo volitve v organe študentskega kluba.
- Na koncu društvu Svet študentskih klubov na podlagi vložene pobude v skladu s pravilnikom Skupščine ŠOS dodeli status študentskega kluba.

FINANCIRANJE ŠTUDENTSKIH KLUBOV

Tudi financiranje klubov ima svoje posebnosti. Večino svojih prihodkov dobijo študentske organizacije in posledično Šaleški študentski klub iz naslova koncesijskih dajatev študentskih servisov. Študentski servisi potrebujejo namreč za opravljanje svoje dejavnosti koncesijo, ki jim jo podeli država. Podjetja morajo na študentov ali dijakov zaslužek plačati koncesijsko dajatev v višini 12 % in dodatno koncesijsko dajatev v višini 2 % ter davek na dodano vrednost (v nadaljevanju DDV) na obe koncesijski dajatvi. Koncesijska dajatev (14 %) se deli po naslednjem ključu:

- 4,5 % dobi ŠOS, ki s temi sredstvi financira Študentske organizacije Univerze (v nadaljevanje ŠOU) v Ljubljani, Mariboru in na Primorskem), študentske klube (člane Zveze ŠKIS) in lastno delovanje.
- 4,5 % zaračunanih sredstev oz. približno četrtnina od 16,8 % ostane študentskim servisom za pokrivanje stroškov opravljanja dejavnosti posredovanja dela, financiranje dejavnosti, zavarovanja, dodatne storitve in ostale stroške, povezane s posredovanjem del dijakom in študentom.
- 2 % dodatne koncesijske dajatve gre v poseben sklad za izgradnjo študentskih domov in za izboljšanje študijskih pogojev na univerzah.
- 3 % gre Javnemu skladu RS za razvoj kadrov in štipendije.

Na teh 14 % koncesijskih dajatev se nato obračuna DDV. Neto zaslužek študenta ni obdavčen z DDV. Delodajalci lahko odbijejo vstopni DDV skladno z Zakonom o davku na dodano vrednost.

Zgoraj navedenih 4,5 %, ki so zbrana iz naslova koncesijske dajatve in so namenjena ŠOS-u, se nato razdeli kot to določa Študentska ustava (2002) v 88. členu. Trenutna razdelitev je sledeča:

- 3,1 % se nameni za delovanje ŠOS;

- 63,9 % se nameni delovanju študentskih organizacij univerz, in sicer: 38,6 % za delovanje ŠOU v Ljubljani, 20,3 % za delovanje ŠOU v Mariboru in 5 % za delovanje ŠOU na Primorskem;
- 33% se nameni za delovanje študentskih klubov.

Teh 33% se nato porazdeli med petdeset študentskih klubov po točno določenem ključu. Vsi porabniki, ki sredstva pridobijo iz naslova koncesijskih dajatev, morajo le-ta porabiti namensko v skladu s Pravilnikom o namenski porabi sredstev. Vsaj enkrat letno pa so zavezani oddati poročilo Nadzorni komisiji ŠOS.

2. STRATEŠKI MANAGEMENT V NEPROFITNIH ORGANIZACIJAH

Zadnje čase se zmeraj pogosteje uveljavljajo modeli managementa, ki naj bi bili univerzalni za vse vrste organizacij: javne, privatne, mešane, profitne in neprofitne. Strateški management je celovit pojem, ki ga avtorji v teoriji in praksi različno tolmačijo. Dejstvo pa je, da je strateški management način organiziranja, načrtovanja, vodenja in nadzorovanja poslovnih aktivnosti v formalni ali neformalni instituciji, kjer posameznik oziroma poslovna skupina učinkovito dosega svoje poslanstvo in cilje in je izmed poglavitnih nalog vodstva organizacije, ki mora odločati o strateških in običajno dolgoročno naravnanih usmeritvah organizacije. Pri tem se morajo organizacije zavedati svojih prednosti in slabosti ter biti pripravljeni na nenadne spremembe v okolju.

2.1 DEFINICIJA STRATEŠKEGA MANAGEMENTA IN PLANIRANJA

Krivec (1999, str. 8) umesti v proces strateškega managementa 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 temelj za sprejemanje odločitev v organizaciji. Bryson (1995, str. 9) opredeli strateško planiranje kot skupek konceptov, procesov in orodij, ki vodstvu organizacije pomagajo, da se pri svojem delu odloča učinkovito in v skladu s postavljenimi vizijami ter poslanstvom organizacije.

Pučko (2003, str. 115) pa opiše strateško planiranje kot glavno fazo procesa strateškega managementa, ki je dinamičen sistem, sestavljen iz treh faz, ki so podrobneje predstavljene v tabeli 3. Prvo stopnjo pred strateškim planiranjem predstavlja postavljanje planskih predpostavk, ki zajemajo ocenjevanje okolja, analizo poslovanja ter postavitev izhodiščne vizije in poslanstva. Korak za strateškim planiranjem označi avtor kot fazo uresničevanja in kontrole strateškega plana. Ta faza je stavljena iz operativnega, izvajalskega dela. V fazo strateškega planiranja pa vključi celovito ocenjevanje podjetja, ugotavljanje prednosti,

slabosti, priložnosti in nevarnosti, postavljanje planskih ciljev in ugotavljanje planskih vrzeli, ocenjevanje strategij in na koncu njihovo izbiro.

Tabela 3: Model procesa strateškega managementa v organizaciji

PLANSKE PREDPOSTAVKE	PROCES STRATEŠKEGA PLANIRANJA				URESNIČEVANJE IN KONITROLA
	Celovito ocenjevanje podjetja	Postavljanje planskih ciljev	Razvijanje strategij:	Ocenjevanje strategij	
Ocenjevanje okolja			celovitih,	in	Taktično planiranje
Analiza poslovanja	prednosti in slabosti	in ugotavljanje planskih vrzeli	poslovnih,	izbira	Programiranje
Vizija in poslanstvo	priložnosti in nevarnosti		funkcijskih		Predračunavanje
					Kadrovanje
					Usmerjanje
					Kontrola

Vir: Pučko D., *Strateško upravljanje*, 2003, str. 115.

Avtor sicer za strateški management uporablja izraz strateško upravljanje. Kljub temu bom v diplomskem delu uporabljal izključno termin strateški management, ki je najbolj splošen in širše razumljiv. Omenjen proces v zgornji tabeli je namenjen predvsem strateškemu managementu profitne organizacije.

2.2 STRATEŠKI MANAGEMENT IN PLANIRANJE V NEPROFITNI ORGANIZACIJI

Neprofitno organizacijo bi lahko z vidika procesa strateškega managementa opredelili kot profitno, katere glavni cilj ni ustvarjanje dobička za delitev med lastnike, ampak je cilj ustvarjanje dobička za pridobitev sredstev za izpolnjevanje poslanstva te organizacije.

Kovač (1997, str. 7) je mnenja, da javnost in uporabniki pričakujejo visoko kakovost delovanja teh organizacij. V zadnjih letih se je izoblikovalo mnenje, da neprofitni sektor potrebuje posebna managerska znanja, ker:

- narašča pomembnost neprofitnega sektorja;
- je socialna država v krizi in potrebuje nove ter veliko bolj racionalne mehanizme reševanja problemov na področju neprofitnih dejavnosti;
- ljudje zahtevajo kakovostnejšo ponudbo proizvodov in storitev klasičnega neprofitnega sektorja zaradi boljšega zadovoljevanja svojih potreb;
- v informacijski družbi narašča potreba in interes posameznikov, gibanj in institucij za uveljavljanje kakovosti življenja, humane cilje in človekoljubne dejavnosti.

2.2.1 Razlogi za uvedbo strateškega managementa v neprofitne organizacije

Čeprav so neprofitne organizacije velikokrat neformalne in delujejo le na prostovoljni bazi, morajo biti učinkovito vodene, da lahko dosegajo kakovostne rezultate. Poleg tega se neprofitne organizacije ponavadi odločajo za uvedbo strateškega managementa tudi zaradi enega ali več izmed naslednjih razlogov (Nutt, 1992, str.1-21):

- začetek rasti ali delovanja, saj po hitrem in uspešnem začetku oziroma uveljavitvi pride razmišljanje o bodočnosti;
- pojavi se potreba po stabilnejšem financiranju in diverzificiranju virov sredstev za delovanje organizacije;
- pojavi se želja za rast dejavnosti, obsega ali vsebine, zato je treba prepričati nadzorni organ o utemeljenosti rasti;
- razširi se vloga organizacije zaradi zunanjih vplivov, kot so nove dejavnosti, novi uporabniki, novi upravljavci;
- poveča se potreba po dopolnilnem usposabljanju upravljavcev zaradi sprememb in novih okoliščin ter potreba po dolgoročni usmeritvi in morebitnem spreminjanju poleg sprotnega preživetja in uspešnosti organizacije;
- spreminjanje vodstva zaradi mandatov ali drugih potreb, zato je potrebna kontinuiteta in jasna usmeritev za vso organizacijo;
- upoštevanje zakonskih zahtev po načrtovanju zaradi financiranja in podeljevanja licenc;
- organizacija se lahko znajde v slepi ulici. Z dolgotrajno ponavljanjem istih odzivov in dejavnosti pride do malodušja in naveličanosti;
- usklajeno delovanje managerskih skupin v velikih nepridobitnih organizacijah;
- pride lahko do interesnih pritiskov in ogrožanja organizacije, zato se pojavi načrtovanje in uveljavljanje obrambe ali pobudne strategije;
- snovanje vizije neprofitne organizacije, ki zajema prepričevanje, mobiliziranje, povezovanje udeležencev.

2.2.2 Posebnosti strateškega managementa v neprofitnih organizacijah

Znanja o managementu neprofitnih organizacij so specializirana sestavina znanj o managementu nasploh, zato velja za management neprofitnih organizacij večina modelov managementa profitnih organizacij, vendar vseeno obstaja nekaj posebnosti (Badelt, 1997, str.130-132):

- cilji: večdimenzionalen in kompleksen sistem pretežno kvalitativnih ciljev;
- pravna oblika: različnost zakonskih oblik, kriterij za izbiranje; davki, odgovornost in samoupravljanje
- urejenost: specifične strukture in sistemi, specifična oblika birokracije;

- tržišče in trženje: čeprav organizacije ne izvajajo storitev za plačilo, imajo svoje odjemalce in konkurente, strategije in specifično tržno ponudbo osebje: management sestoji iz različnih vrst sodelavcev (plačani, prostovoljni, civilno opravljanje vojaške dolžnosti ipd.), struktur in pojavov (obremenitev, preobremenitev);
- financiranje: neprofitne organizacije večinoma nimajo tržne vrednosti (zanje ni povpraševanja in ponudb), 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: prevladovanje kvalitativnih nad kvantitavnimi cilji in obenem kompleksnost organizacije terjata specifično in učinkovito (računalniško podprto) spremljanje in nadziranje;
- projekti: za neprofitne organizacije 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, dolgoročni izgledi neprofitnega področja.

2.2.3 Razlogi za premajhno uveljavljenost strateškega managementa v neprofitnih organizacijah

Kljub temu da prinaša uvedba strateškega managementa mnoge koristi, še vedno obstaja veliko neprofitnih organizacij, ki ga še niso začele uvajati. Nekateri izmed razlogov za premajhno uveljavljenost strateškega managementa v neprofitnih organizacijah po Badeltu (1997, str. 123-134):

- kompleksna problematika, ki jo je težko obvladovati z običajnimi metodami in instrumenti managementa;
- malo konkurence - interesa na nekaterih področjih: neprofitne 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 poslovodstvih neprofitnih organizacij so pogosto ljudje s specifičnimi predizobrazbami, ki nimajo splošnih managerskih znanj;
- merljivost uspešnosti managerjev je težavna, ker je v neprofitnih organizacijah težko postavljati merljive cilje;
- negospodarska naravnost mnogih managerjev v neprofitnih organizacijah, ki svojih organizacij ne štejejo med sestavine gospodarskega življenja in se jim zdi management nepotreben.

2.2.4 Glavni elementi strateškega planiranja

Zmeraj bolj se kaže potreba po uvedbi strateškega načina razmišljanja v neprofitnih organizacijah, kot je društvo. Nadgradnja razmišljanja in pomemben del managementa je strateško planiranje. To je dolgotrajen proces, ki zajema številne elemente. Med vsemi sestavinami uspešnega planiranja so Smith, Bucklin & Associates (1994, str. 28) našli nekaj glavnih:

- zagotovitev podpore in pripadnosti vodstva, ki bo naklonjeno strateškemu planiranju;
- zagotovitev udeležnosti in prispevanja vodstva, zaposlenih in ostalih pomembnih udeležencev pri strateškem planiranju;
- strateško razmišljanje udeležencev;
- zagotovitev svetovanja in pomoči;
- izvedba analize okolja;
- planiranje in izvedba strateškega planiranja s strani vodstva in ključnega osebja;
- oblikovanje procesa za izvedbo strateškega plana, oblikovanje prioritet, identifikacija časovnega poteka in odgovornih udeležencev ter alokacija sredstev;
- spremljanje in dokumentiranje procesa;
- kontinuirano nadziranje izvajanja plana in popravljalne akcije ob morebitnih odklonih.

2.2.5 Koristi, ki jih prinaša uvedba strateškega planiranja

Uvedba strateškega načina razmišljanja in planiranja v neprofitnih organizacijah prinaša številne koristi. Koristi so zelo podobne tistim, ki so profitno naravnane. Med koristi, ki jih lahko prinese uvedba strateškega planiranja, prištevamo (Bryson, 1995, str. 7):

- pospešitev strateškega razmišljanja in ravnanja, kar prinaša skrbnejše zbiranje informacij zunanjem in notranjem okolju organizacije ter po interesih pomembnih udeležencev, poveča se pozornost organizacijskemu učenju, organizacijske smernice v prihodnosti so bolj jasne, iz strateškega plana pa so razvidne tudi prioritete za akcijo;
- izboljšanje sprejemanja odločitev; strateško planiranje pozornost osredotoča na ključne zadeve in izzive organizacije, hkrati pa poslovodstvu tudi pomaga ugotoviti, kaj je potrebno storiti na teh področjih;
- povečanje hitrosti in uspešnosti organizacije pri odzivanju na notranje in zunanje pritiske ter izboljšanje izvajanja dejavnosti organizacije;
- veliko lahko pridobijo tudi ljudje, ki sodelujejo pri izvajanju programa organizacije, bolj do izraza pa prihaja tudi timsko delo ter znanje in izkušnje članov organizacije.

2.2.6 Težave pri uvajanju strateškega planiranja

Poleg naštetih koristi in sestavin obstaja tudi kar nekaj težav in ovir pri uvajanju in uveljavljanju strateškega planiranja v organizacije. Pučko (2003, str. 361) opozori predvsem na tiste notranje ovire, ki izvirajo iz organizacijski spremenljivk in jih lahko povežemo s t.i. kulturo organizacije:

- spreminjanje organizacijskih razmerij,
- spoprijemanje z negotovostjo,
- odkrivanje zgrešenih odločitev,
- ne rešuje kriznih situacij,
- povezanost z visokimi stroški,
- soočanje z novimi izzivi, dejstvi in idejami.

3. OBLIKOVANJE STRATEGIJE RAZVOJA V NEPROFITNI ORGANIZACIJI

Na usmeritve in delovanje neprofitne organizacije vplivajo številni udeleženci iz notranjega in zunanjega okolja. Strategija organizacije za doseganje ciljev obsega usmeritve in poslanstvo, strukturo, procese in sisteme organizacije ter materialna in nematerialna sredstva. Delovanje organizacije izhaja iz interesov udeležencev, ki so osnova za postavitev ciljev in standardov uspešnosti. Zaradi vedno bolj nehomogenih in spremenljivih interesov udeležencev ter posledično tudi ciljev je za neprofitne organizacije posebej pomembno, da so sestavine med seboj usklajene, prav tako pa mora biti usklajena strategija z zastavljenimi cilji.

3.1 PREDSTAVITEV RAZLIČNIH PRISTOPOV ZA OBLIKOVANJE STRATEGIJE RAZVOJA NEPROFITNIH ORGANIZACIJ

Na podlagi predstavljenih teoretičnih pristopov bo sledilo oblikovanje modela, ki se bo sproti dopolnjeval in bo najbolj primeren za oblikovanje strategije razvoja v Šaleške študentskem klubu. Ker ne obstaja popoln model za oblikovanje strategije, je za vsako organizacijo potrebno razviti svoj model in ga skozi proces sproti dopolnjevati. Vseeno pa si lahko s teoretičnimi in praktičnimi modeli zelo pomagamo.

Čeprav vsebujejo skoraj vsi pristopi tudi fazo izdelave strateških načrtov ter uresničevanje in nadziranje strategij, bodo te faze v diplomskem delu izpuščene. Prikazan proces bo izpeljan do stopnje, kjer se na podlagi predhodnih analiz in ugotovitev oblikuje strategija razvoja za organizacijo. Menim, da je za društvo kot je Šaleški študentski klub, izdelovanje celotnega strateškega plana nesmiselno in preobsežno za diplomsko delo.

3.1.1 Brysonov pristop

Večina literature s področja proučevanj neprofitnih organizacij obravnava tudi Brysonov model (glej prilogo 2). Ta pristop je za oblikovanje strategije razvoja neprofitne organizacije zelo učinkovit in sistematičen. Model se imenuje Strategy Change Cycle, oziroma cikel strategije sprememb in ga najpogosteje srečujemo kot model procesa strateškega planiranja za neprofitne organizacije. Zajema deset zaporednih stopenj, ki in nudijo vodstvu zelo pregledno in celovito spremljanje ter učinkovito izvajanje procesa vodenja organizacije (Bryson, 1995, str. 16):

1. začetek in strinjanje s procesom strateškega planiranja,
2. identifikacija organizacijskih pooblastil,
3. razjasnitev organizacijskega poslanstva in vrednot,
4. ocena zunanjih in notranjih okolij za identifikacijo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti,
5. identifikacija strateških ciljev,
6. oblikovanje strategij za doseganje strateških ciljev,
7. pregled in sprejetje strategij ali strateškega plana,
8. osnovanje učinkovite organizacijske vizije,
9. razvoj učinkovitih implementacijskih procesov,
10. ponovna ocenitev strategij in procesa strateškega planiranja.

Teh deset korakov procesa neposredno povezuje notranje lastnosti v odvisnosti od zunanjih vplivov na organizacijo, kar pa zahteva od vodstva predvsem resen in odgovoren pristop. Rezultate in ugotovitve je potrebno sproti vključevati v proces ter na ta način zagotoviti učinkovitost in uporabnost modela. Brysonov model je zelo obsežen in primeren za javne institucije ter za večje in bolj kompleksne neprofitne organizacije, med katere sicer ne moremo šteti ravno Šaleškega študentskega kluba. Zaradi pogostosti uporabe pristopa in jasnega zaporedja korakov, bo strategija razvoja obravnavanega društva vseeno temeljila na omenjenem modelu. Model bo poenostavljen in prilagojen, poleg tega pa bo zajemal tudi kakšne elemente Martinellijevega ter Burkhart in Reussovega modela.

3.1.2 Martinellijev pristop

Pristop za oblikovanje strategije razvoja, ki ga ponuja Martinelli (glej prilogo 2), se zdi nekoliko enostavnejši kot druga dva predstavljena modela. Vprašanje je, ali je to njegova prednost ali slabost. Faze procesa si sledijo po naslednjem vrstnem redu:

1. zbiranje informacij in analiza,
2. identifikacija kritični področji za organizacijo,
3. določitev strateške vizije organizacije,
4. pregled opredelitve organizacije,

5. postavitev strateških ciljev,
6. oblikovanje strategij za posamične cilje.

Zaradi združene analize zunanjega in notranjega okolja ter tržnih razmer v prvem koraku, je model videti nekoliko pomanjkljiv. Po mojem mnenju bi morala biti ravno ta faza za uspešnost pristopa zelo obsežno zastavljena, kot to ponuja Bryson. Po drugi strani pa je za pristop zelo zanimiva njegova enostavnost, ki omogoča hitro prilagajanje spremembam v okolju in hitro zaznavo nevarnosti ter izkoriščanje priložnosti, obenem pa omogoča na čim krajši način priti do oblikovanja strategije razvoja organizacije. To je tudi eden izmed razlogov, da je omenjen model zanimiv pri izdelavi strategije razvoja za Šaleški študentski klub.

3.1.3 Pristop Burkhartha in Reussove

Burkhardt in Reussova ponujata zanimiv model strategije razvoja neprofitne organizacije (glej prilogo 2). Model zajema 6 korakov:

1. začetne aktivnosti,
2. ocenitev notranjega okolja,
3. ocenitev zunanjega okolja,
4. identifikacija ključnih zadev in ugotovitev strateških priložnosti,
5. sporazum o viziji ,
6. oblikovanje ciljev in poti za njihovo dosego.

Ob natančnejši analizi pristopa opazimo, da model ne vsebuje koraka opredelitve poslanstva organizacije, ki bi ga v primeru razvoja strategije študentskega kluba po mojem mnenju bilo potrebno opredeliti. Kljub temu da je model dokaj primeren, bi bilo za uporabo tega pristopa v nalogi potrebno narediti kar nekaj popravkov. Zato je bolje, da se iz procesa izvzamejo določene pozitivne faze in elementi, ki bodo dopolnjevali izbran Brysonov pristop in ga tudi nadgradili.

3.2 PRILAGOJENI MODEL ZA OBLIKOVANJE STRATEGIJE RAZVOJA ŠALEŠKEGA ŠTUDENTSKEGA KLUBA

Opazili smo, da lahko pri številnih avtorjih najdemo različne možne pristope za oblikovanje strategije razvoja neprofitne organizacije. Ti pristopi so si med seboj dokaj podobni, kljub temu pa lahko za vsako organizacijo najdemo pristop, ki je zanjo najbolj primeren. Namen in cilj diplomskega dela ni oblikovanje formalnega dokumenta, ampak razvoj temeljite analize s strateškimi usmeritvami, ki bodo v pomoč društvu v prihodnosti. Zato sem se pri izbiri modela oblikovanja strategije razvoja Šaleškega študentskega kluba odločil, da bom razvil lasten model, ki bo temeljil na Brysonovem pristopu, dodatno pa bo prilagojen tudi z modeloma, ki ju ponujata Martinelli (1999, str. 11-20) in Burkhardt ter Reussova (1993, str. 1-94). Proces prilagojenega modela bo vseboval naslednje korake:

1. izhodišča,
2. ocenjevanje zunanjega okolja,
3. ocenjevanje notranjega okolja,
4. SWOT analiza,
5. strateška vprašanja,
6. oblikovanje vizije in poslanstva,
7. razvoj in izbira strategij.

Vsaka faza in korak v procesu bosta na začetku predstavljena in definirana, nato pa aplicirana na konkretni primer. Prva prilagoditev modela je ta, da je izpuščena identifikacija organizacijskih pooblastil in pristojnosti, ki je značilna predvsem za javne zavode. Ker gre v tem primeru za izdelavo neformalnega in nezavezujočega dokumenta, menim, da ta faza ni potrebna. Začetna izhodišča tako zajemajo začetni dogovor, predstavitev organizacije ter opredelitev tistih elementov, ki bodo vključeni v proces nastajanje strategije.

Ena izmed pomembnejših faz procesa bo zbiranje informacij, ki bodo namenjene poglobljeni analizi zunanjega in notranjega okolja. Na podlagi analize bodo ugotovljene prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti za organizacijo (v nadaljevanju PSPN ali SWOT analiza). Analizi in ugotovitvam bo sledila identifikacija strateških vprašanj, ki bodo osnova za opredelitev strateških priložnosti kluba, te pa so temelj za oblikovanje vizije in poslanstva organizacije. Na koncu bo na podlagi pridobljenih informacij, analiz in ugotovitev proces zaključen z oblikovanjem in izbiro strategije razvoja, ki bo za Šaleški študentski klub najbolj primerna in uporabna, z njo pa bo klub lahko sledil ciljem, ki si jih je zadal. Zaradi poudarka na strateškem planiranju je izključen tudi zadnji korak, ki določa uresničevanje in nadziranje strategij, vključitev omenjene faze pa bi bila na tej stopnji preobsežna in nesmiselna.

4. OBLIKOVANJE STRATEGIJE RAZVOJA ZA ŠALEŠKI ŠTUDENTSKI KLUB

4.1 IZHODIŠČA

Začetni dogovor o strategiji razvoja za Šaleški študentski klub je bil narejen zgolj neformalno. Namen dogovora je predvsem obvestiti trenutno vodstvo o nastajanju strateškega dokumenta, ki pa ni zavezujoč. Glede na to, da klub še nima jasne vizije za prihodnost, pa lahko diplomsko delo služi kot možna strategija pri glavnih usmeritvah kluba v bodoče.

Kljub temu da bom pri procesu nastajanja upošteval večinoma lastna spoznanstva in subjektivne poglede, bodo pri ocenjevanju okolja vključeni tudi notranji in zunanji uporabniki, ki lahko s svojimi izkušnjami in idejami pripomorejo k objektivni analizi

organizacije. Prav tako bodo v procesu uporabljeni najrazličnejši interni viri in dokumenti, zakoni ter pravilniki društva in računovodski izkazi.

4.1.1 Zgodovina Šaleškega študentskega kluba

Združevanju lokalnih študentov smo priča že v medvojnem času, pa naj gre za politična ali zgolj družabno naravnana društva. Pravi razmah ustanavljanja študentskih društev oziroma klubov pa zasledimo po drugi svetovni vojni, ko se začne še bolj razvijati kulturno in družbeno življenje. V petdesetih letih so bili študentje na univerzah organizirani v skupnosti študentov. Te so imele status pravne osebe in lastne programe ter koncepte dela. Študentsko življenje in gibanje se seveda ni dogajalo le v univerzitetnih mestih, ampak so študenti svoje ideje, prepričanja in izkušnje prinašali tudi v lokalno okolje, od so koder prihajali.

Tako kot zgodovina študentskega organiziranja pri nas, segajo začetki Šaleškega študentskega kluba v konec petdesetih let 20. stoletja. Zgodovinarji si okoli datuma sicer niso enotni, vendar obstajajo viri, ki navajajo leto 1957 in ga na ta način uvrščajo med najstarejše študentske klube v Sloveniji. Prvi predsednik je postal dr. Matjaž Kmecl, sprva pa naj bi šlo predvsem za druženje nekaj študentov, ki jih je povezovalo skupno mišljenje in energija. Na začetku je klub organiziral le nekaj manjših projektov, ki so se ohranili celo do danes (Akadamski ples, brucovanje). Člani so delali prostovoljno, finančno in materialno pa so jih podprla razna podjetja in delovne organizacije. Klub je z leti postajal vse večji in pomembnejši tudi v širšem družbenem okolju.

Uspešna zgodba je trajala vse do srede osemdesetih let, ko je klub začel drseti v krizo. Formalno je sicer klub še obstajal, a njegova dejavnost je bila omejena le na nekaj posameznikov, ki so se še vedno trudili in vztrajali, da ne bi organizacija propadla. Kriza v državi, inflacija, pomanjkanje prostorov in denarja ter menjava generacij je le nekaj vzrokov, ki so drastično vplivali na takratni zaton delovanja kluba. Nato se je v začetku devetdesetih let v Sloveniji začel širiti duh sprememb, ki je pozitivno vplival tudi na ponovno vstajo društva in s tem napovedal drugačne, boljše čase tudi za študentsko organiziranje.

Med drugim je klub takrat dobil svoj prostor pod soncem in sicer v kletnih prostorih Kulturnega centra Velenje, kjer je bilo središče velenjskega mladinskega gibanja. Leta 1990 je klub organiziral tudi prvi festival Dan mladih in kulture, ki je še danes osrednji projekt društva in vsako leto v mesto Velenje in njegovo širšo okolico pripelje kulturno in zabavno dogajanje. Za delovanje in nadaljnji razvoj društva pa je bilo zagotovo prelomno leto 1994, ko je nastala zveza ŠKIS. Z ustanovitvijo te krovne organizacije s katero so se postavili temelji organiziranja in financiranja študentskih klubov, in je še sedaj osnova za njihovo delovanje, se je Šaleški študentski klub uspešno razvijal in deloval vse do danes.

4.1.2 Delovanje Šaleškega študentskega kluba danes

Šaleški študentski klub ima danes status študentske organizacije lokalne skupnosti in je neprofitna organizacija, ki skrbi, da se lahko študentje poleg študija udeležujejo tudi v občudijskih dejavnostih, ki zajemajo področja kulture, športa, koncertov, potovanj, tečajev, strokovnih ekskurzij, razstav in ostalih dogodkov, obenem pa se klub aktivno vključuje tudi v javno družbeno življenje. Pravno-organizacijska oblika študentskega kluba je društvo, zato mora klub pri svojem delovanju upoštevati zakonsko podlago za delovanje društev, ki je bila predhodno predstavljena.

Klub skozi vsako leto organizira dogodke, ki so kulturne, zabavne, športne, dobrodelne ali izobraževalne narave. Poleg teh se zvrsti tudi nekaj večjih projektov, ki so že tradicionalni in niso namenjeni le študentom ampak tudi širši množici, obenem pa povečujejo prepoznavnost kluba v lokalnem in regionalnem okolju. Med te projekte štejemo:

- Dnevi mladih in kulture,
- aktivno vključevanje v projekte razvoja SA-ŠA regije,
- Akademski ples,
- strokovne ekskurzije,
- organizacija večjih koncertov.

Po vzoru ostalih uspešnih študentskih klubov pri nas, je tudi Šaleški študentski klub nedavno ustanovil zavod imenovan Zavod ŠŠK - Zavod mladine Šaleške doline. Gre za eno izmed oblik organiziranja civilne družbe, ki delujejo na določenih področjih. Osnovni cilji ustanoviteljev tovrstnih zavodov je izvajanje številnih poslanstev, obenem pa ta način organiziranja omogoča, da kot pravno urejene organizacije pridobivajo sredstva za svoje poslanstvo ne samo od države, temveč tudi iz zasebnih virov, iz naslova mednarodnih razpisov, prostovoljnih prispevkov in tudi z izvajanjem profitnih dejavnosti. Zavod ŠŠK je v celotni lasti Šaleškega študentskega kluba in je registriran za številne dejavnosti ter na ta način nudi podporo klubu pri izvajanju programa. V prvi fazi bo poglobljena predvsem gostinska dejavnost na posameznih projektih in dogodkih, v drugi fazi pa je predvideno širjenje dejavnosti na ostala področja, kot so založništvo, fotokopiranje, oglaševanje ipd. Prednost zavoda je lažje pridobivanje sredstev na raznih razpisih, sploh ob dejstvu, da je na vidiku postopno zniževanje sredstev študentskim klubom, zato bo ta vir financiranja še toliko bolj pomemben. Poleg tega je bila ustanovitev zavoda pomemben korak pri razvoju društva in osnova za diverzifikacijo dejavnosti, s katero se bo klub ukvarjal v prihodnje.

4.2 OCENJEVANJE ZUNANJEGA OKOLJA ŠALEŠKEGA ŠTUDENTSKEGA KLUBA

Pučko (2003, str. 348) opiše ocenjevanje zunanjega okolja v procesu strateškega planiranja kot enega od začetnih korakov. Osnovni namen je ugotoviti priložnosti, ki se odpirajo v prihodnosti in zaznati tiste nevarnosti v okolju, ki lahko negativno vplivajo na obstoj ali

uspešno delovanje organizacije. Najprej se je potrebno usmeriti na ugotavljanje razvojnih tendenc v najširšem okolju, sledi analiza uporabnikov in analiza konkurence ter partnerskih organizacij.

4.2.1 Tendence v najširšem okolju

Tendence v najširšem okolju pomenijo možnosti in omejitve za prihodnje delovanje organizacije, zato jih je potrebno ugotavljati. V nadaljevanju naloge je predstavljenih nekaj ključnih trendov v okoljih, ki bodo odločilno vplivali na razvoj organizacije:

- politično-pravno okolje,
- gospodarsko okolje,
- socialno-kulturno okolje,
- tehnološko-tehnično okolje.

POLITIČNO-PRAVNO OKOLJE

V okviru politično-pravnega okolja proučujemo dejavnike, kot so zakonodaja, delitev politične moči in politični procesi, ki vplivajo na delovanje organizacije. Ob vstopu Slovenije v Evropsko unijo (v nadaljevanju EU) je prišlo do veliko sprememb s pravnega, gospodarskega in političnega vidika delovanja neprofitnih organizacij. Tako kot slovenska podjetja so se morale tudi neprofitne organizacije soočiti z novimi izzivi, ki so pomenili spremembo v naši družbi in prilagoditev civilizacijske umeščenosti v evropski prostor.

Šaleški študentski klub je nepolitična in neprofitna organizacija, ki mora upoštevati Zakon o društvih (2006). Ta določa, da mora klub porabiti sredstva v skladu z namenom in cilji, opredeljenimi v temeljnem aktu. Zakon tudi določa, da se premoženje kluba ne sme deliti med člane in da je potrebno presežek prihodkov nad odhodki porabiti za uresničevanje svojega namena oz. ciljev ali za širjenje dejavnosti. Klub lahko opravlja pridobitno dejavnost pod pogoji, ki jih za opravljanje te dejavnosti določa zakon. To pomeni, da mora biti pridobitna dejavnost opredeljena v temeljnem aktu in mora biti povezana z namenom in cilji kluba.

Gledano s finančnega vidika je Slovenija s svojo zakonsko ureditvijo izredno naklonjena študentski populaciji, saj trenuten sistem študentskih servisov omogoča neodvisno delovanje študentskih klubov. Delo preko študentskega servisa je trenutno najcenejša oblika zaposlovanja delovne sile. To prinaša razmah zaposlovanja prek študentskih servisov, kar pozitivno vpliva na količino odvedene koncesijske dajatve obravnavani organizaciji. To zakonsko financiranje pa tudi omogoča, da delujejo klubi dokaj neodvisno od trenutne lokalne ali državne oblasti.

Kljub temu da je Šaleški študentski klub v prvi vrsti nepolitična in neprofitna organizacija, se lahko aktivno vključuje v sooblikovanje mladinske in študentske politike na lokalnem in nacionalnem področju. Kot polnopravni član Mladinskega sveta Velenje (v nadaljevanju

MSV), lahko klub zastopa interese in predloge študentov na lokalni ravni. Preko Zveze ŠKIS in posledično Študentske organizacije Slovenije, pa lahko klub sodeluje in opozarja zlasti na izboljšanje študijskih razmer, socialnega položaja študentov ter razvoj občudijskih in interesnih dejavnosti. To zajema predvsem področja visokošolskega izobraževanja, štipendiranja, študentskega bivanja in študentskega dela, prav tako pa veliko pozornosti posveča tudi problematiki zdravstvenega varstva študentov in zaposlovanju mladih diplomantov.

Študentje z Vlado Republike Slovenije (v nadaljevanju RS) pri reševanju študentske problematike sodelujejo predvsem preko Sveta Vlade RS za študentska vprašanja in delovnih skupin, ki delujejo v njegovem okviru. Pri urejanju posameznih vprašanj pa je sodelovanje najaktivnejše z Ministrstvom za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, Ministrstvom za šolstvo in šport ter z Ministrstvom za delo, družino in socialne zadeve. Da bi bilo uresničevanje na nacionalni ravni sprejetih odločitev kar se da učinkovito, uspešno in hitro tudi na univerzitetni ter lokalni ravni, študentske organizacije univerz in študentski klubi njihovo izvajanje na teh ravneh usklajujejo v okviru organov ŠOS. Hkrati se intenzivno povezujejo tudi s študentskimi sveti univerz ter drugimi pomembnimi študentskimi telesi in združenji.

GOSPODARSKO OKOLJE

Prav tako kot za podjetja je tudi za neprofitne organizacije zelo pomembno gospodarsko okolje. Še posebej danes, ko smo v obdobju recesije, je potrebno pogledati ocene ključnih gospodarskih gibanj, ki posredno in neposredno vplivajo na delovanje in financiranje študentskih klubov. V tabeli 4 so na podlagi Urada za makroekonomske analize (v nadaljevanju UMAR) predstavljeni pomembnejši makroekonomski kazalniki v Sloveniji za leto 2007 in 2008 ter napoved gibanj za leto 2009, v nadaljevanju pa sledi podrobnejša analiza gospodarske rasti in brezposelnosti, ki se mi zdita ključna dejavnika.

Po podatkih UMAR-ja je bil v letu 2008 zaznan upad gospodarske rasti večji od pričakovanega predvsem zaradi močnega poslabšanja mednarodne konjunkturo, in sicer na 3,5 %. Gospodarska aktivnost se je po visoki rasti v letu 2007 (6,8 %) nekoliko umirila že v prvi polovici leta 2008, napovedi pa kažejo, da se v letu 2009 prvič po letu 1992 pričakuje realni padec bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP) za -4,0 %, ki bo posledica vedno močnejših negativnih vplivov mednarodne finančne in gospodarske krize.

Tabela 4: Pomembnejši makroekonomski kazalniki v Sloveniji za leto 2007 in 2008 ter napoved za leto 2009

	2007	2008	napoved 2009
Gospodarska rast (v %)	6,8	3,5	-4,0
Inflacija - povprečje leta (v %)	3,6	5,7	0,4
Stopnja registrirane brezposelnosti (v %)	7,7	6,7	8,9
Realna rast bruto plače na zaposlenega (v %)	2,2	2,5	2,2
Rast produktivnosti dela (v %)	3,7	0,6	1,5

Vir: UMAR, Pomladanska napoved gospodarskih gibanj 2009.

Upad gospodarske aktivnosti vpliva tudi na brezposelnost ljudi, saj je rast zaposlenosti leta 2008 ostala na približno enaki ravni kot leto prej, zaradi krize pa se naj bi stopnja registrirane brezposelnosti povečala s 6,7 % na 8,9 %. To pomeni, da bi se število registriranih brezposelnih ob koncu leta 2009 približalo številki sto tisoč. Poleg tega se lahko posledično pričakuje tudi nadaljnji upad povpraševanja po študentskem delu, saj je bilo zaradi gospodarske krize decembra 2008 kar za 62 % manj ponujenih del v primerjavi z decembrom 2007, kar pomeni veliko zmanjšanje koncesijskih dajatev študentskih servisov in neposreden vpliv na financiranje študentskih klubov. Tu je potrebno omeniti tudi to, da se je po podatkih ŠOS-a brezposelnost mladih izobraženih v zadnjih letih dvignila iz 2,1 % (2000) na 8,2 % (julija 2008). Tudi mladi diplomanti kot iskalci prve zaposlitve predstavljajo 15 % vseh iskalcev prve zaposlitve, povprečna čakalna doba na prvo zaposlitev pa je približno 10 mesecev.

Poleg makroekonomskih kazalcev imajo velik vpliv na delovanje in financiranje kluba tudi lokalni, nacionalni in globalni gospodarski subjekti, saj večino sredstev za delovanje študentskih klubov prispevajo delodajalci študentskega dela (gospodarstvo). Ostali prihodki zajemajo participacije članov, prihodki s strani sponzorjev in donatorjev ter sredstva pridobljena z lokalnih in državnih razpisov. Viri prihodkov so porazdeljeni zelo neenakomerno, kar je tudi ena od kritičnih zadev financiranja in bo predstavljena v finančni podstrukturi.

Razen koncesijskih sredstev so za neprofitne organizacije zelo pomembna sponzorska in donatorska sredstva iz lokalnega in širšega okolja. Gospodarstvo Šaleške doline je precej odvisno od poslovanja štirih ključnih gospodarskih družb in sicer Gorenja, Premogovnika, Termoelektrarne in Vegrada. Kljub sorazmerno velikemu številu majhnih družb, imajo na rezultate poslovanja še vedno največji vpliv velike in srednje gospodarske družbe. Osnovne dejavnosti tega dela gospodarstva so predelovalna industrija, z večinsko proizvodnjo strojev in naprav, sledi rudarstvo in energetika, trgovina, gradbeništvo in storitvene dejavnosti. Omenjena podjetja so največji potencialni sponzorji in donatorji pri raznih projektih, saj na ta način opravičujejo poslanstvo družbene odgovornosti. Boj za potencialna sponzorska in donatorska sredstva se vse bolj zaostruje, zato mora imeti organizacija tudi na tem področju izoblikovano jasno strategijo, ki se jo je potrebno lotiti sistematično in strokovno.

SOCIALNO-KULTURNO OKOLJE

Analiza kulturno-socialnega okolja je za organizacijo pomembna, ker lahko na podlagi ugotovitev ocenimo gibanja, trende in potrebe ciljne skupine ljudi v okolju, kjer organizacija deluje.

V najširšem pomenu označuje izraz kultura vse produkte posameznika, skupine ali družbe inteligentnih bitij. Različne človeške družbe poznajo različne kulture, osebna kultura posameznika pa se lahko razlikuje od kulture drugega. Kultura je tudi sistem pomenov,

skupen vsem pripadnikom neke skupnosti oziroma družbe, ki določa na kaj so pozorni, kako naj se vedejo in kaj cenijo. Kultura ni podedovana, ampak je naučena. Socialno okolje predstavlja vrednote, ki so skupne večini pripadnikov neke skupnosti ali družbe. V tem primeru govorimo o nacionalni kulturi. Sicer pa poznamo tudi poslovno ali industrijsko kulturo in kulturo podjetja oziroma organizacije, ki ji lahko rečemo tudi organizacijska kultura. Na vse te lahko vpliva izobrazba, delovne navade in socialna varnost ljudi, ki je v tesni povezavi z gospodarskim stanjem v državi.

Prav tako pa je zelo pomembna kultura v lokalnem okolju. Na območju Šaleške doline ima eno ključnih vlog ravno Šaleški študentski klub, ki deluje z namenom zagotavljanja razvoja kulturne dejavnosti mladih in ponuja pester izbor kulturnih, izobraževalnih, zabavnih in drugih vsebin za mladino na območju občine Velenje in širše okolice. Glavne dejavnosti kluba so galerijska, glasbena, festivalska dejavnost, valilnica projektov in druženje mladih. Poleg omenjenih so v okolju bogato zastopane tudi ostale kulturne dejavnosti, kar omogočajo številne kulturne ustanove in društva.

Neugoden socialni in ekonomski položaj prisili mlade v negotovost, namesto da bi se udeleževali v družbenem življenju. Omogočanje in ustvarjanje ugodnih izobraževalnih, socialnih ter kulturnih razmer pospešuje razvoj mladostnika in njegovo socialno ter kulturno vključitev v okolje. Pri oblikovanju kulture mladih v modernih družbah so zmeraj bolj pomembni dejavniki množične potrošnje, ki jo narekujejo globalni trendi. Naloga odgovornih organizacij v lokalnem okolju je, da s svojimi programi in projekti poskrbijo za udeleževanje mladih ter jim na ta način pomagajo najti svojo specifično mesto v družbi.

TEHNOLOŠKO-TEHNIČNO OKOLJE

Tehnološko-tehnično okolje je eden glavnih vodil razvoja in preoblikovanja družbe. Tehnološko okolje, ki temelji predvsem na znanju in izkušnjah, je ena od bistvenih konkurenčnih prednosti med organizacijami, saj jim omogoča racionalnejšo izrabo omejenih virov. Podjetja in organizacije, ki v tehnološkem smislu zaostajajo, bodo izgubljala tudi v ekonomskem smislu. Pri analizi tehnološkega okolja kluba bo predstavljen razvoj in novosti na tistih področjih, ki lahko prinašajo konkurenčno prednost klubu pred ostalimi organizacijami.

Zadnja leta je opazen velik napredek na področju različnih tehnologij. V ospredju so predvsem računalništvo, telekomunikacije in mikroelektronika, kar pomeni neverjeten razvoj na področju izmenjave informacij, kar je svet povežalo v enotno globalno tržišče. Vse to pa neizmerno vpliva na nove poglede investorjev, razvoj izobraževanja, na boljše vodenje in organizacijo dela ter posledično na večjo učinkovitost subjektov in racionalizacijo stroškov.

Za neprofitne organizacije je še posebej pomemben razvoj informacijske tehnologije (v nadaljevanju IT). Nekateri družbo, v kateri živimo, imenujejo kar informacijska družba, oziroma družba znanj. Delimo jo na strojni in programski del. Da ta področja povežemo, mora biti prisotna še informacijsko-komunikacijska tehnologija, ki omogoča vsem uporabnikom dostopnost informacij, krajšanje poslovnih ciklusov in povečanje konkurenčnosti. Omenjena tehnologija veliko pripomore predvsem pri varnem in zanesljivem dostopu uporabnikov do storitev društva na internetu (forum, elektronski obrazci, galerije), pri obveščanju članov o projektih preko različnih informacijskih kanalov in pri povezovanju članov v virtualne družbene skupine.

4.2.2 Analiza konkurenčnih in partnerskih organizacij

Po Pučku (2003, str. 349) je smiselno analizirati konkurenčne organizacije, in sicer, kaj delajo, kakšne so njihove razvojne namere ter kje so njihove glavne prednosti in slabosti. Vsa ta vprašanja lahko vodijo do odgovorov, ki so za identifikacijo prihodnjih poslovnih možnosti in nevarnosti za organizacijo izjemno pomembna. Poleg konkurence pa kaže oceniti tudi zunanje aktivnosti s partnerskimi organizacijami, ki tvorijo mrežo sodelovanja, ti odnosi pa se lahko v prihodnosti kažejo predvsem kot priložnost za organizacijo.

PARTNERJI

S partnerskimi organizacijami sodeluje Šaleški študentski klub na programskem, tehničnem ali projektne nivoju. Geografsko gledano pa lahko razdelimo pomembnejše partnerje na:

- lokalni ravni - Mestna občina Velenje (MOV), Mladinski Svet Velenje (MSV), Mladinski center Velenje (MC Velenje), partnerska podjetja in ostale neprofitne organizacije;
- regionalni ravni - študentski klubi, partnerska podjetja in ostale neprofitne organizacije;
- nacionalni ravni – Zveza ŠKIS, ŠOS, Javni Sklad RS za kulturne dejavnosti (v nadaljevanju JSKD), partnerska podjetja in ostale neprofitne organizacije.

V Šaleški dolini obstaja kar nekaj organizacij, ki programsko dopolnjujejo ali pa so enakovreden partner klubu pri projektih. Takšno sodelovanje pripomore predvsem pri popestritvi in nadgrajevanju programskih vsebin. Pomembno je dolgoletno dobro sodelovanje z MOV, s katero društvo sodeluje skozi razpise in projekte. Med pomembnejšimi partnerji kluba je zagotovo tudi MC Velenje, kjer klub velikokrat gostuje, s tem pa se začasno reši prostorska stiska. Obenem nudi center tehnično podporo pri raznih projektih. Poleg mladinskega centra velja omeniti še MSV, ki združuje mladinske organizacije (društva) na lokalni ravni ter usklajuje interese in zastopa politiko mladih v Mestni občini Velenje. Ostali partnerji so neprofitne organizacije ali podjetja, ki sodelujejo

s klubom projektno na različnih področjih, kot so izobraževanje, šport, kultura, turizem in gostinstvo.

Na regionalnem in nacionalnem nivoju se klub povezuje predvsem z ostalimi študentskimi klubi, Zvezo ŠKIS in krovno organizacijo ŠOS ter z ostalimi njenimi entitetami. Sodelovanje na nacionalni ravni poteka v obliki skupnih projektov, usklajevanj programov in uresničevanju ciljev. Tu gre predvsem za aktivno sodelovanje pri oblikovanju nacionalne politike na področju visokošolskega izobraževanja. Pomemben partner je tudi JSKD, saj lahko društvo pridobiva državna sredstva na podlagi razpisov. Ob zmanjševanju koncesijskih sredstev postaja omenjeni vir prihodkov vedno bolj zanimiv, obenem pa je še veliko rezerv pri njihovem črpanju. Tudi na regionalni in nacionalni ravni sodeluje klub s podjetji ter ostalimi neprofitnimi organizacijami. Največkrat gre za projekte, ki so namenjeni enaki ciljni skupini.

KONKURENCA

Učinkovita konkurenca je ključnega pomena za odprto tržno gospodarstvo, obenem pa služi kot podlaga za izbiro ustrezne strategije podjetja. Zagotavlja cenejše in kvalitetnejše blago ter storitve, uporabnikom pa nudi večjo izbiro ter omogoča tehnološke inovacije. V vsaki organizaciji mora biti proces analize konkurence stalno prisoten, saj so razmere v sodobnem gospodarstvu zelo spremenljive. Pri tem pa je potrebno upoštevati že obstoječe konkurente kot tudi potencialne nove konkurente.

Študentska organizacija lokalne skupnosti je specifična organizacija, ki deluje na celotnem območju Upravne enote Velenje (v nadaljevanju UE Velenje) in je v tem pogledu edinstvena v lokalnem okolju. O konkurenčnosti bi lahko zaenkrat govorili le v smislu dopolnilnih dejavnosti podobnih organizacij, ki pa niso nujno tudi partnerji. Te so lahko konkurenčne, ker imajo isto ciljno skupine, se pravi mlade. Vendar UE Velenje zajema relativno majhno področje, zato te oblike konkurence ne srečujemo pogosto, saj je večina teh organizacij že prej omenjenih kot partnerskih. Glede na to, da je Šaleški študentski klub tudi lastnik in ustanovitelj Zavoda ŠŠK, katerega namen v bodoče je delovanje na mnogih področjih (gostinstvo, organizacija prireditev, fotokopiranje...), pa se lahko v prihodnosti pričakuje večji boj za tržni delež z ostalimi organizacijami in podjetji na lokalnem in regionalnem področju.

4.2.3 Analiza uporabnikov

Analiza uporabnikov temelji predvsem na obiskanosti projektov, ki jih organizira Šaleški študentski klub. Društvo je v prvi vrsti namenjeno predvsem dijakom, študentom in ostali mladi populaciji, ki živi v okolju, kjer organizacija deluje. Seveda je cilj kluba skozi projekte preseči lokalne okvirje in zajeti čim širši spekter obiskovalcev ter na ta način zagotoviti prepoznavnost in vključevanje v širše družbeno okolje.

Študentska organizacija lokalne skupnosti primarno obstaja zaradi svojih članov, zato je zelo pomembno tudi članstvo v klubu. Šaleški študentski klub šteje letno okoli 500 članov in redno dosega prag 15 % vseh študentov, ki imajo stalno prebivališče v lokalni skupnosti, kjer se klub nahaja, se pravi v Upravni enoti Velenje. Klub mora letno izpolnjevati kvoto, ki je določena v Pravilniku o namenski porabi sredstev, ta pa opravičuje prejemanje koncesijskih sredstev. Članstvo drugih oseb ni izrecno prepovedano, ne smejo pa sodelovati pri upravljanju kluba, ki je rezervirano samo za študente. Klubi to vprašanje rešujejo na različne načine, Šaleški študentski klub pa je problem rešil z ustanovitvijo dijaške sekcije in sprejemanju pristopnih članov oziroma simpatizerjev kluba.

Tabela 5 kaže število dijakov in študentov v letu 2006/2007 po občini stalnega bivališča v Šaleški dolini ter primerjavo z njihovim številom:

Tabela 5: Število dijakov in študentov vpisanih v šolskem/študijskem letu 2006/2007 po občinah

	Dijaki po naslovu stalnega prebivališča	Študenti po naslovu stalnega prebivališča
Slovenija	96266	114700
Šaleška dolina	2409	2895
Velenje	1791	2210
Šoštanj	465	440
Šmartno ob paki	153	245

Vir: Lokalna razvojna strategija za MO Velenje, občino Šoštanj in občino Šmartno ob Paki, 2008, str. 36.

Posreden vpliv na delovanje in članstvo študentskega kluba ima struktura mladega prebivalstva v Šaleški dolini, saj se dijaki in študentje najbolj pogosto srečujejo s projekti in storitvami društva.

Poleg osnovnošolskega in srednješolskega izobraževanja postaja Velenje z uvedbo visokošolskega izobraževanja na področju eko-tehnologij, mehatronike, glasbe in energetike, tudi fakultetno mesto. To bo zagotovo pripeljalo v okolje nove potencialne uporabnike storitev kluba in posledično pozitivno vplivalo na njegovo delovanje in razvoj.

4.3 OCENJEVANJE NOTRANJEGA OKOLJA ŠALEŠKEGA ŠTUDENTSKEGA KLUBA

Brez ocene notranjega okolja organizacije ne moremo spoznati njenih prednosti in slabosti. Za uspešno ocenjevanje notranjega okolja mora biti analiza usmerjena na ocenjevanje dosedanje uspešnosti poslovanja organizacije, na ocenjevanje resursov organizacije ter na obstoječe strategije in razvoj.

4.3.1 Analiza uspešnosti delovanja Šaleškega študentskega kluba

Oceniti uspešnost poslovanja neprofitne organizacije je ponavadi dokaj težko, ker je odgovornost za rezultate manj jasna, poleg tega pa se zelo spreminja. Hrovatinova (2002)

je mnenja, da merjenje uspešnosti še dodatno zapleta dejstvo, da so cilji v neprofitnih organizacijah pogosto kompleksni in nejasni. V osnovi je končni cilj zadovoljevanje določenih potreb določene skupine ljudi. Ker pa je tudi ta cilj presplošen, si mora neprofitna organizacija zastaviti ožje, natančno definirane cilje, s katerimi bo lahko operativno presojala svojo uspešnost. Zato je potrebno za oceno uspešnosti dela in razvoja nujno prilagoditi merila vsaki organizaciji posebej. Smiselno je najti določene kazalce, ki bodo pokazali razmerje med inputi in outputi v poslovnih procesih, na podlagi katerih se nato ugotovi uspešnosti delovanja organizacije v zadnjih letih.

Šaleški študentski klub je v svojih dobrih petdesetih letih šel skozi številna obdobja, ki so bila bolj in manj uspešna. Vsaka generacija se je trudila po svojih najboljših močeh in se prilagajala razmeram in spremembam v okolju. Z nastankom zveze ŠKIS v letu 1994 se je začel velik napredek tako s poslovnega kot tudi z organizacijskega vidika. Rast in prepoznavnost organizacije se je z leti povečevala in se povečuje še danes. Še posebej je to vidno v zadnjem obdobju, ko šteje društvo rekordno število članov, projekti so zmeraj bolj priljubljeni in obiskani, prav tako pa se povečuje prepoznavnost na lokalnem in nacionalnem nivoju. Zato bi lahko ocenili, da društvo deluje dobro. Vseeno se lahko organizacija dvigne še na višjo raven s pomočjo preudarne strategije, ki bi ji zagotavljala hitrejši razvoj ter s tem zagotovitev dolgoročnega obstoja.

4.3.2 Ocenjevanje resursev organizacije

Po Pučku (2003, str. 350) lahko ocenjevanje resursov izdelamo v obliki profilov prednosti in slabosti organizacije. Pri neprofitnih organizacijah lahko to ocenjevanje usmerimo tudi na njene drugače opredeljene segmente oziroma na oceno posameznih podstruktur. V literaturi lahko zasledimo razčlenitev organizacije na številne podstrukture, za analizo obravnavanega društva pa so se mi zdele smiselne ocene finančne, tržne, kadrovske, tehnološke in organizacijske podstrukture.

FINANČNA PODSTRUKTURA

V splošnem pridobivajo neprofitne organizacije sredstva za svoje delovanje s prodajo storitev, iz članarin, iz državnega oziroma regionalnih ter občinskih proračunov ter z donatorstvom. Že prej je bilo opisano, da je financiranje študentskih klubov specifično, saj Šaleški študentski klub večino svojih prihodkov dobi iz naslova koncesijskih dajatev študentskih servisov. Do financiranja iz naslova koncesijske dajatve je po Študentski ustavi upravičen en študentski klub v posamezni upravni enoti (lokalni skupnosti). En študentski klub lahko združuje tudi študente iz več upravnih enot. Na območju posamezne upravne enote lahko deluje tudi več študentskih klubov, a je do financiranja s strani ŠOS-a upravičen le en klub. Šaleški študentski klub združuje študente iz upravne enote Velenje, se pravi študente občin Velenje, Šoštanj in Šmartno ob Paki.

V tabeli 6 so iz poslovnega poročila za leti 2007 in 2008 povzeti prihodki, ki kažejo strukturo financiranja študentskega kluba. Proračun kluba se po letih razlikuje, saj je večina sredstev odvisna od koncesijskih dajatev študentskih servisov, ostali prihodki pa zajemajo participacije članov, prihodke s strani sponzorjev in donatorjev ter sredstva pridobljena z lokalnih in državnih razpisov

Tabela 6: Prihodki kluba v letu 2007 in 2008

	Leto 2007	Leto 2008
Letni prihodki skupaj	177.501 EUR	177.288 EUR
Delež prihodkov s strani ŠOS	78,0 %	80,0 %
Delež prihodkov s strani participacij članov	18,5 %	17,2 %
Delež prihodkov s strani sponzorjev	3,5 %	2,2 %
Delež prihodkov s strani lokalne skupnosti	0,0 %	0,6 %

Vir: Poročilo Šaleškega študentskega kluba o finančnem poslovanju za leti 2007 in 2008.

Prihodki društva so v letu 2007 znašali 177.501 evrov. Kar 78 % prihodkov predstavljajo koncesijska sredstva s strani ŠOS-a, 18,5 % znašajo participacije članov, le 3,5 % pa je delež donatorskih in sponzorskih sredstev. Podobna slika je tudi v letu 2008, le da se je delež prihodkov s strani ŠOS-a še povečal na 80%, zmanjšal pa se je delež prihodkov s strani članov na 17,2 %, prav tako je padel delež s strani sponzorjev in donatorjev na 2,2 %. 0,6 % predstavljajo sredstva s strani lokalne skupnosti pridobljena na raznih razpisih. Finančni in drugi prihodki so bili zanemarljivi. Zaradi premajhnega obsega obdavčljivih prihodkov, se društvu ne izplača obračunavati DDV in ni davčni zavezanec. To ima določene prednosti ter slabosti in bi lahko bilo predmet daljše razprave.

Zelo skrb vzbujajoče je dejstvo, da Šaleški študentski klub večino svojih prihodkov dobi iz naslova koncesijskih dajatev študentskih servisov, le manjši del pa predstavljajo ostali viri. Tako je financiranje skoraj v celoti odvisno od študentskega dela in sponzorstev, kar pomeni, da tudi študentskim klubom gospodarska kriza ni prizanesla. V prvih mesecih leta 2009 so prejeta sredstva s strani Študentske organizacije Slovenije močno upadla. Predvidevanja o upadu obsega študentskega dela so v času recesije dokaj nenatančna, vendar je po oceni ŠOS-a pričakovati upad sredstev tudi do 30 %, kar avtomatsko pomeni podoben upad sredstev Šaleškega študentskega kluba. Zato je eden glavnih ciljev kluba, da si z dizertifikacijo dejavnosti in s širjenjem palete storitev v prihodnosti zagotovi dodatne vire, ki bodo zmanjšali tveganje in pomenili večjo finančno neodvisnost. Prav tako je še veliko rezerv pri črpanju sredstev na raznih lokalnih, državnih in evropskih razpisih.

Letni proračun je namenjen izključno za organizacijo in izvajanje programov interesnih dejavnosti študentov ter programov, ki vplivajo na njihov socialno-ekonomski položaj. Določen delež gre tudi za redno delovanje društva, nekaj sredstev pa je namenjenih za trenutne naložbe in naložbe v prihodnosti. Za lažji nadzor mora klub pri načrtovanju in porabi sredstev upoštevati Pravilnik o namenski porabi, ki opredeljuje namene in način

porabe sredstev ter zagotavljanje transparentnosti porabe. Pravilnik določa tudi vsebino, časovne roke in način predložitve poročil o porabi sredstev ter način nadzora in sankcije v primeru kršitve.

Društvo že vseskozi uporablja zunanje računovodstvo, saj so standardi na tem področju zmeraj bolj zahtevni, hitro pa se spreminja tudi zakonodaja. Zaradi dobrega poslovanja je finančnik društva nenehno v stiku z računovodkinjo, ki mu svetuje ter pripravlja bilance in izkaze, ki jih nato tudi odda pristojnim organom. Kljub zunanjemu računovodstvu je vodstvo kluba tisto, ki mora imeti aktivno vlogo pri upravljanju s financami. Čeprav klub posluje dobro, je za njegov uspešen nadaljnji razvoj nujen korak naprej na področju predračunavanja, načrtovanja in usklajevanja financ, kar bi prineslo večji nadzor in racionalizacijo poslovanja.

TRŽNA PODSTRUKTURA

Glede na to, da je trženje v današnjih časih zmeraj pomembnejši element poslovanja, zahteva tudi temu primerno obravnavo. Šaleški študentski klub je ena izmed bolj prepoznavnih organizacij v lokalnem okolju. K temu pripomore predvsem dolga tradicija delovanja, njen prispevek k razvoju družbenega življenja ter dobra poslovna praksa s partnerskimi organizacijami.

Pri trženju veljajo za neprofitne organizacije približno enaka pravila kot za podjetja, ki delujejo na trgu. Še posebej to velja v primeru, če želi društvo v prihodnosti z raznovrstnostjo dejavnosti povečati delež prihodkov ustvarjenih s prodajo storitev in produktov na trgu. Najprej je potrebno preučiti trg in identificirati ciljne skupine uporabnikov, ki imajo podobne značilnosti in zahteve. Njihove zahteve spodbudijo k iskanju tržnih niš, ki so temelj uspešnega trženja neprofitne organizacije. Iskanje pripelje do novih storitev in proizvodov, s katerimi se lahko identificirajo novi potencialni uporabniki na različnih področjih, kot so kultura, šport, turizem, organizacija prireditev in ostale študentske aktivnosti. Za njihov uspešen prodor na trg je nujna preudarna izbira komunikacijskih kanalov, ki zajemajo direktno internetno in telefonsko oglaševanje, izdelavo raznih brošur in klasično oglaševanje s pomočjo ostalih tiskanih in elektronskih medijev. Pri direktnem oglaševanju je neprecenljiva baza članov oziroma uporabnikov, ki jo društvo vsako leto nadgrajuje in posodablja. Tudi za pritegnitev potencialnih sponzorjev in donatorjev je potreben profesionalen pristop, ki temelji na individualni obravnavi vsakega podjetja posebej in z diferenciacijo in izvirnostjo storitev zagotavlja posebitev podjetja s ciljno skupino.

Tržna strategija Šaleškega študentskega kluba v prihodnosti je odvisna predvsem od različnih pogledov posameznikov in skupin, ki bodo vodili društvo. Na tem mestu se je smotno vprašati, ali bo društvo še naprej odvisno od enega vira financiranja, ali pa se bo v skladu s svojo vizijo in poslanstvom lotilo tudi nekaterih komercialnih dejavnosti, ki bi mu

prinesli večjo finančno neodvisnost. Za to pa je nujno uspešno trženje, ki zahteva tudi usposobljen kader. Smiselna je uvedba oddelka, ki se bo posebej ukvarjal z odnosi z javnostmi in z iskanjem potencialnih sponzorjev ter donatorjev, obenem pa bi oddelek skrbel za boljšo prepoznavnost društva, njegovih storitev in projektov.

KADROVSKA PODSTRUKTURA

Kovač (1997, str. 7) je mnenja, da v skladu z poslanstvom neprofitne organizacije načrtujemo njen razvoj. V okviru razvoja predvidimo kadrovske potrebe, ki naj bi jih organizacija imela. V interesu neprofitne organizacije je imeti na voljo najboljše kadre, ki ji bodo omogočali kakovosten razvoj.

Najpomembnejše in najtežje je med več kandidati izbrati tiste najboljše. Pri izbiri kandidatov je smotrno upoštevati najrazličnejše kriterije, kot so strokovna usposobljenost, delovne izkušnje, osebnostne lastnosti ter različne veščine oziroma specifična znanja. Kljub vsemu se je pri kadrovanju potrebno velikokrat odločiti na podlagi intuicije, saj sistematične metode in rešitve ne pripeljejo do zelenega rezultata ali pa zanje preprosto ni časa. Poleg tega je za motivacijo delavcev in ekipe potrebno najti druge motive, saj se denar kot motivacijsko sredstvo uporablja le redko in še to v omejenih količinah. Alternativni motivi so lahko solidarnost, pomoč pri delu, zasledovanje skupnih ciljev, nabiranje bogatih izkušenj ter pridobivanje znanj na različnih področjih.

Šaleški študentski klub in Zavod ŠŠK črpata kadre iz mladinske populacije Šaleške doline ter na ta način delujeta vzajemno in v pomoč mladim pri njihovem razvoju. Študentje in dijaki, ki so pripravljeni združiti zabavo in učenje ter žrtvovati svoj prosti čas za delo v klubu in zavodu, lahko uresničijo lastne ideje, saj je organizacija odprt sistem, kjer se delijo izkušnje in znanje. Z uvedbo mladinske sekcije se lahko že mlajši uvajajo v delo na klubu, medtem ko za starejše pomeni željo po resnejšem delu in posledično uvod v profesionalno kariero. V sistemu je veliko prostovoljcev, ki se s svojim delom prepletajo s plačanimi oblikami dela. Šaleški študentski klub ju v okolju poznan po izredno dobro razviti organizacijski kulturi, ki omogoča mladim kvaliteten osebnostni in strokovni razvoj.

TEHNOLOŠKA PODSTRUKTURA

Za Šaleški študentski klub je značilno, da poskuša biti nenehno seznanjen z uvajanjem novih tehnik in orodij na področju poslovanja kluba, izobraževanja in organizacije dogodkov. Seveda je veliko rezerve še v avtomatizaciji procesov pri administraciji in vodenju članstva v klubu. Tu je mišljeno postopno uvajanje digitalizacije podatkov s pomočjo elektronske članske izkaznice, ki bi omogočila lažje vodenje podatkovnih baz in temeljito ter nazorno obravnavanje vsakega člana posebej.

Pri organizaciji projektov, ki so tehnično zahtevnejši, najame klub zunanje izvajalce oziroma partnerske organizacije. Tu gre predvsem za najem ozvočenja, projekcij,

varnostne službe in prostora. V prihodnosti je smiselno investirati v razvoj in nakup tehnične opreme, saj bi lastna opremljenost pripomogla k zniževanju stroškov, programskim nosilcem pa omogočala izpeljavo projektov na način, kot ga narekujejo sodobni tehnološki trendi organizacije dogodkov.

Veliko zavoro pri razvoju kluba pa predstavljajo klubski prostori, ki ne omogočajo normalnega delovanja. Že nekaj let si vodstvo kluba v sodelovanju z Mestno občino Velenje prizadeva za pridobitev novih prostorov, kjer bi lahko izvajali zastavljen program in projekte. Prvi korak pri razvoju društva ostaja selitev v ustrežnejše nove prostore. S tem bi si klub zagotovil nadaljnji obstoj in nemoteno izvajanje poslanstva ter zasledovanje zastavljenih ciljev in vizije.

ORGANIZACIJSKA PODSTRUKTURA

Klub je v začetni fazi deloval kot interesna skupina študentov, z leti pa se je začela organizacija razvijati in krepiti, posledično pa se je začela oblikovati organizacijska struktura. Čeprav Zakon o društvih le nakazuje organe društva, jih natančno ne določa. Ti so po statutu Šaleškega študentskega kluba naslednji:

- *skupščina* – je najvišji organ društva, ki ga predstavljajo vsi člani. Med drugim so pristojnosti skupščine sprejemanje programa dela za predvideno dobo, sprejemanje finančnega načrta in zaključnega računa, odločanje o vključevanju v zveze društev in o dolgoročnem sodelovanju z drugimi sorodnimi organizacijam, sprejemanje statuta, njegove spremembe in dopolnitve ter ostale akte, odloča o vseh vprašanjih, od katerih je neposredno ali posredno odvisen obstoj društva;
- *upravni odbor* - upravni odbor (v nadaljevanju UO) je izvršilni organ društva in opravlja organizacijska, strokovno tehnična in administrativna dela ter vodi delo po programu in sprejetih sklepih skupščine. UO sestavlja po statutu najmanj sedem članov: poleg predsednika kluba še najmanj šest ostalih članov upravnega odbora, ki jih na predlog predsednika imenuje skupščina društva za mandatno dobo enega leta, oziroma za obdobje med dvema rednima skupščinama, z možnostjo ponovne izvolitve. Delovna področja imenovanih članov upravnega odbora so: podpredsednik, referent za finančno-materialno poslovanje, referent za odnose z javnostmi, referent za kulturo, referent za šport, referent za izobraževanje in socialo (glej prilogo 3). Število delovnih področij je enako številu imenovanih članov upravnega odbora;
- *nadzorno-disciplinska komisija društva* - spremlja delo upravnega odbora, opravlja nadzor nad finančno materialnim poslovanjem društva in odloča o disciplinskih kršitvah kot organ prve stopnje. Poleg tega komisija poroča o svojem delovanju skupščini, ki ji je tudi odgovorna za svoje delo. Letno poročilo mora vsebovati bilanco stanja in izkaz poslovnega izida s pojasnili k izkazom ter poročilo o poslovanju društva.

Poleg svojih funkcij delujejo člani UO tudi na projektih. Čeprav statut društva navaja funkcijsko organizacijsko strukturo, se zmeraj bolj uveljavlja nekakšna neformalna projektno – matrična organizacijska struktura (glej prilogo 3), ki je zelo fleksibilna. Vodja projekta si izbere sodelavce, ti pa so sočasno odgovorni ravnatelju projekta in funkcijskemu ravnatelju. Prav ta dvojna nadrejenost pa je tudi največja pomanjkljivost matrične strukture, saj povzroča nejasnosti v organizaciji in lahko vodi v organizacijske konflikte. Zaradi nenehnega povečevanja števila projektov postaja v klubu čedalje bolj pomembno projektno ravnanje, zato bi bilo smiselno premisliti o spremembi statuta v točki, ki veleva funkcijsko organizacijsko strukturo in s tem zavira kreativnost in razvoj društva. Vendar uvajanje sprememb strukture zahteva precej časa, uspeh pa je odvisen od ustaljenih navad mnogih posameznikov v organizaciji.

Nalogo vodenja kluba opravlja predsednik društva in UO, ki mu predseduje. Izvoli ga skupščina za mandatno dobo študijskega leta med dvema rednima skupščinama. Predsednik je lahko izvoljen večkrat zaporedoma, za svoje delo pa je odgovoren neposredno skupščini. Ima najpomembnejšo vlogo v društvu, saj skrbi za organizacijski, finančni in protokolarni del in je neke vrste glavni manager organizacije, njegovo delo pa je primerljivo vodenju majhnega podjetja. Odgovornost predsednika je, da klub deluje v skladu s pravnim redom v republiki Sloveniji. Zastopa in predstavlja društvo proti tretjim osebam, državnim in upravnim organom ter organizacijam doma in v tujini. Predsednik in UO se menjata skoraj vsak mandat, kar pomeni veliko fluktuacijo in nizko kontinuiteto dela, posledično pa to predstavlja veliko vrzel pri uresničevanju dolgoročnih ciljev organizacije.

Sistem motiviranja in finančnega stimuliranja je jasen in že dalj časa razvit. Gre za nekakšno prepletanje prostovoljstva in denarnih nadomestil aktivistom za pokrivanje stroškov ter finančna stimulacija za uspešno delo ali izpeljavo projekta. Pri finančni stimulaciji gre največkrat za študentsko delo, ki je povečini nižje postavkovno ovrednoteno kot pri konkurenčnih podjetjih. Ravno prostovoljnost predstavlja nemalokrat težavo pri motivaciji posameznikov, njihovi strokovnosti in sprejemanju odgovornosti. Razumsko bi bilo profesionalizirati določene vodstvene funkcije društva in njegovih pravnih oseb in na ta način zagotoviti dolgoročno obvladovanje njihovega poslovanja in delovanja. Še zmeraj pa mora osnovno delovanje kluba temeljiti na prostovoljstvu, saj delo v takšni organizaciji pomeni za posameznika poleg materialnih dobrin tudi osebni razvoj in pomembno nabiranje izkušenj za prihodnost.

4.3.3 Sedanja strategija

Zelo pogosto ima poslovodstvo organizacije kar precej težav pojasniti, kakšno strategijo je organizacija doslej uresničevala, oziroma kakšna je opredelitev sedanje strategije (Pučko, 2003, str. 352).

Čeprav Šaleški študentski klub obstaja že vrsto let in se lahko ponaša z bogato tradicijo, še nima jasne strategije za prihodnost. Prav tako nima opredeljene vizije in poslanstva, ki sta osnovna dejavnika za usmeritev in delovanje kluba v bodočnosti. Če organizacija nima jasno opredeljene dosedanje strategije, ne moremo soditi, če je ta usmeritev dobra tudi za v bodoče. Zato je v nadaljevanju naloge na podlagi analize zunanjega in notranjega okolja predstavljena strategija razvoja Šaleškega študentskega kluba.

4.4 KRATKA SWOT ANALIZA ZA ŠALEŠKI ŠTUDENTSKI KLUB

Celovito analizo organizacije lahko naredimo s pomočjo različnih metod (Pučko 2003, str.129):

- SWOT analize,
- portfeljske analize,
- analize na temelju verige vrednosti.

V nadaljevanju bo predstavljena SWOT analiza, ki bo uporabljena tudi na konkretnem primeru proučevane organizacije. S pomočjo SWOT analize (**S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats) proučujemo prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti organizacije (Pučko 2003, str.129). Gre za metodo, kjer preverimo, kje smo dobri in slabi, kaj lahko izboljšamo in kaj nam grozi. Ta analiza se lahko začneja z iskanjem odgovorov na naslednja vprašanja:

- kateri poslovni rezultati podjetja so boljši ali slabši od planiranih velikosti v preteklosti oziroma boljši ali slabši od konkurence;
- katere podstrukture in njihove sestavine ter procesi in njihove sestavine organizacije so več ali manj prispevali k poslovni uspešnosti.

Za izdelavo SWOT analize neprofitne organizacije veljajo enaka pravila, kot za izdelavo analize za profitno organizacijo. Žnidaršič-Kranjc (1996, str. 11) opiše kot njen glavni cilj pridobivanje ustvarjalnih idej o dolgoročnem razvoju dejavnosti neprofitne organizacije, namen SWOT analize neprofitne organizacije pa je:

- določitev najbolj verjetnih poslovnih nevarnosti in priložnosti ob upoštevanju sedanjih slabosti in prednosti,
- identifikacija problemov pri razvoju,
- določitev elementov strategije.

4.4.1 Ocena prednosti in slabosti

Z analizo prednosti in slabosti primerjamo konkurenčni položaj organizacije s ključnimi konkurenti na trgu. Z določitvijo prednosti se navede vse notranje prednosti za katere se meni, da izboljšujejo ali bi lahko izboljšale njegov konkurenčen položaj na trgu. Z določitvijo slabosti se navede vse notranje slabosti, ki škodujejo oziroma bi lahko

škodovale njegovemu konkurenčnemu položaju na trgu. Na osnovi analize so bile za Šaleški študentski klub ugotovljene naslednje prednosti in slabosti:

PREDNOSTI:

- dolgoletna tradicija in prepoznavnost organizacije v širši javnosti,
- status Študentske organizacije lokalne skupnosti,
- veliko število aktivnih članov,
- organizacija je dober poslovni partner,
- dobri odnosi z lokalno skupnostjo,
- razvoj in »valilnica« dobrih kadrov.

SLABOSTI

- neprimeren prostor za delovanje in izvajanje osnovne dejavnosti,
- prevelika odvisnost od enega vira financiranja,
- vodenje organizacije brez dolgoročne vizije in strateškega načrta,
- nezadostna avtomatizacija določenih administrativnih in poslovnih procesov,
- premalo pozornosti pri komunikaciji s potencialnimi sponzorji in donatorji,
- statutu društva določa organizacijsko strukturo in vsakoletne volitve ter možno menjavo vodstva.

4.4.2 Ugotovljene priložnosti in nevarnosti

Na osnovi ocene prednosti in slabosti organizacije ter z upoštevanjem napovedi gospodarskih, konkurenčnih, tehnoloških, političnih in drugih razvojev v okolju je potrebno oceniti še poslovne možnosti in nevarnosti, ki se kažejo organizaciji v prihodnosti (Pučko, 2003, str. 138). V nadaljevanju so na podlagi podrobne analize širšega in ožjega okolja ter ocenjenih prednosti in slabosti v prejšnji točki prikazane priložnosti in nevarnosti:

PRILOŽNOSTI:

- pridobitev novih primernejših prostorov,
- širjenje dejavnosti,
- z ustanavljanjem pravnih oseb se odpirajo novi lastni viri financiranja,
- sodelovanje in povezovanje z lokalnim gospodarstvom,
- sodelovanje na raznih razpisih,
- možnost povezovanja z ostalimi mladinskimi organizacijami.

NEVARNOSTI:

- zmanjševanje koncesijskih finančnih sredstev s strani ŠOS-a zaradi recesije,
- sprememba študentske zakonodaje in posledično reorganizacija financiranja študentskih, organizacij lokalnih skupnosti,

- zmanjševanje števila študentov v Upravni enoti Velenje,
- neprimerno vodstvo lahko izčrpava organizacijo in ji škodi ,
- »beg možganov« v druge organizacije in podjetja,
- možnost izgube ugleda.

4.6 STRATEŠKA VPRAŠANJA

Na osnovi vseh predhodnih faz procesa strateškega managementa se je potrebno spoprijeti z definiranjem strateških vprašanj oziroma strateških ciljev. Definiranje vprašanja ima po Pučku (2003, str 353) tri sestavine:

- vprašanje naj bi bilo jedrnato in po možnosti v enem odstavku,
- nanašati se mora na problem, ki ga lahko organizacija vsaj deloma rešuje sama,
- zajemati mora vse ključne dejavnike in posledice če se organizacije vprašanja ne loti.

Procesa opredelitve vprašanj se lahko po Brysonu lotimo na tri različne pristope in sicer: direktni pristop, pristop postavljanja ciljev in pristop razvijanja scenarija. Za obravnavano organizacijo je najbolj ustrezen direkten pristop, saj v društvu ni predhodnega soglasja o ciljnih, ni dovolj močne avtoritete, ki bi lahko te cilje vsilila, obenem pa organizacija nima jasno opredeljene vizije (Pučko, 2003, str. 354).

4.6.1 Identificiranje strateških vprašanj

Na podlagi SWOT analize v prejšnjem poglavju sem oblikoval naslednja vprašanja, ki se nanašajo na strateška področja Šaleškega študentskega kluba:

- Ali uvesti v organizacijo strateški management in posodobitev organizacijske strukture?
- Kje in kako izbrati primerno lokacijo novih prostorov?
- Na kakšen način zagotoviti alternativne vire financiranja in razpršiti finančno tveganje?
- V katere dejavnosti se usmeriti v prihodnosti?
- S katerimi partnerji in na kakšen način je smotrno delovati v bodočnosti?

4.7 OBLIKOVANJE VIZIJE IN POSLANSTVA DRUŠTVA

Ena glavnih nalog managementa je tudi opredelitev vizije in poslanstva organizacije. Njuna opredelitev je tesno povezana, skupaj pa označujeta delovanje in razvoj neke organizacije v prihodnosti. Medtem ko poslanstvo govori o strategiji, vizija pove položaj organizacije v bodočnosti. Šaleški študentski klub do sedaj ni imel razvite niti vizije niti poslanstva društva. Zasnova vizije in poslanstva kluba sta oblikovana na podlagi analiz in ugotovljenih priložnosti v diplomski nalogi ter v sodelovanju in dogovorom s trenutnim vodstvom kluba.

4.7.1 Opredelitev vizije

Pučko (2003, str. 125) vidi vizijo kot opis nečesa v prihodnosti (organizacije, kulture organizacije, same organizacije, neke tehnologije, dejavnosti) in naj bi na zunaj razlikovala organizacije med seboj. Gre za nekakšno zasnovo nove in zaželene prihodnosti podjetja, ki jo je mogoče potem zlahka sporočiti drugim v organizaciji in njenem okolju. Pri njenem oblikovanju gre tri glavne graditelje:

- zaznava, ki je usmerjena v cilje, osredotočena na poslovne priložnosti, prevzema tveganje in je sposobna reševati probleme,
- potreba po ustvarjanju nečesa novega,
- slog vodenja – oseba, ki vizijo oblikuje mora prevzemati konceptijsko vodstveno vlogo, ki povezuje zaznave z ustvarjalnostjo in prepozna priložnosti za organizacijo v prihodnosti.

Večji kot je krog ljudi, ki oblikuje vizijo, bolj jasna postaja, po drugi strani pa se ljudje lažje z njo identificirajo. Najbolj pomembno pri oblikovanju vizije neprofitne organizacije je razvoj občutka za zadovoljevanje prihodnjih socialnih potreb potencialnih uporabnikov, ki izhajajo iz spremenljivega okolja. **Osnovna vizija Šaleškega študentskega kluba** je sledeča:

Šaleški Študentski klub bo še naprej deloval v skladu s svojim poslanstvom ter potrebami in pričakovanji študentov, dijakov in ostale mladine. Na ta način bo ostal glavna mladinska organizacija na območju Šaleške doline, z razvojem pa bo klub postal ena vodilnih ter najbolj prepoznavnih študentskih organizacij na nacionalnem nivoju.

4.7.2 Opredelitev poslanstva

Pučko (2003, str. 127) poslanstvo opredeli kot sorazmerno trajne namene, ki jim organizacija sledi in jim bo sledila na dolgi rok. Nanašajo se na strateška poslovna področja, konkurenčno areno, temeljne cilje, odnose, ki jih bo organizacija razvijala s svojimi udeleženci ter glavne značilnosti organizacijske kulture, ki jo bo uveljavljala. Poslanstvo je z drugimi besedami tudi misija organizacije in mora biti na eni strani zadosti uokvirjena, da izključuje določena področja, obenem pa tudi dovolj široka, da pušča prostor ustvarjalni rasti organizacije.

Pri opredelitvi poslanstva neprofitne organizacije moramo biti pozorni na razliko poslanstva profitne organizacije. Profitne organizacije so odgovorne le svojim lastnikom, v neprofitni organizaciji, katerih glavno poslanstvo je javno dobro, pa se križajo interesi več zainteresiranih strank in uporabnikov, zato je potrebno najti kompromis med njimi. **Poslanstvo Šaleškega študentskega kluba** se glasi:

Šaleški študentski klub je samostojna, nepridobitna in nestrankarska organizacija, ki zastopa interese študentov in dijakov v Šaleški dolini, se zavzema za njihovo uresničitev in skrbi za izboljšanje kakovosti študentskega in dijaškega življenja. V Šaleškem študentskem klubu se združujejo mladi iz Upravne enote Velenje zaradi urejanja vprašanj skupnega pomena, solidarnega zadovoljevanja skupnih potreb in uresničevanja lastnih interesov na področju kulture, vzgoje, izobraževanja, sociale, športa in turizma ter ostalih interesnih dejavnosti.

Društvo svoje poslanstvo uresničuje preko lastnega delovanja in delovanja svojih pododdelkov, povezovanja z javnim in gospodarskim sektorjem ter ostalimi študentskimi in nevladnimi organizacijami, s katerimi sooblikuje aktualno družbeno, mladinsko in kulturno politiko na lokalnem in nacionalnem nivoju.

4.8 RAZVOJ IN IZBIRA STRATEGIJ

Pučko (2003, str. 172) meni, da je poudarek v planiranju na ravni organizacije kot celote na oblikovanju vizije in poslanstva, postavljanju ciljev in strateških ambicij, opredeljevanju poslovne filozofije, identificiranju poslovnih področji in na okvirni opredelitvi resursov organizacije, ki morajo biti skladni s prioriteta organizacije. Če želi Šaleški študentski klub uresničiti osnovno vizijo in poslanstvo, je potrebno v nadaljevanju strateškega planiranja razviti ustrezno strategijo in jo v prihodnosti tudi izvajati.

V literaturi težko najdemo specifične strategije za neprofitne organizacije. Tako kot izbira pristopa za oblikovanje strategije razvoja, je tudi izbira končne strategije prilagojena vsaki organizaciji in njenem okolju. Za vsako strateško vprašanje lahko razvijemo več različnih alternativnih strategij, na koncu pa izberemo tisto, ki je za organizacijo v danem trenutku najbolj primerna. Pučko (2003, str. 171) v splošnem razdeli planske strategije po naslednji hierarhiji: celovite strategije, poslovne strategije in funkcijske strategije. V nalogi bo poudarek na procesu razvoja in izbiri celovite strategije za neprofitno organizacijo. Pri izbiri si lahko pomagamo s paleto celovitih strategij, ki veljajo tako za profitne in neprofitne organizacije, saj gre pri obeh primerih predvsem za dolgoročne usmeritve organizacij v prihodnosti. Na podlagi predhodnega izoblikovanja vizije in poslanstva Šaleškega študentskega kluba ter identificiranja strateških vprašanj, lahko za proučevano organizacijo izberemo naslednje tri celovite strategije glede na smer razvoja (Pučko, 2003, str.175):

- strategije rasti (razvoja),
- strategije stabilizacije (normalizacije),
- strategija krčenja (dezinvestiranja).

4.8.1 Strategije rasti (razvoja)

Strategije rasti so usmerjene v razvoj organizacije, saj pomenijo uvajanje novih storitev, trgov, metod in proizvodov. Rast pomeni kvantitativno večanje obsega organizacije, za razliko od razvoja, ki pomeni kvalitativne izboljšave v organizaciji. Če hoče organizacija

preživeti v dinamiki razvoja gospodarskega okolja, morajo biti že sami strateški planski cilji usmerjeni na njeno dolgoročno rast. Pri takšnem postavljanju ciljev je tudi manj planskih vrzeli, saj takšen način združuje obe pomembni fazi – postavljanje ciljev in razvijanje strategij za doseg teh ciljev.

V teoriji rasti in razvoja je mogoče zaznati veliko različnih celovitih strategij, ki so primerne predvsem za profitne dejavnosti, z njimi pa si lahko pomagamo tudi v neprofitnem sektorju. Možno se je opreti na poznani koncept H. I. Ansoffa, ki razdeli strategije rasti na obdelavo trga in operativni razvoj, razvoj proizvoda, razvoj trga in diverzifikacijo. Imenuje jih vektor oziroma matrika rasti, vsaka strategija pa izraža natančno smer razvoja za določeno podstrukturo organizacije. Kljub temu da je bila v nalogi narejena podrobna analiza okolja Šaleškega študentskega kluba, je natančno smer razvoja zelo težko opredeliti. Čeprav se je nesmiselno osredotočiti na specifične tipe strategij razvoja, je celovita strategija rasti kot taka za obravnavano društvo zelo zanimiva in uporabna ter v skladu z vizijo organizacije.

Osnovni cilj strategije razvoja je uvedba strateškega managementa v organizacijo. Upravni odbor društva bi sprejel dokument, ki okvirno zastavlja cilje organizacije in poti za njihovo doseg v prihodnosti. Ker gre za strategijo, ki zahteva številne spremembe, navajam nekaj ukrepov ki bodo v pomoč vodstvu za nadaljnji razvoj kluba. Predlagani ukrepi so naslednji:

- Uvedba strateškega managementa v društvo in sprejetje dolgoročnega plana razvoja.
- Zaradi kontinuitete dela je nujna sprememba statuta v točkah, ki določajo enoletni mandat vodstva v dvoletnega.
- Pridobitev novih in primernejših prostorov na primerni lokaciji, ki bo zagotavljala nemoteno delovanje in izvajanje poslanstva društva.
- Vpeljava novih storitev in produktov ter posledično širjenje dejavnosti. Po potrebi ustanovitev novih pravnih oseb ter zagotovitev novih virov prihodkov, ki bi razpršili trenutno tveganje financiranja kluba.
- Povečanje notranjega in zunanjskega nadzora nad programskimi usmeritvami in financami.
- Sprememba statuta v točkah, ki določajo funkcijsko organizacijsko strukturo, kar bi pomenilo posodobitev organizacijske strukture v projektno in spodbujanje timskega dela. Okrepitev vodstvenega kadra s profesionalizacijo določenih funkcij ter vključevanje in načrtna vzgoja mladih kadrov.
- Prenova informacijskega sistema in avtomatizacija določenih poslovnih procesov, ki bodo poenostavili poslovanje in delovanje kluba.
- Nadgradnja odnosov s partnerskimi organizacijami, še posebej z MC Velenje.
- Uvedba oddelka, ki se bo ukvarjal s trženjem društva, skrbel za odnose z javnostmi in črpanjem denarja na razpisih.

4.8.2 Strategije stabilizacije

Ponavadi strategije rasti in razvoja za organizacijo niso zadosti, saj smo zaradi stagnacije gospodarske rasti ali upadanja gospodarske aktivnosti včasih prisiljeni razmišljati tudi o strategijah stabilizacije ali celo krčenja. Strategija stabilizacije zajema strategijo ohranitve ali normalizacije stanja in strategijo konsolidacije. Pri strategiji ohranitve želimo po Pučku (2003, str. 186) obdržati le »status quo«, strategija konsolidacije pa stremi k povečanju učinkovitosti in zniževanju stroškov delovanja ob nespremenjenih temeljnih podstrukturah organizacije.

Sedanje stanje v klubu lahko primerjamo s strategijo stabilizacije oziroma ohranitev trenutnega stanja, saj društvo nima razvojne strategije, ki bi ji sledilo in se le prilagaja nenehnim spremembam v okolju ter potrebam uporabnikov. Poleg tega je delovanje zelo odvisno od vodstva, ki se menja skoraj vsako leto. Strategija stabilizacije bi lahko bila v danih gospodarskih razmerah za Šaleški študentski klub mogoče celo zanimiva. Kljub vsem gre za obrambno strategijo, ki v organizacijo ne prinaša zelenega napredka in poti do ciljev. Našteti je nekaj predlogov, ki bi bili primerni ob sprejetju takšne strategije:

- Delovanje v trenutnih prostorih, ki pa ne zagotavljajo dolgoročnega razvoja.
- Uvedba strateškega managementa v trenutno organizacijsko strukturo.
- Ohranitev odnosov s partnerskimi organizacijami na trenutni ravni in njihova nadgradnja.
- Ohranitev obsega dejavnosti na trenutni ravni in večje angažiranje pridobivanja sredstev s strani alternativnih virov, kot so razpisi in sponzorska sredstva.
- Obseg in kvaliteta storitev in projektov ostane vsaj na enakem nivoju.
- Razvoj že obstoječih in morebitno uvajanje novih kadrov.
- V okviru razpoložljivega kadra določiti osebo, ki se bo ukvarjala s trženjem društva in skrbela za odnose z javnostmi.

4.8.3 Strategije krčenja

Strategija krčenja organizacije pomeni zmanjševanje obsega poslovne dejavnosti. Po Pučku (2003, str. 187) jo lahko razčlenimo na več možnih strategij, in sicer: strategija krčenja v ožjem smislu, strategija likvidacije, strategija odprodaje in strategija zasuka oziroma preobrata. Največkrat uveljavljajo strategijo krčenja organizacije, ki zaidejo v latentno ali akutno krizo. To pomeni, da organizacija ni več zmožna delovati in poslovati v spremenljivem okolju niti danes, niti v prihodnosti, njen obstoj pa je posledično že resno ogrožen. Zato je prisiljena uveljavljati radikalne strategije revitalizacije in preobrata, ki pa so povezane z značilnostmi strategij krčenja. Uresničevanje strategije preobrata bi pomenilo umik na tista osnovna poslovna področja, kjer ima organizacija neke osrednje sposobnosti. Med drugim bi to pomenilo ustavitev naložb, spremembo načina delegiranja, spremembo organizacijske strukture in pravne oblike organizacije ter poostren nadzor nad financami.

Zaenkrat na vidiku ni negativnih zunanjih vplivov, ki bi se lahko prenesli na društvo in posledično pomenili akutno krizo kluba. Uveljavitev takšne strategije pa bi bila nujno potrebna naslednjih situacijah: izguba trenutnih delovnih prostorov društva, nenaden odstop UO kluba, ki bi pripeljal do začasnega brezvladja v organizaciji ali ob nepričakovani izgubi glavnega vira financiranja s strani ŠOS-a, ker bi to resno ogrozilo projekte in nadaljnjo delovanje društva. Za preprečitev takšnih situacij je najboljša rešitev preventivno ravnanje, ki temelji na strateškem delovanju organizacije. Tako se lahko vodstvo temeljito pripravi in prilagodi na vedno hitrejša spremembe v okolju in na ta način zagotovi obstoj in trajen razvoj društva. Ob uresničevanju takšne strategije bi bili smiselni naslednji ukrepi:

- Uvedba kriznega managementa.
- Reorganizacija društva in osredotočenost na osnovno dejavnost.
- Obvestitev notranjih in zunanjih uporabnikov o stanju v organizaciji.
- Obvestitev lokalnega okolja o stanju v organizaciji in iskanje skupnih rešitev.
- Racionalizacija poslovanja.
- Priprava kriznega načrta, ki bo osnova za nadaljnjo strategijo stabilizacije ali razvoja.

4.9 IZBRANA STRATEGIJA

Glede na optimistično zastavljeno vizijo je za Šaleški študentski klub strategija rasti edina smotna in objektivna izbira za prihodnost. Obenem je to strategija napada, ki prinaša širjenje dejavnosti, ustanavljanje pravnih oseb, vpeljavo novih storitev in produktov ter posledično osvajanje novih trgov, medtem ko sta ostali dve alternativni strategiji branjenja in nimata dolgoročne perspektive.

S predlaganimi ukrepi bi tako dosegli združitev posameznih delnih strategij v eno skupno temeljno strategijo, tako imenovano strategijo razvoja, ki bo razreševala identificirana strateška vprašanja in vodila k zelenemu razvoju organizacije v prihodnosti. Oblikovana strategija naj bi bila skladna s poslanstvom, vizijo in kulturo organizacije ter sprejemljiva za notranje in zunanje udeležence organizacije. S takojšnjim sprejetjem okvirnega strateškega dokumenta in s pričetkom izvajanja strategije razvoja že v letu 2009, bi lahko Šaleški študentski klub do leta 2014 dosegel naslednje cilje:

- V dolgoročnem najemu (z možnostjo kasnejšega odkupa) bo imel klub prostore, kjer bodo pogoji optimalnega delovanja in izvajanja poslanstva za notranje in zunanje uporabnike.
- Poleg Zavoda ŠŠK bo imel klub v lasti tudi druge novoustanovljene pravne osebe, ki bodo namenjene diverzificiranju dejavnosti na področja gostinstva, založništva, organizacije prireditev, multimedijskih storitev, turizma in izobraževanja.
- Razpršeni in uravnoteženi viri financiranja s konstantno rastjo prihodkov, ki bi leta 2014 znašali okoli 300.000 evrov (sedaj približno 180.000 evrov). Od tega bi bil

delež prihodkov skupine ustvarjenih na trgu najmanj dve tretjini celotnih prihodkov.

- Moderna in fleksibilna organizacijska struktura, ki bo temeljila na projektnem delu na čelu s profesionalnimi vodji določenih poslovnih in administrativnih funkcij v skupini.
- Konstantna rast članov in simpatizerjev društva, ki bi leta 2014 štela 1000 članov ali več (sedaj jih društvo šteje od 500 do 600).
- Včlanitev v društvo bo vodena avtomatizirano s pomočjo elektronskih izkaznic in digitalnih certifikatov. Prav tako bodo avtomatizirani določeni poslovni procesi v fazah delovanja društva, načrtovanja in izvedbe projektov.
- Organizacija bo imela razvito mrežo partnerskih organizacij na lokalni, regionalni in nacionalni ravni.
- Organizacija bo pomemben lokalni partner pri projektu Evropska kulturna prestolnica 2012, ki ga bo gostilo med drugim tudi Velenje.
- Tradicionalni projekti bodo nadgrajeni in bolj prepoznavni v regionalnem in nacionalnem nivoju. Vpeljani bodo tudi novi projekti, ki so tržno zanimivi in v skladu s poslanstvom društva.
- Skupina bo leta 2014 »paradni konj« na področju kulture, organizacije dogodkov in glavni ponudnik raznovrstnih storitev za mlade v lokalnem in regionalnem okolju.

Z izbiro najustreznejše strategije in določitvijo ciljev do leta 2014 je faza strateškega planiranja v nalogi končana. Za tem pride na vrsto faza uresničevanja in kontrola uresničevanja strategij, ki pa je zaradi osredotočenosti na strateško načrtovanje v diplomsko delo nisem vključil, čeprav je za prihodnji razvoj društva zelo pomembna. Izbira strategije pa je zelo odvisna tudi od različnih vodstev in njihovih subjektivnih pogledov na vizijo organizacije v bodočnosti. Posamezniki imamo različne vrednote in ambicije, obenem pa smo pripravljeni sprejemati različna tveganja. Osnova za uspešen začetek uresničevanja strategije razvoja je pogumna in ambiciozna ekipa, ki si bo upala poseči v kulturo organizacije in slediti visoko postavljenim ciljem v prihodnosti.

5. SKLEP

Današnji čas globalizacije zahteva hitro prilagajanje novo nastalim spremembam v okolju. Neprofitni sektor postaja zmeraj bolj podoben profitnemu sektorju, še posebej na področjih vodenja, organiziranja in financiranja. Šaleški študentski klub je neprofitna organizacija, ki s svojim delovanjem v lokalnem okolju nudi mladim številne obštudijske dejavnosti in jim omogoča aktivno preživljanje prostega časa. Zaradi možnih sprememb financiranja v prihodnosti, zaostritve konkurenčnih razmer in vedno večjega boja za tržni delež je potrebno iskati nove poti, storitve in produkte, ki bodo zadovoljili potrebe potencialnih uporabnikov. Zato je potreba po določenem prestrukturiranju in uveljavitvi strateškega managementa v neprofitni organizaciji zmeraj večja.

V diplomski nalogi sem poskušal neprofitni organizaciji, kot je študentska organizacija lokalne skupnosti, ponuditi strateški način razmišljanja in s pomočjo procesa strateškega planiranja oblikovati strategijo razvoja za Šaleški študentski klub. Pri razvoju strategije sem uporabil znanja s področja financ, trženja, vodenja in organiziranja, ki sem jih pridobil v času mojega študija na Ekonomski fakulteti. Omenjena znanja sem združil z izkušnjami in spoznanji iz prakse, ki sem jih pridobil z aktivnim delovanjem v Šaleškem študentskem klubu v zadnjih nekaj letih.

V teoretičnem delu naloge sem najprej predstavil neprofitne organizacije in proces strateškega planiranja v njih. Za lažjo razumevanje tematike sem na kratko opisal tudi študentsko delovanje in organiziranje. V nadaljevanju sem na podlagi Brysonovega teoretičnega modela razvil lasten pristop za oblikovanje strategije razvoja neprofitne organizacije in ga v sedmih fazah postopoma apliciral na Šaleški študentski klub. Velik poudarek je bil na skrbni analizi zunanjega in notranjega okolja, ki je osnova za ugotovitev prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti za organizacijo. Z identifikacijo ključnih strateških vprašanj sem proces strateškega planiranja razvil do točke, ko je bilo mogoče oblikovati vizijo in poslanstvo ter predlagati celovite strategije razvoja za Šaleški študentski klub.

Glede na to, da je društvo v prelomnem obdobju polnemu izzivov in priložnosti, sem na podlagi temeljitih analiz izbral celovito strategijo rasti, ki se mi zdi edina primerna za uresničevanje vizije Šaleškega študentskega kluba in za njegov nadaljnji razvoj. Glavni prioriteti strategije rasti sta uvedba strateškega managementa v organizacijo in diverzifikacija dejavnosti. Širjenje palete storitev in proizvodov bi v prihodnosti zagotavljalo dodatne vire financiranja in na ta način pripomoglo k zmanjšanju tveganja in k večji finančni neodvisnosti društva. Ostali dve alternativni celoviti strategiji sta strategija krčenja ter stabilizacije in nimata dolgoročne perspektive, saj bi bili primerni v drugačnih okoliščinah.

Zaradi prostorske omejitve v diplomski nalogi sem proces strateškega planiranja pripeljal do faze oblikovanja in izbire strategije razvoja za Šaleški študentski klub. V dogovoru z vodstvom društva se lahko delo nadaljuje z nadaljnjim razvijanjem strateškega planiranja v smeri uresničevanja ter kontroliranja izbrane strategije v praksi. Poleg tega je lahko diplomatska naloga v pomoč tistim študentskim organizacijam lokalne skupnosti, ki so se pripravljene s strateškim načinom razmišljanja spopasti z izzivi in priložnostmi, ki se jim ponujajo v prihodnosti.

VIRI IN LITERATURA

1. Badelt C. (1997). *Handbuch der Nonprofit Organisation, Strukturen und Management*. Stuttgart: Schaeffer-Poeschl.
2. Bryson, J.M. (1995). *Strategic Planning For Public And Non-profit Organisations*. San Francisco: Jossey-Bass.
3. Burkhart, P.J. & Reuss, S. (1993). *Successful Strategic Planning – A Guide For Nonprofit Agencies And Organisations*. Newbury Park: Sage.
4. Connors, T.D. (1988). *The Nonprofit Organisations Handbook*. London: McGrawHill.
5. Drucker, P.F. (1990): *Managing the Nonprofit Organization, Principles and Practices*. New York: Harper Collins Publishers.
6. Hrovatin, N. (2002). Ekonomski vidiki menedžmenta nevladnih organizacij. Kako jadрати čez nemirne vode managementa nevladnih organizacij? Najdeno 10. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.radiostudent.si/projekti/ngo/teksti/Hrovatin.html>
7. Kladnik, A. & Črnič, A. (2003). *Perspektiva sove: Šaleški študentski klub včeraj, danes, jutri*. Velenje: Velenjska knjižna fundacija.
8. Kolarič, Z. (1997). Prostovoljne neprofitne organizacije v Sloveniji. *Neprofitni management*, 1 (1), str. 17-20.
9. Kovač, B. (1997). Menedžment neprofitnih organizacij. *Neprofitni management*, 1 (1), str. 5-7.
10. Krivec, U. (1999). *Proces strateškega managementa v nedobičkonosnih organizacijah*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. *Lokalna razvojna strategija za MO Velenje, občino Šoštanj in občino Šmartno ob Paki 2008*. (2008). Velenje: Društvo za razvoj podeželja Šaleške doline
12. Martinelli, F. (1999). Strateško planiranje v javni neprofitni organizaciji. *Neprofitni Management*, 1/2 (2), str. 11-20.
11. Meggison, L.C., Mosley, D.C. & Pietri, P.H. Jr. (1986). *Management*. New York: Harper Row.
12. Nutt, P.C. & Backoff, R.W. (1992). *Strategic Management For Public And Third Sector Organisations*. San Francisco: Jossey-Bass.
13. *Pomladanska napoved gospodarskih gibanj 2009*. (2009). Ljubljana: Urad za makroekonomske analize in razvoj.
14. *Poročilo Šaleškega študentskega kluba o finančnem poslovanju za leti 2007 in 2008*. Interno gradivo Šaleškega študentskega kluba. Velenje: Šaleški študentski klub.
15. Poslovni register Slovenije. Najdeno 15. aprila 2009 na spletnem naslovu [http://www.ajpes.si/Statisticno_raziskovanje/Poslovni_register_Slovenije_\(PRS\)/Zadnje_porocilo](http://www.ajpes.si/Statisticno_raziskovanje/Poslovni_register_Slovenije_(PRS)/Zadnje_porocilo)

16. Pravilnik o namenski porabi sredstev ŠOS. (2004). Najdeno 10. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.competitive.si/wedge/images/4/4e/PravilnikOnamenskiPorabi.pdf>
17. Predstavitev Zveze ŠKIS. Najdeno 20. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.skis-zveza.si/sl/>
18. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
20. Smith, Bucklin & Associates (1994). *The Complete Guide To Non-Profit Management*. New York: Wiley.
21. Statut Šaleškega študentskega kluba. (2006). Najdeno 15. marca 2009 na spletnem naslovu http://www.ssk-klub.si/index.php?option=com_content&task=view&id=19&Itemid=73
22. Študentski problemi v luči gospodarske krize. Najdeno 20. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.studentska-org.si/?q=node/view/472>
23. Študentska ustava. (2002). *Uradni list RS* (Št. 105/02, 5. december 2002).
24. Študentskega organiziranje. Najdeno 25. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.competitive.si/wedge/index.php/Category:%C5%A0OS>
25. Trunk-Širca N. & Tavčar, M. (1998). *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management.
26. Predstavitev Šaleškega študentskega kluba. Najdeno 10. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.ssk-klub.si/index.php>
27. Zakon o društvih. (2006). *Uradni list RS* (Št. 61/2006, 13. junij 2006).
28. Zakon o skupnosti študentov. (1994). *Uradni list RS* (Št. 38/1994, 30. junij 1994).
29. Žnidaršič-Kranjc, A. (1996). *Ekonomika in upravljanje neprofitne organizacije*. Postojna: DEJ.

PRILOGE

PRILOGA 1: SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC.....	1
PRILOGA 2: MODELI PROCESA STRATEŠKEGA PLANIRANA.....	2
PRILOGA 3: ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	5

PRILOGA 1: SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC

AJPES – *Agencija* Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve

DDV – Davek na dodano vrednost

EU – Evropska unija

EUR – Valuta za Evro

IT – Informacijska tehnologija

JSKD – Javni sklad Republike Slovenije za kulturne dejavnosti

MC Velenje – Mladinski center Velenje

MOV – Mestna občina Velenje

MSV – Mladinski Svet Velenje

PSPN – Prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti

RS – Republika Slovenija

SWOT – Strengths, weaknesses, opportunities, threats

ŠOLS – Študentska organizacija lokalne skupnosti

ŠOS – Študentska organizacija Slovenija

ŠOU – Študentska organizacija Univerze

UE Velenje – Upravna enota Velenje

UMAR – Urad za makroekonomske raziskave in razvoj

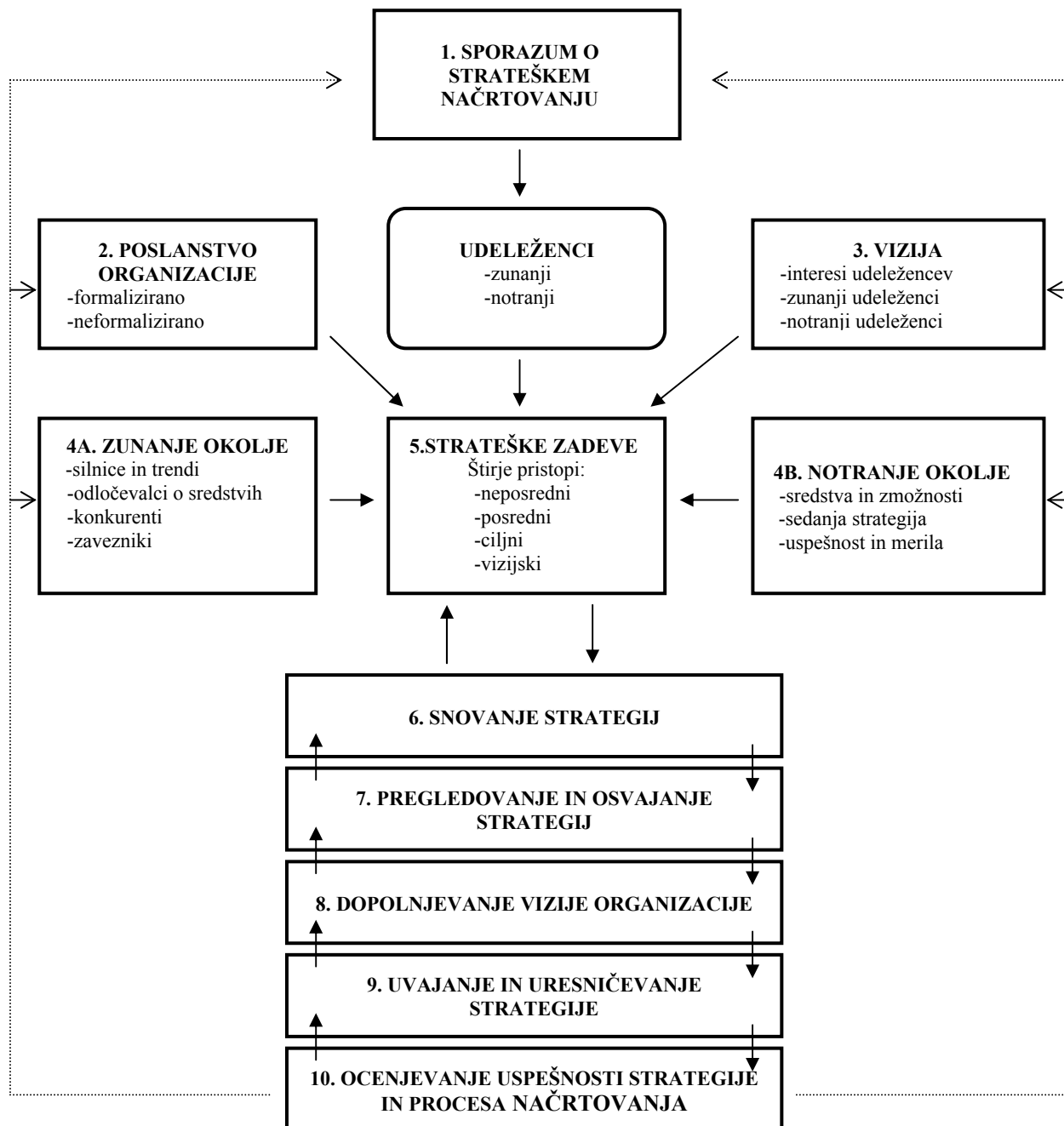
UO – Upravno odbor

Zavod ŠŠK – Zavod ŠŠK, zavod mladine Šaleške doline

Zveza ŠKIS – Zveza študentskih klubov Slovenije

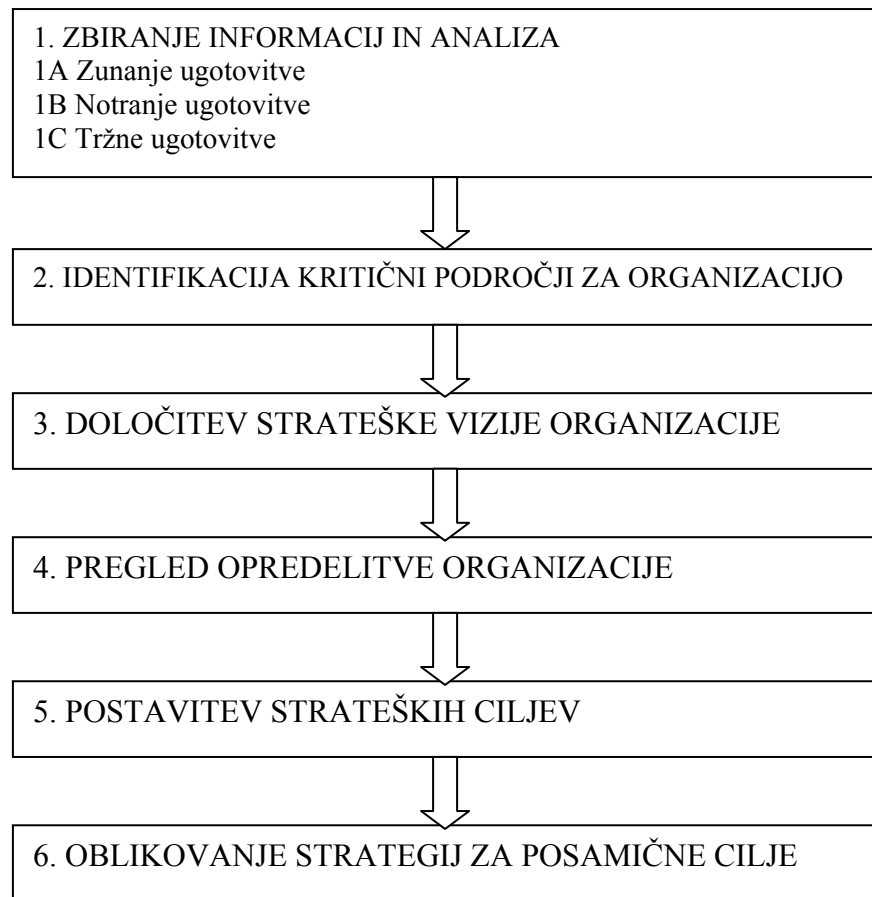
PRILOGA 2: MODELI PROCESA STRATEŠKEGA PLANIRANA

Slika 1: Brysonov model oblikovanja strategije razvoja nedobičkonosne organizacije



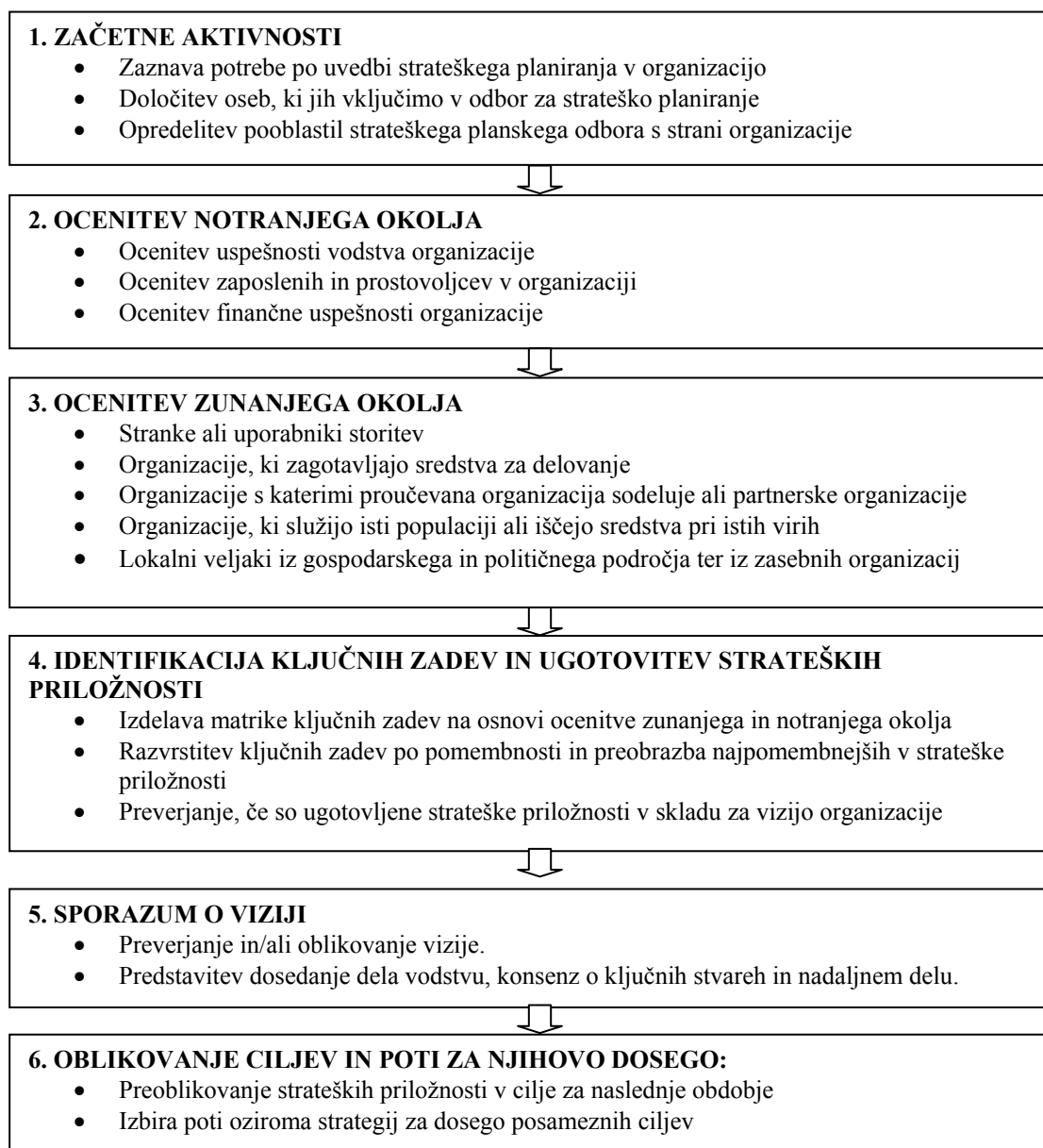
Vir: J. M. Bryson, *Strategic Planning For Public And Non-profit Organisations*, 1995, str. 24-25.

Slika 2: Model oblikovanja strategije razvoja nedobičkonosne organizacije po Martinelliju



Vir: Martinelli F. Neprofitni Menedžment, 1999, str. 20.

Slika 3: Prikaz modela oblikovanja strategije razvoja nedobičkonosne organizacije po Burkhartu in Reussovi



Vir: Burkhardt, P. J. & Reuss, S. Successful Strategic Planning – A Guide For Nonprofit Agencies And Organisations, 1993, str. 94.

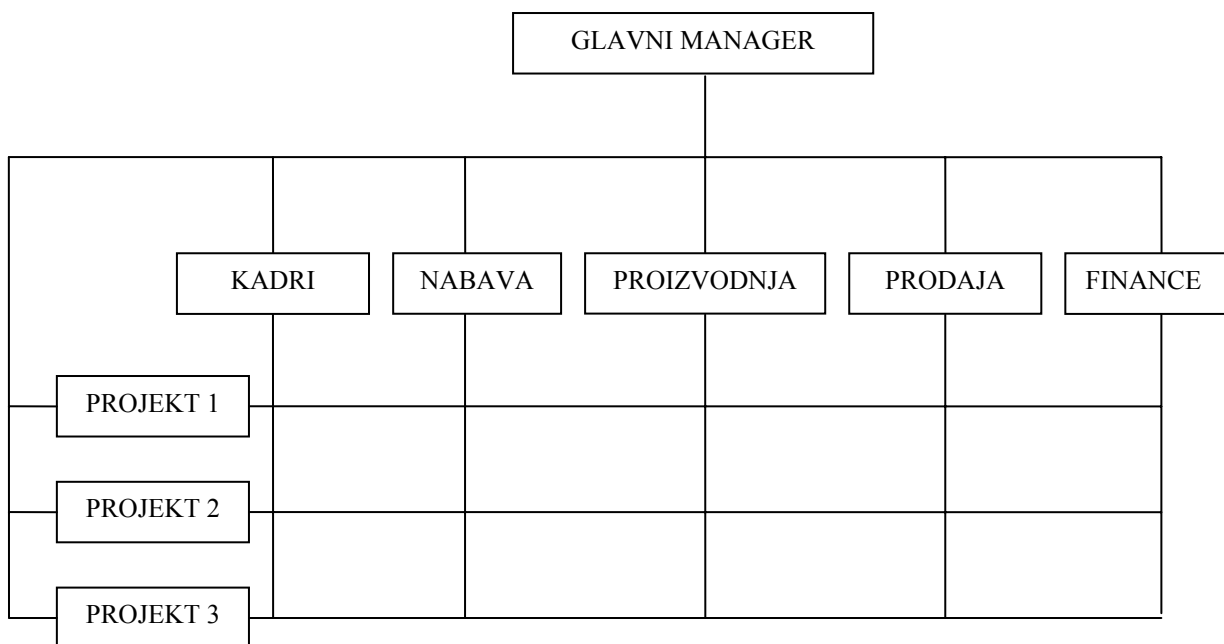
PRILOGA 3: ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Slika 4: Poslovno – funkcijska organizacijska struktura



Vir: Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. Management, 1993, str. 148.

Slika 5: Projektno – matrična organizacijska struktura



Vir: Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. Management, 1993, str. 148.

Slika 6: Organizacijska struktura Šaleškega študentskega kluba po veljavnem statutu

