

UNIVERZA V LJUBLJANI

Fakulteta za družbene vede

Matej Černetič

Mentor: izr. prof. dr. Zlatko Jančič

**MARKETING NEPROFITNIH ORGANIZACIJ -
PRIMER SKAVTSKE ORGANIZACIJE**

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana 2004

KAZALO

KAZALO.....	2
1. UVOD	4
2. MARKETING.....	5
3. NEPROFITNE ORGANIZACIJE.....	6
3.1 VRSTE NEPROFITNIH ORGANIZACIJ.....	8
3.2 RAZLIKE MED PROFITNIMI IN NEPROFITNIMI ORGANIZACIJAMI.....	10
4. MARKETING NEPROFITNIH ORGANIZACIJ.....	12
4.1 POGOSTE KRITIKE MARKETINGA NEPROFITNIH ORGANIZACIJ.....	14
4.2 GLAVNE KORISTI, KI JIH PRINAŠA MARKETING.....	15
5. STRATEŠKI MARKETINŠKI NAČRT.....	16
5.1 PRIPRAVA NA STRATEŠKO NAČRTOVANJE	19
5.2 POSLANSTVO	19
5.3 ANALIZA STANJA	20
5.3.1 Analiza okolja.....	21
5.3.2 Analiza notranjih virov.....	22
5.4 OBLIKOVANJE NAMENA IN CILJEV	22
5.5 OBLIKOVANJE STRATEGIJ	23
5.6 RAZVOJ JEDRA MARKETINŠKE STRATEGIJE.....	25
5.6.1 Selekcija ciljnih trgov.....	25
5.6.2 Izbira konkurenčne pozicije (pozicioniranje).....	26
5.6.3 Oblikovanje marketinškega spleta.....	27
5.6.3.1 Izdelek	28
5.6.3.2 Kraj	30
5.6.3.3 Cena.....	30
5.6.3.4 Tržno komuniciranje.....	31
5.6.3.4.1 Odnosi z javnostmi	32
5.6.3.4.2 Oglaševanje	34
5.6.3.4.3 Osebna prodaja	35
5.6.3.4.4 Pospeševanje prodaje.....	35
5.6.3.4.5 Neposredno trženje.....	36
5.6.3.5 Ljudje.....	36
5.6.3.5.1 Prostovoljci v neprofitni organizaciji	37
5.6.3.5.2 Skrb za podpornike organizacije – zbiranje sredstev	39
5.6.3.6 Fizični dokazi	41
5.6.3.7 Procesiranje	42
5.7 NADZOR IN OCENJEVANJE USPEŠNOSTI.....	42
6. STRATEŠKI MARKETINŠKI NAČRT ZSKSS	43
6.1 PREDSTAVITEV ZSKSS	43
6.2 STRATEŠKI MARKETINŠKI NAČRT	44
6.2.1 Priprava na strateško načrtovanje	44
6.2.2 Poslanstvo.....	44
6.2.3 Analiza stanja	45
6.2.3.1 Analiza okolja.....	45
6.2.3.2 Analiza notranjih virov.....	47

6.2.4	<i>Oblikovanje namena in ciljev</i>	49
6.2.5	<i>Selekcija ciljnih trgov</i>	50
6.2.6	<i>Izbira konkurenčne pozicije (pozicioniranje)</i>	51
6.2.7	<i>Oblikovanje marketinškega spleta</i>	52
6.2.7.1	Izdelek	52
6.2.7.2	Kraj	53
6.2.7.3	Cena	53
6.2.7.4	Tržno komuniciranje	54
6.2.7.5	Ljudje	55
6.2.7.6	Fizični dokazi	56
6.2.7.7	Procesiranje	56
6.2.8	<i>Nadzor in ocenjevanje uspešnosti</i>	57
7.	SKLEP	58
	LITERATURA:	59

1. UVOD

Marketing je tema, o kateri je bilo tudi pri nas že mnogo zapisanega. Nekaj manj, a vendarle precej, je bilo napisanega tudi o neprofitnih organizacijah. Težko pa upravljavci neprofitnih organizacij najdejo zares strokovne napotke za marketinško obnašanje tudi v neprofitnem sektorju. In vendar bi ravno neprofitne organizacije potrebovale največ pomoči za vodenje marketinških, torej vzajemno koristnih odnosov. Najprej zato, ker neprofitne organizacije v mnogo primerih vodijo ljudje iz drugih, neupravljaljskih in nemarketinških strok, ki nimajo ustreznih znanj, pa tudi zato, ker je ravno za neprofitne organizacije značilno, da delujejo na področjih (sociala, zdravstvo, šolstvo, prostočasne organizacije ipd.), kjer so odnosi zelo pomembni.

Namen tega dela je predvsem proučitev obstoječe literature s področja marketinga neprofitnih organizacij, s čimer bomo preverili hipotezo, da je marketinško razmišljanje primerno tudi za neprofitne organizacije. Po razjasnitvi pojmov bomo spoznali, kaj marketing v neprofitnih organizacijah pravzaprav pomeni, kakšne so razlike med marketingom profitnih in marketingom neprofitnih organizacij. Obravnavali bomo tudi glavne kritike in prednosti, ki jih prinaša marketing. Najbolj pa bo možnost uporabe marketinga v neprofitnih organizacijah razvidna iz najobsežnejšega poglavja, kjer bomo opredelili posamezne faze razvoja strateškega marketinškega načrta organizacije. Na podlagi različnih virov in različnih pogledov bomo najprej izdelali teoretični model načrta.

V zadnji tretjini besedila pa se bomo lotili analize in proučitve možnosti aplikacije strateškega marketinškega načrta na konkretno neprofitno organizacijo. Za primer bomo vzeli mladinsko prostovoljno organizacijo, ZSKSS (Združenje slovenskih katoliških skavtinj in skavtov), ki deluje na področju neformalne vzgoje in izobraževanja mladih po skavtski metodi. Organizacija je namreč dosegla stopnjo, ko zgolj občasni odnosi z javnostmi niso več dovolj in se kaže potreba po celovitem strateškem marketinškem načrtu organizacije, ki ne bo zgolj ponujanje tistega, kar je, ampak tudi analiza možnosti za boljše zadovoljevanje potreb končnih uporabnikov in drugih deležnikov organizacije.

2. MARKETING

Marketing je pojem, ki se je v zadnjem času že povsem udomačil na področju upravljanja organizacij. Pogosto se ga omenja, čeprav ne obstaja ena sama jasna predstava o tem, kaj marketing pravzaprav je. Na tem mestu se bomo oprli na Kotlerjevo definicijo marketinškega upravljanja:

"Marketinško upravljanje je proces načrtovanja in izvajanja programov, zasnovanih za ustvarjanje, gradnjo in vzdrževanje koristnih menjalnih odnosov s ciljnim javnostmi za doseganje individualnih ciljev in ciljev organizacije" (Kotler in Andreasen 1996: 37).

Ključni pojem v marketingu je menjava. Alderson (v Jančič 1999: 37) je oblikoval t. i. "zakon menjave", ki pravi, da do menjave pride, le če obe strani čutita, da je vrednost, ki jo pridobita, večja kot strošek, ki ga imata pri tem. Organizacija torej menja nekaj, kar ima, za nekaj, kar potrebuje. Ugotoviti pa mora, kakšne so potrebe drugih (deležnikov), in še prej, kaj jim lahko ponudi. Zgodnji teoretiki marketinga so v njem videli predvsem ekonomsko menjavo, torej predvsem menjavo stvari za denar. Proti koncu prejšnjega stoletja pa se je marketinška disciplina premaknila od ekonomskomenjalne perspektive k širši, družbenomenjalni. Če gre pri prvi za dobrine, ki se dajo izraziti s ceno, pa so vrednosti v družbeni menjavi lahko tudi psihološke; npr. aktivnosti, občutek zadovoljstva ipd. Chamannes (v Jančič 1999: 28) bi pomembnost družbene menjave utemeljil s trditvijo, da pravi cilj ljudi ni bogastvo, ampak sreča. Še posebno to velja v času, ko je večina ljudi v razvitem svetu materialno relativno preskrbljena.

Ko se torej znebimo predsodka, da je marketing stvar prodaje, ugotovimo, da je marketing stvar tako profitnih kot neprofitnih organizacij. Tudi neprofitne organizacije imajo namreč svoje trge, svoje deležnike oziroma ciljne javnosti; ponujajo jim zadovoljitev določenih potreb, ponujajo menjavo.

Kotler (1996: 39–59) definira bistvo marketinške usmerjenosti s pomočjo treh vrst usmerjenosti, ki veljajo za predhodnice marketniške:

- produktna usmerjenost, ki se osredotoča na izdelke, za katere organizacija meni, da so dobri za potrošnike (ne glede na želje in potrebe uporabnikov);

- prodajna usmerjenost, kjer je največ truda usmerjenega v zbujanje interesa za storitve v potencialnih odjemalcih, da bi kupili naš, in ne konkurenčni proizvod, manj pa v prilagajanje proizvodov, da bi bili bolj privlačni;
- usmerjenost k stranki, pri čemer naj bi bil uspeh odvisen od čim boljšega zaznavanja potreb in želja ciljnih trgov ter od njihovega ustreznega zadovoljevanja.

Za marketinško usmerjenost, ki postavlja stranko v sam center pozornosti, pa je značilno, da naredi vse, da zazna, streže in zadovolji potrebe in želje strank ter javnosti v okviru svojega proračuna oziroma zmožnosti. Dober izdelek, prodaja in poznavanje uporabnika so pravzaprav samo sredstvo za boljše zadovoljevanje potreb. Najprej moramo potrebe in želje ugotoviti, pri čemer si pomagamo z raziskavami in analizami. To nam pomaga, da oblikujemo dober izdelek, postavimo pravo ceno, vzpostavimo najprimernejši način distribucije in da s strankami ustrezno komuniciramo. Najbolj pomembno pa je, da se cela organizacija popolnoma posveti svojim uporabnikom (Kotler in Andreasen 1996: 39-59).

Navedenemu bi lahko dodali še, da v idealnem marketinškem odnosu ne gre le za enkratno menjavo. Pravi marketing teži h graditvi dolgoročnih povezav in odnosov, ki se med akterji spletejo tudi z menjavo notranjih vrednosti. Prijateljske vezi, zaupanje, medsebojna privlačnost med partnerji so pojavi, ki dokazujejo, da bi bilo kratkovidno razumeti marketing le kot ekonomsko menjavo (Jančič 1999: 40). In to še posebno lahko velja za marketing neprofitnih organizacij, kjer je prisotna predvsem družbena menjava, ki precej bolj kot ekonomska spodbuja občutek osebne zavezanosti in zaupanja (Blau v Jančič 1999: 33). Zato je morda bolj kot o marketinški menjavi ustrezno govoriti o marketinških odnosih. Jančič govori o t. i. celostnem marketingu: celostni marketinški koncept je proces vzpostavitve marketinškega odnosa podjetja z njegovim notranjem okoljem, relevantnimi deležniki in družbenim ter naravnim okoljem (Jančič 1999: 147). Tudi na tem mestu se strinjamo, da je to najprimernejši način pogleda na marketing; še posebno na marketing neprofitnih organizacij, s čimer se bomo ukvarjali v nadaljevanju.

3. NEPROFITNE ORGANIZACIJE

Rus (1994) definira neprofitne organizacije:

Neprofitne oziroma nedobičkonosne organizacije so skupni pojem za javno upravo, za družbene dejavnosti in za prostovoljne organizacije, ki poslujejo brez dobička ali pa z njim, vendar cilj njihovega poslovanja ni dobiček; če do njega pride, se z njim ne

razpolaga po svobodni presoji, ampak se le-ta vlaga nazaj v dejavnost organizacije in služi kot sredstvo za razširitev te dejavnosti ali pa za dvig kvalitete storitev (Rus 1994: 959).

Trunk in Tavčar (1998: 2) opredelita neprofitne organizacije glede na njihovo podobnost s profitnimi oziroma razlikovanje od njih. Obe vrsti organizacij družijo naslednje značilnosti:

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

Razlika pa naj bi bila v smotrih, ki izhajajo iz zelenih koristi (Trunk in Tavčar 1998: 2):

- smotri profitne organizacije (podjetja) so profitni in praviloma merljivi v denarju; primerna donosnost vloženega kapitala in dolgoročna rast premoženja lastnikov (vrednost njihovih deležev v podjetju),
- smotri neprofitne organizacije so neprofitni in praviloma niso neposredno merljivi v denarju; koristi lastnikov oz. ustanoviteljev so lahko materialne ali nematerialne, neposredne ali posredne.

Smith, Baldwin in White (v Trunk in Tavčar 1998: 3) menijo, da je glavni razločevalni znak prostovoljnost udejstvovanja. Neprofitna organizacija je kolektivna oblika prostovoljnega udejstvovanja posameznikov. Neprofitna organizacija je sredstvo, ki ljudem omogoča brez prisilnega in odplačnega delovanja doseči skupne cilje. Vendar je zgornja definicija ozka in ne zajema vseh neprofitnih organizacij. Nekateri opredeljujejo neprofitne organizacije kot organizacije, ki lastnikom ne prinašajo dobička; čeprav neprofitne organizacije nimajo lastnikov v smislu zasebnih podjetij (Wilbur in drugi v Trunk in Tavčar 1998: 3).

Dober razločevalec profitnih od neprofitnih organizacij je tudi namen oziroma cilj, zaradi katerega je bila organizacija ustanovljena. Neprofitne organizacije delujejo v javnem interesu in je njihov namen trajno zagotavljati storitve in dobrine, ki so pogoj za uspešno delovanje družbe kot celote, njenih podsistemov in posameznega človeka in niso ustanovljene zaradi ustvarjanja dobička (Trunk in Tavčar 1998: 3).

3.1 VRSTE NEPROFITNIH ORGANIZACIJ

Med razvrstitvami neprofitnih organizacij je slovenskemu sistemu morda med najbližjimi nemška razvrstitev (glej tabelo 3.1):

Tabela 3.1: Razvrstitev neprofitnih organizacij

Skupine neprofitnih org.	Smotri in naloge	Vrste in tipi
Državne neprofitne organizacije		
Izvajalci javnih služb	Opravlja po demokratični poti določene javne dejavnosti (na državni, občinski itd. ravni)	- Javna uprava - Javna podjetja in zavodi - promet, pošta, bolnišnice - šole, univerze - muzeji, knjižnice
Napol državne organizacije		
Samoupravne institucije javnega prava	Opravlja naloge, ki so jim poverjene na zakonski osnovi; članstvo v njih je obvezno; deloma izvajajo dejavnosti po lastni pobudi	- Zbornice - gospodarske - obrtne - nameščenske - Socialni skladi
Zasebne organizacije		
Neprofitne organizacije na področju gospodarstva	Pospešujejo in zastopajo gospodarske smotre članov	- Poslovna združenja - Sindikati - Poklicna združenja - Organizacije potrošnikov - Zadruga
Družbeno kulturne neprofitne organizacije	Opravlja skupne dejavnosti v okviru kulturnih, družabnih ipd. potreb članov	- Športna društva - Društva za dejavnosti v prostem času - Cerkev, sekte - Zasebni klubi - Spiritistični krožki
Politične neprofitne organizacije	Opravlja skupne dejavnosti za obdelovanje in uveljavljanje političnih (idejnih) interesov in vrednot	- Politične stranke - Organizacije za varovanje okolja - Politično usmerjena združenja in društva - Organizirane državljske pobude
Socialne nepridobitne organizacije	Opravlja dobrodelne in podporne dejavnosti na področju zdravstva in sociale za pomoči potrebne skupine prebivalstva – dobrodelnost, dejavnost v občo korist, socialno skrbstvo	- Organizacije za pomoč in storitve bolnim, ostarelim, prizadetim, oškodovanim, zasvojenim, ubožnim in zapostavljenim ljudem - Dobrodelne institucije - Organizacije za pomoč pri razvoju - Skupine za socialno samopomoč

Vir: (1998) Trunk, Širca Nada, Mitja I. Tavčar: *Management nepridobitnih organizacij*. Visoka šola za management, Koper.

Neprofitnih organizacij je torej mnogo vrst. Marketinga posameznih vrst se je potrebno lotiti posamično, saj ima vsaka vrsta svoje posebnosti in zakonitosti. Vendar je osnovni princip marketinške analize in načrtovanja povsod podoben.

Glede na to, da je v Sloveniji v neprofitnih organizacijah (v najširšem smislu) zaposlenih skoraj 150.000 uslužbencev – 23 % vseh zaposlenih – (Trunk in Tavčar 1998: 8), je marketing neprofitnih organizacij vsekakor pomembna in morda celo zapostavljena tema. Zgovorni podatki so, da je leta 1992 Ljubljanski klinični center porabil prav toliko sredstev kot vsa Slovenska vojska skupaj, da javni zavod Univerza v Ljubljani zaposluje več delavcev kot Lek in Krka skupaj itd. (Rus v Trunk 1998: 8).

Kot kaže tabela 3.1, so neprofitne organizacije zelo raznolike. Med seboj se lahko znatno razlikujejo, saj je lahko neprofitna organizacija majhno društvo brez redno zaposlenega osebja ali pa bolnišnica z več tisoč zaposlenimi.

Michael O'Neill in Dennis R. Young (1988: 14, 15) delita neprofitne organizacije na

- storitvene organizacije (bolnišnice, šole, raziskovalni in umetniški centri ipd. – financira jih država),
- zagovorniške organizacije (različna društva ipd. – niso financirane od države; se zavzemajo npr. za določene vrednote v družbi),
- organizacije vzajemnih koristi (strokovna in trgovska združenja, sindikati ipd.– prizadevajo si za interese svojih članov).

Navedena avtorja pa vseeno menita, da kljub velikim razlikam lahko govorimo o neprofitnih organizacijah kot skupini organizacij s podobnimi značilnostmi. To potrjuje tudi dejstvo, da se običajno kariera (predvsem vodilnega) osebja začne v manjših organizacijah, kasneje pa se nadaljuje v večjih organizacijah.

Na tem mestu bomo obravnavali neprofitne organizacije kot celoto, še posebno pa bomo pozorni na t. i. družbeno kulturne neprofitne organizacije, kot je na primer skavtska organizacija, ZSKSS, ki se ukvarja z vzgojo in mladih s pomočjo skavtske metode.

V Republiki Sloveniji status zgoraj omenjenih neprofitnih organizacij urejajo Zakon o društvih, Zakon o ustanovah, Zakon o zavodih in Zakon o gospodarskih družbah. Ker nas zanima predvsem področje društev, navajamo nekaj opredelitev iz Zakona o društvih.

Društvo je prostovoljno, samostojno, nepridobitno združenje fizičnih oseb, ki se združujejo zaradi skupno določenih interesov, opredeljenih v temeljnem aktu in v skladu s tem zakonom.

Društvo se ne sme ustanoviti oziroma ne sme opravljati pridobitne dejavnosti kot svoje izključne dejavnosti. Društvo je pravna oseba zasebnega prava. V poglavju o financiranju so opredeljeni tudi možni viri financiranja društva: članarina, sredstva iz naslova materialnih pravic in dejavnosti društva, darila in volila, prispevki donatorjev, viri iz javnih sredstev ter drugi viri. Posebej je opredeljeno, da če društvo pri opravljanju svoje dejavnosti ustvari presežek prihodkov nad odhodki, ga mora porabiti za izvajanje dejavnosti, za katero je bilo ustanovljeno. Vsaka delitev premoženja društva med njegove člane je nična. Društvo lahko neposredno opravlja tudi pridobitno dejavnost, vendar pod pogoji, ki jih za opravljanje te dejavnosti določa zakon. Pridobitna dejavnost mora biti določena v temeljnem aktu in mora biti povezana z nameni in nalogami društva ter se lahko opravlja v obsegu, potrebnem za njihovo doseganje (Uradni list 60/95).

3.2 RAZLIKE MED PROFITNIMI IN NEPROFITNIMI ORGANIZACIJAMI

Večina marketinške literature se nanaša na marketing profitnih organizacij. Tudi če je knjiga namenjena neprofitnim organizacijam, mnogi avtorji samo prevedejo termine za področje neprofitnih organizacij. Zato je toliko bolj pomembno, da proučimo naravo tako profitnih kot neprofitnih organizacij, saj potem lažje prenašamo termine in pravila iz profitnih na področje neprofitnih organizacij.

Cook (1988: 104) meni, da je glavni razlog za obstoj neprofitnih organizacij, da ustvarjajo nekaj, kar ne more biti ustvarjeno komercialno; ali tako vsaj ne more biti ustvarjeno dobro. Neprofitne organizacije naj bi zagotovile storitve, ki jih trg sam od sebe naj ne bi zagotavljal. Razlog, da trg ne zagotavlja teh storitev, pa je, da menjava v tem primeru ni enakovredna; potrošnik proizvajalcu (ponudniku) ne nudi enakovrednega plačila za proizvod oziroma storitev. Za proizvod oziroma storitev vrne le del prejete vrednosti. Preostalo vrednost zagotovi tretji udeleženec menjave – vir financiranja neprofitne organizacije.

Način financiranja organizacije je torej pomemben razločevalni dejavnik. Neprofitne organizacije pa se od profitnih ločijo tudi na drugih področjih. Meggison vidi razlike med profitnimi in neprofitnimi organizacijami predvsem na petih področjih (Meggison v Trunk in Tavčar 1998: 9):

- **poslanstvo in smotri:** profitne organizacije delujejo za dobiček, neprofitne za boljšo kakovost življenja uporabnikov; dobiček vlagajo v kakovost,
- **strategije:** so različne zaradi različnega poslanstva in smotrov; strategije neprofitnih organizacij so kratkoročnejše od strategij profitnih organizacij,
- **proračuni:** proračuni so instrument načrtovanja in obvladovanja v profitnih organizacijah, v neprofitnih samo nadzorovanja; profitne organizacije varčujejo s sredstvi, neprofitne do konca porabijo sredstva, sicer naslednjič prejmejo manj,
- **prostovoljstvo:** v mnogih neprofitnih organizacijah (razen v večini državnih ustanov) delajo prostovoljci; prostovoljsko delo omogoča delovanje mnogih neprofitnih organizacij, vendar prinaša tudi težave (obvladovanje prostovoljcev in plačanih sodelavcev, odgovornost prostovoljcev, realne pristojnosti prostovoljskih organov, zanesljivost in kakovost prostovoljskega dela, sodelovanje med prostovoljci in plačanimi sodelavci ipd.),
- **izbiranje menedžerjev:** interesi imajo večjo vlogo v neprofitnih organizacijah; mnoge poslovodijo strokovnjaki, ki niso usposobljeni za menedžment.

Di Maggio (1988: 59) išče zlasti razlike v vodenju obeh vrst organizacij in ugotavlja, da se morajo menedžerji v profitnih organizacijah ukvarjati predvsem s finančnim nadzorom in odločitvami glede cene, menedžerji v neprofitnih organizacijah pa morajo bolj skrbeti za različne javnosti; še posebno tiste, ki financirajo organizacijo. Tako bi lahko splošili, da se mora menedžer v profitni organizaciji spoznati predvsem na ekonomijo, v neprofitni organizaciji pa na politiko. Na področjih, kjer neprofitne organizacije konkurirajo profitnim, pa morajo bolj skrbeti tudi za finančno plat poslovanja.

Poleg zgornje razlike Di Maggio (1988: 55) navaja kot značilnost upravljanja neprofitnih organizacij tudi nejasnost ciljev, prisotnost raznovrstnih klientel in omejeno podporo osebja (v primerjavi z bolj izobraženim plačanim osebjem profitnih organizacij).

V knjigi z naslovom *Educating managers of nonprofit organizations* urednika Michael O'Neill in Dennis R. Young (1988: 3) navajata nekaj področij, na katerih se pojavljajo **bistvene razlike med profitnimi in neprofitnimi organizacijami:**

- **Kriterij uspešnosti in vrednote pri upravljanju.** Za neprofitne organizacije so ključne vrednote; program, ki ga izvajajo, je za razliko od profitnih organizacij ne le sredstvo, ampak primarni cilj. Odločati se morajo, ne, kaj prinaša dobiček, ampak, kaj bi morali narediti.
- **Legalne in finančne omejitve.** Neprofitne organizacije so mnogokrat omejene pri svoji politični aktivnosti. Omejene so tudi pri nagrajevanju svojih članov in vodstva, kar otežuje njihovo motiviranje.
- **Viri sredstev.** Ti so lahko tudi pri neprofitnih organizacijah zelo različni. Npr. šole plačuje država ali šolajoči, mnogo organizacij pa živi skoraj samo od prostovoljnih prispevkov. Bistvena razlika od profitnih organizacij je, da neprofitne organizacije pridobijo relativno malo sredstev iz trga.
- **Vrste osebja.** V neprofitnih organizacijah so tri glavne vrste osebja: zaposleni oziroma plačani, prostovoljci in strokovnjaki. Koordinacija teh treh skupin zahteva posebno skrb, saj ima vsaka skupina svoje potrebe in interese. Motiviranje prostovoljcev je lahko zelo drugačno od motiviranja zaposlenih, strokovnjaki pa se ozirajo predvsem na mnenje ostalih iz iste stroke.
- **Vodstvena struktura.** Vodstvo neprofitne organizacije za razliko od vodstva profitne organizacije običajno ni plačano. Edinstvena je tudi razdelitev pristojnosti in nalog med plačanim osebjem in (prostovoljskimi) funkcionarji. Nemalokrat je vodstvo neprofitnih organizacij pomanjkljivo usposobljeno za svoje naloge. Opravljajo namreč tako organizacijske kot programske naloge. Dostikrat velja, da delajo tisti, ki so pripravljeni delati, ne pa tisti, ki so najbolj primerni za to (Michael O'Neill in Dennis R. Young 1988: 3-8).

Neprofitne organizacije zahtevajo torej v marsikaterem pogledu povsem drugačen pristop kot profitne. Zato je nekritično prenašanje principov organiziranja iz ene vrste v drugo lahko neprimerno in ne doseže želenih učinkov.

4. MARKETING NEPROFITNIH ORGANIZACIJ

Jančič (1999: 52) definira neprofitni marketing kot način upravljanja organizacij, ki so nastale zaradi potrebe družbe po urejenem reševanju določenih družbenih problemov. Gre torej najprej za marketinško upravljanje samih organizacij, pogosto pa se neprofitne organizacije

poslužujejo tudi t. i. socialnega marketinga, kjer gre za vplivanje na sprejem družbenih idej – npr. varnost v prometu, varovanje okolja, boj proti drogam in alkoholu ipd. (Jančič 1999: 49-50).

Glede na ugotovljene razlike med profitnimi in neprofitnimi organizacijami, je razumljivo, da je tudi marketing profitnih in neprofitnih organizacij različen.

Weinberg in Lovelock (v Kotler 1982: 8, 9) sta identificirala štiri glavne značilnosti neprofitnih organizacij, ki jim je potrebno posvetiti posebno pozornost pri vnašanju marketinških pricipov:

- **Različne javnosti.** Neprofitne organizacije se morajo z marketinškega vidika ukvarjati predvsem z dvema skupinama javnosti: s tistimi, katerim so namenjene storitve in s tistimi, ki organizacijo financirajo. Poleg teh dveh pa morajo neprofitne organizacije upoštevati še mnogo drugih javnosti – npr. potencialne uporabnike storitev, njihove svojce (npr. starše), osebje organizacije (zaposlene, prostovoljce, strokovnjake), lokalno prebivalstvo, državno upravo, podjetja ipd. V določenih trenutkih je namreč organizacija lahko odvisna od odločitev in potez teh javnosti.
- **Različni cilji.** Običajno imajo neprofitne organizacije hkrati več različnih, podobno pomembnih ciljev (za razliko od profitnih podjetij, kjer je večinoma osrednji cilj predvsem dobiček). Vodstvo organizacije mora premišljeno izdelati strategijo, kjer upošteva vse cilje glede na njihovo pomembnost.
- **Storitve namesto oprijemljivih dobrin.** Večina neprofitnih organizacij izvaja storitve in ne proizvaja konkretnih izdelkov. Storitve pa so neoprijemljive, neločljive od izvajalca, spremenljive glede na izvajalce in situacijo ter minljive, neshranljive; vse to je potrebno upoštevati v strategiji.
- **Javni nadzor.** Velik delež neprofitnih organizacij je podvrženih relativno strogemu javnemu nadzoru; ker izvajajo javne storitve, so odvisne od finančnih virov, so oproščene nekaterih davkov ipd. Še posebno, če porabljajo javni denar, se natančno nadzira njegovo porabo (Weinberg in Lovelock v Kotler 1982: 8, 9).

V kasnejši izdaji knjige o marketingu neprofitnih organizacij sta Kotler in Andreasen (1996: 26-28) dodala še nekaj posebnosti marketinga neprofitnih organizacij: malo je na voljo sekundarnih podatkov, saj jih je težko zbrati – gre za zelo osebne stvari; od ljudi se pričakuje

sprememba stališč glede stvari, ki se jih sploh ne tičejo, saj tudi koristi ne čutijo sami (npr. varčnost z vodo, počasna vožnja), stališč se ne želi zgolj prilagoditi, ampak popolnoma spremeniti; ponudba je pogosto težavna za prilagoditev (npr. kri se lahko krvodajalcem jemlje samo na en način) in za medijsko predstavitev, javnostim je potrebno posredovati velike količine informacij (Rothschild v Kotler in Andreasen 1996: 26-28).

Pri marketingu neprofitnih organizacij je potrebno upoštevati, da gre večinoma za storitve in ne izdelke. Gronroos (1992: 10-12) poudarja predvsem dva ključna preskoka v razmišljanju glede na marketing oprijemljivih stvari. Pri storitvah ni toliko pomembna notranja učinkovitost organizacije, ampak bolj zunanja učinkovitost in zadovoljstvo potrošnika. Drugi pomemben preskok pa je v poudarku, ki se mora prenesti s strukture na sam proces. To pa ima posledice tudi za pojmovanje učinkovitosti, ravni odločanja v organizaciji, stopnjo fleksibilnosti in za merjenje učinkovitosti organizacije. Lovelock (1992: 6) povzame kot bistveno razliko med marketingom izdelkov in marketingom storitev vidnost celotnega postopka oblikovanja storitve. Večjo pozornost je torej potrebno posvetiti stiku z uporabniki.

4.1 POGOSTE KRITIKE MARKETINGA NEPROFITNIH ORGANIZACIJ

Če želi vodstvo ali del vodstva neprofitne organizacije približati organizacijo marketinški usmeritvi, se mora na začetku soočiti s predsodki in kritikami marketinga. Ljudje namreč pogosto povezujejo pojem marketing s siljenjem ljudi, da kupujejo stvari, ki jih ne potrebujejo. Potrošniki naj bi bili torej žrtve goljufivega ponujanja in prodaje izdelkov ter storitev. Moyer (1994: 251) navaja, da menedžerji neprofitnih organizacij zavračajo marketing, ker menijo, da je manipulativen in zavajajoč. Pojem marketing pogosto enačijo z oglaševanjem ali z odnosi z javnostmi. Področje neprofitnih organizacij je še posebno občutljivo, ker gre za ponujanje storitev, ob katerih običajno ne razmišljamo, da nas poskuša nekdo zavesti, in torej ne sprožimo obrambnega mehanizma, kot smo to navajeni ob prodaji izdelkov za široko potrošnjo. Velikemu delu kritik je skupno, da se obregnejo ob količino denarja, ki se troši za marketinške akcije, kljub temu pa lahko delimo kritike na tri sklope:

- **Marketing troši davkoplačevalski denar.** Kritike so še posebno pogoste npr. pri večjih oglasnih akcijah dobrodelnih organizacij. Organizacije pridobijo denar od ljudi, ki ne želijo, da se njihov denar troši za drage oglase. Zato je

smiselno, da neprofitna organizacija pojasni javnosti, kakšne koristi bo imela organizacija s tem in kako bo to prispevalo k boljši uresničitvi poslanstva organizacije.

- **Marketinške aktivnosti so vsiljive.** Npr. zdravstvene ustanove morajo imeti povratno informacijo o svojih storitvah in o željah ljudi po dodatnih storitvah, zato so potrebne marketinške raziskave. Vendar ljudje neradi odgovarjajo na podrobna vprašanja o njihovem zdravstvenem stanju ipd., še posebno, če vedo, da so takšne (drage) raziskave plačane z denarjem, pridobljenim iz davkov.
- **Marketing je manipulativen.** Poleg zgornjih dveh zadržkov do marketinga je morda najhujši, če ljudje menijo, da jih hočejo neprofitne organizacije zavesti, kakorkoli prikrito ali tudi odkrito vplivati na njihovo mnenje (Kotler in Andreasen 1996: 22-23).

4.2 GLAVNE KORISTI, KI JIH PRINAŠA MARKETING

Na tem mestu želimo potrditi hipotezo, da je marketinški pristop zelo koristen tudi za neprofitne organizacije. Marketing pomaga organizaciji učinkoviteje dosegati svoje cilje. Neprofitna organizacija se trudi pridobivati sredstva, navduševati svoje člane ter iskati nove člane oziroma stranke. Marketing se ukvarja predvsem z učinkovitim upravljanjem menjav.

Ključne tri koristi, ki jih ima organizacija in njeni deležniki, so:

- **Izboljšano zadovoljevanje ciljnega trga.** Ta sprememba je pomembna, ker neprofitne organizacije pogosto delujejo v okolju z malo ali nič konkurence in ne dobivajo spodbud za izboljšanje kakovosti in pestrosti ponudbe. Uporabniki sprejemajo njihove storitve preprosto zato, ker nimajo druge izbire (npr. bolnišnice). Marketinški pristop poudarja spremljanje zadovoljnosti uporabnikov in zadovoljevanje njihovih potreb ter želja.
- **Izboljšano pridobivanje marketinških sredstev.** Neprofitne organizacije se trudijo pritegniti čim več finančnih sredstev, članov, včasih zaposlenih, prostovoljcev, sponzorjev, javne podpore ipd. Marketing ta trud smiselno sistematizira in olajša.
- **Večja učinkovitost marketinških aktivnosti.** Marketing daje velik poudarek na racionalno upravljanje in koordinacijo razvoja programov, postavljanje

cene, komuniciranje in distribucijo. Le tako se lahko dobi za pridobljeni denar največji učinek (Kotler 1982: 19-20).

5. STRATEŠKI MARKETINGŠKI NAČRT

Marketing je dejavnost, ki obstaja že tisočletja. Vsaj v širšem smislu, saj so ljudje že zelo zgodaj začeli zamenjevati stvari in storitve med seboj. Kar pa je novo, je način, kako se tega lotujemo. Na kratko lahko povzamemo, da gre za analizo, načrtovanje, izvajanje in nadzor (Kotler in Andreasen 1996: 66). Opredelitev s štirimi besedami povzame ključne korake marketinškega procesa, ki omogočijo optimalne prostovoljne izmenjave vrednosti s ciljnim trgi za doseganje ciljev organizacije. Splošna definicija strateškega marketinga bi lahko bila: "Strateški marketing je menedžerski proces, ki identificira, predvidi in zadovolji potrebe strank učinkovito in s profitom" (Brennan in drugi 2003: 13). Za neprofitne organizacije pa bi bila morda bolj primerna Kotlerjeva (1982: 83) definicija: "Strateško načrtovanje je menedžerski proces razvijanja in vzdrževanja strateškega ujemanja med cilji organizacije, njenimi viri in spreminjajočimi se marketinškimi priložnostmi na trgu". Izluščimo lahko tri značilnosti strateškega marketinga: dolgoročen pogled, široka perspektiva (upoštevanje perspektive celotne organizacije, ne le trenutnih, ozkih ciljev) ter upoštevanje različnih trgov in različnih izdelkov (Jain v Brennan in drugi 2003: 14).

Ključen je torej širši pogled, povezanost in sistematizacija sicer razdrobljenih dejanj organizacije. Če ni načrta, je doseganje ciljev prepuščeno naključju oziroma intuiciji menedžerjev. Še težje pa je doseči neke cilje, če jih niti ne poznamo oziroma jih ne opredelimo. V zadnjem času postaja strateško načrtovanje pomembno tudi za neprofitne organizacije, saj se družba in sistemi v njej relativno hitro preobražajo. Ni več stabilnosti, menedžerji ne morejo računati, da bodo v prihodnosti razmere take, kot so v trenutku sprejemanja odločitve. Družba postaja tudi vedno bolj kompleksna; vedno več je povezav, odvisnosti oziroma soodvisnosti med organizacijami.

Vendar Bryson (1988: 46) opozarja, da strateško načrtovanje ni samo sebi namen. Smiselno je le, če pomaga menedžerjem, da se obnašajo strateško. Strateško načrtovanje je zbir konceptov, procedur in orodij, ki so bila zasnovana za vodje in menedžerje, ki upravljajo organizacije in sprejemajo pomembne kratkoročne in dolgoročne odločitve.

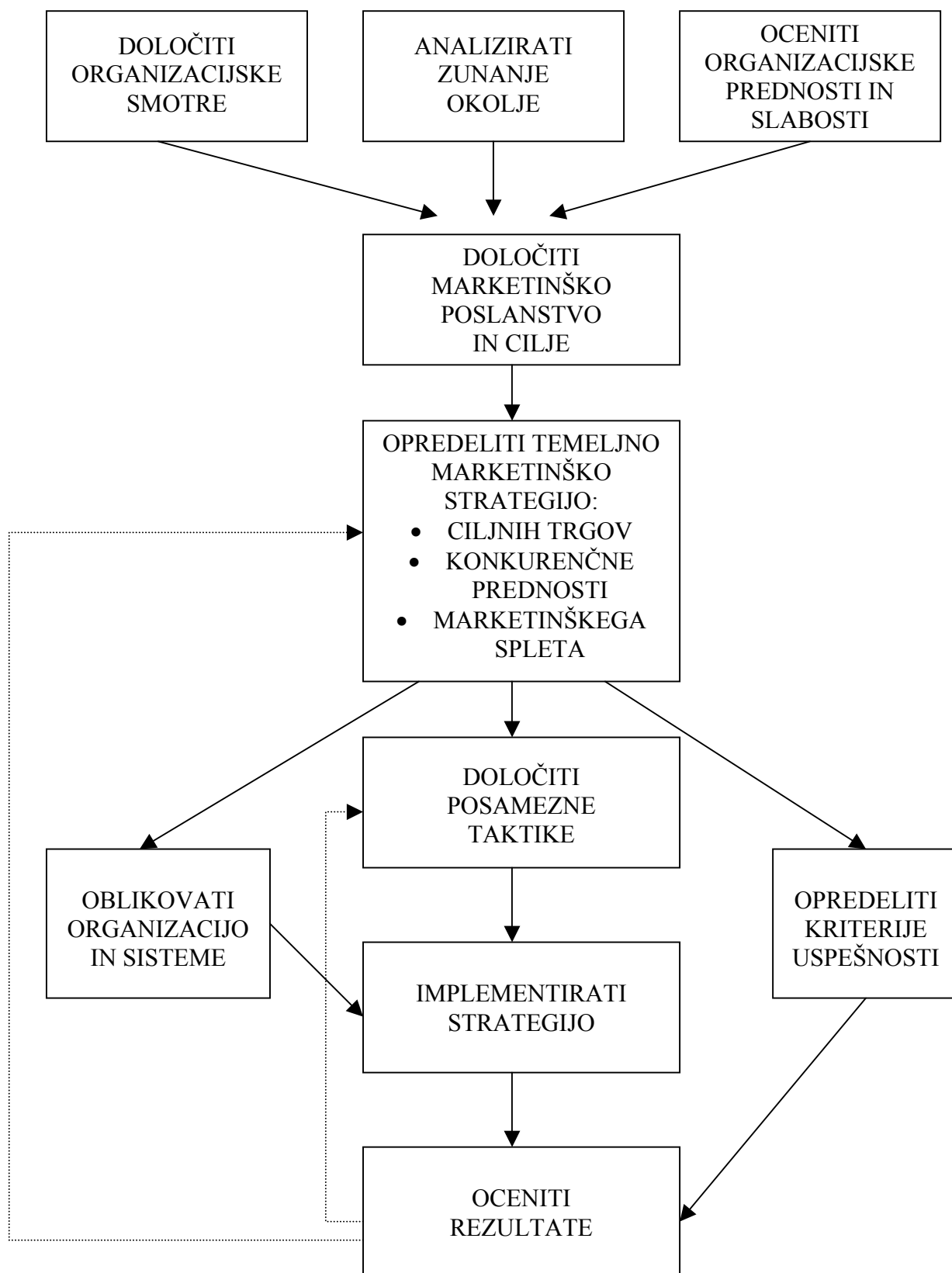
Bryson tudi ločuje med strateškim in dolgoročnim načrtovanjem. Čeprav gre pogosto za enak proces, je za strateško načrtovanje značilno, da bolj upošteva zunanje dejavnike. Če dolgoročni načrtovalci predvidevajo, da se bodo v prihodnosti nadaljevali dosedANJI trendi, strateški načrtovalci poskušajo zajeti čim več dejavnikov – nove trende, diskontinuitete in možna presenečenja; tudi kvalitativne spremembe torej. Za strateško načrtovanje je značilno tudi, da je bolj akcijsko usmerjeno kot pa dolgoročno načrtovanje. Pri strateškem načrtovanju se namreč običajno predvidi več možnih scenarijev in nato osredotoči na možne posledice sedanjih odločitev in dejanj glede na predvidene scenarije (Bryson 1988: 7, 8). Pomembna prednost strateškega načrtovanja je, da zgradi konsenz v organizaciji, kaj se sploh želi, kaj so cilji, kaj se bo počelo ipd. (Burkhart in Reuss 1993: Preface).

Kotler in Andreasen (v Jančič 1990: 79) sta oblikovala univerzalen model procesa strateškega marketinškega načrtovanja, ki ga sestavlja deset aktivnosti (glej sliko 5.1):

1. opredelitev celovitih organizacijskih smotrov (poslanstva) in specifičnih ciljev, pri katerih lahko učinkovito izkoristimo marketinške strategije;
2. ugotovitev groženj in priložnosti iz zunanjih okolij, na katere bomo vplivali z marketingom, zato da bi dosegli organizacijski uspeh;
3. ovrednotenje sedanjih in potencialnih organizacijskih virov in sposobnosti, da bi izkoristili priložnosti ali odvrnili grožnje, ki se pokažejo v analizi zunanjih okolij;
4. opredelitev marketinškega poslanstva, namer in specifičnih ciljev za določeno plansko obdobje;
5. oblikovanje temeljne marketinške strategije zaradi specifičnih ciljev;
6. vzpostavitev nujne organizacijske strukture in sistema znotraj marketinške funkcije, da bi zagotovili pravilno implementacijo načrtane strategije;
7. izdelava natančnega programa in taktike za izvedbo temeljne strategije za plansko obdobje, vključno s časovno porazdelitvijo aktivnosti in nalog oz. specifičnih zadolžitvev;
8. vzpostavitev meril za merjenje vmesnih in končnih dosežkov programa
9. implementacija planiranega programa;
10. merjenje rezultatov in prilagajanje temeljne strategije, taktičnih podrobnosti ali obojega, če je to potrebno.

Proces v grobem velja tako za profitne kot za neprofitne organizacije; razlike se pojavljajo predvsem pri posameznih fazah, ki so podrobneje opisane v nadaljevanju.

Slika 5.1: Proces strateškega marketinškega načrtovanja



Vir: (1990) Jančič, Zlatko: *Marketing: strategija menjave*. Knjižica SM Univerze, Gospodarski vestnik, Ljubljana.

5.1 PRIPRAVA NA STRATEŠKO NAČRTOVANJE

Prvi korak kakršnegakoli strateškega načrtovanja je dobra priprava na sam proces. Ključne osebe v organizaciji se morajo strinjati glede načina in poteka strateškega načrtovanja. V sam proces se morajo vključiti mnenjski voditelji in odločevalci; tako tisti znotraj organizacije kot ključne osebe izven organizacije (Olsen in Eadie v Bryson 1988: 48). Potrebuje se namreč informacije z vseh področij, pomemben vidik pa je tudi, da se pridobi kredibilnost in čim širšo podporo za sam načrt.

Vsi sodelujoči se morajo strinjati tudi glede namena strateškega načrtovanja ter kakšne koristi bo to prineslo. Zavoljo večje sistematičnosti in učinkovitosti pa je smiselno začrtati tudi okvirne korake v procesu, da se prepreči kasnejše izgubljanje v množici naključno izdelanih analiz, pobud in komentarjev. Ker gre običajno za kompleksen in dolgotrajen proces in ker v njem praviloma sodelujejo ravno tisti, ki si najtežje vzamejo čas, je nujno, da se določi približen časovni okvir procesa (Bryson 1988: 49-92).

5.2 POSLANSTVO

Pomen poslanstva je dobro razviden iz izjave Petra Druckerja (v Bryson 1988: 93): "Če ne veš, kam greš, bo kakršenkoli načrt dober." Poslanstvo je nujno, ker pove namen organizacije. Zakaj organizacija sploh obstaja; pri neprofitnih organizacijah gre tudi za to, da se upraviči obstoj organizacije. Poslanstva bi se morala zavedati celotna organizacija, na vseh ravneh in ves čas. Pove namreč, kaj je bistveno ter daje izhodišča za kriterije uspešnosti.

Peter Drucker (v Kotler 1982: 35) je predlagal, da organizacija odgovori na sledeča vprašanja:

- S čim se ukvarjamo?
- Kdo je naša stranka/uporabnik?
- Kaj je tisto, kar predstavlja vrednost v očeh stranke?
- S čim se bomo ukvarjali?
- S čim naj bi se ukvarjali?

Prvo vprašanje je ključno, saj izpostavi, na katero potrebo organizacija odgovarja. Nemalokrat je poslanstvo pomembno tudi zato, da člane organizacije spomni na potrebe, zaradi katerih organizacija sploh obstaja in da organizacija ni sama sebi namen (Bryson 1988: 93-116).

Posebnost mnogih neprofitnih organizacij je, da morajo upoštevati, za katere naloge imajo pooblastila in za katere ne. Še preden oblikuje poslanstvo, mora npr. občinska uprava proučiti zakone in odredbe, ki ji dajejo pooblastila za njeno delovanje. Pogosto se organizacije ne zavedajo, da so pristojne tudi za določene prezrte zadeve, ali pa menijo, da morajo skrbeti tudi za področja, za katera pravzaprav niso pooblašene (Bryson 1988: 49).

Kotler in Andreasen (1996: 67) definirata organizacijo kot "človeško združbo, ki je ustvarjena z namenom, da izvede določeno poslanstvo prek racionalne uporabe sredstev". Poslanstvo je običajno ena izmed prvih idej o organizaciji, vendar se s časom prilagaja. Poslanstvo mora imeti tri značilnosti; mora biti izvedljivo, oblikovano na način, da člane motivira, ter razločljivo od drugih (Kotler in Andreasen 1996: 67).

David (v Jančič 1990: 80) predlaga konkretne elemente, ki naj bi jih poslanstvo vključevalo; seznam je sicer izdelan za podjetja, vendar ga je možno prenesti tudi na neprofitne organizacije:

- stranke organizacije,
- izdelke in storitve,
- lokacijo konkurenčnega trga,
- osnovno tehnologijo,
- opredelitev ekonomskih ciljev,
- filozofijo podjetja,
- koncept o lastnih sposobnostih,
- skrb za javno mnenje in
- skrb za člane organizacije.

5.3 ANALIZA STANJA

Eden izmed začetnih korakov strateškega načrtovanja je tudi analiza stanja, ki jo večina avtorjev deli na dve področji; analizo okolja in analizo lastnih virov oziroma sposobnosti. Področji lahko sicer združimo v obliki že uveljavljene t.i. SWOT analize (strengths, weaknesses, opportunities, threats – prednosti, slabosti, priložnosti, grožnje) (Jančič 1990: 83), vendar sta področji v nadaljevanju zaradi večje sistematičnosti predstavljeni ločeno.

5.3.1 Analiza okolja

Tudi neprofitna organizacija mora skrbno analizirati okolje, v katerem deluje. Ugotoviti mora vse dejavnike, ki vplivajo oziroma bi lahko vplivali na delovanje organizacije. Če želi biti organizacija prilagodljiva, mora vedeti, čemu naj se prilagodi. To je še posebno pomembno v zadnjem času, ko se zunanje okolje relativno hitro spreminja in se morajo organizacije sproti prilagajati npr. spremenjenemu načinu financiranja in drugim pomembnim spremembam.

Okolje lahko delimo na pet področij, na katera mora biti organizacija pozorna:

- **notranje okolje**, ki ga sestavljajo notranje javnosti organizacije; praviloma vodstvo, zaposleni in prostovoljci; ugotoviti je potrebno njihove želje, potrebe in zanimanja;
- **tržno okolje**, ki ga tvorijo vse druge organizacije oziroma subjekti, s katerimi organizacija prihaja v stik pri izpolnjevanju svojega poslanstva; organizacija mora spremljati tudi morebitne spremembe v njihovih pričakovanjih in potrebah;
- **javnosti**, med katere štejemo vse skupine in organizacije, ki jih zanima delovanje organizacije; običajno so to lokalna javnost, aktivisti, splošna javnost, medijska javnost in regulatorna javnost;
- **konkurenčno okolje**, s katerim organizacija tekmuje za vire – za pozornost, lojalnost javnosti ali za finančna sredstva;
- **makrookolje**, ki ga sestavljajo sile, ki oblikujejo priložnosti ali grožnje za organizacijo; glavne spremenljivke so demografske, ekonomske, tehnološke, politične in družbene. Teh spremenljivk se običajno ne da kontrolirati, ampak se jim mora organizacija prilagoditi (Kotler 1982: 85).

Običajen postopek je, da se našteje glavne dejavnike, ki tvorijo vsako od področij okolja, nato opiše glavne trende vsakega dejavnika ter predvidi vplive oziroma posledice teh trendov na organizacijo. Rezultate se nato pretvori v konkretne priložnosti in grožnje za organizacijo. Za grožnje je potrebno ugotoviti njihovo potencialno škodljivost in pa verjetnost njihove izpolnitve (Kotler 1982: 85, 86). Bryson poudarja, da se organizacije zelo pogosto preveč osredotočajo na grožnje, zanemarjajo pa priložnosti, ki se ponujajo organizaciji (Bryson 1988:

54). Marketinško priložnost bi lahko definirali kot privlačno polje relevantnih marketinških dejanj, v katerih bi imela določena organizacija konkurenčne prednosti. Tako kot za grožnje, je potrebno tudi za priložnosti ugotoviti njihovo potencialno koristnost in verjetnost uresničitve (Kotler 1982: 86, 87).

5.3.2 Analiza notranjih virov

Če je bistven del analize okolja ugotovitev marketinških groženj in priložnosti, lahko analizo notranjih virov oziroma sposobnosti organizacije na kratko predstavimo s prednostmi in slabostmi organizacije. Organizacija mora, da čim bolje doseže svoje cilje, osnovati svojo strategijo tako, da izkoristi svoje prednosti in da jo pri delu čim manj ovirajo njene pomanjkljivosti.

Viri organizacije so predvsem ljudje (primernost, izšolanost, navdušenost, lojalnost), denar (primernost, fleksibilnost), storitve (primernost, prilagodljivost, kvalitetnost), sistemi (informacijski, načrtovalni, kontrolni) ter tržno premoženje (baza strank, baza donatorjev, baza kontaktov, splošen ugled). Analiza virov je potrebna zato, da organizacija zna izbrati prave priložnosti, in sicer na tistih področjih, na katerih ima izrazite prednosti oziroma je močna (Kotler 1982: 88, 89).

Neprofitne organizacije so praviloma zelo odvisne od denarja, ki jim ga nameni država, podjetja ali drugi subjekti. Zato je poleg rednega spremljanja sprememb v zunanjem okolju (npr. zakonodaje, trendov) pomembno tudi spremljanje učinkovitosti organizacije. Bryson (1988: 55) poudarja, da zunanje subjekte oziroma financerje organizacije ne zanima toliko obseg dejavnosti (npr. število udeležencev programa), ampak bolj učinkovitost dejavnosti. Zato mora neprofitna organizacija redno spremljati svojo učinkovitost in jo tudi znati prikazati zunanjim javnostim.

5.4 OBLIKOVANJE NAMENA IN CILJEV

Pri postavljanju namena in ciljev organizacije se v osnovi izhaja iz poslanstva organizacije, ki predstavlja temeljni namen obstoja organizacije in smo ga že obravnavali. Če lahko zapišemo, da poslanstvo opredeljuje, od kod organizacija izhaja, kaj organizacija sploh je, pa so nameni

in cilji izrazito usmerjeni v prihodnost, govorijo o tem, kam organizacija gre (Kotler 1982: 92).

Ena izmed bolj pomembnih odločitev je izbira namena. Za vsako organizacijo je vedno na voljo množica potencialnih namenov; vprašanje pa je, katerega od njih naj organizacija izbere. Vseh naenkrat namreč ne more doseči, saj za to niti nima sredstev. Organizacija mora v določenem času izbrati en ali dva namena, ostale pa za ta čas pustiti ob strani.

Obstajajo trije načini za identificiranje strateških področij, s katerimi se izbere v določenem obdobju najbolj primeren namen oziroma cilje. Izbere se lahko direktni pristop, ciljni pristop in pa pristop "vizije uspeha". Direktni pristop je primeren predvsem za vladne in druge javne službe; izhaja se direktno iz pristojnosti in poslanstva ob upoštevanju prednosti, slabosti, priložnosti in groženj. Zelo konkretnih ciljev se v tem primeru niti ne oblikuje. Ciljni pristop pa je značilen za hierarhične organizacije, kjer vodstvo oblikuje namen in konkretne cilje ter jih predloži organizaciji v izpolnjevanje. Za neprofitne organizacije značilen pristop je t. i. pristop vizije uspeha, pri katerem se najprej oblikuje neko idealno podobo organizacije. Ko se primerja dejansko stanje z idealom, se lažje opazi, na katerem področju so potrebne spremembe (Bryson 1998: 57, 58).

Ko se namen (npr. večja učinkovitost) operacionalizira v merljivo obliko, se dobi cilje (npr. za 15 % boljši rezultati na testiranju udeležencev programa). Ciljev je običajno več, omogočajo pa, da se iz njih izpelje konkretno strategijo za njihovo izpolnitev in da se izpolnjevanje tudi kontrolira (Kotler in Andreassen 1996: 98, 99).

5.5 OBLIKOVANJE STRATEGIJ

Strategija pove, kako se bo doseglo zastavljene cilje. Pogledati je potrebno vsakega od programov, ki jih organizacija izvaja ter jih oceniti. Tudi programi neprofitnih organizacij imajo t. i. življenjski cikel, ki ga je treba spremljati in ustrezno načrtovati; da se stare programe pravočasno nadomesti z novimi ipd. Kotler (1982: 94) meni, da je večji problem kot uvesti nove programe, ukiniti stare. V času delovanja nekega programa namreč ta dobi precej zagovornikov, ki ga podpirajo tudi takrat, ko ni več uspešen. Vsekakor je prva naloga organizacije, da določi, kateri programi so ključni. Poleg tega je potrebno določiti programe,

ki bi jih bilo dobro vzdrževati na obstoječem nivoju, katere bi bilo dobro samo še pasivno izvajati, dokler je od njih še kaj koristi, ter katere je najbolje ukiniti.

Več avtorjev, ki govorijo o marketingu neprofitnih organizacij, predlaga, da organizacija najprej razvije t. i. portfolio analizo, s katero analizira obstoječe izdelke oziroma programe. Osnovno, t.i. BCG matriko (kjer ocenjujemo izdelke podjetja glede na rast trga ter relativni tržni delež), je možno prirediti za področje neprofitnih organizacij (glej sliko 5.2). Programe oziroma zadeve, ki jih organizacija izvaja, se razvrsti glede na dva kriterija; glede na obvladljivost programa ter glede na podporo udeležencev – javnosti (Nutt v Trunk in Tavčar 1998: 126).

Slika 5.2: Prirejena BCG matrika za razvrščanje programov neprofitnih organizacij

OBVLADLJIVOST ZADEVE – PROGRAMA	Visoka	"RACE" – Sitting ducks Urejanje pomembnih obvladljivih zadev povečuje verodostojnost organizacije; urejanje 'kupi čas' za obvladovanje tigrov	"KLJUSETA" – Dark horses Zadevo je mogoče urejati, vendar sama ne prinaša podpore javnosti; organizacija zadeve obravnava in publicira dosežene uspehe in koristi
	Nizka	"TIGRI" – Angry tigers Pritiski – čeprav trenutno ni nogoče ukreniti ničesar; po možnosti izogniti, prenesti pozornost na dejavnosti druge	"PSI" – Sleeping dogs Težko obvladljive zadeve, ki ne zanimajo javnosti; organizacija se jih raje ne loteva, razen v paketu z ugodnejšimi
		Močna	Šibka

PODPORA UDELEŽENCEV - JAVNOSTI

Vir: (1998) Trunk, Širca Nada, Mitja I. Tavčar: *Management nepridobitnih organizacij. Visoka šola za management, Koper.*

Eden izmed možnih načinov ocenjevanja programov se imenuje po ameriškem podjetju General Electric (General Electric portfolio approach). Vsakega od programov se oceni glede na privlačnost trga ter glede na to, koliko je organizacija močna na tistem področju.

Morda je še najbolj primeren pristop za neprofitne organizacije t. i. Academic portfolio approach, ki ga je razvil eden od kolidžev v Ameriki. Programe ocenjuje glede na tri kriterije:

- centralnost (kako blizu je poslanstvu organizacije);
- kvaliteta (kvaliteta in ugled programa v primerjavi s podobnimi v drugih organizacijah);
- tržna upravičenost (glede na velikost in stopnjo rasti trga za program oz. storitev) (Kotler 1982: 94-99).

V principu preprosta metoda za ocenjevanje programov pa je t.i. benefit/cost (korist/stroški) analiza. Ocenimo, koliko sredstev (finančnih in drugih) organizacijo nek program stane ter kako učinkovit oziroma koristen je za organizacijo, koliko pripomore k doseganju poslanstva. Izbere se tisti program, kjer je korist največja in stroški najmanjši. Seveda pa je to potrebno znati ugotoviti; pri tem si načrtovalci pomagajo z zgoraj navedenimi in podobnimi metodami (Kotler in Andreasen 1996: 355).

Ko se oceni obstoječe programe, je potrebno pretehtati še možnost dodajanja novih programov na trg. Zaznati je treba priložnosti in upoštevati obstoječe programe ter njihove stopnje v razvojnem ciklu. Kotler poudarja, da je ob strateških spremembah v organizaciji potrebno prilagoditi tudi samo strukturo organizacije in sistemov v njej, da strategija zares uspe. Potrebna je prava struktura, pravi ljudje ter prava kultura organizacije (Kotler 1982: 99-101).

5.6 RAZVOJ JEDRA MARKETINŠKE STRATEGIJE

S strateškim načrtovanjem pridemo do nekaj področij oziroma programov, ki se izkažejo kot najboljša izbira za organizacijo. Organizacija tako izbere nekaj področij, kjer vidi najboljšo priložnost za uresničitev svojega poslanstva. Za vsakega od programov organizacija razvije marketinški načrt, s katerim bo uspešna na trgu. Marketinška strategija je "selekcija ciljnih trgov, izbira konkurenčne pozicije in razvoj učinkovitega marketinškega spleta za doseg in zadovoljevanje izbranih potrošnikov" (Kotler in Andreasen 1996: 149, 150). Izdelavo marketinške strategije za posamezne trge lahko torej delimo na tri stopnje:

5.6.1 Selekcija ciljnih trgov

Značilnost neprofitnih organizacij je, da imajo več trgov, ki so lahko vsi relativno precej pomembni za organizacijo. Vsekakor pa je potrebno ciljne trge najprej med seboj ločiti in prepoznati značilnosti vsakega od trgov (trg članov, trg potencialnih članov, trg sponzorjev in donatorjev, trg strokovnih sodelavcev ipd.). Trg je pravzaprav "skupina ljudi, ki imajo dejanski ali potencialni interes za produkt ali program in sposobnost plačati" (Kotler 1982: 103). Pri neprofitnih organizacijah ni dovolj, da je posameznik sposoben plačati (marsikaj je brezplačno), ampak mora biti sposoben sodelovati; imeti mora čas ipd. Ključen korak je torej

razdelitev trga na segmente, ki so prav za konkretno organizacijo najbolj smiselni. Ugotoviti je potrebno, katera lastnost je zares razločevalna in bo omogočila izdelavo segmentacije, ki bo uporabna za neprofitno organizacijo – npr. kaj potencialne stranke iščejo, kaj pričakujejo od organizacije ipd. (Moyer 1994: 256).

Organizacija se mora odločiti, komu bo ponujala ter kaj jim bo ponujala. Na voljo ima več možnosti:

- da ponudi vsem en sam program (nediferencirani marketing);
- da ponudi vsakemu segmentu drug program (diferencirani marketing);
- da se osredotoči samo na en segment in zanj razvije optimalno ponudbo (koncentrirani marketing) (Kotler in Andreasen 1996: 182-183).

Posamezen trg (npr. trg potencialnih članov) se lahko nato še dodatno segmentira glede na starost, spol, lokacijo, želje ipd. Vsaka skupina ima namreč drugačne potrebe in pričakovanja od organizacije.

Glede na raznolikost neprofitnih organizacij je način segmentacije trgov odvisen predvsem od organizacije; njenega načina delovanja, deležnikov ipd. Vsekakor mora organizacija ustrezno segmentirati trge, da se lahko nato sistematično posveti vsakemu posebej; prilagodi program, način komuniciranja ipd.

5.6.2 Izbira konkurenčne pozicije (pozicioniranje)

Izbira ciljnega trga hkrati opredeli tudi, s katerimi in s kakšnim številom konkurentov se bo organizacija spopadla pri svojem delovanju. Organizacija mora predvideti, kakšen položaj bo zasedla glede na konkurente (Jančič 1990: 88). Razviti in komunicirati je potrebno smiselne razlike med našo in konkurenčnimi organizacijami, ki delujejo na istem trgu (Kotler 1996: 292-297).

Ključno pri pozicioniranju konkurenčne pozicije je, da se upošteva kriterije, ki jih pri izbiri uporabljajo uporabniki, torej je potrebno najprej ugotoviti, kako ti gledajo na konkurenčne organizacije in kako izbirajo med njimi. Potrebne so poglobljene raziskave uporabnikov. Če gre za novo organizacijo, se bo morala odločati predvsem, ali se bo pozicionirala blizu

konkurenta, ki ima že svoje mesto na trgu, ali pa bo iskala povsem svojstveno pozicijo na trgu, ki je ne zaseda še nobena od organizacij (Jančič 1990: 89, 90).

5.6.3 Oblikovanje marketinškega spleta

Organizacija mora oblikovati splet marketinških aktivnosti, s katerimi želi doseči svoj namen in cilje. Uporabniku mora ponuditi vrednost v obliki marketinškega spleta (Jančič 1990: 90). Marketinške aktivnosti morajo biti izbrane tako, da okrepijo s pozicioniranjem izbrano konkurenčno pozicijo organizacije (Kotler 1982: 108).

V marketingu se je z leti uveljavil t. i. splet 4P, ki ga je leta 1978 predlagal McCarthy, da bi poenostavil prejšnje obsežnejše modele. Model 4P vključuje štiri elemente marketinškega spleta: izdelek, kraj, ceno, tržno komuniciranje. Ključna pa je povezava med vsakim od štirih elementov in potrošnikom, saj je ponudba namenjena ravno potrošniku (Jančič 1990: 91). Vendar je bil model 4P oblikovan prvenstveno za trženje profitnih organizacij, predvsem za trg potrošnih dobrin. Gronroos (1997: 48) celo trdi, da za storitve marketinški splet 4P ni primeren, ker storitve nimajo oprijemljivega jedra. Gronroos v nadaljevanju na kratko opiše, kako je potrebno obravnavati storitve. Poudarja dostopnost storitev, pomen človeškega dejavnika, spremljajočih storitev, prepletenosti elementov storitve ter aktivnega sodelovanja uporabnikov storitev v procesu. Na podlagi takšnih in podobnih mnenj sta Booms in Bitner (v Jančič 1990: 93) predlagala model marketinškega spleta, ki naj bi veljal za marketing storitev, ki se v določenih vidikih lahko zelo razlikuje od marketinga izdelkov. Po zgledu modela 4P sta Booms in Bitner naredila modelu podobno ime – 7P. Pravzaprav sta osnovnemu 4P modelu samo dodala še tri elemente. Model (ki ga bomo uporabili v nadaljevanju) sestavljajo naslednji elementi:

- izdelek (product),
- kraj (place),
- cena (price),
- tržno komuniciranje (promotions),
- ljudje (people),
- fizični dokazi (physical evidence),
- procesiranje (process).

Pri obravnavi posameznih elementov je potrebno upoštevati, da so ti med seboj povezani in se jih ne sme obravnavati ločeno. Potrebno jih je obravnavati celostno. Ločeno bodo opisani zaradi večje sistematičnosti in preglednosti.

5.6.3.1 Izdelek

Izdelek so vsi nizi dejavnosti in dogodkov, ki jih ciljno izvaja neprofitna organizacija. Na tem mestu bomo izdelek imenovali tudi z izrazom "program". Izide programov lahko delimo na storitve ki jih izvaja organizacija (svetovanje, izobraževanje, socialne storitve) in pa posledice teh storitev – npr. samostojnost, znanje, socialne spremembe ipd. (Lauffer v Trunk in Tavčar 1998: 53). Kotler in Andreasen (1996: 369) definirata ponudbo organizacije kot "predlog tržnika, ki da ciljnemu potrošniku na voljo željeni niz pozitivnih posledic, če ta stori določeno dejanje". Gre torej za za ponujanje pozitivnih posledic, ki pridejo z nekim programom ali izdelkom.

Podobno kot pri profitnih organizacijah, se lahko tudi pri neprofitnih določi dolžino, širino in globino produktnega spleta; produktni splet so vsi programi in izdelki, ki jih organizacija ponudi potrošnikom. Npr. dolžina produktnega spleta živalskega vrta je to, da ima tri programske sklope: razstavljene živali, izobraževanje ter raziskave. Širina je odvisna od števila živali, ki jih imajo, globina produktnega spleta pa je na primer, da imajo pet levov, tri zebre ipd. Produktni splet lahko živalski vrt razširi v katerikoli od dimenzij – z dodajanjem novih storitev (dolžina), z novimi vrstami živali (širina) ali z večjim številom enakih živali (globina) (Kotler 1982: 289).

Organizacija se mora zavedati, da se posamezni produkti oziroma programi razlikujejo glede na njihovo relativno pomembnost za organizacijo. Nekateri so ključni za organizacijo; predstavljajo jedro programskega spleta organizacije, drugi niso tako bistveni. Npr. v živalskem vrtu je bistven ogled živali; tudi nekatere živali so pomembnejše od drugih – večina želi videti leva ali medveda na primer. Organizacija naj bi si prizadevala dodati svojemu programskemu sklopu t. i. kronske dragulje (npr. žival panda), ki jih lahko nato vključi tudi v svoje tržnocomunikacijske aktivnosti. Pomembno pa je tudi, da organizacija redno obnavlja oziroma posodablja svoj programski splet in ga prilagaja željam uporabnikov

ter ponudbi konkurence. Programe, katerih stroški (v obliki denarja ali truda) presežejo koristi, je najbolje opustiti in jih nadomestiti z drugimi (Kotler in Andreasen 1996: 374-376). Produkt organizacije (ki lahko predstavlja tudi storitve, program) lahko razdelimo na tri ravni: jedro, otipljivo in dodatno;

- jedro – to je temeljna raven; pove, kaj potrošnik dejansko išče, katero potrebo izdelek ali storitev zadovoljuje – npr. kirurg dejansko ponuja upanje;
- otipljivo – jedro je običajno ponujeno v otipljivi obliki; pravzaprav ima otipljivi del izdelka oziroma storitve lahko do pet značilnosti; ena je *vzdušje*, v katerem poteka storitev ali menjava, ta ima tudi določene *lastnosti*, določeno raven *kvalitete*, značilno *embalažo* (npr. stavba bolnice) ter določeno *blagovno znamko*;
- dodatno – storitve in izdelki se med seboj razlikujejo tudi glede na to, kaj je npr. storitvi dodanega – svetovanje ipd. (Kotler in Andreasen 1996: 372-374).

Smisel razčlenitve je v tem, da organizacija skrbi za vse tri komponente ter da ima orodje, s katerim se sistematično loteva analize, popravkov in oblikovanja izdelkov ali storitev.

Poleg navedenega pa je potrebno upoštevati tudi življenjski cikel izdelka, storitve oziroma programa. Nek program uvedemo na tržišče, sledi rast, zrelost in na koncu upad povpraševanja oziroma popularnosti. Ključno je, da organizacija prepozna, najprej, za kakšno vrsto življenjskega cikla gre pri določenem izdelku (storitvi), nato pa, da zna prepoznati, kdaj je ta npr. v fazi upadanja. V vsaki izmed faz so namreč potrebni drugačni ukrepi. Nesmiselno je izvajati programe, za katere ni več zanimanja ter tako zapravljati trud in druga sredstva (Kotler in Andreasen 1996: 426-428).

Pomemben vidik programa pa je tudi nadzor kakovosti storitev. Merjenje kakovosti storitev je težavno in ne preveč zanesljivo. Možna sta dva pristopa – s stališča izvajalca in s stališča uporabnikov. Upoštevati je potrebno, da velja za kakovostno storitev tista, pri kateri koristi, ki jih zazna uporabnik, presegajo koristi, ki jih je pričakoval. Nekakovostna je storitev, pri kateri zaznane koristi zaostajajo za pričakovanimi (Lauffer v Trunk in Tavčar 1998: 55). Značilnost mnogih neprofitnih organizacij je veliko število prostovoljnega osebja, ki jih organizacija ne more obravnavati na enak način kot zaposlene. Tako je tudi nadzor kakovosti morda otežen, vendar zato nič manj pomemben.

5.6.3.2 Kraj

Pri drugem p-ju gre za način in mesta izvajanja oziroma razširjanja programov neprofitne organizacije v prostoru in času. Kako narediti storitve bolj dostopne in primerne ciljnim javnostim. Kotler in Andreasen (1996: 469) imenujeta to komponento "kanal", ki ga razumeta kot "sredstvo, ki pomaga spraviti skupaj tržnika in ciljnega potrošnika na nekem kraju, ob nekem času, z namenom izvedbe menjave". Organizacija se mora na primer odločiti glede vprašanja, ali bo delovala geografsko na enem mestu ali bo imela več enot ali podružnic. Npr. izobraževanje je možno tudi prek televizije, videokaset, med odmori na delovnem mestu, prek interneta ipd. (Kotler 1982: 319-329). Načrtovalci v organizaciji se morajo vprašati npr., koliko je še lahko neka storitev oddaljena od kraja bivanja uporabnika, da bo ta še pripravljen priti (Moyer 1994: 267).

Pri kraju oziroma distribuciji, kot bi jo še lahko imenovali v marketingu izdelkov, je ključno, da potencialni stranki oziroma uporabniku čim bolj približamo svojo storitev; fizično in v psihološkem smislu; da mu omogočimo, da čim lažje sprejme storitev ali novo vedenje.

5.6.3.3 Cena

Cena so pri neprofitnih organizacijah stroški izvajanja in razporejanja programov. Stroški so lahko finančni, psihološki ali družbeni, realni ali oportunitetni (Lauffer v Trunk in Tavčar 1998: 53). Bolj kot na stroške, ki jih ima organizacija, se je potrebno osredotočiti na stroške, ki jih ima oziroma vidi potrošnik ali uporabnik. Pri neprofitnih organizacijah, kot so na primer društva, cene ne predstavlja toliko finančni vložek, ampak bolj drugi dejavniki – npr. vložen (neplačan) trud, čas, stroški prevoza do mesta izvajanja programa, morda neprijetnost ob parkiranju pred stavbo, lahko pa tudi dolgčas, občutek nelagodja pred prijatelji zaradi članstva v organizaciji ipd. (Moyer 1994: 263). Kotler in Andreasen v svoji najnovejši knjigi o marketingu neprofitnih organizacij (1996: 441), za razliko od starejših različic, omenjata predvsem t.i. "pričakovane stroške – kakršenkoli pričakovani negativen izid ponujene menjave, kot jo dojema ciljni potrošnik". Med stroške za udeleženca lahko štejemo pravzaprav tudi strošek spremembe vedenja. Kdor postane član nekega društva, mora do določene mere prilagoditi svoje obnašanje, morda celo spremeniti stališče, kar lahko za marsikoga predstavlja prevelik strošek, da bi si ga privoščil. Vse to mora organizacija

ugotoviti in nato upoštevati, da ugotovljene stroške čim bolj minimalizira, jih odpravi ali pa prikaže koristi, ki jih na drugi strani ta strošek prinese udeležencu oziroma stranki.

Oblikovanje cene, ki jo plača uporabnik za uporabo storitve oz. programa, je pomembno poglavje pri določenih vrstah neprofitnih organizacij – npr. muzejih, živalskih vrtovih, gledališčih, pošti ipd. Vendar nas na tem mestu tovrstne organizacije ne zanimajo toliko. Pri neprofitnih organizacijah, kot so na primer različna društva, uporabniki oziroma člani plačajo predvsem članarino in včasih še dejanske materialne stroške, ki nastajajo z delovanjem organizacije. V teh primerih cena običajno ni element, s katerim bi lahko bistveno upravljali, oziroma, ker je cena relativno nizka (v primerjavi z zaznano vrednostjo ali v primerjavi s stroški drugih vrst), njeno spreminjanje nima večjih učinkov. Blumberg (1991: 131) opozarja na povezanost cene s pričakovano kakovostjo storitve; uporabniki lahko nizko ceno storitev tolmačijo kot znak nižje kakovosti. Tudi to je potrebno upoštevati pri določanju cene. Na splošno pa velja za neprofitne organizacije, da plačilo uporabnika ne krije vseh stroškov, zato je potrebno iskati sredstva drugod. Neprofitne organizacije usmerjajo svoj trud v pridobivanje sredstev predvsem od države, sponzorjev in donatorjev; o tem pa več v poglavju o ljudeh.

5.6.3.4 Tržno komuniciranje

Eden izmed najpomembnejših elementov marketinškega spleta je tržno komuniciranje ali promocija. Mnoge neprofitne organizacije zato zanemarjajo preostale elemente marketinškega spleta ali celo ostale komponente strateškega načrtovanja in enačijo pojem marketing s tržnim komuniciranjem. Prav tako problematično pa je tudi enačenje tržnega komuniciranja z oglaševanjem, saj se s tem zanemari preostale elemente tržnokomunikacijskega spleta, ki so za neprofitne organizacije nemalokrat še pomembnejši od oglaševanja. Oglaševanje je namreč relativno drago in ni primerno za doseganje vseh namenov.

Pomembna razlika med profitnimi in neprofitnimi organizacijami je, da pri neprofitnih organizacijah komuniciranje ni omejeno predvsem na eno ciljno skupino – potrošnike, ampak na več ciljnih skupin. Cilje komuniciranja neprofitnih organizacij bi lahko razdelili na nekaj glavnih sklopov (Kotler in Andreasen 1996: 484):

- zavedanje o produktu, storitvi ali socialnem obnašanju pri ciljni skupini,
- izobraževanje ciljne skupine,

- spreminjanje prepričanj,
- spreminjanje mnenja o pomembnosti določenih problemov,
- rekrutiranje in motiviranje prostovoljcev ter zaposlenih,
- spreminjanje mnenja o sponzoriranju in podpori organizacije,
- vplivanje na vlado in druge odločevalce,
- preprečevanje prenehanja zanimanja za določen problem,
- preprečevanje govoric in nepravih informacij,
- vpliv na sponzorje in nabiranje novih sponzorjev.

Pomemben korak je oblikovanje sporočila. Sporočilo je lahko racionalno, čustveno ali pa moralno. Dobro sporočilo naj bi vsebovalo nekaj, kar vzbudi želje, naj bi bilo ekskluzivno ter verjetno (Kotler in Andreasen 1996: 484-501).

Ključna področja oziroma tržnocomunikacijski splet sestavljajo (Kotler 1996: 596):

- odnosi z javnostmi,
- oglaševanje,
- osebna prodaja,
- pospeševanje prodaje,
- neposredno trženje.

5.6.3.4.1 Odnosi z javnostmi

Pri poglavju o odnosih z javnostmi je potrebno upoštevati, da bomo javnosti obravnavali tudi v poglavju o ljudeh. Tam bomo obravnavali pomembnost ljudi v širšem smislu, na tem mestu pa bomo odnose z javnostmi razumeli bolj kot element tržnocomunikacijskega spleta, pretežno v komunikacijskem smislu.

Tradicionalna vloga odnosov z javnostmi je bila predvsem vplivanje na oblikovanje javnega mnenja o organizaciji, krepitev pozitivne podobe organizacije. V zadnjem času pa se njihova vloga širi (Kotler in Andreasen 1996: 566). Glede na to, da neprofitne organizacije običajno niso usmerjene na trg, posebno še ne na trg potrošnih dobrin oziroma izdelkov sploh, se marsikatera neprofitna organizacija odloči namesto za uporabo marketinškega pristopa, raje za odnose z javnostmi. Mednarodno združenje za odnose z javnostmi definira odnose z

javnostmi: "Odnosi z javnostmi so večšina in družbena veda o analiziranju trendov, o napovedovanju njihovih posledic, o svetovanju organizacijskim voditeljem in o izvajanju načrtovanih programov dejanj v interesu organizacije" (Verčič 2002: 201). Verčič nato povzame sicer široko definicijo, da gre pri odnosih z javnostmi za prepoznavanje partnerjev in razvijanje dialoga z njimi z namenom medsebojnega prilagajanja in skupnega iskanja vzajemnih koristi.

Kljub široki definiciji odnosov z javnostmi, bomo na tem mestu šteli odnose z javnostmi za del tržnokomunikacijskega spleta; ob upoštevanju dejstva, da ga marsikdaj presegajo in so prisotni tudi na drugih področjih marketinga in menedžmenta. Menimo, da bi z enačenjem marketinga z odnosi z javnostmi izgubili veliko količino uporabnih znanj in predvsem uporaben sistem strateškega marketinškega načrtovanja in izvajanja marketinga.

Med glavna orodja za posredovanje sporočil štejemo (Gruban in drugi 1997: 137):

- pisni materiali: letna poročila, katalogi, novice za zaposlene, letaki, posterji, bilteni, brošure, časopisi, knjige,
- elektronska pošta,
- osebna izkaznica - audiovizualno gradivo za predstavitev organizacije,
- celostna podoba organizacije: logotip, papirji, brošure, znaki, vizitke, stavbe, uniforme - celostna podoba mora biti razpoznavna in mora upodobiti bistvo organizacije,
- novice,
- seminarji in simpoziji – dajejo nam izvedenske poglede na delovanje organizacije,
- intervjuji,
- najave, sporočila za medije, sporočila za objave, novinarske konference, dogodki – še posebej so pomembni za nabiranje sredstev in predstavljanje organizacij,
- dan odprtih vrat,
- telefonski informacijski centri,
- osebna srečanja – srečanja z enim ali več sogovorniki, običajno za neformalno izmenjavo mnenj, lahko pa tudi v spletu dejanj formalnih pogajanj.

Verčič (2002: 210) posebno poudarja pomen medosebnih odnosov, ki jih morajo člani organizacije razviti z deležniki. Hunt in Grunig (1995: 5) menita, da ni nujno, da se organizacija vedno strinja s partnerji, vsekakor pa morajo razumeti drug drugega. Doseganje razumevanja je eden glavnih ciljev odnosov z javnostmi. Če namreč organizacija želi doseči

spremembo vedenja, se mora zavedati, da je to dolgotrajen proces, ki ne more sloneti le na posameznih medijskih objavah.

5.6.3.4.2 Oglaševanje

Med oglaševanje štejemo vse plačane oblike neosebne predstavitve in promocije zamisli, dobrin ali storitev s strani znanega plačnika (Kotler 1996: 596). Oglaševanje neprofitnih organizacij lahko delimo na šest vrst (Kotler in Andreasen 1996: 518-519):

- politično oglaševanje,
- socialno oglaševanje (spodbujanje zaželenih načinov obnašanja – npr. varne vožnje),
- dobrodelno oglaševanje (z namenom zbiranja donacij),
- vladno oglaševanje (npr. za spodbujanje uporabe javnega prevoza),
- zasebno neprofitno oglaševanje (oglaševanje fakultet, Cerkve ipd.),
- oglaševanje združenj (za izboljšanje podobe profesionalnih združenj).

Manjše neprofitne organizacije oglašujejo relativno redko. Predvsem zato, ker nimajo dovolj sredstev, pa tudi donatorji in drugi podporniki neprofitnih organizacij ne želijo, da se njihov denar porablja za oglaševalske akcije, ki so praviloma drage.

Če pa se neprofitna organizacija že loti oglaševanja, mora upoštevati postopek, ki je podoben kot pri profitnih organizacijah. Najprej je potrebno natančno določiti cilje oglaševanja; cilji izhajajo iz marketinške strategije. Cilji se morajo nanašati na točno določene ciljne javnosti, pri katerih želi organizacija doseči točno določene spremembe. Glede na to mora izračunati tudi optimalen doseg in frekvenco oglaševanja (kar je odvisno od npr. tega, ali želi zgolj zavedanje ali pa spremembo stališča). Višina proračuna za oglaševanje mora biti taka, da dobi organizacija za vloženi denar kar največ. Ena izmed zahtevnejših nalog je oblikovanje sporočila oglasov; izbrati je na potrebno med racionalnim, čustvenim ali moralnim sporočilom itd. Še preden pa se oblikuje sporočilo, je potrebno razmisliti o izbiri medijev, ki bodo sporočilo prenesli do ciljne javnosti; sporočilo mora biti namreč mediju primerno. Oglas je potrebno pred objavo tudi preizkusiti ter ovrednotiti njegov učinek po objavi (Kotler in Andreasen 1996: 520-534).

Glede na skromne proračune večine neprofitnih organizacij je morda še najugodnejša možnost uporaba t. i. brezplačnega oglaševanja, ki si ga je možno izposlovati pri ponudnikih oglasnega prostora. Sodelovanje z neprofitno organizacijo je namreč lahko koristno tudi za druge, profitne organizacije, ki se želijo v mislih svojih potrošnikov povezati s pozitivno podobo neprofitnih organizacij ali lahko zaradi sponzoriranja izkoristijo davčne olajšave.

5.6.3.4.3 Osebna prodaja

V neprofitnih organizacijah običajno ne gre za prodajo izdelkov potrošnikom, vseeno pa veljajo pri odnosih s potencialnimi in dejanskimi donatorji, člani in drugimi deležniki organizacije, podobna pravila, kot so se razvila v profitnem sektorju. To so pravzaprav osnovna pravila medčloveških odnosov.

Osebna prodaja ima v primerjavi z oglaševanjem tri bistvene prednosti (Kotler 1996: 616):

- osebni stik – pri osebni prodaji se lahko razvije neposreden, takojšnji in vzajemen odnos med osebami. Obe strani imata možnost od blizu opazovati potrebe in značilnosti nasprotne strani ter se tako druga drugi takoj prilagoditi;
- poglobljanje razmerja – osebna prodaja omogoča razvoj globljega odnosa oziroma prijateljstva; pri tem mora zastopnik neprofitne organizacije čim bolj upoštevati želje osebe, s katero želi ohraniti odnos;
- odziv – pri osebni prodaji čuti kupec oziroma stranka obvezo, ker je poslušala sogovornika, ki mu mora posvetiti pozornost; pa čeprav gre le za vljudnost.

Ko neprofitne organizacije iščejo podpornike, morajo še posebno upoštevati potrebe potencialnih podpornikov. Tako prostovoljci kot donatorji želijo predvsem, da so njihov trud in sredstva usmerjena v nekaj pozitivnega in koristnega za družbo. Zato je pri neprofitnih organizacijah še posebno pomembno zaupanje, kar je pogoj za dolgoročno sodelovanje.

5.6.3.4.4 Pospeševanje prodaje

Pospeševanje prodaje so kratkoročne dejavnosti za spodbujanje preizkusa ali nakupa izdelkov oziroma storitev. Gre torej predvsem za spodbudo za nakup oziroma menjavo. Tudi v neprofitnih organizacijah je relativno pogosta uporaba kuponov, nagrad, daril, demonstracij,

tekmovanj, srečelovov ipd. Pospeševanje prodaje je usmerjeno zlasti na tiste deležnike, ki so organizaciji že naklonjeni, potrebno jih je samo spodbuditi. Veliko ljudi ima na primer humanitarne vzgibe, vendar jih je potrebno spodbuditi, da realizirajo svoje dobre namene. Pospeševanje prodaje je potrebno uporabljati glede na cilje, ki si jih organizacija zastavi v marketinškem načrtu. Za nekatere cilje je pospeševanje prodaje najprimernejša rešitev.

5.6.3.4.5 *Neposredno trženje*

Neposredno trženje je komuniciranje z določenimi obstoječimi in možnimi odjemalci po pošti, telefonu ali na drug neoseben način ter ugotavljanje, kako se odzivajo (Kotler 1996: 596). Neposredno trženje je pogosto predvsem pri neprofitnih organizacijah, ki zbirajo npr. prispevke od široke javnosti, kar dosežejo z direktno pošto, trženjem po telefonu ali prek televizije. Bistvo navedenih orodij je, da dosežejo ciljne osebe brez posrednikov.

Ta pristop je še posebno primeren za komuniciranje z izbranimi javnostmi, ki predstavljajo majhen odstotek celotne populacije. Le malo je na primer rednih krvodajalcev, prav tako zelo dragocen je lahko seznam podjetij, ki so pripravljena pomagati društvom z denarjem ali izdelki za srečelov ipd. Nesmiselno je namreč tratenje sredstev in truda za naslove, kjer je zelo malo ali nič možnosti za uspeh.

5.6.3.5 *Ljudje*

Booms in Bitner sta modelu 4p dodala tudi peti element – ljudi. Pri storitvah so ljudje pravzaprav del izdelka, saj storitev običajno proizvajajo, ponujajo in posredujejo ravno ljudje. V neprofitni organizaciji je pomembnih več skupin ljudi (Lauffer v Trunk in Tavčar 1998: 53):

- udeleženci, ki dajejo neprofitni organizaciji sredstva; donatorji in sponzorji;
- udeleženci, ki pretvarjajo sredstva v programe in storitve neprofitne organizacije: plačani, delno plačani in prostovoljski sodelavci organizacije,
- udeleženci, ki uporabljajo izide delovanja neprofitne organizacije: notranji (člani neprofitnih organizacij) in zunanji uporabniki storitev,
- partnerji - vsi udeleženci (posamezniki) in skupine, s katerimi vežejo neprofitno organizacijo ciljni menjalni procesi.

To so ključne štiri skupine ljudi oziroma deležnikov, od katerih je odvisna organizacija. Z vsako izmed skupin deležnikov mora organizacija načrtno voditi odnos, usklajevati želje in pričakovanja, skrbeti za komunikacijo in motivacijo.

Če se proučuje ljudi oziroma deležnike, je potrebno najprej ugotoviti, kdo so dejanski deležniki organizacije. Verčič (2002: 202) predlaga štiri skupine ljudi: tiste, od katerih smo mi odvisni, tiste, ki so odvisni od nas, tiste, ki na nas vplivajo in tiste, na katere vplivamo mi. Vsi naštetih so t. i. deležniki organizacije, saj so "lastniki" družbenih interesov. Smiselno je, da se nariše nekakšen zemljevid deležnikov okoli organizacije; razporediti jih je potrebno glede na pomen, ki ga imajo za organizacijo (Verčič 2002: 202).

Posebnost neprofitnih organizacij je veliko število prostovoljcev, ki imajo drugačna pričakovanja in potrebe ter zahtevajo drugačno obravnavo kot zaposleni. Niso redka nesoglasja glede delitve pristojnosti in dolžnosti med prostovoljci in zaposlenimi. Med eno izmed pomembnejših nalog neprofitne organizacije lahko štejemo tudi pridobivanje podpornikov organizacije, ki prispevajo finančna in druga sredstva, potrebna za delovanje mnogih neprofitnih organizacij. Celo bolj pomembno pa je že omenjeno pridobivanje prostovoljcev in njihovo motiviranje za delo v organizaciji. Zato bo v nadaljevanju na kratko predstavljenih nekaj konceptov s področja dela s prostovoljci in dela s podporniki, ki prispevajo sredstva; oboje je namreč posebnost neprofitnih organizacij.

5.6.3.5.1 *Prostovoljci v neprofitni organizaciji*

Nekatere neprofitne organizacije imajo v svojih vrstah skoraj samo prostovoljce. Večina upravljalске in marketinške literature je napisana za delo zaposlenih delavcev, ki dobijo za svoje delo (tudi) denarno plačilo. Prostovoljci pa ne prejemajo denarnega plačila, torej tudi njihova motivacija za delo izvira od drugod. E. Gil Clary in Mark Snyder (1993: 121) navajata šest kategorij izvorov motivacije prostovoljcev:

- izobraževanje – učiti se, bolje razumeti ljudi, pridobiti sposobnosti in znanja,
- kariera – izboljšati možnosti za zaposlitev, pridobiti izkušnje in zveze,
- izražanje vrednot – izraziti vrednote; humanitarnost, altruistični vzgibi, želja prispevati za dobro družbe,

- družbeno prilagajanje – vključiti se v pomembno referenčno skupino, vzbuditi družbeno odobravanje oziroma se izogniti zavračanju,
- obramba ega – zmanjšati občutek krivde, rešiti ali pobegniti lastnim problemom,
- osebna rast – želja po osebni rasti, po izboljšanju samopodobe, širitvi socialne mreže.

Teža posameznih dejavnikov je odvisna predvsem od posameznika, v precejšnji meri pa tudi od vrste organizacije oziroma njene dejavnosti. Zgoraj navedene koristi je potrebno izpostaviti v procesu pridobivanja prostovoljcev.

Zanimivi so tudi rezultati raziskave o vzrokih, ki so obstoječe prostovoljce pripeljali v organizacijo. Največji vpliv je imelo oglaševanje – privabilo je kar tretjino prostovoljcev, vključenih v raziskavo. Kar 26,5 odstotka jih je privabilo ustno povabilo ali govorice, 17 odstotkov lastni interes, 5 odstotkov sodelovanje v drugi organizaciji, 4,5 odstotka akademski tečaj, 3,5 odstotka jih je prišlo, ker je imel od tega korist kdo od družinskih članov, 1 odstotek pa zato, ker so nekoč sami prejeli storitve organizacije (Clary in Snyder 1993: 123-124). Avtorja raziskave povzemata, da je najbolj uspešen pristop kombinacija osebnega povabila ter oglaševanja. Svetlik (2002: 98) posebej poudarja pomen sodelovanja s šolami in društvi ter javne predstavitve dejavnosti organizacije in intenzivnih odnosov z javnostmi nasploh. Upoštevati je potrebno tudi možnost pridobivanja prostovoljcev iz vrst brezposlenih, ki jim lahko dejavnost v neprofitni organizaciji, čeprav neplačana, povrne smisel v življenju in občutek koristnosti.

Prav tako kot pridobivanje novih prostovoljcev, pa je pomembno ohranjanje obstoječih. Bistveno je, da prostovoljci dobijo priznanje ter da jim je njihovo delo zanimivo oziroma v izziv. Pidgeon (1997: 355) predlaga letna srečanja prostovoljcev, kjer ti dobijo priznanja; npr. za 5 let dela v organizaciji ipd. Poleg priznanj lahko prostovoljcem veliko pomenijo tudi praktična uporabna darila (z logotipom organizacije, izdelana v omejeni seriji), ki jih lahko uporabijo v vsakdanjem življenju in jih ves čas spominjajo na njihovo koristno delo v neprofitni organizaciji.

Wilsonova (2001: 83-87) je oblikovala 13 pravil za ohranjanje zadovoljstva prostovoljcev:

1. Prostovoljci niso zastoj – zahtevajo čas, redno vodstvo ter natančna navodila.

2. Prostovoljci potrebujejo strukturo – vedeti morajo ne samo kaj, ampak tudi zakaj delajo; poznati morajo poslanstvo, vizijo organizacije ipd.
3. Ena oseba mora biti zadolžena za skrb za prostovoljce – npr. izkušen prostovoljec.
4. Vzpostaviti je potrebno sistem zapisovanja izkušenj in pridobljenih znanj, saj se prostovoljci relativno hitro menjajo in je škoda, če morajo novi prostovoljci začeti vedno na začetku.
5. Srečanja oziroma sestanki naj bodo redni – ti ohranjajo prostovoljce pri organizaciji.
6. Srečanja oziroma sestanki naj bodo kratki – sicer so izguba časa in slabo obiskani.
7. S prostovoljci je treba ravnati še bolj skrbno in prijazno kot z zaposlenimi, saj delajo zastonj.
8. Prostovoljce je potrebno redno obveščati o dogajanju v organizaciji, da so na tekočem.
9. Cilji naj bodo kratkoročni; do nekaj mesecev; če trajajo dlje, se jih lahko razdeli.
10. Delo prostovoljcev mora biti raznoliko, na različnih krajih, pestro.
11. Posebno pozornost je treba posvetiti problematičnim prostovoljcem, ki predvsem govorijo in kritizirajo, malo pa naredijo. Najti jim je treba ustrezne zadolžitve, ki jim bodo v veselje. Če nekdo pravi, da nima časa za nekaj, tega verjetno ne želi delati.
12. Če se pričakuje na sestanek agresivnega prostovoljca, je priporočljiva prisotnost tretje osebe, da umiri situacijo in velja za pričo izrečenega.
13. Postavljati je potrebno skupinske, ne individualne cilje; to ustvari skupinski duh.

Pravila so zasnovana precej praktično; morda bi lahko za določeno situacijo katerega izpustili ali dodali še kakšnega, vsekakor pa prostovoljci zahtevajo posebno skrb. Brudney (1993: 138) poudarja pomen posebne službe ali vsaj osebe, ki v organizaciji skrbi samo za podporo prostovoljcev in njihovih potreb ter zadovoljstva. Tako si organizacija zagotovi, da prostovoljci z veseljem prihajajo v organizacijo ter jo zadovoljni in izpolnjeni tudi zapuščajo.

5.6.3.5.2 *Skrb za podpornike organizacije – zbiranje sredstev*

Profitne organizacije se financirajo s prodajo proizvodov in storitev, vladne organizacije dobivajo sredstva iz proračuna, nevladne organizacije pa si prizadevajo pridobiti sredstva predvsem od posameznikov, profitnih podjetij, državnih in drugih virov. Vsak izmed virov ima svoje značilnosti, ki jih mora organizacija upoštevati:

- **Posamezniki (splošna javnost).** V Ameriki predstavljajo prispevki posameznikov 81 odstotkov vseh prispevkov v dobrodelne namene (Kotler in Andreasen 1996: 249). Največ darujejo ljudje v srednjih letih, ki že imajo presežke sredstev. Več od ostalih darujejo tudi izobraženi in tisti z višjim dohodkom. Ključno je razumeti motive darovalcev. Čeprav nekateri pripisujejo velik pomen altruizmu, večina darovalcev pričakuje nekaj v zameno za svoj dar. Gre torej za menjavo; ljudje pridobijo ugled, zmanjšajo strah, socialni pritisk, se počutijo "altruistično" ipd. (Kotler in Andreasen 1996: 249-253).
- **Zasebna podjetja.** V zadnjem času konkurenca in lastniki silijo podjetja, da so čim bolj učinkovita. Darovanje neprofitnim organizacijam tako ni stvar dobre volje, ampak stvar doseganja določenih ciljev organizacije. Ti so lahko npr. gradnja zavezništva, ki daje organizaciji javno podporo v času krize, spreminjanje imidža organizacije ali spodbujanje prodaje s pomočjo dobrodelnih akcij. Neprofitne organizacije si lahko obetajo največ uspeha pri podjetjih, ki delujejo v istem lokalnem okolju, imajo poslanstvo povezano s poslanstvom neprofitne organizacije, veliko namenjajo za dobrodelne namene, potrebujejo storitve neprofitne organizacije in seveda pri podjetjih, kjer imajo osebna poznanstva (Kotler in Andreasen 1996: 246-248).
- **Državni viri.** V zadnjih letih se vse večji delež sredstev neprofitnim organizacijam deli prek razpisov. Razpisi običajno zahtevajo veliko natančnega izpolnjevanja obrazcev ter opisovanja ciljev in programov. Nujno je redno sledenje razpisom; na lokalni, regijski, državni in mednarodni ravni (Čandek 2002: 253-263).

Organizacija se mora lotiti zbiranja sredstev sistematično. Najprej mora dobro opredeliti svoje prednosti in slabosti, cilje, poslanstvo, vizijo ipd. Darovalci so pripravljani vlagati samo v organizacije, za katere vedo, da imajo prihodnost. Naslednji korak je proučitev morebitnih darovalcev, njihovih značilnosti, potreb in motivov. Za dejansko zbiranje sredstev je na voljo veliko tehnik – pisana prošnja, materialna podpora, oglasi, osebni stik, dogovor, dogodki, subvencija, direktna pošta, zapuščina, posojila ipd. Bolj ko je metoda zbiranja sredstev osebna, bolj uspešna je (Čandek 2002: 256). Kotler in Andreasen (1996: 263) poudarjata pomen t.i. "velikih darov". Premožni posamezniki ali organizacije z velikimi stopnjami dobička večkrat namenijo relativno zelo velike vsote v dobrodelne namene. Za potencialne velike darovalce je vredno organizirati posebne prireditve, prikaze delovanja organizacije,

ekskurzije ali brezplačne vikende. Tam se lahko darovalci osebno seznaniijo z organizacijo, navežejo osebne stike in dolgoročnejše simpatije ter vezi z organizacijo. Tovrstne povezave so običajno koristne tudi za podjetja, saj jih povežejo z dejavnostmi, ki v javnosti uživajo pozitiven, "družbenokoristen" imidž. Takega imidža pa si moralno ali ekološko sporne organizacije (npr. naftne družbe) seveda želijo.

Neprofitna organizacija ne sme zanemariti tudi možnosti lobiranja. Ko namreč ugotovimo, da ljudje pri svojih odločitvah niso vedno racionalni, da ne obstajajo merila in mehanizmi za hkratno racionalno in demokratično odločanje ter da trgi in država ne delujeta vedno popolno, postane lobiranje povsem legitimna dejavnost. V Sloveniji je zaradi relativne mladosti države mnogo odločitev izrazito političnih in nestrokovnih, kar bi morale nadomestiti (zaenkrat še redke) jasno izražene zahteve javno izpostavljenih in transparentnih interesnih skupin (Kovač 2002: 219-226).

5.6.3.6 Fizični dokazi

Ena izmed večjih razlik med izdelkom in storitvijo je neoprijemljivost. Ker sam izdelek pogosto ni oprijemljiv, so toliko bolj pomembni t.i. fizični dokazi. Ti so npr. okolica, kjer organizacija izvaja svoje storitve, objekti, prostori, izdelki, ki omogočajo storitev oziroma sodelujejo pri njej, uniforme, rituali ipd. (Jančič 1990: 95). Na uporabnike storitev močno vpliva okolje, v katerem storitev poteka. Okolje je lahko turobno ali pa prijetno; na prijetnost lahko organizacija znatno vpliva s premišljeno postavitvijo in opremljenostjo prostorov. To je še posebno izrazito pri bolnišnicah, ki se v zadnjem času (vsaj ponekod) trudijo biti bolj prijetne in s tem manj zastrašujoče in odbijajoče za paciente ter obiskovalce. Pri izbiri fakultete nikakor ni pomemben samo program, ampak tudi vzdušje, modernost zgradbe, bližina drugih storitev ipd. Kline (1996: 234) navaja, da potrošniki kar dve tretjini nakupnih odločitev sprejmejo na kraju samem. Nenazadnje pa je ključen pristop osebja organizacije, ki lahko deluje prijetno ali pa neprijetno. Če je vse to pomembno pri potrošnih izdelkih, je npr. občutek varnosti in domačnosti lahko še bolj pomemben v neprofitnih organizacijah, kot so na primer bolnišnice ali pa društva za preživljanje prostega časa. Fizični dokazi morajo biti prilagojeni uporabnikom.

5.6.3.7 Procesiranje

Procesiranje pri storitvah pomeni celoten sistem delovanja, uporabljeni postopki ipd. Gre za sam potek dogajanja od trenutka, ko potrošnik oziroma stranka pristopi, oziroma že od trenutka, ko ga organizacija povabi. Pri storitvah, kot je npr. frizerska, je pomemben sprejem stranke, čas čakanja, način obravnave, plačila ipd; pri neprofitnih organizacijah pa gre pogosto za dolgotrajne odnose; posameznik pristopi k organizaciji in postane njen član za več let ali celo desetletij. Na začetku je novinec, spoznava pravila in postopke, kasneje morda pridobiva pomembnejše funkcije, tudi privilegije. Organizacija mora premišljeno analizirati oziroma zasnovati celoten postopek, da so prehodi med posameznimi fazami čim lažji, odpravljati mora morebitna neprijetna mesta, kjer je lahko zadovoljstvo člana manjše in se pojavi osip ipd.

5.7 NADZOR IN OCENJEVANJE USPEŠNOSTI

Oblikovanju trženjskih strategij sledi opredelitev programa, ki vključuje natančen načrt, kdo bo kaj naredil, kdaj in koliko bo to stalo, čemur sledi izvedba. Ti dve fazi sta precej operativnega značaja, zato jima ne bomo posvečali pozornosti. Nekaj pozornosti pa bomo posvetili nadzoru in ocenjevanju uspešnosti marketinških aktivnosti neprofitne organizacije.

Učinkovitost strateškega načrta je odvisna od tega, koliko ga organizacija razume kot dinamičnega in ne statičnega. Prav tako strateškega načrta organizacija ne sme jemati kot instrument odločanja, temveč bolj kot pripomoček, ki pomaga v procesu odločanja. Načrt ne more nadomestiti pametnega odločanja in kreativnosti (Burkhart in Reuss 1993: 105).

Izdelan strateški načrt torej še ni zagotovilo za uspeh. Vanj je potrebno vključiti učinkovit nadzorni sistem, ki opozori na potrebne spremembe in jih omogoči. Kotler in Andreasen (1996: 598) ločita dve vrsti nadzora; strateškega in taktičnega. Strateški je usmerjen bolj na široko; zazna spremembe v okolju, aktivnosti konkurence, javno mnenje, spremembe v prednostih in slabostih organizacije ter trende v okolju in organizaciji. Taktični nadzor pa redno spremlja učinkovitost programov organizacije in sproti usmerja organizacijo k čim boljšemu sledenju ciljem. Eden izmed pomembnejših kriterijev uspešnosti je v neprofitnih organizacijah zadovoljstvo potrošnikov oziroma ciljnih javnosti. Peter Drucker (v Kotler in

Andreasen 1996: 598) priporoča zelo preprosto metodo – kratek telefonski pogovor z nekaj (bivšimi) uporabniki programa glede ustreznosti in učinkovitosti programa.

Gre predvsem za to, da se ugotovi, ali lahko organizacija nadaljuje z delom v zastavljeni smeri ali so potrebne spremembe. V neprofitnih organizacijah je pogosto letno preverjanje uspešnosti. Prvi korak je preverjanje, ali je organizacija dosegla zastavljene cilje. Če jih ni dosegla ali jih je občutno presegla, so potrebne spremembe strateškega načrta. Proučiti je potrebno tudi notranje in zunanje okolje organizacije ter v strateški načrt vnesti morebitne spremembe. V primeru, da se izrazito spremenijo pogoji delovanja organizacije, mora organizacija takoj prilagoditi tudi svoj strateški načrt. Pomembno pa je, da glede potrebnosti sprememb dosežemo konsenz pri sestavljalcih oziroma upravljalcih strateškega načrta (Burkhart in Reuss 1993: 105, 106). Burkhart in Reussova na koncu knjige o strateškem načrtovanju v neprofitnih organizacijah (1993: 107) poudarjata, da je potrebno ob uspehu organizacije tega nujno sporočiti vsem v organizaciji ter drugim javnostim. Zaslužnim za uspeh pa je potrebno čestitati ter jih nagraditi.

6. STRATEŠKI MARKETINŠKI NAČRT ZSKSS

Namen diplomske naloge je predvsem proučitev teorije s področja marketinga neprofitnih organizacij in potrditev hipoteze, da je marketing potreben tudi v neprofitnih organizacijah. V celotni nalogi smo imeli še posebej v mislih prav določeno organizacijo – Združenje slovenskih katoliških skavtinj in skavtov (ZSKSS). V zadnjem delu naloge bomo glede na zapisano poskusili zastaviti glavne smernice za razvoj marketinškega načrta te mladinske prostovoljne organizacije.

6.1 PREDSTAVITEV ZSKSS

Združenje slovenskih katoliških skavtinj in skavtov je nacionalna mladinska prostovoljna in neprofitna organizacija. Področje delovanja organizacije je neformalna vzgoja in izobraževanje mladih po skavtski metodi. Skavtska metoda vključuje obljubo in skavtske zakone, dejavnosti na prostem, učenje z delom v majhnih skupinah ter služenje v družbi. Vrednote, h katerim ZSKSS vzgaja, so, med drugimi, optimizem in veselje do življenja, čut

za drugega in prijateljstvo, samospoštovanje, svoboda, odgovornost in kritično mišljenje, ustvarjalnost in pobudništvo, čut do domovine idr.

ZSKSS je bil ustanovljen 31. 3. 1990, ker med letoma 1941 in 1990 javno in neodvisno delovanje skavtske organizacije ni bilo mogoče (Cevc in drugi 2001: 11). ZSKSS je organiziran kot društvo na državni ravni, deli pa se na regije in krajevne enote. V svojih vrstah združuje 4100 članov, ki se zbirajo v krajevnih enotah (stegih in skavtskih skupinah) na področju celotne Slovenije in jih vodi več kot 600 aktivnih voditeljev. Razdeljeni so v tri starostne skupine: otroci med 7. in 12. letom se imenujejo volkuljice in volčiči, mladi med 12. in 16. letom so izvidniki in vodnice, kasneje do 21 leta pa popotniki in popotnice. Vsako leto skavtske skupine pripravijo številne projekte na lokalni, državni in mednarodni ravni.

Poslanstvo ZSKSS je prispevati k polnemu telesnemu, duševnemu, duhovnemu in družbenemu razvoju mladih ljudi, da bodo lahko postali trdne osebnosti, odgovorni državljani ter člani krajevnih, narodnih in mednarodnih skupnosti (Kobal 2003: 6).

6.2 STRATEŠKI MARKETINŠKI NAČRT

6.2.1 Priprava na strateško načrtovanje

V ZSKSS obstaja pripravljenost in odprtost za strateški marketinški načrt. Vodstvo se zaveda potrebnosti in koristnosti takšnega načrta, je tudi pripravljeno sodelovati pri izdelavi. Manjka predvsem pobudnik, ki bi se bil pripravljen lotiti oblikovanja načrta in ki ima potrebno znanje ter izkušnje za pripravo takšnega dokumenta. Obstajajo tudi dokumenti, kot so npr. poslanstvo, vizija, različni pravilniki, večletni načrti ter SWOT analize, ki so lahko v pomoč pri pripravi strategije.

6.2.2 Poslanstvo

Poslanstvo ZSKSS je: "Osnovni namen ZSKSS je prispevati k polnemu telesnemu, duševnemu, duhovnemu in družbenemu razvoju mladih ljudi, da bodo lahko postali trdne

osebnosti, odgovorni državljani ter člani krajevnih, narodnih in mednarodnih skupnosti." (Kobal 2003: 6)

Če analiziramo poslanstvo glede na kriterije, ki jih postavljata Kotler in Andreasen (1996: 67), lahko ugotovimo, da je poslanstvo relativno izvedljivo (ni nedosegljivo), vseeno pa ni preveč ohlapno, da članov ne bi motiviralo. Manjka pa mu morda opredelitev, ki bi ZSKSS ločile od podobnih organizacij. Navedeno poslanstvo bi namreč lahko imelo precej podobnih organizacij. ZSKSS od podobnih organizacij ločijo vzgojne metode, vrste aktivnosti, vrednote ipd.

6.2.3 Analiza stanja

V organizaciji je bila leta 2002 izdelana SWOT analiza po posameznih področjih (gospodarstvo in finance, članstvo, program, usposabljanje voditeljev, struktura, odnosi z javnostmi). Pri izdelavi je sodelovalo vodstvo organizacije (izvršni odbor) ter drugi voditelji, ki delujejo ali so delovali na državni ravni organizacije. Pri kratki analizi stanja se bomo oprli na rezultate navedene SWOT analize in na lastno poznavanje organizacije, pridobljeno v 12 letih aktivnega članstva ter vodenja, tudi na državni ravni.

6.2.3.1 Analiza okolja

- **Notranje okolje.** Organizacijo sestavljajo večinoma mladi, za katere je značilno, da imajo veliko energije, so motivirani in imajo veliko idej. Notranje okolje predstavljajo člani ter voditelji – prostovoljci (ki so ravno tako v veliki večini mladi – pretežno študentje). Voditelji imajo praviloma premalo časa, kar je eden izmed vzrokov za težko pridobivanje voditeljev za vodenje organizacije na državni ravni.
- **Tržno okolje.** V tržnem okolju so poleg konkurence pomembni predvsem potencialni (in obstoječi) člani ter potencialni (in obstoječi) podporniki organizacije. Rekrutiranje članov je prepuščeno lokalnim enotam; ni enotne strategije zbiranja novih članov. Eden izmed razlogov za odsotnost strategije je tudi (zaenkrat še) veliko povpraševanje; mlajše otroke želijo vpisati starši, ki želijo zagotoviti otrokom dobro vzgojo, starejše pa pritegnejo zabava, družba

in zanimive aktivnosti. Večino sredstev iz zunanjih virov pridobi organizacija iz državnih virov prek razpisov; sredstva iz donacij ali sponzorstev posameznikov in profitnih podjetij predstavljajo relativno majhen delež dohodkov. Podjetja skavtov ne poznajo dobro in ne vidijo neposrednih koristi v podpiranju ZSKSS. Ta vir sredstev je še relativno neizkoriščen.

- **Javnosti.** Glavne javnosti ZSKSS so predvsem splošna javnost, (tudi lokalne javnosti), starši majhnih otrok – potencialnih članov ZSKSS, državna in lokalna javna uprava ter politiki, duhovniki in njihovi sodelavci, podjetja – obstoječi in potencialni podporniki ter sami člani organizacije in njihove družine. Vsaka izmed javnosti ima specifične želje in pričakovanja od ZSKSS. Z nekaterimi javnostmi ima organizacija neposreden stik, splošna javnost in nekatere druge javnosti pa izvedo o ZSKSS predvsem prek medijev, ko ti poročajo o večjih dogodkih v organizaciji. Vse javnosti razen državnih medijev (in s tem širše javnosti) in državne uprave dobivajo informacije o ZSKSS v veliki meri iz lokalnih enot, zato bi bilo potrebno usposobiti tudi lokalne enote za učinkovito komuniciranje z javnostmi oziroma vodenje odnosov z deležniki.
- **Konkurenčno okolje.** Konkurenti ZSKSS so predvsem druge mladinske organizacije, še posebno tiste, ki imajo podobno področje delovanja (npr. taborniki – ZTS). ZSKSS tekmuje za vire na razpisih in pri sponzorjih (donatorjih), za člane, sposobne prostovoljce ter za prostor v medijih oziroma pozornost javnosti. Konkurenčna prednost ZSKSS pred organizacijami, kot je npr. taborniška ZTS, so jasne vrednote in poslanstvo (dajejo kredibilnost), svežina, motiviranost ter dojemanje skavtstva kot načina življenja (s strani članov). Ovira ZSKSS za pozitiven sprejem pri nekaterih javnostih pa je njihovo povezovanje skavtov s Cerkvijo ter pomanjkanje specialističnega znanja s področja marketinga v ZSKSS.
- **Makrookolje.** Hitre spremembe v makrookolju predstavljajo za ZSKSS hkrati priložnosti in grožnje. Spremembe so npr. vedno večja pasivnost mladih in hitro spreminjanje zakonodaje glede delovanja organizacije. Organizacija mora biti prožna, da izkoristi priložnosti v svoj prid in prepreči uresničitev groženj.

6.2.3.2. Analiza notranjih virov

- **Ljudje.** Skavtski voditelji so motivirani in sposobni, vendar se hitro menjajo; organizacija ima dober sistem usposabljanja, vendar ni dovolj mehanizmov, ki bi omogočali učinkovito prenašanje znanja preteklih voditeljev na nove, neizkušene. Organizacija je sicer v fazi, ko popušča začetno navdušenje in očaranost nad idejo skavtstva in nekateri to dojemajo kot razočaranje.
- **Denar.** ZSKSS nima veliko premoženja; glede prostorov so lokalne enote odvisne od župnišč ali občin, kar nakazuje nujnost skrbnega vodenja odnosov s pokrovitelji.
- **Program.** Kot je značilno za storitve, je program v ZSKSS težko nadzorovati, ker je kljub dobremu usposabljanju odvisen od posameznih lokalnih enot in sposobnosti ter truda posameznih voditeljev. Člani in druge javnosti sicer program ocenjujejo kot relativno pozitiven, posebno še glede na ostale možnosti preživljanja prostega časa mladih.
- **Sistemi.** Glede na relativno mladost organizacije se nekateri sistemi šele vzpostavljajo (npr. marketinški in v okviru tega odnosi z javnostmi); zaradi hitrega menjavanja voditeljev je težko zagotavljati kontinuiranost izgradnje sistemov.
- **Tržno premoženje.** Ugled ZSKSS v javnosti je po mnenju skavtskih voditeljev in članov relativno dober, a ne dovolj močan; veliko ljudi ne pozna skavtov. Ni sistema ali strategije vodenja marketinških odnosov; v veliki meri je to prepuščeno posameznim lokalnim enotam oziroma posameznim večjim akcijam. Niso še oblikovane baze kontaktov ali donatorjev.

Prednosti, slabosti, priložnosti in grožnje lahko združimo v bolj pregledni obliki:

- **Prednosti:**
 - o motivirani, zagnani voditelji z veliko idejami,
 - o jasne vrednote in poslanstvo,
 - o člani dojemajo skavtstvo kot način življenja,
 - o dober sistem usposabljanja voditeljev (dober ugled),
 - o interes staršev za vpis otrok v organizacijo,
 - o relativno kvaliteten program,
 - o pozitivno sprejemanje organizacije v javnosti,

- dobro razvit sistem spletnih obveščevalnih list in spletni portal,
- članstvo v nacionalnih in mednarodnih mladinskih organizacijah,
- neodvisnost.

- **Slabosti:**

- pomanjkanje časa voditeljev (prostovoljcev) zaradi študija in drugih dejavnosti, preobremenjenost voditeljev,
- odsotnost sistema za rekrutiranje novih voditeljev, ni interesa za prevzemanje vodstvenih funkcij v organizaciji,
- hitro menjavanje voditeljev (po nekaj letih vodenja); odsotnost učinkovitega sistema za posredovanje izkušenj starih voditeljev novim,
- odvisnost od župnišč in občin glede prostorov delovanja lokalnih enot,
- različna kvaliteta programa glede na posamezne enote in voditelje,
- odvisnost kvalitete vodenja odnosov z deležniki od lokalnih enot,
- odsotnost marketinške strategije in poverjenišтва za marketing ali za odnose z javnostmi,
- odsotnost sistema zbiranja povratnih informacij z lokalne ravni,
- slabo poznavanje skavtov v javnosti,
- premalo izkoriščena možnost pojavljanja v medijih,
- potencialni donatorji in sponzorji ne vidijo neposrednih koristi zase od podpore organizaciji,
- pretirano in neutemeljeno povezovanje skavtov s Cerkvijo,
- ljudje menijo, da je edina razlika med skavti in taborniki to, da so skavti "cerkveni",
- odsotnost celostne podobe organizacije,
- padec začetnega optimizma.

- **Priložnosti**

- vedno večje število medijev, ki jih zanimajo tudi pristočasne dejavnosti,
- razvoj interneta in s tem možnosti medosebnega komuniciranja (interakcije); znotraj organizacije in z zunanjimi javnostmi,
- spremembe zakonodaje v prid lažjemu delovanju organizacije, povečevanje števila razpisov za financiranje,

- povečevanje interesa staršev za vpis otrok v izobraževalne in aktivne obšolske dejavnosti
- interes članstva in nekaterih deležnikov za nakup uporabnih promocijskih izdelkov organizacije,
- vedno več nekdanjih skavtov na ključnih mestih v politiki, civilni družbi ter gospodarstvu.

- **Grožnje**

- vedno večja pasivnost mladih,
- naraščajoča ponudba atraktivnih konkurenčnih oblik preživljanja prostega časa,
- spremembe zakonodaje; poskusi omejevanja delovanja društev,
- vpliv Cerkve in države,
- možnost kriz ali tožb zaradi morebitnih nesreč ali napak,
- prevzem imena (skavti) in s tem ugleda s strani tabornikov.

6.2.4 Oblikovanje namena in ciljev

Vodstvo organizacije si v strateškem, letnem in tromesečnem načrtovanju določi namen in cilje organizacije. Na tem mestu nas zanimajo predvsem marketinški namen in cilji. Bryson (1998: 58) navaja, da je za neprofitne organizacije najprimernejši način določanja ciljev t.i. način "vizije uspeha" – dejansko stanje organizacije primerjamo z idealnim; iz razlik je razvidno, kje so potrebne spremembe. Podoben pristop se uporablja tudi v ZSKSS. Glede na opravljeno analizo bi lahko bil glavni namen za prihodnje obdobje: Jasno pozicioniranje ZSKSS, s čimer bi vsem deležnikom sporočili, kaj ZSKSS sploh je, kaj so njegove prednosti pred podobnimi organizacijami ter kje so možnosti sodelovanja.

Izstopajo predvsem naslednji cilji:

- jasno pozicioniranje, še posebno v odnosu do tabornikov; enotno predstavljane bistvenih razlik v javnosti; določitev nekaj "tipično našega",
- vzpostavitev sistema za motiviranje članov za vstop med voditelje, poudarjanje prednosti vodenja, tudi na državni ravni,
- izobraževanje lokalnih enot za sodelovanje in vodenje vzajemno koristnih odnosov z vsemi deležniki,

- vzpostavitev državnega poverjenišтва za marketing, znotraj tega za odnose z javnostmi,
- obsežnejše pridobivanje sredstev od profitnih podjetij (sponzorstvo, donatorstvo), v okviru tega proučitev koristi, ki jo imajo lahko podjetja,
- redno pojavljanje skavtov v medijih, reportaže o privlačnih in značilnih aktivnostih,
- oblikovanje celostne podobe organizacije – dopisov, promocijskega materiala, literature in drugih izdelkov.

Cilji namenoma (še) niso kvantitativno ter časovno določeni, saj vsak izmed ciljev zahteva posebno obravnavo in svoj načrt, glede na obstoječe stanje, zmožnosti in druge dejavnike.

6.2.5 Selekcija ciljnih trgov

Kot je za neprofitne organizacije značilno, ima tudi ZSKSS večje število ciljnih trgov. Glede na naravo obravnavane organizacije niso toliko bistvene geografska, sociografska in podobne segmentacije, ampak bolj funkcijska, segmentacija glede na vrsto odnosa, ki je med organizacijo in posameznim subjektom. Odnos pa v veliki meri določajo interesi, ki jih imata ena in druga stran.

Ključne skupine za ZSKSS so naslednje:

Tabela 6.1: Segmentacija ciljnih skupin ZSKSS in njihovi interesi

Skupina	Interesi
navadni člani organizacije	- zanimiv program - osebna rast
voditelji v organizaciji	- osebna rast - pomoč s strani ZSKSS - priznanje za delo
starši otrok (članov in potencialnih članov organizacije)	- kvalitetna vzgoja otrok - čim manjši stroški
državna uprava (državni in lokalni nivo)	- korist za obče dobro - preprečevanje destruktivnega obnašanja mladih
Cerkev (škofijski in župnijski nivo)	- vzgoja h krščanskim vrednotam - pomoč in dejavnost v župniji - obča koristnost
konkurenčne organizacije	- čim več virov zase - sodelovanje
sponzorji in donatorji	- pozitivna publiciteta –

	prepoznavnost, ugled - oglaševanje - davčne olajšave - poraba njihovih sredstev za vidne koristi
mediji	- zanimive novice, zgodbe
splošna javnost	- obča koristnost skavtov - ogled zanimivih dejavnosti ali branje o njih
lokalne javnosti	- trud za napredek kraja - zaposlenost mladine s koristnimi dejavnostmi - pomoč in sodelovanje pri prireditvah

Vse našteje skupine so za ZSKSS pomembne z določenega vidika, zato jih mora vse upoštevati. Ne more si izbrati samo nekatere izmed njih, druge pa zanemariti. Smiselno je analizirati odnos z vsako od skupin in se v določenem obdobju še posebno posvetiti kateri izmed njih, če se to izkaže za potrebno ali koristno.

6.2.6 Izbira konkurenčne pozicije (pozicioniranje)

ZSKSS ima različne konkurente na različnih področjih. Pri pridobivanju novih članov je konkurenca množica prostočasnih dejavnosti; športni krožki, društva, glasbene šole, gasilci, predvsem pri obstoječih članih pa je lahko opazen vpliv konkurenčnih dejavnosti, kot so npr. televizija, kino, diskoteke ipd. Na državne in občinske razpise za finančna sredstva se prav tako prijavljajo tudi druge mladinske, športne in kulturne organizacije. Pri iskanju sponzorjev in donatorjev je konkurenca še večja – podporo iščejo tudi gasilska društva, invalidske organizacije, organizatorji koncertov, športniki, umetniki in še mnogo drugih. Ker si ZSKSS želi čim boljše prepoznavnosti in podpore, si prizadeva biti čim bolj prisotna v medijih, pri čemer pa novinarjem in urednikom predstavlja ZSKSS samo enega izmed množice možnih virov snovi za objavo.

Če je mesto ZSKSS v odnosu do večine naštetih subjektov še razmeroma jasno, pa to ne velja za odnos med ZSKSS in ZTS, taborniško organizacijo, ki ima podobno poslanstvo, metodo dela ter si prizadeva večinoma za iste vire kot ZSKSS. Glavna konkurenca skavtom so torej taborniki, delno pa tudi druge mladinske organizacije. Večinoma javnost meni, da je bistvena

razlika med taborniki in skavti to, da so skavti katoliški, pogost je celo izraz "cerkveni" (kar ne drži).

Dodatno neugodno za ZSKSS je prevzemanje naziva "skavti", ki ga izvajajo taborniki. Drugod po svetu je namreč izraz "skavti" skorajda generičen izraz za tovrstne mladinske organizacije. V Sloveniji so bili do pred nekaj leti taborniki zgolj "taborniki", sedaj pa se v javnosti pogosto imenujejo tudi skavti, kar vnaša v javnost dodatno zmedo. Taborniki so se do osamosvojitve Slovenije navdihovali predvsem pri partizanih in indijancih, ZSKSS pa ima že od samega začetka izvirno skavtske vrednote in metodo dela.

Konkurenčna prednost ZSKSS pred ZTS so predvsem naslednje značilnosti:

- jasno opredeljene vrednote, velik poudarek na osebni rasti,
- gledanje na skavtstvo kot način življenja, ne zgolj prostočasna dejavnost,
- izvirno skavtska organizacija, ne pa izvirno režimska (kot je bila ZTS v socializmu).

ZSKSS ima zelo jasno opredeljene vrednote, h katerim vzgaja. To so predvsem katoliške vrednote, kar je za katoličane vsekakor prednost. Vendar je to včasih prednost tudi za neverne ljudi, saj zaradi poudarjanja že omenjenih vrednot pri skavtih ni dovoljeno uživanje alkohola ter drugih poživil, spanje deklet in fantov je praviloma ločeno, ni zaželeno preklinjanje, velik poudarek je na osebni rasti. ZTS je zaenkrat šele v fazi prevzemanja skavtskih vrednot in jih neredko zagovarja zgolj formalno, ker je to pogoj za članstvo v mednarodnih skavtskih organizacijah.

6.2.7 Oblikovanje marketinškega spleta

Ker namen tega diplomskega dela ni izdelava operativnega načrta ampak predvsem analiza in priprava nastavkov za nadaljnje delo, bomo na tem mestu poskusili zgolj nakazati, kaj bi lahko uvrstili v posamezne elemente marketinškega spleta.

6.2.7.1 Izdelek

Izdelek ima pri ZSKSS več ravni. Jedro izdelka je pravzaprav način življenja, identiteta. Skavtstvo ponuja svojstven pogled na življenje, ki vključuje značilne aktivnosti, načine

obnašanja ipd. Za starše ponuja ZSKSS predvsem vzgojo otrok, za voditelje občutek koristnosti in osebno rast itn. Za spoznanje bolj otipljiva raven izdelka so aktivnosti, ki jih izvaja in organizira ZSKSS. To so tedenska redna srečanja, izleti ob vikendih, poletni tabori in zimovanja, mednarodna srečanja. Dejansko otipljivi pa so prostori, v katerih se skavti srečujejo, skavtske uniforme oziroma kroji, značilne rutice ipd. Izdelek oblikujejo tudi pravila obnašanja, način dela.

ZSKSS izvaja celo vrsto programov, ki so razvrščeni po področjih; npr. znotraj izobraževanja voditeljev se izvajajo poletne taborne šole, mesečne delavnice, izdajajo se priročniki ipd. Potrebno je spremljati vsakega od programov. Koristi, ki jih ima organizacija od njega in stroške, trud, ki ga ta terja za delovanje. Delno je možno izpolniti zastavljene marketinške cilje tudi prek ustreznega oblikovanja programa.

6.2.7.2 Kraj

Kraj, ki ga lahko razumemo kot "kanal", kako pride storitev do potrošnika, je pri skavtih npr. sama lokacija izvajanja programov. Glede na to, da ima ZSKSS po celi Sloveniji lokalne enote, je dostop za člane relativno enostaven. K lažjemu dostopu sodi tudi ustrezno komunikacijsko omrežje – ZSKSS ima močan spletni portal, velik delež komuniciranja med voditelji poteka prek spletnih obveščevalnih list, kar voditeljem precej olajša izvajanje programov. ZSKSS bi morala razviti metode, s katerimi bi članom čim bolj olajšala njihovo sodelovanje. Poleg široke mreže lokalnih enot je pomembno tudi psihološko olajševanje sprejema novih vzorcev obnašanja in pravil. Za same člane, še bolj pa za skavtske voditelje, za sponzorje in donatorje. Mnoga podjetja se ne ukvarjajo s prošnjami za pomoč zaradi zapletenosti celotnega postopka; neprofitna organizacija je tista, ki mora maksimalno olajšati menjavo.

6.2.7.3 Cena

ZSKSS je neprofitna organizacija, velika večina dela je opravljenega prostovoljno. Člani morajo plačati članarino, ki pa je bolj simbolične narave in pokriva predvsem administrativne stroške. Za sodelovanje pri aktivnostih člani plačajo zgolj dejanske stroške hrane, materiala, stroške prevoza ali namestitve, ki so brez dodanih provizij, minimalizirani in dostikrat tudi

nižji od dejanskih. Članarina in drugi stroški torej ne igrajo velike vloge pri odločanju glede sprejema ali nesprejema programov ali vključitve v organizacijo. Kljub vsemu ZSKSS nudi popust pri članarini in drugih stroških za družine z več otroki.

Bolj pomembno je razumeti ceno kot "kakršenkoli pričakovani negativen izid ponujene menjave, kot jo dojema ciljni potrošnik" (Kotler in Andreasen 1996: 441). Upoštevajoč ta kriterij pa je lahko strošek vključitve in sodelovanja v ZSKSS znatno višji. Član mora sprejeti določena pravila obnašanja, spoštovati mora vrednote, sprejeti mora druge člane in njihov način obnašanja, imidž skavtov v javnosti ipd. Čeprav npr. katoliška vera ni pogoj za vključitev, je nujno vsaj spoštovanje vrednot, kar je lahko za marsikoga previsoka cena za sodelovanje pri sicer všečnem programu ZSKSS.

Da bi lahko ZSKSS stroške za člane čim bolj minimalizirala, bi bilo potrebno izvesti posebno raziskavo stroškov, kot jih dojemajo člani ali potencialni člani organizacije. Na podlagi rezultatov raziskave bi lahko sprejeli ustrezne ukrepe, ki bi zmanjšali stroške, povečali koristi (ali jih vsaj poudarili in o njih komunicirali, če že obstajajo). Glede na rezultate analize in zastavljene cilje kaže še posebno skrb posvetiti zmanjšanju stroškov za skavtske voditelje; na državni in na lokalni ravni. Zmanjšati pa je možno tudi stroške sponzorjev in jim prikazati koristi, ki jih prinesejo ti izdatki.

6.2.7.4 Tržno komuniciranje

Opravljen analiza in iz nje povzeti cilji segajo predvsem na področje tržnega komuniciranja; cilji so v veliki meri komunikacijski ter delno organizacijski. Tržno komuniciranje ZSKSS mora biti oblikovano za vsako izmed javnosti (glej Tabelo 6.1) posebej, vseeno pa mora imeti enotno sporočilo. K enotnosti in bolj jasni podobi ZSKSS bo precej prispevalo tudi oblikovanje celostne podobe – tržnokomunikacijskega materiala, dopisov, literature in drugih skavtskih izdelkov. Zastavljeni cilji nakazujejo predvsem pomembnost odnosov z mediji in prek njih s širšo javnostjo, kar omogoči oblikovanje slike o skavtih tudi odločevalcem v podjetjih, državni upravi, pomemben pa je tudi učinek pojavljanja v medijih na samopodobo samih članov ZSKSS. ZSKSS ima namreč zanimiv program, ki ga je možno zanimivo predstaviti tudi v medijih; poleg člankov tudi v obliki reportaž v revijah ter prek televizije. Ključno je tudi izobraževanje tistih, ki bodo komunicirali z javnostmi na lokalnem nivoju.

Eno izmed še neizkoriščenih področij je tudi interni marketing; med drugim prek internega glasila, ki ga prejemajo vsi člani ter prek tržnocomunikacijskega materiala (koledarji ipd.) in izdelkov z oznakami ZSKSS. Npr. na področju odnosov s skavtskimi voditelji je potrebno prikazati (in še prej zagotoviti) čim več pozitivnih vidikov voditeljstva, na področju odnosov s sponzorji prikazati pozitivne posledice sponzoriranja in donatorstva ipd.

6.2.7.5 Ljudje

ZSKSS sestavljajo predvsem dve vrsti članov – navadni člani in voditelji. Voditelji v veliki večini izvirajo iz skavtskih vrst in imajo izkušnjo "običajnega" člana. Razen dveh zaposlenih, ki skrbita pretežno za administracijo, gre za prostovoljce, ki se s skavtstvom ukvarjajo neprofesionalno, poleg siceršnje zaposlitve oziroma šolanja (večina voditeljev je študentov). Posledica tega je, da lahko voditelji opravijo le omejeno količino dela. Pogosto voditelji vodijo skupine na lokalni ravni (tedenska srečanja, izleti, tabor, različni dogodki in srečanja), nekateri pa poleg tega opravljajo še naloge na ravni Združenja – npr. usposabljanje voditeljev, organiziranje dogodkov na državni ravni, sodelovanje pri odnosih z javnostmi, administraciji ipd. Velika obremenjenost nekaterih voditeljev, ki poleg tega še študirajo, služijo denar in se ukvarjajo z drugimi dejavnostmi, ima za posledico, da jih mnogo zaradi izčrpanosti odneha že po nekaj letih. ZSKSS mora sprejeti ukrepe za razbremenitev voditeljev oziroma za enakomerno porazdelitev zadolžitvev.

Preostali člani organizacije so stari od 7 do 21 let. Člani so postali iz različnih razlogov; mlajše vpišejo starši, ker jim želijo kvalitetno vzgojo in dobro družbo, nekoliko starejše pritegnejo zanimive aktivnosti (preživetje v naravi, večdnevni izleti, tabori ipd.), veliko pa se jih pridruži tudi zaradi prijateljev, ki so že pri skavtih oziroma zaradi pozitivnega in dejavnega vzdušja v skavtski družbi. Velik delež skavtov izvira iz družin s katoliško vzgojo; nekaterim od njih vera pomeni zelo veliko, drugim pa zelo malo. Tudi nekristjani nimajo težav pri dejavnostih, saj vzgoja ne poteka prek razlaganja verskih resnic, ampak predvsem prek dogodivščin v naravi in vrstniških pogovorov.

Skrb za ljudi v organizaciji in za njene deležnike je v veliki meri opisana že pri drugih poglavjih. V ZSKSS so pravzaprav predvsem ljudje tisti, ki predstavljajo podobo organizacije in njenih storitev.

6.2.7.6 Fizični dokazi

Kljub temu, da je ZSKSS pretežno storitvena organizacija, ponuja vrsto fizičnih dokazov. Mnogi poznajo skavte predvsem po obleki – temno oranžnem kroju, v katerem se pojavljajo v javnosti. Kroj je bil do pred nekaj leti svetlo modre barve, nato pa je bil spremenjen, saj je bil skoraj identičen kroju italijanskih skavtov ter policijskim uniformam. Prejšnja barva ni imela globljega pomena, sedaj pa je kroj v barvi kranjske lilije, simbolu slovenstva. Eden izmed najmočnejših fizičnih dokazov skavtov je rutica okoli vratu. Rutico skavt običajno pridobi šele po pripravah, ki trajajo več kot pol leta; po slovesni zaobljubi. Rutica je tako močan simbol, da jo mnogi snamejo v trenutkih, ko se jim zdi, da njihovo obnašanje ni ravno zgledno. Za skavte tipična podoba so tudi šotori, zastave, z vrvjo zvezane lesene zgradbe in vozli. Med fizične dokaze pa bi lahko šteli tudi rituale, kot je npr. skavtski pozdrav (dlan s prekrizanim palcem in mezincem ter iztegnjenimi ostalimi tremi prsti, kar ima vse svoj pomen), ki je pogost celo v ameriških filmih, ko nekdo obljubi kaj pomembnega. Ljudje pa si zapomnijo skavte tudi po kitari, petju in prešernem razpoloženju, še najbolj ob tabornem ognju.

Vse naštetu je tisto, kar vidijo ljudje, ki srečajo skavte in s čimer si oblikujejo podobo skavtov v svoji glavi. To so simboli, ki jih je možno uporabiti tudi pri izdelavi tržnokomunikacijskega materiala. Za člane so to pomembni identifikacijski simboli. Pomembni so tudi prostori, v katerih se skavti srečujejo; ti so običajno izdatno okrašeni s predmeti, spominki in trofejami z različnih preteklih dogodkov, ki dajejo članom občutek domačnosti in ponosa.

6.2.7.7 Procesiranje

Procesiranje bi lahko pri skavtih imenovali postopek od sprejema otroka med skavte, pa vse do njegovega izstopa iz organizacije oziroma do članstva v organizaciji odraslih skavtov. Novinci se prvega pol leta predvsem privajajo na sistem, spoznavajo pravila in učijo skavtska znanja. Pri najmlajših gre predvsem za igro, kasneje imajo glavno vlogo dogodivščine, na koncu skavtske poti pa imajo vse večjo vlogo tudi poglobljeni pogovori, zahtevnejše dogodivščine in služenje oziroma delo za obče dobro. Celoten proces vključuje precej obrednih prehodov, spreminjanje pasivne vloge v vedno bolj aktivno in različne naloge v

organizaciji. Proces je večinoma prevzet iz začetkov skavtstva na začetku 20. stoletja; seveda z mnogimi prilagoditvami. Kljub temu je naloga vodstva ZSKSS, da analizira celoten proces in ugotovi, kje so mesta, kjer se pojavlja največ osipa članov, kakšno je zadovoljstvo članov v posameznih fazah ipd. Glede na zastavljene cilje bi veljalo še posebno pozornost posvetiti prehodu iz članstva v voditeljstvo, kar bi lahko spodbudili oziroma olajšali z ustreznimi ukrepi.

6.2.8 Nadzor in ocenjevanje uspešnosti

V prejšnjih poglavjih smo zapisali predvsem smernice za dokončno oblikovanje strateškega načrta. Ko je načrt enkrat izdelan, je potrebno redno preverjati, ali njegove predpostavke še držijo in ali res vodi k zastavljenim ciljem. Po potrebi se ga tudi spremeni. Za učinkovito preverjanje doseganja ciljev je potrebno že na začetku opredeliti tudi kriterije uspešnosti za vsakega od ciljev. Preprosta metoda za preverjanje učinkovitosti načrta v ZSKSS je lahko že pogovor ali okrogla miza z nekaj voditelji, ki najbolj čutijo učinke in uspešnost delovanja organizacije pri izpolnjevanju njenega poslanstva ter zadovoljstvo članov in drugih deležnikov.

7. SKLEP

Neprofitne organizacije so organizacije, ki so nastale zaradi potrebe družbe po urejenem reševanju določenih družbenih problemov (Jančič 1999: 52). Marketinška usmerjenost pa pomeni oblikovati ponudbo, ki odgovarja uporabnikovim potrebam, jo ponuditi po ceni in na način, ki dolgoročno odgovarja obema partnerjema ter o njej učinkovito komunicirati; ob tem pa upoštevati tudi vse ostale, na katere menjava oziroma odnos vpliva. Ob malenkost poenostavljenem zapisu se izkaže, da bi morala biti marketinška usmeritev pravzaprav samoumevna za prav vse subjekte, pa naj gre za profitne ali neprofitne organizacije, za skupine ali za posameznike. Marketinški odnos je tisti, ki daje dolgoročno vsem udeleženi največ, kar je možno.

Osnovno hipotezo, da je marketing primeren tudi za neprofitne organizacije, lahko torej utemeljeno potrdimo. Vprašanje, ki ob tem ostane, je, kako marketinški odnos v neprofitno organizacijo vpeljati oziroma organizirati. Marketinški načrt je v osnovi podoben tistemu iz profitnih organizacij; opredelitev poslanstva, analiza stanja, oblikovanje namena in ciljev, strategij, nato pa še selekcija ciljnih trgov, pozicioniranje in oblikovanje prirejenega marketinškega spleta. Vendar je lahko preveč poenostavljeno prenašanje konceptov iz profitnih organizacij v organizacije s precej drugačnimi poslanstvi in cilji zgrešeno. Upoštevati je potrebno, da gre pri neprofitnih organizacijah predvsem za storitve, da je relevantnih deležnikov običajno več, da je bolj kot notranja učinkovitost organizacije pomembno zadovoljstvo uporabnikov itd. Prav tako ne gre zanemariti razlik med zaposlenimi in prostovoljci; slednji imajo lahko zelo drugačne vrednote in potrebe od prvih. Vseeno mora neprofitna organizacija prav tako poiskati svoje konkurenčne prednosti, oblikovati učinkovit marketinški splet in se odzivati na potrebe uporabnikov ter okolja.

Drugi del pričujočega besedila pa mi je kot študentu trženja in tržnega komuniciranja ponudil enkratno priložnost za vsaj delno praktično aplikacijo v štirih letih pridobljenih teoretičnih konceptov; na organizaciji, ki jo sam dobro poznam in potrebuje prav to znanje. Na tem mestu je bila sicer opravljena predvsem analiza možnosti uporabe marketinga v skavtski organizaciji in oblikovanje nastavkov za nadaljnje delo, vendar je bilo že to dovolj, da so se organizaciji s tem odprle precej bolj jasne in sveže možnosti usmeritev. Kljub široki temi, malo prostora in zato mestoma površni obravnavi posameznih tem, verjamem, da je to delo vsaj majhen korak k bolj učinkovitim, uporabnikom in celotnemu okolju prijaznim neprofitnim organizacijam.

LITERATURA:

- Blumberg, F. Donald (1991): Marketing service as a strategic profit center. McGraw-Hill, New York.
- Brennan, Ross, Paul Baines, Paul Garneau (2003): Contemporary strategic marketing. Palgrave Macmillan, New York.
- Brudney, L. Jeffrey (1993): "Strengthening volunteer administration through continuing education and research". V: Dennis R. Young, Robert M. Hollister, Virginia A. Hodgkinson (ur.): Governing, leading and managing nonprofit organizations. Jossey Bass, San Francisco, str. 138-154.
- Bryson, M. John (1988): Strategic Planning for Public and nonprofit Organizations. Jossey Bass, San Francisco.
- Burkhart, J. Patrick, Suzanne Reuss (1993): Successful strategic planning: a guide for nonprofit agencies and organizations. Sage publications, London.
- Cevc, Marjeta, Ana Remškar in drugi (2001): Dvigni peruti – priročnik za skavtske voditeljice in voditelje. ZSKSS, Ljubljana.
- Clary, E. Gil, Mark Snyder (1993): "Persuasive communications strategies for recruiting volunteers". V: Dennis R. Young, Robert M. Hollister, Virginia A. Hodgkinson (ur.): Governing, leading and managing nonprofit organizations. Jossey Bass, San Francisco, str. 121-137.
- Čandek, Sonja (2002): "Tehnike iskanja in načrtovanja pridobivanja sredstev – dotacij, donacij v neprofitnem sektorju". V: Dejan Jelovac (ur.): Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij. Radio študent, Ljubljana, str. 93-104.
- Gronroos, Christian (1992): "Service management: A management focus for service competition". V: Lovelock, H. Christopher (ur.): Managing services – marketing, operations and human resources. Prentice-Hall, str. 9-16.
- Gronroos, Christian (1997, 1978): "A service oriented approach to marketing of services". V: Gabbott, Mark, Gillian Hogg (ur.): Contemporary services marketing management. The Dryden press, London, str. 44-57.
- Gruban, Brane, Dejan Verčič, Franci Zavrl (1997): Pristop k odnosom z javnostmi. Pristop, Ljubljana.
- Hunt, Todd, James E. Grunig (1995): Tehnike odnosov z javnostmi. DZS, Ljubljana.
- Jančič, Zlatko (1990): Marketing: strategija menjave. Knjižica SM Univerze, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Jančič, Zlatko (1999): Celostni marketing. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

- Kobal, Milan (2003): Zbornik listin ZSKSS. ZSKSS, Ljubljana.
- Kotler, Philip (1982): Marketing for nonprofit organizations. Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey.
- Kotler, Philip (1996): Marketing management – Trženjsko upravljanje. Slovenska knjiga. Ljubljana.
- Kotler, Philip, Alan R. Andreasen (1996): Strategic marketing for nonprofit organizations. Prentice Hall, New Jersey.
- Kovač, Bogomir (2002): "Lobiranje v neprofitnem sektorju". V: Dejan Jelovac (ur.): Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij. Radio študent, Ljubljana, str. 93-104.
- Lovelock, H. Christopher (1992): "Are services really different?". V: Lovelock, H. Christopher (ur.): Managing services – marketing, operations and human resources. Prentice-Hall, str. 1-8.
- Moyer, S. Mel (1994): "Marketing for nonprofit managers". V: Herman D. Robert and associates: The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management. Jossey Bass, San Francisco, str. 249-278.
- O'Neill, Michael, Dennis R. Young (1988): Educating managers of nonprofit organizations. Praeger publishers, New York.
- Pidgeon, P. Walter (1997): "Volunteer-led solicitations". V: James M. Greenfield (ur.): The Nonprofit Handbook: Fund Raising. John Wiley & Sons, Inc., New York, str. 329-357.
- Rus, Veljko (1994): "Management v neprofitnih organizacijah". V: Možina S. (ur.): Management. Didakta, Radovljica.
- Svetlik, Ivan (2002): "Menedžment človeških virov v neprofitnem sektorju". V: Dejan Jelovac (ur.): Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij. Radio študent, Ljubljana, str. 93-104.
- Trunk, Širca Nada, Mitja I. Tavčar (1998): Management nepridobitnih organizacij. Visoka šola za management, Koper.
- Ule, Mirjana, Miro, Kline (1996): Psihologija tržnega komuniciranja. FDV. Ljubljana.
- Verčič, Dejan (2002): "Odnosi z javnostmi v neprofitnih organizacijah". V: Dejan Jelovac (ur.): Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij. Radio študent, Ljubljana, str. 199-212.
- Wilson, W. Elizabeth (2001): Building credibility, the foundation for fundraising. Kit publishers, Amsterdam.
- Zakon o društvih (Uradni list 60/95)