UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Irena Stamenković

Mentorica: docentka dr. Sandra Bašić - Hrvatin
Somentor: izr. prof. dr. Zlatko Jančič

MARKETING NEPROFITNE ŠTUDENTSKE ORGANIZACIJE NA PRIMERU GETWORK

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana 2005

KAZALO

UVOD 3

1 NEPROFITNE ORGANIZACIJE 5

1.1 VRSTE NEPROFITNIH ORGANIZACIJ 6
1.2 RAZLIKE MED NEPROFITNIMI IN PROFITNIMI ORGANIZACIJAMI 7

2 MARKETING NEPROFITNIH ORGANIZACIJ 10

2.1 KAKO SE NEPROFITNI MARKETING RAZLIKUJE OD PROFITNEGA? 12
2.2 POGOSTE KRITIKE MARKETINGA NEPROFITNIH ORGANIZACIJ 13

2.3 GLAVNE KORISTI, KI JIH PRINAŠA MARKETING 14

3 STRATEŠKI MARKETINŠKI NAČRT 15

3.1 OPREDELITEV ORGANIZACIJSKIH SMOTROV 17
3.1.1 POSLANSTVO 17
3.1.2 NAMEN IN CILJI 18
3.2 ANALIZA STANJA 18
3.2.1 ANALIZA NOTRANJEGA OKOLJA (ANALIZA PREDNOSTI IN SLABOSTI) 19
3.2.2 ANALIZA ZUNANJEGA OKOLJA (ANALIZA PRILOŽNOSTI IN GROŽENJ) 19
3.3 OPREDELITEV MARKETINŠKEGA POSLANSTVA, NAMENA IN CILJEV 20
3.4 TEMELJNA MARKETINŠKA STRATEGIJA 20
3.4.1 SEGMENTACIJA TRGA (CILJNI TRGI) 21
3.4.2 IZBIRA KONKURENČNE POZICIJE 22
3.4.3 OBLIKOVANJE MARKETINŠKEGA SPLETA 22
3.4.3.1 IZDELEK (PRODUCT) 23
3.4.3.2 KRAJ (PLACE) 24
3.4.3.3 CENA (PRICE) 25
3.4.3.4 TRŽNO KOMUNICIRANJE (PROMOTIONS) 25
3.4.3.4.1 ODNOSI Z JAVNOSTMI 26
3.4.3.4.2 OGLAŠEVANJE 27
3.4.3.4.3 OSEBNA PRODAJA 28
3.4.3.4.4 POSPEŠEVANJE PRODAJE 29
3.4.3.4.5 NEPOSREDNO TRŽENJE 30
3.4.3.4.6 GOVORICE OD UST DO UST 30
3.4.3.5 LJUDJE (PEOPLE) 31
3.4.3.5.1 PROSTOVOLJCI V NEPROFITNI ORGANIZACIJI 31
3.4.3.6 FIZIČNI DOKAZI (PHYSICAL EVIDENCE) 32
3.4.3.7 PROCESIRANJE/ PROCES IZVAJANJA STORITEV (PROCESS) 33
3.5 FINANCIRANJE NEPROFITNIH ORGANIZACIJ 33
3.6 IMPLEMENTACIJA MARKETINŠKIH STRATEGIJ 36
3.7 MARKETINŠKO RAZISKOVANJE V NEPROFITNIH ORGANIZACIJAH 37
3.8 OCENJEVANJE USPEŠNOSTI IN NADZOR 37

4 ŠTUDIJA PRIMERA: ANALIZA STRATEŠKEGA MARKETINŠKEGA NAČRTA PROJEKTA GETWORK 39

4.1 PREDSTAVITEV ORGANIZATORJA PROJEKTA – ZVEZE KOMISP 39
4.2 PREDSTAVITEV PROJEKTA GETWORK 40
4.3 STRATEŠKI MARKETINŠKI NAČRT 40
4.3.1 PRIPRAVA NA STRATEŠKO NAČRTOVANJE 40
4.3.2 POSLANSTVO 41
4.3.3 NAMEN IN CILJI 41
4.3.4 ANALIZA STANJA 42
4.3.5 MARKETINŠKI CILJI 44
4.3.6 TEMELJNA MARKETINŠKA STRATEGIJA 44
4.3.6.1 SELEKCIJA CILJNIH TRGOV 45
4.3.6.2 IZBIRA KONKURENČNE POZICIJE 45
4.3.6.3 OBLIKOVANJE MARKETINŠKEGA SPLETA 46
4.3.6.3.1 IZDELEK 47
4.3.6.3.2 KRAJ 47
4.3.6.3.3 CENA 48
4.3.6.3.4 TRŽNO KOMUNICIRANJE 49
4.3.6.3.5 LJUDJE 52
4.3.6.3.6 FIZIČNI DOKAZI 52
4.3.6.3.7 PROCESIRANJE 53
4.3.7 FINANCIRANJE PROJEKTA GETWORK 53
4.3.8 OCENJEVANJE USPEŠNOSTI IN NADZOR 54

5 ZAKLJUČEK 56

LITERATURA 58

PRILOGE 61

KAZALO SLIK

Slika 3.1: Proces strateškega marketinškega načrtovanja 16
Slika 4.1: Viri finančnih sredstev 54

UVOD

V zadnjem času se v družbi pripisuje vse večji pomen neprofitnim organizacijam. Velikokrat izvajajo storitve, ki jih profitne organizacije ne pokrivajo ali pa družbo opozarjajo na določene družbene tematike oziroma problematike. Neprofitne organizacije s svojim delovanjem v ospredje postavljajo skupno dobro ter pomen altruizma. Prostovoljno delo, od katerega je odvisnih mnogo neprofitnih organizacij, daje posamezniku – prostovoljcu možnost osebne rasti in razvoja, seznanjanje z neznanimi področji dela ter pridobivanje znanj in veščin, ki se v življenju velikokrat izkažejo kot zaželene kakovosti.

Prostovoljno delo, storitvena dejavnost, omejena finančna sredstva ter specifična netipična organizacijska struktura so nekatere bistvene značilnosti neprofitnih organizacij, ki zahtevajo upravljanje marketinških odnosov. Vendar se pogosto zgodi, da ravno neprofitne organizacije v svojih programih ne izvajajo marketinških praks. Velikokrat zaradi zmotnega prepričanja o marketingu ali pa nezadostnega znanja s tega področja.

Namen diplomskega dela je prikazati pomen izvajanja marketinga v neprofitnih organizacijah ter predstaviti nekatere značilnosti neprofitnih organizacij, ki jih je pri izvajanju marketinških praks potrebno upoštevati. Podrobneje bo prikazan teoretičen model strateškega marketinškega načrta, na podlagi katerega bo kasneje analiziran strateški marketinški načrt konkretnega projekta Getwork, ki ga je organizirala neprofitna organizacija Zveza KOMISP.

Projekt Getwork je temeljil na vzpostavitvi uspešne in trajne povezave med izobraževalnimi institucijami in gospodarstvom. Vse aktivnosti projekta so bile usmerjene v olajšan prehod študentov v poslovni svet ter usmerjanje dijakov pri izbiri študija v skladu s trendi v gospodarstvu. Zaradi svoje neuveljavljenosti ter obsežnosti in kompleksnosti obravnavane problematike, je bilo za uspešno delovanje nujno vključevanje marketinških praks.

Diplomsko delo bo sestavljeno iz štirih večjih poglavij. V prvem poglavju bom definirala neprofitne organizacije ter razlike med neprofitnimi in profitnimi organizacijami. V drugem poglavju bom opredelila koncept marketinga neprofitnih organizacij ter razlike med marketingom profitnih in neprofitnih organizacij, pogoste

kritike marketinga neprofitnih organizacij ter glavne koristi, ki jih marketing prinaša. Tretje poglavje bo najobsežnejše in bo vsebovalo posamezne razvojne faze teoretičnega modela strateškega marketinškega načrta in sicer opredelitev organizacijskih smotrov, analiza stanja ter opredelitev marketinškega poslanstva, namena in ciljev. Sledilo bo oblikovanje temeljne marketinške startegije, ki jo sestavljajo selekcija ciljnih trgov, izbira konkurenčne pozicije ter oblikovanje marketinškega spleta. Obravnavala bom tudi financiranje neprofitnih organizacij, ki predstavlja v večini primerov osnovni problem ter marketinško raziskovanje, ki mu organizacije ne posvečajo dovolj pozornosti. Na koncu bo izpostavljena še implementacija marketinških startegij ter ocenjevanje uspešnosti. V zadnjem poglavju bom na podlagi teoretičnega modela analizirala strateški načrt konkretnega projekta Getwork, kritično ovrednotila posamezne razvojne faze ter predlagala nekatere rešitve.

1 NEPROFITNE ORGANIZACIJE

V družbi obstajajo številne neprofitne organizacije, ki se razlikujejo po velikosti, po usmeritveni dejavnosti, poslanstvu in ciljih ter glede na lastninsko strukturo.

Neprofitne organizacije obstajajo kot specifična kombinacija ideoloških, političnih, družbenih in ekonomskih razmer, ki so drugače gledano produkti edinstvene zbirke zgodovinskih izkušenj. Neprofitni sektor je potem takem značilen (tipičen) produkt demokracije in kapitalizma (Hall v Powell, 1987, 3).

Glede izraza »neprofiten« so vsi avtorji enotni, ko opredeljujejo, da se presežka prihodkov nad odhodki ne sme razdeliti med ustanovitelje ali člane, temveč se mora presežek uporabiti za namen delovanja neprofitne organizacije. Kolarič (2002) definira neprofitne organizacije kot »organizacije, ki postavijo »služenje« javnemu in/ali skupnemu interesu kot temeljni cilj/smisel svojega obstoja in delovanja (Kolarič, 2002, 12).

Rus (1994) definira neprofitne organizacije kot »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 za dvig kvalitete storitev« (Rus 1994, 959).

Peter Dobkin Hall definira neprofitno organizacijo kot telo posameznikov, ki se združujejo zaradi enega od treh razlogov: (1) izvršiti javno delo, ki ga delegira država, (2) izvršiti javno delo, za katerega je znano, da ne bo opravljeno ne s strani države ne strani profitne organizacije, (3) vplivati na usmeritev državne politike, profitnega sektorja ali neprofitnih organizacij.

Poslanstvo neprofitnih organizacij je po Druckerju najpomembnejše za njihov obstoj ki prispeva k ustvarjanju drugačnosti v družbi in v življenju posameznikov (Drucker, 1990, 45).

1.1 Vrste neprofitnih organizacij

Neprofitne organizacije glede na ustanovitelja delimo na vladne neprofitne organizacije, ki jih ustanovi vlada in nevladne neprofitne, ki jih ustanovijo drugi subjekti. Delovanje nevladnih neprofitnih organizacij v Sloveniji je predpisano z zakoni za delovanje posamezne oblike organizacije (Zakon o gospodarskih družbah, Zakon o zavodih, Zakon o ustanovah in Zakon o društvih) (Hrovatin v Jelovac 2002).

Po klasifikaciji ICNPO (The International Classification of Nonprofit Organizations) je bilo v Sloveniji leta 2000 okoli 13.000 neprofitnih prostovoljnih organizacij. Večinoma so ustanovljene na lokalnih ravneh (od spodaj navzgor), imajo članski značaj (Zakon o društvih iz leta 1995 določa društvom značaj pravne osebe) in pluralne vire financiranja (Kovač v Jelovac 2002).

Med neprofitne organizacije spadajo različna društva, športni in drugi klubi, poklicna in poslovna združenja. Kljub veliki raznolikosti imajo te entitete naslednje skupne značilnosti:

1 »so zasebne, kar pomeni, da so institucionalno ločene od države, oziroma, da so njihovi ustanovitelji oziroma lastniki zasebne fizične in pravne osebe;
2 so neprofitne, kar pomeni, da je osnovni smisel njihovega obstoja delovanje v splošne družbeno koristne namene;
3 so organizacije, kar pomeni, da imajo izoblikovano osnovno organizacijsko strukturo in pravila, ki veljajo za vse, ki so vanje vključeni;
4 so prostovoljne, kar pomeni, da članstvo v njih ni zakonsko obvezno, pritegnejo pa večji ali manjši časovni ali denarni vložek volonterjev» (Kolarič, 2002, 6).

Merila za identifikacijo različnih tipov organizacij so po Kolarič (2002) naslednja:

1. glede na merilo temeljnega smisla ali cilja obstoja določene entitete, lahko organizacije v družbi razdelimo na tiste, pri katerih je smisel obstoja in delovanja maksimiziranje profitabilnosti kapitala za njihove lastnike, in na tiste, pri katerih je smisel obstoja delovanje v splošno družbeno koristne namene; prve so profitne, druge pa neprofitne organizacije;
2. glede na merilo, ki določa, kdo je ustanovitelj oziroma lastnik določene organizacije, lahko vse neprofitne organizacije razdelimo na tiste, pri katerih je ustanovitelj oziroma lastnik država – to so javne neprofitne organizacije –

in na tiste, katerih ustanovitelji ali lastniki so zasebne fizične in pravne osebe – te so zasebne neprofitne organizacije;

3. glede na merilo, ki se nanaša na formalno-pravno priznani neprofitni status, je mogoče vse zasebne neprofitne organizacije razdeliti na dve temeljni skupini: na skupino tistih, ki jim je pravno-formalno priznan status delovanja v javnem interesu, in na skupino tistih, ki delujejo v skupnem interesu svojih članov;
4. glede na merilo izvajalca dejavnosti organizacije, lahko zasebne neprofitne organizacije izvajajo svojo dejavnost v celoti z zaposlenimi v organizaciji (profeionalizirane neprofitne organizacije), lahko jo v celoti izvajajo s prostovoljci (prostovoljne neprofitne organizacije); na voljo je še tretja možnost, ko organizacija izvaja svojo dejavnost z zaposlenimi, k izvajanju in upravljanju pa priteguje tudi prostovoljce (mešane organizacije) (Kolarič, 2002, 25).

Organizacije v neprofitnem sektorju se po strukturi med seboj zelo razlikujejo. Hansmann klasificira organizacije glede na vir sredstev in glede na način nadzorovanja. Tako glede na vir sredstev deli organizacije v »donatorske«, ko večino sredstev prejmejo od donatorjev in »komercialne – (commercial)«, ko večino sredstev izhajajo iz prodaje njihovih izdelkov ali storitev. Glede na način izvajanja nadzora v organizaciji Hansmann deli organizacije na »vzajemne« in »podjetniške«. V vzajemnih ima ves nadzor (moč in vpliv za izvolitev vodstva) v rokah pokrovitelj organizacije, v podjetniških pa je vodstvo samo imenovano (Hansmann v Powel, 1987).

1.2 Razlike med neprofitnimi in profitnimi organizacijami

Večina marketinške literature je napisana za profitne organizacije. Za neprofitne organizacije je na voljo malo marketinške literature in še v tej avtorji običajno prevedejo termine tako, da ustrezajo neprofitnim organizacijam. Glede na to, da je v marketinški praksi neprofitnih organizacij velikokrat potrebno prenašati pravila in vzorce iz področja profitnih, je pomembno dobro poznati razlike med profitnimi in neprofitnimi organizacijami.

Neprofitne organizacije zajemajo zelo pestre in različne organizacije. Večinoma opravljajo storitveno dejavnost in od njih se pričakuje, da bodo presežke prihodkov

nad odhodki porabile izključno za izboljšanje kakovosti storitev ali znižanje cen samih storitev.

Meggison (v Trunk in Tavčar 1998: 9) vidi razlike med profitnimi in neprofitnimi organizacijami predvsem na petih področjih:

1. poslanstvo in smotri

Neprofitne organizacije skrbijo za boljšo kakovost življenja uporabnikov in splošno družbeno dobro, profitne pa delujejo za povečanje dobička ustanoviteljev. Neprofitne organizacije delujejo tako v javnem interesu. Njihov namen je trajno zagotavljati storitve in dobrine, ki so pogoj za uspešno delovanje družbe kot celote njenih podsistemov in posameznega človeka.

2. strategije

Strategije neprofitnih organizacij so usmerjene bolj kratkoročno in so različne zaradi različnega poslanstva le-teh. Strategije profitnih organizacij so usmerjene dolgoročno.

3. proračuni

Proračuni so instrument načrtovanja in obvladovanja v profitnih organizacijah, v neprofitnih samo nadzorovanja. Tako se vsa razpoložljiva sredstva v neprofitni organizaciji sproti porabijo, medtem ko so profitne organizacije usmerjene dolgoročno in varčujejo s sredstvi oziroma jih varno investirajo.

4. prostovoljstvo

V mnogih neprofitnih organizacijah, predvsem nevladnih, v sferi civilne družbe delajo prostovoljci. Prostovoljsko delo omogoča delovanje mnogih neprofitnih organizacij, vendar prinaša tudi določene težave, kot je nagrajevanje, zanesljivost, kakovost dela, pristojnosti prostovoljcev ter odnos med prostovoljci in plačanimi sodelavci in drugo.

5. izbiranje menedžerjev

V neprofitnih organizacijah veliko menedžerjev ni usposobljenih za vodenje organizacije, saj so strokovnjaki na svojem področju delovanja, na katerem deluje neprofitna organizacija.

Značilnosti neprofitnih organizacij v primerjavi s profitnimi organizacijami O´Neill in Young (Michael O'Neill in Denis R. Young 1988: 3-8) obravnavata v štirih pomembnejših sklopih:

1. posebne značilnosti menedžmenta, ki so skupne vsem neprofitnim organizacijam

2. raznolikost pri izvajanju nekaterih funkcij menedžmenta znotraj neprofitnih organizacij
3. razsežnost med organizacijami v neprofitnem sektorju
4. neodvisnost neprofitnih organizacij od organizacij v drugih sektorjih.

Na kratko, so značilnosti neprofitnih organizacij naslednje:

1. kriterij uspešnosti in vrednote pri upravljanju organizacije
2. legalne in finančne omejitve njihovega delovanja
3. viri sredstev
4. vrste osebja
5. vodstvena struktura

1. Profitne organizacije imajo natanko določen kriterij uspešnosti. Program, ki ga izvajajo neprofitne organizacije, je za razliko od profitnih organizacij ne le sredstvo za dosego cilja temveč primarni cilj. Odločiti se morajo, kaj morajo narediti in ne kaj prinaša profit.
2. Neprofitne organizacije so lahko legalno omejene pri svoji politični aktivnosti. Vsem je tudi skupna omejitev pri nagrajevanju svojih članov in vodstva, kar otežuje njihovo motiviranje.
3. Viri sredstev so pri neprofitnih organizacijah lahko zelo različni. Nekatere dobivajo sredstva od države, druge se financirajo izključno od prostovoljnih prispevkov. Osnovna značilnost neprofitnih organizacij je, da so njihovi viri dohodkov zelo raznoliki ter da večina neprofitnih organizacij pridobi zelo malo sredstev iz trga.
4. V neprofitnih organizacijah so tri vrste osebja: zaposleni oziroma plačani, prostovoljci in strokovnjaki. Vsaka posamezna skupina osebja zahteva posebno pozornost pri koordinaciji in usklajevanju z ostalimi. Menedžerji neprofitnih organizacij morajo biti še posebej pozorni na posebne potrebe skupine prostovoljcev in strokovnjakov. Najti morajo ustrezne metode nagrajevanja prostovoljcev in zagotoviti priznanje za dosežke strokovnjakov.
5. Vodstvo v neprofitnih organizacijah običajno ni plačano in nima volilne pravice. Edinstvena je tudi razdelitev pristojnosti in nalog med plačanim osebjem in prostovoljci. Velikokrat je vodstvo premalo usposobljeno za svoje naloge. Opravljajo namreč tako organizacijske kor programske naloge (Michael O'Neill in Denis R. Young 1988: 3-8).

Neprofitne organizacije se torej v mnogih pogledih razlikujejo od profitnih organizacij in pri delovanju zahtevajo drugačne pristope. Zato je pri prenašanju marketinških praks kot tudi principov organiziranja nasploh potrebno upoštevati značilnosti neprofitnih organizacij, sicer ne dosežejo želenih učinkov.

2 MARKETING NEPROFITNIH ORGANIZACIJ

Vodstvo neprofitnih organizacij se pri razvoju različnih programov in aktivnosti za uresničitev poslanstva organizacije srečuje s procesom menjave (s prostovoljci, donatorji, potrošniki ali vladnimi uradniki), ki za organizacijo predstavlja temelje marketinških odnosov.

Večina marketinške literature je napisana za profitne organizacije. Na področju neprofitnih organizacij je marketinška literatura pogosto pomanjkljiva, kar se kaže tudi pri hitrosti sprejemanja in uveljavljanja marketinških praks v neprofitnih organizacijah. Tako so marketinške aktivnosti naprednejše v profitnih organizacijah in slabše razvite v neprofitnih organizacijah.

Neprofitne organizacije se morajo tako kot profitne pravilno pozicionirati in si na trgu ustvariti konkurenčno prednost. Pred časom je bil marketing v neprofitnih organizacijah tabu tema, še posebej, če so ga zaposleni morali izvajati. »Zato so marketing sprejele le najbolj razsvetljene organizacije, druge pa so še naprej vztrajale pri svojem »poslanstvu«, ki naj bi bilo samo po sebi upravičeno za prejemanje potrebnih družbenih sredstev za njihovo delovanje« (Jančič, 1999: 53). Vendar ravno marketing omogoča, da organizacije izpolnjujejo svoja poslanstva, saj poslanstvo temelji na zadovoljevanju potreb ljudi in družbe nasploh. Organizacije, ki odklanjajo marketing so običajno odtujene, saj je eno pomembnejših načel neprofitnega marketinga usmeritev k potrošniku oziroma ciljni skupini.

Jančič (1999: 49) opozori na nekatere terminološke nejasnosti, ki izhajajo iz rabe treh izrazov: družbeni, socialni in neprofitni marketing. Družbeni marketing v našem prostoru pomeni novo naravnanost podjetij v odnosu do družbenega okolja. V zadnjem času je pri delovanju podjetij vse bolj pomembna družbena odgovornost podjetij in tako je »družbeno marketinška usmeritev izraz odgovorne izrabe naravnih virov, obenem pa tudi moči podjetij na trgu« (Jančič, 1999: 49).

»Socialni marketing uporablja marketinška načela in tehnike z namenom vplivati na ciljno javnost, da prostovoljno sprejme, zavrne, spremeni ali opusti posamezne vzorce obnašanja za dobrobit posameznikov, skupin ali družbe kot celote« (Kotler, Roberto, Lee, 2002: 5). Socialni marketing je torej marketing družbenih problemov, ki največkrat poskuša vplivati na spremembe v obnašanju javnosti na področjih izboljšanja zdravstvenega stanja, preprečevanja nezgod, zaščite okolja ali na splošno prispevanja v skupnosti. Socialni marketing tako prodaja spremembe v obnašanju, za razliko od tržnega, ki prodaja izdelke in storitve. Največji izziv predstavlja ravno dejstvo, da temelji na prostovoljni osnovi in ne legalnih, ekonomskih ali prisilnih oblikah vpliva. V veliko primerih ni mogoče zagotoviti neposrednih ugodnosti v zameno za predlagane spremembe obnašanja.

V primerjavi s socialnim marketingom Jančič (1999:52) opredeljuje neprofitni marketing kot način upravljanja organizacij, ki so nastale zaradi potrebe družbe po urejenem reševanju določenih družbenih problemov. Neprofitne organizacije imajo tako možnost za dvojno marketinško delovanje. Najprej gre za marketinško upravljanje samih organizacij, nato pa za izvedbo posameznih programov socialnega marketinga s področij, ki jih pokrivajo (Jančič, 1999: 52).
V študijskem primeru, ki ga bom kasneje obravnavala, bomo imeli opravka z neprofitnim marketingom.

Weinberg in Lovelock (v Kotler, 1982) identificirata štiri glavne značilnosti neprofitnih organizacij, ki jim je treba še posebej upoštevati pri izvajanju marketinga:

1.) **različne javnosti**. Neprofitne organizacije se morajo z marketinškega vidika ukvarjati vsaj z dvema skupinama javnosti: s tistimi, katerim so namenjene storitve in s tistimi, ki organizacijo financirajo. Poleg teh dveh skupin javnosti mora neprofitna organizacija pri svojem delovanju upoštevati še mnoge druge javnosti – potencialne uporabnike storitev, njihove svojce, osebje, lokalna podjetja in vladne ustanove, ki velikokrat vplivajo na obstoj in delovanje organizacije. Profitne organizacije ravno tako obkrožajo številne javnosti, vendar se pri načrtovanju marketinških aktivnosti običajno osredotočajo samo na eno javnost – potencialne potrošnike.
2.) **različni cilji**. Običajno imajo neprofitne organizacije postavljenih več enakovrednih ciljev (za razliko od profitnih, kjer večinoma prevladuje osrednji cilj dobiček). Vodstvo organizacije mora zato premišljeno oblikovati strategijo, kjer upošteva vse cilje.

3.) **storitve namesto oprijemljivih dobrin**. Večina neprofitnih organizacij izvaja storitve in ne izdeluje konkretnih izdelkov. Značilnosti storitev pa so neoprijemljivost, neločljivost od izvajalca, raznolikost glede na izvajalca in minljivost. Vse te značilnosti je potrebno upoštevati pri izdelavi strategije.

4.) **javni nadzor**. Neprofitne organizacije so običajno podvržene strogemu javnemu nadzoru, ker izvajajo javne storitve, ker so subvencionirane z javnimi finančnimi viri, oproščene nekaterih davkov ipd., če porabljajo javni denar, se njegova poraba natančno nadzira (Weinberg in Lovelock v Kotler, 1982: 8,9).

Kotler in Andreasen (1996) navajata še nekaj značilnosti, ki vplivajo na upravljanje neprofitnega marketinga:

- pomanjkanje sekundarnih podatkov o značilnostih in vedenju potrošnikov, njihove zaznave in odnos do storitev, ki jih organizacija ponuja,
- zahteve po vključevanju in zavzemanju stališč o temah, do katerih so potrošniki indiferentni,
- zahteve po spreminjanju stališč ali vedenja,
- težavnost oblikovanja ponudbe, ki bi zadovoljila potrošnikove potrebe in želje,
- komuniciranje z veliko količino podatkov, zaradi zahtevnosti obravnavanih tem,
- neevidentiranost ugodnosti za potrošnika,
- težavnost izpostavitve neoprijemljivih družbenih in psiholoških ugodnosti pri medijskih predstavitvah (Kotler in Andreasen, 1996: 26-28).

2.1 Kako se neprofitni marketing razlikuje od profitnega?

Na kratko bi lahko glavne razlike med neprofitnim in profitnim marketingom povzeli v štirih točkah:

1.) Najpomembnejši razločevalni faktor je tip »prodanega izdelka«. Profitni marketing se vrti primarno okrog prodaje izdelka ali storitve. Neprofitni marketing pa si prizadeva prodati spremembe v obnašanju. Kljub tej razliki ostajajo marketinška načela in tehnike vpliva enaka v obeh primerih.

2.) V profitnem sektorju je primarni cilj finančni zaslužek, medtem ko je cilj neprofitnega marketinga individualni ali družbeni dosežek. Zaradi osredotočenosti na finančni zaslužek, so pri profitnem marketingu pogosto izbrani tisti segmenti ciljnega trga, ki omogočajo največji delež pri prodaji. Neprofitni marketing pa izbira segmente na osnovi različnih kriterijev, ki vključujejo razširjenost družbene problematike.
3.) Tako profitni kot neprofitni marketing zaznavata potrebo po identificiranju in pozicioniranju svoje ponudbe v primerjavi s konkurenco, vendar se njuna konkurenca zelo razlikuje. Pri profitnem marketingu je konkurenca pogosto označena kot druga organizacija, ki ponuja podobne izdelke ali storitve ali zadovoljuje podobne potrebe. Pri neprofitnem marketingu je konkurenca bolj trenutno ali cenjeno obnašanje ciljnega trga in ugodnosti povezane s tem obnašanjem.

4.) Neprofitni marketing je v več pogledih zahtevnejši od profitnega marketinga, ker poskuša vplivati na ljudi , da:

- opustijo škodljive navade,
- spremenijo udoben življenjski stil.

Kljub tem razlikam lahko vidimo veliko podobnosti med profitnim in neprofitnim marketingom:

- usmeritev k potrošniku,
- teorija menjave,
- marketinške raziskave,
- segmentirana javnost,
- marketinški splet,
- meritve rezultatov se uporabljajo za izboljšave.

2.2 Pogoste kritike marketinga neprofitnih organizacij

Marketing se je zgodovinsko gledano težko uveljavil v neprofitnih organizacijah, predvsem zaradi prevladujočega mišljenja, da je nepotreben (Kotler in Andreasen, 1996: 22). Eden pomembnejših razlogov za počasen razvoj marketinga v neprofitnih organizacijah je po mnenju Moyerja (Moyer, 1994) napačno dojemanje marketinga. Menedžerji v neprofitnih organizacijah pogosto enačijo marketing z oglaševanjem, odnosi z javnostmi in zbiranjem sredstev, od koder tudi izhaja prepričanje, da je

marketing vsiljiv in potencialno manipulativen (Moyer, 1994: 251). V neprofitnih organizacijah pogosto prevladuje mišljenje, da storitev, ki jih organizacije izvajajo, ni potrebno prodajati ali oglaševati. Kotler in Andreasen (1996: 22) navajata tri kritike marketinga, ki jih pogosto srečamo:

- **marketing zapravlja davkoplačevalski denar** – pogosta kritika marketinških aktivnosti je, da so drage; to še posebej velja pri dobrodelnih organizacijah;
- **marketinške aktivnosti so vsiljive** – marketing pogosto vdira v zasebnost ljudi; anketiranje opravljajo na domovih – poleg vdiranja v zasebnost, se ljudje tudi ne strinjajo, da se denar davkoplačevalcev porablja za marketinško raziskovanje;
- **marketing je manipulativen** – organizacije naj bi s pomočjo marketinga manipulirale ciljne javnosti.

2.3 Glavne koristi, ki jih prinaša marketing

Neprofitne organizacije dosegajo svoje cilje veliko učinkoviteje s pomočjo temeljnih marketinških pristopov. Pri doseganju svojih ciljev so odvisne od prostovoljnih procesov menjave v družbi.

Kotler (1982) navaja tri bistvene ugodnosti, ki jih marketing prinaša organizaciji in njenim javnostim:

1. **izboljšanje zadovoljstva ciljnega trga** – neprofitne organizacije pogosto delujejo v nekonkurenčnem okolju in izvajajo nezadovoljive storitve, ki jih potrošniki sprejmejo, ker preprosto nimajo nobene alternative. V konkurenčnem okolju pa organizacijam pogosto primanjkujejo marketinške veščine za razvoj zadovoljivih storitev. Marketing tako ob merjenju in zadovoljevanju potrošnikovih potreb, zvišuje kakovost storitev in raven zadovoljstva potrošnikov.
2. **izboljšanje zbiranja marketinških virov** – organizacije si pri svojem delovanju prizadevajo privabiti člane, prostovoljce in zaposlene, zbrati finančna sredstva in pridobiti javno podporo. Marketinški pristop olajša omenjene dejavnosti organizacije.
3. **izboljšanje učinkovitosti marketinških aktivnosti** – neprofitne organizacije morajo zaradi omejenosti sredstev razviti učinkovite marketinške aktivnosti, ki bistveno prispevajo pri razvoju izdelka ali storitve, oblikovanju cene, komunikaciji s trgom in distribuciji izdelka ali storitve (Kotler, 1982: 20).

Glede na naštete ugodnosti lahko trdimo, da je marketinški pristop zelo koristen tudi za neprofitne organizacije. Marketing pomaga organizaciji učinkoviteje dosegati zastavljene cilje. V nadaljevanju bom obravnavala strateški marketinški načrt ter podrobneje posamezne razvojne stopnje.

3 STRATEŠKI MARKETINŠKI NAČRT

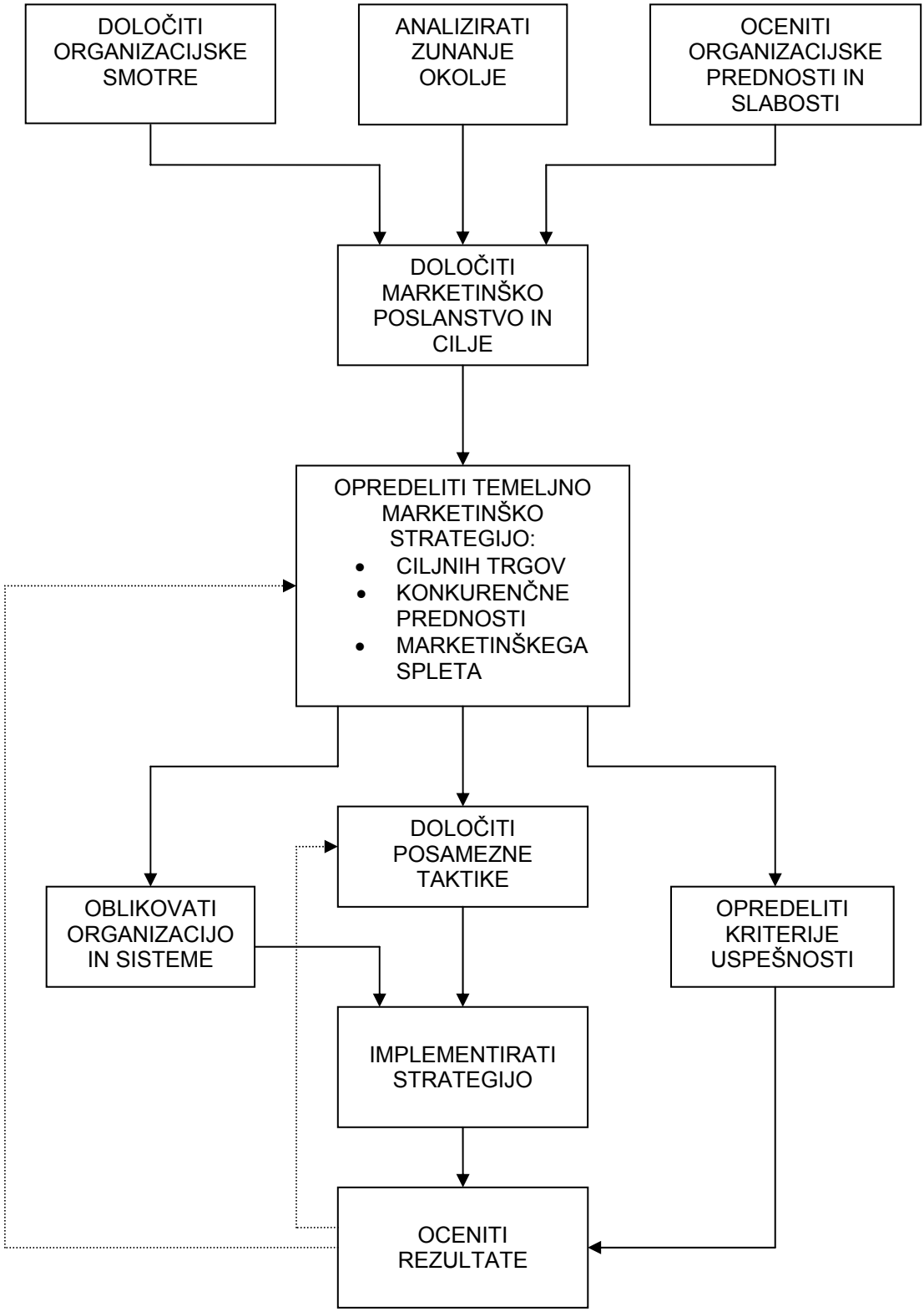
V neprofitnih organizacijah pogosto zanemarjajo pravilno oblikovano strategijo, ki je pomembna za uresničitev posameznih ciljev in poslanstva organizacije. Prevladuje namreč mišljenje, ki strategijo zamenjuje z uspehom pri prodaji. Vendar se strategija zaključi s prodajo, začne se s poznavanjem trga – poznavanjem obstoječih, želenih in potencialnih potrošnikov (Drucker, 1990, 99).

V podjetjih izhaja strateško razmišljanje »iz nuje dosegati in ohraniti prednost pred konkurenti. Iščejo se načini, kako potrošniku ponuditi večjo vrednost v menjavo, kot to počne konkurenca, hkrati pa, kako razviti specifične kompetence in doseči nižje stroške proizvodnje« (Jančič, 1990: 62).

Neprofitna organizacija mora izoblikovati marketinško strategijo, ki vključuje tako poslanstvo kot potrošnika ter nakazuje smernice za izboljšave in napredek.

Strateški marketinški načrt sestavljajo tri osrednje komponente ali koraki. Prvi korak je analiza notranjega in zunanjega okolja organizacije. Drugi korak je razvoj strategije, ki jo sestavljajo: marketinško poslanstvo in cilji ter temeljna marketinška strategija (selekcija ciljnih trgov, izbira konkurenčne prednosti in oblikovanje marketinškega spleta). Zadnji korak je izvedba, ki je sestavljena iz posameznih delov. Določiti je treba specifične taktike strategije, nato implementirati strategijo ob predpostavki, da sta organizacija in sistemi že oblikovani ter kriteriji uspešnosti opredeljeni. Na koncu sledi še ocena rezultatov.

Slika 3.1: Proces strateškega marketinškega načrtovanja



VIR: Jančič, Zlatko (1990: 79)

3.1 Opredelitev organizacijskih smotrov

3.1.1 Poslanstvo

Vsaka organizacija ima svoje poslanstvo, saj brez njega ne more obstajati. Običajno je poslanstvo organizacije ob njenem nastanku povsem razvidno, z razvojem pa se običajno izgubi ali zabriše, kar je ena največjih nevarnosti za obstoj organizacije (Jančič, 1990: 80). Pravzaprav lahko organizacijo definiramo kot »človeško združbo, ki deluje z namenom, da uresničuje določeno poslanstvo prek racionalne uporabe sredstev« (Kotler, Andreasen, 1996: 67). Jasno definirano poslanstvo je prvi korak, ki ga mora organizacija narediti, zato da lahko razvije uspešno marketinško strategijo.

Poslanstvo je oblikovano glede na daljše časovno obdobje. Pri vsakodnevnem delovanju pa so poleg poslanstva pomembni tudi posamezni cilji. Z uresničitvijo slednjih se organizacija približuje poslanstvu.

Peter Drucker (v Kotler 1996: 67) predlaga nekaj temeljnih vprašanj, ki bi si jih morala organizacija zastaviti:

- S čim se ukvarjamo?
- Kdo je naš kupec/uporabnik?
- Kaj je tisto, kar predstavlja vrednost v očeh uporabnika?
- S čim se bomo ukvarjali?
- S čim naj bi se ukvarjali?

Prvo vprašanje zveni preprosto, vendar je ključno vprašanje, na katerega bi morala vsaka organizacija odgovoriti.

Opredelitev poslanstva je za neprofitno organizacijo ključnega pomena, zato da ne izgubi ali zamegli pomena svojega obstoja z mnogimi cilji ali storitvami, ki jih izvaja.

Kotler in Andreasen (1996: 67) navajata naslednje značilnosti poslanstva: biti mora izvedljivo, delovati motivacijsko in razločljivo od drugih. Izvedljivo poslanstvo je v nasprotju s poslanstvom, ki ni možno. Poslanstvo, ki deluje motivacijsko, daje članom organizacije občutek, da so vredni truda in da delujejo v organizaciji, ki je vredna truda. Poslanstvo deluje bolje, če je drugačno od poslanstva podobnih organizacij, saj se člani počutijo ponosni, da pripadajo organizaciji, ki nekaj opravlja drugače ali bolje kot druge organizacije.

»Dobro opredeljeno poslanstvo daje zaposlenim v organizaciji skupen občutek namena, smeri in možnosti« (Kotler, 1998: 66).

3.1.2 Namen in cilji

Poleg poslanstva organizacije je pomembno opredeliti tudi namen in cilje. Namen določa poudarek pri razvoju organizacije, cilji pa so specifikacija in konkretizacija tega namena. Neprofitne organizacije za razliko od podjetij pri doseganju svojih ciljev ne žene ekonomski motiv – profit, ki pa je tudi pri podjetjih lahko le eden od možnih motivov. Največkrat gre pri opredeljevanju namena za kombinacijo več različnih motivov. Seveda pa morajo tako namen kot cilji slediti osnovnim smernicam, začrtanim v poslanstvu organizacije (Jančič, 1990: 81).

3.2 Analiza stanja

Organizacije se lahko interpretira kot skupek virov – marketinški viri, človeški viri, fizični viri in finančni viri. Pod marketinške vire spadajo izdelek, blagovna znamka in distribucijski kanali. Človeški viri so ljudje, ki so povezani z organizacijo. Fizične vire predstavljajo otipljive stvari, ki jih organizacija nadzoruje kot (npr. zgradbe, prevozna sredstva in oprema). Finančni viri vključujejo vsa finančna sredstva, ki jih ima organizacija na razpolago.

Pomembno je razumeti razliko med izboljšanjem položaja organizacije v nekem okolju in pridobivanjem konkurenčne prednosti v tem okolju. Dejavnik, ki otežuje zadevo, je potrošnikovo zaznavanje. Objektivna prednost je lahko pravzaprav subjektivna slabost na tržišču. »SWOT analiza (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats), oziroma v prevodu: analiza prednosti, slabosti, priložnosti in groženj, združuje marketinški pregled in vsebuje razlago ključnih dejavnikov, ki vplivajo na marketinške aktivnosti organizacije v določenem obdobju« (Brennan, Baines, Garneau, 2003: 94). Predstavlja začetno točko pri razvoj marketinških strateških možnosti, zato je pomembno razviti vsak posamezen faktor v SWOT analizi ter raziskati interakcijo med faktorji (Brennan, Baines, Garneau, 2003: 94 - 96).

3.2.1 Analiza notranjega okolja (Analiza prednosti in slabosti)

»Analiza prednosti in slabosti je primerjalna analiza posameznih funkcij podjetja v odnosu do enakih funkcij konkurentov« (Jančič, 1990: 84). Običajno se opravi pregled prednosti in slabosti organizacije, potem ko se oceni priložnosti, ki jih ima organizacija v tržnem okolju. Nobena organizacija ni enako močna v vseh svojih funkcijah, vendar pa je relativna premoč v eni ali celo več funkcijah izhodišče za oblikovanje strategije (Jančič, 1990).

Slabosti organizacije lahko nastopajo v dveh oblikah: v prvi se kažejo kot okolje-organizacijske omejenosti (Kaj je organizaciji dovoljeno narediti?), v drugi pa se kažejo v organizacijski strukturi, strategiji in taktiki. Vsekakor so slabosti izražene v organizacijski strukturi in strategiji popravljive.

3.2.2 Analiza zunanjega okolja (Analiza priložnosti in groženj)

Marketinški proces deluje v zunanjem okolju, ki se konstantno spreminja. Notranje okolje narekuje marketingu, kaj je želeno in dopustno. Zunanje okolje pa, kaj je možno izvedljivo. Zunanje okolje ima tri komponente:

1. javno okolje, ki ga sestavljajo skupine in organizacije, ki se zanimajo za aktivnosti organizacije. To so lokalne javnosti, splošna javnost, aktivisti, medijske javnosti in agencije na področju regulative, katerih dejanja lahko vplivajo na delovanje in uspešnost organizacije.
2. konkurenčno okolje sestavljajo skupine in organizacije, ki tekmujejo za pozornost in lojalnost skupne ciljne javnosti. Konkurenčno okolje vključuje: želene konkurente, splošne konkurente, oblikovane konkurente in spodbudne konkurente.
3. makrookolje sestavlja veliko število temeljnih dejavnikov, ki oblikujejo priložnosti in grožnje pri delovanju organizacije. Glavni dejavniki makrookolja, ki jih je treba upoštevati, so demografske, ekonomske, tehnološke, politične in družbene narave.

Dobra analiza okolij mora predvideti spremembe, ki bodo vplivale na delovanje organizacije. Glueck in Jauch (v Jančič, 1990: 81) menita, da je analiza okolij proces, s katerim strateg proučuje posamezna okolja ter na osnovi ugotovitev definira priložnosti in grožnje za svoje podjetje. Razlikujeta vrsto okolij (sektorjev), ki

vplivajo na razvoj dejavnosti. Ta so: socio-ekonomski sektor (vanj štejeta ekonomijo, demografske, geografske in socialne dejavnike), tehnološki sektor, nabavni sektor, konkurenčni sektor, vladni sektor.

Analiza okolij organizacije je vsekakor zahtevna in pomembna naloga, saj je število spremenljivk, ki tvorijo kompleksnost okolja, izredno veliko in so številne informacije težko dosegljive (Jančič, 1990: 83).

3.3 Opredelitev marketinškega poslanstva, namena in ciljev

V procesu strateškega marketinškega načrtovanja Kotler in Andreasen (v Jančič, 1990) ločujeta poslanstvo organizacije od poslanstva posamezne enote organizacije, ki mora imeti svojstveno marketinško strategijo. Ko organizacija opredeli svoje poslanstvo in prouči svoje zunanje in notranje okolje, lahko začne opredeljevati namere in cilje za kasnejšo marketinško strategijo. Priložnosti in grožnje zunanjega okolja mora organizacija primerjati s svojimi prednostmi in slabostmi, zato da določi dosežke dolgoročne marketinške strategije, ki so dejansko poslanstvo in namen.

Namen organizacije kaže na usmeritev organizacije. Pri neprofitnih organizacijah je končni namen vsekakor *vplivati na obnašanje*.

Cilji pretvorijo namene v merljive dosežke. Ciljev je običajno več, dajejo usmeritev vodstvu, zagotavljajo kriterije uspešnosti, s pomočjo katerih bo kasneje merjen napredek, motivirajo osebje za dosego boljših rezultatov kot v preteklosti, zunanjemu svetu sporočajo usmeritev organizacije in prepoznavajo potrebo po razvoju marketinško informacijskih sistemov (Kotler in Andreasen, 1996).

3.4 Temeljna marketinška strategija

Opredelitev temeljne marketinške strategije je najpomembnejša faza v procesu strateškega marketinškega načrta. Sestavljajo jo tri strateške stopnje:

- selekcija ciljnih trgov,
- izbira konkurenčne pozicije,

- oblikovanje marketinškega spleta za prepoznavanje potreb ciljnih trgov in razlikovanje organizacije od konkurentov (Kotler in Andreasen, 1996: 50).

Značilnosti učinkovite temeljne marketinške strategije so:

- usmerjenost k potrošniku; prepoznavanje potreb in želja ciljnih javnosti,
- vizionarnost; opredeljuje prihodnost organizacije,
- razločevalnost; organizacijo razločuje od konkurentov,
- vzdržljiva na dolgi rok glede na reakcije konkurentov,
- vsebuje preprosto sporočilna vrednost,
- deluje motivacijsko za tiste, ki jo bojo izvajali,
- fleksibilnost.

3.4.1 Segmentacija trga (ciljni trgi)

Določanje ciljnih trgov zahteva delitev trga v podskupine, ki so ekskluzivne, merljive in vsebujejo določeno odgovornost. Jančič (1990: 87) opredeli naslednje štiri tipe segmentacije: geografsko (razlike med potrošniki glede na kraj bivanja), sociodemografsko (potrošnike segmentiramo po spolu, starosti, izobrazbi,...), psihografsko (ključno vlogo imajo karakteristike ljudi) in behavioristično (potrošnike ločujejo po navadah).

Organizacija ima pri segmentaciji trga na voljo tri strateške možnosti:

- **nediferencialni** (množični) marketing; celotnemu trgu ponudi eno ponudbo in oblikuje enoten marketinški splet, pri čemer si prizadeva, da zainteresira čim več potrošnikov.
- **diferencialni** (razločevalni) marketing; organizacija se odloči za različne tržne segmente, tako da razvija učinkovito ponudbo in marketinški splet za vsak segment posebej.
- **osredotočeni marketing**; organizacija se odloči za en posamezen segment trga, za katerega razvije idealno ponudbo in marketinški splet.

Odločitev organizacije o posamezni strateški možnosti segmentacije trga je odvisna od sredstev, moči, relativne homogenosti posameznih segmentov in aktivnosti konkurentov.

3.4.2 Izbira konkurenčne pozicije

Pozicija neprofitnih organizacij na trgu je odvisna od izbire ciljnih trgov, saj slednja opredeljuje, s katerimi konkurenti se bo organizacija spopadla pri uresničevanju svoje marketinške strategije. Jančič (1990: 88) govori o položaju, ki ga bo organizacija dosegla glede na konkurente, oziroma o konkurenčnem pozicioniranju. Kriteriji pozicioniranja neprofitne organizacije vedno vključujejo obnašanje predstavnikov ciljnih javnosti, ki je nepredvidljivo. Potrošniki imajo namreč na razpolago vedno več možnosti, zato morajo organizacije tekmovati za naklonjenost potrošnikov. Bistvo pozicioniranja je razlikovanje od svojih konkurentov.

Pozicioniranje je proces ustvarjanja pozitivnega imidža organizacije in dodane vrednosti ponudbe v očeh potrošnikov v odnosu do njenih konkurentov.

3.4.3 Oblikovanje marketinškega spleta

Natančno definirana konkurenčna pozicija je vsekakor prednost organizacije, saj jasno določa vključevanje in usklajevanje pravih elementov marketinškega spleta.
Sodobni tržniki vidijo funkcijo marketinga v zaznavanju in odzivanju na potrošnikove želje in potrebe. Razširjeni marketinški program tako posveča pozornost poleg komunikacije tudi naravi ponudbe, višini njenih stroškov za ciljno skupino in kanalom distribucije. Pri sodobnih tržnikih prevladuje mišljenje, da mora biti organizacija pripravljena prilagajati svojo ponudbo potrošniku in ne obratno.

McCarthy (v Jančič, 1990) je predlagal 4 elemente spleta:

- izdelek (product)
- kraj (place)
- cena (price)
- tržno komuniciranje (promotions)

Ta pristop se je v upravljalski šoli marketinga (zaradi začetne črke P v angleškem jeziku) uveljavil kot **splet 4P**. Bistvo marketinškega spleta je v tem, da mora proizvajalec oblikovati vse elemente tako, da bodo vsak zase in vsi skupaj izpolnjevali zahteve, ki izhajajo iz konkurenčnega pozicioniranja. V središče spleta postavljamo potrošnika kot predstavnika ciljne skupine, saj morajo biti elementi

oblikovani tako, da se bo le-ta pripravljen vključiti v ustrezen proces menjave (Jančič, 1990).

Storitve se od izdelkov ločujejo po svoji neoprijemljivosti, pri katerih je teže doseči standardno kakovost zaradi velike vloge človeškega dejavnika. Booms in Bitner (v Jančič, 1990: 93) predlagata obogatitev tradicionalnega koncepta 4P za tri nove elemente:

- ljudje (people),
- fizični dokazi (physical evidence) in
- procesiranje (process),

ki se prevedeni v angleški jezik začenjajo s črko P, zato govorimo o **modelu 7P**.

3.4.3.1 Izdelek (product)

Najpomembnejši element marketinškega spleta je ponudba. »Marketinška ponudba je predlog, ki poskuša za ciljno skupino ustvariti uporaben splet želenih pozitivnih okoliščin, v kolikor se potrošnik z želenimi dejanji odzove na ponudbo« (Kotler in Andreasen, 1996: 369). Marketinški končni cilj je torej vplivati na obnašanje ciljne skupine tako, da z minimalnimi stroški ponudi izoblikovano ponudbo v zameno za želeno obnašanje. Primarni cilj procesa menjave je za neprofitne organizacije zadovoljevanje potreb ciljne skupine in družbe kot celote in šele nato lastni obstoj, rast in razvoj. Obstoj tako profitne kot neprofitne organizacije je odvisen od tega, koliko je ponudba zanimiva za ciljno skupino. Rast in razvoj organizacije pa sta odvisna od tega, koliko se njihova ponudba razlikuje od konkurence (Kotler in Andreasen, 1996: 368).

Profitne organizacije delijo svojo ponudbo v dve kategoriji: izdelkov in storitev. Edinstvena značilnost neprofitnega sektorja pa je, da mnoge organizacije v svoji ponudbi ne vključujejo ne izdelkov ne storitev.

Izdelek organizacije lahko razdelimo na tri ravni: jedro, otipljivo in dodatno:

- **jedro** - je temeljna raven, ki pojasnjuje, kaj potrošnik pravzaprav išče in katero potrebo izdelek zadovoljuje;
- **otipljivo** - jedro produkta je potrošniku vedno dostopno v otipljivi obliki. Otipljiv produkt ima pet značilnosti: *posebnost* (posamezne komponente, ki jih lahko dodajajo ali odvzemajo otipljivemu izdelku, ne da bi spreminjali slog

ali raven kakovosti), *slog* (daje produktu ali storitvi razločevalen videz ali počutje), *raven kakovosti* (raven zaznane predstavitve), *embalaža* (dobra embalaža lahko doda pomembno vrednost jedru produkta), *blagovna znamka* (ponuja ugodnosti uporabniku, pomaga pri zaznavanju produkta, ga ločuje od konkurentov);

- **dodatno** – dodane storitve in ugodnosti, ki spadajo k otipljivemu izdelku. Dodane storitve in ugodnosti tudi razlikujejo izdelek od konkurenta (Kotler in Andreasen, 1996: 72-74).

Večina neprofitnih organizacij opravlja storitve, ki jih zaznamuje nekaj lastnosti kot so neoprijemljivost, neločljivost, spremenljivost, minljivost ter vpletenost potrošnika pri procesiranju.

3.4.3.2 Kraj (place)

Organizacije s pomočjo marketinga ustvarijo posreden ali neposreden odnos s ciljno javnostjo, zato da steče proces menjave. V primeru izdelkov to pomeni, da morajo biti fizično dostavljeni. V primeru storitev pa, da morajo biti dostopne potrošnikom. Pri spreminjanju družbenega vedenja pa mora marketing vključevati komunikacijska orodja, ki neposredno dosežejo ciljno javnost.

Kotler in Andreasen (1996: 460) imenujeta to komponento »kanal«, ki ga opisujeta kot »sredstvo, ki povezuje tržnika in ciljnega potrošnika, na nekem kraju, ob nekem času, z namenom izvedbe menjave«. Za kanale lahko tržnik uporabi določene zgradbe kot so trgovine, pisarne, bolnišnice in dvorane; pospeševalce prodaje, telefon, oglaševalske medije in direktno pošto.

Za neprofitne organizacije je zelo pomembno skrbno načrtovano ustvarjanje »kanala«, saj lahko bistveno prispeva k zniževanju stroškov. Neprofitne organizacije imajo običajno omejena finančna sredstva kot tudi pomanjkanje osebja, zato potrebujejo pomoč drugih organizacij in posameznikov, da spravijo ponudbo v javnost.

3.4.3.3 Cena (price)

Kotler in Andreasen (1996: 440) trdita, da je vloga marketinga začeti pri potrošnikih in njihovem zaznavanju stroškov in ugodnosti. Potrošniki primerjajo pričakovane ugodnosti s pričakovanimi stroški, ki jih Kotler in Andreasen (1996: 441) opredelita kot » vsak negativen izid predlagane menjave, ki ga potrošnik zazna«. Denarno plačilo je lahko samo eden od stroškov – torej cena v tradicionalnem ekonomskem pomenu. Določena dejanja zahtevajo od potrošnika nedenarne stroške kot sta na primer fizična energija in napor.

Tržnik v neprofitni organizaciji mora pri upravljanju s stroški upoštevati tako ceno v klasičnem ekonomskem pomenu kot tudi nedenarne stroške. Optimalna strategija določanja stroškov je tista, ki v okviru danih stroškov maksimizira število menjav. Pomembno je upoštevati, kako potrošnik zaznava stroške. Pri določanju cene v ekonomskem pomenu mora organizacija najprej postaviti cilje, ki so lahko povračilo stroškov, večji tržni delež, družbena pravičnost, ... Organizacija dosega te cilje na različne načine: pozornost posveča stroškom, zahtevam na trgu ali konkurenci.

3.4.3.4 Tržno komuniciranje (promotions)

Tržno komuniciranje prestavlja zbirko vseh elementov v tržnem spletu, ki z uvajanjem skupnega pomena s potrošniki in drugimi ciljnimi javnostmi organizacije poenostavi proces menjave. Tržno komuniciranje zajema vse spremenljivke tržnega spleta in ne zgolj promocije, pri čemer je pomembno, da vse spremenljivke komunicirajo s potrošniki (Beem in Shaffer, 1999).
Elementi tržnega spleta so:

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

Na tem mestu bom obravnavala tudi govorice od ust do ust, ki se jim v zadnjem času pripisuje vse večji pomen, kar bo razvidno tudi v kasneje obravnavanem študijskem primeru.

3.4.3.4.1 Odnosi z javnostmi

Odnosi z javnostmi so eno najpomembnejših orodij tržnega komuniciranja neprofitnih organizacij, saj bistveno pripomorejo k promociji, izvajanju programov ter ustvarjanju in ohranjanju pozitivne podobe organizacije in njenih storitev. Pri komunikaciji s ciljnimi javnostmi in posledično doseganju sprememb družbenega obnašanja ne zahtevajo velikega obsega sredstev, kar je zelo pomembno glede na omejena finančna sredstva organizacije. Dobro načrtovane tehnike odnosov z javnostmi tudi bistveno pripomorejo pri zbiranju sponzorskih ali donatorskih sredstev. Če povzamem, odnosi z javnostmi lahko veliko pripomorejo pri doseganju različnih ciljev neprofitne organizacije.

Upravljalska funkcija odnosov z javnostmi se kaže pri vzpostavljanju in vzdrževanju koristnih odnosov med organizacijo in njenimi javnostmi, od katerih je odvisen tako uspeh kot poraz (Cutlip, Center in Broom, 1994:6).

Odnosi z javnostmi pa lahko v neprofitnih organizacijah predstavljajo tudi pomembno organizacijsko funkcijo, v okviru katerih so zastavljeni naslednji cilji (Cutlip in ostali, 2000: 526):

- doseganje sprejemanja organizacijskega poslanstva,
- vzpostavitev komunikacijskih kanalov z uporabniki organizacijskih izdelkov ali storitev,
- ustvarjanje in ohranjanje ugodnih pogojev za zbiranje sredstev,
- podpora razvoju in ohranjanju javne politike, ki je ugodna za izpolnjevanje poslanstva organizacije,
- informiranje in motiviranje človeških virov v organizaciji.

Odnosi z javnostmi pomagajo neprofitnim organizacijam ustvarjati kredibilnost in pridobivati zaupanje javnosti v poslanstvo organizacije. pomagajo pa tudi vzpostavljati in ohranjati odnose, ki so potrebni za zagotavljanje organizacijske avtonomije in sredstev.

Neprofitne organizacije delujejo v okolju in so obkrožene z različnimi javnostmi. Za vzpostavitev in ohranjanje dobrih odnosov s temi javnostmi obstajajo različni načini, organizacije pa se za vzpostavitev komunikacije s temi javnostmi poslužujejo različnih programov. Verčič (2002:202) opozori, da se je v za navedene skupine uveljavil pojem »deležniki«. Za neprofitne organizacije je pomembno, da svoje

deležnike prepozna, jih pravilno vmesti v zemljevid ter z medsebojnim dialogom poskuša najti vzajemne koristi. Tako lahko obravnavamo odnose z mediji, odnose s finančnimi javnostmi, z državnimi institucijami, z interno javnostjo, z uporabniki ... Zaradi prostorske stiske in obravnavanja odnosov z drugimi (za moj študijski primer) pomembnimi javnostmi v okviru ostalih elementov tržnega spleta, bom tem delu podrobneje obravnavala samo odnose z mediji.

Mediji predstavljajo kanal za doseganje ciljnih javnosti, zato je pomembno, da organizacije načrtovano gradijo medosebne odnose z mediji, ki po eni strani prispevajo k zadovoljevanju potreb medijev po pridobivanju informacij, po drugi strani pa k utrjevanju ugleda organizacije v javnosti (Black, 1993).

Neprofitne organizacije uporabljajo na področju odnosov z mediji številna orodja: priprava tipskega sporočila za objavo, pisna osebna izkaznica organizacije, razlagalna gradiva, novinarska konferenca, intervjuji in drugi nastopi v medijih, redni osebni stiki z novinarji in spletne strani organizacij, ki imajo poseben kotiček za novinarje (Gruban, Verčič, Zavrl, 1997: 113 – 117).

Odnosi z mediji so za neprofitne organizacije tako eno najpomembnejših orodij za ustvarjanje svoje podobe v očeh javnosti, pri čemer je zelo pomembno, da ne terjajo dodatnih finančnih sredstev ter na nevsiljiv način večajo kredibilnost organizacije.

3.4.3.4.2 Oglaševanje

Oglaševanje vsebuje neosebne oblike komuniciranja, ki so vodene s pomočjo plačanih medijev pod znanim naročnikom. Vključujejo različne medije kot so revije in časopisi, radio in televizija, zunanje medije (plakati, napisi), kataloge in ostale publikacije ter direktno pošto. Funkcije oglaševanja so: dolgoročna gradnja organizacijskega imena (institucionalno oglaševanje), dolgoročno razvijanje izdelka (oglaševanje izdelka) ali blagovne znamke (oglaševanje blagovne znamke), informacijsko ločevanje pri prodaji, storitvi ali dogodku (klasifikacijsko oglaševanje), naznanilo posebne prodaje (prodajno oglaševanje) itd.

Kot glavne kategorije oglaševanja neprofitnih organizacijah Kotler in Andreasen (1996: 518-519) navajata naslednje:

1. *politično oglaševanje* (npr. oglaševanje volitev),

2. *socialno oglaševanje* (promocija zaželenega družbenega obnašanja – npr. varne vožnje),
3. *dobrodelno oglaševanje* (z namenom zbiranja donacij),
4. *vladno oglaševanje* (za prodajo izdelkov – poštne znamke, storitev – javni prevoz in idej – energijska varčnost),
5. *zasebno neprofitno oglaševanje* (oglaševanje fakultet, muzejev, bolnišnic in religioznih organizacij vsebuje razvite komunikacijske programe),
6. *oglaševanje združenj* (profesionalna združenja so naročniki plačanega oglaševanja z namenom izboljšanja javne podobe in seznanjanja javnosti o svojih storitvah).

Neprofitne organizacije morajo, tako kot profitne, pri načrtovanju oglaševanja upoštevati določene postopke. Najprej morajo definirati cilje oglaševanja, ki izhajajo iz marketinške strategije. Pri določanju proračuna je pomembno, da organizacije izberejo pristop, s katerim glede na vloženi denar dobijo največ. Na višino proračuna vpliva tudi odločitev o tem, kako bo proračun razporejen na različne segmente trga, geografska področja in časovna obdobja. Nato morajo organizacije oblikovati oglaševalsko sporočilo, pri čemer se morajo odločati med racionalnim (temelji na informaciji, ki javnosti predstavi ugodnosti izdelka/storitve), emocionalnim (oblikovano, da vzbudi pozitivno ali negativno čustvo, ki bi spodbudilo želeno obnašanje) in moralnim sporočilom (usmerjeno na občutek v javnosti o tem, kaj je pravilno in primerno). Še preden je oblikovano sporočilo oglaševanja, morajo organizacije razmisliti o izbiri medijev, ki bodo sporočilo prenesli do ciljne javnosti. Zadnji korak pri uspešnem postopku oglaševanja je vrednotenje ali ocenjevanje uspešnosti oglaševanja (Kotler in Andreasen 1996: 519 – 534).

3.4.3.4.3 Osebna prodaja

Tržniki v neprofitnih organizacijah niso naklonjeni osebni prodaji iz dveh vzrokov. Prvič, tržniki neprofitnih organizacij verjamejo, da je njihova ponudba splošno dobra, zato mora postati dostopna širši javnosti. Drugič, večina tržnikov verjame, da je osebna prodaja sinonim za manipulacijo in je zato neetična. To ne predstavlja večjega problema, ko »prodaja« vključuje ekonomsko menjavo (na primer prodaja spominkov v muzejih). Vendar, ko naj bi ljudje v neprofitnih organizacijah osebno prepričevali ljudi, da se npr. vpišejo na univerzo, udeležijo političnega dogodka, obiščejo knjižnico ali cerkev, prevladuje odpor do omenjenega pristopa.

Osebna prodaja je dokazano uporabna v splošnih situacijah. Že v preteklosti so prišli do spoznanja, da vsakič, ko se srečata član organizacije in član ciljne javnosti in pride do interakcije, je priložnost za napredek pri doseganju zastavljenih marketinških ciljev. Tržniki neprofitnih organizacij morajo sprejeti dejstvo, da vsak član organizacije s svojim slogom komuniciranja vpliva na uspeh organizacije, zato je potrebno s komunikacijo upravljati (Kotler in Andreasen 1996: 573).

Kotler in Andreasen (1996: 573) definirata termin osebna prodaja kot »poskus člana osebja ali prostovoljca organizacije, da z osebnim vplivom poskuša vplivati na vedenje ciljne javnosti«. Osebna prodaja ima v primerjavi z oglaševanjem tri bistvene prednosti:

- **osebni stik** – osebna prodaja vključuje živ, takojšen in vzajemen odnos med dvema ali več osebami. Vsak deležnik ima možnost opaziti potrebe in značilnosti drugega in takoj ukrepati.
- **poglabljanje odnosa** – osebna prodaja omogoča razvijanje odnosa, od zgolj prodajnega do tesnega osebnega prijateljstva.
- **odziv** – osebna prodaja veča potrebo po odzivu, pa čeprav v obliki vljudnostnih fraz.

3.4.3.4.4 Pospeševanje prodaje

Pospeševanje prodaje je v profitnem sektorju pomembna komunikacijska tehnika, ki z neposrednimi spodbudami povečuje vrednost izdelka za določen čas in ustvari takojšnjo privrženost posrednikov. Neposredna spodbuda vodi h konkretni akciji in pospešuje prodajni proces. Stimulira torej takojšen ali močnejši odziv ciljnega trga. Posledično se izboljša pozicija na trgu in poveča tržni delež ter prepoznavnost blagovne znamke, s čimer se poveča vrednost izdelka. Orodja pospeševanja prodaje vključujejo brezplačne vzorce, kupone, popuste, nagrade...

Običajno se uporabljajo za pospeševanje prodaje izdelkov ali storitev, vendar so lahko oblikovana tudi tako, da vplivajo na družbeno obnašanje kot je na primer udeležba v krvodajalskih akcijah, večji vpis na univerzo ali pridruženje v vojaške vrste. Tako vse več neprofitnih organizacij uporablja orodja pospeševanja prodaje, čeprav je, zaradi njihove raznolikosti, težko določiti enoten namen. Kljub temu lahko učinke orodij pospeševanja prodaje opredelimo na tri načine:

- *komunikacija* – pritegne pozornost in zagotovi informacije, ki vplivajo na odločitev za poskus izdelka;
- *spodbuda* – finančna ali simbolična vrednost dodana osnovni ponudbi z namenom opogumiti odziv pri družbenem obnašanju;
- *povabilo* – vsebuje direktno povabilo, na podlagi katerega potrošnik pristopi k menjavi (Kotler in Andreasen, 1996: 535).

3.4.3.4.5 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, 1998: 596). Gre za oblikovanje in vzdrževanje baz podatkov, ki vsebujejo podatke o potencialnih in obstoječih potrošnikih in zagotovitev načinov za trajno, neposredno komuniciranje s potrošniki. Podatke se uporablja sistematično z namenom doseganja kvantitativno merljivih marketinških ciljev. Končni cilj neposrednega trženja je vzpostaviti dvosmerno komuniciranje med tržnikom in kupcem, doseči trajnejši odnos, večji odziv na akcije in povečati prodajo; vse to z neposrednim osebnim stikom, komuniciranjem po pošti, telefonu ali drugih elektronskih in tiskanih medijih. Neposredno trženje za razliko od drugih marketinških orodij vključuje neposredni odnos – množični trg poskuša nagovarjati na individualni ravni, posameznike, ki tvorijo trg obravnava kot posameznike na podlagi njihovih lastnosti in prejšnjih aktivnosti. Najpomembnejša prednost neposrednega trženja je možnost merjenja uspešnosti oglaševalske in prodajne akcije.

3.4.3.4.6 Govorice od ust do ust

Pri govoricah od ust do ust gre za proces posredovanja in prenašanja sprejetih, najpogosteje nepreverjenih sporočil drugim s pomočjo medosebnega komuniciranja. Vpliv govoric izhaja iz zaupanja v vir informacij, ki se ga dojema kot nekomercialnega. Zato so govorice eno najmočnejših orodij komuniciranja in hkrati najbolj nekontrolirana oblika tržnega komuniciranja. Viri so mnogi – to so pomembni drugi (sorodniki, prijatelji, ...) ali pa celo druge organizacije. in jih lahko delimo na:

- mnenjske voditelje (opinion leaders), ki so iz istega razreda kot ostali, vendar uživajo znotraj skupine višji socialni status ter imajo lažji, večji dostop do informacij,
- ustvarjalce - oblikovalce mnenj (opinion formers), ki so sposobni uveljaviti svoje mnenje, zaradi svoje avtoritete, ki jim je priznana ter
- sledilce mnenj (opinion followers), ki sledijo mnenjem direktno iz množičnih medijev ali pa osebnih komunikacij.

V študijskem primeru, ki ga bom kasneje obravnavala, so se govorice od ust do ust izkazale kot zelo učinkovito orodje pri uveljavljanju projekta in njegovih storitev.

3.4.3.5 Ljudje (people)

Za večino storitvenih organizacij so ljudje ključni element marketinškega spleta. Palmer (2000: 590) trdi, da lahko ljudje v mnogih organizacijah predstavljajo glavno prednost, brez katere organizacija težko dosega konkurenčno prednost pri zadovoljevanju potreb potrošnika. Gummeson (v Palmer, 2000) celo definira zaposlene v storitvenih organizacijah kot »honorarno zaposlene tržnike«, saj neposredno vplivajo na sprejemanje storitev s strani potrošnikov.

Jančič (1990) opredeljuje človeški dejavnik v organizacijah, ki izvajajo storitve, kot »en izmed izhodiščnih pogojev za nastanek internega marketinga, ki je življenjski interes storitvenih organizacij« (Jančič, 1990: 94). Nadalje Jančič trdi, da »ljudje s svojo osebnostjo predstavljajo »del« storitvenega izdelka« (Jančič, 1990: 94). Zaposleni tako storitev »proizvajajo« in »ponujajo«, pri čemer stopijo v proces menjave s kupci. Storitveni marketing se zanima tudi za kadrovanje ljudi, njihovo usposabljanje, motivacijo in nadzor. Ljudje postajajo ključ uspeha, od koder izhaja razlog za proučevanje internega marketinga skozi t. i. interno menjavo (Jančič, 1990: 94).

3.4.3.5.1 Prostovoljci v neprofitni organizaciji

Neprofitne organizacije imajo omejena sredstva, zato se morajo specializirati na področju varčevanja s človeškimi viri, in finančnimi sredstvi. Človeški viri so za neprofitne organizacije še posebej pomembni, saj je njihova dejavnost večinoma

storitvena (Svetlik, 2002: 93). Ljudje morajo biti prepričani, da ugodnosti, če nekomu pomagaš, prekašajo stroške.

Neprofitne organizacije imajo kar nekaj posebnosti glede samega dela in delavcev. Zaradi njihovega poslanstva se denarna sredstva uporabljajo kot motivacijsko sredstvo samo v omejenem obsegu, zato je potrebno najti sodelavce, ki imajo izražene nedenarne motive, kar še posebej velja za prostovoljce. Prav prostovoljci so v nekaterih neprofitnih organizacijah ključni za uresničevanje temeljnih ciljev organizacije.

Neprofitne organizacije zaradi omejenih denarnih sredstev zaposlujejo malo število ljudi, zato se od njih zahteva širok spekter različnih znanj in sposobnosti. Zaradi njihove narave storitev, so še posebej pomembna znanja za delo z ljudmi (Svetlik, 2002: 95). Svetlik (2002:95) povzame, da so v nevladnih neprofitnih organizacijah potrebni sodelavci, ki imajo širše strokovno znanje, razvite socialne sposobnosti, so čustveno stabilni in jih k delu spodbujajo takoimenovani višji, nedenarni, predvsem pa socialni motivi. Za pridobivanje prostovoljcev so pomembne javne predstavitvene dejavnosti organizacije in intenzivni odnosi z javnostmi (Svetlik, 2002:98).

Organizacija mora znati obdržati in voditi prostovoljce, pri čemer je pomembno, da jih obravnava kot profesionalce, kar pomeni, da povezuje odgovornosti posameznika z njegovimi veščinami, opredeli jasne in dosegljive cilje ter spodbuja prostovoljce, da jih dosežejo.

3.4.3.6 Fizični dokazi (physical evidence)

Neotipljivost storitve povečuje tveganje pri procesu menjave, saj potrošnik ne more ovrednotiti njene uporabne vrednosti, dokler ni izvedena, zato je naloga marketinškega načrtovanja zmanjšanje tveganja z vključevanjem fizičnih dokazov pri procesiranju storitve. Tako vrsta podrobnosti sooblikuje mnenje potrošnika o storitvi in pomenijo vrsto dodane vrednosti na osnovno uporabno vrednost storitve, ki jo potrošnik zahteva od ponudnika (Jančič, 1990: 95).

Obstaja več vrst fizičnih dokazov. Najenostavnejše je opisati in slikovno predstaviti pomembne elemente storitve v predstavitveni brošuri ali katalogu. Javni videz osebja lahko vpliva na oceno narave storitve. Prav tako je pomembna okolica, kjer

storitvena organizacija vodi svoje procese menjave s potrošniki ter zunanji dejavniki kot so izgled zgradb (arhitektura, barve) in tipi izdelkov, ki omogočajo našo osnovno storitev.

3.4.3.7 Procesiranje/ proces izvajanja storitev (process)

V storitvenem marketingu je poleg ljudi pomemben tudi proces izvajanja storitev, še posebej tam, kjer potrošniki nastopajo kot soustvarjalci storitev. Tako lahko npr. prijaznost osebja omili čakalno dobo kupca, ne more pa vplivati na slabo procesiranje storitve.

Bitner, Booms in Tetreault (v Palmer, 2000) navajajo zadovoljstvo zaposlenih kot ključni dejavnik za uspešno zaključen proces izvajanja storitve, vendar je lahko npr. tudi oprema pri procesu izvajanja storitve pomemben dejavnik. V storitveni industriji je potrebno obravnavati celoten sistem delovanja, uporabljene postopke, tok informacij, vpletenost kupca v proces priprave storitev, mehanizacijo storitve, zmogljivost storitve, zaradi česar je težko ločevati marketing od menedžmenta oziroma kot navaja Jančič (Jančič, 1990: 95) postaja tako sama tehnologija marketinški problem.

3.5 Financiranje neprofitnih organizacij

Finančna stabilnost posamezne organizacije je odvisna od drugih podsistemov in zmožnostmi organizacije, sposobnostmi in veščinami ljudi ter od spodbudnega okolja. Neprofitno organizacijo moramo obravnavati kot sistem z različnimi podsistemi, ki delujejo zelo povezano in soodvisno drug od drugega. Organizacijsko stabilnost sestavljajo številni različni elementi: jasna vizija, poslanstvo in realističen strateški načrt, kako ju doseči; močna pripadnost med simpatizerji, člani, prostovoljci in zaposlenimi; sposobnost prilagajanja in fleksibilnosti do sprememb v okolju; kompetentni zaposleni s spretnostmi, izkušnjami in viri, ki jih potrebujejo za delo; močno vodstvo; efektivni, visoko kvalitetni programi; aktivnosti, ki imajo učinek in proizvajajo resnično dobrobit; sistemi in zgled za odprtost, etičnost, preglednost in verodostojnost, spodbudno pravo, regulativno in politično okolje, ki omogoča delo brez oviranja, zadostni finančni viri za delo; učinkovite povezave z drugimi družbenimi sektorji tako z zasebnimi kot tudi javnimi (Čandek v Jelovac 2002).

Veliko neprofitnih organizacij ponuja svoje izdelke ali storitve v denarni protivrednosti, vendar še vedno večina njihove podpore izhaja iz zbiranja sredstev. Vladne organizacije dobivajo sredstva iz proračuna, nevladne neprofitne organizacije pa si prizadevajo dobiti sredstva predvsem iz skladov, podjetij, posameznikov, državnih in drugih virov. Zbiranje sredstev je tako ena pomembnejših aplikacij marketinških postopkov v neprofitnem sektorju in zaradi vse večje konkurence tudi ena najtežjih.

Organizacije se pri zbiranju sredstev lahko poslužujejo treh marketinških usmeritev:

1. ***izdelčna usmeritev***; pri tej usmeritvi prevladuje mnenje: »obstaja dober razlog, da nas bodo ljudje želeli podpreti«. Večina cerkva zbere na ta način sredstva. Pri tej usmeritvi se organizacije zanašajo na prostovoljce.
2. ***prodajna usmeritev***; pri tej usmeritvi prevladuje mnenje: »na trgu je veliko ljudi, ki bi želeli dati denar, zato je naša naloga kakovostna in prepričljiva predstavitev organizacije na trgu«. Zbiranje denarja poteka prek zelo različnih virov, običajno z uporabo prodajnega pristopa. Večina velikih neprofitnih organizacij se poslužuje tega pristopa.
3. ***usmeritev k potrošniku***; pri tej usmeritvi prevladuje mnenje: »analizirati moramo našo pozicijo na trgu in se osredotočiti na tiste vire donatorjev, katerih interesi se ujemajo z našimi«. Ta pristop zahteva natančno segmentacijo trga donatorjev, ocenitev potencialne višine sredstev posameznega trga ter pripravo načrta in proračuna za vsak trg glede na njegov potencial. Vse več neprofitnih organizacij se v zadnjem času poslužuje te usmeritve.

Preusmeritev od prodajne usmeritve k usmeritvi k potrošniku se najbolj kaže pri obravnavanju potencialnih donatorjev, ki niso več tarče, temveč potencialni partnerji. Sistematično zbiranje sredstev temelji na dolgoročnem odnosu s ciljnimi trgi. Rus (1994) povzema Druckerja, ki v svoji knjigi »Managing the Non-Profit Organization« govori o specifični strategiji razvijanja skladov. Medtem ko so tradicionalne neprofitne organizacije uveljavile strategijo zbiranja sredstev (fund raising activity), so sodobne usmerjene v razvijanje sistema donatorjev (fund development strategy), ki se od strategije zbiranja sredstev razlikuje po tem, da gre za sistematično širitev mreže bolj ali manj stalnih donatorjev.

Organizacija mora upoštevati značilnosti vsakega trga donatorjev posebej:

1. *fondacije*; ključni koncept, ki ga mora neprofitna organizacija upoštevati pri identificiranju fondacije, je ujemanje z njenimi interesi in dejavnostmi.
2. *zasebna podjetja*; v 90ih so podjetja začela gledati na doniranje kot na konkurenčno prednost (Smith v Kotler in Andreasen 1996). Tako je darovanje neprofitnim organizacijam postalo stvar doseganja določenih ciljev podjetja ter orodje tekmovalnosti na mednarodni ravni. Učinkovito korporativno zbiranje sredstev zahteva od organizacije, da zna učinkovito identificirati dobre korporativne vidike. Neprofitne organizacije imajo pri zbiranju sredstev 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 pri podjetjih, kjer imajo osebna poznanstva.
3. *državni viri*; pomemben vir financiranja so vladne agencije na državni in lokalni ravni, ki s pomočjo razpisov podeljujejo sredstva organizacijam. Razpisi običajno zahtevajo natančno izpolnjevanje obrazcev ter opisovanje ciljev in programov. Agencije pri pregledovanju razpisov dajejo največji pomen tistim vsebinam in programom, kjer je zaznati tudi prispevek javnemu interesu (Kotler in Andreasen, 1996: 249).
4. *posamezniki (splošna javnost)*; v Ameriki predstavljajo prispevki posameznikov za dobrodelne namene glavni vir financiranja (81 odstotkov) dobrodelnih organizacij (Kotler in Andreasen, 1996: 249).

   Kotler in Andreasen (1996: 249) poudarjata, da je pomembno razumeti motive darovalcev in upoštevati, da večina darovalcev pričakuje nekaj v zameno. Materialna sredstva podarijo zato, da pridobijo na ugledu, zmanjšajo strah, socialni pritisk, ... Večina neprofitnih organizacij se pri zbiranju sredstev ne osredotoča na potrošnika, pri komunikaciji s potencialnimi darovalci poudarjajo pomen dobrega dela. Motivirati poskušajo tako, da predstavijo potrebe organizacije. Pri tem ne upoštevajo dejstva, da posamezniki darujejo, zato da bi zadovoljili svoje lastne potrebe. Organizacije bi se morale osredotočiti na želje in potrebe posamezne ciljne skupine darovalcem.

Neprofitne prostovoljne organizacije imajo torej pluralne vire financiranja (lastna dejavnost in drugi zasebni viri predstavljajo okoli 50 odstotkov vseh prihodkov, neposredna državna sredstva obsegajo okoli 17 odstotkov prihodkov), ki so na eni strani pomemben pogoj za avtonomijo slovenskih neprofitnih prostovoljnih organizacij. Hkrati pa dokazujejo, da polovica sredstev posredno ali neposredno še

vedno ostaja odvisnih od državnih ali paradržavnih virov, ki se postopoma zmanjšujejo. Zaradi zmanjšanih državnih virov financiranja in napačno ocenjene vloge in pomena neprofitno prostovoljnega sektorja pri zadovoljevanju blaginje državljanov, predstavlja lobistična dejavnost enega najpomembnejših vzvodov zastopanja njihovih interesov (Kovač v Jelovac 2002).

Organizacija se mora lotiti zbiranja sredstev strateško sistematično, kar pomeni, da mora jasno opredeliti poslanstvo in cilje, razviti strategijo za uresničitev ciljev ter ustanoviti razvojni sistem, s pomočjo katerega ocenjuje rezultate postavljene strategije. Postaviti mora letni cilj zbiranja sredstev.

Več avtorjev (v Kotler in Andreasen, 1996: 254) je izpostavilo mnogo komponent, ki morajo biti prisotne, zato da so akcije zbiranja sredstev na letni ravni uspešne: 1.) močno prostovoljno vodstvo in podpora zaposlenih, 2.) jasna organizacijska struktura, 3.) ambicije z realnimi cilji, 4.) natančna segmentacija donatorjev, 5.) obsežna predhodna raziskava, 6.) temeljito učenje pravnika prostovoljca, 7.) natančen terminski plan aktivnosti, 8.) obsežna poročila ter 9.) zaznava darovalcev in prostovoljcev.

3.6 Implementacija marketinških strategij

Izoblikovana marketinška strategija ne zadostuje sama po sebi. Organizacija jo mora znati učinkovito implementirati. Implementacija je proces, ki spreminja marketinške strategije in načrte v marketinška dejanja z namenom doseganja starteških marketinških ciljev. Implementacija vključuje vsakodnevne in mesečne aktivnosti, ki omogočajo normalno izvajanje marketinškega načrta. Medtem ko se marketinško načrtovanje pri marketinških aktivnostih naslavlja na *kaj* in *zakaj*, se implementacija naslavlja na *koga*, *kje*, *kdaj* in *kako* (Kotler, Armstrong, Saunders in Wong, 1996: 102).

Marketinški načrt mora tako podajati smernice aktivnostim, ki morajo biti implementirane. Na učinkovitost organizacije vplivajo mnogi dejavniki kot so npr. sposobnosti vpletenih ljudi, urejenost organizacije, učinkovitost komunikacije znotraj in zunaj organizacije (Cravens 1991: 83).

3.7 Marketinško raziskovanje v neprofitnih organizacijah

Večina neprofitnih organizacij ne izvaja dovolj marketinškega raziskovanja, ker prevladuje prepričanje, da ga je potrebno izvajati samo pri sprejemanju glavnih odločitev, saj vključuje obsežne ankete in terja veliko časa, je povezano z visokimi stroški ter zahteva strokovne raziskovalce. Ko je zaključeno pa običajno ni uporabljeno. Vendar pa ima lahko raziskovanje, ki uporablja različne nizko stroškovne tehnike, visoko vrednost pri mnogih odločitvah.

Marketinška raziskava z opisovanjem, razlaganjem ali napovedovanjem značilnosti trga menedžerjem pomaga pri odločanju. Večina neprofitnih raziskav je uporabnih in omogočajo dobro osnovo pri sprejemanju odločitev v zvezi s proračunom in oblikovanjem specifičnih raziskovalnih projektov.

Raziskave so lahko kvantitativne ali kvalitativne, povezane z visokimi ali nizkimi stroški. Kvalitativne raziskave kot so globinski intervju ali fokusne skupine so lahko uporabne za določanje problema, zbiranje ozadja za kasnejše kvantitativne študije, interpretacijo preteklih študij, pred-testiranje oglasov, koncepta izdelkov, embalaže in brošure ter ustvarjanje idej za nove izdelke, storitve in oglase. Tehnike, ki vključujejo nizke stroške, so eksperiment, vzorčenje ter raba sekundarnih podatkov in sodelovanje prostovoljcev.

3.8 Ocenjevanje uspešnosti in nadzor

Strateško marketinško načrtovanje je ključnega pomena za pravilno usmeritev organizacije. Tržnik lahko zagotovi, da strateški marketing dosega zastavljene cilje v predvidenem časovnem obdobju, tako, da razvije in umesti učinkovite nadzorne sisteme, s katerimi nadzoruje strateški načrt in izvaja popravke, ko je potrebno. Menedžment organizacije izvaja dve vrsti nadzora: strateški in taktični nadzor. Strateški nadzor se osredotoča na pomembnejše zadeve in zahteva zaznamovane spremembe v širšem okolju, akcije in načrte konkurenta, sprejeto zaznavanje organizacije v splošni javnosti, prednosti in slabosti organizacije ter razširjene trende pri predstavitvi organizacije. Taktični nadzor je namenjen dnevnim potrebam nadzorovanja strateškega načrta in s tem potrebnih korekcij neželene predstavitve.

Namen nadzora v marketingu je zagotavljanje najboljših možnosti za uresničitev kratkoročnih in dolgoročnih ciljev na trgu. Pri izvajanju načrta lahko pride do veliko nepričakovanih situacij, ki zahtevajo nove odzive in ureditve. Marketinški nadzorni sistemi so bistveni del marketinškega načrtovalnega procesa, odkar dovoljujejo odločilne ureditve (Kotler in Andreasen, 1996: 597 – 599).

Pomen izvajanja marketinških praks v neprofitnih organizacijah bom v nadaljevanju diplomske naloge poskušala ovrednotiti na študijskem primeru projekta Getwork z analizo posameznih razvojnih faz strateškega marketinškega načrta. Značilnosti neprofitnih organizacij, ki vplivajo na izvajanje marketinga, sem opisala že v prejšnjih poglavjih, v nadaljevanju pa jih bom prikazala na konkretnem primeru projekta Getwork.

4 ŠTUDIJA PRIMERA: ANALIZA STRATEŠKEGA MARKETINŠKEGA NAČRTA PROJEKTA GETWORK

4.1 Predstavitev organizatorja projekta – Zveze KOMISP

KOMISP je zveza študentskih zvez in društev za mednarodno sodelovanje in izobraževanje. Trenutno združuje 20 mednarodnih študentskih organizacij, ki delujejo na različnih fakultetah Univerze v Ljubljani in vsako leto omogočijo več kot tisoč slovenskim študentom priložnost za odhod v tujino na različne kongrese, strokovna srečanja, poletne strokovne in jezikovne tečaje ter opravljanje strokovnih praks. Vse članice KOMISP so neprofitne, izobraževalne, nevladne in nepolitične organizacije.V zvezi deluje več kot 400 prostovoljcev. Organizacije s povezavo v Zvezo zvez in društev KOMISP lahko dosegajo boljše rezultate tudi na lokalnem področju - s skupnimi projekti zveze, ki se ukvarjajo z aktualno slovensko študentsko problematiko.

Neposredni cilj KOMISP je slovenskim odborom dvajsetih mednarodnih študentskih organizacij organizirati izobraževanje in svetovanje ter s tem postaviti temelje za bolj uspešno delo in uresničevanje njihovega poslanstva. Na individualni ravni pomeni članom organizacij omogočiti pridobitev veščin in znanj za uspešnejše delo, ki jim bodo pomagale tudi pri kasnejših zaposlitvah.

Drugi pomembnejši cilji KOMISP so:

- usposabljanje mladih za delo v mednarodnem okolju,
- usposabljanje mladih na področjih, ki jih teoretično naravnan študij na Univerzi v Ljubljani ne pokriva, so pa ključna za delovanje v sodobnih, dinamičnih podjetjih in institucijah (priprava na trg delovne sile),
- usposabljanje mladih za večjo strpnost in medkulturno razumevanje,
- poudarjati osebni razvoj in družbeno odgovornost s promocijo prostovoljnega dela v nevladnih in neprofitnih organizacijah.

Rezultat sodelovanja študentskih mednarodnih organizacij je bil v šolskem letu 2000/2001 poleg drugih skupnih aktivnosti tudi projekt Getwork, katerega glavni cilj je bil vzpostavitev uspešne in trajne povezave med izobraževalnimi institucijami, gospodarstvom in državo. Zveza KOMISP je izvajala projekt Getwork dve leti.

4.2 Predstavitev projekta Getwork

Projekt je temeljil na povezovanju študentov in dijakov z gospodarstvom. Vse aktivnosti projekta so bile usmerjene v olajšan prehod študentov v poslovni svet, dijake pa se je usmerjalo pri izbiri študija v skladu s trendi v gospodarstvu.

Projekt Getwork je vključeval naslednje aktivnosti:

- zaposlitvene seminarje za študente,
- dneve odprtih vrat v slovenskih podjetjih,
- osrednjo izobraževalno-sejemsko prireditev (sejem zaposlitvenih priložnosti).

Glavni cilj projekta ***je bil vzpostavitev uspešne in trajne povezave med izobraževalnimi institucijami in gospodarstvom.*** Celoletne aktivnosti so s pomočjo izobraževalne komponente pripeljale študente do zaključnega izobraževalno-sejemskega dogodka, kjer so se lahko soočili s predstavniki podjetij.

4.3 Strateški marketinški načrt

4.3.1 Priprava na strateško načrtovanje

V KOMISP so že vrsto let obstajale pobude za pripravo strateškega marketinškega načrta, vendar zaradi pomanjkanja znanja in izkušenj za oblikovanje takšnega dokumenta kot tudi pomanjkanja zavedanja o njegovem pomenu in koristnosti, do tega ni prišlo. V preteklosti so se večkrat pojavili posamezni poskusi poenotenja marketinške strategije. Tako so bile pred nekaj leti oblikovane spletne strani KOMISP (www.komisp.org), ki s svojo strukturo in celostno grafično podobo kažejo enotno vizualno predstavitev. Vendar pa je enoletni mandat vodstva prekratek za uveljavljanje večjih sprememb ter ohranjanje in prenašanje ideje o pomenu skupne marketinške strategije.

Projekt Getwork se je v tem pogledu bistveno razlikoval od KOMISP, saj so bili kmalu za idejnim načrtom projekta oblikovani tudi vsi pomembnejši elementi strateškega marketinškega načrta, ki so bili nepogrešljivi za uveljavitev in sprejetje projekta v slovenskem prostoru.

4.3.2 Poslanstvo

»Poslanstvo projekta Getwork vidimo v vzpostavitvi uspešne in trajne povezave med izobraževalnimi institucijami in gospodarstvom. Na vseh področjih delovanja bo naše prizadevanje temeljilo na zadovoljevanju potreb študentov vseh strok in podjetij. Naše delo bo temeljilo na oblikovanju sistema povezovanja podjetij s potencialnimi sodelavci in ozaveščanju študentov o pomembnosti graditve kariere. Posebno pozornost bomo namenili informiranju in usmerjanju dijakov pri izbiri študija upoštevajoč trende v gospodarstvu. Sodelovali bomo s tujimi podjetji in institucijami z namenom omogočiti slovenskim študentom nabiranje mednarodnih izkušenj. Z dejavnostmi, ki jih bomo razvijali, bomo postavili najodmevnejši in najuspešnejši projekt, pri povezovanju gospodarstva in institucij (projektna dokumentacija projekta Getwork).*«*

Poslanstvo projekta Getwork je ustrezalo značilnostim, ki jih navajata Kotler in Andreasen (1996: 67). Bilo je izvedljivo, delovalo je motivacijsko in bilo razločljivo od drugih. Članom KOMISP je dajalo občutek, da je vredno truda, da so ravno oni tisti, ki lahko s svojim znanjem in izkušnjami bistveno prispevajo k reševanju omenjene problematike v družbi. Poslanstvo se je tudi razločevalo od poslanstva sorodnih organizacij, predvsem zaradi svoje širine.

4.3.3 Namen in cilji

Projekt je izhajal iz usmerjenosti delovanja Zveze zvez in društev KOMISP, ki spodbuja vseživljenjsko učenje in povezovanje študentov s podjetji, kar se kaže v slovenski kot tudi mednarodni izmenjavi študentov s podjetji. Pomanjkanje pridobivanja konkretnih znanj s področja študija ter spoznavanja in identifikacije poklica je nedvomno eden od glavnih vzrokov za nastanek projekta. Projekt kot tak ni neposredno reševal problematike brezposelnosti, temveč je s svojimi vsebinami in promocijo poskušal povezati študente in dijake s podjetji in institucijami.

Strateški cilji:

- sodelovanje pri programih aktivne politike zaposlovanja,
- vključevanje različnih subjektov v izobraževalno-zaposlitveno dejavnost projekta (gospodarske družbe s področja izobraževanja, državni organi na področju šolstva in znanosti, druge ciljne gospodarske družbe),

- izobraževanje mladih o sodobnih tehnologijah, zaposlitvenih možnostih, dodatnem obštudijskem izobraževanju, vzpostavljanju kontakta z možnimi delodajalci,
- izoblikovanje in vzdrževanje zbirke podatkov o delodajalcih in mladih iskalcih zaposlitve ter možnost dostopa do teh podatkov obema stranema v skladu z zakonom.

Dolgoročni cilji:

- organizirati sklop delavnic na teme zaposlovanja in razvijanja ustvarjalnosti mladih v vseh regijah Slovenije,
- pridobiti vsaj deset partnerjev s področja gospodarstva, izobraževanja, državnih organov na področju izobraževanja ter drugih vladnih in nevladnih institucij za izvedbo delavnic in seminarjev,
- pripraviti zbirko podatkov, ki bo omogočala spremljanje stanja izobraževanja in zaposlovanja.

4.3.4 Analiza stanja

Analiza notranjega okolja

V pripravljalni fazi projekta je bila izvedena analiza stanja. Stanje v KOMISP smo ovrednotili glede na najpomembnejše vire, ki so kasneje pomembno vplivali na organizacijo samega projekta Getwork. Velika prednost v odnosu do neposrednega konkurenta (projekt Topjob) so bili človeški viri in v okviru marketinških virov distribucijski kanali. Sedež KOMISP je nudil zadovoljive prostore, infrastrukturo in opremo za začetno fazo, čeprav se je v kasnejši razvojni fazi projekta izkazalo veliko pomanjkljivosti, ki so ovirale nemoten potek dela. Tako kot za večino neprofitnih organizacij, so tudi pri KOMISP finančna sredstva predstavljala največji problem.

Prednosti:

- člani organizacij so motivirani in samoiniciativni študentje različnih študijskih smeri s širokim spektrom organizacijskih znanj in izkušenj,
- širok nabor razpoložljivih človeških virov, ki poznajo specifiko študentske populacije,

- zavedanje članov KOMISP o pomenu dodatnega izobraževanja in usposabljanja študentov za uspešen nastop na trgu delovne sile,
- sodelovanje organizacij s podjetji pri izvajanju svojih dejavnosti in s tem prepoznavanje nekaterih kadrovskih potreb slovenskega gospodarstva,
- partnerstvo KOMISP z nekaterimi vladnimi in nevladnimi institucijami, ki se ukvarjajo z omenjeno problematiko,
- razvejana mreža distribucijskih kanalov tudi zaradi dislociranosti delovanja posameznih organizacij.

Slabosti:

- pomanjkanje začetnih finančnih sredstev,
- pomanjkanje znanj o finančnem menedžmentu,
- visoka fluktuacija članov,
- prostovoljna narava dela vseh članov,
- pomanjkanje časa članov – razpetost članov med študijem in delom v organizaciji,
- ohlapna formalna organizacijska struktura,
- neprepoznavnost blagovne znamke KOMISP v različnih javnostih,
- nedefinirana marketinška strategija KOMISP,

Analiza zunanjega okolja

Pri analizi zunanjega okolja so bile definirane priložnosti in grožnje, ki bi lahko vplivale na delovanje projekta Getwork.

Priložnosti:

- nepovezanost slovenskega gospodarstva in izobraževalnih institucij,
- izvajanje programov aktivne politike zaposlovanja in pripravljenost državnih institucij za vsebinsko in finančno sodelovanje pri reševanju te problematike,
- neposredna konkurenca je bila pri svojem delovanju usmerjena pretežno na študente družboslovnih smeri,
- posredna konkurenca je zadovoljevala le en del potreb slovenskega gospodarstva.

Grožnje:

- uveljavljenost in prepoznavnost neposrednega konkurenta v slovenskem okolju,
- tradicionalni in uveljavljeni način iskanja novih kadrov v slovenskih podjetjih,
- neosveščenost študentov o pomenu načrtovanja kariere že v času študija (pomen vzpostavljanja in gradnje odnosa z bodočimi delodajalci, dodatnega izobraževanja in usposabljanja, pridobivanja delovnih izkušenj),
- nevarnost nesprejetja projekta v državnih institucijah.

4.3.5 Marketinški cilji

Organizacijski odbor projekta Getwork je oblikoval naslednje marketinške cilje:

- uveljavitev in prepoznavnost projekta v ciljnih skupinah, še posebej med mladimi/potencialnimi iskalci zaposlitve,
- ustvariti zanimanje za projekt v gospodarstvu, kar bi se kazalo pri večjem odzivu in vključevanje podjetij pri posameznih vsebinah,
- zagotovitev idejne in vsebinske podpore pri posameznih institucijah,
- oblikovanje in prepoznavnost celostne podobe projekta – celostna grafična podoba, promocijski material, spletne strani, ...,
- učinkovito pridobivanje sredstev od profitnih podjetij (sponzorstvo) in državnih virov (razpisi),
- medijska odmevnost projekta in posameznih aktivnosti,
- oblikovanje pozitivnega imidža projekta v očeh različnih javnosti (splošni, študentski, gospodarski,...).

4.3.6 Temeljna marketinška strategija

Temeljna marketinška strategija je bila sestavljena iz treh strateških stopenj: selekcije ciljnih trgov, izbire konkurenčne pozicije ter oblikovanje marketinškega spleta. Vsebovala je temeljne značilnosti učinkovite marketinške strategije.

4.3.6.1 Selekcija ciljnih trgov

Projekt Getwork je imel kot je značilno za neprofitne organizacije večje število ciljnih trgov. Najpomembnejši so bili:

- študentje in dijaki,
- podjetja ter
- državne institucije.

Glede na usmeritev projekta so bili pri segmentaciji ciljnih trgov upoštevani naslednji kriteriji:

- baza podatkov podjetij je vsebovala uspešnjejša, večja in bolj razvita podjetja,
- ciljni trg študentov je zajemal vse študente, vendar je bilo izvajanje nekaterih marketinških aktivnosti bolj usmerjeno na študente višjih letnikov,
- pri komunikaciji z državnimi institucijami se je upoštevalo skupne interese.

Organizator Getworka je za segmentacijo trga izmed treh strateških možnosti izbral diferencialni ali razločevalni marketing, saj so se ciljne skupine toliko razlikovale med sabo, da je bilo potrebno za uspešno delovanje razviti učinkovito ponudbo za vsak segment posebej.

4.3.6.2 Izbira konkurenčne pozicije

Konkurente projekta Getwork lahko v grobem delimo na dve skupini in sicer neposredne in posredne konkurente. Neposredni konkurent je bil projekt Topjob (sejem kadrovskih potencialov), ki ga je organizirala neprofitna mednarodna (študentska) organizacija AIESEC in je na slovenskem trgu obstajal že desetletje. Topjob je zaradi svojega dolgoletnega obstoja, uveljavljenosti pri različnih javnostih predstavljal zelo hudega konkurenta, zato je bila pri oblikovanju marketinškega načrta posvečena dodatna pozornost pri opozarjanju in utemeljevanju razločevalnih elementov.

Neposredni konkurenti so bile kadrovske agencije in študentski servisi, ki so s svojo dejavnostjo tudi povezovali podjetja in mlade iskalce zaposlitve. Kot konkurenta bi

lahko obravnavali tudi kadrovski marketing (oglaševanje prostih delovnih mest v časopisih in spletnih straneh).

Prednosti projekta Getwork pred neposrednim konkurentom projektom Topjob:

- organizator Getwork je bila organizacija KOMISP, ki je združevala vse organizacije, ki so pokrivale vse stroke (organizator Topjob je bila organizacija AIESEC, ki je delovala na družboslovnem področju),
- v okviru projekta Getwork so se poleg osrednje izobraževalno-sejemske prireditve izvajali številni izobraževalni dogodki celo šolsko leto,
- projekt Getwork je organiziral manjše podprojekte v vseh slovenskih regijah (regionalni razvoj), za razliko od Topjoba, ki je vse aktivnosti organiziral v Ljubljani,
- projekt Getwork je vseboval aktivnosti tudi za dijake,
- projekt Getwork je pridobil številne partnerje, ki so vsebinsko obogatili izobraževalni del projekta.

Prednosti projekta Getwork pred posrednimi konkurenti:

- dober prepričevalni argument za podjetja, ki so se odločala, ali naj prosto delovno mesto oglašujejo v časopisu ali naj se udeležijo sejma zaposlitvenih priložnosti, je bila možnost neposredne interakcije s potencialnimi sodelavci in oblikovanje baze podatkov;
- udeležba na sejmu je bila za podjetja veliko cenejša kot iskanje kadra s pomočjo kadrovskih agencij; kadrovske agencije imajo v bazi diplomante, z udeležbo na sejmu pa so podjetja lahko pridobila sodelavce, ki še končujejo študij ter jih tako začela že zgodaj vzgajati za potrebe svojega delovnega okolja;
- študentski servisi običajno ponujajo nižje kvalificirana delovna mesta ter ne ponujajo potrebnega izobraževanja.

4.3.6.3 Oblikovanje marketinškega spleta

Pri oblikovanju marketinškega spleta je bilo zajetih vseh 7 elementov, ki so značilni za storitve: izdelek, kraj, cena, tržno komuniciranje ter ljudje, fizični dokazi in procesiranje.

4.3.6.3.1 Izdelek

Najpomembnejši element marketinškega spleta pri projektu Getwork je bila ponudba, saj je bil končni marketinški cilj vplivati na obnašanje ciljnih skupin. Tako je bilo pri študentih in dijakih pomembno dosegati zavedanje o pomenu aktivnega seznanjanja s trgom delovne sile, vseživljenjskega učenja ter pridobivanja pomembnih veščin in znanj za uspešno iskanje prve zaposlitve. Ponudba za podjetja se je bistveno razlikovala, saj je bilo bistveno dosegati zavedanje o pomenu pridobivanja kakovostnega mladega kadra ter vzpostavljanje odnosa s potencialnimi kadri že v času študija. Z institucijami pa je bilo v največji meri pomembno vzpostaviti sodelovanje na vsebinski ravni ter priznavanje potrebnosti projekta na državni ravni.

Izdelek je pri Getwork imel več ravni. Jedro izdelka je bilo pravzaprav povezovanje države, gospodarstva in izobraževalnih institucij.

Otipljivi del izdelka lahko delimo na manj otipljiv in dejansko otipljiv. Manj otipljiv del sestavljajo glavne aktivnosti projekta, ki jih je mogoče predstaviti v dveh delih:

- osrednja izobraževalno – sejemska prireditev (predstavitev podjetij in organizacij – možnost vzpostavitve prvega stika s potencialnimi sodelavci ter številna predavanja, delavnice in okrogle mize),
- različni projekti za razvoj in pospeševanje zaposlovanja v regijah – regionalni razvoj.

Dejansko otipljiv del izdelka pa so bile predstavitvene brošure in katalogi.

4.3.6.3.2 Kraj

Kraj oziroma »kanal«, ki je potreben, da je storitev dostopna potrošniku, lahko pri Getworku opredelimo na več ravneh. Pomemben kanal so bili različni prostori, kjer so se odvijale posamezne aktivnosti. Pred osrednjo prireditvijo so različni podprojekti večinoma potekali na fakultetah, v mladinskih centrih ter v prostorih lokalnih študentskih združenj, saj so bili tako najbližje potrošniku (študentom in dijakom), ki so mu bile namenjene. Osrednja prireditev pa je potekala v Cankarjevem domu v Ljubljani, saj je njegova infrastruktura omogočala izvedbo sejemskega dela in velikega števila izobraževalnih dogodkov na enem mestu.

Poleg fizičnega prostora so bila za doseganje ciljnih javnosti uporabljena tudi druga komunikacijska orodja. Tako so pomemben kanal predstavljale mailing liste, ki so omogočale lažjo komunikacijo med organizacijskim odborom, predvsem pa med vsemi mednarodnimi organizacijami - članicami KOMISP, katerih predstavniki so bili mnenjski voditelji na svojih matičnih fakultetah. Komunikacija z udeleženci posameznih aktivnosti kot tudi s predstavniki podjetij in organizacij je potekala prek direktne elektronske pošte.

Tako kot za večino neprofitnih organizacij je bil tudi za Getwork odločilnega pomena dobro načrtovan »kanal«, saj je bistveno prispeval k zniževanju stroškov. Tako so bili za sprejemanje posameznih vzorcev obnašanja in vrednot pri različnih ciljnih javnostih ključnega pomena načrtovani odnosi z mediji, ki so se pokazali v medijski odmevnosti projekta.

4.3.6.3.3 Cena

Organizacijski odbor projekta Getwork so sestavljali člani KOMISP, ki so prostovoljci. Celotna storitev projekta je bila za študente in dijake ter mlade iskalce zaposlitve brezplačna. Kljub temu so, za aktivno srečanje s podjetji – potencialnimi delodajalci, morali vložiti nekaj truda, saj so se morali seznaniti z dejavnostjo podjetja in njihovo politiko poslovanja ter napisati življenjepis in prošnjo v skladu s pričakovanji kadrovske službe podjetja. Vendar je primerjava pričakovanih ugodnosti s pričakovanimi stroški prinesla ugoden izid, saj je bilo znanje, ki so ga pridobili na predavanjih in delavnicah, dobra naložba za prihodnost; v primeru pridobljene zaposlitve ali vzpostavitve odnosa s predstavniki podjetij pa je bil izid še bolj pozitiven.

Pri podjetjih je menjava vključevala ceno tudi v klasičnem ekonomskem pomenu. Cena posameznega kvadratnega metra razstavnega prostora je bila določena na podlagi fiksnih stroškov projekta, variabilni del stroškov je bil tako pokrit s pridobivanjem sredstev iz drugih finančnih virov. Cena razstavnega prostora je bila kljub visokim celotnim stroškom projekta primerljiva ceni konkurenta, vključevala pa je tudi predstavitev podjetja v brošuri, promocijo na spletnih straneh ter promocijo v okviru nekaterih drugih aktivnosti. Največja pričakovana ugodnost podjetja je bila neposredna interakcija s potencialnimi sodelavci, ki je pri sodobni politiki

zaposlovanja ovrednotena visoko, zato podjetja niso dejanske stroške zaznavala kot strošek, ampak kot investicijo. Tako je bil strošek podjetja vsekakor nižji od pričakovanih ugodnosti, kar se je pokazalo pri velikem številu menjav.

4.3.6.3.4 Tržno komuniciranje

Tržno komuniciranje projekta Getwork je vključevalo različne elemente tržnega spleta. Zastavljeni marketinški cilji so nosili velik komunikacijski pomen, predvsem zaradi neuveljavljenosti projekta in številnih, med seboj različnih javnosti. Velik poudarek je bil namenjen enotnemu sporočilu, ki je poenostavilo menjavo s končnimi potrošniki. Primarno je k temu prispevala izoblikovana celostna grafična podoba, ki je nastopala v predstavitvenih brošurah in katalogih, dopisih, plakatih, oglasih in letakih, spletnih straneh in drugem promocijskem materialu.

Glede na razsežnosti projekta in omejenih finančnih sredstev je bilo veliko elementov tržnega spleta odvisnih od iznajdljivosti in sposobnosti članov skupine za marketing.

Odnosi z javnostmi

Odnosi z javnostmi so bili najpomembnejše orodje tržnega komuniciranja pri doseganju ciljev na različnih področjih delovanja projekta Getwork. Tako so bistveno prispevali k sprejemanju poslanstva projekta, ustvarjali ugodne pogoje za zbiranje sredstev ter motivirali člane organizacijskega odbora projekta kot tudi organizacije KOMISP. Vzpostavljali in vzdrževali so koristne odnose med projektom in njegovimi javnostmi, kar je pripomoglo k ustvarjanju kredibilnosti programa ter pridobivanje zaupanja javnosti v poslanstvo projekta.

Projekt Getwork je deloval v različnih okoljih in je bil obkrožen z različnimi javnostmi, zato so bile uporabljene različne vrste programov odnosov z javnostmi. Na tem mestu bi lahko obravnavala odnose z mediji, z državnimi institucijami, s finančnimi javnostmi, z interno javnostjo ter odnose z uporabniki, vendar pa je bila večina odnosov z javnostmi obravnavana v drugih poglavjih, zato se bom v tem poglavju osredotočila na odnose z mediji, ki so bili ključni, da se je širši javnosti predstavil projekt, njegovo delovanje in posamezni programi.

Pri projektu Getwork je bila oblikovana strategija odnosov z mediji, ki je vzdrževala odprta, zaupljiva in dolgoročna razmerja z mediji. S pomočjo množičnih medijev se je gradila podoba projekta v javnosti. Na podlagi organizacijske in uredniške politike posameznih medijev, je bila izoblikovana baza novinarjev, pri čemer je bilo upoštevano področje, ki ga posamezen novinar pokriva. Glede na neprofitnost organizatorja projekta je bilo sodelovanje z novinarji lažje, saj so lahko takoj na začetku izključili poslovni interes.

Program odnosov z mediji je vključeval različne tehnike kot so novinarske konference, sporočila za medije, dajanje izjav in intervjujev v povezavi s posameznimi dogodki. Projekt Getwork je organiziral več novinarskih konferenc; prvo pred začetkom izobraževalnega sklopa, kjer so predstavniki organizacijskega odbora predstavnike medijev seznanili s projektom in njegovem delovanju. Sporočila za medije so bila poslana ob aktualnih novih informacijah in dogodkih. Getwork se je predstavil tudi v različnih radijskih in televizijskih oddajah, tudi v dnevno-informativnem programu. Največja pozornost je bila namenjena osrednji izobraževalno-sejemski prireditvi. Pred uradnim odprtjem je bila organizirana novinarska konferenca, sledilo je dajanje intervjujev, izjav (tako članov organizacijskega odbora kot tudi pomembnih sodelujočih – predstavnikov podjetij, predavateljev) ter servisiranje novinarjev z dodatnimi podatki.

Projekt Getwork se je zavedal pomena odnosov z mediji, saj so s pomočjo odnosov z mediji oblikovali pozitivni imidž projekta. Oblikovana je bila dobro načrtovana strategijo komuniciranja z novinarji, ki se je pokazalo pri pozitivni publiciteti. Vsega skupaj je po zaključenem projektu v enem letu objavljenih več kot 80 različnih medijskih prispevkov.

Oglaševanje

Pri načrtovanju oglaševanja so bili najprej zastavljeni cilji, ki so izhajali iz marketinške strategije in upoštevali omejena finančna sredstva. Glede na ciljno skupino so bili izbrani tisti pristopi in mediji, ki so, glede na vložena sredstva, najbolje dosegali zastavljene cilje. Za ciljno skupino študentov je bil velik poudarek na plakatih in letakih ter predstavitvenih brošurah. Za ciljno skupino podjetij se je veliko pozornosti namenilo predstavitvenemu gradivu projekta. V obeh primerih je bilo oblikovano racionalno oglaševalsko sporočilo, ki je temeljilo na informiranju javnosti o ugodnostih storitev in aktivnega vključevanja pri aktivnostih projekta.

Oglaševanje v medijih kot so časopisi in revije ter radio je bilo odvisno od pridobljenih t. i. medijskih sponzorjev. Oglaševanje v dveh poslovnih časopisih (Časnik Finance in Gospodarski vestnik) je imelo funkcijo predvsem uveljavljanja in gradnje blagovne znamke projekta ter razločevanja storitev in osrednjega dogodka od neposredne konkurence. Pridobljenih je bilo tudi nekaj manjših medijskih sponzorjev (komercialnih radijskih postaj), ki so v krajših radijskih spotih oglaševali osrednji dogodek. Uspešnost oglaševanja se je pokazala pri dobro uveljavljenem imenu in blagovni znamki v relativno kratkem času (polovici šolskega leta) in visoki udeležbi študentov na vseh aktivnostih projekta.

Neposredno trženje

Komuniciranje s predstavniki podjetij in institucij je potekalo v različnih fazah. Najprej je bila predstavnikom podjetij in institucij po pošti posredovana predstavitev projekta, ki je vključevala tudi izoblikovano ponudbo. Sledilo je komuniciranje po elektronski pošti ali telefonu. Na ta način so bile oblikovane baze podatkov, ki so vsebovale značilnosti potencialnih potrošnikov. Vzpostavljeno je bilo dvosmerno komuniciranje, katerega cilj je bila privolitev podjetja v osebno predstavitev projekta.

Komuniciranje s študenti je poleg neosebne oblike komunikacije vključevalo tudi neposredni odnos. Oblikovane so bile baze podatkov o študentih, ki so se aktivno udeleževali organiziranih aktivnostih. Na ta način je bilo mogoče množični trg nagovarjati na individualni ravni in meriti uspešnost drugih oblik neosebnega komuniciranja.

Osebna prodaja

Osebna prodaja je bila pri projektu Getwork uporabna še posebej pri pridobivanju podjetij za nastop na osrednji izobraževalno – sejemski prireditvi. Osebni stik s predstavniki podjetij je omogočil lažjo predstavitev ugodnosti storitev projekta, prepoznavanje potreb podjetja ter razvijanje odnosa med člani organizacijskega odbora projekta in predstavniki podjetij, ki se je največkrat kazal v večjem odzivu in posledično lažji komunikaciji. Osebna prodaja je bistveno prispevala k doseganju zastavljenega marketinškega cilja glede števila pridobljenih podjetij za nastop na osrednji izobraževalno – sejemski prireditvi. Rezultate pa je dosegala tudi pri pozitivnemu odzivu študentov na organizirane aktivnosti projekta, saj je oseben odnos članov organizacijskega odbora (študenti) dajal večjo kredibilnost posredovanemu sporočilu. Na večini fakultetah so bile organizirane stojnice, kjer so

lahko študentje poleg promocijskega materiala tudi osebno pridobili informacije o projektu.

Govorice od ust do ust

Govorice od ust do ust so bile zaradi uveljavljene mreže komuniciranja v KOMISP pomembno orodje za razširjanje, uveljavljanje in sprejemanje projekta Getwork med študenti. Člani organizacijskega odbora projekta so bili ustvarjalci mnenj, ki so vplivali na predsednike in člane posameznih organizacij KOMISP. Slednji so bili zelo pomembni za razširjanje informacij med študenti (sledilci mnenj) na svojih matičnih fakultetah, študentskih domovih, drugih študentskih združenjih, saj so bili iz istega razreda, vendar so zaradi aktivnega vključevanja v študentsko problematiko in lažjega dostopa do informacij uživali višji socialni status.

4.3.6.3.5 Ljudje

Člani KOMISP so prostovoljci, ki za članstvo ne plačujejo članarine. Njihovo vodilo in motivacija za delo pri posameznih projektih so osebna rast in razvoj, usposabljanje na področjih, ki jih študij ne pokriva (pridobivanje interdisciplinarnih znanj) ter pridobivanje izkušenj pri praktičnem delu. Poudarjen je tudi pomen prenosa znanja in družbene odgovornosti.

Ljudje so bili tako pri projektu Getwork ključni element marketinškega spleta, saj so predstavljali glavno prednost, ki je zagotavljala konkurenčno prednost. Večino dela je bilo opravljenega prostovoljno. Izoblikovana mreža pretoka komunikacije med organizacijskim odborom projekta in ostalimi člani KOMISP je predstavljala dobre temelje za interni marketing, ki je bistveno prispeval pri usposabljanju članov, njihovi motivaciji in nadzoru. Člani KOMISP so bili pomembni mnenjski voditelji, zato jih je bilo potrebno izobraziti in seznaniti s celotno storitvijo projekta, hkrati pa jih tudi spodbuditi k soustvarjanju le te. Tako so po Jančiču predstavljali »del storitvenega izdelka«, saj so storitev »proizvajali« in »ponujali« potrošnikom (Jančič, 1990: 94).

4.3.6.3.6 Fizični dokazi

Najpomembnejši fizični dokaz projekta Getwork je bila celostna grafična podoba, ki je bila zastopana v vseh elementih tržnega komuniciranja. Značilna oranžno-rumena

barva z belo mrežo ter logotipom getWork in sloganom »Zgrabi priložnost« je bila najbolj prepoznaven fizični dokaz. Celotna storitev je bila za podjetja opisana v predstavitvenem gradivu. Pred osrednjo izobraževalno-sejemsko prireditvijo pa je bila tudi izdana brošura z opisom celotnega izobraževalnega dela in predstavitvijo vseh podjetij, ki so nastopila na sejmu.

4.3.6.3.7 Procesiranje

Proces izvajanja storitev je bil pri projektu Getwork zastopan na različne načine. Kljub temu, da je bil organizator projekta neprofitna organizacija, je bilo veliko pozornosti namenjene celotnemu sistemu delovanja. Izobraževalni dogodki pred osrednjo prireditvijo so v večini primerov potekali na fakultetah; tako so bili bližje študentom – predavalnice na fakultetah pa so omogočale zadostno infrastrukturo za uspešno izvajanje. Predavatelji so bili strokovnjaki posameznih področij in znane osebnosti, ki so sodelovali brezplačno. Osrednja prireditev je potekala v Cankarjevem domu, kjer tudi sicer potekajo sejmi in kongresi.

Ključni dejavnik pri procesu izvajanje storitev pa so bili ljudje – člani organizacijskega odbora, ki so se na eni strani lahko poistovetili s študenti, razumeli njihove potrebe ter jim zato predstavili storitev na način, ki jim je bil najbližje. Na drugi strani pa so razumeli interese podjetij in organizacij. Njihovo prostovoljno – po splošnih zakonitostih neprofesionalno - delo je pri izvajanju storitve postreglo z veliko mero prilagodljivosti in upoštevanjem koristnih predlogov potrošnika. Tako je bil potrošnik v obeh ciljnih skupinah na nek način obravnavan individualno.

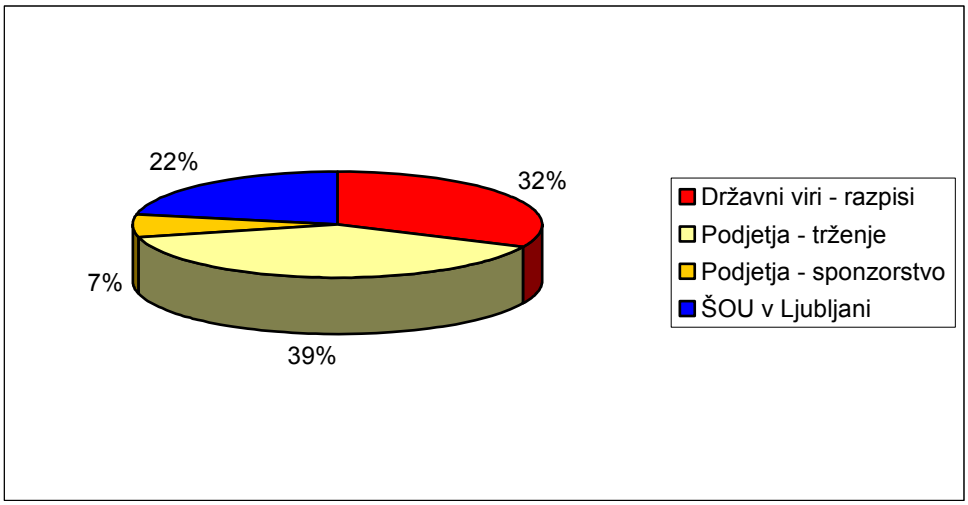
4.3.7 Financiranje projekta Getwork

Finančna stabilnost projekta Getwork je bila tako kot pri večini neprofitnih prostovoljnih organizacij odvisna od pluralnih virov financiranja. Del storitev - predstavitev podjetij na osrednji izobraževalno-sejemski prireditvi je projekt ponujal v denarni protivrednosti. Večina finančne podpore pa je izhajala iz različnih virov zbiranja sredstev. Pri zbiranju sredstev je prevladovala usmeritev k potrošniku, saj je bila izdelana natančna strategija, ki je vključevala segmentacijo trga različnih podpornikov glede na njihove interese in dejavnosti ter okvirno ocenitev višine potencialno pridobljenih sredstev posameznega trga. Izoblikovana je bila ponudba

za vsak posamezen trg, katere namen je bil pridobiti partnerje za posamezna področja, ki bi bistveno prispevali k rasti in razvoju projekta. S partnerji se je tako aktivno sodelovalo v različnih fazah projekta: vključeni so bili v programski odbor izobraževalnega sklopa, pomagali pri promociji projekta, ...

32 odstotkov vseh finančnih sredstev je bilo pridobljenih iz državnih virov prek razpisov. 46 odstotkov sredstev je bilo pridobljenih s strani podjetij na dva načina: ponujanje del storitev v denarni protivrednosti (39 odstotkov) in sponzorstvo (7 odstotkov). 22 odstotkov sredstev pa je zagotovila Študentska organizacija univerze v Ljubljani (glej sliko 4.1).

Slika 4.1 Viri finančnih sredstev



4.3.8 Ocenjevanje uspešnosti in nadzor

Rezultati so pokazali, da se je projekt v dveh letih dobro umestil v slovenski prostor. Izvedenih je bilo 115 ur izobraževanja na osrednjih izobraževalno-sejemskih prireditvah ter 25 različnih delavnic po Sloveniji. Na osrednjih prireditvah, ki sta dve leti zapored potekali v Cankarjevem domu, je sodelovalo 80 podjetij in organizacij, od tega je 59 organizacij aktivno iskalo kadre. 23 podjetij se je prireditve udeležilo prvo in drugo leto.

Po zaključku projekta drugo leto je organizacijski odbor pripravil posebno anketo, ki je bila posredovana 59 organizacijam. Cilj anketnega vprašalnika je bil pridobiti

podatke, ki bi ocenili uspešnost projekta v dveh letih delovanja. Anketo je vrnilo 40 organizacij.

Rezultati ankete so pokazali, da je zaposlitev v podjetjih dobilo 23 mladih, 42 mladih je v podjetjih opravljalo občasna dela, 2 študenta sta dobila štipendijo, 7 pa jih je opravljalo diplomsko delo v podjetjih.

5 ZAKLJUČEK

Neprofitne organizacije so pomemben sestavni del sodobne družbe. Pri svojem delovanju velikokrat izvajajo projekte, ki bi lahko naredili korak naprej pri obravnavanju oziroma reševanju nekaterih nerešenih družbenih vprašanj. Žal se velikokrat projekti prehitro zaključijo in ne ohranijo svoje kontinuitete skozi daljše časovno obdobje ter s tem tudi ne dosežejo pravih učinkov pri izpolnjevanju svojega poslanstva.

Neprofitne organizacije imajo nekatere specifične značilnosti, ki jih je, pri izvajanju marketinških praks kot tudi pri organiziranju nasploh, potrebno upoštevati. Velikokrat zahtevajo dodatne sposobnosti članov organizacij ter omejujejo delovanje. Lastne omejitve organizacij, predvsem pa neprava podpora države so največkrat razlogi za prehiter propad projektov in s tem nedoseženih želenih ciljev. Pravilno izvajanje marketinških pravil in vzorcev zagotovo pripomore oziroma omogoči uveljavitev in sprejetje projektov in dejavnosti neprofitnih organizacij pri različnih javnostih, vendar so za dolgoročni uspeh odločilni tudi drugi dejavniki.

Zveza KOMISP se je, po dveh letih izvajanja projekta Getwork, odločila, da blagovno znamko Getwork proda Študentskemu servisu Ljubljana, katerega ustanovitelj je Študentska organizacija Univerze v Ljubljani. Glavna razloga za prenehanje izvajanja projekta je bila organizacijska struktura Zveze KOMISP, ki ni obvladovala razsežnosti projekta ter preveliko finančno tveganje. Osrednja izobraževalno-sejemska prireditev je od članov organizacijskega odbora zaradi svoje razsežnosti in kompleksnosti terjala večmesečno delo s poudarkom na trženju projekta in pridobivanju zadostnih finančnih sredstev, kar je velikokrat povzročalo oddaljevanje od osnovnega poslanstva.

Analiza marketinške usmerjenosti projekta je pokazala, da so izvajani postopki bistveno prispevali k uresničevanju zastavljenih kratkoročnih in nekaterih dolgoročnih ciljev. Projekt se je dobro uveljavil v splošni javnosti, aktivnosti projekta so bile dobro obiskane s strani študentov, podjetja in organizacije so se udeležili osrednje prireditve ter pri nekaterih aktivnostih sprejeli povabilo k partnerstvu. Namen projekta ni bil neposredno reševanje problematike brezposelnosti, temveč v družbi izoblikovati zavedanje o pomenu povezovanja izobraževalnih institucij in

gospodarstva. O tem, ali so bili pridobljeni rezultati zadostni, bi težko podala enopomenski odgovor. Uspeh projekta je nujno oceniti z različnih vidikov. Z vidika ciljne skupine študentov, bi lahko rekla, da so marketinški prijemi zagotovo v tistem času pri marsikateremu študentu premaknili korak naprej v pravilnem razmišljanju in zavedanju pomena pravočasne gradnje kariere ter svoje poklicne prihodnosti. Pripravljene aktivnosti so tudi nudile priložnost za brezplačno pridobivanje nekaterih znanj in veščin, ki jih študijski programi na fakultetah ne ponujajo, so pa prvi osnovni korak za vsakega diplomanta na trgu delovne sile. Z vidika podjetij in organizacij lahko trdim, da so imele priložnost z relativno nizkimi stroški, glede na tržne razmere, oblikovati bazo podatkov potencialnih sodelavcev. Ne zanemarljiv vidik pa je tudi ocenitev učinkov, ki jih je imel projekt za Zvezo KOMISP, njene člane in člane organizacijskega odbora projekta. Vloženega je bilo veliko prostovoljnega dela, pri čemer so številni posamezniki dobili priložnost za pridobivanje znanj in izkušenj, ki je delodajalci mladim sodelavcem običajno ne ponujajo. Natančna ocenitev ugodnih posledic za člane organizacijskega odbora bi bila mogoča z natančno raziskavo. Zveza KOMISP je bilo posredno deležna velike medijske odmevnosti ter vzpostavljenih odnosov z različnimi relevantnimi javnostmi. Kako jih bo oziroma je ohranila pa je odvisno od njenega delovanja v okviru svojih drugih dejavnosti. Ali navedeni pozitivni učinki odtehtajo propad projekta in kakšni so tehtni razlogi za propad, bi lahko podala z natančno raziskavo razmer v slovenskem prostoru. Natančna raziskava pred izvajanjem projekta in večja podpora državnih institucij pa bi zagotovo bili tudi pravi temelj, na katerem bi z dobro načrtovanimi marketinškimi in organizacijskimi prijemi gradili dolgoročni uspeh.

LITERATURA

Black, Sam (1993): The Essentials of Public Relations. Kogan page, London.

Brennan, Ross, Paul Baines, Paul Garneau (2003): Contemporary strategic marketing. Palgrave Macmillan, New York.

Bryson, M. John (1988): Strategic Planning for Public and nonprofit Organizations. Jossey Bass, San Francisco.

Chapman, David, Cowdell, Theo (1998): New Public Sector Marketing. Financial times Pitman Publishing, London.

Cutlip, Scott M., Center, Allen H., Broom, Glen M. (1994): Effective Public Relations. Prentice Hall International Editions, London.

Cutlip, Scott M., Center, Allen H., Broom, Glen M. (2000): Effective Public Relations. Eight Edition. Prentice Hall, New Jersey.

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. 249-264.

Drucker F. Peter (1990): Managing the Non-Profit Organization. HarperCollins Publishers, New York.

Gruban, Brane, Verčič, Dejan, Zavrl, Franci (1997): Pristop k odnosom z javnostmi. Pristop, Ljubljana.

Grunig, E. James, Hunt, Todd (1984): Managing Public Relations. Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, Forth Worth itd.

Hrovatin, Nevenka (2002): »Ekonomski vidiki menedžmenta nevladnih organizacij«. V: Dejan Jelovac (ur.): Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij. Radio Študent, Ljubljana, str. 71-92.

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

Jančič, Zlatko (1999): Celostni marketing. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

Kolarič, Zinka, A. Črnak-Meglič, M. Vojnovič (2002): Zasebne neprofitno-volonterske organizacije v mednarodni perspektivi. FDV, 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.

Kotler, Philip, N. Roberto, N. Lee (2002): Social marketing: Improving the Quality of Life. Sage Publications, Thousand Oaks.

Kovač, Bogomir (2002): »Lobiranje v neprofitnem sektorju«. V: Dejan Jelovac (ur.): Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij. Radio Študent, Ljubljana, str. 93-104.

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.

Palmer, Adrian (2000): Principles of marketing. University Press Inc., Oxford.

Rus, Veljko (1994): »Management v neprofitnih organizacijah«. V: Možina S. (ur.): Management. Didaktika, 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.

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.

DRUGI VIRI

Projektna dokumentacija projekta Getwork, 2000.

Projektna dokumentacija projekta Getwork, 2001.

http://www.getwork.org (2000/2001)

http://www.komisp.org

PRILOGE

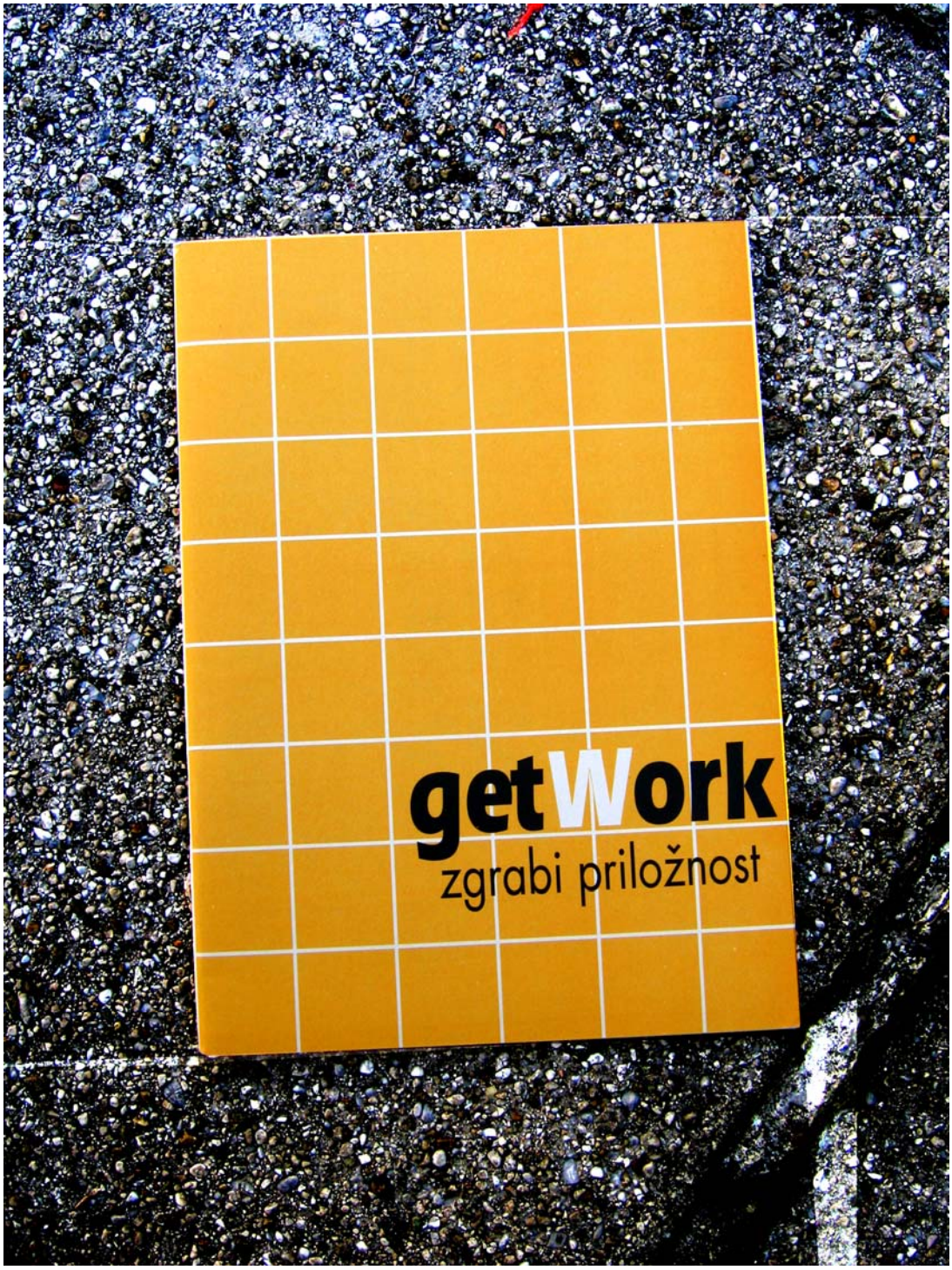
Priloga A

Barvni logotip

Črno beli logotip

Priloga B

Predstavitvena mapa projekta

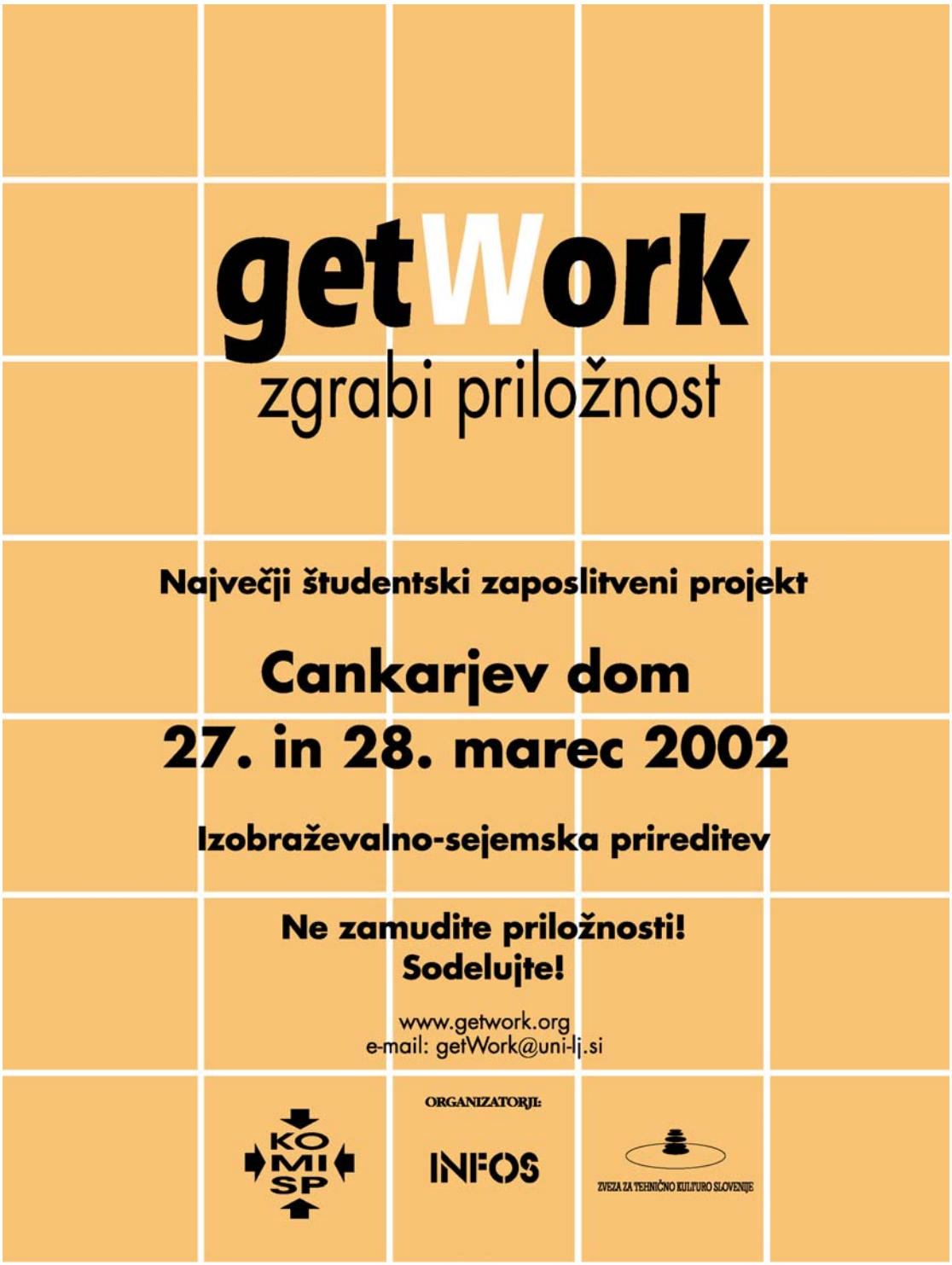


Priloga C

Predsejemska brošura

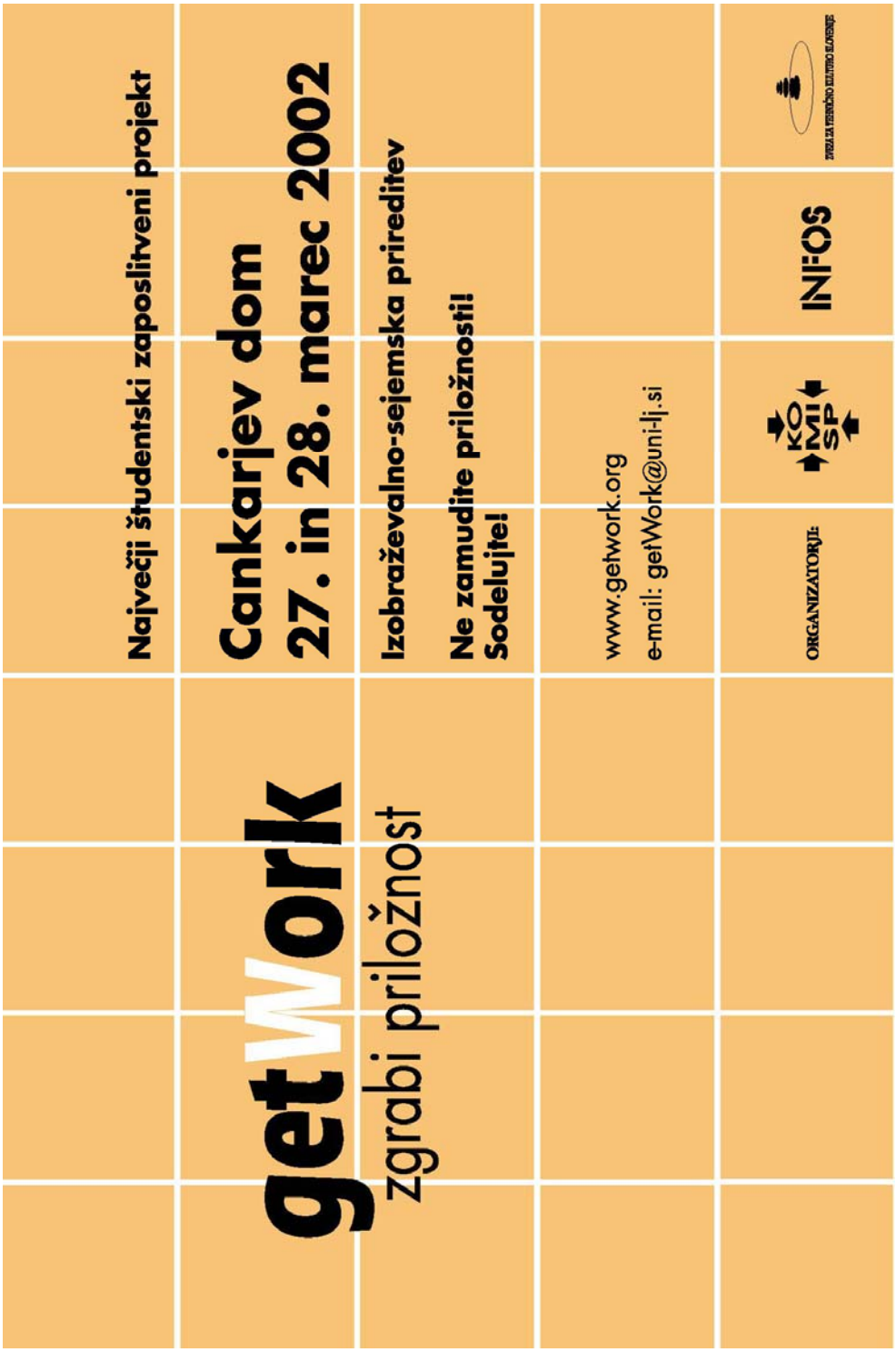
Priloga Č

Primer celostranskega oglasa v reviji Gospodarski vestnik



Priloga D

Primer dvostranskega oglasa v reviji Gospodarski vestnik



Priloga E

Primer četrtstranskega oglasa v časopisu Časnik Finance

Priloga F

Primer platnice tehničnih navodil za razstavljalce prvo leto projekta

Priloga G

Primer vprašalnika za sodelujoča podjetja in organizacije

VPRAŠALNIK

ORGANIZACIJA _____

KONTAKTNA OSEBA _____

Telefon: _____

Email: _____

1. Pri projektu getWork smo sodelovali v letu:

   i. 2001 ii. 2002

2. Na podlagi opravljanih razgovorov na sejemski prireditvi getWork oziroma kasneje smo v našem podjetju zaposlili _____ mladih, ter pridobili _____ mladih, ki pri nas opravljajo občasna dela.

3. V našem podjetju smo na podlagi pridobljenih kontaktov prek projekta getWork štipendirali _____ študentov in omogočili opravljanje diplome _____ študentom.

4. Zanima nas sodelovanje tudi v letu 2003.

   i. DA
      a. Sodelovanje na forumu
      b. Generalni pokrovitelj aktivnosti getWork
      c. Pokrovitelj izobraževanja
      d. Pokrovitelj foruma getWork v
         i. Ljubljani
         ii. Mariboru
         iii. Kopru
         iv. Celju
      e. Priprava delavnic za mlade
         i. Poklicno usmerjanje
         ii. Strokovno izobraževanje

   ii. NE

Za sodelovanje se Vam najlepše zahvaljujemo in Vas v upanju tudi bodočega sodelovanja lepo pozdravljamo.

Organizacijski odbor getWork

Vprašalnik nam prosim posredujte na naslov:
Študentski servis, projekt getWork, Borštnikov trg 2, 1000 Ljubljana
oziroma po faksu na številko 01/ 200 88 52

Priloga H

Večer, 6. december 2000

VEČER Copyright (c) Večer, 2000
Svetozarevska 14, 2504 Maribor

6.12.2000

V ŽARIŠČU

Včeraj se je po vsej Sloveniji začel največji študentski zaposlitveni projekt

Priložnost za dijake in študente

Getwork vključuje številne aktivnosti v zaposlovanju, kot so seminarji, dnevi odprtih vrat v slovenskih podjetjih in izobraževalni sejem

Zveza študentskih zvez in društev za mednarodno sodelovanje in izobraževanje (KOMISP), zveza za tehnično kulturo in INFOS so včeraj predstavili projekt Getwork - zgrabi priložnost. Vizija projekta je razvoj uspešnega in trajnega povezovanje med gospodarstvom in izobraževalnimi institucijami, cilj pa vzpostavitev odnosa med študenti in kasnejšimi uporabniki njihovega znanja, torej podjetji.

Prva aktivnost projekta je mala šola zaposlovanja, ki so jo organizatorji pripravili skupaj z zavodom za zaposlovanje. V Ljubljani se je začela včeraj in bo končana jutri na fakulteti za družbene vede, prihodnji teden, 13. in 14. decembra, pa bodo take aktivnosti tudi v Štuku v Mariboru in Portorožu. Dijaki in študenti po vsej Sloveniji se bodo lahko v prvem sklopu projekta v delavnici seznanili z načrtovanjem kariere, iskanjem prve zaposlitve, s pisanjem življenjepisa, pripravami na prvi razgovor itd. Marca prihodnje leto se obetajo dnevi odprtih vrat v slovenskih podjetjih. Ta (za zdaj še ni znano, katera) bodo predstavila delo in sistem kadrovanja potencialnim sodelavcem, dijaki in študenti pa bodo lahko zbrali čim več informacij in se seznanili z možnostmi zaposlitve.

Vrhunec projekta Getwork bo izobraževalna sejemska prireditev v Cankarjevem domu. 20. in 21. marca bodo v Ljubljani izobraževalni seminarji in delavnice, obiskovalci pa bodo lahko pri različnih podjetjih dobili informacije o možnostih začasnega dela, prakse ali redne zaposlitve. Mojca Požek, vodja organizacijskega odbora projekta, je povedala, da so namenili posebno pozornost obveščanju in izobraževanju o gibanjih v gospodarstvu. Predvsem pa se zavzemajo za to, da bi mlad človek izvedel, kakšna je njegova vrednost na trgu delovne sile in kaj še potrebuje za uspešno poslovno pot.

Projekt letos izvajajo prvič, postal pa bo stalnica. V prihodnje se bodo predvsem zaradi vključevanja Slovenije v EU začeli povezovati tudi s podjetji v tujini. Organizatorji vabijo k projektu poleg dijakov in študentov še zaposlene, ki niso zadovoljni s svojo službo.

Petra Zemljič

PRILOGA I

Časnik Finance, 28. marec 2001

GetWork uspešno prestal prvo preizkušnjo

Izobraževalno-zaposlitveni sejem je privabil sedem tisoč študentov in dijakov, so pa pogrešali ponudbo počitniške prakse

ANJA POTOČNIK
anja.potocnik@finance-on.net

Predstavniki podjetij, ki so na sejmu getWork večinoma povpraševali po študentih naravoslovno-tehničnih strok, so bili zadovoljni z odzivom. Mladi pa so poleg pogovorov s prihodnjimi delodajalci pokazali veliko zanimanje za številna predavanja, na katerih so jih strokovnjaki seznanjali predvsem z obštudijskimi znanji in veščinami, ki so odločilni za končni izbor kandidata.

"V teh dveh dneh smo navezali številne stike z mladimi ljudmi, ki so nas prijetno presenetili s svojo samoiniciativnostjo in radovednostjo. Mnogi izmed njih so se na sejem predhodno pripravili, saj so s seboj prinesli življenjepise, nekateri celo v angleščini," je svoje vtise s sejma getWork (ta je potekal prejšnji teden v ljubljanskem Cankarjevem domu) opisala direktorica kadrovske agencije ISG Alenka Stanič, ki je v svojo črno beležnico skrbno zapisala imena mladih organizatorjev, ki so, ne samo po njenem mnenju, pokazali odlične organizacijske in komunikacijske sposobnosti.

Predstavniki podjetja SAS Institute so želeli na sejmu spoznati predvsem študente, pripravljene na vseživljenjsko učenje. Kot nam je povedal njihov predstavnik Miran Kostanjevec, so opravili prek 20 bolj poglobljenih in številne kratke informativne pogovore. V njihovem podjetju je zelo pomembno, da so prihodnji sodelavci med študijem vsestransko dejavni. Socialne spretnosti nastopanja, pogajanja in podobna znanja niso v ospredju, če le niso v neposredni povezavi s kakovostnim opravljanjem dela.

V podjetju Tobačna Ljubljana sicer s kandidati niso opravljali pogovorov, a kot je pojasnila vodja zaposlovanja te družbe Alenka Camloh, bodo kandidate na podlagi na sejmu oddanih življenjepisov pozneje povabili na dan odprtih vrat podjetja, kjer bodo imeli tudi pogovore. "GetWork je odlična priložnost za sproščen prvi stik s kandidatom, kar je dobra popotnica za poznejše pogovore," je menila Camlohova. Vsi trije sogovorniki pa se zavedajo, da je sejem dobra priložnost tudi za navezovanje poslovnih stikov z drugimi podjetji udeleženci sejma.

In kako sejem ocenjujejo obiskovalci? Ivana Galič, absolventka Ekonomske fakultete v Ljubljani pravi,da so taki sejmi kot naročeni za iskanje službe; "Podjetja, ki se predstavljajo, iščejo predvsem informatike, računalnikarje in strojnike, vendar tudi za nas, ekonomiste, ne kaže slabo. Opravila sem pogovor s kadrovniki iz podjetja Intertrade ITS in se udeležila nekaj predavanj, ki se odlično navezujejo na nove možnosti zaposlovanja. Za nas, študente, bo laže, če se bodo študijski programi zares začeli prilagajati potrebam na trgu delovne sile."

Miha Prislan, študent 2. letnika Fakultete za gradbeništvo, meni, da je treba z morebitnimi delodajalci navezovati stike že pred koncem študija: "Informativno sem se pogovarjal s predstavniki Instituta Jožefa Stefana in podjetja Henkel. V podjetju Videocenter pa sem opravil tudi psihološki test. Želeli bi si, da bi podjetja na sejmu ponujala tudi počitniško prakso. Nekateri študenti so podjetjem oddali svoje življenjepise, drugo leto tudi jaz prav gotovo ne bom prišel brez njega."

Kristjan Mazi, izredni študent Fakultete za pomorstvo in promet pa je pohvalil predavanja, ki so bila kratka, zanimiva in polna praktičnih nasvetov: "Upam, da se bom ojunačil in se predstavil v kakšnem podjetju ali kadrovski agenciji. Všeč mi je, da je sejem potekal v resnem in delovnem ozračju, vendar pa je z glasbenimi nastopi in modnimi revijami bilo poskrbljeno tudi za sprostitev."

PRILOGA J

Delo, 6. februar 2001

Potrebna vizija, ne naučene rešitve

Nekatera podjetja napačno razmišljajo, da se bodo sposobni kadri na trgu pojavili kar sami od sebe, ne da bi podjetja pri tem sodelovala, je povedal Janez Dekleva iz Gospodarske zbornice Slovenije na okrogli mizi z naslovom *Do diplome, potem pa znova*, ki je potekala v okviru projekta getWork KOMISP, ki deluje v okviru mednarodne pisarne Študentske organizacije Univerze v Ljubljani, ZOTKS in INFOS, d. o. o. O (ne)ravnovesju med gospodarstvom in izobraževalnimi inštitucijami so govorili prof. dr. Jože Mencinger, rektor Univerze v Ljubljani, dr. Marjan Svetličič, profesor na Fakulteti za družbene vede, dr. Bogdan Znoj iz društva mladih raziskovalcev, mag. Franc Jamšek, direktor podjetja Profil, d. o. o., Janez Dekleva iz Gospodarske zbornice Slovenije, dr. Zdenko Medveš, profesor na Filozofski fakulteti, in Franci Klužar z ministrstva za delo, družino in socialne zadeve.

»Danes ni prednost tehnologija, ampak kadri. Tehnologijo lahko kupiš, kadrov pa ne moreš. In tistim podjetjem, ki se tega zavedajo in ravnajo v skladu s tem, se pozna na njihovi uspešnosti. V gospodarstvu prevladuje mnenje, da univerza premalo pripravi človeka na delovne izzive. Zato tudi iščemo načine, kako bi lahko na to vplivali. To nam je s partnerskim sistemom nekako uspelo pri strokovnih, poklicnih šolah, tako da je sedaj pri tem več prakse,« je razložil **Janez Dekleva**.

Sodelovanja med gospodarstvom in univerzo pri nas skorajda ni, meni dr. **Marjan Svetličič**, profesor na Fakulteti za družbene vede. »Univerze v tujini so močneje vpete v sodelovanje z gospodarstvom in jih tudi dolgoročno financira država. Sredstva za projekte dobijo dobri profesorji oziroma skupine, ki dajejo učinkovite rezultate. Nekateri naši profesorji pa si nočejo mazati rok s sodelovanjem z gospodarstvom in reševanjem konkretnih problemov. Dodaten problem je sistemske narave. Študent po diplomi postane mladi raziskovalec, nato je stažist, profesor in potem gre v pokoj. To je popolnoma drugačen sistem kot v tujini, kjer je fluktuacija med univerzo in gospodarstvom bistveno večja, zato vsi profesorji vsaj nekaj časa delajo tudi v resničnem svetu. Vsak profesor bi moral nekaj časa preživeti v gospodarstvu in se ukvarjati z dejanskimi problemi, ker je sicer vse življenje v vati. V gospodarstvu te vate ni več.«

Sodelovanje med univerzo in gospodarstvom je na zelo nizki stopnji, se strinja dr. **Bogdan Znoj** iz društva mladih raziskovalcev. »Velik problem je najti ustrezno službo, razen seveda v informatiki. Jaz sem imel srečo, ker me je mentor uvedel v gospodarske vode. Sicer pa je na fakultetah premalo poudarka na organiziranem znanju in nastopih pred menedžmentom. Iz tega izhaja tudi samozavest; ameriški študentje, na primer, jo imajo veliko več v primerjavi s slovenskimi. Dodaten problem je tudi, ker je gospodarstvo na razmeroma nizki tehnološki ravni. Študentje se ukvarjajo z visokimi tehnologijami, nato pa v podjetjih delajo s precej starejšimi.«

Zahteve delodajalcev so iz dneva v dan večje, saj živimo v družbi, ki se nenehno spreminja. Univerza je kot institucija bolj okorela, zato se poraja vprašanje, koliko ji uspeva izobraziti tak kader, ki lahko konkurira na trgu delovne sile. Na vprašanje, kakšne ljudi iščejo podjetja in kako univerza zadosti tem zahtevam, je odgovarjal mag. **Franc Jamšek**, direktor podjetja Profil, d. o. o. »Slovensko gospodarstvo se postavlja na noge. Sposobni Slovenci ne bodo imeli težav pri zaposlovanju. Še posebno tisti na perspektivnih področjih: v novi ekonomiji oziroma informatiki, matematiki, strojništvu, farmaciji, pravu, ekonomiji in gradbeništvu. Po vseh teh kadrih je izredno povpraševanje, seveda pod pogojem, da imajo diplomo in znanje vsaj dveh tujih jezikov. Izobrazba diplomantov je bolj ali manj dobra, vendar je zelo individualna. Tako je na primer res dober le eden od stotih študentov. Vendar študij ni nikoli končan. Osnovno znanje, ki ga zagotavljajo fakultete, je solidno, vendar je človek sam odgovoren za svoje znanje.«

Prof. dr. **Jože Mencinger**, rektor Univerze v Ljubljani, uvršča Univerzo v Ljubljani med srednje kakovostne evropske univerze. Poudarja pa, da se 50 tisoč študentov porazdeli na kar 26 šol in vsaka od teh je drugačna. »Ne morem rangirati posameznih fakultet. Vsekakor pravniki na primer nimajo težav z zaposlitvijo. Verjetno pa jih imajo diplomanti Filozofske fakultete (FF), kot so jih na primer imeli pred nekaj leti tisti s tehničnih fakultet. Če kdo misli, da ga bo univerza toliko usposobila, da bo že prvi dan v službi vse vedel, bo resnično razočaran. Univerza te usposobi le za razmišljanje.«

Kakšno znanje naj bi sploh zagotavljala univerza? Po mnenju dr. **Zdenka Medveša**, profesorja na FF, je treba najti ravnotežje med splošnim in strokovnim delom študija. »Danes je vse pomembnejše trajno znanje, ki ne zastari, kar omogoča človeku menjanje in spreminjanje delovnih nalog. To transtrokovno znanje dobiva veliko vrednost – strokovno tehnično znanje je danes manj pomembno kot socialne spretnosti, sposobnost hitrega odločanja in stopnja socialne interakcije. Posameznik ne bo znal samostojno delati, če ga samo 'nafilaš' s strokovnim tehničnim znanjem – to je bilo zmotno prepričanje pedagogov v preteklosti. Obstajati mora ravnovesje med izobraževanjem znotraj in zunaj univerze, na ravni rednega in delovnega procesa. Funkcioniranje teorije je treba preveriti v rednih delovnih procesih. Seveda pa je nujno tudi vseživljenjsko, permanentno izobraževanje, saj se ni mogoče vsega naučiti v šoli. Vseživljenjskemu učenju se prilagaja tudi šola in delodajalci, ki so se nekoč zanimali le za praktično, takoj uporabno znanje, sedaj se zavedajo, da to ni dobro.«

Ob koncu okrogle mize so sodelujoči izoblikovali več sklepov. Vsekakor bi bilo potrebno več sodelovanja in povezovanja med gospodarstvom in univerzo in njej podobnim institucijam. Univerza bi poleg tega morala biti bolj prilagodljiva in zagotavljati študentom več širšega, transtrokovnega in aplikativnega znanja ter jih usposabljati za reševanje konkretnih problemov in projektov. Z več timskega dela bi mladi lahko tudi bolje razvili socialne veščine in samozavest, ki jih vedno nujno potrebujejo. Edino tako bomo lahko dobili sposoben kader, ki se bo znal spopasti z vsemi delovnimi izzivi prihodnosti.

Tanja Stanković

»Tuji študentje so veliko bolj konkurenčni kot slovenski,« meni Svetličič. »Na naših fakultetah ni dovolj interaktivnosti, praktičnega reševanja problemov, timskega dela ... Ni važno, kaj znaš, ampak kako znaš to znanje uporabiti. In to manjka našim študentom. Tudi če mogoče vedo več kot tuji študentje, jim to ne pomaga veliko, če znanja ne znajo uporabiti, aplicirati. Direktor uspešnega ameriškega podjetja 3M je rekel: 'Ne potrebujem MBA-strokovnjakov, ampak voditelje.' To pomeni, da potrebujemo interdisciplinarne ljudi, ki imajo vizijo in popolnoma drugačne, ne pa standardne in naučene, rešitve. In za to potrebuješ široko znanje, kajti le s takim se lahko spopadaš s kompleksnim današnjim svetom. Zato je danes pomembnejše medčloveško povezovanje, komuniciranje ...«