

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Mateja Toplak**

**KOMUNIKACIJSKA PODPORA ZBIRANJU DONACIJ  
NA PRIMERU MEDNARODNE USTANOVE - FUNDACIJE ZA  
RAZMINIRANJE IN POMOČ ŽRTVAM MIN (ITF)**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana 2003**

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Mateja Toplak**

**Mentor: doc. dr. Miro Kline**

**KOMUNIKACIJSKA PODPORA ZBIRANJU DONACIJ  
NA PRIMERU MEDNARODNE USTANOVE - FUNDACIJE ZA  
RAZMINIRANJE IN POMOČ ŽRTVAM MIN (ITF)**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana 2003**

## KAZALO

1.	UVOD .....	5
2.	KOMUNIKACIJSKA PODPORA .....	8
2.1.	OPREDELITEV KOMUNIKACIJSKE PODPORE .....	8
2.2.	KOMUNICIRANJE .....	8
2.3.	VRSTE KOMUNICIRANJA .....	10
2.3.1.	Odnosi z javnostmi .....	11
2.3.2.	Odnosi z javnostmi kot poslovno komuniciranje .....	12
2.3.3.	Tržno (marketinško) komuniciranje in odnosi z javnostmi .....	13
2.3.4.	Strateško komuniciranje .....	16
2.3.5.	Strateško komuniciranje in razvojni tipi podjetij .....	17
2.3.5.1.	Proizvodna podjetja .....	17
2.3.5.2.	Podjetja osredotočena na izdelek .....	17
2.3.5.3.	Prodajno naravnana podjetja .....	17
2.3.5.4.	Tržno naravnana podjetja .....	18
2.3.5.5.	Družbeno odgovorna podjetja .....	18
2.3.5.6.	Percepcijska podjetja .....	18
2.3.6.	Integrirano tržno komuniciranje in integrirano komuniciranje .....	19
2.3.6.1.	Definicija .....	19
2.3.6.2.	Orodja integriranega tržnega komuniciranja .....	20
2.3.6.3.	Integrirano tržno komuniciranje ali integrirano komuniciranje .....	20
3.	VIDIK DONATORJA .....	22
3.1.	MOTIVI INVESTIRANJA V DOBRODELNE NAMENE .....	22
3.2.	SKUPNOST ZAINTERESIRANIH DAROVALCEV .....	23
3.2.1.	Trgi donatorjev .....	23
3.2.1.1.	Darovalci posamezniki .....	23
3.2.1.2.	Darovalec fundacija .....	24
3.2.1.3.	Darovalec država .....	24
3.2.1.4.	Darovalec podjetje .....	24
3.3.	DRUŽBENA ODGOVORNOST KORPORACIJ .....	25
3.3.1.	Tveganja pri zavezanosti družbeni odgovornosti korporacij .....	25
3.3.2.	Strateška filantropija .....	26
3.4.	TRŽENJE Z NAMENOM .....	27
3.4.1.	Trženje z namenom v kontekstu družbene odgovornosti korporacij .....	28
3.4.2.	Trženje z namenom v kontekstu ugleda korporacij .....	29
3.4.3.	Trženje z namenom – načrtovanje in izvedba .....	30
3.4.3.1.	Izbor dobrodelnega namena .....	30
3.4.3.2.	Izbira neprofitne organizacije .....	32
3.4.3.3.	Integracija programa s poslovno in komunikacijsko strategijo .....	32
3.4.3.4.	Komuniciranje aktivnosti iz programov trženja z namenom .....	33
4.	KAKO NEPROFITNA ORGANIZACIJA ZBIRA SREDSTVA .....	35
4.1.	STRATEŠKO NAČRTOVANJE NEPROFITNIH ORGANIZACIJ .....	35
4.2.	SKLADI .....	37
4.2.1.	Definicija in motivi ustanavljanja .....	37
4.2.2.	Strateško načrtovanje oblikovanja skladov .....	39
4.2.2.1.	Situacijska analiza .....	40
4.2.2.2.	Organizacijsko poslanstvo in vizija .....	41
4.2.2.3.	Cilji in nameni ter taktični načrti .....	41
4.2.2.4.	Evaluacija .....	42

4.2.3.	Kredibilnost - temelj oblikovanja skladov .....	42
4.2.3.1.	Razmerje med identiteto, imidžem in ugledom.....	44
4.2.3.2.	Komunikacijska funkcija v neprofitnih organizacijah .....	45
4.2.3.3.	Značilnosti odnosov neprofitnih organizacij z vplivnimi javnostmi. .....	46
<b>5. PRIMER MEDNARODNE USTANOVE – FUNDACIJE ZA RAZMINIRANJE IN</b>		
<b>POMOČ ŽRTVAM MIN.....</b>		
5.1.	ANALIZA PROBLEMA .....	48
5.1.1.	Oprelitev problema/priložnosti .....	48
5.1.2.	Dejstva o problemu/priložnosti.....	49
5.2.	RAZISKAVA .....	50
5.3.	KOMUNIKACIJSKA STRATEGIJA Z MERLJIVIMI CILJI.....	50
5.3.1.	Dolgoročni cilji .....	50
5.3.1.1.	Mednarodna skupnost.....	50
5.3.1.2.	Bosna in Hercegovina.....	51
5.3.1.3.	Slovenija.....	51
5.3.2.	Kratkoročni cilji.....	52
5.3.2.1.	Mednarodna skupnost.....	52
5.3.2.2.	Bosna in Hercegovina.....	52
5.3.2.3.	Slovenija.....	52
5.4.	PRIPRAVA IN IZVEDBA KOMUNIKACIJSKIH NAČRTOV.....	53
5.4.1.	Strategija .....	53
5.5.	OVREDNOTENJE PROJEKTA .....	55
6.	SKLEP .....	58
7.	UPORABLJENA LITERATURA .....	60

## 1. UVOD

Živimo v obdobju, ko je blaginja nekaj vsakdanjega. Gospodarstvo ustvarja vedno večje dobičke. Le-ti so se včasih namenjali višjim plačam in investicijam v tehnologije, zaposlene, itd. Vedno pogosteje pa se dobički vračajo v skupnost, v okolje. Organizacije, podjetja, vlade – vsi, ki so vpeti v družbo, ki iz nje črpajo energijo in možnosti za obstoj, želijo družbi vračati. V ta namen se povezujejo z aktualnimi družbenimi temami - investirajo v skupnost. Povezovati se želijo predvsem s tistimi temami, ki so pomembne njihovim deležnikom, saj s tem povečujejo učinkovitost partnerstva. Deležniki jih sprejemajo kot odgovorne in jim naklonjenost vračajo v obliki nakupa izdelka, storitve ali izražanja zaupanja.

Veliko organizacij deluje družbeno koristno. Običajno to svojo politiko poimenujejo družbena odgovornost korporacij. Kot navaja Evropska komisija v dokumentu Green paper, Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility, je družbena odgovornost korporacij strategija, ki odgovarja na številne družbene, ekonomske in okoljske pritiske. Podjetja želijo poslati sporočilo svojim deležnikom: zaposlenim, delničarjem, investitorjem, potrošnikom, javnim oblastem in nevladnim organizacijam. To jim predstavlja investiranje v prihodnost, saj pričakujejo, da bo zapriseženost humanitarnim namenom povečala njihovo profitabilnost. Zgodi pa se, da njihovi deležniki teh aktivnosti ne prepoznajo ustrezno. S tem je cilj dejanja zgrešen. Da se to ne bi dogajalo, je pomembno ustrezno komuniciranje, ki organizaciji omogoči, da doseže pri svojih javnostih takšne učinke, ki bodo pripomogli k doseganju zastavljenih ciljev.

Na drugi strani imamo neprofitne organizacije. Njihov obstoj in uspešno delovanje je odvisno predvsem od podpore, ki je bodo deležne iz okolja, torej od donatorjev, ki so njihova najpomembnejša ciljna javnost. Da pa bodo dobile njihovo podporo, jim morajo ponuditi neko vrednost. To pomeni, da se potencialni donatorji morajo prepričati, da je ravno aktivnost dotične organizacije tista, ki jo želijo podpreti in da bodo iz podpore le-tej dobili ustrezno dodano vrednost. Zbiranje donacij potrebuje komunikacijsko podporo. Neprofitna organizacija mora za uspešno pridobivanje sredstev skrbeti za svoj ugled in imidž, ter temu ustrezno upravljati s komuniciranjem. Organizacija, ki zbira sredstva, ima zastavljene jasne poslovne cilje. Na osnovi teh poslovnih ciljev si določi komunikacijske cilje. Z ustrezno komunikacijsko podporo je doseženost poslovnih ciljev lažja. Tisti, ki zbira sredstva, mora poznati svojega donatorja. Vedeti mora, zakaj donira ter poznati njegove posebnosti. Neprofitne organizacije svojim donatorjem komunicirajo točno določena sporočila, za katera

menijo, da jih bodo prepričala v njihovo podporo. V procesu zbiranja sredstev je nujna definicija ciljnih javnosti, natančna analiza donatorjev, nujno je strateško načrtovanje delovanja neprofitne organizacije. Fundraising ali oblikovanje skladov ali zbiranje sredstev. Izrazov je veliko. Vsi pa imajo opraviti z enim – ustvariti razumevanje med tistim, ki daje, in tistim, ki podporo sprejema.

V mojem delu želim raziskati konkreten primer komunikacijske podpore zbiranju donacij, ki ga izvaja Mednarodna ustanova - fundacija za razminiranje in pomoč žrtvam min (ITF). Strateško načrtovanje procesov komuniciranja v ITF se kaže v doseganju poslovnih ciljev, ki si jih je fundacija zadala. ITF vse od svoje ustanovitve izvaja projekt integriranega komuniciranja. Osredotočil se je predvsem na aktivnosti odnosov z javnostmi. Oglaševanja je bilo zanemarljivo malo, kljub temu pa ne moremo reči, da je pri komuniciranju kakorkoli pozabil na trg. Predvsem z orodji odnosov z javnostmi je dosegle ogromno število objav. Komuniciranje je zajemalo tudi snemanje dokumentarca, spletno stran, priprave letnih poročil, brošuro »Trust«, ogromno odnosov z vplivnimi javnostmi, organizacijo dogodkov in interno komuniciranje. Predvsem pa je komuniciranje bilo strateško načrtovano. Torej v skladu s strateškim načrtom organizacije in z sprotnim prilagajanjem.

ITF je z pravilnim načrtovanjem in izvedbo procesov komuniciranja dosegel ključne ciljne javnosti – donatorje in uporabnike storitev. Svojo nalogo je dobro opravil predvsem pri komuniciranju z vladami različnih držav, slabše pa pri komuniciranju s podjetji, kar se kaže v številu donatorjev – vlad in donatorjev – podjetij ter v višini zneskov, ki jih donirajo.

**TEZA: *Uspešno zbiranje donacij potrebuje podporo ustrezno zastavljenih komunikacijskih programov, ki so pripravljene predvsem na osnovi dobrega poznavanja donatorjev. ITF je zbrala velik del sredstev predvsem z ustreznim komuniciranjem, kar se kaže predvsem v tem, da je največji odziv prejela od tistih donatorjev, na katere se je komunikacija tudi najbolj osredotočila (vlade).***

Raziskati želim, **zakaj se podjetje odloči za vlaganje** v skupnost in v dobrodelne namene in **kako mora ob tem komunicirati**, da doseže učinke pri svojih javnostih. Prav tako želim raziskati, **kakšni morajo biti procesi pri tistem, ki denar zbira**, da so kar najbolj učinkoviti in vredni zaupanja donatorjev in **kako mora komunicirati neprofitna organizacija**, da doseže in ohranja njihovo podporo. Prikazala bom konkreten primer komunikacijske podpore zbiranju donacij – ITF.

Izhajala bom iz teorije marketinga z namenom in iz postavk družbene odgovornosti podjetij in organizacij. Raziskala bom vlogo komuniciranja (različne vrste) ter se osredotočila na njegove učinke pri ciljnih javnostih (ugled, kredibilnost). Dotaknila se bom značilnosti

neprofitnih organizacij in oblikovanja skladov ter raziskala značilnosti donatorjev. Analizirala bom komunikacijski proces ITF-a, njegove donatorje in analizirala dosežen uspeh glede na poslovne cilje, ki si jih je fundacija zadala. Pri oblikovanju teoretičnega dela bom uporabila sekundarne vire podatkov. Pri predstavitvi primera bom uporabila primarne vire (poročila, analize, izsledke) in gradiva ITF. Pri pisanju bom uporabila metode analize, sinteze, primerjave in dedukcije.

## **2. KOMUNIKACIJSKA PODPORA**

### **2.1. OPREDELITEV KOMUNIKACIJSKE PODPORE**

Komunikacijska podpora predstavlja pomoč doseganju poslovnih ciljev organizacije z ustreznim komuniciranjem. Ciljne javnosti pripravlja, da bodo reagirale tako, da bodo pripomogle k uspešnosti organizacije. Za doseganje ciljev je potrebno proaktivno komuniciranje na več nivojih, ki jih določimo s komunikacijskimi cilji. Z ustrezno komunikacijsko podporo torej organizacija strateško komunicira. (Potter, 1999: 558). Strateško komuniciranje pa je del strateškega upravljanja ali poenostavljeno uresničevanje strateškega načrta. Vodstva uporabljajo metodiko strateškega načrtovanja za upravljanje ljudi in procesov za doseganje organizacijskega poslanstva na način, ki je izmerljiv. Komunikacijski program običajno vsebuje opis ciljev, javnosti, strategij, podrobnosti v aktivnostih, opredeljen urnik, kriterije uspešnosti in metodo merjenja le-te, proračun in naročnikove odzive.

### **2.2. KOMUNICIRANJE**

S pojmom komuniciranje razumemo določen proces obveščanja ali informiranja, ki predstavlja tok informacij, ta pa teče med vsaj dvema subjektoma v obeh smereh. Gre za obojestranski proces informiranja med stranema, ki imata vzajemen interes.

Kljub temu, da se s procesom komuniciranja srečujemo vsak dan in smo vanj neprestano vpleteni, ga je zelo težko natančno opredeliti. Večina strokovnjakov zelo široko opisuje bistvo komuniciranja, smisel le tega pa je mogoče razbrati tudi iz krajših, a vseeno zelo nazornih opredelitev (Lorbek, 1979, 18). Lewis opredeljuje komuniciranje kot "izmenjavo sporočil, katerih rezultat je stopnja razumevanja med sporočevalcem in prejemnikom." Wright preprosto meni, da gre za "proces prenosa mnenja med posamezniki." Barelson in Steiner govorita o procesu "prenosa informacij, idej, občutkov, znanja ipd. z uporabo simbolov-besed, slik, števil, grafikov." Schramm, eden izmed najpogosteje citiranih teoretikov s tega področja, pa meni, "da komuniciranje v bistvu obsega izmenjavo misli, občutkov ali razumnega zaznavanja." Hovland meni, "da je komuniciranje dinamično dogajanje, v katerem posamezniki pošiljajo informacije s ciljem, da bi vplivali na druge posameznike." Pri tem poudarja, da gre za medsebojno vzajemno vplivanje. Crane izhaja iz klasične opredelitve komuniciranja, ki je povzeta po Lasswellovi ponazoritvi komunikacijskega dejanja: "Komuniciranje je proučevanje tega, kdo reče kaj komu, na kakšen način, po katerih kanalih, s kakšnimi nameni in s kakšnimi učinki."



Ne glede na različna tolmačenja, vse opredelitve bolj ali manj opisujejo proces sporazumevanja za doseganje določenih namenov, ciljev. Pri tem pa moramo upoštevati, da so mnenja vpletenih enako usmerjena in usklajena. Gre za prenašanje sporočil z namenom obveščanja in vplivanja na ljudi. Vpliv pa ni absoluten ampak se razlikuje na treh nivojih:

- kognitivnem; z oblikovanjem pozornosti, zavedanja in poznavanja,
- afektivnem; z oblikovanjem zanimanja, želja, ugajanja in vrednotenja,
- konativnem; z oblikovanjem in (ali) spreminjanjem vedenja – oblikovanjem reakcije, prepričanja, osvojitve ideje

Kakšno naj bo torej komuniciranje, da bodo rezultati v skladu s pričakovanji? Cutlip je izpostavil sedem ključnih dejavnikov, ki jih je potrebno upoštevati. Poimenoval jih je 7 C komuniciranja (Cutlip, Center in Broom, 1994: 283, 284):

kredibilnost	Komuniciranje gradi na medsebojnem zaupanju organizacije, ki aktivnosti izvaja, in prejemnika. Organizacija res želi služiti prejemniku.
kontekst	Komunikacijski program se mora ujemati z realnostjo okolja. Mediji so dopolnilo za besedo in dejanje ter skupaj zavzemajo določen prostor v vsakdanu. Kontekst mora zagotavljati sodelovanje (dvosmerno) tistih, ki sprejemajo, in mora sporočilo potrjevati.
vsebina	Sporočilo mora imeti za prejemnika pomen. Biti mora v skladu z njegovim sistemom vrednot in zanj pomembna. Ljudje izberejo informacije, ki jim obljublajo največ koristi.
jasnost	Sporočilo mora biti jasno in preprosto. Besede morajo pomeniti isto prejemniku in pošiljatelju. Zapleteni problemi naj bodo povezani v teme, slogane, stereotipe, ki si preprosti in jasni. Dlje kot potuje sporočilo, bolj preprosto mora biti; hkrati pa mora organizacija govoriti enoglasno in ne večglasno.
stalnost in doslednost	Komuniciranje je proces brez konca in zahteva ponavljanje. Le ponavljanje doslednih sporočil prispeva k učenju in dejanskem vedenju.
kanali	Uporabljajo se naj vzpostavljeni komunikacijski kanali, ki jih prejemnik že uporablja oz. pozna. Nove je težko ustvariti, saj to zahteva veliko časa in naporov.

sposobnost občinstva	Komuniciranje mora upoštevati sposobnost občinstva. Čim manj napora zahteva, tem bolj bo učinkovito.
----------------------	---

Komuniciranje torej zahteva obojestransko zaupanje med pošiljateljem in prejemnikom sporočila, kar pomeni objektivno obdelavo sporočila in odgovor nanj. Seveda morajo biti sporočila podkrepljena z dejanskim vedenjem (delovanjem) pošiljatelja. Za prenos naj uporablja že vzpostavljene, preizkušene poti, hkrati pa vključuje tudi komponento, ki pritegne prejemnika in mu daje nadaljnje koristi. Sprejem in razumevanje sporočila morata zahtevati čim manj napora, kar najlažje dosežemo z jasnim, razumljivim in preprostim izražanjem.

### 2.3. VRSTE KOMUNICIRANJA

Komuniciranje je širok pojem in se pojavlja v mnogih oblikah. Komuniciranje, povezano s poslovanjem organizacije, nekateri avtorji uvrstijo pod *poslovno komuniciranje*. Njegovi številni pomeni so (Verčič, 2000: 8): (1) poslovno komuniciranje kot skupek veščin, (2) poslovno komuniciranje kot organizacijsko komuniciranje, (3) poslovno komuniciranje kot korporativno komuniciranje in (4) poslovno komuniciranje kot poslovno komuniciranje v polnem pomenu.

Ena izmed oblik komuniciranja, ki bi lahko zajemala aktivnosti, ki se izvajajo v podporo zbiranju donacij, bi lahko bilo tudi *korporativno komuniciranje*, pri nas velikokrat prevedeno kot *organizacijsko komuniciranje*. Potter ga je opredelil kot spekter aktivnosti, od medosebnega, dvosmernega komuniciranja, pa do priprave formalnih programov za notranje in zunanje javnosti z izborom primernih medijev, ki nam pomagajo pri doseganju poslanstva, namenov in ciljev. Potter tudi nadaljuje: »Edini razlog, zaradi katerega imamo v organizacijah komunikacijske programe, je doseganje merljivih rezultatov. Ti organizaciji pomagajo dosežati njeno poslanstvo. Če hočemo v takšnem okolju preživeti in uspeti – ali pa celo biti upoštevani v obdobju omejenih sredstev in zmanjševanja stroškov - potem moramo pomembno in izmerljivo prispevati k strateškemu upravljanju. Komunikacijske programe moramo osmišljati, izvajati in z njimi upravljati strateško ter hkrati zapisovati izmerjene rezultate, s katerimi smo prispevali k doseganju poslanstva organizacije. takšen način dela velja za vse države in za vse vrste organizacij, enako za komunikacijske generaliste in za specialiste. Velja za notranje in zunanje komuniciranje.« Ne majhen pomen pa ima korporacijsko komuniciranje tudi iz naslednjega stavka: »Korporacijsko komuniciranje je kot pomembna oblika komuniciranja podjetja nepogrešljiv člen graditve ugleda ter njegove

vrednosti za uspešno poslovanje.« Tisti, ki zbira donacije, mora načrtno graditi ugled in torej skrbno načrtovati korporacijsko komuniciranje.

Definicija, ki jo navaja Verčič (Verčič, 2000: 8) pravi, da poznamo predvsem delitev na korporativno komuniciranje in na marketinško komuniciranje (mišljeno kot izdelčno oziroma storitveno komuniciranje). Korporativno komuniciranje je po njegovem komuniciranje v poslovnem okolju in kot tako naj ne bi potrebovalo novega imena. Imenujemo ga namreč poslovno komuniciranje. Po njegovem korporativno komuniciranje nosi štiri pomene: kot komuniciranje podjetja kot celote (Argenti v Verčič, 2000: 8), kot komuniciranje organizacije kot celote (Riel v Verčič, 2000: 8), kot celovito komuniciranje v poslovnem okolju (Goodman v Verčič, 2000: 8) in kot celovito komuniciranje v organizacijskem okolju (Oliver v Verčič, 2000:8).

V nadaljevanju tega poglavja bom navedla značilnosti tistih poimenovanj, ki bi jih najlažje uporabili v komunikacijskih programih, ki zadevajo zbiranje donacij.

Kakršnokoli komuniciranje že bo, najsi bo to organizacijsko, poslovno, intergralno, integrirano tržno, marketinško, odnosi z javnostmi ali še katero izmed mnogih poimenovanj, organizacije (fundacije, podjetja, države) želijo z njim prispevati k doseganju ciljev, opredeljenih v svojih strategijah, na način, da med deležnik prenaša določena sporočila in od njih pričakuje določene učinke. Najsi bodo to doseganje določene tržne pozicije, zbrati določeno količino denarja ali biti najpomembnejši akter v neki regiji. In tem ciljem je potrebno izbrati ustrezna orodja, ki bodo pripomogla k doseganju najprej komunikacijskih in preko njih poslovnih ciljev.

### *2.3.1. Odnosi z javnostmi*

James E. Grunig in Todd Hunt sta v knjigi *Managing Public Relations* leta 1984 zapisala: »Odnosi z javnostmi so upravljanje komuniciranja med organizacijo in njenimi javnostmi. Komuniciranje je prenos simbolov neke skupine ljudi k drugi skupini ljudi. Z odnosi z javnostmi torej upravljamo komunikacijsko ravnanje podjetja z njegovimi javnostmi.« Po njuni definiciji so odnosi z javnostmi tisti, ki upravljajo z vsem komuniciranjem.

Po mnenju obeh Grunigov (Grunig in Grunig, 2000: 26) morajo biti vsi komunikacijski programi integrirani v oddelku za odnose z javnostmi oz. jih mora ta usklajevati. Zato zagovarjata integrirano marketinško komuniciranje, tj. souporabo oglaševanja in marketinških odnosov z javnostmi. Tudi integrirano marketinško komuniciranje v organizaciji mora usklajevati oddelek za odnose z javnostmi.

Odnosi z javnostmi po mnenju mnogih avtorjev (Verčič, 2002: 204) pomenijo upravljanje z odnosi organizacije z njenimi javnostmi. Druga definicija, ki se velikokrat pojavlja, pa je da so odnosi z javnostmi komuniciranje organizacije z njenimi javnostmi.

Definicija odnosov z javnostmi po svetovnem združenju (World Association of Public Relations A.) je »Odnosi z javnostmi so večina in družbena veda o analiziranju trendov, napovedovanju njihovih posledic, o svetovanju organizacijskim vodjem in o izvajanju programov dejanj v interesu organizacij in javnosti.« Definicija je zastavljena zelo široko in priprava komunikacijskih programov je samo ena izmed dejavnosti odnosov z javnostmi.

Tradicionalni upravljalec odnosov z javnostmi je običajno odgovoren za ohranjanje ugleda med ključnimi javnostmi (Kotler, 1996: 543). Imidž organizacije ima pomemben učinek na zaposlene, na donatorje, prostovoljce in na stranke.

### *2.3.2. Odnosi z javnostmi kot poslovno komuniciranje*

Odnosi z javnostmi so torej sestavina organizacijskega upravljanja in vodenja, ki odgovarja za uspešnost, učinkovitost, utemeljenost, ustvarjalnost in upravičenost odnosov med organizacijo in njenimi deležniki ter javnostmi. Odnosi z javnostmi sodijo med najpomembnejša opravila vodstva vsake organizacije, v ZDA glavni direktorji velikih podjetij namenijo za odnose z različnimi javnostmi, še posebej z različnimi vladnimi organizacijami, kar štiri petine svojega časa (Drucker, 1990).

Ameriška opredelitev (Argenti v Verčič, 2000: 9) navaja deset funkcij poslovnega komuniciranja:

- identiteta in podoba,
- oglaševanje podjetja,
- odnosi z mediji,
- tržno komuniciranje,
- komuniciranje s finančniki,
- komuniciranje z zaposlenimi,
- komuniciranje z lokalnim okoljem,
- dobrodelne dejavnosti,
- odnosi s politiko,
- krizno komuniciranje.

Evropska opredelitev (Riel v Verčič, 2000: 9) pod poslovno komuniciranje uvršča vse oblike komuniciranja v podjetjih, ki nastopajo v treh osnovnih oblikah:

- poslovno komuniciranje,
- tržno komuniciranje,
- odnosi z javnostmi.

Raziskave kažejo, da se podjetja v okviru dejavnosti odnosov z javnostmi ukvarjajo z naslednjimi dejavnostmi: odnosi z zaposlenimi, vladni in javni odnosi (lobiranje in odnosi z lokalno skupnostjo), odnosi z mediji, odnosi z vlagatelji in delničarji ter oglaševanjem, celostno podobo in sponzorstvi. Kolikšen delež dela posvečajo kateri dejavnosti je od podjetja do podjetja različno. Razvitejša podjetja na prvo mesto postavljajo zaposlene, vlagatelje ter vladne in javne odnose.

Medsebojne odnose organizacija-okolje je potrebno raziskovati, načrtovati, upravljati, izvajati. To pa je managerska funkcija odnosov z javnostmi. Kot takšni so odnosi z javnostmi sestavni del strateškega top managementa.

Kompleksno okolje, ki obdaja organizacijo (tako od zunaj kot znotraj) in prevladujoča tekmovalna etika terjata nenehno premagovanje nasprotnih interesov, prilagajanje in iskanje kompromisov ter izboljšanje medčloveških odnosov. To vlogo lahko prevzamejo odnosi z javnostmi, ki kot upravljavska funkcija prispevajo k definiranju organizacijskih ciljev in filozofije organizacije. Izvajalci odnosov z javnostmi pa komunicirajo z vsemi relevantnimi interesi in zunanjimi javnostmi z namenom doseči konsistentnost med cilji organizacije in pričakovanji okolja. Prav tako razvijajo, izvršujejo, vrednotijo in determinirajo programe organizacije za doseg te ciljev.

Osnovna funkcija odnosov z javnostmi je torej nenehno iskanje skladnosti, stičnih točk med organizacijo in njenim okoljem. Le to je najprej notranje okolje (zaposleni, lastniki in management) in zunanje, z vsemi svojimi interesnimi javnostmi (dobavitelji, kupci, potrošniki, finančniki, politiki, politične stranke, interesna združenja, lokalna skupnost, upravna javnost, mediji množičnega komuniciranja...). Izvajalci odnosov z javnostmi torej iščejo skladnost med organizacijo in njenimi javnostmi, da bi vplivali na javno mnenje.

### *2.3.3. Tržno (marketinško) komuniciranje in odnosi z javnostmi*

Čeprav sta pojma komuniciranje in javnost nedvomno osnovni komponenti stroke, ki ji pravimo odnosi z javnostmi, je ta besedna zveza pogosto uporabljena za sinonim propagande, promocije, odnosov z mediji, oglaševanja, informiranja in manipuliranja

javnosti, prav tako pa tudi trženja. Predpostavlja namreč, da organizacije s podporo javnosti in doseganjem medsebojnega razumevanja z različnimi javnostmi veliko lažje dosežejo uspeh pri ugotavljanju in uresničevanju svojih ciljev kot pa, če kljubujejo javnemu nasprotovanju ali, če so brezbrizni oziroma ravnodušni do javnosti. Bistvo odnosov z javnostmi lahko povzamemo v nekaj besedah: ugled, dojemljivost, verodostojnost, zaupanje, harmonija in doseganje medsebojnega razumevanja, ki temelji na resnični in popolni informaciji (Black, 1993: 11).

Odnosi z javnostmi so sistematično načrtovan in usmerjen proces vplivanja na oblikovanje naklonjenosti javnosti prek obojestransko zadovoljivega, interaktivnega komuniciranja, ki temelji na odprtem, demokratičnem in značajskem delovanju obeh strani-organizacije in javnosti. So sistematičen proces urejenega dolgoročnega internega in eksternega komuniciranja organizacije in njenih ciljnih javnosti z namenom, da se ohrani ali izboljša ugled organizacije.

Čeprav se odnosi z javnostmi in tržno komuniciranje prepletata in imata veliko stičnih točk, se razlikujeta tako teoretično kot funkcionalno in nikakor nista sinonima. Tako pri odnosih z javnostmi kot tudi pri tržnem komuniciranju je komunikacija sicer temeljno orodje-sredstvo ali tehnika. Razlika je v samem sporočilu, namenu in cilju komunikacije. Tržno sporočilo je usmerjeno na trg in potencialnega kupca ter poskuša vplivati predvsem na vedenje odjemalcev in dobaviteljev, torej na interesne javnosti. Sporočilo odnosov z javnostmi pa je usmerjeno na točno določene ciljne javnosti, in poskuša vplivati predvsem na stališča, ki posledično vplivajo tudi na vedenje teh ciljnih javnosti.

- odnosi z javnostmi so primarno orodje komuniciranja, trženje pa vključuje tudi oceno potrebe, razvoj izdelkov, določanje cen in distribucijo
- odnosi z javnostmi želijo vplivati na stališča, medtem ko trženje vpliva na določeno obnašanje (nakup, volitve, doniranje)
- odnosi z javnostmi ne določajo ciljev organizacije, medtem ko je trženje zelo povezano z definiranjem poslovne vizije, potrošnikov in storitev.

Odnos med odnosi z javnostmi in trženjem se v neprofitnih organizacijah srečuje z rahlo zapletenostjo. V profitno orientiranih organizacijah so pristojnosti obeh področij jasno ločene: trženje se osredotoča na razvoj načrtov za trženje izdelkov podjetja, odnosi z javnostmi pa se ukvarjajo z vsemi ostalimi javnostmi. V neprofitnih organizacijah pa se srečujemo z nejasnimi ločnicami med odgovornostmi obeh področij. Te nejasnosti (Kotler, 1996: 344) izhajajo iz dejstva, da je v večini neprofitnih organizacij bila najprej vzpostavljena funkcija odnosov z javnostmi in šele potem marketing. V Sloveniji se s tem ne srečujemo, saj

sta tako marketing kot odnosi z javnostmi sorazmerno nova pojava, ki sta na trgu nastopila hkrati, ali pa morda marketing celo z manjšo prednostjo. Zato je pri nas težava ravno obratna: v večini primerov odnose z javnostmi uvrščajo kar v sklop marketinga in jih pokrivajo največkrat kar ekonomsko izobraženi strokovnjaki.

Osnovna naloga trženja in njegovega komuniciranja je dvigniti krivuljo povpraševanja po določenih proizvodih ali storitvah neke organizacije, kar vpliva na povečevanje dobička. Naloga odnosov z javnostmi pa ni povečevanje dobička, temveč varovanje organizacije pred povišanimi stroški, ki bi jih le ta imela, če ne bi ustvarjala kvalitetnih odnosov z okoljem ter omejevanje ali spreminjanje stroškov tako, da se poveča sposobnost organizacije, da izpolni svoje poslanstvo (Grunig, 1992: 20). Ti dve funkciji sta medsebojno različni pravzaprav le na videz, dejansko pa sta komplementarni. Njuna optimalna vrednost se doseže le, če sta medsebojno usklajeni, integrirani. Zato govorimo o integriranem organizacijskem komuniciranju, ki poleg odnosov z javnostmi vključuje tudi tržno komuniciranje.

Mnoga uspešna in svetovno znana podjetja (Harris, 1993: 15-16), kot so Ford, British Airways, IBM, Sony, Coca-Cola Comp., McDonalds, ipd. ugotavljajo, da množično oglaševanje ne zadovoljuje več potreb po konkurenčni prednosti. Zato vse pogosteje prepletajo odnose z javnostmi in trženje in tako zaključujejo dolgo obdobje konfliktov med njima. V tržne namene uporabljajo komunikacijska orodja-sredstva in tehnike odnosov z javnostmi, saj ugotavljajo, da zraven tega, da so marketinški odnosi z javnostmi cenejši od oglaševanja, predstavlja verodostojnost sporočil, ki izvirajo iz aktivnosti odnosov z javnostmi, pravzaprav dodano vrednost tržnemu sporočilu, z njegovo pomočjo pa organizacije lahko prodrejo tudi na zaščitene ali zaprte trge.

Kot pravi Thomas L. Harris (Harris, 1993: 13), so “marketinški odnosi z javnostmi proces načrtovanja, izvajanja in merjenja takih programov, ki spodbujajo nakupni impulz in zadovoljstvo potrošnika z verodostojnim komuniciranjem oz. posredovanjem informacij in vtisov, ki identificirajo organizacijo in njene proizvode ali storitve s potrebami, željami, interesi potrošnikov”. Gre torej za tehnike odnosov z javnostmi kot podporo trženju.

Odnosi z javnostmi niso torej v dejanskem konfliktu s trženjem, s tržnim komuniciranjem in drugimi elementi iz trženjskega spleta. Kot vidimo, imajo sicer različne funkcije, ki so vendarle komplementarne in dopolnjujoče, ne glede na to, da se včasih stikajo, spet drugič pa zelo razlikujejo. Trženje je menedžerski proces, odgovoren za prepoznavanje pričakovanj in zadovoljevanje kupcev/uporabnikov, odnosi z javnostmi pa so menedžerska disciplina, ki z načrtnimi prizadevanji ustvarja naklonjenost med organizacijo in njenimi javnostmi.

Organizacija menja s svojimi javnostmi tako snovne kot tudi nesnovne vrednosti (Jančič, 1996). Odnosi z javnostmi so le komunikacijski del širšega toka menjav, ki mu rečemo marketing.

#### 2.3.4. *Strateško komuniciranje*

Uspešno upravljanje temelji na procesu strateškega načrtovanja (Potter, 1999: 559). Strateško upravljanje odgovarja na tri osnovna vprašanja: Kam gremo? Kakšno je naše okolje? Kako bomo prišli tja, kamor smo namenjeni?.

V procesu strateškega načrtovanja organizacije razvijejo svoja poslanstva, namene, cilje, strategije in taktike.

Od komunikacijskih programov tako direktorji organizacij pričakujejo uresničevanje poslanstev, namenov in ciljev ter omogočanje izvajanja ključnih strategij in taktik. V tem je ves pomen strateškega upravljanja s komunikacijami. Pomeni, da obstaja vzročna povezava med komunikacijskimi aktivnostmi in doseganjem organizacijskega poslanstva in da komunikacijski programi podpirajo uspešno izvajanje strateških dejavnosti tako, da je to mogoče izmeriti.

Če povzamem nekatere druge avtorje – strateško komuniciranje je del strateškega menedžmenta . Strateško komuniciranje in odnosi z javnostmi so vpleteni v načrtovanje, izvajanje in vrednotenje štirih skupnih nalog (Novak, 2000: 152):

- upravljanje organizacijskih sprememb,
- upravljanje organizacijskega okolja,
- upravljanje vzajemnih odnosov med organizacijo in okoljem ter
- upravljanje kriznih odnosov z javnostmi.

Pred vsakim uvajanjem sprememb moramo najprej "odmrzniti" že uveljavljene vedenjske vzorce, uvesti spremembe, ki jih nato "zamrznemo" kot nove vedenjske vzorce. Organizacije komunikacijsko vplivajo na okolja s prepričevanjem in s sporazumevanjem. Govorimo o dveh načinih delovanja organizacije, ki se med seboj prepletata, saj gre pri vsakem prepričevanju tudi za elemente sporazumevanja in obratno. Organizacija mora upravljati tudi vzajemni odnose s skupinami v okolju, to pa doseže s konkretnimi aktivnostmi v določenem času. Krizno upravljanje odnosov z javnostmi nastopijo, kadar organizacija zaradi nepričakovanih dogodkov in dejanj zaide v krizo. Zajemajo pa krizno načrtovanj, krizno upravljanje in "pokrizno" upravljanje odnosov z javnostmi.



### 2.3.5 . *Strateško komuniciranje in razvojni tipi podjetij*

Organizacije vodijo svoje tržno delovanje v okviru petih konceptov (Kotler, 1998: 15-30).

- proizvodna podjetja,
- podjetja, osredotočena na izdelek,
- prodajno naravnana podjetja,
- tržno naravnana podjetja in
- družbeno odgovorna podjetja.

K tem konceptom lahko dodamo še enega (Novak, 2000: 155)

- percepcijska podjetja.

#### 2.3.5.1. Proizvodna podjetja

Koncept proizvodnje trdi, da so kupcem bolj pri srcu nedrugi, vsesplošno dosegljivi izdelki. Vodilnim delavcem v proizvodnih organizacijah je najpomembneje, da dosežejo visoko produktivnost proizvodnje in razvijejo široko distribucijsko mrežo. To velja predvsem v razmerah, kadar je povpraševanje večje od ponudbe ali, kadar so stroški izdelka tako visoki in jih lahko z večjo produktivnostjo znižamo.

#### 2.3.5.2. Podjetja osredotočena na izdelek

Porabniki se po tem konceptu odločajo za tiste izdelke, ki zagotavljajo najboljšo kakovost, delovanje in so inovativni. Vodilni delavci v teh organizacijah si prizadevajo izdelati takšen izdelek, ki bo že v osnovi visoko-kakovosten in ga nato še izboljšujejo. Podjetja, ki se ravna po tem konceptu, vložijo preveč energije v sam izdelek, pri tem pa ne upoštevajo želja kupca, prav tako pa se ne ukvarjajo s konkurenco.

#### 2.3.5.3. Prodajno naravnana podjetja

Prodajni koncept pravi, da kupci ne bodo kupili dovolj izdelkov, če jih pustimo pri miru. Ta koncept je še danes v rabi, predvsem za izdelke, ki niso iskani in jih kupci ponavadi nimajo namena kupiti ali pri izdelkih, kjer je zelo močna konkurenca med ponudniki. Organizacije, ki uporabljajo ta koncept, želijo na vsak način prepričati kupca, da kupi njihov izdelek, pri tem pa si pomagajo z različnimi prodajnimi in komunikacijskimi pripomočki. Organizacija ne upošteva želja kupcev, temveč želi prodati tisto, kar izdelava. Takšna prodaja je

ponavadi usmerjena kratkoročno, na en sam nakup in ne ustvarja dolgoročnega odnosa s kupcem.

#### 2.3.5.4. Tržno naravnana podjetja

Po tržnem konceptu je uspeh organizacije odvisen od njene sposobnosti opredelitve potreb in želja ciljnih trgov ter od uspešnejšega in učinkovitejšega posredovanja zelenega zadovoljstva v primerjavi s konkurenti. Tržni koncept temelji na štirih glavnih stebrih: ciljni trg, potrebe kupca, usklajeno trženje in donosnost. V nasprotju s prodajnim konceptom, ki je naravnano od znotraj navzven, je tržni koncept naravnano od zunaj navznoter. Na začetku dobro opredeli ciljne trge, osredotoči se na potrebe kupcev, uskladi aktivnosti v zvezi z njimi in ob kupčevem zadovoljstvu ustvari dobiček. Tržno naravnana podjetja uporabljajo predvsem sredstva tržnega komuniciranja, manj pa je izražena funkcija odnosov z javnostmi.

#### 2.3.5.5. Družbeno odgovorna podjetja

Čeprav tržno naravnana podjetja izpolnjujejo potrebe kupcev, pa je vprašanje, če to prispeva k blaginji celotne družbe. V času, ko primanjkuje virov, okolje je vse bolj onesnaženo, prebivalstvo skokovito narašča, se pojavlja potreba po novem konceptu, ki bi razširil tržni koncept. Nov družbeno odgovoren tržni koncept trdi, da organizacija mora ugotoviti, kakšne so želje, potrebe in interesi ciljnega trga, zeleno zadovoljstvo mora posredovati učinkoviteje in uspešneje kot konkurenca in to na način, ki ohranja ali celo večja porabnikovo in družbeno blaginjo. Ta koncept zahteva, da organizacija pri oblikovanju tržne politike upošteva tri stvari: dobiček podjetja, zadovoljstvo porabnikov in interese javnosti. Družbeno odgovorna podjetja vlagajo precej svojih naporov v strateško komuniciranje in odnose z javnostmi.

#### 2.3.5.6. Percepcijska podjetja

Prvi cilj percepcijsko naravnanih podjetij in organizacij je doseči in vzdrževati ugled ter dobro mnenje o podjetju pri ključnih ciljnih javnostih. Zanje je pomembneje, kakšen ugled imajo v svojih ključnih javnostih kot pa dobiček. Izredno jih zanima, kaj te javnosti menijo o njih in kako jih zaznavajo. Dobiček je zanje le posledica ugleda. Percepcijska podjetja vlagajo velike napore v komuniciranje s ključnimi javnostmi, da bi vzdrževala in dopolnjevala svoj ugled.

### 2.3.6. *Integrirano tržno komuniciranje in integrirano komuniciranje*

V zadnjem času se je v upravljanju komunikacij pojavila težava zaradi razpršenosti različnih komunikacijskih funkcij. Različna poimenovanja in razpršenost v različne med seboj ločene oddelke so pričela proizvajati nekonsistentnost komuniciranja in posledično ustvarjanje neenotne podobe v očeh odjemalcev. Zato se je v zadnjih desetletjih pojavila močna tendenca po integraciji komunikacijske funkcije.

#### 2.3.6.1. Definicija

Integrirano tržno komuniciranje je komuniciranje, ki zajema vse komunikacije podjetja. Pomeni uglasovanje komunikacije, torej določitev jasnih ciljev in usklajenost sredstev za njihov doseg. Integrirano tržno komuniciranje pa tudi projicira identiteto organizacije v družbeni prostor.

Definicija integriranega tržnega komuniciranja: Integrirano tržno komuniciranje je proces predstavljanja integriranega seta dražljajev trga z namenom vzpodbujanja odgovorov.

To zahteva (Delozier v Kline, 1999/2000):

- vzpostavljanje seta kanalov,
- interpretiranje in delovanje skladno s sporočili iz trga,
- modificiranje sedanjih sporočil ter
- identifikacijo prihodnjih priložnosti za komuniciranje.

Integrirano tržno komuniciranje je splet dolgotrajnega komuniciranja z jasno določeno javnostjo, ki je usmerjeno k vzdrževanju zastavljene pozicije in osebnosti blagovne znamke. Je pa tudi proces predstavljanja integrirane vrste dražljajev trga, z namenom vzpodbujanja želenih odgovorov.

Kot odgovor na spremenjeno naravo marketinga in družbe se marketing in marketinški splet spreminjata (Balažič, 2000: 47). Pojavljajo se nova orodja, spreminja se družbena situacija. Tudi tradicionalni ponudniki marketinških in komunikacijskih storitev se spreminjajo. Redkokdaj se v nazivih agencij še pojavljajo izrazi »odnosi z javnostmi«, »oglaševanje«. Večina se jih ukvarja s komuniciranjem. Iz specializacije storitev so se usmerili k integraciji tehnik. Definicija (Sirgy, 1998: 4): Integrirane tržne komunikacije so koncept, ki posreduje dodano vrednost v programu, ki integrira vrsto strateških disciplin, kot so oglaševanje, direktni marketing, pospeševanje prodaje in odnosi z javnostmi, in kombinira te discipline, da posreduje jasnost, konsistentnost in maksimalen komunikacijski učinek.

### 2.3.6.2. Orodja integriranega tržnega komuniciranja

Orodja integriranega tržnega komuniciranja so:

- oglaševanje
- pospeševanje prodaje
- odnosi z javnostmi
- osebna prodaja
- publiciteta
- neposredno trženje
- sponzoriranje
- sejmi
- celostna podoba
- oprema prodajnega mesta
- embalaža
- ustna propaganda.

Za uspešno izvedbo projektov, ki dosežejo svoje cilje, je značilna učinkovita uskladitev uporabljenih orodij.

### 2.3.6.3. Integrirano tržno komuniciranje ali integrirano komuniciranje

Integrirano tržno komuniciranje (Grunig in Grunig, 2000: 29) združuje to, kar je Harris (1991) imenoval »marketinški odnosi z javnostmi« in oglaševanje. Po njem »korporativni odnosi z javnostmi« ostajajo ločena funkcija, ki ni podrejena marketinški funkciji. Ta koncept integriranega marketinškega komuniciranja ustreza tudi definiciji Ameriškega združenja oglaševalskih agencij (AAAA).

Da bi se privrženci integriranega tržnega komuniciranja izognili nasprotovanju strokovnjakov za odnose z javnostmi, so pričeli uporabljati izraz »*Integrirano komuniciranje*« (Duncan, Daywood in Newson, 1993). Z izpustitvijo trženja so skušali razširiti definicijo s potrošnikov tudi na druge deležnike, kar naj bi bilo bolj po okusu obeh strani: tako strokovnjakov za odnose z javnostmi kot tistih iz področja marketinga in oglaševanja. Plačana promocija je samo eden od načinov, kako poskuša organizacija doseči spremembo obnašanja skozi komuniciranje s ciljnim javnostmi.

Cilji integriranega tržnega komuniciranja so predvsem pridobiti in ohraniti kupce ter prihraniti denar. Cilji komuniciranja pa prepričati potrošnike, da mislijo, čutijo in ravnaajo na določen način v odnosu do blagovne znamke.

V poznih 90. letih so se na teoretičnem področju pojavili predstavniki nove »stroke«, t.j. integriranega komuniciranja, ki pa poskušajo reševati strokovni konflikt med marketingom in odnosi z javnostmi tako, da poudarjajo, da integracija ni le vsota prispevka združevanja vseh vrst komunikacij v komunikacijsko funkcijo, temveč k rezultatu pomembno prispevajo sinergični učinki (Rakun, 1999: 814).

### **3. VIDIK DONATORJA**

#### **3.1. MOTIVI INVESTIRANJA V DOBRODELNE NAMENE**

Vzpostavlja se povezava med ekonomskim uspehom in družbeno blaginjo. Podjetja želijo v skupnosti komunicirati, da so družbeno odgovorna. Za tem stoji filozofija, ki se imenuje marketing z namenom (cause-related marketing). Marketing z namenom privede do krepite korporacijskega imidža, razlikovanja izdelkov od ostalih in povečevanja prodaje in zvestobe. »Kar je bila včeraj dodana vrednost, je danes pričakovana vrednost.« (Adkins, 1999: 27). Potrošniki postajamo vse bolj zahtevni. Marketing z namenom združuje in nudi koristi obojim – neprofitnemu sektorju in poslovnemu sektorju. Za neprofitne organizacije predstavlja najprej potreben vir dohodka in pa tudi način, da dvignejo pomembnost njihovega namena. Za podjetja pa prinaša način, da se razvijejo iz faze, ko zgolj dajejo denar, v pravega korporativnega državljana, torej da se obnašajo družbeno odgovorno. Motive za darovanje je Škerlep (Škerlep, 1998/1999) povzel kot filantropijo, altruizem ter željo organizacije, da se prikaže kot koristni član skupnosti in tako upravlja z ugledom.

Ko nam nekdo prinese nekaj v dar, v skladu z ekonomskimi teorijami pričakujemo, da bo nekaj želel v povračilo. Ta teorija menjave ne velja samo na ekonomskem trgu, pač pa tudi v vseh ostalih medosebni odnosih, tudi v filantropiji. Tisti, ki delajo dobra dela, pričakujejo nekaj nazaj. Tudi če tega ne bodo priznali. Tako je dobrotelost danes razvita do te mere, da so popolnoma jasni vidiki vstopa v takšno menjavo. Kaj nekdo prinese in kaj bo dobil za to nazaj. Posameznik lahko najde motive, če meni, da bo njegovo dobro delo prineslo korist posredno ali neposredno tudi njemu, zaradi verskih zapriseg, političnega oportunitizma, socialnega motiva, ekonomskega motiva in pa tudi t.i. kantovskega motiva. Kantovski motiv je primer čistega altruizma, ko donator predvidoma deluje iz popolnoma nesebičnega razloga, ko daruje, ne da bi pričakoval povratne ugodnosti. Po Kantu Immauelu je poimenovan zato, kjer je Kant trdil, da bi želja po dejanju morala biti popolnoma ločena od vseh koristi, ki bi jih lahko ta oseba prejela.

Deležniki podjetij želijo delovati odgovorno in investirati v odgovorna podjetja. Družbeno odgovorno investiranje je tudi etično investiranje (Dalton, 2003). Po tej teoriji na odločitve o investiranju v neko podjetje pri potencialnih delničarjih vplivajo različni, tudi etični dejavniki. Do njih pridejo na tri načine: s pregledom dejavnikov, z delničarskim aktivizmom in z investiranjem, ki temelji na nekem namenu. Po slednjem sicer ne bodo v povračilo dobili toliko, kot bi lahko, se bodo pa počutili bolje.

Če pogledamo primer Cadbury – britanska industrija produkcije kakava se je znašla v hudi krizi, ker so mediji ugotovili, da se v Afriki s produkcijo kakava ukvarjajo majhni otroci v suženjstvu. Reakcija na zahodnih trgih je bila tolikšna, da je prodaja Cadburyu upadla za 20 odstotkov. Iz tega lahko razberemo, da so potrošniki še kako občutljivi za družbeno odgovorno ravnanje organizacije prav v vseh procesih, v katere je vpletena.

### **3.2. SKUPNOST ZAINTERESIRANIH DAROVALCEV**

Donatorji se med seboj razlikujejo. Prav tako se razlikujejo njihovi interesi. Darovalci izbirajo komu, zakaj, koliko in kdaj bodo darovali. Prejemniki daril jih lahko le bolj ali manj uspešno prepričujejo, da ravno njihovi programi zaslužijo posebno podporo. Zato morajo neprofitne organizacije razviti vrsto organizacijskih in upravljalških prijemov za pridobivanje sredstev in oblikovanje skladov. Ti prijemi so praviloma zahtevnejši od tržnih transakcij.

Donatorji se glede na osnovni pristop do darovanja delijo v naslednje tri skupine (Kline in Velikonja, 1997: 31):

- pasivni donatorji,
- delno aktivni donatorji,
- aktivni donatorji.

Pasivni so tisti, ki se le občasno angažirajo ter ponavadi le na enem področju in s sorazmerno majhnim vložkom. Za njih velja, da nekaj naredijo, nato pa čakajo, kaj se bo zgodilo. Delno aktivni donatorji se odločijo za manjše število področij, vendar pa je njihovo donatorstvo dokaj usmerjeno, trajno in intenzivno. Sredstva, ki jih namenjajo, v podjetjih že imajo svojo postavko v načrtih komuniciranja ter so včasih že povezana z drugimi orodji komuniciranja. Aktivno donatorstvo pa je, ko donatorji sami iščejo dogodke in se ne odzivajo le na slučajne ponudbe.

#### **3.2.1. Trgi donatorjev**

Trgov donatorjev oz. darovalcev je več. Lahko bi jih razdelili na darovalce posameznike, darovalce fundacije, darovalce države in darovalce podjetja. Vsak od teh darovalcev ima svoje vzgone in svoje značilnosti.

##### **3.2.1.1. Darovalci posamezniki**

Motivi darovanja se pri posameznikih razdelijo na (Mixer, 1993: 1):

- notranji motivi: osebni ali »jaz« dejavniki, socialni ali »mi« dejavniki, negativni ali »oni« dejavniki
- zunanji motivi: raznovrstne nagrade za darila, spodbude (tu vmes so tudi *načrti neprofitne organizacije, s katerimi se darovalec identificira*), situacijski dejavniki.
- dejavniki, ki odvrčajo od darovanja: osebne preference, nasprotna prepričanja, finančni razlogi, situacijski razlogi, komunikacijske težave (pomanjkanje informacij, neučinkovita komunikacija), reagiranje na prošnjo za donacijo, težave imidža organizacije.

Seveda je pri oblikovanju skladov nemogoče hkrati posvečati pozornost vsem dejavnikom, ki posameznike spodbujajo ali odvrčajo od darovanja. Zato je v določenem okolju koristno vedeti, kateri dejavniki igrajo najpomembnejšo vlogo.

#### 3.2.1.2. Darovalec fundacija

Fundacija je v skladu s 34. členom Zakona o ustanovah vsaka pravna oseba, ki je ustanovljena za splošnokoristne ali dobrodelne namene in tega ne opravlja kot pridobitno dejavnost (Trstenjak, 1998: 61). Fundacija zbira sredstva in jih namenja v dobrodelne namene. Lahko je ustanovljena zgolj iz strani enega mecena, lahko pa k namenjanju sredstev javnosti nagovarja povsem samostojno in neodvisno.

#### 3.2.1.3. Darovalec država

Država donira običajno zaradi političnih, strateških ali ekonomskih interesov. Bogatejše države namenjajo del svojih proračunskih sredstev tistim, ki jih potrebujejo. Mednarodna skupnost – države članice OZN imajo v svojih poslanstvih zapisano pomagati tistim, ki so pomoči potrebni. Tudi Slovenija je dosegla tolikšno stopnjo v razvoju, ko mora pričeti pomagati manj razviti deželam pri njihovem razvoju (Mrak, 2002).

#### 3.2.1.4. Darovalec podjetje

Darovanje podjetij oziroma korporacij je posebna izmenjava med profitnimi in neprofitnimi organizacijami brez posredovanja države. Profitne organizacije dajejo neprofitnim organizacijam sredstva za programe izobraževanj, zdravstva, kulture in druge, neprofitne organizacije pa ustvarjajo ugodne razmere za delovanje profitnih organizacij s tem,



ko skrbijo za izobraževanje ljudi, za njihovo zdravje, za varnost in kakovost življenja družin zaposlenih ter za naklonjenost javnosti profitnim organizacijam.

Podjetja imajo ponekod pomembno vlogo tudi pri vplivanju na svoje zaposlene, da osebno prispevajo za določen program oz. za določeno neprofitno organizacijo. To storijo z oblikovanjem ustrezne organizacijske kulture, v kateri ima darovanje za človekoljubne oziroma neprofitne namene posebno mesto. .

Pet bistvenih razlogov, zaradi katerih se podjetja odločajo prispevati za dejavnost neprofitnih organizacij (Galaskiewicz, 1989: 246–260), je:

- trženje (denar usmerjen na možne kupce),
- izboljšanje odnosov z javnostjo (ustvarjanje dobre podobe),
- prosvetljeni egoizem (vlaganje v lokalno skupnost jim koristi),
- davčne olajšave,
- darovanje kot družbena vrednota.

K tem razlogom pa bi lahko dodali še dejstvo, da se z vlaganjem v lokalno skupnost poveča socialni nadzor nad svojim okoljem, kar zmanjšuje negotovost podjetij ter to, da je darovanje del strateškega načrtovanja podjetij, ki prispeva k njihovem razvoju (računajo na najboljše kadre in na nova znanja).

### **3.3. DRUŽBENA ODGOVORNOST KORPORACIJ**

Družbena odgovornost korporacij je ena ključnih komponent poslovnih strategij, ki potrebuje predvsem komunikacijo. Če se ne izvede na pravilen način, je zgrešena.

V organizacijah zajema dva nivoja, ki ju je potrebno ločiti (Wevaert, 2002: 38): eden je aktiviranje v skupnosti, drugi pa zagotavljanje, da je poslovanje izpeljano na odgovoren način.

#### *3.3.1. Tveganja pri zavezanosti družbeni odgovornosti korporacij*

Družbena odgovornost korporacij so vrednote, politike in delovanja korporacije, ki minimizirajo negativne družbene in okoljske vplive družbe ter ustvarjajo dodano vrednost za lokalno skupnost. Mnoga podjetja pa se v pereče teme lokalne skupnosti vključujejo aktivno. Slednje se lahko izkaže kot zdrav poslovni odnos, ki korporacijsko blagovno znamko še okrepi. Lahko pa se podamo tudi na izredno tvegano področje, ki ugledu nepopravljivo škoduje. Prav neprofitne organizacije, ki so največkrat prejemniki pomoči, so namreč zelo

občutljive iz vidika korupcije. Zadnji primer investiranja v napačne neprofitne organizacije lahko v Sloveniji najdemo npr. pri investiranju v Rdeči Križ. Če se izkaže, da je poslovala neprofitna organizacija neetično in da denarja ni namenjala v družbeno-koristne namene, pač pa se je z njim okoriščala, potem to vrže slabo luč tudi na organizacijo, ki ji je sredstva namenila.

Naslednja nevarnost je, da se podjetja preveč zaženejo v dobra dela in kasneje rezultati investiranja niso doseženi. Takšen primer lahko navedemo iz ZDA, kjer so podjetja v devetdesetih letih 20. stoletja našla novo priložnost v podpiranju obnove javnih šol. Na prvi pogled projekt ni mogel biti zgrešen. Podjetja so vlagala v bolj izobraženo delovno silo, bolj premožne potrošnike in pričakovala, da bodo med starši, učitelji in v skupnostih ustvarili klimo dobrih namenov. Kmalu pa se je izkazalo, da tako kompleksna težava, kot je javno šolstvo, ne more biti popravljena preko noči. Podjetja so pričela izstopati iz projekta zaradi nezmožnosti doseganja merljivih rezultatov. Lahko si mislimo, kaj je pomenilo za ugled podjetja kot je npr. Heinz, ko je ustavilo 3,5 milijonov dolarjev predvidenega plačila šoli v Pittsbourghu zaradi tega, ker rezultatov programa ne bodo mogli preveriti. Primer prikazuje neodgovoren pristop k družbeni odgovornosti korporacij. Neodgovoren je iz dveh vidikov: iz vidika obljubljene pomoči družbenemu namenu in iz vidika ravnanja z ugledom korporacijske znamke.

Zagotovo pa ni dosežen cilj, da pri deležnikih ustvari zavedanje o dobrodelnosti podjetja. Zato je nujno strateško načrtovanje in usmerjanje v področja, ki so blizu korporacijski znamki in kjer je pomoč dejansko opažena. Treba je najti pravo mero med vrednostjo za deležnike in med reševanjem sveta.

### 3.3.2. *Strateška filantropija*

Strateška filantropija je po mnenju Levy-a (Levy, 1999) postala orodje mednarodne konkurence. Cilji strateške (korporacijske) filantropije:

- zagotovitev zaveznikov, ki dajejo korporaciji podporo v javnosti v času kriz (npr. ekološka katastrofa, problemi s proizvodi),
- zagotavljanje sredstev za povezovanje zaposlenih in distributorjev v projektih, ki so večji od samo služenja denarja,
- spreminjanje imidža organizacije,
- povečanje prodaje.

Strateška filantropija se giba v širokem razponu odzivov. Donacije morajo imeti velik učinek za podjetje in tistega, ki mu doniramo. Aktivnosti morajo biti povezane in se skladati z identiteto in poslanstvom korporacije. Ustvarjene morajo biti smernice za korporacijsko dajanje in biti skomunicirane v vsej organizaciji. Ključne interne in eksterne javnosti morajo biti seznanjene z aktivnostmi in pozitivnim učinkom, ki jih dajejo. Vrednost filantropskega dela mora biti komunicirana kar se da s posluhom.

Obstaja pa tendenca k združevanju trženja z namenom in strateške filantropije (Alsop, 2002). S tem, ko se izdelčna znamka in korporativna znamka vedno bolj približujeta in ko se teme okrog korporativnega državljanstva vedno bolj postavljajo v sredino, razlike med obema tipoma filantropije izginjajo.

### **3.4. TRŽENJE Z NAMENOM**

Trženje z namenom je trženjska strategija, s katero podjetja ali kakšna druga organizacija jasno definirane poslovne cilje dosega skozi partnerstvo z neprofitno ali kakšno drugo dobrodelno organizacijo. Trženje z namenom je orodje za oba: za podjetje in za neprofitno organizacijo. Če ga vpeljeta oba, pomeni partnerstvo in skupno korist. Kot trženjska strategija se je pričel pojavljati v 80. letih 20. stoletja, kot odgovor na vedno bolj priljubljen koncept družbene odgovornosti korporacij.

Da podjetje svojim deležnikom lahko zagotovi dodano vrednost, mora imeti dober korporativni ugled (Adkins, 1999: 3-4). Korporativni ugled se gradi na konstantnem zagotavljanju kakovostnih storitev in izdelkov, pa tudi trdnih vrednotah in ideologiji podjetja. Gradi pa se tudi na percepciji, ki jo imajo deležniki o podjetju, njegovih storitvah in izdelkih in o družbeni odgovornosti podjetja. Pri gradnji razumevanja in pri komuniciranju družbene odgovornosti pa ima svojo veliko vlogo trženje z namenom (»cause related marketing«).

Trženje z namenom je poimenovano z mnogimi izrazi. Družbeni marketing, dobrodelni marketing (charity marketing), korporativna ali strateška filantropija, družbeno investiranje (social investment), odgovorni marketing, marketing za javni namen, cause branding, sponzoriranje, odnosi z javnostmi in pa tudi samo marketing. Trženje z namenom je točno to. Vsebuje vse vidike trženja, ki pa se nanašajo na neki namen.

Raziskava, ki jo je opravila organizacija Conference Board of Canada, je pokazala, da 72 odstotkov Kanadčanov raje kupi storitev ali izdelek od družbe, ki svoje resurse zaveže socialnim in družbenim problemom. Še ena ameriška raziskava, ki je bila objavljena v reviji

Time pa je odkrila, da bi 76 odstotkov potrošnikov izbralo izdelek ali storitev, ki vzpodbuja nek namen, za katerega jim je mar, dokler je kakovost in cena enaka z ostalimi.

Fascinanten odziv potrošnikov na korporativno družbeno odgovornost pa ni zgolj značilnost Severne Amerike. Rezultati globalne raziskave »Milenium poll on social responsibility«, ki jo je izvedel Environics International je pripeljala do zaključkov, da se od velikih družb 21. stoletja pričakuje, da izkazujejo svojo pripadnost družbenim vrednotam ter da prispevajo k socialnim, okoljskim in ekonomskim ciljem skozi aktivno udejstvovanje.

Do podobnih zaključkov pridemo tudi na slovenskih tleh. Raziskava, ki jo je opravila družba Mobitel, ugotavlja, da imajo Slovenci dobro mnenje o marketingu z namenom (Manček, 1999: 56). Slovenci so v isti raziskavi opredelili nekaj dobrodelnih namenov, ki jih smatrajo za najbolj pomoči potrebne. Pri vrhu so bile naravne nesreče, otroci, socialno ogroženi, starejši in upokoјenci. Iz iste raziskave lahko ugotovimo tudi, da so Slovenci z najvišjo oceno ocenili trditev, da bi morala podjetja podpirati dobrodelne namene dolgoročno. Anketiranci so bili tudi mnenja, da je trženje z namenom dober način za reševanje družbenih problemov ter da bi zaradi izvajanja programa imeli boljše mnenje o podjetju ali izdelku. Preverjali so tudi vpliv programa na nakupne odločitve. 96 odstotkov anketiranih je odgovorilo, da če bi imeli možnost izbire med za njih enakovrednima izdelkoma, da bi dali prednost tistemu, pri katerem gre del izkupička za dobrodelne namene. Najnižje je v raziskavi bila ocenjena trditev, da pri programu trženja z namenom ne gre le za izkoriščanje dobrodelnih namenov za lastne koristi podjetja, kar je tudi ena od glavnih kritik programa in med največjimi dejavniki njihovih neuspehov. Ljudje torej menijo, da je dobrodelna aktivnost pogojena s pričakovano koristjo.

Podjetje torej z investiranjem v partnerstvo preko trženja z namenom pričakuje, da bo izboljšalo percepcijo podjetja ali izdelka, povečalo prodajo, izstopalo na prepolnem tržišču in gradilo podjetje, v katerem zaposleni delajo s ponosom. Neprofitna organizacija pa ponudi svoj ugled, dober namen, v nekaterih primerih pa tudi dostop do članstva v zameno za nov vir dohodka in večjo izpostavljenost organizacije in namena. In tako kot so neprofitne organizacije ugotovile, da morajo privzeti nekatere principe delovanja profitnih organizacij, tako korporacije ugotavljajo, da so zaposleni motivirani tudi z vrednotami, z interesi ter z poslanstvom, ki presega dobičkonosnost (Levy, 1999: 9).

### *3.4.1. Trženje z namenom v kontekstu družbene odgovornosti korporacij*

V svetu je zaznati trend, ko se vlade umikajo iz podpiranja dobrodelnih namenov (Adkins, 1999: 20). Z globalnimi povezovanji in prevzemi se ekonomska moč korporacij veča

in večja. Prihodki nekaterih družb močno presegajo BDP mnogih držav. Tako ima poslovanje vedno večji vpliv na vsakdanje življenje. In s to vlogo pride tudi odgovornost. Družbe imajo do svojih deležnikov odgovornost (Adkins, 1999: 17). Poslovanje in širša skupnost so v medsebojni odvisnosti. Moč in šibkost obojih vplivata druga na drugo. Vloga, namen in vpliv poslovanja se spreminjajo. Argument, da poslovanje obstaja zgolj, da proizvede vrednost delničarjem, vedno bolj izgublja na pomenu. Spoštovanje in združevanje teh vlog in odgovornosti pa lahko znatno prispevajo tako gospodarstvu kot širši družbi.

(Lewis v Adkins, 1999: 20): »Prispevki v skupnost in kar je odločilno – njihova komunikacija, dajejo družbam tekmovalno ost. Komunikacija mora biti poudarjena, saj ima javnost na splošno malo vedenja o tem, kaj posamezne družbe počnejo – samo eden od treh se lahko spomni ene družbe, ki deluje v družbeno dobro. Ko ljudem pokažemo obseg aktivnosti, ki jih družbe že izvajajo, so običajno presenečeni in impresionirani.«

Trženje z namenom pomaga graditi partnerstva med delničarji in lokalno skupnostjo, med vlado in drugimi institucijami.

### *3.4.2. Trženje z namenom v kontekstu ugleda korporacij*

Ugled korporacij je dejavnik, ki ima precejšen vpliv na uspešnost podjetja. Izdelki in storitve z novimi tehnologijami postajajo vedno bolj podobni, hitreje se izmenjujejo informacije o tehnologiji in vedno težje je jih razlikovati. Ključni dejavniki razlikovanj postajajo ugled, etičnost in stališča in obnašanje, ki ga ima podjetje v družbi. Tako se za njegovo gradnjo poslužujejo mnogih orodij. Eno izmed njih je trženje z namenom (Adkins, 1999: 27).

Ugled korporacij je zgrajen iz mnogih dejavnikov. Med njimi sta tudi korporacijska družbena odgovornost in korporativni državljan. Razvoj in inovativnost v korporacijah nista namenjena več zgolj dobičku, ampak želita vplivati na širše družbeno dobro, torej v družbo investirata. Kot je rekel Glen Peters, vodja strateškega razvoja v PricewaterhouseCoopers (Adkins, 1999: 36) – »V svetu bujne rasti izbire, ko se srečujemo z osupljivo in begajočo vrsto izdelkov in storitev, postaja v očeh deležnikov ugled pomembno sredstvo pri odločanju o nakupu. Gradnja ugleda niso uglajene besede in izjava, komunicirane skozi bleščeče brošure, ki ležijo na mizicah v recepcijah podjetij in v oddelkih za korporativne zadeve. Ugled v očeh deležnikov se pridobi s sistematičnim apliciranjem vrednot v vsakodnevne dejavnosti.« Deležniki sodijo ugled družb po 6 nosilcih (Sevaux, 2003: 33): čustveni apel, izdelki in storitve, vizija in vodenje, delovno okolje, finančni izkazi in družbena odgovornost.

Izvajanje vseh nosilcev pomembno prispeva k dodani vrednosti in konkurenčni prednosti družbe.

Od kod izvira interes potrošnika, da se podjetje obnaša v skladu z etičnimi merili? Odgovor lahko najdemo kar v hierarhiji potreb, ki jo je opredelil Maslow. Le-ta govori, da ljudi ne ženejo zgolj gole fiziološke potrebe, ampak tudi višje potrebe: potrebe po samoaktualizaciji, samospoznavanju, ... Človek mora seveda najprej zadovoljiti bazične motive, nato pa postanejo aktualni tisti, ki so višje na lestvici (Ule, 1996: 163). Potrošniki iščejo torej preko osnovnih lastnosti, ki jih ponujajo npr. določeni izdelki ali storitve.

Trženje z namenom pa dodaja vrednost vrednotam. Odgovornost organizacije je potrebno prikazati in zanjo vzbuditi zavedanje med deležniki. Le-ti morajo prepoznati presežek, ki ga bodo dobili z vzpostavljenim odnosom z organizacijo, ki je družbeno odgovorna.

### *3.4.3. Trženje z namenom – načrtovanje in izvedba*

Dolgoročen program trženja z namenom zahteva strateško načrtovanje. Simon (Simon, 1995: 27) svetuje petstopenjski model načrtovanja, ki se začne z opredelitvijo poslanstva, nadaljuje z izbiro neprofitne organizacije, z notranjim prestrukturiranjem in konča z oblikovanjem programa (glej shemo 3.1.). S tem modelom se izognemo nevarnosti napak, ki se lahko pojavijo, če pričnemo kar s taktičnim delom.

#### *3.4.3.1. Izbor dobrodelnega namena*

Dobrodelni namen, ki ga izberemo, mora biti usklajen s poslovanjem, s strukturo, z vrednotami in s kulturo podjetja. Če te usklajenosti ni, deležniki ne bodo razumeli bistva programa. Podjetje naj podpira tisti dobrodelni namen, ki je neposredno povezan z dolgoročno uspešnostjo poslovanja (Graham, 1994: 41).

Izbor dobrodelnega namena naj bo empiričen in sistematičen (Beneza v Manček, 1999: 52):

- a.) V prvem koraku opravimo poglobljeno revizijo prednosti podjetja, razpoložljivih resursov in poslanstva.
- b.) Sledi tržna raziskava ciljnih skupin, s katero ugotovimo, kateri dobrodelni nameni so po njihovem mnenju najbolj potrebni podpore.
- c.) Poiščemo morebitno prekrivanje med točko a) in b), da ugotovimo usmeritev programa (opredelimo tiste dobrodelne namene, ki so usklajeni s

poslanstvom podjetja in jih ciljne skupine opredeljujejo kot potrebne pomoči).

- d.) Ocenimo dosedanjo pomoč dobrodelnim namenom, da se izognemo tistim, ki jih podpirajo že mnoga druga podjetja.
- e.) Opredelimo nekaj dobrodelnih namenov in neprofitnih organizacij, ki se z njimi ukvarjajo. Preostane le še, da izmed njih izberemo verodostojno neprofitno organizacijo, ki lahko dopolni manjkajoče resurse za izvajanje programa trženja z namenom.

Shema 3.1.: Petstopenjski model načrtovanja trženja z namenom

OBLIKOVANJE STRATEGIJE	<p>1. PONOVA OPREDELITEV POSLANSTVA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifikacija dobrodelnega namena, ki je v skladu s poslovanjem, strukturo, kulturo in vrednotami v podjetju.</li> <li>- Opredelitev strateškega poslanstva potencialne zveze z izbranim dobrodelnim namenom, ki mora biti v skladu s poslanstvom podjetja.</li> <li>- Geografska opredelitev programa.</li> </ul>
IZVAJANJE STRATEGIJE	<p>2. IZBIRA NEPROFITNE ORGANIZACIJE:</p> <p>Na podlagi štirih kriterijev:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ugled in etičnost pri poslovanju</li> <li>- finančna učinkovitost</li> <li>- konsistentnost in en partner ali fleksibilnost in več partnerjev</li> <li>- drugi partnerski odnosi (konfliktni ali sinergični)</li> </ul> <p>3. USKLAJEVANJE POSLOVANJA IN KOMUNICIRANJA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- notranja revizija</li> <li>- oblikovati/obnoviti etični kodeks</li> <li>- oblikovati strukturo zveze (izbrati kadre in alocirati</li> </ul> <p>4. OBLIKOVANJE PROGRAMA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- opredelitev ciljev</li> <li>- izbira tržnih segmentov (na osnovi raziskave)</li> <li>- komuniciranje ob programu (standardiziran ali prilagojen izdelek in medijski splet)</li> <li>- alokacija resursov</li> </ul>
OCENA STRATEGIJE	<p>5. MERJENJE USPEŠNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kvalitativna ocena (izbrana sredstva, povečanje prodaje, medijska izpostavljenost)</li> <li>- kvantitativna ocena (raziskave o zavedanju in stališčih)</li> </ul>

Vir: Simon v Manček, 1999: 52

### 3.4.3.2. Izbira neprofitne organizacije

Andreasen (Andreasen, 1996: 49-50) navaja tri osnovne vrste povezav med neprofitno organizacijo in podjetjem v okviru programov trženja z namenom:

- promocije, ki temeljijo na transakcijah (podjetje podari eni ali več neprofitnih organizacij vnaprej opredeljeno količino denarja, hrane, opreme, ...),
- skupne promocijske akcije (skupno reševanje družbenega problema),
- licenčno povezovanje (neprofitna organizacija podjetju dovoljuje uporabo svojega logotipa in imena v zameno za določeno plačilo ali delež prihodkov od prodaje).

Odnos med neprofitno organizacijo in podjetjem mora biti partnerski. Izbor poteka po naslednjih korakih:

- identifikacija dobrega namena
- sistematičen pregled poslovanja neprofitnih organizacij,
- sistematičen pregled njihove učinkovitosti,
- sistematičen pregled njihove etičnosti

Horne (Horne, 1996: 243) pa navaja, da podjetja uporabljajo za ta namen postopek z več merili. Eno od meril je lojalnost podpornikov (to so darovalci, člani neprofitne organizacije, prostovoljci,..). Bolj so podporniki lojalni, večja je možnost, da bo program trženja z namenom uspešen. Drugo pomembno merilo je zgoraj že omenjena kreditna sposobnost oz. finančna učinkovitost organizacije. Sledijo še število podpornikov, ki jih ima neprofitna organizacija (ti pomenijo za podjetje potencialne kupce), in ugled neprofitne organizacije. Andreasen (Andreasen, 1996: 57) dodaja, da podjetja pri izbiri partnerjev za dolgoročno povezovanje upoštevajo še uspešnost preteklih projektov ali akcij neprofitne organizacije, število zaposlenih in prostovoljcev v njej ter njeno trženjsko znanje in izkušnje.

### 3.4.3.3 Integracija programa s poslovno in komunikacijsko strategijo

Velikokrat se zgodi, da so programi trženja z namenom podvrženi kritiki zaradi tega, ker želi podjetje z njimi pridobiti pozitivno publiciteto, sam program pa ni usklajen s poslanstvom in poslovanjem podjetja in predstavlja njegovo obrobno aktivnost. Programi trženja z namenom morajo biti usklajeni s poslovno strategijo podjetja (Adkins, 1999: 230). Dodano vrednost morajo prinašati zraven tržnim strategijam in strategijam upravljanja z



ugledom še investiranju v skupnost, upravljanju s človeškimi viri, ... Z našo organizacijo mora biti usklajen tako program trženja z namenom, kot si morajo biti sorodne tudi nekatere lastnosti neprofitne organizacije, kateri namenjamo sredstva. Program ne bo ravno pridobil dodane vrednosti za naše podjetje, če je naša vizija postati globalno podjetje, podprli bi pa humanitarne programe izobraževanja mladih v Afriki, ki jih organizira antiglobalistično združenje...

Mednarodne organizacije dajejo velik poudarek družbeni odgovornosti. Zelo običajno orodje, s katerim svojim javnostim sporočajo, kaj so naredili na tem področju, so t.i. Poročila o korporativnem državljanstvu (Corporate citizenship reports). Če jih pregledamo samo nekaj, vidimo da imajo skupne točke. Poročilo družbe Siemens za leto 2001 v svoji publikaciji poudarek daje naslednjim svojim lastnostim: izobraževanje, različnost, k zaposlenim orientirana politika, dialog, učenje in raziskovanje, javna dobrobit, umetnost in kultura. Če podrobneje pogledamo dve od teh lastnosti, ugotovimo:

- dialog – govorijo o dialogu v najširšem pomenu. Aktivna družbena odgovornost kliče po dialogu z javnostmi. Nenehno želijo komunicirati s skupinami in skupnostmi, ki imajo s podjetjem poseben odnos, vključujoč splošno javnost, politične skupine, forume, združenja in nevladne organizacije,
- javna dobrobit – osredotočajo se na iniciative v skupnosti, v povezavi z nekaterimi ključnimi problemi (npr. izobraževanje in usposabljanje ljudi v manj razvitih regijah).

Vse te lastnosti pa usklajujejo z delovanjem podjetja. Tako je npr. najbolj primerno, da družba, ki ima velik del svoje proizvodnje v državah tretjega sveta, v prvi vrsti poskrbi, da so vsi procesi njenega delovanja neoporečni, nato pa vlaga v izobraževanje in skrb za otroke iz teh dežel.

#### 3.4.3.4. Komuniciranje aktivnosti iz programov trženja z namenom

Uspešnost programa trženja z namenom (Manček, 1999: 54) je zelo odvisna tudi od komuniciranja v zvezi s programom, s katerim mora podjetje vsaj na začetku izobraziti javnost o tem novem načinu podpore dobrodelnih namenov. Če je komunikacija učinkovita, je učinkovito tudi trženje z namenom.

Da bo program resnično uspel, mora biti izpeljan tako, da zajame vse deležnike, da komunicira ustrezna sporočila in da je uravnoteženo sporočilo ter ton in stil komunikacije. Komuniciranje tega, da prispevaš v dobrodelne namene je občutljiva zadeva (Adkins, 1999:

23). Tanka je namreč linija med hvaljenjem in opravičevanjem. Mera in ton kampanje so ključnega pomena.

Prav tako pa je pomembno tudi, da pri izvajanju komunikacijskih programov imamo občutek, koliko sredstev lahko vanj vložimo. Investiranje v komuniciranje mora biti uravnano z višino sredstev, ki se zbirajo.

Ključni principi komuniciranja (Adkins, 1999: 255):

- najprej je treba pripraviti temelje,
- zagotoviti si podporo vseh deležnikov,
- pripraviti ustrezno publiciteto pred samim pričetkom kampanje,
- uravnavati publiciteto med kampanjo,
- preverjati odzive programa in partnerjev.

Seveda je dobrodošlo, da si že pred pričetkom kampanje zagotovimo podporo vseh deležnikov. Vendar pa to povsod ni mogoče. Zato je v sklopu kampanje potrebno previdno in premišljeno komunicirati tudi s tistimi deležniki, ki bi nam sicer lahko povzročali težave.

Ključni koncepti, ki oblikujejo temelje za komuniciranje (Adkins, 1999: 255, 256):

- komunikacija mora dajati uravnotežen poudarek poslovanju in namenu,
- vsi partnerji morajo promovirati koristi partnerstva,
- komunikacija ne sme zavajati partnerjev ali javnosti; koristi vseh strani morajo biti jasne,
- biti mora očarljiva, iskrena in ne pokroviteljska,
- prispevek potrošnikov mora biti priznan.

Raziskave kažejo, da potrošniki podpirajo trženje z namenom. Skeptizcem se pojavlja edino v iskrenosti partnerstva. Zato je treba kar največ narediti za to, da sta aktivnost in učinek prepoznana. Deležniki morajo biti prepričani, da je odnos pošten in iskren in da so koristi uravnovešene in obojestranske. Nujno je, da prikažemo in gradimo kredibilnost programa s krepitvijo iskrenosti. To se z lahkoto doseže, če je program del obstoječe politike družbene odgovornosti in investiranja v skupnost. Seveda pa ne moremo predvidevati, da so ciljne javnosti seznanjene s predhodnimi aktivnostmi organizacije. Te jim je potrebno predstaviti. S tem ko bomo komunicirali pretekle primere, bomo gradili kredibilnost za partnerstvo (Adkins, 1996: 257). Tako je lahko obratno – trženje z namenom je uporabljeno kot ključno komunikacijsko orodje za družbeno odgovorno politiko korporacij in politiko vlaganja v skupnost.

#### **4. KAKO NEPROFITNA ORGANIZACIJA ZBIRA SREDSTVA**

Sredstva, ki jih darovalci namenajo v neprofitne namene, se običajno namenajo fundacijam, skladom, ... V glavnem poznamo dva načina doniranja: preko direktne donacije ali pa preko fundacije – organizacija ustanovi svojo fundacijo, ki odloča, za katere družbeno koristne dejavnosti bo dajala sredstva. Pravno-formalna oblika njihovih nosilcev pa je običajno neprofitna organizacija. Fundacija ima prednost, da je odmaknjena od organizacije. Neprofitne organizacije so glavni prejemniki daril. Od njih se pričakuje, da z izvajanjem svojih programov zagotavljajo storitve posameznim državljanom oziroma določenim socialnim skupinam. Od profitnih organizacij jih ločuje predvsem to, da pri svojem delovanju ne dajejo prednosti finančnim uspehom, ampak uresničitvi normativnih oziroma substancialnih ciljev (Gronbjerg, 1993). Neprofitne organizacije poslujejo zato, da bi zadovoljile javne in družbene interese ter ne poslujejo z dobičkom ali pa je le-ta usmerjen nazaj v njih (samofinanciranje) ter oproščene so večjega dela, če ne vseh dajatev. Nastajajo na tistih področjih, kjer odpove trg, oziroma kjer se profitnim organizacijam dejavnost ne izplača. Z oprostivjo davščin pa lahko neprofitne organizacije uspešno zapolnijo ta prostor. Na področju neprofitnih organizacij je možnost prostora za korpucije. Zato je transparentnost njihovega delovanja več kot nujna.

Fundacije same neposredno ne izvajajo nobenih socialnih programov oziroma ne zagotavljajo storitev. Najdemo jih v dveh vlogah. So darovalci sredstev neprofitnim organizacijam, lahko pa so tudi zbiralci sredstev. Posebnost fundacij je, da upravljajo svoje sklade in namenajo za darila le prigospodarjeni denar. Z dobrim gospodarjenjem in s pridobivanjem dodatnih sredstev, zapuščin in drugih daril lahko tudi povečujejo vrednosti skladov.

##### **4.1. STRATEŠKO NAČRTOVANJE NEPROFITNIH ORGANIZACIJ**

Za strateško načrtovanje je dolgo veljalo, da se ga poslužujejo zgolj v profitnih organizacijah. Vendar pa se neprofitne organizacije zaradi dejstva, da za svoje delovanje potrebujejo podporo države ali donatorjev, še bolj usmerjajo k svojim ciljnim javnostim. Zato sta njihovi ustrezno razvita komunikacijska funkcija in strateško načrtovanje aktivnosti še toliko bolj pomembna.

Veliko avtorjev navaja podobne prednosti strateškega načrtovanja (Bryson, 1988: 11). Med njimi navajajo strateško razmišljanje in razvoj učinkovitih strategij, jasno usmeritev v prihodnosti, ustvarjene prioritete, možnost, da se odločitve sprejemajo z ozirom na njihove

posledice v prihodnje, razvoj skladnih in opravičljivih temeljev za odločanje, izvajanje kar največje premišljenosti na področjih, ki so pod nadzorom organizacije, odločanje križem nivojev in funkcij, reševanje velikih organizacijskih težav, izboljševanje organizacijskega izvajanja, učinkovito upravljanje s hitrimi in spremenljivimi okoliščinami in gradnja skupinskega dela in strokovnega znanja.

Strateško načrtovanje je lep koncept, ki pa vedno ne uspe. Zanj je potrebna primerna usklajenost njegovih pristopov, konceptov in orodij, tisti, ki se odločajo, pa ga morajo uporabljati na osnovah zdrave pameti in z občutkom za posebnosti v določenih situacijah. Ni pa strateško načrtovanje vedno priporočljivo. Če je organizacija v zelo zapleteni situaciji in nima urejenih osnov za delovanje, bo morala najprej npr. urediti, da dobi ustreznega voditelja ali pa da si uredi finančne pomanjkljivosti. Če organizaciji primanjkuje znanja, virov ali volje voditeljev, da izvedejo dober načrt, potem je strateško načrtovanje izguba časa. V tem primeru se mora osredotoči najprej na zagotovitev ustreznih pogojev za njegovo izvedbo. (Bryson, 1988: 12).

Strateško načrtovanje neprofitnih organizacij predvideva različne korake v postopku. Priljubljen je koncept orientiranosti na stranko, ki se kaže pri zbiranju sredstev tako, da organizacija analizira svoj položaj na trgu ter se osredotoči na tiste vire donacij, katerih interesi so najbolj podobni njenim (Levy, 1999: 9). Nato oblikuje svoje programe tako, da zadosti potrebam vsake posamezne skupine donatorjev. Ta pristop zajema pazljivo segmentacijo trga donatorjev. Ne gre torej več za prodajno orientiran pristop. Potrebno je torej natančno segmentirati trge donatorjev, zmeriti njihov potencial dajanja, in določiti izvršno odgovornost in resurse, da se kultivira vsak trg. Veliko pozornosti se posveča vzpostavitvi in ohranjanju odnosov z donatorji in ne samo zbiranju denarja. Neprofitna organizacija mora dobro poznati svoje donatorje. Ko definira njihove interese, na osnovi tega pripravi strategijo, kako jih bo pridobila, kako bo torej z njimi komunicirala, da jih bo zainteresirala za svojo stvar. Znak, da je organizacija prestopila iz prodajne orientiranosti k orientiranosti na stranko pri oblikovanju skladov in zbiranju sredstev je (Kotler, 1996: 241), ko s svojimi donatorji in potencialnimi donatorji ne ravno kot s tarčami, pač pa kot partnerji in z njimi poskuša graditi dolgoročen odnos.

Strateško načrtovanje trženja neprofitnih organizacij opozarja na posebno premišljen pristop k oblikovanju skladov. Oblikovanje skladov je v strateškem načrtovanju neprofitne organizacije uvrščeno v sklop razvoja in organiziranja virov (Kotler, 1996: 239). Strateško načrtovanje je za neprofitne organizacije potrebno zaradi nujnosti jasno določenega cilja in načina, kako ga doseči. Načrtovanje fund-raisinga pa se razlikuje predvsem po tem, da se

najbolj osredotoča na eno samo funkcijo: razvoj virov (Hawkins, Lowell., Pearson. in Raybin, 1997: 12).

V idealni situaciji proces načrtovanja razišče namen ali poslanstvo neprofitne organizacije iz vidika notranjih in zunanjih dejavnikov in razvije koncept in predloge, vključno s programi oblikovanja skladov, da ta namen oz. poslanstvo doseže (Mixer, 1993: 91).

## **4.2. SKLADI**

### *4.2.1. Definicija in motivi ustanavljanja*

Neprofitne organizacije za svoje delovanje potrebujejo predvsem sredstva, pridobljena iz različnih skladov. Oblikovanje skladov je ena najpomembnejših uporab trženjskih principov v svetu neprofitnih organizacij (Kotler, 1995: 240). Oblikovanje skladov ni preprosto naslavljanje prošelj na možne darovalce. Zares uspešno je lahko le, če neprofitna organizacija oblikuje ustrezno podporno okolje, svojo konstituantno oziroma skupnost zainteresiranih za njeno dejavnost. Za oblikovanje skladov je potrebno strateško načrtovanje. Vsaka aktivnost, povezana z uporabo skladov, mora vsebovati jasne cilje in strategijo. Skrbno je treba segmentirati trg in temu prilagoditi taktike. Evaluacija nam bo povedala, ali je bil program primerno zastavljen in temu primerno uspešen.

V svetu zelo priljubljen izraz »fund raising« Svetlik (1994) prevaja kot oblikovanje skladov. To utemeljuje s tem, da je sintagma *pridobivanje sredstev*, ki se je pri nas že pojavila, najbrž preveč prozaična. Morda ne toliko zato, ker »fund« lepo prevedemo v sklad, pač pa zato, ker »raising« ne pomeni preprosto pridobivanja oziroma zbiranja (denarja). Med mnogimi pomeni, ki jih ima ta pojem, bi kazalo predvsem poudariti ustanavljanje, oblikovanje in gojenje (skladov). Je pa oznaka pridobivanje sredstev bolj akcijska in zato morda dobiva prednost. V mojem delu bom uporabljala izraz »oblikovanje skladov«, v pomenu pridobivanja sredstev.

Pri oblikovanju skladov je vloga neprofitnih organizacij ključna. Različni darovalci: posamezniki, podjetja in fundacije se bolj ali manj le odzivajo na predstavitve programov in denarne zahteve neprofitnih organizacij. Iz pridobljenih sredstev pa neprofitne organizacije oblikujejo svoje interne sklade za različne namene.

Osnovni namen oblikovanja skladov je, da posameznike in podjetja pritegnejo čim bolj v središče skupnosti zainteresiranih darovalcev, da torej ti prevzamejo čim bolj osrednje vloge, kot so stalni darovalci, .... Za to uporabljajo najrazličnejše prijeme, kot so: obveščanje o načrtih in programih organizacije, pisne in ustne zahvale za prejeta darila, obveščanje o

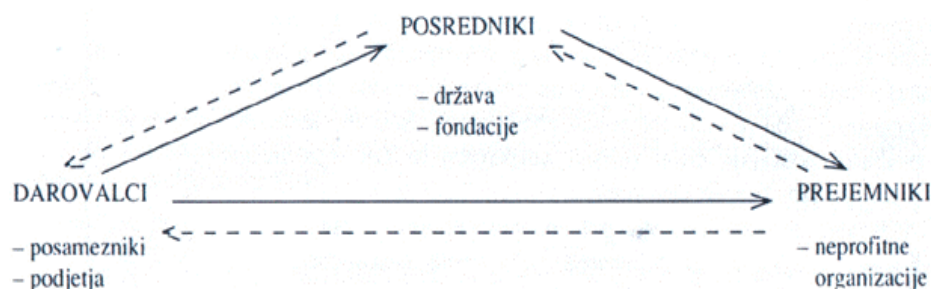
porabi zbranih sredstev, včlanitev v klube darovalcev, ... Institucionalizacija odnosov z darovalci stabilizira dotok sredstev (Svetlik, 1994: 977).

Pri oblikovanju skladov je opazen premik od volunterističnega pristopa k vse večji stopnji profesionalizacije (Svetlik, 1994: 968). Ta pristop je nujno potreben, saj neprofitne organizacije le s pomočjo vse bolj profesionalnih pristopov lahko borijo za omejena sredstva možnih darovalcev. Tiste, ki se lotevajo pridobivanja sredstev amatersko, vse bolj izgubljajo možnosti za financiranje.

Mixer (v Svetlik, 1994: 969) razlaga oblikovanje skladov s teorijo družbene menjave in predstavi tale preprosti model: Darovalec ima potrebo oziroma željo, da bi daroval ali pa ga k temu navedejo določeni zunanji vplivi. Obdarovanec oziroma prejemnik ima potrebo oziroma željo, ki jo lahko zadovolji z darilom. Transakcija se sproži na podlagi predstavitve potrebe oziroma problema, ki ga ima prejemnik.

Oblikovanje skladov lahko grafično ponazorimo s shemo 4.2.:

#### Shema 4.2.



Vir: Svetlik, 1994: 970

Najpreprostejše oblikovanje skladov poteka neposredno med darovalci in prejemniki. Glavni prejemniki sredstev so neprofitne organizacije. Njihovi specialisti za oblikovanje skladov predstavijo svoje programe posameznikom oziroma podjetjem – možnim darovalcem ter jih zaprosijo za pomoč v denarju ali v kaki drugi obliki. darovalci se odzovejo skladno s svojimi presojami. V to razmerje posega država, ki z davčnim sistemom in drugimi ukrepi lahko oblikovanje skladov neprofitnih organizacije bolj ali manj pospešuje. Posebno posredniško vlogo pa igrajo tudi fundacije, ki ne opravljajo nobene druge dejavnosti, kot zbirajo sredstva – oblikujejo sklade – in jih porazdeljujejo med neprofitne organizacije, ki opravljajo določeno družbeno koristno dejavnost: izobraževalno, kulturno, socialnovarstveno, naravovarstveno in podobno.

Od zbiranja in razdeljevanja sredstev imajo neposredno korist večinoma drugi posamezniki, kot so prispevali sredstva, posredno pa tudi darovalci in podjetja. Gre za mehanizem prerazdeljevanja sredstev, ki deluje podobno kot mehanizem socialne države.

#### 4.2.2. *Strateško načrtovanje oblikovanja skladov*

Programi oblikovanja skladov so si podobni po vsem svetu. Darovalci denar darujejo oz. ne darujejo iz podobnih razlogov. Zato se načrtovanje projektov ne razlikuje bistveno. Načrtovanje oblikovanja skladov se predvsem osredotoča na doseganje virov. Je osrednja tema strateškega načrtovanja dobrodelnih organizacij, saj je obstoj le-teh odvisen od donatorjev (Mixer, 1993: 91). Razlogov, zakaj se v organizaciji strateško lotijo oblikovanja skladov je več. Lahko zato, ker organizacija razvija celoten strateški načrt, iz katerega je razvidno, da se bodo kmalu pojavile potrebe po več sredstvih za njegovo implementacijo, ker organizacija želi razviti nove programe ali pa vložiti več denarja v obstoječe, ker prišlo je do izgube glavnega darovalca, ker so trenutni tokovi prihodkov ranljivi in tako nezanesljivi ali pa enostavno – ker je nastopilo novo vodstvo (Hawkins, Lowell., Pearson. in Raybin, 1997: 13).

Principi oblikovanja skladov so (Cutlip v Škerlep, 1998/1999) pravo poslanstvo, učinkovito vodstvo kampanje, prizadevni, motivirani sodelavci ter donatorji, ki so sposobni in pripravljeni dati zadostna sredstva. Kriteriji izbiranja najverjetnejših potencialnih sponzorjev (Grunig v Škerlep, 1998/1999) pa so, da donatorji morajo imeti presežek denarja, imeti nesebični interes (oz. željo po publiciteti), videti posredna ali neposredna korist zaradi povečanja javnega ugleda, davčne olajšave, nudenje posebnih ugodnosti za sponzorje, člane njihovih družin ali zgodovina sponzorskih dejavnosti. Isti avtor kot temeljni dejavnosti v kampanji navaja delo v vodstvu oz. odboru, ki vodi kampanjo ter publiciteto oz. odnosi z mediji, še preden se sama kampanja sploh začne

Razlog zbiranja sredstev mora biti zaznan kot pomembna človekoljubna dejavnost, ki je tudi v družbi priznana kot takšna. In na tak način jo je treba tudi komunicirati. Podrobnosti o komuniciranju kampanj so predstavljene v kasnejšem poglavju.

Proces načrtovanja lahko razdelimo tudi po naslednji sistematiki (Hawkins, Lowell., Pearson. in Raybin, 1997: 19):

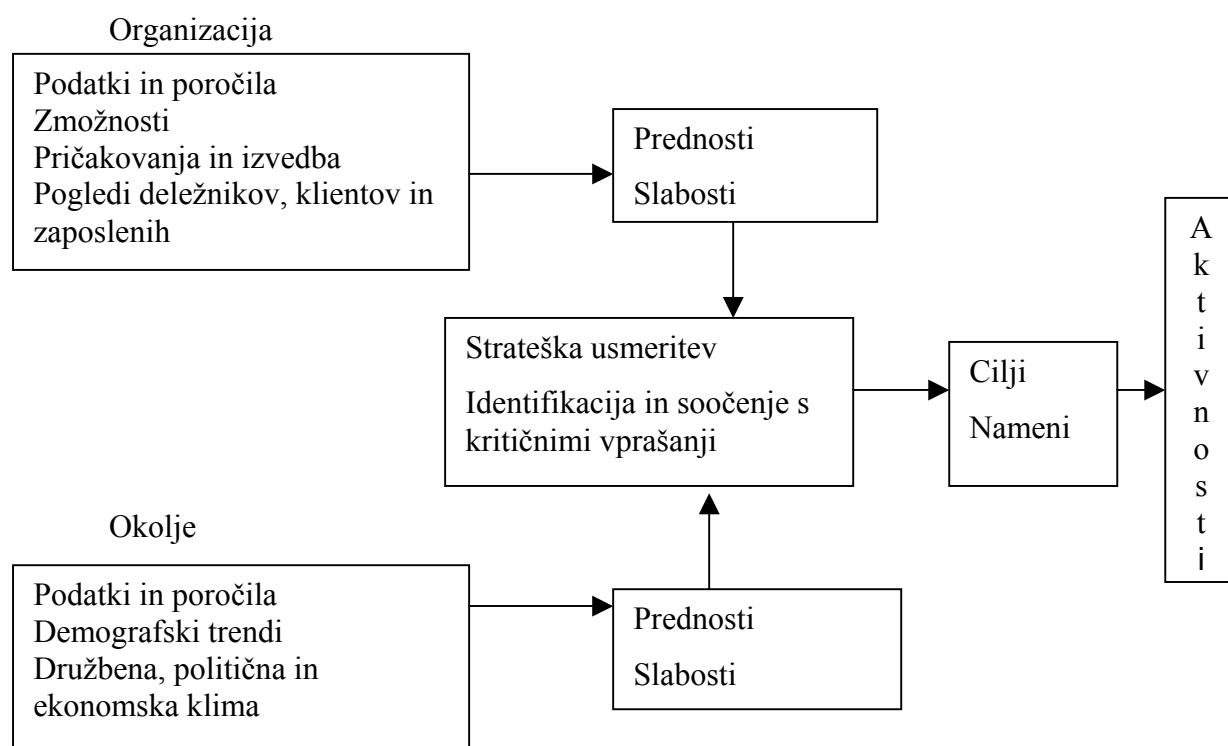
##### a.) gradnja

- identifikacija priložnosti za zbiranje sredstev (individualni donatorji, korporacije, fundacije)
- obdelava priložnosti (kateri nosilec bo katerega darovalca prepričal v dajanje)

b.) identifikacija strateških možnosti:

- strateške možnosti (ključni elementi pridobivanja sredstev, prednosti, ključni dejavniki uspeha)
- projekcija proračuna in prihodkov

Shema 4.3.: Proces strateškega načrtovanja



Vir: Pacific Bell v Mixer, 1993: 97

Kot je razvidno iz sheme 4.3. proces poteka torej racionalno – od analize podatkov in zaključkov do identifikacije kritičnih zadev in njihovega vpliva na poslanstvo, ter nato do strateških izbir ciljev, namenov in korakov aktivnosti (Mixer, 1993: 97).

#### 4.2.2.1. Situacijska analiza

S situacijsko analizo organizacija preuči notranje in zunanje okolje, v katerem želi izvajati programe. Je ključen začetni korak za dobro zastavljen in kasneje izvajan program oblikovanja skladov. Med osrednje faktorje analize situacije lahko zajamemo (Hawkins, Lowell., Pearson. in Raybin, 1997: 15): preučitev virov prihodkov, primerjavo s podobnimi organizacijami ter ocenitev razvoja programov in aktivnosti (raziskati trenutne programe in operacije, povezane z oblikovanjem skladov).



Mixer (1993) pa v situacijsko analizo uvršča predvsem raziskovanje zbranih podatkov in poročila, zmožnosti, pričakovanj in izvedbe, pogledi deležnikov, klientov in zaposlenih, ter v okolju pregledati podatke in poročila, demografske trende ter družbeno, politično in ekonomsko klimo. Vse podatke bi analizirali na osnovi analize SWOT (prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti).

V situacijski analizi organizacija tudi preuči svoje donatorje. Postopek pridobivanja podpore novih donatorjev se razlikuje od tistega, ko vključujemo sedanje donatorje (Kline in Velikonja, 1997: 32).

#### 4.2.2.2. Organizacijsko poslanstvo in vizija

Organizacija, ki zbira sredstva, mora ves čas delovanja imeti pred sabo razloge, zakaj to počne. Ti razlogi morajo biti jasni v prvi vrsti notranjim javnostim, ter potem seveda tudi vsem zunanjim javnostim, ki lahko vplivajo na uspešnost delovanja. Iz vidika oblikovanja skladov in iz organizacijske perspektive je poslanstvo najbolj učinkovito, ko inspirira tiste, ki ga udeležujejo, ko nagovarja dolgotrajno človeško potrebo, razpira vrednote in filozofijo organizacije in kaže v pozitivno smer s široko zastavljenimi cilji (Mixer, 1993: 101).

Zato je potrebno v okviru načrta oblikovanja skladov jasno izraziti vizijo. Veliko organizacij pripravi dokument, ki jasno razloži zakaj organizacija zbira denar. Imenujemo ga lahko »navedba vizije« (prevedeno iz angl. *vision statement* (Wilson, 2001: 8). Z njo si pomagamo, da vsi vpleteni govorijo eno in isto. S to konsistenco se izognemo nevarnosti, da bi organizacija izgubljala ugled. Saj če ljudje, ki so zunaj organizacije, slišijo več različnih zgodb, ne vedo kateri bi verjeli.

#### 4.2.2.3. Cilji in nameni ter taktični načrti

Po opravljeni analizi situacije in po zastavljeni viziji in poslanstvu, je potrebno določiti, katere cilje bomo dosegli in kako. Cilji programa so pot, ki nas pelje k uspehu. Opredelimo jih glede na ciljne javnosti in glede na čas, v katerem jih bomo izpolnili.

Možnosti za zbiranje sredstev je več. Če se ozremo k donatorjem posameznikom, se lahko lotimo iskanja podpore na osebni ravni. To pomeni, da potencialne darovalce kontaktiramo z osebnimi stiki. Pri tem načinu zbiranja sredstev se velikokrat srečamo s strahom pred zbiranjem sredstev (Wilson, 2001: 41). Ljudje, ki sicer aktivno sodelujejo v procesu priprave programa, se bojijo osebno pristopiti do soljudi in jih povprašati za donacijo. Rezultat tega je, da potencialni donator ne dobi niti priložnosti za to, da bi iz kakršnihkoli motivov daroval. Poseben pristop je potreben do tistih, za katere predvidevamo, da lahko postanejo veliki donatorji (zaradi velikih prihodkov, interesov v skupnosti, so povezani z

organizacijo ali namenom, za katere zbiramo sredstva). Potrebno jih je določiti, nato pa izvedeti o njih čim več (kdo so, kakšne so povezave z organizacijo, kakšni so interesi družinskih članov, ...).

Ko je raziskava zaključena, se začne načrtovanje taktike. Pri pristopu k potencialnemu donatorju je potrebno predvsem dvoje: da ga poslušamo in da smo prilagodljivi za njihove želje. Prav tako je potrebno razmisliti, kaj bomo ponudili v povračilo. Ostale možnosti za zbiranje sredstev so še telefonske kampanje, oglaševanje, organizacija dogodkov, na katerih se zbira sredstva, lahko se sredstva zbira z uspešnim profitnim delovanjem (prodaja izdelkov, storitev, članarina,...), pa direktna pošta, vključevanje različnih klubov (Rotary, Lions), .. Finančni podpori iz strani podjetij je veliko namenjenega v 2. poglavju. Poseben pristop pa je potreben tudi za zbiranje sredstev iz strani vlad, kjer so nujni odnosi z vplivnimi javnostmi.

Del strategije so tudi taktični načrti. Z njimi si časovno opredelimo in razvrstimo aktivnosti. Taktične načrte je potrebno med izvajanjem projekta stalno preverjati in dopolnjevati, saj se okolje lahko spremeni. V primeru sprememb ali novih priložnosti je temu ustrezno potrebno prilagoditi tudi izvedbo.

#### 4.2.2.4. Evaluacija

Kotler (1996) navaja makroevaluacijo in mikroevaluacijo. Makroevaluacijo sestavljajo odstotek ciljev, ki so doseženi, zgradba darov (število donatorjev, povprečna velikost donacije), primerjava s konkurenco ter delež stroškov v primerjavi s pridobljenimi sredstvi (nekako običajni delež stroškov predstavlja 10-20 odstotkov zbranih sredstev). Mikroevaluacija pomeni, da organizacija oceni svoje zaposlene oz. tiste, ki so zbirali sredstva, kako učinkoviti so bili.

#### 4.2.3. *Kredibilnost - temelj oblikovanja skladov*

Uspeh organizacij je močno odvisen od ugleda in imidža, ki ga ima podjetje v določenih javnostih. Ugled lahko opredelimo kot najdragocenejše premoženje organizacije, zato ga je treba skrbno upravljati. Vodstvo podjetja mora poznati dejavnike, s katerimi lahko uspešno in učinkovito oblikuje, vzdržuje ter ohranja ugled organizacije. Brez sistematičnega komuniciranja z notranjimi in zunanji javnostmi vodstvo ne more graditi zaupanja in ugleda. Bistvene prednosti močne identitete, ugodnega imidža in ugleda so (Novak, 2000: 139, povzeto po Gabrijan 1994):

- povečujejo donosnost, saj omogočajo zaračunavanje višje cene (premium price) izdelkov in storitev;

- omogočajo znižanje stroškov oglaševanja, saj sta prepoznavnost in zvestoba blagovni znamki večji;
- zagotavljajo preprostost in učinkovitost novih izdelkov;
- obljublajo profesionalne odnose s poslovnimi partnerji;
- onemogočajo mobilnost konkurenčnih podjetji;
- povečajo ovire za vstop na trg;
- privlačijo kvalitetnejše kadre;
- privlačijo vlagatelje in povečujejo možnosti dostopa do trga kapitala;
- zagotavljajo podporo in zaupanje, kar je še posebej pomembno v času krize (kadar podjetje zaradi spleta okoliščin zaide v krizo);
- vplivajo na prepoznavnost izdelkov in storitev določene organizacije med mnogimi podobnimi izdelki konkurentov.

Ugled in dobro ime podjetja sta tem bolj pomembna, kadar odjemalec nima na voljo vseh potrebnih informacij o izdelkih ali storitvah, zato se takrat odloča na osnovi značilnosti kot sta ugled in imidž.

Kredibilnost neke organizacije ima velik vpliv na zaupanje donatorjev, saj se le-ti pri odločanju, komu bodo namenili svoj denar, odločajo za tiste, ki jih poznajo in v katerih delo zaupajo. Podjetja se, preden se odločijo pozitivno odgovoriti na določeno prošnjo, vprašajo (Payton v Škerlep, 1998/1999) ali ima organizacija, ki prosi za sredstva, nesporno javno podporo oziroma dobro ime ter ali se bo kaj spremenil odnos javnosti do podjetja, če prispeva svoja sredstva oziroma če jih ne. Za organizacijo, ki zbira sredstva, tako ni pomembno samo, da je prepoznavna. Pomembno je, kako je prepoznavna, kakšen je njen ugled in kakšna je njena kredibilnost. Biti kredibilen pomeni biti popolnoma vreden zaupanja (Wilson, 2001: 9). Nanjo se da vplivati, da se jo izboljšati oz. graditi v določeno smer. Vendar pa je to dolgotrajen proces.

Prednosti, ki organizacijo naredijo kredibilno, izvirajo iz (Wilson, 2001: 17):

- vaše energije, inteligence, osredotočenosti in odločenosti,
- imidža,
- preteklih dosežkov,
- potrebnega pravnega statusa,
- jasnega finančnega upravljanja in organizacijske strukture,
- osebnega ugleda zaposlenih,
- visokega oziranja na donatorje,
- ustreznega imena, ki se ga uporablja previdno,

- kakovosti in predanosti,
- dobrih prostovoljcev,
- natančno pripravljenega dolgoročnega načrta,
- članstva v močnih podpornih mrežah,
- natančno pripravljenih finančnih dokumentov,
- učinkovitega komunikacijskega programa.

Med razlogi, zakaj se nekdo ne odloči, da podari sredstva, najdemo (Mixer, 1993: 30) tudi težave z imidžem organizacije, ki so po eni strani povezani s slabim obnašanjem organizacije (nezaupanje, visoki stroški administracije, kopičenje bogastva, slabe izkušnje, slab ugled, storitve so predrage, podvajanje storitev, vključevanje vlade in obdavčenje) ter vodstva (zloraba darov, šibka politika in pravila, visoki stroški doniranja, slabo vodstvo).

Cela vrsta dejavnikov vpliva na ugled organizacije in le z njihovim načrtnim upravljanjem bo dosežena zadostna stopnja zaupanja deležnikov.

#### 4.2.3.1. Razmerje med identiteto, imidžem in ugledom

Ugled organizacije mnogi enačijo ali zamenjujejo z identiteto in imidžem organizacije. Kljub temu, da so navedeni pojmi povezani in med seboj odvisni, so med njimi razlike. Na splošno lahko rečemo, da je identiteta to, kar organizacija v resnici je. Imidž je to, kar si javnosti o organizaciji mislijo (odsev identitete v javnosti). Na oblikovanje imidža organizacije vplivajo predvsem njeni komunikacijski napori.

Identiteta organizacije je skupek značilnosti, s katerimi se organizacija identificira ali predstavlja. Mednje spadajo vizualne, fizične, kulturne, moralne in druge sestavine, ki morajo biti med seboj usklajene in upravljanje tako, da:

- zbudijo pozitivne asociacije na dejavnost organizacije;
- pomagajo ustvariti imidž organizacije;
- izboljšujejo imidž in ugled organizacije.

Identiteta predstavlja strateško premoženje organizacije, ki zahteva skrbno upravljanje, ustvarja pa lahko ustrezen imidž in ugled. Imidž organizacije je odsev njene identitete med različnimi javnostmi. Vsaka javnost gleda na organizacijo iz drugega zornega kota. Tako se oblikuje poseben imidž, ki vpliva na odnos javnosti do organizacije. Organizacija se mora zavedati, da komunicira z mnogimi javnostmi, v katerih ima različen imidž.

Proces oblikovanja ugleda je dolgotrajnejši in kompleksnejši kot proces oblikovanja imidža. Po mnenju J. Daltona (2003) je imidž bolj kratkoročne narave. Trenutna sprememba imidža (npr. v kratkem času slabši rezultati sicer izvrstnega nogometnega moštva) še ne

prizadene ugleda. Ugled ima velik pomen predvsem v kriznih situacijah, saj organizaciji zagotavlja podporo njenih odjemalcev in partnerjev. Če organizacija želi uspešno upravljati svoj ugled, mora najti kombinacije komunikacijskih aktivnosti, ki bodo pomagale ustvarjati želen imidž in ugled.

#### 4.2.3.2. Komunikacijska funkcija v neprofitnih organizacijah

Najpogostejša opredelitev odnosov z javnostmi, ki jo lahko srečamo v literaturi, pravi, da je predmet odnosov z javnostmi »komuniciranje organizacije z njenimi javnostmi« (Verčič, 2002: 203). Odnosi z javnostmi neprofitnih organizacij so zelo podobni korporativnim odnosom z javnostmi. Posebnost se pa pojavi pri pridobivanju sponzorjev oziroma donatorjev. Le-ti so namreč v neprofitnih organizacijah ključna javnost, ki potrebuje prav posebno skrb in zavzetost pri upravljanju z njimi.

Po Kotlerjevem mnenju (Kotler, 1996: 543) odnosi z javnostmi organizacijam pomagajo tako, da:

- izgrajujejo zavedanje,
- izgrajujejo kredibilnost,
- stimulirajo različne segmente javnosti,
- zmanjšujejo stroške promocije.

Še dodatno pa funkcije odnosov z javnostmi v neprofitnih organizacijah lahko opredelimo kot (Cutlip, 1994: 497):

- pomagajo, da javnost prepozna dejavnost, delovanje in koristi neprofitne organizacije,
- razvijejo komunikacijske kanale, ki povezujejo organizacijo s tistimi javnostmi, ki jim organizacija služi,
- ustvarjajo ugodno klimo za zbiranje sredstev,
- podpirajo razvoj in ohranjanje politike, ki je ugodna za poslanstvo neprofitne organizacije (lobiranje),
- informirajo in motivirajo ključne uslužbence, sodelavce, prostovoljce, donatorje in sponzorje, da učinkovito delujejo.

Procesi odnosov z javnostmi neprofitne organizacije morajo biti skrbno preiščeni in usklajeni z splošnimi poslovnimi strategijami organizacije. Komunikacijska sporočila in komunikacijski materiali morajo vzbuditi emocije, treba je poudariti družbeno koristno vrednoto. Publiciteta mora imeti kontinuiteto. Pri neprofitnih organizacijah mora biti

publiciteta pretežno pozitivna; poudarjena pozitivnost samih vrednot (Cartling v Škerlep, 1998/1999).

Grunig med komunikacijske tehnike, ki podpirajo proces oblikovanja skladov uvršča odnose z mediji, pritegnitev znanih osebnosti, ki povečajo publiciteto, osebne kontakte, pošto (osebna pisma ali direktna pošta možnim donatorjem), ustvarjanje dogodkov, telefon, izdelavo strokovno utemeljenih programov financiranja, ki jih posredujemo potencialnim donatorjem ter pri periodičnem zbiranju sredstev – informiranje o tem, kam denar gre (letna poročila, novičarska pisma). Vendar pa orodja odnosov z javnostmi moramo razširiti vsaj še na odnose z vplivnimi javnostmi, ki so podrobneje predstavljeni v naslednjem podpoglavju. Pravzaprav so odnosi z javnostmi v neprofitnih organizacijah so v mnogočem popolnoma enaki odnosom z javnostmi v profitnih organizacijah (Verčič, 2002: 210). Komunikacijske programe morajo organizacije prilagoditi svojim posebnostim in značilnostim okolja.

Ker je komuniciranje zelo pomemben dejavnik uspeha pri doseganju zastavljenega cilja, je možnost za njihovo uspešno izvedbo tudi podpora iz strani donatorjev. Mnoge organizacije se tako dogovorijo s svojimi donatorji, da jim zagotovijo sredstva za npr. tiskanje publikacij, itd. (Wilson, 2001: 22).

#### 4.2.3.3. Značilnosti odnosov neprofitnih organizacij z vplivnimi javnostmi

Obstoj in uspešno delovanje fundacije je odvisno od podpore vplivnih javnosti. Še posebej v primeru, ko so jo le-te ustanovile. Analize kažejo (Kovač, 2002: 227), da se viri državnega financiranja neprofitne organizacije zmanjšujejo in z njimi neposredno tudi vpliv države. Na drugi strani pa je raven njunih medsebojnih komunikacij vedno nizka, ker država preprosto ni razumela in upoštevala vloge neprofitnega sektorja pri zadovoljevanju blaginje državljanov. Zato je nujno, da je dialog med obema stranema pospešen. Pospeševanje dialoga pa se imenuje lobiranje ali odnosi z vplivnimi javnostmi. Ta izraz, ki ima za mnoge slabšalen prizvok, pomeni enostavno vplivanje na tiste, ki sprejemajo odločitve s predstavljanjem svojega stališča in z zagotavljanjem zadostnih informacij o določeni zadevi.

Neprofitne organizacije morajo vedno iskati ravnovesja med svojim človekoljubnim poslanstvom in ekonomsko, pogosto povsem tržno usmerjeno logiko poslovanja. Neprofitne organizacije celo bolj kot profitne potrebujejo navezanost na porabnike svojih storitev, njihova ekonomika je zaradi težav z merljivostjo precej ohlapnejša in občutljivejša, viri financiranja pa so predvsem netržnega značaja. Neprofitne organizacije so očitno prepomembne, da bi jih prepustili neprofesionalnim menedžerskim odločitvam in neracionalnosti poslovanja zaradi neprofesionalnega vodenja. Toda njihovo delovanje je preveč usodno za socialni in civilni položaj družbe, da bi jih zaupali zgolj ekonomistom.

Prevladujoča proračunska logika njihovega financiranja in predvsem težave pri zastopanju javnih, skupnih in posamičnih interesov povzročajo, da so neprofitne organizacije pravo torišče lobističnega delovanja (Kovač, 2002: 224). Dejstvo je, da sodobna družba vse bolj potrebuje posredovanje interesov med trgom, državo, družbeno-socialnimi ustanovami in civilnimi inštitucijami neformalnega sektorja.

Prostovoljne neprofitne organizacije imajo zelo omejene možnosti zastopanja svojih interesov na politični ravni. Pomanjkanje legalnih lobističnih mehanizmov je eden pomembnih vzrokov krize delovanja civilne družbe. Še posebno za prostovoljne neprofitne organizacije postaja lobistična dejavnost edini pravi vzvod političnega delovanja (Kovač, 2002: 226).

## **5. PRIMER MEDNARODNE USTANOVE – FUNDACIJE ZA RAZMINIRANJE IN POMOČ ŽRTVAM MIN**

### **»To heal the wounds of Earth and Soul« - OZDRAVITI RANE ZEMLJE IN DUŠE.**

Projekt je delo SPEM Komunikacijske skupine (direktorja projekta Suzana Mihelin Ritlop in Tomaž Ritlop. Avtorica diplomskega dela na projektu aktivno sodeluje od leta 1999. Spodaj naveden študijski primer je deloma objavljen v publikaciji Teorija in praksa odnosov z javnostmi, 1999-2000 (Ritlop, 2000: 149-155), vendar je bil za potrebe diplomskega dela nadgrajen in dopolnjen.

**Trajanje opisanega projekta:** marec 1998 – junij 2003

#### **5.1. ANALIZA PROBLEMA**

##### *5.1.1. Opredelitev problema/priložnosti*

V BiH je bilo v obdobju med 6. januarjem 1996 in 4. oktobrom 1999 zaradi min ranjenih 928 in ubitih 293 ljudi.

Strateški interes vlade Republike Slovenije je vzpostavitev jasnega in pozitivnega mednarodnega profila države, ki je aktivno vpletena v reševanje regionalnih problemov. Etične vojne, ki so trajale večino devetdesetih, so pustile Balkan v plamenih. Posebej prizadeta je bila BiH, v kateri so prebivalci vseh entitet še vedno ogroženi zaradi protipehotnih min. Za vzpostavitev mednarodne iniciative je Vlada Republike Slovenije 12. marca 1998 ustanovila Mednarodno fundacijo za deminiranje in pomoč žrtvam min v BiH (International trust fund for demining and mine victims assistance – ITF). Navkljub dejstvu, da je slovensko javno mnenje menilo, da je Slovenija za BiH naredila dovolj že s tem, da je nudila zavetišče beguncem, je slovenska vlada donirala 1,3 milijona dolarjev za financiranje začetnih aktivnosti fundacije.

Mednarodna skupnost je že bila aktivno vpletena s finančno pomočjo novim državam bivše Jugoslavije. Te iniciative so bile v mnogih primerih neuspešne zaradi pohlepa vojnih dobičkarjev. Tako je prišlo v BiH do več finančnih afer, zato je mednarodna skupnost bila že rahlo utrujena od vojn in problemov na Balkanu. Ker pa je mednarodna skupnost od Slovenije pričakovala aktivno vlogo, je Slovenija izkoristila priložnost in k sodelovanju pri projektih povabila tudi druge države.



Prvi in najbolj resen odgovor je prišel iz ZDA, ki so donirale 28 milijonov dolarjev za obdobje dveh let. Donacija poteka po principu za vsak doniran dolar ITF-u prispevajo ZDA dodaten dolar. ITF je bil ustanovljen z namenom organiziranja in financiranja aktivnosti deminiranja v BiH in rehabilitacijo žrtev min. Ustanovljen je bil kot neprofitna mednarodna organizacija v Sloveniji in sicer s strani Ministrstva za obrambo, Ministrstva za zdravstvo ter Ministrstva za zunanje zadeve. Z namenom zagotovitve rehabilitacije za ranjence je bil s strani Inštituta za rehabilitacijo Republike Slovenije ustanovljen Center za rehabilitacijo žrtev min.

### *5.1.2. Dejstva o problemu/priložnosti*

1. Glavni komunikacijski izziv in priložnost je bila ustanovitev ITF-a zgolj z hitro mednarodno politično akcijo brez kakršnekoli poslovne ali komunikacijske strategije. Kot nova organizacija je bil ITF kot institucija, prav tako pa tudi kot njegovo delo in poslanstvo, povsem nepoznan slovenski in mednarodni javnosti.

**ITF je nujno potreboval čisto identiteto in skrbno pripravljeno komunikacijsko strategijo za predstavitev njegovih sedanjih in prihodnjih delovnih načrtov.**

2. Interes mednarodne skupnosti za finančno podporo je hitro padel. Precejšnja vsota denarja mednarodne skupnosti je bila potrošena za pomoč ljudem v BiH. Zaradi pohlepa tistih, ki so kovali dobičke iz mednarodne pomoči, se je v tem času v BiH pojavilo več finančnih afer.

**Interes mednarodne skupnosti za pomoč (posebej finančno) balkanski regiji je bilo treba okrepiti. Skupna podpora obeh entitet v BiH je bila zato nujno potrebna. Delo ITF-a je moralo biti transparentno tako za mednarodno skupnost, kot tudi za obe entiteti v BiH in za slovensko javnost.**

3. V tem času so bile posledice nedavnega potresa v Posočju v Sloveniji še vedno aktualne. Slovenska javnost je od svoje vlade pričakovala, da bo pomagala njim in ne BiH. Slovensko javno mnenje je poudarjalo, da je Slovenija za BiH naredila dovolj že z nudenjem zavetišča beguncem. Mednarodna skupnost pa je od Slovenije pričakovala aktivnejšo vlogo na Balkanu.

**Slovenska javna podpora ITF-u je bila potrebna zaradi pritiska na slovensko vlado in diplomacijo, da sprejme vlogo posrednika.**

## **5.2. RAZISKAVA**

Po opravljeni raziskavi o dejanskem stanju v BiH je bilo ugotovljeno, da je situacija v BiH zelo resna in zapletena. BiH je bila demografsko in kulturno razdeljena v dve entiteti, med katerima je vladalo veliko nesoglasij glede prihodnjega političnega statusa skupne države, Republike Srbske ter Federacije Bosne in Hercegovine. Na ozemlju je bilo več milijonov neeksplodiranih naprav, zato so aktivnosti za koordinacijo in proces komunikacije zahtevali veliko diplomatskih in komunikacijskih sposobnosti in truda.

Na drugi strani pa so politične stranke skupaj z mlado, demokratično državo Slovenijo iskali možnost za vključitev na mednarodne projekte, da bi si za svoje delo zagotovili večjo verodostojnost. Ustanovitev ITF-a je bila zato velika priložnost, da se izpostavijo. Izkušnje Slovenije na področju deminiranja in rehabilitacije žrtev min pa so bile ravno tako neznane mednarodni skupnosti.

Namizna raziskava je bila izvedena na aktivnostih in strategijah ostalih podobnih fundacij po svetu. Raziskava in analiza medijev v BiH nam je dala nekatera pomembna dejstva o politični in ekonomski situaciji v obeh entitetah. Medijska analiza v Sloveniji je bila izvedena z namenom ugotoviti, kakšen je interes za tovrstne teme. Prav tako je bil narejen pregled držav, ki so pripravljene podpirati humanitarne projekte. Narejena je bila tudi namizna raziskava med slovenskimi podjetji kot potencialnimi donatorji.

Posebna pozornost je bila namenjena centraliziranju informacij, ki so bile poslane različnim ciljnim javnostim skozi več kanalov.

## **5.3. KOMUNIKACIJSKA STRATEGIJA Z MERLJIVIMI CILJI**

### *5.3.1. Dolgoročni cilji*

#### 5.3.1.1. Mednarodna skupnost

- a.) Pozicioniranje ITF-a kot najboljše možnosti za pomoč državam v Balkanski regiji za začetek razvoja po vojni – odstranitev min in pomoč žrtvam min.

Željeno pozicioniranje po izvedbi programa: *Vse aktivnosti deminiranja in pomoč žrtvam min v BiH morajo biti financirane preko ITF-a.*

- b.) Vzdrževanje zanimanja mednarodne skupnosti za dolgoročne aktivnosti ITF-a.

Željeno pozicioniranje po izvedbi programa: *Mednarodna skupnost se mora zavedati, da je deminiranje in še posebej pomoč žrtvam min ter njihova rehabilitacija, dolgoročen proces, ki pa daje rezultate.*

- c.) Vzdrževanje mednarodne finančne pomoči ITF-u in njegovim aktivnostim.

Željeno pozicioniranje po izvedbi programa: *Čeprav je delo ITF-a stroškovno zelo uspešno, pa aktivnosti ITF-a kljub temu zahtevajo določen obseg finančnih sredstev za dolgoročno poslovanje.*

#### 5.3.1.2. Bosna in Hercegovina

- a.) Pozicioniranje ITF-a kot najbolj uspešnega mednarodnega projekta v balkanski regiji.

Željeno pozicioniranje po izvedbi programa: *ITF mora biti zaznan kot mednarodni projekt in ne kot projekt Slovenije in ZDA.*

- b.) Podpiranje ITF-a kot nujno potrebnega partnerja za deminiranje in dolgoročni razvoj države po vojni.

Željeno pozicioniranje po izvedbi programa: *Prenos znanja na področju deminiranja na bosanske strokovnjake je bil nujen, tako, da je bil sprejet in dobrodošel.*

#### 5.3.1.3. Slovenija

- a.) Vzpostavitev dolgoročnih delovnih pogojev za ITF, ne glede na politično usmerjenost ali vladajočo stranko.

Željeno pozicioniranje po izvedbi programa: *Podpora vseh političnih strank ne glede na njihovo politično orientacijo.*

- b.) Vzdrževanje pomembnosti ITF-a kot koristnega mednarodnega projekta z aktivnostmi slovenske vlade.

Željeno pozicioniranje po izvedbi programa: *Opazna podpora slovenske diplomacije delu ITF-a.*

### 5.3.2. *Kratkoročni cilji*

ITF je bil obvezan v prvem letu zbrati 14 milijonov dolarjev, zato da bi obdržal donacijo ZDA v višini 28 milijonov dolarjev dve leti za petletno delo. To je bil glavni cilj komunikacijskih aktivnosti ITF-a v prvem letu. Ostali cilji sledijo v časovnem zaporedju:

#### 5.3.2.1. Mednarodna skupnost

Temeljno sporočilo: S finančno podporo mednarodne skupnosti in delom slovenskih strokovnjakov na področju deminiranja in pomoči žrtvam min so lahko protipehotne mine v BiH odstranjene pred letom 2050.

- predstavitev krizne situacije – obseg minskih polj in število žrtev min v BiH,
- prepričati mednarodno skupnost, da so Slovenci strokovnjaki na področju deminiranja in pomoči žrtvam min (rehabilitaciji),
- predstaviti ITF kot zaupanja vrednega partnerja za pomoč BiH,
- predstaviti ITF kot kredibilen vir informacij med državami donatorkami,
- zbrati donacije v višini 14 milijonov dolarjev.

#### 5.3.2.2. Bosna in Hercegovina

Temeljno sporočilo: ITF je zaupanja vredna humanitarna organizacija z visoko usposobljenimi strokovnjaki na področju deminiranja in pomoči žrtvam min in je pripravljena dolgoročno sodelovati z ljudmi v BiH z namenom ponovne izgradnje njihove države.

- vzpostaviti enakopravno razmerje z predstavniki obeh entitet,
- sprejeti ITF kot partnerja pri procesu prenove v BiH,
- pridobiti politično in javno podporo za delo ITF-a.

#### 5.3.2.3. Slovenija

Temeljno sporočilo: Ljudje v BiH in mednarodna skupnost vlagajo veliko naporov v zmanjšanje števila min in žrtev min ter obupno potrebujejo organizacijsko podporo slovenskih strokovnjakov.

- vplivanje na mnenjske vodje o pomembnosti regionalne vpletenosti in v politiko in razvoj regije
- predstaviti ITF kot priložnost za Slovenijo za pridobitev mednarodne pozornosti, podpore in dodatnega priznanja
- pritegniti pozornost splošne javnosti v Sloveniji o krizni situaciji v BiH
- povečati zavedanje o nevarnosti min in o visokem številu žrtev
- mobilizacija javnega mnenja – ti ljudje si zaslužijo našo pomoč

Po hitro izpeljanih aktivnostih ITF-a, ko so vsi donatorji in slovenska diplomacija igrali vlogo posrednika (širili odlične rezultate dela ITF-a in komunicirali potrebo nenehne podpore novih donatorjev), je bil glavni komunikacijski izziv vzdrževati enotno komunikacijsko osnovo preko temeljnih sporočil za ciljne javnosti. Primarna naloga je bila redna priprava svežih informacij o rezultatih dela.

#### **5.4. PRIPRAVA IN IZVEDBA KOMUNIKACIJSKIH NAČRTOV**

Tehnični podatki o delovanju fundacije so se preoblikovali v čista sporočila (preko temeljnih sporočil). Ta sporočila so bila poslana javnostim, ki so bila ustrezno definirana v programu. Vsi deležniki (posebej vladna diplomacija) so bili redno seznanjeni o rezultatih dela ITF-a, kakor tudi o načrtovanih aktivnostih v prihodnosti

##### *5.4.1. Strategija*

- ***Predstaviti izkušnje Slovenije na področju deminiranja in pomoči žrtvam min.***

Taktika: uporaba orodij, kot so: posebej zasnovan dokumentacijski film, pisna poročila, obisk centra za rehabilitacijo in učnega centra za deminiranje; mednarodna skupnost (posebej potencialne države donatorke) je bila obveščena, da je postala Slovenija zaradi dveh svetovnih vojn in vojne za neodvisnost strokovnjak na tem področju. Ta orodja so bila uporabljena ob posebnih priložnostih, kot so organizirane donatorske konference, obisk diplomatov in neformalna srečanja. Novinarska konferenca pred donatorsko konferenco je

bila pripravljena za predstavitev ITF-a, podporo nacionalne vlade in mednarodno podporo (prisotni so bili ministri vseh treh ustanovnih ministrstev).

- ***Vzpostavitev ITF-a kot kredibilnega vira informacij v Sloveniji ter v BiH.***

Taktika: na začetku ITF ni imel svojega lastnega predstavništva v BiH. Tako je bilo izvedeno komunikacijsko usposabljanje za Mine Action Centre (MAC) Federation MAC in MAC Republike Srbske, vse z namenom, da bi lahko kot distributerji ITF-ovih sporočil komunicirali z bosanskimi novinarji. Po vzpostavitvi lastnega predstavništva je le-to prevzelo vlogo informacijskega centra.

ITF in njegovo delo je bilo predstavljeno v publikaciji vladnega Urada za informiranje "Slovenian weekly", ki ga prejmejo vse ambasade v Sloveniji in vsa tuja ministrstva. Sporočila za medije z informacijami o trenutnih donacijah in tekočem delu na terenu so prejeli vsi slovenski in bosanski novinarji.

- ***Predstaviti ITF kot neprofitno, nevladno in mednarodno organizacijo z popolno podporo s strani bosanskih in slovenskih vodij (in mednarodno podporo, ko bo dosežena).***

Taktika: poseben dokumentaren film, posnet v BiH, v katerem vsi pomembni ključni ministri Slovenije, BiH, ambasadorji ZDA in Republike Češke (kot član nadzornega odbora) dajejo popolno podporo ITF-u in njegovemu delu. Film vsebuje tudi izjave mednarodnih strokovnjakov iz drugih organizacij na področju deminiranja, ki so nadzorovali preteklo delo na minskih poljih. Ob obisku direktorja ITF v ZDA in ob drugi donatorski konferenci sta bila predstavljena tudi rehabilitacijska centra v BiH in v Sloveniji.

Zasnovan je bil tudi poseben koncept za razstave in specializirane sejme. ITF se je predstavil na vseh dogodkih v regiji, ki so povezani z humanitarnim delom (npr. razstava Rdečega križa), vzpodbudil pa je tudi posebno razstavo o deminiranju v Sloveniji.

- ***Intenzivno komuniciranje o rezultatih deminiranja in o rehabilitacijskih aktivnostih.***

Taktika: zasnovan je bil bilten Trust za predstavitev rezultatov preteklega dela. Redno je distribuiran na vse ambasade v Sloveniji in na vse slovenske ambasade v tujini. Redna sporočila za medije so distribuirana medijem v Sloveniji ter v BiH. Zasnovana je ITF-ova spletna stran z vsemi najnovejšimi informacijami o uspehih ITF-a in o zbranih donacijah.

Spletna stran je bila v letu 2003 ponovno nadgrajena in tako postala izpopolnjeno orodje internih in eksternih javnosti.

- ***Intenzivno komuniciranje o zbranih donacijah in redna poročila o tem, kako so bile donacije porabljene.***

Taktika: Pisna poročila o zbranih donacijah in o tem, kako so bile donacije porabljene, so bila predstavljena na Board of Advisors vsem donatorjem. Informacija je bila objavljena v biltenu, na voljo pa je tudi na spletni strani. Sporočila za medije so bila redno poslana slovenskim novinarjem, zato da bi zagotovili podporo delu ITF-a. Ta sporočila za medije so se osredotočila na različne dogodke, kot je podpis sporazuma med ambasadami in predstavniki ITF-a o zbranih donacijah.

- ***Popolna komunikacijska podpora vplivnih javnosti za iskanje novih donatorjev.***

Taktika: redna srečanja med ITF-om in slovensko diplomacijo. Nekateri izmed dogodkov ob podpisih pogodb so bili v prostorih Ministrstva za zunanje zadeve. Orodja za demonstriranje aktivnosti ITF-a so bila lahko dostopna tudi za predstavnike vplivnih javnosti, saj so bili udeleženci na Advisory Boards.

## ***5.5. OVREDNOTENJE PROJEKTA***

Kratka analiza delovnih uspehov ITF-a in komunikacijskih aktivnosti pokaže, da so doseženi vsi zastavljeni cilji, in da je ustvarjen zelo visok ugled ITF-a v vseh ciljnih skupinah, nacionalnih, mednarodnih in v BiH. Svoje aktivnosti je fundacija razširila najprej na celotno regijo JV Evrope, trenutno pa se širi tudi v Kazahstan in Irak. **Danes je ITF lahko prepoznaven v primerjavi z drugimi institucijami za deminiranje na Balkanu ter zaznan kot mednarodna nevladna organizacija.**

Ne le, **da je ITF zbral 14 milijonov dolarjev (19 držav, 5 podjetij in 2 organizaciji), ampak so se ZDA tudi odločile za umik dveletne omejitve na zbiranje sredstev (ki jih ZDA podvojijo) na neomejeno obdobje.**

Klippingi so pokazali **velik medijski odziv in ugodno publiciteto** o aktivnostih ITF-a. Od 22. marca 1999 do junija 2003 je bilo o ITF-u objavljenih preko 1000 afirmativnih in nevtralnih medijskih prispevkov v vseh državah regije JV Evrope.

**Vsi pomembni mednarodni obiski, ki so potekali v Sloveniji, so bili zaznamovani z delovanjem fundacije.** Predsednik ZDA, Bill Clinton, ki je junija 1999 obiskal Slovenijo, je ITF omenil ob začetku svojega govora. Hilary Clinton pa je obiskala žrtve min v Centru za rehabilitacijo žrtev min. Bush in Putin sta se na Brdu pogovarjala o vlogi ITF-a na Balkanu.

**ITF je postal eden od najbolj pomembnih dejavnikov v Paktu stabilnosti v Evropi,** ki je visoko cenjen tudi med mednarodno diplomatsko skupnostjo.

**Slovenski diplomatski zbor in vlada sta "opremljena" z ITF-ovimi predstavitvenimi materiali, ki jih redno uporabljata na mednarodnih srečanjih. Vodilni slovenski državniki fundacijo navajajo kot najuspešnejši slovenski projekt na področju mednarodnih aktivnosti in politike.**

**Strokovno znanje ITF-a je bilo dokazano s strani mednarodnih strokovnjakov, ki so ITF prosili, da organizira mednarodno konferenco o uporabi psov v procesu deminiranja.**

**ITF ima izjemno visok ugled med predstavniki mednarodne javnosti kot uspešen in zaupanja vreden projekt, podprt s strani Slovenije.**

#### **Rezultati ITF-ovega dela:**

- očiščenih je bilo 13.478.933 kvadratnih metrov ozemelj,
- najdenih in deaktiviranih 8.193 min in neeksplozivnih ubojnih sredstev,
- rehabilitiranih je bilo skoraj 800 žrtev min,
- zbranih 119.287.613,18 dolarjev.

#### **Struktura prejetih donacij:**



Manj kot 3 odstotke od celotnega zneska so donirala podjetja, fundacije in zasebni donatorji in kar dobrih 97 odstotkov vlade in EU.

## 6. SKLEP

Posamezniki, podjetja, vlade ali fundacije, ki so se odločile vlagati v skupnost in v dobrodelne namene, imajo različne motive. Le-ti segajo od popolnoma altruističnih (t.i. kantovskih), pa vse do popolnoma izračunanih pričakovanj vplivanja na večjo profitabilnost svoje dejavnosti. Deležniki podjetij želijo biti družbeno odgovorni, prav takšno obnašanje pa pričakujejo tudi od podjetij.

Trženje z namenom je trženjska strategija, s katero podjetje ali kakšna druga organizacija jasno definirane poslovne cilje dosega skozi partnerstvo z neprofitno ali kakšno drugo dobrodelno organizacijo. Družbena odgovornost korporacij postaja ena ključnih komponent poslovnih strategij, ki potrebuje predvsem komunikacijo. Le s pravilno usmerjeno in nadzorovano komunikacijo s svojimi deležniki bo pri njih doseгла učinke, kot jih želi. Strateško upravljanje odgovarja na tri osnovna vprašanja: Kam gremo? Kakšno je naše okolje? Kako bomo prišli tja, kamor smo namenjeni? Ali so rezultati takšni, kot jih želimo? V procesu strateškega načrtovanja organizacije razvijejo svoja poslanstva, namene, cilje, strategije in taktike. Komunikacijska strategija mora biti usklajena s poslovno strategijo podjetja, saj bodo deležniki le tako namenili zadostno stopnjo zaupanja, da ji bodo namenili svojo podporo. Najbolj učinkovito komuniciranje dosežemo z integracijo vseh orodij komuniciranja: oglaševanja, pospeševanja prodaje, odnosov z javnostmi, osebne prodaje, publicitete, neposrednega trženja, sponzoriranja, sejmskih nastopov, celostne podobe, opreme prodajnega mesta, embalaže, ustna propagande, ...

Tisti, ki denar zbira, je odvisen predvsem od zaupanja svojih donatorjev. Uspešnost zastavljenega cilja je odvisna od skrbnega načrtovanja celotnega procesa oblikovanja skladov. Strateško načrtovanje neprofitnih organizacij predvideva različne korake. Priljubljen je koncept orientiranosti na stranko, ki se kaže pri zbiranju sredstev tako, da organizacija analizira svoj položaj na trgu ter se osredotoči na tiste vire donacij, katerih interesi so najbolj podobni njenim (Levy, 1999: 9). Nato oblikuje svoje programe tako, da zadosti potrebam vsake posamezne skupine donatorjev. Ta pristop zajema pazljivo segmentacijo trga donatorjev. Potrebno je torej natančno segmentirati trge donatorjev, zmeriti njihov potencial dajanja, in določiti izvršno odgovornost in resurse. Ko so definirani interesi donatorjev, na osnovi tega organizacija, ki zbira sredstva, pripravi strategijo, kako jih bo pridobila, kako bo torej z njimi komunicirala, da jih bo zainteresirala za svojo stvar. Ne gre torej več za prodajno orientiran pristop, ampak za pristop, v katerem se vzpostavi odnos zapolnjevanja potreb drug drugemu.

Komuniciranje neprofitnih organizacij je zelo podobno korporacijskim odnosom z javnostmi. Osredotočeni smo na gradnjo ugleda in na prepoznavanje njihovih dejavnosti pri vseh ključnih deležnikih. Velik poudarek je potreben tudi za prikaz transparentnosti delovanja. Poseben poudarek se namenja pridobivanju donatorjev. Le-ti so namreč v neprofitnih organizacijah ključni deležniki, s katerimi je potrebno upravljati še posebej skrbno in zavzeto. Tako je komunikacijska podpora je eden ključnih elementov zbiranja donacij. Nujno je, da se tisti, ki zbira in tisti, ki daje, poznata oz. da poznata njuna medsebojna pričakovanja. Tako bosta lažje našla pravo pot do cilja.

Za Mednarodno ustanovo – fundacijo za razminiranje in pomoč žrtvam min (ITF) ugotavljam, da ima že od vsega začetka delovanja strateško zastavljen komunikacijski program. Vendar pa zastavljena strategija temelji predvsem na odnosu zgolj z enim delom donatorjev, to so vlade držav. Rezultati sodelovanja in dobrega poznavanja teh donatorjev so izvrstni. Več kot 97 odstotkov donacij je ITF prejel od vlad. Ob tem pa je venomer prisoten občutek, da bi na področju pridobivanja sredstev iz strani podjetij lahko bil dosežen boljši učinek. V tem delu komunikacijska podpora ni dovolj temeljito sledila poslovnim ciljem fundacije. Komuniciranje s podjetji je bilo skoraj prezrto in prepuščeno naključnim dejanjem.

Želja po delovanju v humanitarne in dobrodelne namene je v sodobnem svetu zagotovo prisotna. Vedno se lahko najde zadostno število tistih, ki se aktivirajo in probleme rešujejo, in dovolj je tistih, ki njihove aktivnosti želijo podpirati. Motivov za tovrstno delovanje je veliko in se pri vsakem primeru posebej razlikujejo. Njihov uspeh in zadovoljstvo pa ima eno stalnico - odvisna sta od kakovosti medsebojnih odnosov.

## 7. UPORABLJENA LITERATURA

### 1. Članki v revijah oz. zbornikih

- Alsop, Ron (2002): »Corporate Philantropy and good corporate citizenship – one and the same«. PN Insight Quaterly, 4, Oktober 2002
- Andreasen, R. Alan (1996): »Profits for Nonprofits: Find a corporate partner«. Harvard business Review, Boston, november-december, str. 47-59
- Anthony, Wiliam P. (1988): »Strategic Planning«. V: Tracy Daniel Connors (ur.): »The Nonprofit Organization Handbook«. 2nd edition. McGraw-Hill Book Company, str. 8.1 – 8.29
- Balažič, Toni (2000): »Integrirane marketinške komunikacije«. Akademija MM, Marketing Magazin, št. 6.
- Graham, John R. (1994): »Dealing with corporations«. Fund Raising Management, str. 40-41
- Grunig, J.E., Grunig, L.A. (2000):« Odnos med odnosi z javnostmi in marketingom v odličnih organizacijah: rezultati študije IABC«. Akademija MM, Marketing Magazin št. 6
- Hawkins Kimberly, Lowell Elizabeth M., Pearson Edith M., Raybin Nancy L. (1997): »Strategic Planning for Fund Raising« v »The Nonprofit Handbook: Fundraising« 2nd edition, James M. Greenfield (ur.), ACFRE, FAHP. *John Wiley & Sons, Inc.*
- Horne, Suzanne (1996): »Afinity Credit Card. Atributes that determine the relationship to costumers«, Research Methodolgies for »the new marketing«, ESOMAR/EMAC Symposium, , str.241-252
- Hunter, Thomas (2000): »Integrirano komuniciranje, deležniki in baze podatkov o deležnikih: novi pristopi k upravljanju s komuniciranjem« Akademija MM, Marketing Magazin, str. 40
- Kline, dr. Mihael in Velikonja, Jure (1997): »Trg donatorstva«. Neprofitni management, Educa, Nova Gorica, str. 29-40
- Kovač Bogomir (2002): »Lobiranje v neprofitnem sektorju«. Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij, Jelovac, Dejan (ur),

Radio Študent Ljubljana, Študentska organizacija Univerze v Ljubljani,  
Visoka šola za management v Kopru

- Manček, Urša (1999): »Trženje s hkratno podporo dobrotelčnih namenov«. Akademija MM, let. 3, št. 4, str. 49-60.
- Ostrowski, Helen (2002): »Corporate Social Responsibility: Where is PR?«. Porter Novelli Insights Quarterly: Porter Novelli, New York.
- Potter, Lester R (1999): »Strateško komuniciranje: vzroki in posledice organizacijskega komuniciranja«. Tip, 4/1999, str. 558-563
- Ritlop, Tomaž, Mihelin, Suzana (2000): »Ozdraviti rane zemlje in duše«. Teorija in praksa odnosov z javnostmi, 1999-2000. Uredila Pedja Ašanin Gole in Dejan Verčič. Slovensko društvo za odnose z javnostmi, Ljubljana.
- Sevaux, Rene de (2003): »Redefining investor relations – CSR in the real estate industry, CSR Magazine.
- Simon, Françoise L., »Global corporate philanthropy: a strategic framework«, International marketing review, London, 12 (1995), 4, str. 21-37.
- Svetlik, Ivan (1994): »Oblikovanje skladov – (Fund Raising)«. Teorija in praksa, let. 31, 11-12, str. 968-981.
- Trstenjak, Doc. dr. Verica (1998): »Pravne podlage nevladnih organizacij v Sloveniji«. Neprofitni management, 2/3 (1998), str. 59-61.
- Verčič, Dejan (2000): »Uvod v poslovno komuniciranje«. Akademija MM, Marketing Magazin, št.6, str. 6-17.
- Verčič, Dejan (2002): »Odnosi z javnostmi v neprofitnih organizacijah«. Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij, Jelovac, Dejan (ur), Radio Študent Ljubljana, Študentska organizacija Univerze v Ljubljani, Visoka šola za management v Kopru
- Welvaert, Frank (2002): "Making CSR a key component in business strategy". The Future in Your hands – a practical guide to sustainable development, Hill&Knowlton, 38-41
- Zucker, David (2002): »Corporate social responsibility – Popular, but far from risk free«. Porter Novelli Insights Quarterly: Porter Novelli, New York.

## 2. Samostojne publikacije

- Blakstad, M., Cooper A. (1995): The Communicating Organisation. Institute of personnel and development, London.
- Bryson, John Moore (1988): Strategic Planning for Public and Nonprofit Organization : a guide to strengthening and sustaining organizational achievement. Jossey-Bass, San Francisco.
- Council on foundations: Evaluation for foundations (1993). Jossey-Bass, San Francisco.
- Cutlip S.M., Center A.H., Broom G.M. (1994): Effective Public Relations. Prentice Hall, New York.
- Drucker, Peter (1990): Managing the non-profit organization. Harper Collins.
- Duncan, T., Caywood, C., in Newsom, D. (1993): Preparing advertising and Public Relations Students for the Communication Industry in the 21st century. Report of the Task Force on Integrated Communications.
- Fill, Chris (1999): Marketing Communications: Context, Contents and Strategies. Prentice Hall Europe, London.
- Grunig, J. E. in T. Hunt. (1984): Managing public relations. Forth Worth, TX: Holt, Rinehart and Winston.
- Grunig, E. James. (1992): Excellence in Public Relations and Communication Management. Lawrence Erlbaum Associates, New York.
- Hall, Peter Dobkin (1992): Inventing the nonprofit sector and other essays on philanthropy, voluntarism, and non-profit organizations. The John Hopkins University Press, Baltimore and London.
- Harris, T.L. (1991): The Marketer's Guide to Public Relations. Wiley, New York
- Harrison, Shirley (1995): Public Relations, An introduction. Routledge, London.
- Jančič, Zlatko (1996): Celostni marketing. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Jefkins, Frank, Yardin, Daniel (ur.) (1998): Public Relations. 5th edition. Pitman Publishing.
- Kitchen, Philip (ur.) (1997): Public Relations Principles and Practice. International Business Press, London.

- Kotler, Philip in Andreasen, Alan R.(1996): Strategic marketing for nonprofit organizations. 5th edition. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Levy, Reynold (1999): »Give and take«. Harvard Business School Press, Boston.
- Mixer, Joseph R. (1993): Principles of professional fundraising: Useful foundations for succesful practice. The Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Novak, Božidar (2000): Krizno komuniciranje. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Sirgy, M.J. (1998): Integrated Marketing Communications: A Systems Approach. Prentice Hall, New York.
- Ule, Mirjana, Kline Miro (1996): Psihologija tržnega komuniciranja. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Westman Wilson Elisabeth (2001): Building structures and skills for fundraising. Royal Tropical Institute, KIT Publishers, Amsterdam.
- Westman Wilson Elisabeth (2001): Building credibility, the foundation for fundraising. Royal Tropical Institute, KIT Publishers, Amsterdam.
- Westman Wilson Elisabeth (2001): Building fundraising programs to attract community support. Royal Tropical Institute, KIT Publishers, Amsterdam.

### **3. Spletni viri**

- Mrak, Mojmir (2002): Slovenia as a donor country: Where is it and where it should go. EU enlargement in a changing world [Elektronski vir]: challenges for development co-operation in the 21st century : 10th GeneralConference of EADI, 19 - 21 September 2002, Inštitut za ekonomska raziskovanja: European Association of Development Research and Training Institutes. Ljubljana
- Parker, Martha (1998): Muttart Foundation Fellowship Program: Profits and Nonprofits together.  
[http://www.unitedway.ca/english/docs/mutual\\_interest.pdf](http://www.unitedway.ca/english/docs/mutual_interest.pdf) (12.3.2003)

#### **4. Ostalo gradivo**

- Dalton, John (2003): Predavanje Ethics in Corporate Communications. Predavanje v okviru LSPR, Ljubljana.
- Kline, Miro: Predavanje pri predmetu Integrirano tržno komuniciranje 1999/2000
- Škerlep, Andrej: Predavanje pri predmetu Odnosi z javnostmi 1998/1999