

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Sanja Čakarun

mentorica: red. prof. dr. Zinka Kolarič

somentor: izr. prof. dr. Zlatko Jančič

**MARKETING V HUMANITARNIH NEPROFITNIH ORGANIZACIJAH:  
ŠTUDIJA PRIMERA SONČEK**

Diplomsko delo

Ljubljana 2007

Zahvaljujem se družini in Henriqueju za spodbudo in podporo, ter APD Cascais in varovancem Zveze Sonček, da so mi omogočili globlji vpogled v vsakdanjik posameznikov s posebnimi potrebami.

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

SANJA ČAKARUN

**MARKETING V HUMANITARNIH NEPROFITNIH ORGANIZACIJAH: ŠTUDIJA  
PRIMERA SONČEK**

Diplomsko delo

Ljubljana 2007

## **MARKETING V HUMANITARNIH NEPROFITNIH ORGANIZACIJAH: ŠTUDIJA PRIMERA SONČEK**

Diplomsko delo analizira uporabo marketinga v humanitarnih neprofitnih organizacijah. V prvem delu predstavi temeljne teoretične koncepte neprofitnega marketinga, ki jih je potrebno spoznati za razumevanje izbrane problematike. Med te koncepte spadajo definiranje narave humanitarne neprofitne organizacije in razumevanje njene vloge v družbi, definiranje neprofitnega, socialnega in storitvenega marketinga ter smotrnosti njihove uporabe v neprofitnih organizacijah. Temu sledi kratka predstavitev slovenske neprofitne humanitarne organizacije Zveza Sonček, ki med tovrstnimi organizacijami izstopa tudi zaradi uporabe marketinga. Obravnavane teorije neprofitnega marketinga so primerjane praktičnim delom v tej organizaciji; analizirana je splošna uporaba marketinga v Zvezi Sonček, njegovo financiranje in način merjenja njegove uspešnosti. Delo obravnava tako praktične kot etične dileme implementacije marketinga v tovrstnih organizacijah, ter prikaže, kako marketing uporabljajo v izbrani organizaciji. Osrednji del diplome se zaključuje s kratkim povzetkom glavnih ugotovitev analize ter kritiko uporabe marketinga v Zvezi Sonček glede na teorijo neprofitnega marketinga. Temu sledi sklep v katerem so navedene končne ugotovitve analize.

**Ključne besede:** neprofitni marketing, neprofitna organizacija, etika, Zveza Sonček

## **MARKETING IN HUMANITARIAN NONPROFIT ORGANIZATIONS: SONČEK CASE STUDY**

The diploma is analyzing the use of marketing in humanitarian nonprofit organizations. The first part is dedicated to the explanation of the basic concepts of nonprofit marketing, such as defining and understanding the nature of the humanitarian nonprofit organization and the nonprofit, social, and services marketing and the sensibility of its use in nonprofit organizations. This is followed by a brief presentation of a Slovene nonprofit humanitarian organization Zveza Sonček, that stands out also because of its use of marketing, and a comparison of the theory with the practical work in this organization. The use of marketing, its financing and measuring its success are analyzed. The paper discusses both the practical and the ethical dilemmas of the implementation of marketing in organizations of such type. The central part of the diploma ends with a short summary of the main findings of the analysis and the comparison of the theory of nonprofit marketing with the use of such marketing in Zveza Sonček. This is followed by the final conclusions of the analysis.

**Key words:** nonprofit marketing, nonprofit organization, ethics, Zveza Sonček

# KAZALO VSEBINE

UVOD .....	7
<b>1. OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV .....</b>	<b>11</b>
1.1 HUMANITARNA NEPROFITNA ORGANIZACIJA .....	11
1.2 MARKETING .....	16
1.3 NEPROFITNI MARKETING .....	19
1.3.1 Neprofitni marketing kot družbena menjava .....	22
<b>2. ZVEZA SONČEK .....</b>	<b>25</b>
2.1 KRATKA PREDSTAVITEV ZVEZE SONČEK.....	25
2.2 CILJI IN POSLANSTVO ZVEZE SONČEK .....	25
2.3 ORGANIZIRANOST ZVEZE SONČEK.....	27
2.4 ZVEZA SONČEK IN MEDIJI.....	28
2.4.1 Nekaj vidnejših oglaševalskih potez .....	29
<b>3. UPORABA MARKETINGA V ZVEZI SONČEK .....</b>	<b>33</b>
3.1 KAKO IN OD KDAJ SE IZVAJA MARKETING.....	33
3.2 KDO IZVAJA MARKETING.....	37
3.3 FINANCIRANJE MARKETINGA V ZVEZI SONČEK.....	38
3.3.1 Etika .....	38
3.3.2 Analiza financiranja marketinga v Zvezi Sonček .....	41
3.4 MERJENJE USPEŠNOSTI NEPROFITNEGA MARKETINGA .....	44
3.4.1 Metode merjenja uspešnosti neprofitnega marketinga .....	44
3.4.2 Merjenje uspešnosti marketinga v Zvezi Sonček .....	46
<b>4. POVZETEK .....</b>	<b>48</b>
<b>5. SKLEP .....</b>	<b>50</b>
<b>6. VIRI .....</b>	<b>53</b>

**7. PRILOGE ..... 57**

## UVOD

Naše dojemanje sveta, ki nas obkroža, se spreminja, in merila o tem, kaj je sprejemljivo in kaj ne, se prilagajajo času. Ko je v petdesetih letih dvajsetega stoletja ideja o marketingu kot načinu pospeševanja prodaje izdelkov zavzela misli in domišljijo slehernega podjetnika ter raziskovalca trga in tržnih zakonitosti, je bilo bistvo razumevanja delovanja in uporabe marketinga daleč od njegove današnje podobe. Sčasoma so se marketinškimi pionirjem in radovednežem razkrivale nove tehnike in nove poti doseganja čim večjega profita. S praktično uporabo marketinga so eksperimentirali in oblikovali teorije o tem, kaj in kako bo podjetju na določenem trgu prineslo najboljše rezultate. Teoretiki so krenili po različnih poteh, disciplina se je razvijala in vse več ljudi je razumelo vse več ter vse globlje poznalo zakonitosti delovanja trga in podjetja. Marketing je prišel v vsako vas in spremenil način delovanja podjetij in način razumevanja mehanizmov tržnega delovanja.

Šele veliko pozneje, leta 1969, se je Kotlerju, Zaltmanu in Shapiru utrnila za takratne čase skoraj grešna misel, da bi se morda dalo marketinška orodja uporabiti tudi v neprofitne namene. Med letoma 1969 in 1973 je izpod njihovega peresa nastalo kar nekaj člankov, ki so trdili, da so klasični marketinški pristopi dobrega marketinga lahko uporabljeni tudi v neprofitnih organizacijah. (Kotler in Andreasen 1996: 3) V organizacijah, ki imajo opredeljene drugačne, neprofitne cilje, in se morajo zavezovati strogim etičnim kodeksom. Kakor nobena dobra ideja tudi ta ni ostala prezrta. Od njene teorije do prakse je velik razkorak in prav sedanjost je tisti čas, ko ta teorija vse bolj postaja tudi praksa. Tudi pri nas, v Sloveniji.

Še vedno pa obstaja veliko ljudi, za katere sta marketing in neprofitni sektor nezdružljiva ali ki morda niso niti pomislili, da bi ju lahko povezali. Neprofitna podjetja zato prepogosto iščejo rešitve za svoje težave – bodisi finančne ali socialne narave, ozirajoč se v napačno smer. Za pridobivanje dodatnih sredstev za svoj obstoj in delovanje se obračajo samo na donatorje, za povečanje svoje

prepoznavnosti se zanašajo na zanesljivost obstoja ciljnega trga ali širjenje novic od ust do ust. Ne znajo gledati širše in poiskati dolgoročnih rešitev, ki jim jih lahko ponudita marketing in marketinško načrtovanje. Kljub teoretičnim in praktičnim dokazom se marketinga še vedno bojijo in se ga izogibajo, pravzaprav ne vedo, kaj naj z njim počnejo. Saj so neprofitne organizacije vendar zasnovane na tem, da delujejo etično in v splošno dobro, le kako lahko torej uporabljajo marketing? Njihova podoba mora vendar ostati neomadeževana in od njih se pričakuje, da vsa pridobljena sredstva namenijo izključno izvajanju njihove osnovne dejavnosti in izpolnjevanju njihovega poslanstva. Ali je torej marketing osnovna dejavnost organizacije? Profitne morda še, kaj pa neprofitne? Ali ni marketing orodje za proizvodnjo profita? Kaj torej z njim početi v neprofitni organizaciji?

Posledično so prikrajšani tudi uporabniki storitev teh organizacij, saj neprimerno organizirana organizacija ne more dobro delovati, brez zadostnih finančnih sredstev ne more zadovoljivo izvajati programov in brez promocije lastnih storitev ne more doseči potencialnih uporabnikov in predstaviti svoje podobe širši javnosti. Organizacija, ki ne razume, zakaj obstaja in kaj mora storiti, da bi izpolnila svoje poslanstvo, ne more biti zgodba o uspehu. Skratka, brez marketinga se vsaki, tudi neprofitni organizaciji, dandanes slabo piše.

Ena izmed redkih izjem, ki marketing brez zadržkov uporabljajo kljub neprofitnim ciljem, pravzaprav tista, ki v slovenskem prostoru najbolj izstopa, je Zveza Sonček. To je humanitarna neprofitna organizacija, ki skrbi za to, da imajo v Sloveniji posamezniki s posebnimi potrebami in njihovi svojci lepši vsakdan ter da je javnost seznanjena s tovrstno problematiko in zna tudi »drugačne« vse bolj sprejemati kot sebi enake. Njen logotip sončka je izredno prepoznaven, Zveza se redno pojavlja v medijih, ukvarja se s trženjem oglasnega prostora v svojih brošurah in na kombijih, proizvaja in prodaja najrazličnejše izdelke, ki so obenem tudi promocijsko gradivo Zveze. Ima izdelano celostno podobo, ki jasno komunicira, kar kaže na to, da v svojem delovanju uporablja marketinška orodja in znanja, ter da to počne zelo uspešno.



Zaradi vseh zgoraj navedenih razlogov sem se odločila, da svojo diplomsko nalogo posvetim raziskovanju sivega področja neprofitnega sektorja, ki ga, vsaj v Slovenji, kot kaže marketing večinoma še ni uspel osvojiti.

Prvi del naloge je posvečen teoriji neprofitnega marketinga, saj moramo najprej spoznati osnovne pojme discipline; kaj je marketing, kaj so neprofitne humanitarne organizacije in kakšen je njihov družbeni pomen. V osrednjem delu naloge sem analizirala uporabo marketinga v Zvezi Sonček in prakso primerjala s teorijo; sem spada tudi analiza splošne etične problematike o uporabi marketinga v neprofitne namene. Zaključek vsebuje sklepne misli, ki so se mi porajale pri pisanju naloge, ter končne analize o tem, ali je cilj moje diplomske naloge dosežen in hipoteza potrjena.

Cilj moje diplomske naloge je prek analize teorije neprofitnega marketinga in prakse, ki jo izvaja Zveza Sonček, dokazati, da je uporaba marketinga v humanitarnih neprofitnih organizacijah potrebna in priporočljiva, kljub oviram in dvomom, ki se ob tem pojavljajo in jih seveda ne smemo zanemariti (tudi njim se bom v nalogi podrobno posvetila).

Moja hipoteza je, da je uporaba marketinga v tovrstnih organizacijah nesporna, in konec koncev tudi nujna. Zakaj nujna? Zato ker vsaka neprofitna humanitarna organizacija deluje na osnovi svojega poslanstva in s svojim vsakodnevnim delovanjem teži k izpolnjevanju cilja, ki si ga je zastavila. In prav marketing je ključno orodje, ki organizaciji pri tem olajša delo. Marketing je torej tudi v neprofitnih organizacijah sredstvo izpolnjevanja cilja in je zato ena od ključnih sestavin uspeha.

Pri raziskovanju problematike sem uporabila več različnih metodologij. Pri predstavitvi temeljnih pojmov in poznejši analizi ustreznosti prakse delovanja Zveze Sonček je bila uporabljena sekundarna analiza virov, predvsem knjig, učbenikov, publikacij in člankov (nekaterih dostopnih po spletu). Primarna analiza virov je bila uporabljena pri analizi delovanja Zveze Sonček; gre za analizo dokumentov Zveze Sonček. Obenem je bila pri spoznavanju načina dela v tej

organizaciji uporabljena tudi praktična metoda nestrukturiranega intervjuja, ki mi je omogočila boljše razumevanje narave neprofitnih humanitarnih organizacij in praktičnega dela v Zvezi Sonček.

Morda mi torej z diplomsko nalogo uspe pokazati, da se marketingu v neprofitnih organizacijah ni treba izogibati, temveč da lahko z njim tudi neprofitni organizaciji pomagamo pri doseganju njenih ciljev. Konec koncev so tovrstne organizacije še toliko bolj vpletene v oblikovanje družbene realnosti kot druge, profitno naravnane organizacije. Njihovi cilji so osnovani na izboljševanju splošnega družbenega stanja in nudenju pomoči tistim, ki jo potrebujejo. Prav zato je toliko bolj pomembno, da so v svojem delovanju uspešne; da uspešno izvajajo svoje poslanstvo in dosegajo zastavljene cilje. In prav zato je pomembno, da se zavedajo, da marketing obstaja tudi zato, da jim pri vsem tem nesebično priskoči na pomoč.

# 1. OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV

## 1.1 HUMANITARNA NEPROFITNA ORGANIZACIJA

Začnimo na začetku. V diplomski nalogi se ukvarjam z analizo neprofitne humanitarne organizacije Zveza Sonček in marketinškimi procesi, ki se odvijajo v njej. Kakšna je sploh teoretična definicija tovrstne organizacije?

Najprej o tem, kaj je **humanitarna** organizacija. Če povzamem po Zakonu o humanitarnih organizacijah (Ministrstvo za zdravje 2003), ima humanitarna organizacija naslednje ključne značilnosti:

»Humanitarna organizacija izvaja svojo dejavnost pomoči potrebnim, ne glede na to, ali so njeni člani ali ne. (4. člen – načelo javnosti)

Kot humanitarna dejavnost na področjih socialnega in zdravstvenega varstva se šteje dejavnost za doseganje plemenitih človekoljubnih ciljev (v nadaljnjem besedilu: humanitarna dejavnost), ki jih izvajajo humanitarne organizacije v obliki programov in storitev v neposredno korist posameznikov, in so namenjeni zlasti:

- reševanju ogroženih ljudi in življenj,
- lažšanju socialnih in psihosocialnih stisk in težav,
- izboljšanju socialnega položaja,
- krepitvi zdravja,
- preprečevanju poslabšanja socialnega položaja,
- preprečevanju poslabšanja zdravstvenega stanja oseb s kronično boleznijo,
- ustvarjanju možnosti za čimbolj kakovostno in samostojno življenje oseb s kronično boleznijo. (5. člen – človekoljubni cilji dejavnosti).«

Ker je Zveza Sonček tudi **neprofitna**, ne le humanitarna organizacija, je treba razumeti tudi to oznako. Že sama beseda nam pove, da je to organizacija, ki ni profitno naravnana, vendar je treba za boljše razumevanje dobiti podrobnejši vpogled. Neprofitne organizacije ne definira le odsotnost prizadevanja za dobiček;

pravzaprav je tudi ta vidik v neprofitnih organizacijah lahko prisoten, čeprav ni vključen v temeljni cilj delovanja tovrstnih organizacij. (Kolarič 2002: 10)

**Neprofitna** (ang. Not for profit) je organizacija, v kateri noben deležnik ali skrbnik ne more zabeležiti izgube ali dobička; po navadi obstaja za doseg dobrodelnih, humanitarnih ali izobraževalnih ciljev; imenujemo jo lahko tudi neprofitna. Tovrstna združenja so izvzeta iz davkov na dobiček podjetja (razen ločenih poslovnih prihodkov), donacije tem združenjem pa so lahko predmet davčnih olajšav. (Friedman 2000: 463)

Neprofitna organizacija je organizacija z naslednjimi značilnimi lastnostmi (Salomon in Anheier v Cutlip in drugi 1999: 520–521):

- organiziranost (struktura, redni sestanki, definirana pravila ...);
- privatnost (ločenost od države, četudi prejemajo finančno podporo s strani države);
- neprofitna distribucija (kljub zmožnosti za ustvarjanje profita ta profit uporabijo za delovanje organizacije oz. za »neprofitne« namene);
- samostojno upravljanje (organizacije so neodvisne od zunanjega nadzora, upravljajo same sebe);
- prostovoljstvo (sodelovanje prostovoljcev v organizaciji).

Neprofitne organizacije delimo na dve glavni vrsti (Kolarič 2002: 14); na javne neprofitne organizacije, ki so ustanovljene s strani javnih avtoritet in služijo javnemu interesu, ter zasebne neprofitne organizacije, ustanovljene s strani zasebnih fizičnih in pravnih oseb, služijo pa lahko bodisi javnemu ali skupnemu interesu. Ker je ena izmed glavnih značilnosti neprofitnih organizacij tudi raznovrstnost, lahko znotraj javnih in zasebnih organizacije glede na različne kriterije razdelimo še na več tipov (Kolarič 2002: 27):

- merilo cilja in misije<sup>1</sup> (profitne in neprofitne organizacije);
- merilo ustanovitelja/lastnika (vladne/javne in nevladne/zasebne neprofitne organizacije);

---

<sup>1</sup> V nadaljnjem besedilu »poslanstvo«

- merilo formalnopravnega statusa (neprofitne organizacije, ki delujejo v javnem interesu, in tiste, ki delujejo v skupnem interesu);
- merilo izvajalca aktivnosti (profesionalizirane, prostovoljske in mešane neprofitne organizacije).

Zasebne neprofitne organizacije glede na področje delovanja nadalje razvrščamo po ICNPO (International Classifications of Nonprofit Organizations) klasifikaciji v 12 preglednih skupin oz. 12 temeljnih vrst zasebnih neprofitnih organizacij (Salamon in Anheier v Kolarič 2002: 29):

1. področje kulture/umetnosti in rekreacije/športa,
2. področje izobraževanja in raziskovanja,
3. področje zdravstva,
4. področje socialnega varstva,
5. področje zaščite okolja/varstva živali,
6. področje razvoja lokalnih skupnost in stanovanja,
7. področje prava, zagovorništva in politike,
8. področje nabiranja sredstev/financiranja neprofitnih organizacij in promocije prostovoljstva,
9. področje mednarodnega delovanja,
10. področje religij,
11. področje poslovnega in poklicnega združevanja,
12. drugo, česar ni mogoče razvrstiti na nobeno izmed področij.

Iz vsega naštetega je jasno, da je sektor neprofitnih organizacij izredno kompleksno področje ter da se je potrebno, kljub skupnim značilnostim vseh neprofitnih organizacij, pri razumevanju specifične neprofitne organizacije posvetiti prav podrobnosti, ki jo delajo drugačno od drugih tovrstnih organizacij.

Seveda pa ni dovolj vedeti, kaj neprofitna organizacija teoretično je – pomembno je predvsem vedeti, **zakaj** je taka, kot je. Treba je razumeti, kako se vključuje v svoje okolje, zakaj je nastala in zakaj obstaja, kakšna je njena vloga v družbi.

Peter Drucker pravi, da »neprofitne institucije obstajajo zavoljo svojega

poslanstva. Obstajajo, da bi izboljšale odnose v družbi in življenje posameznika.« (Drucker 1990: 33). To pomeni, da kadar razumemo njihovo poslanstvo ter potrebe družbe in posameznikov v njej, ki jih prek poslanstva te organizacije zadovoljujejo, smo sposobni razumeti organizacijo in njeno vlogo v družbi.

Na strani Nacionalnega sveta invalidskih organizacij Slovenije (NSIOS) je naveden seznam potreb, ki jih invalidske organizacije, kakršna je Zveza Sonček, izpolnjujejo;

- potrebo po druženju s sebi enakimi (gregarni motiv): gre za potrebo po identifikaciji s skupino, kar prinaša občutek varnosti, moči, pomembnosti;
- potrebo po aktivnosti: organizacija mora omogočiti posameznikom aktivnost do drugih invalidov in med ljudmi zunaj organizacije; aktivno ustvarjanje z lastnim položajem in uveljavljanje na enem ali več življenjskih področjih omogočata namreč nadzor nad realnostjo ter s tem pozitivno stališče do sebe in družbe;
- potrebo po samoupravljanju: ta potreba zahteva obvladovanje svojega okolja, razpolaganje s svojim delom in sodelovanje pri oblikovanju ter tudi pri sprejemanju in izvajanju odločitev;
- potrebo po socialni in ekonomski enakosti; gre za to, da se uveljavi enakopravna socialna vloga in s tem enakovredna socialna identiteta invalidov ter da se izenačijo možnosti za zadovoljevanje njihovih ekonomskih in socialnih potreb;
- potrebo po specifični pomoči: kljub delovanju različnih družbenih mehanizmov ostajajo nekatere potrebe invalidov, na primer s sociološkega, psihološkega, zdravstvenega, rehabilitacijskega, vzgojno-izobraževalnega področja nezadovoljene ter se morajo zato zadovoljiti v okviru invalidskih organizacij. (NSIOS 2005)

Razlogi za obstoj neprofitne humanitarne organizacije so, če poenostavimo, zelo preprosti; v družbi obstajajo ljudje, ki potrebujejo pomoč. Ker žal družba ni tako strukturirana, da bi vsak posameznik nesebično pomagal pomoči potrebnemu in tako poskrbel za enakomerno razporeditev dobrin in poleg tega obstajajo

dejavniki, nad katerimi nimamo moči nadzora (naravne katastrofe, bolezni), je treba za uspešno reševanje tovrstnih težav ustanoviti posebne organizacije. Te organizacije imajo na prvi ravni nalogo pomagati specifični kategoriji pomoči potrebnih, na drugi ravni pa integrirati družbo, jo ozaveščati o družbenih problemih in jo obenem pritegniti k sodelovanju pri rešitvi teh problemov. To lahko storijo s spreminjanjem mnenja javnosti o izbrani problematiki, saj prav to vodi v drugačne odzive v praksi.

Neprofitna humanitarna organizacija lahko zadovoljuje bodisi javni interes ali skupni interes, oba pa posledično delujeta v splošni družbeni interes. Javni interes je splošni družbeni interes, ki ga operacionalizirajo javne avtoritete in implementirajo javne in zasebne organizacije. Njegov rezultat je javno dobro. Skupni interes je interes določene skupine, društva itn., operacionalizirajo ga državljani, implementirajo pa le zasebne organizacije. Njegov rezultat je skupno dobro, ki je vzajemno koristno. Splošni družbeni interes pa sestavljajo ravnanja, ki koristijo vsem, ne glede na to, ali so v njih sposobni in voljni sodelovati. Operacionalizirajo ga tako državljani kot javne avtoritete, implementirajo pa obe vrsti organizacij (javne in zasebne). (Kolarič 2002: 13)

Obrazložimo; bistvo obstoja neprofitne organizacije ni v dejstvu, da zadovoljuje potrebe potrošnikov (saj je zadovoljevati potrebe potrošnikov nekako cilj vseh vrst k trgu orientiranih organizacij), temveč v specifičnosti potreb potrošnikov, ki jih zadovoljuje. V igri je več kakor samo pridobivanje profita, osvojitve trga in večanje prodaje – v igri je dobrobit celotne družbe. Neprofitne organizacije namreč delujejo v javno dobro, ki ga razumemo kot rezultat ravnanj in ciljev, ki so v javnem interesu, njegovo bistvo pa je v tem, da je dostopno vsem pod enakimi pogoji. (Ude v Kolarič 2002: 11) Družba bi bila brez obstoja humanitarnih neprofitnih organizacij, ki s svojim delovanjem služijo splošnemu družbenemu interesu, (Kolarič 2002: 12) tako prikrajšana za pomembno podporno in integrativno strukturo.

## 1.2 MARKETING

Da bi razumeli razloge in možnosti uporabe marketinga v humanitarnih neprofitnih organizacijah, moramo najprej razumeti, kaj marketing je, kakšen je bil njegov razvoj ter kdaj, zakaj in kako se pravilno uporablja.

Beseda **marketing** se prvič pojavi v Združenih državah Amerike leta 1901, čeprav takrat še nima enakega pomena, kot ga ima danes. Razumevanje tržnih zakonitosti je v prvih desetletjih dvajsetega stoletja še v povojih, marketinški koncepti so šele v fazi oblikovanja in poznejše povezave v teoretično celoto. Do prave marketinške revolucije pride v 50. in predvsem 60. letih; marketing se takrat prilagodi novim, bolj dinamičnim tržnim razmeram in o njem se začne razmišljati malo širše in na veliko različnih načinov. Še zlasti se razumevanje marketinga poglobi in spremeni v 70. letih 20. stoletja.

Preden poskusimo definirati marketing, je treba poudariti, da je marketing več kot samo oglaševanje, s katerim ga prepogosto enačimo. Marketing pomeni ponuditi prave stvari v pravem trenutku, ob pravem času in po pravi ceni (Kotler in Andreasen 1996: 55), kar zajema poleg oglaševanja še druge dejavnosti; raziskovanje trga, organizacijo distribucije in prodaje na terenu, načrtovanje in razvoj izdelkov ali storitev ter promocijo. (Kotler in Andreasen 1996: 60) Enačiti marketing z oglaševanjem je napaka, ki si jo lahko privoščijo le tisti, ki z marketingom nimajo neposrednega stika.

Dandanes obstaja veliko različnih definicij marketinga. Eden izmed najbolj znanih in priznanih teoretikov marketinga, dr. Philip Kotler, ga je v 70. letih opredelil kot »Marketing je uspešno upravljanje menjalnih odnosov organizacije z različnimi ciljnim javnostmi in trgi« (Kotler 1982: xiii) oz. natančneje:

»Marketing je analiza, načrtovanje, implementacija in nadzor skrbno oblikovanih programov za doseganje namernih izmenjav vrednosti s ciljnim trgi, z namenom doseganja ciljev organizacije. Marketing je v veliki meri odvisen od oblikovanja ponudbe organizacije glede na želje in potrebe ciljnih trgov, ter od uspešne



uporabe komunikacijskih sredstev, distribucije in določanja cen, saj organizacija preko tega informira, motivira in streže svojim trgom.« (Kotler 1982: 6)

Marketing je po Kotlerjevi definiciji kompleksen splet dejavnosti podjetja, ki so zasnovane na ustvarjanju uspešne menjave s ciljnim trgom. Ta definicija je osnovana na principu menjave in se lepo dopolnjuje z Jančičevo definicijo celostnega marketinga, saj je ta definiran kot marketing, ki »sestoji iz treh ravni ekvivalentne menjave:

- menjave s samim seboj,
- menjave z deležniki,
- menjave z družbenim in naravnim okoljem.« (Jančič 1999: 147–148)

Jančič v konceptu celostnega marketinga govori o marketingu, ki je »proces vzpostavitve marketinškega odnosa podjetja z njegovim notranjim okoljem, relevantnimi deležniki in družbenim ter naravnim okoljem« (Jančič, 1999: 147). Marketing torej prestopa ozke meje zidov podjetja; ukvarja se s spoznavanjem in prilagajanjem zunanjemu okolju podjetja ter se obenem analizira navznoter; se ukvarja sam s seboj in se izboljšuje. Ne vzpostavlja samo procesov menjave, temveč z njimi posredno vzpostavlja tudi dolgoročne odnose, ki temeljijo na medsebojnem zaupanju in enakovrednosti (recipročnosti – ena stran seveda ne sme izkoriščati druge, saj se s tem izgubi medsebojno zaupanje in poruši enakovrednost). Ali, ponovno v Kotlerjevih besedah, »celostni marketing pomeni gledanje na marketinško aktivnost v okviru njene koristnosti in ustvarjanja blaginje za celotni kulturni sistem« (Kotler v Jančič 1999: 145).

Če omenjamo družbeno okolje, ne moremo mimo dejstva, da so neprofitne humanitarne organizacije vanj neposredno vpletene, saj je del njihovega delovanja tudi ukvarjanje s **socialnim** marketingom. Socialni marketing je oblikovanje, izvedba in nadzor programov, ki so namenjeni vplivanju na sprejem družbenih idej, pri čemer se vključuje premislek o načrtovanju izdelkov, cenovni politiki, tržnem komuniciranju, distribuciji in tržnem raziskovanju.« (Kotler in Zaltman v Jančič 1999: 50). Namen socialnega marketinga je najti način, kako v družbo ali posameznike v družbi vnesti (pozitivne) spremembe vedenja ali mišljenja. še

najbolje socialni marketing definirata Kotler in Andreasen: »Socialni marketing si prizadeva vplivati na družbena vedenja na zaradi koristi sporočevalca, temveč zaradi koristi ciljnega občinstva in celotne družbe.« (Kotler in Andreasen 1996: 389) Poleg tega socialni marketing s seboj prinaša organizaciji (tako profitni kot neprofitni) enake prednosti kot navadni marketing, poudarek in glavni cilj pa je seveda sprememba vedenja.

Glede na predmet preučevanja je obenem treba predstaviti tudi marketinški splet **storitvenega** marketinga, saj je Zveza Sonček tako kot veliko neprofitnih humanitarnih organizacij osredotočena na izvajanje storitev. Od klasičnega spleta marketinga izdelkov, ki ga označuje model 4P (ang. product, place, price, promotion oz. slov. izdelek, kraj, cena, promocija), se splet marketinga storitev razlikuje po tem, da so osnovnemu spletu dodani še trije P-ji (ang. people, processing and physical evidence oz. slov. ljudje, procesiranje in fizični dokazi). Splet storitvenega marketinga torej ponazarja model 7P, ki je kompleksnejši in bistveno drugačen od spleta marketinga izdelkov.

Storitveni marketing ima glede v primerjavi z marketingom izdelkov nekaj posebnih lastnosti. To so neoprijemljivost, neločljivost (izvedbe in uporabe storitve), heterogenost, minljivost in vpletenost potrošnika oz. uporabnika storitve (Kotler in Andreasen 1996: 378). Naštete lastnosti pomenijo, da je treba storitveni marketing organizirati malo drugače; pustiti za neoprijemljivimi storitvami oprijemljivo sled, izobraziti kupce, da tudi sami čim bolj pripomorejo k uspešnosti storitve, iz neločljivosti narediti prepoznavnost organizacije kot prednost, se truditi za čim bolj heterogene storitve in s spremljanjem gibanj na trgu nadzirati izvajanje minljivih storitev tako, da jih ponudimo v pravem trenutku – kadar jih trg potrebuje.

Če povzamemo in poenostavimo; marketing je orodje, s katerim podjetje uspešno oblikuje ter posreduje svoje izdelke in storitve na izbrani trg. Brez njega se podjetje lahko znajde v velikih težavah, saj lahko izgubi stik z realnim stanjem trga, ni seznanjeno z željami in lastnostmi potrošnikov ter tako ne najde prave poti, da bi ustrezno predstavilo svoje izdelke. Ali obratno, lahko izgubi stik s samim seboj, ne razume svojega poslanstva, ne zna razširiti svoje vizije ter ne zna pravilno motivirati in usposobiti zaposlenih. Razumevanje kompleksnosti trga, različnih

profilov potrošnikov in dinamike okolja je ključno za preživetje podjetja, prav tako kot razumevanje delovanja podjetja samega. Lahko torej trdimo, da »marketing ni samo upravljavska funkcija: je celovita orientacija organizacije« (Kotler 1982: 27).

Nestrokovna javnost, kot je bilo omenjeno, žal, v veliko primerih enači marketing s sredstvom za pridobivanje profita, ter tako nariše enačaj med uspešnim in dobičkonosnim podjetjem. Ta enačaj nikakor ni postavljen na pravo mesto, saj dejansko spada med besedi marketing in uspešno podjetje. Marketinško usmerjene organizacije so prilagodljive, podjetne, odzivne in se dobro znajdejo v hitro spreminjajočem se okolju. (Kotler 1982: 26) Tudi teoretične definicije priznanih imen marketinške misli to potrjujejo. Toda o tem podrobneje v naslednjem poglavju.

### **1.3 NEPROFITNI MARKETING**

Neprofitni marketing – *je to sploh mogoče?* Se sploh da združiti dva na prvi pogled tako različna pojma, kot sta marketing in neprofitnost?

»V današnjem svetu se neprofitne organizacije ne delijo več na volonterske in profesionalne, temveč na tiste, ki delajo slabo, in na tiste, ki delajo dobro. V vse večji konkurenci bodo preživele le tiste, ki so usmerjene na uporabnika.« (Drucker v Primožič 2006: 2)

»Neprofitni marketing je način upravljanja organizacij, ki so nastale zaradi potrebe družbe po urejenem reševanju določenih družbenih problemov.« (Jančič 1999: 52)

Neprofitne organizacije se po uporabi marketinga v veliko lastnostih ne razlikujejo od povprečnega profitno usmerjenega podjetja. Tako torej marketing tudi v neprofitnih organizacijah ne zajema samo enega področja, temveč deluje na vseh ravneh in v vseh vejah organizacije. Podjetje si prek njega gradi svojo zunanjo podobo, se oglašuje, raziskuje trg in se mu s tem prilagaja, z internim

marketingom širi ideje in poslanstvo podjetja znotraj podjetja, nadzoruje proračun in deli sredstva, razvija izdelke in storitve ter upravlja odnose z javnostmi. Skratka, na neprofitne organizacije lahko kljub njihovi neprofitnosti apliciramo celoten marketinški splet, ki ga vključuje sodobno integrirano tržno komuniciranje. Tako imajo neprofitne organizacije tudi možnost dvojnega marketinškega delovanja, kar lahko opazimo tudi na analiziranem primeru Zveze Sonček, pozneje v nalogi. Prvi nivo zajema marketinško upravljanje organizacije kot celote, drugi nivo pa izvajanje programov socialnega marketinga na področjih, ki jih organizacija pokriva. »Neprofitne organizacije ponujajo poleg proizvodov in storitev tudi prepričanja ali socialno vedenje. Za razliko od profitnih organizacij jih ponujajo v korist ciljnih uporabnikov in ne v korist same sebe ali svojih lastnikov.« (Primožič 2006: 27)

Uporabo marketinga v neprofitnih organizacijah pravzaprav lahko razumemo kot prilagoditev spremembam, saj je v preteklosti neprofitni organizaciji za uspešno delovanje zadostovalo obstajati in upati, da jih bodo uporabniki našli. Dandanes pa je trg nasičen tako s tržnimi sporočili, med katerimi se nejasno oblikovana z lahkoto izgubijo in ostanejo neopažena, kot tudi s konkurenčnimi organizacijami, ki si kljub neprofitnim ciljem prizadevajo pritegniti isti segment potrošnikov kakor naša organizacija. Tako je uvajanje marketinga v neprofitno organizacijo še vedno (ali morda končno) prilagajanje spremembam na trgu – na katere se neprofitna organizacija odzove tako, da poseže po novem, prej skorajda nepotrebnem orodju. Kar naenkrat se mora znati prilagajati hitrim spremembam, ki so značilne za sodobni trg. Ker so neprofitne humanitarne organizacije še toliko bolj vpete v okolje in družbo kakor druge organizacije, je še toliko bolj pomembno, da se mu znajo prilagajati; da znajo razumeti, kakšen odziv ima njihovo delovanje v družbi, kaj družba potrebuje in ali organizacija z izpolnjevanjem svojega poslanstva te potrebe uspešno zadovoljuje. Marketing nam lahko z raziskavami trga, profiliranjem uporabnika storitev organizacije in notranjo analizo delovanja organizacije odgovori na taka vprašanja. Z marketingom lahko sledimo spremembam, jih razumemo in se jim prilagodimo. Težko si predstavljamo neprofitno organizacijo, ki bi leta 1990 organizirala osnovni tečaj iz informatike, da bi odrasle usposobili za uporabo internetne oz. računalniške tehnologije, ter bi z

nespremenjenim programom elektronskega opismenjevanja želela vztrajati čez deset let, ne meneč se za skokovit napredek tehnologije in osnovnega znanja povprečnega uporabnika storitve. Taka organizacija bi seveda kljub dobrim namenom hitro propadla.

To misel potrjuje tudi eno izmed glavnih pravil, ki se jih moramo po mnenju Druckerja držati pri upravljanju neprofitnih organizacij: »V vsaki potezi, v vsaki odločitvi, pri vsakem uresničevanju ciljev, mora neprofitna institucija začeti s spraševanjem ...« (Drucker 1990: 87) Neprofitna organizacija mora, da ne bi zastarela in izgubila stika s potrebami svojih potrošnikov, neprestano izpraševati sama sebe, ali je njeno delovanje ustrezno. Neprestano se mora analizirati in ugotavljati, ali je njena struktura pravilna, so sredstva prav razporejena, ali so zaposleni ustrezno izobraženi, ali dobro opravljajo svoje delo itd. Vsak dan posebej mora ugotavljati, ali izpolnjuje svoje poslanstvo; ali potrošnikom nudi tisto kar res potrebujejo; in to tudi ali predvsem z marketingom.

Seveda pa obstajajo med profitnim in neprofitnim marketingom tudi velike razlike, ki jih je za uspešno izvajanje neprofitnega marketinga treba razumeti. Najprej sta tu pridobivanje sredstev in delo z volonterji, ki sta značilna le za neprofitne organizacije. Pomembna razlika med profitnim in neprofitnim marketingom je tudi v tem, da profitni marketing skrbi za promocijo nekega jasno definirane proizvoda, pri neprofitnem marketingu pa gre za promoviranje kompleksnejših pojmov. Jasno nam namreč mora biti, da marketing Zveze Sonček ne promovira, ne trži in ne prodaja cerebralne paralize oz. telesne in/ali duševne prizadetosti – promovira, trži in prodaja skrb za osebe s cerebralno paralizo oz. telesno in/ali duševno prizadetostjo ter izboljšanje njihovega vsakdanjika – kar zajema tudi spreminjanje miselnosti javnosti glede drugačnosti invalidnih oseb.

Ob tem postane jasno tudi, da v neprofitnih organizacijah ne najdemo prostora za veliko nadvse popularnih elementov marketinga; v humanitarni organizaciji si je nemogoče predstavljati uporabo določenih tehnik pospeševanja prodaje, zlasti če pomislimo na slogane kot npr. dva za ceno enega ali nagrade za zvestobo kupcev. Trg ni dovolj fleksibilen ter je veliko bolj specifičen in občutljiv, da bi na njem lahko

izvajali tako grobe posege. Prav ta drugačnost ciljnega trga (oz. trgov) bi znala biti tisto, kar razlikuje uporabo marketinga v neprofitnih organizacijah od uporabe marketinga v večini profitnih podjetij. Če vzamem za primer Zvezo Sonček; cene storitev oskrbovanja otrok s posebnimi potrebami se ne morejo drastično znižati, saj so zaradi neprofitne orientiranosti že tako na minimalnem nivoju, ne moremo imeti sezonskih razprodaj itd. Pomembno je tudi spoznanje, da s še tako dobrim oglaševanjem in promocijo humanitarne neprofitne organizacije nikakor ne moremo pritegniti posameznikov, ki sami po sebi ne potrebujejo storitve, ki jo ta organizacija ponuja.

### **1.3.1 Neprofitni marketing kot družbena menjava**

Marketing je lahko, kot nas prepričuje njegova uporaba v neprofitnem sektorju, tudi družbeno koristen. Dejstvo, da je prisoten v organizacijah, ki obstajajo zato, da izboljšujejo družbo in nudijo pomoč pomoči potrebnim, to potrjuje. Lahko bi trdili, da je konec koncev tudi marketing eden izmed temeljnih graditeljev družbe in odnosov v njej. Zlasti to velja pri neprofitnem marketingu, kjer se uporablja predvsem socialni marketing.

Na začetku naloge smo ob predstavitvi bistva marketinškega koncepta govorili o marketingu kot menjavi in ob vsem zgoraj naštetem se pojavi vprašanje, ali lahko na marketing v neprofitnih organizacijah gledamo s stališča teorije družbene menjave.

Teorija družbene menjave je nastala v 50. letih 20. stoletja, njena avtorja pa sta Homans in Blau oz. Kelley in Thibaut<sup>2</sup>. Bistvo te teorije je, da posamezniki s procesi medsebojnih interakcij in menjav ustvarjajo družbeni sistem (Jančič 1999: 17). Te interakcije nastajajo zaradi človekovega temeljnega vzgiba po druženju in njihova posledica so procesi družbene menjave. V to menjavo posamezniki

---

<sup>2</sup> Sociologi nastanek te teorije pripisujejo Homansu in Blauu, socialni psihologi pa Kelleyu in Thibautu.

vstopajo, da bi zadovoljili neko potrebo oz. nekaj pridobili. Kakšne so torej koristi neprofitne organizacije, ko vstopa v to menjavo?

Čeprav je pridobivanje profita že na začetku izključena možnost, je eden izmed koristi menjave (z marketingom ali brez nje) nedvomno pridobitev finančnih sredstev, nujnih za delovanje organizacije. Tu gre za prodajo izdelkov in računanje storitev ter tudi za navezovanje in ohranjanje stikov s sponzorji in donatorji.

Naslednja korist menjave je zmožnost izvajanja poslanstva in uresničevanja cilja neprofitne organizacije; izvajanje njene primarne naloge oz. razlog, zaradi katerega organizacija sploh obstaja.

Zadnja korist, ki morda na prvi pogled ni dobro vidna, je dvigovanje ugleda neprofitne organizacije. Vstopiti v menjavo in ponuditi svojo storitev, ki je v tem primeru izrazito dobronamerna, je pokazati svojo plemenitost in dobroto. Ugleda in dobrega imena se ne bi branila nobena organizacija, vendar imajo neprofitne organizacije pri pridobivanju le-tega pred profitnimi organizacijami bistveno prednost – obstajajo samo in samo za to, da bi pomagale sočloveku.

Neprofitna organizacija vstopa v menjavo zaradi vseh zgoraj navedenih koristi. Kaj pa druga stran te diade? Druga stran, ki jo sestavljajo uporabniki storitev neprofitne organizacije, donatorji in širša javnost, vstopa v menjavo zaradi različnih vrst koristi. Uporabniki storitev zato, ker jim bodo storitve neprofitne organizacije izboljšale življenje, donatorji zaradi ugleda ali morda samo iz človekoljubja. Širša javnost pravzaprav v menjavo dejansko aktivno ne vstopa, a je kljub temu prejemnik in pošiljatelj, saj prejema tržna sporočila, ki vplivajo na dojetje problematike, s katero se ukvarja neprofitna organizacija. S tem posledično organizaciji pošilja oz. vrača drugačne odzive na problematiko v vsakdanjem življenju. Širša javnost se teh koristi najverjetneje ne zaveda, vendar jih je ob uspešno oblikovanih sporočilih neprofitne organizacije nedvomno deležna.

Marketing lahko, kot že rečeno, poveča koristi obeh oziroma vseh strani v menjavi ter pripomore k hitrejši, jasnejši in lažji menjavi. Širše gledano je marketing, katerega včasih samo stranski (oz. v primeru socialnega marketinga načrtovani in želeni) produkt je sprememba javnega mnenja, dejansko zelo pomemben dejavnik v oblikovanju in gradnji družbe. Vpliv marketinških sporočil oz. oglaševanja na naš vsakdan in naše vzorce mišljenja in potrošnje je še vedno stvar polemike, vendar pa njegove moči vplivanja na javno mnenje ne moremo zanikati. Družba je kakršna je *tudi* zaradi marketinga in obratno. Vse, kar neprofitna organizacija pridobi pri tej menjavi, obenem pridobi tudi družba, saj organizacija s pridobivanjem teh koristi izpolnjuje svoje poslanstvo, to pa je samo po sebi zasnovano kot družbeno koristno.

Neprofitna organizacija ima torej možnost, da sooblikuje družbo – ne samo s tem, da izvaja svoje poslanstvo in nudi pomoč pomoči potrebnim, temveč tudi s tem, da svojo filozofijo ponese čim dlje in si obenem s promocijo same sebe zagotovi uspešno delovanje na izbranem trgu – na trgu, ki jo potrebuje.



## **2. ZVEZA SONČEK**

### **2.1 KRATKA PREDSTAVITEV ZVEZE SONČEK**

Zveza Sonček, s polnim imenom »Sonček – Zveza društev za cerebralno paralizo«, je bila ustanovljena leta 1983, pod imenom Zveza društev za cerebralno paralizo Slovenije. Vanjo je vključenih petnajst regijskih društev za cerebralno paralizo, Društvo za pomoč prezgodaj rojenim otrokom in društvo »Žarek«, športno društvo cerebralne paralize. Je neprofitna, nevladna in nepolitična slovenska nacionalna organizacija, ki združuje več kot 4000 posameznikov s cerebralno paralizo, njihovih svojcev in strokovnih delavcev. Deluje tudi mednarodno, saj je od leta 1990 članica ICPS, mednarodnega društva za cerebralno paralizo. (Predstavitev Zveze Sonček, 2005: 1)

### **2.2 CILJI IN POSLANSTVO ZVEZE SONČEK**

Vsaka organizacija mora že na začetku opredeliti svoje poslanstvo, ki nam pove, kaj organizacija sploh počne in zakaj to počne – ali podrobneje; zakaj organizacija obstaja, katere potrebe zadovoljuje ter kako in kakšna prepričanja in načela vodijo njeno delovanje.

»Opredeljeno poslanstvo zunanji javnosti omogoča prepoznati, kaj in kako počne organizacija, notranji javnosti pa daje občutek stabilnosti in jasne identitete.« (Lešnik Musek 2003: 175)

Če se vrnemo na bistvo obstoja neprofitnih organizacij, ugotovimo, kako pomembno vlogo ima pri tem poslanstvo organizacije; je razlog za njen obstoj. »Neprofitne organizacije obstajajo zavrlo njihove poslanstva, in tega v nobene trenutku ne smemo pozabiti.« (Drucker 1990: 33)

Poslanstvo Zveze Sonček je zavzemati se za take pogoje življenja, ki bodo zagotavljali enake možnosti vsem prebivalcev Slovenije, ne glede na njihove telesne in intelektualne sposobnosti, za življenje po lastni predstavi in v sožitju z vsemi drugimi prebivalci. (Predstavitev Zveze Sonček 2005: 1)

Zveza Sonček je torej organizacija, ki deluje v javnem interesu ter izvaja programe in storitve namenjene osebam s cerebralno paralizo in drugimi vrstami invalidnosti. Med te storitve spadajo:

- usposabljanje in zaposlovanje odraslih z invalidnostmi v varstveno-delovnih centrih Sonček;
- izdelovanje in prodajanje unikatnih ročno izdelanih voščilnic in drugih izdelkov;
- opravljanje prevozov za otroke in odrasle osebe z invalidnostmi;
- organiziranje spremstev in nege invalidnih oseb v prilagojenih stanovanjih;
- izvajanje zgodnje pomoči družinam z otrokom s cerebralno paralizo in posebnimi potrebami;
- nudenje strokovne pomoči in izobraževanje (tako svojcev kot strokovnih kadrov);
- organiziranje zdravstveno-terapevtskih kolonij;
- vključevanje varovancev Sončka v kulturno dogajanje in organiziranje Festinvala (festivala kulturnih skupin invalidov) (Predstavitev Zveze Sonček 2005: 1).

Paleta storitev, ki jih ponuja Zveza Sonček, je torej zelo široka, pa vendar obenem zasnovana na izpolnjevanju njenega osnovnega **cilja**, ki je, kot je zapisano v statutu Zveze, »Izboljšanje kvalitete življenja oseb s cerebralno paralizo ter z drugimi vrstami možganskih poškodb in okvar z izenačitvijo možnosti za enakopravno in čim bolj neodvisno življenje.« Glavni cilj organizacije vsebuje naslednje elemente:

- spreminjanje javnega mnenja in kulture,

- sprememba zakonskega okolja in sistema pomoči,
- odprava komunikacijskih ovir,
- opolnomočenje za samozastopanje,
- organizacija storitev za zadovoljevanje posebnih potreb.

Njihov moto se glasi »Sonček – Eden za vse.« Enakost za vse prebivalce Slovenije, ne glede na njihove telesne in intelektualne sposobnosti. Vizija Zveze Sonček je »ustvariti kulturno okolje, ki bo različnost v telesnih, intelektualnih in senzornih sposobnostih sprejemalo brez vrednostnih predznakov« (Primožič 2006: 12)

Ob definiciji poslanstva in cilja organizacije je dobro poznati tudi njene potrošnike oz. trg, na katerem deluje; v Sloveniji je, če vzamemo evropsko povprečje, približno 10 % prebivalstva invalidnih oseb (Evropski ekonomsko-socialni odbor 2006), kar pomeni, da ne gre ravno za ogromen segment osnovnega trga uporabnikov. Če pa k temu prištejemo še širši krog svojcev invalidnih oseb, donatorje in splošno javnost, ki je tudi eno izmed ciljnih občinstev marketinga Sončka, stvari postanejo kompleksnejše. Vsakega izmed teh segmentov moramo raziskati, ga razumeti in poznati njegove značilnosti. Glede na cilj Zveze Sonček in njihov moto se zdi, da se pravkar navedenega v vodstvu zavedajo in da program njihovih storitev zajema vse segmente njihovega ciljnega trga.

## **2.3 ORGANIZIRANOST ZVEZE SONČEK**

Ker je ena od ključnih lastnosti neprofitne organizacije neodvisnost od zunanjih vplivov pri vodenju in upravljanju organizacije, je treba analizirati Zvezo Sonček tudi s tega vidika.

Sedež Zveze Sonček je v Ljubljani, na Rožanski ulici 2, vendar ima Zveza na ozemlju Republike Slovenije trinajst centrov Sonček, v katerih poteka izvajanje dejavnosti. Organizacijsko je Zveza Sonček pod vodstvom predsednika, trenutno

je to univ. dipl. pol. Iztok Suhadolnik, ki je zato oz. obenem predsednik izvršnega odbora skupščine. Najvišji in najpomembnejši organ Zveze je skupščina, ki voli vse druge organe Zveze. Pod njenim nadzorom deluje tudi direktor zveze (Jože Primožič), ki je zadolžen za vodenje strokovnega dela in zastopanja Zveze v finančnih poslih ter je odgovoren izvršnemu odboru. Za dodaten nadzor nad delom Zveze sta prisotna še častno razsodišče, ki izvaja sankcije ob kršitvah, in nadzorni odbor, ki je najvišji kontrolni organ Zveze.

Shema organiziranosti Zveze je preprosta (glej prilogo A); pod vodstvom Zveze so ločeni oddelki strokovnih služb posameznih centrov, ki se navezujejo na oddelek programov in storitev, ki se v njih izvajajo. Ta oddelek ima specializirane pododdelke, za vsak program posebej (npr. svetovanje, izobraževanje, prevozi, kultura). Tu je še kolegij predsednikov društev članov zveze, ki je baza kandidatov za druga mesta, ima pa tudi pomembno vlogo pri dogovarjanju o trženju in iskanju tržnih poti za promocijo Zveze Sonček.

Med programi, ki jih vodijo strokovne službe, je tudi dejavnost varstveno-delovnega centra. Ker ta dejavnost zajema tudi proizvodnjo izdelkov za prodajo, kar je eden izmed virov financiranja marketinga, je tudi oddelek za marketing del te dejavnosti. Posebnega oddelka, ki bi bil zadolžen za izvajanje marketinških dejavnosti, Zveza Sonček nima (kar je presenetljivo), imajo pa zaposlenega vodjo marketinga znotraj že omenjenega oddelka.

Organiziranost Zveze Sonček je vsaj na prvi pogled učinkovita in preprosta, predvsem pa sledi teoretični definiciji, saj je delovanje in upravljanje Zveze neodvisno od zunanjega nadzora.

## **2.4 ZVEZA SONČEK IN MEDIJI**

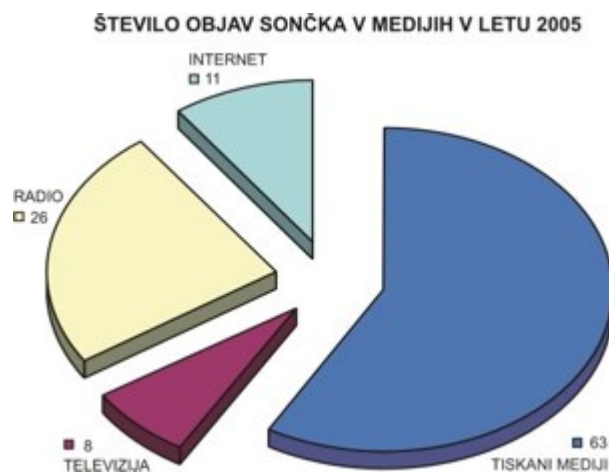
V slovenskem medijskem prostoru je Zveza Sonček vidno prisotna od leta 1995 dalje, ko je dobila današnjo celostno podobo; skrajšano ime Zveza Sonček in igrivi

logotip modrega sončka na rumeni podlagi, ki je zlahka prepoznaven (glej sliko 3.1) ter se pojavlja na vseh njihovih izdelkih in ob vseh njihovih akcijah. Kot pokazatelja splošne prepoznavnosti lahko vzamemo število objav Sončka v medijih v letu 2005 (glej sliko 3.2 in prilogo B). Sonček se je v vseh mediji skupaj pojavil kar stoosemkrat.



Slika 3.1: Logotip Sončka

Vir podatkov: spletna stran Zveze Sonček, dostopno na [www.soncek.org](http://www.soncek.org).



Slika 3.2: Število objav Sončka v medijih

Vir podatkov: Sponzorsko sodelovanje, dostopno na [www.soncek.org](http://www.soncek.org).

Dejstvo, da se je uspelo neprofitni humanitarni organizaciji, ki ni tržno orientirana ter potrošnikom ne ponuja trendovskih in tržno zanimivih izdelkov, prebiti v ospredje in pridobiti široko prepoznavnost (še posebej v primerjavi z drugimi devetnajstimi invalidskimi organizacijami, ki sestavljajo Nacionalni svet invalidskih organizacij Slovenije in so za zdaj še daleč od tega, da bi bile prepoznavne), je najverjetneje dokaz ustrezne uporabe marketinških prijemov in poglobljenega razumevanja bistva marketinga.

#### 2.4.1 Nekaj vidnejših oglaševalskih potez

Da bi lažje razumeli drugačnost in domiselnost (ter posledično uspešnost) marketinga v Zvezi Sonček, je dobro omeniti nekaj marketinških oz. oglaševalskih potez, ki v marketingu Zveze Sonček še posebej izstopajo.

Najprej je treba omeniti sprejetje logotipa in krajšega imena (glej prilogo C), saj je šele s tem Zveza Sonček dobila definirajočo zunanjo podobo, prek katere in s katero je lahko pozneje izvajala marketing in prodajo svojih izdelkov ter klicala k dobrodelnosti in širila duh njenega poslanstva. Zvezi Sonček prepoznavna zunanja podoba pomaga tudi pri prodaji izdelkov, ki niso izdelani v varstveno-delovnih centrih in samo nosijo logotip Sončka. Taka je bila ena izmed sponzorskih pogodb Zveze; pogodba s podjetjem ESTEBEL, ki je tržilo italijanske kozmetične proizvode. Vsak izdelek je nosil nalepko z znakom Zveze Sonček, Zveza pa je od vsakega prodanega izdelka s to nalepko dobila 20 tolarjev (0,08 evra).

Ker so izdelava voščilnic, lončkov in podobnih izdelkov v tovrstnih organizacijah pogosta izbira, je moja pozornost po začetni odločitvi o enotnem logotipu pritegnila šele ideja o marketingu prek spleta. Ta del marketinga je deloma še vedno v razvoju, Zveza Sonček pa je s postavitvijo izčrpne in bogate spletne strani v slovenskem in angleškem jeziku uspešno izkoristila tudi ta medij. Stran je celovita, tako oblikovno kot vsebinsko. Vsebuje podrobne podatke o delu Zveze Sonček, njenih centrih po Sloveniji, prek foruma omogoča povezovanje in medsebojno pomoč oseb in svojcev oseb s cerebralno paralizo, v branje ponuja obilo literature o cerebralni paralizi in delovanju organizacije. Na strani deluje tudi spletna trgovina, prek katere lahko kupimo vse njihove izdelke, od voščilnic do lončkov in majic v promocijski prodaji.

Zveza je možnosti, ki jih ponuja internet, izkoristila tudi pri sodelovanju z založbo Verlag Dashófer, saj gre za založbo, ki izdaja brezplačne e-časopise in ob vsakem novem naročniku podarja 300 tolarjev (1,25 evra) za organizacijo počitnic varovancev Zveze Sonček (akcijo zbiranja sredstev s sloganom »Znanje za otroške sanje«). Akcija je bila sorazmerno uspešna, saj so z njeno pomočjo zbrali 79.200 tolarjev (330,50 evra) in s tem omogočili enemu otroku letovanje v rekreacijskem centru Sonček v Vrtilah. Seveda bi se z internetnim trženjem dalo zbrati veliko več denarja, saj gre za široko dostopen medij, vendar je k nizkem

izkupičku nedvomno prispevala nepoznanost založbe in internetne strani same. V tem primeru povezovanja Zveze Sonček s profitno organizacijo gre za vrsto »cause related marketinga.« To je marketing, pri katerem podjetje z namenom povečanja lastne prodaje prispeva k doseganju ciljev ene ali več neprofitnih organizacij. (Kotler in Andreasen, 1996: 304) Vrsta takega marketinga se imenuje »sales related fund-raising« ter gre za marketinško sodelovanje neprofitne in profitne organizacije, pri katerem podjetje daruje neprofitni organizaciji glede na učinek marketinške akcije. (Kotler in Andreasen 1996: 306) Pri tovrstnem sodelovanju morajo biti neprofitne organizacije zelo previdne, saj se kaj hitro lahko pripeti, da ima od sodelovanja dolgoročne koristi le profitna organizacija ter da se umaže težko pridobljeni in izredno pomemben ugled neprofitne organizacije. (Kotler in Andreasen 1996: 294)

Glede na to, da je založba Verlag Dashöfer javnosti manj znana in je sama dala pobudo za sodelovanje, je to verjetno ključni razlog za obstoj te akcije. Sonček v tej navezi pravzaprav nastopa kot močnejši oz. medijsko prepoznavnejši partner.

Zanimiva je tudi ideja o trženju oglasnega prostora na kombijih za prevoz varovancev centrov Sonček. Zveza Sonček tako s ponujanjem zakupa prostora na svojih kombijih ponuja neki profitni organizaciji možnost, da oglašuje etičneje, sami sebi pa zagotavlja še en način pridobivanja denarnih sredstev. Ker gre za oglasni prostor, ki ima širok doseg in ni omejen na ozko ciljno skupino, je zakup tega prostora z lahkoto privlačen za veliko podjetij. V primeru Zveze Sonček je zanimivo predvsem to, da je tokrat spodbuda za sodelovanje prišla s strani neprofitne, ne pa profitne organizacije.

Tretja oglaševalsko-dobrodelna akcija, ki si zasluži posebno pozornost, je akcija »Tudi s kovanci nam lahko pomagate« (glej prilogo D). Zveza Sonček je izkoristila dejstvo, da bo Slovenija z začetkom leta 2007 prevzela evropsko valuto evro in se poslovila od tolarja, kar pomeni, da bo v denarnicah in žepih Slovencev ostalo veliko kovancev, s katerimi ne bodo mogli več plačevati, lahko pa jih bodo v bankah zamenjali za evre. Sonček jim ob tem ponuja dobrodelno alternativo; namesto da bi kovance menjali, jih lahko podarijo Zvezi Sonček, saj lahko s tem

organizaciji pomagajo pri izvedbi programov. Poleg posebnih zbiralnikov na javnih mestih, bodo kovance sprejemali tudi v prostorih Zveze, akcija pa traja od 6. oktobra 2006 do 1. marca 2007.

Čeprav se vse prepogosto sklepa, da je marketing nezdržljiv z dejavnostjo, ki ni profitno orientirana, so nam v Zvezi Sonček z uspešnimi rezultati oglaševanja in obenem neomadeževano javno podobo ter uspešnim upravljanjem in izvajanjem svojih programov uspeli dokazati, da ni nujno tako. Kako jim je torej to uspelo? In zakaj so sploh začutili potrebo po uporabi marketinga?



### **3. UPORABA MARKETINGA V ZVEZI SONČEK**

Za podroben vpogled v razumevanje marketinga v Zvezi Sonček in odkritje razlogov za uspešne rezultate sem intervjuvala direktorja Zveze Sonček, g. Jožeta Primožiča, in podpredsednika Tomislava Špilaka.

#### ***3.1 KAKO IN OD KDAJ SE IZVAJA MARKETING***

Vodilni v Zvezi Sonček so se za uporabo marketinga odločili že zelo zgodaj zaradi želje po oblikovanju čim boljšega proizvoda oz. storitve organizacije, torej želje po natančnem poznavanju ter opredelitvi ciljnih trgov in zadovoljitvi njihovih potreb. Etičnih pomislekov ob uvajanju marketinga v organizacijo niso imeli, saj jim je bilo že takrat jasno, da je marketing več kot samo orodje za pridobivanje profita ter da lahko prav z njegovo pomočjo dosežejo zastavljene cilje in uresničijo svoje poslanstvo. Po mnenju Jožeta Primožiča je v Zvezi Sonček »Marketing ... seveda moralno sprejemljiv, pravzaprav celo potreben, saj želimo zagotoviti najboljše možne storitve za uporabnike naših storitev. Kot druge se tudi neprofitne humanitarne organizacije vsakodnevno srečujejo z marketingom, če to želijo ali ne.«

Leta 1990 je bila Zveza Sonček usmerjena v izvajanje prenosa sredstev, pridobljenih iz Loterije Slovenije, v paramedicinske programe, ki so jih takrat izvajali ustanovitelji organizacije. Trženje je bilo nediferencirano in masovno orientirano. Pred uvedbo marketinga so se v Zvezi ukvarjali predvsem s promocijo izdelkov varstveno-delovnih centrov, pri čemer jim je delo lajšalo dejstvo, da so proizvajali izdelke, ki so bili sami po sebi tržno dovolj zanimivi. Prva omemba uporabnika in usmerjenosti na zadovoljevanje njegovih potreb se pojavi decembra 1990, v Programu celovite skrbi za osebe s cerebralno paralizo v vseh obdobjih za obdobje 1991–1995, v reviji PET.

Leta 1995 se, kot že omenjeno, pojavi tudi danes poznani logotip Zveze, ki nasledi prejšnje logotipe (glej prilogo C), Zveza pa prevzame skrajšano ime Zveza Sonček. Kmalu za tem so se trženja lotili tudi načrtno; opravili so prve raziskave trga, preučili konkurenco in se pozicionirali na trgu. Posledično so deloma preoblikovali svoje proizvode ter prodajne poti in promocijo prilagodili posameznim izdelkom in ciljnim populacijam. Danes imajo jasno opredeljen strateški in trženjski načrt ter sami sebe definirajo kot k uporabniku usmerjeno organizacijo. Tej definiciji so prilagodili tudi svoja načela trženja.

Najprej so analizirali življenjsko pot ciljne populacije in stopnjo zadovoljenosti potreb uporabnikov ter tako ugotovili največje pomanjkljivosti sistema zdravstvenega varstva, izobraževanja, socialnega varstva, zaposlovanja in stanovanjske politike v Sloveniji. S temi podatki so nato odkrili dejanske potrebe uporabnikov storitev organizacije (osebe s cerebralno paralizo):

- sprejemanje invalidnosti,
- zdravstvena rehabilitacija,
- izobraževanje,
- zaposlovanje,
- čim bolj samostojno in neodvisno bivanje,
- socialna vključenost,
- transport,
- pomoč pri sporazumevanju.

Na podlagi teh potreb so oblikovali ponudbo organizacije. Naslednji korak je bil izbrati trge, ki se jim želijo posvetiti, in jim pripisati določeno marketinško strategijo. Gre torej za diferencirani marketing, pri katerem organizacija deluje na več segmentih trga in ima za vsak segment drugačen, segmentu prilagojen marketinški program. (Kotler in Andreasen 1996: 182) Zaznali so naslednje trge (Primožič 2006: 34):

Prvi trg je trg storitev (kar zajema zaposlovanje pod posebnimi pogoji, prevoze, obnovitveno rehabilitacijo); tukaj so ciljna populacija osebe z invalidnostmi, ki so

nadalje segmentirane glede na njihove specifične potrebe (starostne skupine, stopnja prizadetosti). Tudi za vsakega od teh segmentov obstajajo posebej prilagojene storitve; npr. prevozi otrok v šolo in otroške kolonije za otroke oz. bivalne skupnosti in zaposlovanje za odrasle. Cilj marketinga na tem trgu je prepričati potencialne uporabnike, da začnejo uporabljati storitve Zveze Sonček.

Drugi trg je trg proizvodov; ciljna populacija so svojci varovancev Zveze Sonček in tudi širša javnost. Tu je seveda cilj marketinga prodati čim več proizvodov varstven-delovnih centrov.

Tretji trg so v Zvezi Sonček poimenovali »trg poslanstva«; ciljna populacija so člani društev, zakonodajalci (parlament in vlada) in strokovna javnost. Marketing si na tem trgu prizadeva prepričati zakonodajalce k sprejetju zakonov, ki omogočajo družbeno integracijo posameznikov s posebnimi potrebami, ter za spreminjanje odnosa javnosti do oseb z invalidnostmi.

Četrty trg je trg dobrodelnosti; ciljna publika tega dela marketinga so posamezniki, ki so naklonjeni dobrodelnosti, npr. sorodniki oseb z invalidnostmi, pedagoški ali socialni delavci, javni delavci, politiki ter organizacije (dobrodela združenja, gospodarske družbe). Pri tem trgu je pomembno poudariti, da v Zvezi Sonček namenoma niso oblikovali posebne ponudbe za zahvalo darovalcem, saj so v Zvezi mnenja, da posamezniki lahko darujejo tudi zaradi izkazovanja večvrednosti nad tistimi, ki njihovo pomoč prejemajo. To pa je z vidika Zveze Sonček etično sporno in ni v skladu z njenim poslanstvom.

Na zadnjih dveh trgih se pojavi potreba po uporabi socialnega marketinga. V Zvezi se zavedajo obstoja in pomembnosti tovrstnega marketinga ter ga po besedah direktorja Primožiča usmerjajo v:

- spreminjanje odnosa javnosti do oseb s cerebralno paralizo oziroma do oseb z invalidnostmi na sploh;
- spreminjanje odnosa do zasebnih izvajalcev socialnih storitev;
- spreminjanje odnosa do zbiranja nevladnih sredstev za socialne storitve.

Trg dobroteljnosti, na katerem uporabljajo socialni marketing, delijo podrobneje se na tri ciljne trge, od katerih vsak potrebuje svojo ponudbo. Pri spreminjanju odnosa do oseb z invalidnostjo, gre predvsem za notranje javnosti, nato strokovne in politične. Notranji javnosti lahko ponudijo dostojanstvo, strokovni in politični javnosti pa podobo ozaveščenih in evropsko naravnanih strokovnih delavcev ali politikov. (Primožič 2006: 36)

Na začetku tega poglavja smo omenili, da ima neprofitna organizacija možnost dvojnega marketinškega delovanja; najprej gre za marketinško upravljanje organizacije kot celote, nato pa še za izvajanje programov socialnega marketinga. V Zvezi Sonček bi lahko v prvi sklop umestili delovanje na trgu storitev in trgu dobroteljnosti, saj gre pri tem za ukvarjanje z organizacijo kot tako, trg poslanstva pa lahko razumemo kot vrsto socialnega marketinga, saj gre za širjenje idej oz. poslanstva Zveze Sonček, kar vključuje tudi izobraževanje in senzibilizacijo javnosti za tovrstno problematiko. Zveza je torej izkoristila obe področji marketinškega delovanja ter se ni usmerila samo v ozkogledno promocijo prodaje izdelkov in zbiranje finančnih sredstev donatorjev.

Obenem se v Zvezi Sonček zavedajo pomembnosti odnosov z javnostmi, saj so ti še posebej v primeru neprofitnih organizacij zelo pomemben dejavnik promocije organizacije. Ker je tovrstna organizacija tako tesno vpeta v družbo, ji komuniciranje s ciljnim trgi prek oglaševanja ne zadošča; s sponzorji, donatorji, volonterji, mediji, politiki in zaposlenimi v organizaciji mora voditi tudi uspešen dialog. Zveza se je še posebej osredotočila na komuniciranje z novinarji, donatorji in prostovoljci, uspešne odnose z njimi pa ohranja z rednim pošiljanjem vabil na prireditve, objavljanjem internega glasila »Ali ste že slišali«, novoletnih čestitk, zahval in simboličnih priložnostnih darilc.

Zveza Sonček postala močna blagovna znamka; s prepoznavnim imenom, logotipom in identiteto. Po besedah direktorja si Zveza »ves čas prizadeva ustvariti kulturo in klimo, v kateri bodo zaposleni čutili pripadnost blagovni znamki Sonček in v kateri bodo storitev izvajali na način, ki bo v skladu s temeljnim poslanstvom organizacije.« (Primožič 2006: 48) S svojimi ciljnim trgi uspešno ustvarja in

dolgoročno ohranja dobre odnose, kar kaže na dobre marketinške odločitve v preteklosti, ob ustreznem delu pa tudi na svetlo prihodnost.

### **3.2 KDO IZVAJA MARKETING**

V izvajanje marketinga v Zvezi Sonček je vključenih več zaposlenih, ki pa kot že rečeno ne delujejo znotraj posebnega oddelka za marketing, temveč v okviru varstveno-delovnih centrov.

Za usmerjanje trženja, notranje trženje in lobiranje je zadolžen direktor varstveno-delovnega centra, diplomirani ekonomist Jože Primožič. Vodja prodaje izdelkov je zadolžen za vodenje podatkov o kupcih, analizo kupcev, organizacijo prodaje izdelkov in oglaševanje. Predstavnica za medije, univerzitetna diplomirana komunikologinja, skrbi za celostno podobo, promocijo, analizo kupcev, testiranje zadovoljstva uporabnikov, promocijo s pomočjo lastnih medijev, tiskovnih konferenc in izdelkov. Projektni menedžer, diplomirani ekonomist, je zadolžen za vodenje projektov zbiranja denarja in prodajo blagovne znamke.

Na prvi pogled se zdi, da je taka shema za izvajanje marketinga uspešna, saj o tem pričajo pozitivni rezultati, vendar pa ne moremo mimo vprašanja, ali je direktor prezaposlen. Poleg nalog, ki jih zajema funkcija direktorja, je zadolžen še za kompleksno področje lobiranja ter notranje in zunanje trženje. Ni dvoma, da kot direktor najbolje pozna svojo organizacijo in zato dobro ve, kaj organizacija trenutno najbolj potrebuje, na katere trge se želi usmeriti in v kakšnem stanju se nahaja. Vendar, ali je ob rasti in širjenju organizacije zmožen uspešno nadzorovati potek in izvajanje tako različnih dejavnosti, kot jih pokrivajo področja, za katere je zadolžen.

Obstaja močan dvom, da bo v prihodnosti organizacijska shema, ki posamezniku določa več kot dve pomembni področji, še vedno lahko služila kot uspešno ogrodje tako velike organizacije, kot je Zveza Sonček. Zvezi tega za zdaj še ni treba očitati, saj se trenutno ne ukvarja s težavami, vendar bi vodstvo moralo biti

pripravljeno na spremembe; morda razmisliti o zaposlitvi dodatnih kadrov ali reorganizaciji nalog zaposlenih.

Tako iz besed kot tudi iz dejanj direktorja Jožeta Primožiča je razvidno, da v Zvezi Sonček dobro vedo, kaj delajo na področju marketinga, seznanjeni so s teorijo neprofitnega marketinga in svoje odločitve osnujejo na znanju. Njihova moč in prednost je v tem, da so znali analizirati trg in ugotovili resnične potrebe uporabnikov njihovih storitev ter s pomočjo tega organizirali ustrezne programe za zadovoljevanje teh potreb. Še tako pestra in domiselna ponudba namreč ne pomeni nič, če ne obstaja trg, ki ga izbrana ponudba zanima. Ali obratno; če so potrebe trga spregledane in nerazumljene, ne moreta k uspešnosti organizacije pripomoči ne velik kapital ne domiselno oglaševanje.

Navedena dejstva potrjujejo že predhodno ugotovljeno dejstvo, da se v Zvezi zavedajo pomena marketinga in tudi možnosti, ki jih ta ponuja. O tem, ali to dejavnost tudi ustrezno financirajo, pa v naslednjem poglavju.

### **3.3 FINANCIRANJE MARKETINGA V ZVEZI SONČEK**

#### **3.3.1 Etika**

Financiranje marketinga v neprofitnih organizacijah je občutljivo področje in zbuja številna etična vprašanja. Marketing je že v profitnih organizacijah včasih označen rahlo negativno in velja za etično spornega, a vendar nujnega za uspeh organizacije. Če v neprofitnem sektorju marketing velja za nekaj, kar ne spada zraven in je v diametralnem nasprotju z etiko delovanja neprofitnih organizacij, kako potem torej opravičiti in upravičiti njegovo financiranje?

V profitnih organizacijah je delež, ki ga namenijo za marketing, v veliki meri odvisen od tega, kaj želijo z marketingom doseči, in predvsem tega, s koliko denarja podjetje sploh razpolaga. Če podjetje posluje uspešno, lahko v marketing vложи več denarja in s pravilno strategijo poveča ali pa vsaj ohranja svojo

uspešnost na trgu. Podjetje, ki razpolaga z malo kapitala, ali je finančno neuspešno, bo verjetno v marketing vložilo manj, če se ne bo odločilo tvegati na vse ali nič z obsežno marketinško akcijo. Moralnih pomislekov tu ni, saj gre za organizacije, ki v marketing vlagajo denar, prislужen z lastim delom oz. prodajo izdelkov ali storitev. Razlog za njihov obstoj je ustvarjanje profita in o tem nihče ne razpravlja.

Da bi znali razumeti, zakaj torej tudi neprofitna organizacija upravičeno posega po marketingu, je treba poznati dinamiko in logiko sodobnega trga, na katerem si mora podjetje v poplavi informacij in konkurence izboriti svoj prostor pod soncem. Dejstvo je, da mora vsaka organizacija, profitne ali neprofitne narave, imeti gorivo za svoje delovanje – denar oz. materialne dobrine. Kljub prostovoljstvu so finančna sredstva nujna za nudenje učinkovitih in primernih storitev, nujna so za uspešnost neprofitne organizacije pri izpolnjevanju svojega osnovnega cilja.

Če je cilj Zveze Sonček ustvariti okolje, ki bo znalo razumeti težave in vsakdanjik ljudi s posebnimi potrebami ter s tem pripomoglo k razvoju splošne družbene zavesti, potem je prepoznavnost logotipa Sončka in zgodbe, ki stoji za njim, zelo pomemben korak na tej poti. In že samo s tem je marketing eno izmed osnovnih orodij osnovne dejavnosti Zveze Sonček. Na prvi pogled se morda ne zdi tako, vendar malo globlji vpogled v problematiko in delovanje neprofitnih humanitarnih organizacij pokaže ravno nasprotno ter nam razloži, zakaj nimamo prav.

Še vedno pa ostaja vprašanje, kolikšen del prihodka je v neprofitnih organizacijah treba nameniti marketingu. Kje je etična meja? Ali je še etično, če v marketing vlagamo več, kakor so nam neposredno prinesli sadovi že izvajane marketinga? Ali je etično, če na račun marketinga okrnimo izvajanje enega izmed programov humanitarne organizacije? Kje je meja, ki določa, kdaj so sredstva za marketing upravičena in kdaj ob tem trpi splošno dobro oz. dobro uporabnikov storitev organizacije? Če se vprašam konkretno – ali je bolj etično nameniti 500 evrov za oglas, ki bo morda v prihodnosti prinesel humanitarni organizaciji dodatne sponzorje, ali pa teh 500 evrov nameniti nakupu novega rehabilitacijskega pripomočka? Predvsem pri tem vprašanju zmoti ta »morda« marketinga, ki nam ne

obljublja zagotovljenih rezultatov. Marketing s seboj prinaša tveganje o nepovratni izgubi sredstev, medtem ko vlaganje sredstev neposredno v izvajanje programov zagotavlja takojšnje in očitno pozitivne rezultate.

Eno izmed temeljnih vprašanj etičnosti marketinga v neprofitnih organizacij je torej v tem, s kolikšnim odstotkom tveganja se podajamo v marketinške odločitve. Če se za marketinški poseg odločamo nepremišljeno, ne da bi raziskali in poznali trg in ciljne javnosti, se vlaganje v marketing ne zdi etično. Neprofitna organizacija nosi določeno družbeno odgovornost; v veliko primerih je podoba vsakdanjika uporabnikov njenih storitev odvisna od uspešnosti izvajanja njenih programov. Posledic napačnih odločitev tako ne nosi samo neprofitna organizacija sama in zato jih mora sprejemati zelo pazljivo. Lahko bi dejali, da je vlaganje sredstev v marketing v neprofitnih humanitarnih organizacijah opravičljivo in upravičeno, čeprav se obenem ne bi dalo trditi, da je popolnoma etično, saj ključno vprašanje o splošnem dobrem ostaja. Pri tem se je pomembno vprašati, kaj v danem trenutku organizacija potrebuje in kaj potrebujejo uporabniki njenih storitev. Če se vrnemo na prejšnji primer; če organizacija za uspešno izpolnjevanje svojega poslanstva nujno potrebuje nov rehabilitacijski pripomoček, bi bilo vlaganje v neko deloma negotovo prihodnost napačna odločitev in odločitev, ki je neetična do uporabnikov storitev organizacije – vse to posledično zmanjšuje organizaciji ugled ter dolgoročno deluje proti njej in seveda proti ciljem, ki jih želi marketing doseči.

Teza te naloge je, da je odgovor na zadnje vprašanje, da je »vedno dobro vlagati v marketing in ga ustrezno uporabljati,« vendar pa je ne moremo še potrditi ali zanikati, saj analiza etičnosti in smotrnosti njegove uporabe (ter seveda financiranja) v neprofitnih organizacijah se ni končala. Morda se odgovoru približamo z analizo prakse financiranja marketinga v Zvezi Sonček.



### 3.3.2 Analiza financiranja marketinga v Zvezi Sonček

V Zvezi Sonček so se z etičnimi vprašanji o praksi financiranja marketinga spopadli tako, da honorarji zaposlenih na tem področju ne odstopajo od honorarjev ostalih na ustreznih delovnih mestih, direktor varstveno-delovnega centra pa je zadolžen za marketing kot dodatno dejavnost ob svoji primarni funkciji, za katero je plačan, in za ukvarjanje z marketingom ne dobi posebnega dodatka.

Marketing se tako v Zvezi Sonček financira iz več virov; delo vodje prodaje se financira iz prodaje izdelkov, ki jih proizvajajo v varstveno-delovnih centrih.

Projektni manager in predstavnica za stike z javnostmi se financirata iz sredstev FIHO (fundacija za financiranje invalidskih in humanitarnih organizacij). Direktor Varstveno-delovnega centra se financira iz sredstev državnega proračuna, saj si je Zveza Sonček financiranje dejavnosti varstveno-delovnih centrov s strani države zagotovila že leta 1998.

Sredstva, ki jih pridobi Zveza s prodajo lastnih izdelkov, se stekajo tako na račune lokalnih društev kot na račune Zveze, vendar se nad njimi izvaja strog nadzor in se porabijo za iste namene kot vsa druga pridobljena sredstva; naložbe v centre Sonček, bivalne skupnosti, kombije itd.

Zveza sonček prodaja izdelke, ki nastanejo v njenih varstveno-delovnih centrih, in tudi tiste, ki jih izdelajo drugi proizvajalci in samo nosijo logotip Sončka.

Prve izdelke s svojim logotipom je Zveza poslala na trg leta 1991, in sicer keramični lonček v kartonski embalaži z napisom »Sonček sije in ti si skuštrana« in majico z enakim napisom. Izdelka je oblikovala agencija Futura. Oba izdelka sta še vedno v prodaji.

Paleta izdelkov se je pozneje iz leta v leto širila in dandanes so najbolj prodajan izdelek voščilnice (glej tabelo 1). Prikaz hitre in zmerne rasti prodaje voščilnic je ustrezen prikaz splošne rasti in razvoja prodaje izdelkov Zveze Sonček.

Tabela 1: Prodaja voščilnic Zveze Sonček v obdobju 1995–2000

	1995	1996	1997	1998	1999	2000
število voščilnic	24.600	32.600	37.800	48.000	55.300	72.400
znesek v SIT	4.920.000	8.150.000	10.584	16.800	20.385	22.040

Vir: Predstavitev Zveze Sonček, 2005.

Zveza Sonček je v letu 2006 imela 3.518.618 evrov skupnih prihodkov, od tega je FIHO prispevala 832.705 evrov, iz državnega proračuna je Zveza dobila 1.084.961 evrov, iz lokalnega proračuna 327.485 evrov, javne blagajne 569.469 evrov, 477.299 evrov pa je drugih prihodkov (od tega 164.495 evrov prihodkov od prodaje izdelkov in storitev varstveno-delovnih centrov). Odstotkovno se delež sredstev, namenjenih za marketinške dejavnosti, giblje okoli 6,25 odstotka celotnega letnega proračuna Zveze Sonček. V številkah je to približno 220.000 evrov.

K stroškom marketinga v Zvezi Sonček štejemo plače vodje prodaje, predstavnice za stike z javnostmi in projektne managerja, vse materialne stroške prodaje (sem spadajo tudi potni stroški prodaje, stroški PTT-storitev in stroški dela prodajalcev), stroške promocije Sončka in njegove celostne podobe, stroške informativne dejavnosti, izdajanja internega glasila »Ali ste že slišali« in revije PET ter nagrade za uspešno delo.

Pomembno dejstvo je, da Zveza Sonček poskuša svojo blagovno znamko čim več tržiti prek lastnih medijev in s tem znižati odstotek prihodka, namenjenega promociji. Med te medije spadajo revija PET (1000 izvodov), obvestila »Ali ste že slišali« (8000 izvodov), spletna stran [www.soncek.org](http://www.soncek.org) (povprečno 50 obiskov dnevno), oglasne table na javnih mestih itd. Nekaj je tudi brezplačnih objav v osrednjih slovenskih medijih (TV in Radio Slovenija, Delo, Večer, Dnevnik), vendar konkretno brezplačne objave uporabljajo le pri prodaji voščilnic, drugo pa so vsebinski prispevki (npr. prireditve, otvoritve objektov).

Razvidno je, da kljub preišljenim in uspešnim marketinškim potezam Zveza Sonček ne trati veliko denarja za lastno promocijo. Velik del marketinga je pod vodstvom direktorja, kar pomeni, da je to nekako njegova dodatna dejavnost, ki jo izvaja poleg nalog direktorja, zato dodatno ne obremenjuje proračuna. Vodja prodaje se financira iz lastnega dela, saj je njegova plača delež prodaje izdelkov, ostala dva zaposlena v marketingu pa se financirata iz zunanjega vira (FIHO).

Toda, ali je to »dovolj skromno« financiranje, da je marketing v Zvezi Sonček etičen in upravičen? Iz izračuna prihodkov in odhodkov Zveze Sonček je razvidno, da so v letu 2006 namenili za marketing več, kakor jim je prinesla prodaja izdelkov in storitev varstveno-delovnih centrov. To je sicer opravičljivo in razumljivo, saj k marketingu prištevamo tudi ustvarjanje in negovanje odnosov z donatorji in sponzorji, ti pa so v letni proračun Zveze prispevali kar 312.804 evre, kar več kot pokrivanje stroškov za marketing.

Do te točke kaže, da je financiranje marketinga v Zvezi Sonček uspešno in etično nesporno. Težave in dvomi se pojavijo pri razporejenosti dela glede marketinga. Na eni strani imamo direktorja, ki ima ukvarjanje z marketingom že všteto v spisek zadolžitvev, in vodjo prodaje, ki si plačo pravzaprav res prisluži z lastnim delom, na drugi strani pa kar dva dodatna zaposlena, ki sicer ne obremenjujeta proračuna Zveze Sonček, obremenjujeta pa proračun FIHO. Pomembno se je vprašati, kam bi FIHO namenila ta denar, če ga Zveza Sonček ne bi potrebovala za marketing? Ob vsem tem se misli vračajo k eni zmed bistvenih dilem relevantnosti uporabe marketinga v neprofitnih organizacijah; kaj je pomembnejše in kaj je bolj etično – nameniti sponzorski in donatorski denar neposredno organizaciji za izvajanje njenih osnovnih storitev ali ga usmeriti v marketing? Čeprav vse kaže na to, da Zveza Sonček s pridobljenimi sredstvi razpolaga skrbno, pravilno in dovolj etično, vprašanje za zdaj ostaja brez odgovora. Morda se odgovor skriva v ugotavljanju tega, ali je marketing v Zvezi Sonček uspešen, saj bi bil trden dokaz o njegovi uspešnosti dovolj, da končno in dokončno upravičimo njegovo uporabo v neprofitnih humanitarnih organizacijah.

## **3.4 MERJENJE USPEŠNOSTI NEPROFITNEGA MARKETINGA**

### **3.4.1 Metode merjenja uspešnosti neprofitnega marketinga**

Da bi ugotovili, ali se organizacija giblje v pravo smer in se pravilno odziva na spremembe na trgu, moramo oceniti trenutno stanje in ga primerjati s prejšnjim. Ali je organizacija napredovala in se razvila? Ali smo z implementacijo marketinga ravnali pravilno? Ali smo se odločili za pravilno marketinško strategijo?

V profitno naravnanih organizacijah je uspešnost marketinga precej preprosto meriti; če zelo poenostavimo – če je marketing uspešen, se poveča prodaja in posledično ima podjetje več dobička. Toda kako meriti uspešnost marketinga, katerega končni cilj ni povečanje profita?

Drucker pravi, da bi moral biti namen vsake organizacije izvajati svoje programe (storitve, izdelke ...) še bolje, kot že zna, vendar se pri neprofitnih organizacijah pri uresničevanju take strategije pojavlja problem pri merjenju rezultatov. Kaj je dobro? In kaj je bolje? Po Druckerjevem mnenju je rešitev problema merjenje kvalitativnih, namesto kvantitativnih faktorjev; pojem »bolje« moramo definirati glede na cilj organizacije. Vprašati se moramo, kako izpolnjujemo ta cilj in kako izvajamo poslanstvo organizacije. (Drucker 1990: 46–47) Pozabiti moramo torej na meritve v profitnih organizacijah, saj je cilj humanitarne neprofitne organizacije bistveno drugačen. Lahko bi rekli, da neprofitna organizacija okolje dojema in definira na podlagi socialnih odnosov, medtem ko ga profitna opazuje v številkah.

Ker je v vsaki neprofitno naravnani organizaciji bistvo, okoli katerega se vse vrti, poslanstvo in cilj organizacije, naj bi bilo vse, kar se v organizaciji dogaja, orodje tega. Vse njeno delovanje naj bi težilo k izpolnjevanju poslanstva in ciljev organizacije. Zato je posledično jasno, da marketinga ne smemo ločevati od drugih elementov organizacije, saj je tudi marketing samo v službi izvajanja te primarne naloge – uspešnosti organizacije.

Musek se strinja z Druckerjem, da je »Občutek uspešnosti organizacije, v kateri učinkovitosti ne moremo neposredno meriti z dobičkom ali drugimi očitnimi kazalniki dodane vrednosti, vedno subjektivna kategorija – prisoten je, ko se organizacija čuti uspešno na podlagi svojih notranjih, subjektivnih kriterijev.« (Musek 2003: 27)

Merjenje uspešnosti marketinga v neprofitnih organizacijah je tako del »performance measurementa.« To je neprestan proces definiranja, nadzorovanja in uporabe objektivnih indikatorjev delovanja organizacije in njenih programov. (Poister 2003: 1) Številke so obrobnegega pomena, kadar ne gre za ocene na lestvici uspešnosti izvajanja programov organizacije. Proces merjenja uspešnosti neprofitnega marketinga je kompleksnejši proces od preštevanja profita, vendar se mu zaradi njegove pomembne vloge v delovanju organizacije ne moremo izogniti.

Če marketing v neprofitnih organizacijah merimo z deloma subjektivno oceno kakovosti storitev, bi moralo biti povpraševanje vseh zaposlenih v Zvezi Sonček o tem, kaj si mislijo o izpolnjevanju ciljev organizacije, precej kaotična zadeva. Tu nam postane jasno, da seveda proces ocenjevanja uspešnosti marketinga ne more enakovredno zajemati vseh zaposlenih, temveč organizacija določi skupino, sestavljeno iz predstavnikov vodstva, zaposlenih in uporabnikov (idealno število je 5 do 8 članov), ti pa svoje ugotovitve posredujejo drugim. Pri ocenjevanju uspešnosti marketinga v neprofitnih organizacijah moramo analizirati:

- napredek uporabnikov storitev organizacije,
- napredek zaposlenih,
- učinkovitost organizacije,
- kakovost vodstva in vodenja organizacije;

in se vprašati:

- ali organizacija ponuja to, kar obljublja,
- na katerih področjih delovanja je organizacija najmočnejša,
- na katerih področjih delovanja je organizacija najšibkejša ...

... ter predvsem, na podlagi vsega tega, ugotoviti, katerim področjem delovanja mora organizacija v prihodnosti posvetiti posebno pozornost, da bi dvignila kakovost storitev in splošno učinkovitost organizacije. (glej Musek 2003: 27)

Pravzaprav so končna ocena uspešnosti delovanja neprofitne organizacije ljudje; tako prejemniki pomoči kot ti, ki pomoč nudijo in delujejo v okviru organizacije. Z merjenjem uspešnosti organizacije merimo njihovo zadovoljstvo; zadovoljstvo zaposlenih s svojim delom in organizacijo samo, zadovoljstvo uporabnikov s kakovostjo storitev organizacije. Le z merjenjem rezultatov izvajanja poslanstva organizacije lahko določimo kakovost storitev, njihovo ustreznost in posledično ustreznost marketinga. Če res želimo svoje programe izvajati dobro in jih celo izboljševati, moramo vedeti, kdo smo in kako delamo – danes.

### **3.4.2 Merjenje uspešnosti marketinga v Zvezi Sonček**

Praksa podjetja se žal v veliko primerih razlikuje od na papirju zapisanih teoretičnih načel in vse kaže, da je tako tudi v primeru Zveze Sonček. V opisu načel trženja ima namreč ta organizacija zapisano naslednje: »Organizacija mora namesto dobička meriti koristi in stroške, ki jih pričakuje od posameznega programa. Koristi so vsi prispevki posameznega programa k ciljem organizacije. Te koristi lahko vključujejo koristi ciljnih uporabnikov in družbe, pa tudi organizacije same.« (Primožič 2006: 26) Praksa pa, kot je razvidno iz besed direktorja Jožeta Primožiča, kaže na ignoriranje navedenih načel.

V Zvezi Sonček po besedah Jožeta Primožiča uspešnost marketinga merijo samo s prodajo izdelkov (kakšni so prihodki glede na vložena sredstva) in zbranimi donacijami (koliko poslanih pisem je bilo odgovorjenih, kakšno je razmerje med v iskanje donatorjev vloženi sredstvi in donacijami). Delo marketinga razumejo kot zadovoljivo, če s prihodki pokrijejo stroške izdelave in prodaje izdelkov ter nagrade uporabnikov. Zavedajo se tudi marketinškega vpliva na spreminjanje javnega mnenja, vendar uspešnosti tega ne merijo.

Glede na teoretične postavke si Zveza Sonček tu zasluži kritiko, saj je v svojem razmišljanju glede merjenja marketinga usmerjena preveč profitno. V organizaciji se sicer zavedajo moči marketinga glede spreminjanja mnenja širše javnosti o problematiki oseb s posebnimi potrebami, vendar prav tega ključnega elementa ne merijo oz. če menijo, da ga je »težje« (intervju s Primožičem) meriti. Večino pozornosti pri merjenju rezultatov marketinga usmerjajo v fizične dokaze; v prihodke od prodaje in donacije. Ti so z izvajanjem poslanstva organizacije seveda tesno povezani, vendar ne predstavljajo njenega bistva. Zdi se, da v Zvezi Sonček vpliv marketinga na javno mnenje dojemajo le kot njegov stranski produkt in ne kot enega izmed njegovih glavnih kvalitativnih ciljev. Če je cilj Zveze res »izboljšanje kakovosti življenja oseb s cerebralno paralizo ter z drugimi vrstami možganskih poškodb in okvar z izenačitvijo možnosti za enakopravno in čim bolj neodvisno življenje« (Statut Zveze Sonček, 3. člen), kaj je boljši pokazatelj izpolnjevanja tega poslanstva; prihodek od prodaje izdelkov ali sprememba javnega mnenja. Odgovor se ponuja kar sam.

V Zvezi Sonček bi morali pri ocenjevanju uspešnosti marketinga oceniti uspešnost dela organizacije. Ugotoviti bi morali, kaj se dogaja z izvajanjem njihovih programov, kako so s tem zadovoljni uporabniki in kaj o tem čutijo zaposleni v organizaciji.

Seveda ni dvoma o tem, da je obilen pritok finančnih sredstev tudi eden izmed pokazateljev uspeha delovanja neprofitne organizacije, saj še tako uspešni programi storitev ne pomenijo nič, če organizacija zaradi njih zaide v rdeče številke, vendar ne bi smel biti na prvem mestu. Seveda je uspešnost marketinga veliko lažje meriti s številom prodanih izdelkov, kot se spuščati v filozofska razpravljanja o tem ali smo uspeli vplivati na mnenje javnosti ter izboljšati paleto in izvajanje storitev organizacije, vendar je slednje brez dvoma boljše za organizacijo. Razumeti učinek naših dejanj je bistveno za načrtovanje naših prihodnjih odločitev in Zveza Sonček je dovolj zrela organizacija, da bi se tega morala zavedati.

## 4. POVZETEK

Preden se lotimo sklepanja o tem, ali je cilj diplomske naloge dosežen in hipoteza potrjena, je smiselno obnoviti bistvene ugotovitve prejšnjih poglavij in si osvežiti spomin.

Teoretiki neprofitnega marketinga se enoglasno strinjajo, da njegova uporaba v humanitarnih neprofitnih organizacijah, kakršna je Zveza Sonček, ni etično sporna. Pravzaprav jo toplo priporočajo in menijo, da brez marketinga nobena organizacija ne more dobro delati, predvsem ne dolgoročno. Obenem priznavajo, da marketinga v neprofitnem sektorju ne smemo preprosto enačiti s tistim v profitnem sektorju, saj so med njima bistvene razlike. Za neprofitni marketing je tako značilno, da se v veliki meri ukvarja s socialnim marketingom in marketingom storitev, da je prikrajšan za nekatere elemente marketinškega spleta in nosi precejšnjo družbeno odgovornost. Pri njegovi uporabi moramo biti zaradi tega zelo natančni in dosledni ter ga usmerjati tako, da deluje v skladu s cilji in poslanstvom organizacije. Še zlasti je to pomembno pri tako občutljivih podtemah, kot je financiranje marketinga, saj razpolaganje s finančnimi sredstvi v neprofitnih organizacijah zbuja veliko pozornosti, in v primeru odmerjanja sredstev za marketing, tudi veliko prahu. Vse odločitve o tem postanejo lažje, če znamo izmeriti uspešnost že izvajanih marketinških potez, kar pa zna biti zelo težko. Neprofitnega marketinga namreč ne moremo meriti z merjenjem dobička, lahko ga merimo le s subjektivnimi merili o kakovosti izvajanja storitev oz. izpolnjevanja poslanstva organizacije.

Teorijo smo v vseh naštetih elementih primerjali s prakso v Zvezi Sonček. V veliki meri se je teoretična podlaga ponovila na praktični ravni, kar nekaj pa je bilo odstopanj, ki so sprožila pomisleke o pravilnosti marketinških potez v tej organizaciji. Kljub uspešnosti se morajo odgovorni za marketing v Zvezi Sonček še marsičesa naučiti. Netočni so pri poimenovanju ciljnih trgov, malomarni pri merjenju uspešnosti svojega marketinga in pravzaprav so morda kar preveč zaverovani v svoje marketinško znanje. Po besedah direktorja v Zvezi Sonček



tako že od samega začetka uporabljajo celostni marketing, čeprav je njihova praksa bližje marketinškemu upravljanju. Marketinško upravljanje je proces načrtovanja in izvrševanja programov, oblikovanih za ustvarjanje, grajenje in ohranjanje koristnih menjalnih odnosov s ciljnim občinstvi, z namenom zadovoljevanja individualnih in organizacijskih ciljev. (Kotler in Andreasen 1996: 37) Marketinške odločitve v Zvezi Sonček torej večinoma temeljijo na določanju ciljnega uporabnika in segmentiranju ciljnega trga ter prilagajanju marketinških strategij temu, organizacija pa se le počasi nagiblje v smer uporabe celostnega marketinga. Kljub temu se je Zveza Sonček izkazala kot organizacija, ki svoje odločitve večinoma osnuje na znanju in posledično dosega uspešne rezultate.

## 5. SKLEP

Cilj diplomske naloge je bil dokazati, da je uporaba marketinga v humanitarnih neprofitnih organizacijah potrebna in priporočljiva ter s tem potrditi postavljeno hipotezo, da je uporaba marketinga v tovrstnih organizacijah nesporna oz. nujna. Sedaj je čas za odgovor na vprašanje, ali je bil cilj dosežen.

Gledano z vidika teorije, je bila hipoteza potrjena in cilj dosežen že kmalu po uvodu, ob začetnih definicijah neprofitnega marketinga in njegovih načel. Že samo Kotlerjeve trditve, ki se osredotočajo na menjalno podstat marketinga in poudarjajo, da bistvo marketinga ni v pridobivanju profita, temveč v recipročni menjavi dobrin, nam to potrjujejo. Drugi obravnavani teoretiki k temu samo prikimavajo ali dodajajo obrobna dejstva, ki pa ne spremenijo osnovne definicije narave marketinga. Marketing torej teoretično sodi kamor koli ga želimo vnesti, ne glede na to, ali želimo z njim zaslužiti mastne denarce ali ne. Neprofitne organizacije zato lahko svobodno in brez dvomov o moralnosti tega dejanja posežejo po tem orodju in ga uporabljajo za doseg svojih ciljev. Če so ti naravnani k izboljševanju družbe, toliko bolje.

Praksa v Zvezi Sonček je teoretična načela v veliki meri le potrdila. V Zvezi marketing uporabljajo že dolgo, ob njegovem uvajanju niso imeli etičnih pomislekov in vse kaže, da ga kljub nekaterim manjšim težavam znajo primerno uporabljati. Financiranje marketinga imajo ustrezno organizirano, v marketing ne vlagajo prevelikih zneskov. Veliko vlagajo le v raziskovanje trga in odkrivanje potreb uporabnikov ter razvijanje ustrezno oblikovanih storitev, kar se s tudi s pomočjo promocije in komuniciranjem z javnostmi kaže v neomadeževano pozitivni zunanji podobi. V Zvezi Sonček so nam, tudi glede na teorijo, pokazali, da se marketing v neprofitnih organizacijah dejansko obnese tudi v praksi, ne le na papirju.

Preden prehitro zaključimo v korist marketinga v neprofitnih humanitarnih organizacijah, je treba omeniti nekaj pomembnih dejstev. Eno izmed

najpomembnejših je, da je bila v nalogi analizirana samo ena sama neprofitna humanitarna organizacija. Posploševanje se v tem primeru zdi zelo tvegano. Če je marketing v Zvezi Sonček uspešna zadeva, to še ne pomeni, da ga lahko z enako lahkoto in stopnjo uspešnosti brez predhodnega razmisleka uporabljamo v vseh neprofitnih organizacijah. Lahko se zgodi, da določena humanitarna neprofitna organizacija marketinga v resnici sploh ne potrebuje. Lep primer take organizacije bi bilo morda majhno, lokalno humanitarno združenje za pomoč brezdomcem, ki si niti ne želi in si zato niti ne prizadeva zrasti v kaj več, kot je v danem trenutku. Zavedati se je treba tudi dejstva, da morda Zveza Sonček in njen marketing izstopata v slovenskem medijskem prostoru, ne zato, ker je Zveza edina, ki uporablja marketing, temveč morda le zato, ker je edina, ki pri svoji uporabi marketinga da toliko na zunanjo podobo in oglaševanje. Marketing je lahko uporabljen tudi samo za analizo okolja in načrtovanje potez organizacije, oblikovanje in razvoj izdelkov, zbiranje donacij, interni marketing. Vse to ni opazno na prvi pogled, saj ne izpostavlja organizacije medijem in širši javnosti, nedvomno pa kljub temu pripomore k uspešnosti njenega dela. Tako bi lahko sklepali, da marketing uporabljajo v večini uspešnih neprofitnih organizacij, a se morda iz različnih razlogov ne oglašujejo. Morda imajo dovolj sredstev, morda se, kot že omenjeno, nimajo namena širiti, morda imajo zagotovljen redni dotok strank (v primeru sodelovanja s kakšno drugo ustanovo) itd.

Kljub hvalnici neprofitnemu marketingu se torej ni pametno na slepo odločati za njegovo uporabo v vsakem primeru. Organizacija si mora njegove uporabe želeli, in sicer zato, ker jo k temu vodi nuja po uspešnem (oz. uspešnejšem) izvajanju svojega poslanstva.

Po navedbi zgornjega opozorila lahko še enkrat pretehtamo razloge za in proti ter sklenemo, da smo z analizo teorije in prakse kljub pomislekom uspeli potrditi začetno hipotezo. Marketing spada v humanitarne neprofitne organizacije. Uspeli smo dokazati, da je zaklepati marketing v profitne organizacije napačno in neupravičeno ter da se ga da uporabljati etično. Etičnost njegove uporabe je odvisna le od ljudi, ki ga uporabljajo.

Škoda bi bilo samo zaradi neznanja zavrniti uporabo marketinga v neprofitnih humanitarnih organizacijah, saj jim marketing lahko prinese veliko dobrega. Tudi oz. predvsem družba bi bila za marsikaj prikrajšana, in to je pri vsem še najpomembneje. Uporabniki storitev organizacije so pomoči potrebni posamezniki, ki si v veliko primerih brez te organizacije težko predstavljajo svoj vsakdanjik. Odtegnitev tovrstne pomoči bi imela na družbo občuten negativen vpliv, prav tako neustreznost programov izvajanja pomoči. Ne smemo pozabiti na socialni marketing znotraj neprofitnega marketinga; na spreminjanje miselnosti širše javnosti. Zveza Sonček bi težko izpolnjevala svoj cilj spreminjanja miselnosti o drugačnosti oseb s cerebralno paralizo, če ne bi imela sredstev, ki ji omogočajo velik obseg dosega njenih sporočil.

Zavreči je torej treba predsodke o marketingu in dovoliti, da z njegovo pomočjo poskušamo ovreči enako nepotrebne predsodke o določenih družbenih vprašanjih. Marketing obstaja za to, da si z njim pomagamo doseči izbrane cilje, kakšni so ti cilji, pa je odvisno samo od nas samih.

## 6. VIRI

### 6.1 Knjižni viri:

Churchill, Gilbert A. jr. (2004): *Marketing Research: methodological foundations. 9th edition.* Cincinnati, Ohio: South-Western College Pub.

Cutlip, Scott M., Center, Allen H. in Broom, Glenn M. (1999/1952): *Effective public relations. 8th edition.* New Jersey: Prentice Hall.

Davidovič, Biserka; Čobal, Nadja; Globačnik, Bojana; Jagodic, Damijan; Strgar, Andraž in Tabaj, Aleksandra (2001): *Vodnik po pravicah invalidov.* Ljubljana: Urad RS za invalide in bolnike, Služba vlade za evropske zadeve.

Drucker, Peter F. (1990): *Managing the non-profit organization, practices and principles.* Oxford: Butterworth Heineman.

Friedman, Jack P (2000): *Dictionary of business terms. Third edition.* Hauppauge, New York: Barron's.

Imber, Jane in Toffler, Betsy-Ann (2000): *Dictionary of marketing terms.* Hauppauge, New York: Barron's.

Ingraham Walker, Julia (2005): *Non profit essentials, the capital campaign.* San Francisco: Wiley & Sons .

Jančič, Zlatko (1990): *Marketing – strategija menjave.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.

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

Kolarič, Zinka, Črnak-Meglič Andreja, Vojnovič Maja (2002): *Zasebne neprofitno-volonterske organizacije v mednarodni perspektivi*. Ljubljana: Založba FDV.

Kotler, Philip (1982/1974): *Marketing for nonprofit organizations. Second edition*. New Jersey: Prentice-Hall.

Kotler, Philip in Andreasen, Alna R. (1996/1975): *Strategic marketing for non profit organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.

Kotler, Philip (2000/1967): *Marketing management. Millenium edition*. New Jersey: Prentice Hall.

Kotler, Philip in Lee, Nancy (2005): *Corporate social responsibility – doing the most good for your company and your cause*. San Francisco: Wiley & Sons.

Laczniak, Eugene R. in Murphy, Patrick E. (1993): *Ethical marketing decisions. The higher road*. Boston: Allyn & Bacon.

Lešnik Musek, Kristjane (2003): *Od poslanstva do vizije zavoda in neprofitne organizacije. Kako razjasniti vrednote, opredeliti poslanstvo in ustvariti vizijo zavoda ali neprofitne organizacije za nove čase*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.

Poister, Theodore H. (2003): *Measuring performance in public and non-profit organizations*. San Francisco: Wiley & Sons.

Theaker, Allison (2004): *Priročnik za odnose z javnostmi*. Ljubljana: GV Založba.

### **6.1.1 Revije in članki v revijah**

Suhadolnik, Iztok, (2006): V dobrobit celotne družbe. *Revija PET* 81-82, 2-3.

## 6.2 Internetni viri:

Evropski ekonomsko-socialni odbor (2006): *SOC/230, Položaj invalidnih oseb – evropski akcijski načrt 2006/2007*. Dostopno na <http://eescopinions.eesc.europa.eu/eescopiniondocument.aspx?language=sl&docnr=591&year=2006> (21. november 2006).

Jelovac, Dejan (2006): *Kako jadrati čez nemirne vode managementa nevladnih organizacij, odisejada krmarjev neprofitnega sektorja*. Dostopno na [http://www.radiostudent.si/projekti/ngo/teksti/jelovac\\_dejan1.html](http://www.radiostudent.si/projekti/ngo/teksti/jelovac_dejan1.html) (2. november 2006).

Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve (2006): *Evropsko leto enakih možnosti*. Dostopno na [http://www.mddsz.gov.si/si/delovna\\_podrocja/invalidi/elem\\_2007](http://www.mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/invalidi/elem_2007) (21. november 2006).

Ministrstvo za zdravje (2003): *Zakon o humanitarnih organizacijah (ZHO)*. Dostopno na [http://www2.gov.si/zak/Zak\\_vel.nsf/4f57dc181a9a90d7c1256616002dc82b/c12563a400338836c1256db20029c2d8?OpenDocument](http://www2.gov.si/zak/Zak_vel.nsf/4f57dc181a9a90d7c1256616002dc82b/c12563a400338836c1256db20029c2d8?OpenDocument) (7. november 2006).

NSIOS (2005): *Seznam članic Nacionalnega sveta invalidskih organizacij*. Dostopno na <http://www.nsios.si/NSIOSclani.htm> (18. april 2006)

Založba Verlag Dashofer (2006): *Znanje za otroške sanje*. Dostopno na <http://www.ecasopisi.si/> (20. november 2006).

Zveza Sonček (2006): *Zveza Sonček*. Dostopno na <http://www.soncek.org> (18. april 2006).

Zveza Sonček (2006): *Kako oglaševanje postane konkurenčna prednost*. Dostopno na: [http://www.soncek.org/Oglasevanje\\_na\\_kombijih.htm](http://www.soncek.org/Oglasevanje_na_kombijih.htm) (1. november 2006).

Zveza Sonček (2006): *Ali ste že slišali? Interna obvestila Sončka – Zveze društev za cerebralno paralizo Slovenije*. Dostopno na [www.soncek.org](http://www.soncek.org) (7. april 2006).

Zveza Sonček (2006): *Sponzorsko sodelovanje Zveze Sonček*. Dostopno na [http://www.soncek.org/Novice\\_sponzorsko\\_sodelovanje.htm](http://www.soncek.org/Novice_sponzorsko_sodelovanje.htm) (19. april 2006).

Zveza Sonček (2005): *Statut Zveze Sonček*. Dostopno na [http://www.soncek.org/Zakonodaja/statut\\_2005\\_%20soncek.pdf](http://www.soncek.org/Zakonodaja/statut_2005_%20soncek.pdf) (20. april 2006).

### **6.3 Gradivo Zveze Sonček**

*Predstavitev Zveze Sonček (2005)*

Primožič, Jože (2006): *Trženje v nevladnih organizacijah*.

*Stroški Zveze Sonček. Plan 2006 (2005)*.

### **6.4 Druga gradiva**

Intervju z Jožetom Primožičem (5. 5. 2006)

Intervju s Tomislavom Špilakom (4. 5. 2006)

Trženjsko upravljanje, predavanja, prof. dr. Zlatko Jančič, FDV, šolsko leto 2004/2005

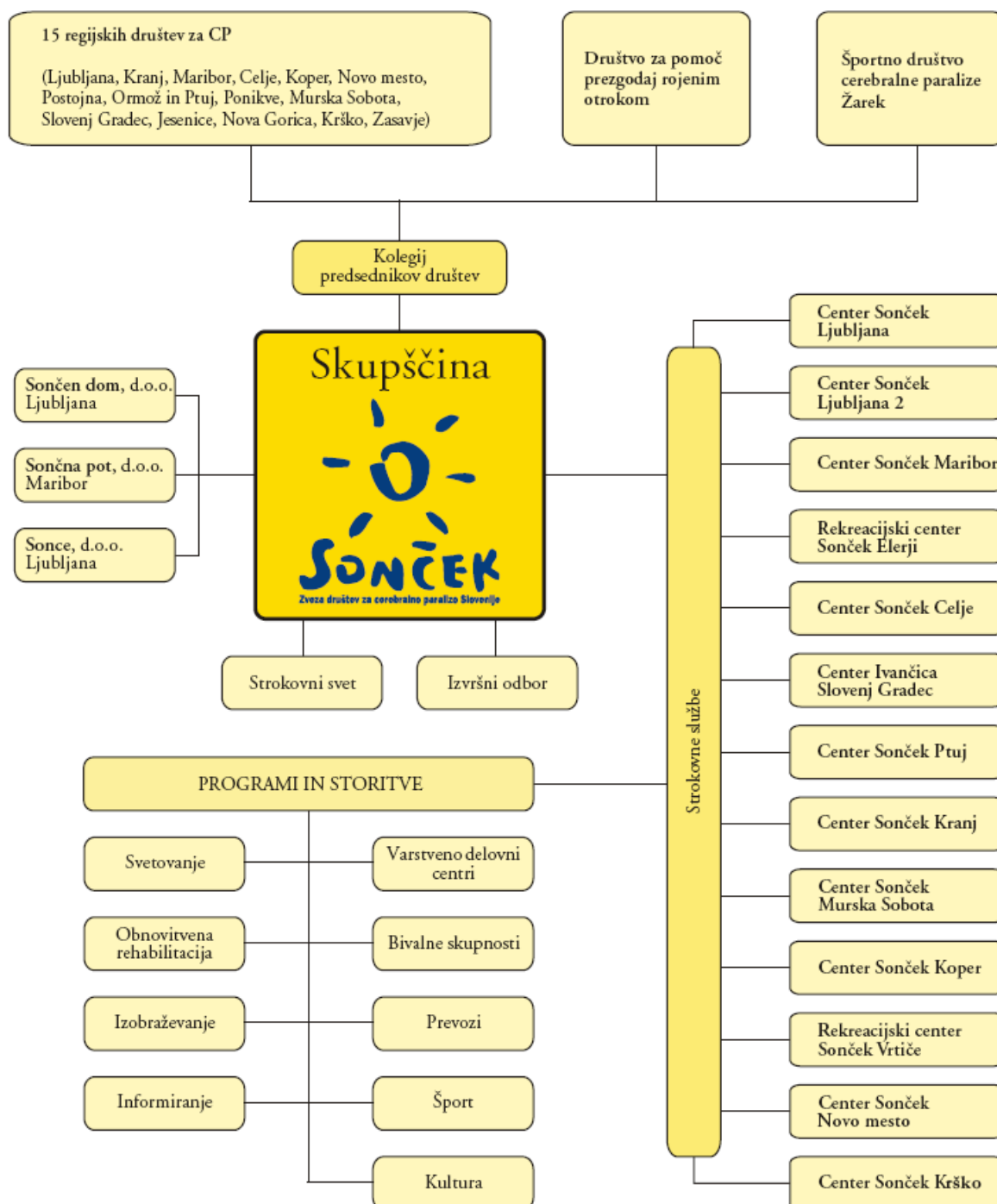
Upravljanje neprofitnih in prostovoljnih organizacij, prof. dr. Zinka Kolarič, FDV, predavanja, šolsko leto 2005/2006



## 7. PRILOGE

### 7.1 Priloga A: Shema organiziranosti Zveze Sonček

# Organiziranost Zveze Sonček



## 7.2 Priloga B: Objave Zveze Sonček v medijih

Arhiv: ŠTEVILO OBJAV SONČKA V MEDIJIH V LETU 2004

<u>▶ Internetna stran</u>	<u>▶ Tiskani mediji</u>	<u>▶ Televizija</u>	<u>▶ Radijske postaje</u>
24UR.COM	7 DNI	GORENJSKA TELEVIZIJA	KOROŠKI RADIO
PORTAL OBALA.NET	CICIDO/CICIBAN	IDEA TV	RADIO ANTENA
PORTAL SLOVENSKOMORJE.NET	DELO&NEDELO	KTV DRAVOGRAD	RADIO BREŽICE
RADIO KRKA on-line	DNEVNIK	LOKA TV	RADIO CAPRIS
RTV SLOVENIJA, spletna stran	DOBRO JUTRO	NET TV	RADIO CENTER
SIOL.NET	DOLENJSKI LIST	POP TV	RADIO CITY
TRIERA – spletni portal	FINANCE	RTS	RADIO GLAS LJUBLJANE
WWW.SLOWWWENIA.COM	GLASILO OBČINE ŠALOVCI	RTV SLOVENIJA	RADIO KOPER
	GLAS HRVATINOV	TELE M	RADIO KRANJ
	GORENJSKI GLAS	TELEVIZIJA NOVO MESTO	RADIO KRŠKO
	JANA	TV AS	RADIO MARŠ MARIBOR
	LADY	TV INFO	RADIO MARIBOR
	LJUBLJANSKE NOVICE	TV KOPER	RADIO MAXI
	MAG	TV KRŠKO	RADIO MORJE
	MARIBORČAN	TV PRIMORKA	RADIO MURSKI VAL
	MESEČNIK	VTV VELENJE	RADIO OGNJIŠČE
	MLADINA		RADIO PLUS MARIBOR
	NAŠA ŽENA		RADIO PTUJ
	NAŠI RAZGLEDI		RADIO SERVICE, SLOVENSKI RADIJSKI PORTAL
	NOVA		RADIO SLOVENIJA 1
	NOVI TEDNIK (Celje)		RADIO SORA
	POSAVSKI OBZORNIK		RADIO TRIGLAV
	PRIMORSKE NOVICE		RADIO VAL
	REVIJA VIVA		STUDIO D
	SAVA GLAS		VAL 202
	SOBOŠKE NOVINE		
	ŠTAJERSKI TEDNIK		
	VEČER		
	VESTNIK		
	ZDRAVJE		
	ŽURNAL		

### 7.3 Priloga C: Razvoj logotipa Zveze Sonček



Logotip ob ustanovitvi Zveze, leta 1983

Z V E Z A  
D R U Š T E V Z A  
C E R E B R A L N O  
P A R A L I Z O  
S L O V E N I J E



Logotip leta 1990



**Zveza društev za cerebralno paralizo Slovenije** Sedanji logotip Zveze Sonček, sprejet leta 1995

## 7.4 Priloga D: Nekaj oglaševalskih sporočil Zveze Sonček



