

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Kristina Kališnik

Trženje nepridobitnih dejavnosti na primeru Mladinskega centra Kotlovnica

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Kristina Kališnik

mentorica: doc. dr. Vesna Čopič

Trženje nepridobitnih dejavnosti na primeru Mladinskega centra Kotlovnica

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

## Trženje nepridobitnih dejavnosti na primeru Mladinskega centra Kotlovnica

Diplomsko delo raziskuje možnost uporabe v pridobitnem okolju zasnovanega koncepta trženjskega spleta v specifičnih okoliščinah delovanja nepridobitnih organizacij. Želim pokazati, da lahko trženje in z njim povezane tehnike ter metode uporabimo tudi v organizacijah, katerih cilj ni le doseganje dobička in dohodka, ampak so v službi kulturnega poslanstva. V teoretičnem delu predstavim vlogo nepridobitnih organizacij v družbeno-ekonomskem sistemu ter njihovo klasifikacijo. S poudarkom na zasebnih kulturno-umetniških organizacijah v nadaljevanju navedem posebnosti delovanja nepridobitnih organizacij, ki vplivajo na opredelitev, razumevanje in izvajanje trženja. Sledi predstavljen koncept trženjskega spleta 7P in njegova uporaba v kulturno-umetniškem okolju, ki je v drugem, empiričnem delu predstavljen na študiji primera nepridobitnega Mladinskega zavoda Kotlovnica iz Kamnika.

**KLJUČNE BESEDE:** nepridobitne organizacije, nepridobitno trženje, trženjski splet, odnosi z javnostjo, Mladinski center Kotlovnica.

## Marketing of nonprofit organizations on case of Youth center Kotlovnica

Ba-thesis explores possibilities of use of marketing mix concept in specific conditions of nonprofit organizations. I would like to show that marketing and with it related techniques and methods can also be used in organizations which purpose is not only making profits and income, but which objectives are departed in cultural mission. In theoretical part I present variety and role of nonprofit organization. Some important factors that influence definition, understanding and execution of marketing in specific environment of private nonprofit cultural organizations are discussed. Use of 7P marketing-mix concept in non-profit cultural organization environment is presented. Second, empirical part analyses practical possibilities of 7P marketing-mix use with case study of private non-profit organization MCK from Kamnik, both on the level of whole organization and some of its specific service products.

**KEY WORDS:** non-profit organizations, non-profit marketing, marketing-mix concept, public relations, youth center Kotlovnica.

## KAZALO

UVOD.....	6
1 NEPRIDOBITNE ORGANIZACIJE.....	10
1.1 V SLUŽBI SPLOŠNEGA DRUŽBENEGA INTERESA.....	12
1.2 SFERI CIVILNE DRUŽBE.....	13
1.3 DRUŽBOSOVNI VIDIK.....	16
2 ZASEBNE NEPRIDOBITNE ORGANIZACIJE.....	17
2.1 VRSTE NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJ.....	20
2.2 ZNAČILNOSTI NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJ.....	23
3 TRŽENJE.....	27
3.1 TRŽENJSKO USMERJENA ORGANIZACIJA.....	30
3.2 NEPRIDOBITNE ORGANIZACIJE V ODNOSU DO TRŽENJA.....	32
3.3 NEPRIDOBITNO TRŽENJE.....	36
3.4 POSEBNOSTI TRŽENJA NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJ.....	41
3.4.1 FINANCIRANJE.....	42
3.4.2 STORITVE.....	45
4 TRŽENJSKO NAČRTOVANJE KULTURNE IN IZOBRAŽEVALNE ORGANIZACIJE..	47
4.1 IZDELEK .....	49
4.2 KRAJ.....	52
4.3 CENA.....	53
4.4 TRŽENJSKO KOMUNICIRANJE.....	55
4.4.1 ODNOSI Z JAVNOSTMI.....	57
4.4.1.1 Odnosi z notranjimi javnostmi.....	59
4.4.1.2 Odnosi z mediji.....	61
4.4.1.3 Politične javnosti.....	62
4.4.1.4 Odnosi s sponzorji, donatorji in viri sredstev.....	63
4.4.1.5 Odnosi z lokalno skupnostjo.....	64
4.4.2 OGLAŠEVANJE.....	66
4.4.3 OSEBNA PRODAJA.....	67
4.4.4 POSPEŠEVANJE PRODAJE.....	67

4.4.5	NEPOSREDNO TRŽENJE.....	67
4.5	LJUDJE.....	68
4.6	FIZIČNI DOKAZI.....	65
4.7	PROCESI.....	70
5	ŠTUDIJA PRIMERA MLADINSKI CENTER KOTLOVNICA.....	72
5.1	PREDSTAVITEV IN NAMEN DELOVANJA.....	72
5.2	FINANCIRANJE.....	74
5.3	TRŽENJE.....	75
5.4	TRŽENJSKI SPLET.....	76
I.	STORITVENI IZDELKI.....	77
II.	KRAJ (PROSTOR IN ČAS).....	82
III.	CENA.....	83
IV.	TRŽNO KOMUNICIRANJE.....	83
V.	LJUDJE.....	84
VI.	FIZIČNI DOKAZI.....	85
VII.	PROCESI.....	86
5.5	ANALIZA TRŽENJSKEGA SPLETA POSAMIČNIH DEJAVNOSTI.....	86
5.6	UGOTOVITVE.....	89
6	SKLEP.....	91
7	LITERATURA.....	92

## UVOD

Označene z različnimi imeni, kot so neprofitne, prostovoljne, nevladne, neodvisne, civilnodružbene, nepridobitne in podobno, danes te organizacije predstavljajo enega izmed treh glavnih stebrov sodobne demokratične družbe, ponašajoč se z lastno identiteto in lastno socialno funkcijo. »Zaradi svoje enkratne pozicije, ki je zunaj sfere trga in zunaj sfere države, zaradi majhnosti in fleksibilnosti ter sposobnosti, da prevedejo iniciative posameznikov v javno oziroma skupno koristne namene, so zasebne neprofitno-volonterske organizacije strateško pomemben partner pri iskanju srednje poti v razvoju sodobnih družb«, (...) »kot del civilne sfere in intermediarnih institucij postajajo integralni del novih uspešnih in učinkovitih usmeritev v politiki, ekonomiji in splošni družbeni kvaliteti življenja« (Kolarič in drugi 2002, 6).

Velik delež zgoraj navedenih organizacij deluje na področju kulture in umetnosti<sup>1</sup> – na področjih, ki so za družbo in narod neprecenljive in težko izmerljive vrednosti. Kultura in umetnost krepi nacionalno in individualno identiteto, spodbujata kreativnost, mišljenje, nas bogatita in razveseljujeta ter zadovoljujeta posameznikove potrebe po estetiki in lepoti. Kultura prispeva k razvoju in civiliziranosti posameznikov in družbe, zato jo upravičeno štejemo kot enega izmed pomembnejših kazalcev razvitosti neke družbe. Širjenje kulturne zavesti in zato spodbujanje k udeleževanju pri kulturno-umetniških vsebinah je torej ena temeljnih nalog kulturno-umetniških organizacij, saj na ta način dvigujejo raven splošne kulturno-umetniške zavesti. A je v informacijsko zasičeni družbi in poplavi zabavnih in komercialno-propagandnih sporočil to še posebno težka naloga.

V pridobitnem sektorju se za čim učinkovitejše in racionalno širjenje sporočil z namenom spodbujanja in povečevanja uporabe storitev in izdelkov uporablja trženjski način razmišljanja in pristop k upravljanju. Le-ta z željo po maksimizaciji dobička postavlja potrebe in zadovoljstvo uporabnika v središče svoje pozornosti. Vedno pogosteje je zaslediti, da je za doseganje ciljev organizacije pomembna vpetost v širše

---

<sup>1</sup> Ter športa in gasilstva (Kolarič in drugi 2002,113).

družbeno okolje in da le-ta vpliva na razmere, v katerih deluje organizacija. »Ne samo uspeh, temveč tudi obstoj organizacije v sodobni družbi je odvisen od odnosov in vzpostavljenih učinkovitih in dolgoročnih razmerij, ki jih je moč graditi edino s kredibilno, načrtovano in premišljeno dvosmerno komunikacijo, tako z zunanjim kot notranjim okoljem. Zaradi vse večje pomembnosti vplivov okolja na njihovo delovanje tudi nepridobitne organizacije vse bolj posegajo po nekaterih elementih trženjskega koncepta delovanja s ciljem nemotenega delovanja in uspeha« (Kotler 1975, 7).

A iz pridobitnega področja izvirajoča trženjska filozofija pri uvajanju v nepridobitne organizacije trči v določena nasprotja, saj pri nepridobitnem delovanju ne veljajo isti kriteriji dobička in ista ekonomska merila. Nepridobitna opredeljenost te organizacije postavlja v specifičen položaj delovanja in pridobivanja sredstev. Tako nudi tržniku, ki poskuša trženjske principe iz pridobitnih organizacij prenesti v nepridobitne, obilico pasti, posebnosti in izzivov.

V središču mojega zanimanja so zato: prvič, posebnosti uporabe trženjskega razmišljanja na nepridobitnem kulturnem področju, drugič, uporabnost v pridobitnem okolju zasnovanega trženjskega spleta in, ne nazadnje, njegov komunikacijski vidik. Pravilno razumevanje trženjskega spleta kot sestavnega dela trženjskega razmišljanja se mi zdi pomembno z dveh vidikov; prvi je ta, da je to predpogoj za oblikovanje trženjskega spleta, ki upošteva posebnosti nepridobitnih kulturnih organizacij in s tem tudi njihov uspeh. Po drugi strani pa je lahko to uvod v uspešno uporabo celovitega strateškega trženjskega mišljenja brez nevarnosti, da je z uporabo tržnih metod kompromitirano poslanstvo organizacije. S tem pa na koncu ne pridobijo samo nepridobitne organizacije, pač pa celotna družba.

Namen, cilji in osnovne trditve

V diplomskem delu nameravam raziskati možnosti uporabe v pridobitnem okolju zasnovanih trženjskih spoznanj pri delovanju zasebnih nepridobitnih kulturnih organizacij in dejavnike, zaradi katerih se uporaba teh konceptov v primeru nepridobitnih organizacij razlikuje. S tem želim raziskati možnost uporabe trženjskega koncepta v nepridobitnem zasebnem zavodu Mladinski center Kotlovnica<sup>2</sup>.

Cilj je preko analize teorije nepridobitnega trženja in prakse, ki jo izvaja MKC, pokazati, da je uporaba trženja v nepridobitnih organizacijah možna in potrebna, celo priporočljiva, kljub oviram in dvomom, ki se ob tem pojavljajo. Namen je okrepiti mnenje, da se trženju v nepridobitnih organizacijah ni treba izogibati, temveč da njegova uporaba pripomore k uspešnejšemu doseganju zastavljenih ciljev in izpolnjevanju poslanstva nepridobitne organizacije.

Opredeliti želim vlogo nepridobitnih organizacij v širšem kontekstu družbe, posebnosti in značilnosti njihovega delovanja, osvetliti posebnosti uporabe trženjskega koncepta in preučiti teoretična izhodišča trženjskega spleta storitev. Nadalje opredelim uporabo koncepta trženjskega spleta v zasebnih nepridobitnih kulturnih organizacijah in analiziram primernost in posebnost uporabe koncepta trženjskega spleta 7P pri samem delovanju, s poudarkom na vlogi odnosov z javnostmi. Ne nazadnje na primeru zasebne nepridobitne kulturne organizacije analiziram obstoječo uporabo elementov trženjskega spleta z vidika koncepta 7P in izpeljem oceno uporabe trženjskega spleta v obravnavani organizaciji.

V empiričnem delu naloge me zanima, kako je organizirano trženje dejavnosti MCK in katere elemente trženjskega spleta je moč identificirati v poslovanju organizacije. Nadalje me zanima, ali lahko v primeru obravnavane organizacije govorimo o trženju

---

<sup>2</sup> V nadaljevanju uporabljam namesto polnega imena Mladinski center Kotlovnica, kratico MCK.



kot načrtovanem procesu in kako so zasnovani in organizirani odnosi z javnostmi in odnosi z internimi javnostmi.

Pri samem raziskovanju se srečujem z določenimi omejitvami. Večina literature na temo trženja je napisane na podlagi razmer in okoliščin ameriškega oziroma angleškega družbenega, gospodarskega in kulturnega sistema. Relativno malo je dostopne specifične literature na temo odnosov z javnostmi na področju nepridobitnih organizacij. Zaradi pretežne storitvene narave kulturnih dejavnosti in obravnavanih organizacij ciljno populacijo<sup>3</sup> imenujem z ekonomski izrazom »uporabniki«. Naloga se na podlagi ugotovitev in posebnosti javnih in zasebnih nepridobitnih kulturnih organizacij osredotoča predvsem na posebnosti delovanja zasebnih nepridobitnih organizacij. V delu namesto izrazov »marketing«, »marketing mix«, uporabljam slovenske izraze »trženje« in »trženjski splet«, razen kadar gre za citate.

Pri opredeljevanju temeljnih pojmov sem uporabila sekundarne analize virov, predvsem knjige, publikacije, učbenike in članke. Prvi del sestavlja analiza literature in virov, kjer sem uporabila metodo deskripcije, komparacije in klasifikacije. Primarna analiza virov je bila uporabljena pri analizi delovanja Mladinskega centra Kotlovnice; gre za analizo dokumentov MKC. Obenem je bila pri spoznavanju načina dela v tej organizaciji uporabljena tudi praktična metoda strukturiranega intervjuja z direktorjem Kotlovnice, ki mi je omogočila boljše razumevanje narave zasebnih nepridobitnih organizacij in praktičnega dela v MCK.

---

<sup>3</sup> Konzumente, obiskovalce, udeležence, publiko, občinstvo itd.

## 1 NEPRIDOBITNE ORGANIZACIJE

Čeprav nepridobitne organizacije obstajajo v vseh sodobnih družbah, so vse do začetka 90-ih let predstavljale »izgubljene kontinente« na zemljevidih sodobnih družb (Salamon, Anheier in drugi; v Kolarič in drugi: 2002, 6).

Poimenovane z različnimi imeni, kot so neprofitne, prostovoljne, nevladne, neodvisne, civilnodružbene in podobno, te organizacije delujejo na številnih področjih in v različnih pravno-formalnih oblikah; kot športni in drugi klubi, poklicna in poslovna združenja, bolnice, univerze, muzeji, centri za dnevno varstvo (otrok, ostarelih, invalidnih oseb), svetovalne agencije, ekološke skupine, centri za usposabljanje in zaposlovanje, zagovorniške organizacije, organizacije za varstvo človekovih pravic in mnoge, mnoge druge.

Med razlogi, ki so vplivali na to, da so v začetku devetdesetih let te organizacije stopile iz sence in pritegnile pozornost raziskovalcev in javnosti, lahko navedemo predvsem dva. »Prvi razlog je zadnji dve desetletji naraščajoči dvom o sposobnosti države kot institucije, da lahko sama učinkovito zagotovi socialno varnost in blaginjo državljanom (na razvitem severu), reši razvojne probleme (na nerazvitem jugu), zaustavi proces onesnaževanja okolja (na globalni ravni) in podobno. Drugi pa je naraščajoči dvom o neoliberalnem konsenzu, ki je zadnji dve desetletji predstavljal osnovo za oblikovanje globalne ekonomske politike. Njegovo bistvo je v prepričanju, da so tržne zakonitosti najboljše zdravilo za vse probleme tako razvitega kot tudi nerazvitega sveta. Svetovna finančna kriza in kolaps celotnih regij ali držav sta to prepričanje postavila pod vprašaj in svetovni voditelji so pričeli iskati nove načine, s pomočjo katerih bi povezali učinkovitost trga s prednostmi zagotovljene socialne varnosti državljanov. Ta iskanja so označena kot tretja pot v Angliji, kot nova sredina v Nemčiji, itd.« (Kolarič in drugi 2002, 7).

Dobkin (Dobkin Hall 1992, 28) kot razloge za ustanovitev nepridobitnih organizacij vidi v tem, da te:

- ✓ izvršujejo javna dela, ki jim jih je dodelila država,
- ✓ zadovoljujejo potrebo po storitvah ali drugih materialnih dobrinah, ki jih ne država ne druge profitne organizacije ne morejo zadovoljiti na trgu,
- ✓ vplivajo na politiko države, gospodarstva in drugih nepridobitnih organizacij.

Zaradi enkratne pozicije, ki je zunaj sfere trga in zunaj sfere države, zaradi majhnosti in fleksibilnosti ter zaradi sposobnosti, da prevedejo iniciative posameznikov v javne oziroma skupno koristne namene, so zasebne neprofitne volonterske organizacije strateško zelo pomemben partner pri iskanju *srednje poti* v razvoju sodobnih družb, to je srednje poti, ki je ne bi pogojevale zgolj zakonitosti trga in tudi ne samo interesi avtoritet, ki nadzorujejo vzvode oblasti oz. države (Kolarič in drugi 2002, 7).

Rus (1994,95) opredeljuje termin nepridobitne organizacije kot »skupni pojem za javno upravo, družbene dejavnosti in prostovoljne organizacije, ki poslujejo brez dobička ali pa z njim, vendar cilj njihovega poslovanja ni dobiček; če do njega pride, se z njim ne razpolaga po svobodni presoji, ampak se le-ta vlaga nazaj v dejavnost organizacije in služi kot sredstvo za razširitev te dejavnosti ali pa za dvig kvalitete storitev« (Rus 1994, 959).

## 1.1 V SLUŽBI SPLOŠNEGA DRUŽBENEGA INTERESA

Pojem nepridobitno delovanje se nanaša na služenje splošnemu družbenemu interesu, ki je legitimno operacionaliziran kot javni skupni interes. Poraja se logično vprašanje: kaj je splošni družbeni oziroma skupni interes?

Abstraktna in normativna opredelitev splošni družbeni interes pojmuje: v splošnem družbenem interesu so vsa tista ravnanja, katerih rezultati koristijo vsem, ne glede na to, ali so sposobni in voljni pri njih sodelovati ali ne (Monnier in Thiry ; v Kolarič, in drugi 2002, 10). Vprašanje, ki se ob tem zastavi, je, kdo je tisti, ki operacionalizira pojem splošnega družbenega interesa.

V realnosti sodobnih družb so to javne avtoritete – na lokalni, regionalni, nacionalni in nadnacionalni ravni. Legitimiteto za svoje ravnanje črpajo iz »demokratskega načela«. To načelo pomeni, da so javne avtoritete same rezultat volje večine, rezultat volilnih odločitev državljanov. Splošni družbeni interes je tako operacionaliziran kot javni interes. Rezultati ravnanj in ciljev, ki so v javnem interesu, so »javno dobro«, katerega bistvo je v tem, da je dostopno vsem pod enakimi pogoji (Ude; v Kolarič in drugi 2002, 10-11).

Demokratsko načelo, ki daje javnim avtoritetam legitimiteto, da operacionalizirajo abstraktni splošni interes kot javni interes, pa vseeno ni brez pomanjkljivosti. Njegova hiba je ta, da kot javni interes legitimizira le interes večine, prezre pa interese manjšine, čeprav volilni glas pripada vsakemu državljanu. Iz te pomanjkljivosti izhaja legitimna možnost za to, da predstavljajo tudi s strani javnih avtoritet prezrti interesi državljanov »operacionalizacijo« splošnega družbenega interesa. To pomeni, da javne avtoritete nimajo monopola nad definiranjem tistih ravnanj in ciljev, ki so v splošnem družbenem interesu. Povsem legitimno pravico imajo tudi državljanji sami, da svoje skupne interese postavijo v funkcijo splošnega družbenega interesa, pri čemer ni nujno, da je to storjeno povsem eksplicitno (Monnier in Thiry ; v Kolarič in drugi 2002, 11-12).

Organizacije, ki postavijo služenje javnemu in/ali skupnemu interesu kot temeljni cilj obstoja in delovanja, so nepridobitne organizacije. Splošni družbeni interes, operacionaliziran kot javni interes, uresničujejo skozi svoje delovanje tako javne (to je s strani javnih avtoritet ustanovljene) kot tudi zasebne (to je s strani zasebnih fizičnih pravnih oseb ustanovljene) nepridobitne organizacije, medtem ko skupni interes (članov skupin za samopomoč, društev, kooperativ itn.) uresničujejo le zasebne neprofitne organizacije

## 1.2 V SFERI CIVILNE DRUŽBE

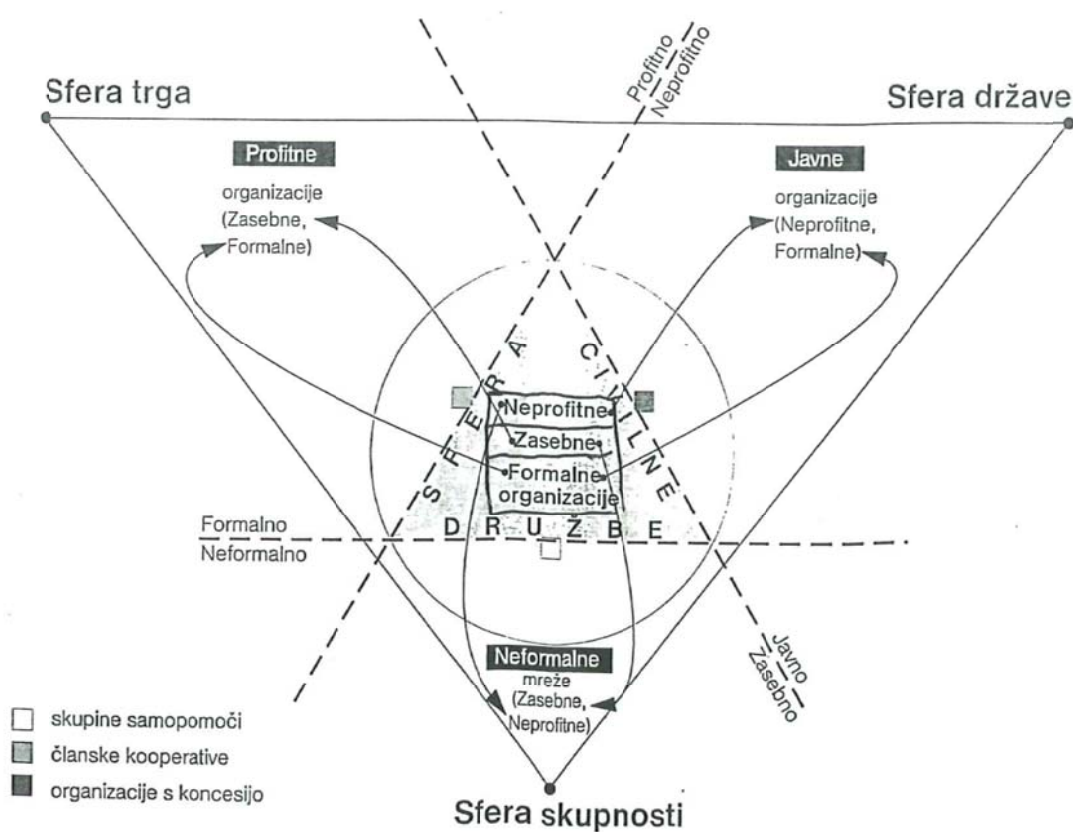
Ko se poskuša umestiti zasebne nepridobitne organizacije v »družbeni prostor«, največ sociologov poseže po »konceptu trikotnika blaginje«. Njegova opredelitev bi lahko bila: sodobna družba ima tri sfere, iz katerih posamezniki pridobivamo sredstva za zadovoljitev potreb. To so sfera trga, sfera države in sfera civilne družbe oz. sfera skupnosti. Blaginja posameznika je tako odvisna od obsega in kombinacij povezav/odnosov, ki mu jih uspe vzpostaviti s temi tremi sferami. Še več, za vsako od teh treh sfer veljajo specifični načini in instrumenti, prek katerih se zagotavljajo sredstva: instrument trga je denar, instrument države je moč in instrument civilne družbe oziroma skupnosti pa je solidarnost (Amrahamson; v Kolarič in drugi 2002, 15).

Izhajajoč iz koncepta trikotnika blaginje, lahko sfero civilne družbe opredelimo kot tisti del »družbenega prostora«, ki je zunaj sfere trga, v kateri prevladujejo entitete, katerih »diferenca specifika« je pridobitno, in zunaj držav, v kateri prevladujejo entitete, katerih »diferenca specifika« je javno. Termin »diferenca specifika« označuje dejstvo, da nikjer v družbi, razen v sferi trga, ne obstajajo entitete z lastnostjo pridobitnosti in nikjer, razen v sferi države, ne obstajajo entitete z lastnostjo javnosti, to je entitete, katere ustanovitelj oziroma lastnik je država. In tudi v skupnosti so entitete z »diferenco specifiko«: to so socialne mreže, kot so družina oziroma gospodinjstvo,

sorodstvo, sosedstvo, skupine prijateljev in druge ad hoc skupine (po Kolarič in drugi 2002, 15-19).

Koncept trikotnika blaginje (glej shemo 1.1) je tako izhodišče za analizo, ki skuša odgovoriti na vprašanje, kje v družbi so zasebne neprofitne organizacije. Iz povedanega namreč izhaja, da je »družbeni prostor« mogoče razdeliti na štiri, in ne na tri sfere oziroma socialne rede. To so sfera trga, sfera države, sfera skupnosti in sfera civilne družbe (Kolarič in drugi 2002, 16).

Shema 1.1: Zasebne nepridobitne organizacije – entitete v sferi civilne družbe



Vir: Kolarič in drugi 2002, 17.

Sfera civilne družbe je tako tisti del »družbenega prostora«, ki je vmes med sferami, v katerih se nahajajo entitete z »diferenco specifik«; to so sfera trga, sfera države in sfera skupnosti. Natančneje rečeno, dimenzija nepridobitnosti razmejuje sfero civilne družbe od sfere trga, dimenzija zasebnosti jo razmejuje od sfere države in dimenzija formalnosti jo razmejuje od skupnosti.

Temeljna značilnost vmesne sfere – sfere civilne družbe – je njena sočasna zaprtost in odprtost v odnosu do drugih sfer:

- ◆ Dimenzija »nepridobitno« sicer zapira/ločuje sfero civilne družbe v odnosu do trga, vendar jo hkrati odpira/povezuje v odnosu do sfere države in do sfere skupnosti; v obeh sferah so namreč prav tako kakor v sferi civilne družbe entitete z lastnostjo neprofitnosti v smislu služenja javnemu (v sferi države) oziroma v skupnemu interesu (v sferi skupnosti) kot splošnemu družbenemu interesu.
- ◆ Dimenzija »zasebno« sicer zapira sfero civilne družbe v odnosu do sfere države, vendar jo hkrati odpira v odnosu do sfere trga in sfere skupnosti; zasebnost v smislu lastništva oziroma ustanoviteljstva je namreč lastnost entitet tudi v sferi trga in sferi skupnosti.
- ◆ Dimenzija »formalno« sicer zapira prostor civilne družbe v odnosu do skupnosti, vendar ga hkrati odpira v odnosu do sfere trga in sfere države; formalnost v smislu eksplicitno za vse veljavnih pravil in norm ter organiziranosti je namreč lastnost entitet tudi v sferi trga in sferi države (Kolarič in drugi 2002, 18).

Ta hkratna zaprtost in odprtost dela družbenega prostora, ki ga imenujemo civilna družba, določa tudi temeljne značilnosti entitet v njej. Te so po svojih lastnostih:

- ◆ nepridobitne: glede na to lastnost so različne od entitet v sferi trga, vendar hkrati podobne entitetam v sferi države in sferi skupnosti;
- ◆ zasebne: glede na to, da so ustanovitelji zasebne fizične oziroma pravne osebe, so različne od entitet v sferi države, vendar hkrati podobne entitetam v sferi trga in v sferi skupnosti;

◆ formalne: glede na to, da so formalno organizirane, so različne od entitet v sferi skupnosti, vendar hkrati podobne entitetam v sferi države in v sferi trga.

Štiri sfere, na katere je mogoče razdeliti celotni »družbeni sistem«, so abstraktni idealni tipi, ki jih različni avtorji operacionalizirajo različno. Eni uporabljajo koncept sektorjev (Grindheim in Selle; v Kolarič in drugi 2002, 18), drugi konkretizirajo sfere tako, da poimenujejo entitete v njih po njihovi temeljni lastnosti, po njihovi »diferenci specifik«.

Zasebne neprofitne organizacije so tako konkretizacija sfere civilne družbe ali, drugače rečeno, sfera civilne družbe je tisti del družbe, v katerem so zasebne neprofitne organizacije.

### 1.3 DRUŽBOSLOVNI VIDIK

Za ekonomiste so zasebne nepridobitne volonterske organizacije predvsem producentke kolektivnih oziroma javnih dobrin in storitev (Weisbrod ; v Kolarič in drugi 2002, 35). Razlog za tako vlogo je na eni strani v trgu lastni nesposobnosti (market failure), da zagotovi zadostno količino kolektivnih dobrin in storitev, in na drugi strani v lastni nesposobnosti države (state failure), da zagotovi potrebno raznovrstnost teh storitev (Kolarič in drugi 2002, 53).

Za razliko od ekonomskih so politološke teorije osredotočene na pojasnitev intermediativne/posredniške vloge zasebnih neprofitnih-volonterskih organizacij (Berger, Neuhaus; v Kolarič in drugi 2002, 53). Kot entitete v sferi civilne družbe te organizacije posredujejo med posamezniki in njihovim življenjskim svetom ter mega strukturami, med katerimi sta v sodobnih družbah najpomembnejši država in kapitalistično podjetje. Če teh posredniških struktur ni, postanejo javne politike ločene od vrednot in realitet individualnega življenja; s tem izgubijo svoje moralne temelje in postanejo nelegitimne. Posredniška vloga nepridobitnih volonterskih organizacij in drugih entitet civilne družbe je tako »conditio sine qua non« za vitalno demokratično družbo (Kolarič in drugi 2002, 54).



Socialno-psihološke teorije izpostavljajo možnost samoaktualizacije in samorealizacije, ki jo zasebne neprofitne volonterske organizacije omogočajo posameznikom prek pridruževanja volonterskim akcijam dobroteljnosti. Pri tem opozarjajo, da je tudi v temelju teh ravnanj motivacijska multiaplikativnost, pri kateri si altruizem in egoizem »podajata roko« (Kolarič in drugi 2002, 54).

Sociološki odgovori raziskovanja pa se nanašajo na vprašanje, zakaj so zasebne nepridobitne volonterske organizacije v enih družbah bolj razvite/višje profesionalizirane kakor v drugih. Zakaj temelji ta profesionaliziranost v različnih družbah na različnih dominantnih virih financiranja in zakaj so zasebne neprofitne volonterske organizacije v različnih sodobnih družbah dejavne na različnih področjih?

## 2 ZASEBNE NEPRIDOBITNE ORGANIZACIJE

V Sloveniji na podlagi Zakona o zavodih (Uradni list RS, št. 12/91), Zakon o društvih (Uradni list RS, št. 60/95), Zakona o ustanovah (Uradni list RS, št. 60/95), in še nekaterih drugih zakonov, ki urejajo različna gospodarske infrastrukture, v zasebni nepridobitni sektor spadajo organizacije, ki se dotikajo naslednjih področij: vzgoje in izobraževanja, znanosti, kulture, športa, zdravstva, socialnega varstva, otroškega varstva, varstva invalidov, socialnega zavarovanja ali druge dejavnosti, katere cilj opravljanja ni pridobivanje dobička. Prav tako v ta sektor sodijo določena področja pridobivanja javnih dobrin – energetika, promet in zveze, komunala, vodno gospodarstvo, gospodarjenje z drugimi vrstami naravnega bogastva, varstvo okolja, kjer je pridobivanje dobička podrejeno zadovoljevanju javnih potreb.

Kljub raznovrstnosti imajo te entitete naslednje skupne značilnosti (Tavčar 2005,16):

- ✓ so *zasebne*: so institucionalno ločene od države, njihovi ustanovitelji oziroma lastniki so zasebne fizične in pravne osebe
- ✓ so *nepridobitne*: namenjene so delovanju v družbeno koristne namene;
- ✓ so *organizacije*: imajo izoblikovano osnovno organizacijsko strukturo in pravila, ki veljajo za vse, ki so vanje vključeni;

- ✓ so avtonomne: same usmerjajo in obvladujejo svoje delovanje;
- ✓ so prostovoljske: članstvo v njih ni obvezno po zakonu, delovanje podpirajo prostovoljci z delovnimi, finančnimi in materialnimi prispevki.

In jih odlikujejo naslednje značilnosti:

- ✓ So majhne, dinamične in nebirokratske. Kot take so se sposobne hitro in uspešno prilagajati spreminjajočim se družbenim razmeram, kar je njihova prednost v primerjavi z javnimi ali vladnimi organizacijami.
- ✓ Druga odlika so volonterji, ki požrtvovalno izvajajo dejavnosti v organizaciji. Zaradi predanosti volonterjev delu so te organizacije sposobne bolje zadovoljiti potrebe uporabnikov kakor druge organizacije. Tretja oblika so vrednote, ki so vtakane vanje, v njih varovane, promovirane in uresničevane skozi dejavnosti teh organizacij. Med njimi sta posebej pomembni solidarnost in altruizem; uresničevati ti dve enoti, dejansko pomeni pomagati tistim v družbi, ki so pomoči najbolj potrebni (Kolarič in drugi 2002: 152).

Za lažje določanje zasebnih nepridobitnih organizacij Kolarič (Kolarič in drugi 2002, 68) identificira naslednje kriterije:

1. Kriterij cilja misije: na podlagi merila temeljnega smisla ali cilja obstoja lahko vse organizacijske entitete v družbi razdelimo na eni strani na tiste, pri katerih je smisel obstoja in delovanje maksimiziranje profitabilnosti kapitala za njihove lastnike, in na drugi strani na tiste, pri katerih je smisel obstoja delovanje v splošno družbeno koristne namene; prve so profitne, druge pa neprofitne organizacije.
2. Kriterij ustanovitelja/lastnika: na podlagi merila, ki določa, kdo je ustanovitelj oziroma lastnik.
  - Javne nepridobitne organizacije, ki jih ustanovijo javne avtoritete in služijo javnemu interesu, najpogosteje delujejo kot naslednji »formalnopravni« tipi: društva/združenja, zasebni zavodi, fundacije/skladi, socialna podjetja, verske/cerkvene organizacije, itn.

- Zasebne nepridobitne organizacije, ki jih ustanovijo zasebne fizične in pravne osebe in »lahko služijo javnemu in skupnemu interesu; v obeh primerih gre za legitimno operacionalizacijo splošnega družbenega interes« (Kolarič in drugi 2002, 12). Znotraj organizacij, ki delujejo v skupnem interesu članov, pa prepoznamo: članske klube in društva, članske zadruga, zbornice, sindikate, politične stranke, itn.
3. Kriterij formalnopravnega statusa: glede na merilo formalnopravno priznanega neprofitnega statusa je mogoče vse zasebne neprofitne organizacije razdeliti na tiste, ki jim je priznan status delovanja v javnem interesu, in na skupino tistih, ki delujejo v skupnem interesu svojih članov.
  4. Kriterij izvajalca aktivnosti: tako organizacije, ki delujejo v javnem interesu, kakor tiste, ki delujejo v skupnem interesu, lahko svojo dejavnost izvajajo v celoti z zaposlenimi v organizaciji (profesionalizirane neprofitne organizacije), lahko pa jo v celoti izvajajo s prostovoljci (prostovoljne neprofitne organizacije); na voljo je še tretja možnost, ko organizacija izvaja svojo dejavnost z zaposlenimi, k izvajanju pa priteguje tudi prostovoljce (mešane organizacije).

Meggison (v Tavčar 2005, 3) kot poglavitne razlike med nepridobitnimi in pridobitnimi organizacijami navaja:

- poslanstvo in smotri: pridobitne organizacije delujejo za dobiček, nepridobitne za boljšo kakovost življenja uporabnikov; morebitni dobiček vlagajo v lastno dejavnost;
- strategije: so zaradi različnega poslanstva in smotrov različne, bolj kratkoročne kot strategije pridobitnih organizacij;
- finančni načrti: predračuni so instrument načrtovanja in obvladovanja v pridobitnih organizacijah, v nepridobitnih samo nadzorovanja; pridobitne organizacije varčujejo s sredstvi, nepridobitne porabijo vsa sredstva, sicer naslednjič prejmejo manj;
- prostovoljstvo: v mnogih nepridobitnih organizacijah delajo prostovoljci; prostovoljsko delo omogoča delovanje številnih nepridobitnih organizacij, vendar povzroča tudi težave (obvladovanje prostovoljcev in plačanih sodelavcev,

odgovornost prostovoljcev, realne pristojnosti prostovoljskih upravljalnih organov, zanesljivost in kakovost prostovoljskega dela, sodelovanje med prostovoljci in plačanimi sodelavci);

→ izbiranje menedžerjev: interesi imajo večjo vlogo v nepridobitnih organizacijah; mnoge poslovnice so strokovnjaki, ki niso usposobljeni za menedžment.

Značilnosti, ki so lastne nepridobitnim organizacijam, Salamon opredeli (Salamon 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).

## 2.1 VRSTE NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJ

Mednarodna klasifikacija neprofitnih organizacij – ICNPO (International Classification of Nonprofit Organizations) zasebne nepridobitne organizacije razvršča po naslednjih področjih:

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 skupnosti in stanovanja,
7. področje prava, zagovorništva in politike,

8. področje nabiranja sredstev/financiranja neprofitnih organizacij in promocije voluntarizma,
9. področje mednarodnega delovanja,
10. področje religij,
11. področje poslovnega in poklicnega združevanja,
12. drugo, česar ni mogoče razvrstiti na nobeno od področij (Vir: Kolarič in drugi 2002,29).

Vendar po svetu ne najdemo enotnih členitev zasebnih nepridobitnih organizacij, saj se jih razvršča po različnih kriterijih. Gledane skozi prizmo davčne obravnave njihovega financiranja, zasebne nepridobitne organizacije delimo na:

- dobrodelne
- komercialne in
- članske (Anthony Young 1994, 49).

V statističnem letopisu Republike Slovenije zasebne nepridobitne organizacije delijo glede na pretežno dejavnost, ki jo opravljajo. Kljub vsemu pa so pri nekaterih oblikah organizacij te dejavnosti težko enoznačno določljive in jih lahko zato razvrstimo le po prevladujoči značilnosti. Pri razvrščanju organizacij se praviloma upošteva, komu so namenjeni učinki dejavnosti. Na podlagi tega kriterija razlikujemo neprofitne organizacije,

- katerih učinki dejavnosti so pretežno namenjeni strankam posameznikom (fundacije, zavodi),
- njihovim članom (združenja, zbornice, društva, verske skupnosti) ali
- javnosti (javna uprava) (Horak 1995,47).

V spodnji shemi 2.2 je klasifikacija nepridobitnih organizacij, uporabljena v nemški teoriji, ki je podobna ureditvi in organiziranosti naših nepridobitnih organizacij:

	Smotri in naloge	Vrste in tipi
Državne nepridobitne organizacije		
Izvajalci javnih služb	Opravljanje po demokratični poti določene javne dejavnosti (na državni, občinski in podobni ravni).	javna uprava javna podjetja in zavodi promet, pošta, telekomunikacije, energetika bolnišnice, ustanove, domovi, muzeji, gledališča, knjižnice
Napol državne organizacije		
Samoupravne institucije javnega prava	Opravljaajo naloge, ki so jim poverjene na zakonski osnovi, članstvo v njih je obvezno, deloma izvajajo dejavnosti.	zbornice gospodarske obrtne socialni skladi
Zasebne organizacije		
Nepridobitne organizacije v gospodarstvu	Pospešujejo in zastopajo gospodarske smotre članov.	poslovna združenja organizacije odjemalcev poklicna združenja organizacije potrošnikov zadruga
Družbeno-kulturne nepridobitne organizacije	Opravljaajo skupne dejavnosti v okviru kulturnih, družabnih in drugih potreb članov.	športna društva društva za dejavnosti v prostem času cerkve, sekte spiritualistični krožki zasebni klubi
Politične nepridobitne organizacije	Opravljaajo skupne dejavnosti za delovanje in uveljavljanje političnih (idejnih) interesov in vrednot.	politične stranke organizacije za varovanje, domovine, narave, okolja politično usmerjena združenja in društva organizirane državljanske pobude
Socialne nepridobitne organizacije	Opravljaajo dobrodelne in podporne dejavnosti v zdravstvu in sociali za skupine prebivalstva, potrebne pomoči – dobrodelnost, dejavnost v občo korist, socialno skrbstvo.	organizacije za pomoč in storitve bolnim, ostarelim, prizadetim, oškodovanim, zasvojenim, ubožnim in zapostavljenim ljudem dobrodelne institucije organizacije za pomoč pri razvoju skupine za socialno samopomoč

Vir: (Schwarz 1996,18)

## 2.2 ZNAČILNOSTI NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJ

Najhitreje bi skupne podobnosti med zasebnimi nepridobitnimi organizacijami opredelili kot

- nepridobitno distributivnost (v največjih primerih so to storitve, ne produkti),
- samostojno upravljanje,
- količina dela, uporabljenega za delovanje organizacije, je v glavnem prostovoljne narave,
- nepridobitno naravnost in
- delovanje v javno dobro.

Po Kotlerju (Kotler 1982, 8-9) so temeljne značilnosti nepridobitnih organizacij naslednje:

### 1. Različne javnosti (multiple public)

Nepridobitne organizacije imajo na eni strani ustanovitelje in donatorje, na drugi pa uporabnike storitev.

### 2. Večstranski, različni cilji (multiple objectives)

Za razliko od pridobitnih organizacij, kjer je glavni in osnovni cilj maksimiranje dobička oziroma povečevanje vrednosti organizacije za njene lastnike, imajo nepridobitne organizacije več kot en cilj. Njihov temeljni cilj je z učinkovito in uspešno rabo prvin organizacije povečevati splošno družbeno blaginjo. Vse dejavnosti so zato posvečene povečevanju družbene blaginje. Na drugi strani pa je, zato da lahko dosega zaželene cilje družbene blaginje, cilj pridobivanje sredstev oz. finančnih sredstev.

### 3. Storitve namesto oprijemljivih dobrin (Services rather than physical goods)

Neposredni učinki delovanja nepridobitnih organizacij so praviloma realne dobrine v obliki storitev. Lahko so sicer tudi v nominalni, denarni ali realni obliki predmetov, vendar so v večini primerov to storitve s svojimi lastnostmi.

### 4. Odprtost za javnost (public scrutiny)

Zaradi javnega delovanja so nepridobitne organizacije pod neprestanim pritiskom javnosti. Še večji razlog za povečane pritiske javnosti je ta, da glavni delež financiranja izvira iz državnega proračuna, zato se na tovrstne organizacije še dodatno politično pritiska.

V ožjem smislu značilnosti nepridobitnih organizacij predstavljajo različne kategorije (Anthony, Young 1988, 54-61):

→ Merilo uspešnosti

- ✓ Ni enotnega merila uspešnosti delovanja, saj ni enotnega smotra delovanja nepridobitne organizacije. Vodstvo težko razvršča smotre po pomembnosti, saj različni smotri terjajo različna merila.
- ✓ Temelj uspešnosti je kvantitativno analiziranje, saj ni jasne povezave med vložki in izhodi, poleg tega je težko ocenjevati prirastek koristi za prirastek porabe sredstev (zmožnosti) organizacije.
- ✓ Količino in kakovost storitev je težko meriti, pretirano poudarjanje finančne uspešnosti lahko škoduje organizaciji.
- ✓ Vpliv decentraliziranost ciljev na kakovost. Organizacija ima številne cilje, ne pa enotnega merila uspešnosti, zato vodstvo težko delegira odločitve, centralizirano odločanje pa poraja birokracijo.
- ✓ Primerjanje raznolikih enot. Mogoče je primerjati le različne enote v organizaciji ali organizacije med seboj.

→ Davki

- ✓ Davek na dobiček. Za nepridobitne organizacije velja obdavčitev le tistega dela dobička, ki je dosežen s pridobitno dejavnostjo.
- ✓ Obdavčitev plač. Obdavčijo se povračila v zvezi z delom (prehrana, prevoz), ipd.).
- ✓ Davčne olajšave. Neobdavčen je del dobička iz pridobitne dejavnosti, neobdavčene plače predstavljajo določene olajšave za organizacijo.

→ Pravne zadeve



- ✓ Lastništvo. Vložki darovalcev (donatorjev). Družba s prihodki in premoženjem ne more razpolagati v korist posameznikov. Ob prenehanju se premoženje in sredstva prenesejo na drugo nepridobitno organizacijo, državo ali lokalno skupnost, kjer je delovala.
- ✓ Pridobitna dejavnost. Nepridobitna organizacija lahko opravlja pridobitno dejavnost le v samostojni in ločeni organizaciji (podružnici), ker s tem ne ogroža statusa oprostitve davkov
- ✓ Ustvarjanje in delitev dobička: Ustvarja lahko presežke sredstev in s tem zbira potrebna sredstva za delovanje, širitev, za zamenjavo nepremičninskega premoženja, za rezervni sklad. Ne izplačuje denarnega presežka kot denarne dividende.
- Storitvena dejavnost
- ✓ Izvajanje. Težko obvladuje izvajanje; izvajalci so v mnogih nepridobitnih organizacijah prostovoljci ali pa so plačani pod ceno.
- ✓ Kakovost. Mnogokrat so izvajalci manj kakovostni in spodbujeni z manj materialnimi dokazi in referencami.
- Omejitve zaradi ciljev in strategij
- ✓ Strategije in prožnost. Obvezno je izvajanje storitev, nedopustno je opuščanje. Financerji pogosto togo omejujejo izbiranje strategij. Neprofitne organizacije, ki se ukvarjajo tudi s pridobitno dejavnostjo, lahko nelojalno konkurirajo podjetjem zaradi davčnih olajšav, obstoječe infrastrukture, prostovoljnega dela ipd. Tudi dobičkonosne organizacije posegajo v dejavnost neprofitnih organizacij in jih lahko ogrožajo s svojo podjetnostjo.
- Financiranje
- ✓ Viri financiranja. Nepridobitne organizacije, ki sprejemajo sredstva od uporabnikov, so odvisne od tržišča – podobno kot pridobitne organizacije – in skušajo povečevati število odjemalcev ter obseg izvajanja storitev. Za nepridobitne organizacije, ki pa prejemajo sredstva iz javnih virov, velja, da je pridobivanje sredstev le deloma povezano z obsegom in kakovostjo storitev, pomembno je zadovoljstvo virov

sredstev. Zato skušajo omejevati število odjemalcev, če to ne vpliva na višino in kakovost sredstev;

→ Strokovnjaki kot menedžerji

✓ V mnogih nepridobitnih organizacijah delajo strokovnjaki, ki nimajo menedžerskih znanj ali pa so strokovnjaki, ki imajo strokovne interese, ki niso nujno enaki smotrom organizacije. Tudi zaradi neodvisnosti od tržišča imajo strokovnjaki specialisti po navadi večjo veljavo od menedžerjev generalistov. V nekaterih strokah strokovnjaki po tradiciji še vedno podcenjujejo menedžerje.

→ Upravljanje in usmerjanje

✓ Vodstvo skrbi predvsem za učinkovitost, upravljavci pa za usmerjanje in nadzor nad uspešnostjo organizacije. Ker ni enotnih meril uspešnosti, težko učinkovito spremljajo uspešnost delovanja. Lastništvo organizacije je pogosto posredno ali zamegljeno. Člani upravnih organov pogosto ne prejemajo plačila, zato je zavzetost pogosto omejena. V državnih organizacijah je upravljanje pogosto razpeto med politiko in stroko ter zato neučinkovito.

→ Glavno vodstvo

✓ Za učinkovito poslovanje naj bo dosti pristojnosti združenih pri glavnem menedžerju.

→ Vplivi politike

✓ Politika deluje med mnogo spremenljivimi interesi. razlogov.

### 3 TRŽENJE

Izhodišče trženja je po Jančiču (1999) v pojavu, ki se dogaja med ljudmi in brez katerega človek kot družbeno bitje ne more preživeti. Ta pojav so družbene menjave. »Nastajajo zaradi neenakomerne porazdelitve potrebnih virov med ljudmi in so namenjene odpravljanju *pomanjkanja* ustreznih načinov zadovoljitve posameznih potreb in želja« (Jančič 1999, 36).

Po drugi svetovni vojni se je trženje znašlo na piedestalu lestvice najodločilnejših dejavnikov poslovne uspešnosti organizacij v ZDA. »Z nastankom konkurenčnih razmer so podjetniki v ZDA spoznali, da s prodajno usmeritvijo ne dosežajo več potrebnih profitov«. Za preživetje je bilo potrebno začeti izdelovati izdelke po meri potrošnika. »Te razmere so narekovale spremembo v usmeritvi podjetij, in sicer: opuščati so začeli t. i. izdelčno, proizvodno in prodajno usmeritev ter vedno bolj začeli sprejemati trženjsko usmeritev oziroma usmeritev k trgom in njihovim potrebam« (Jančič 1999, 10). »Temeljno vlogo pri tej spremembi je imelo trženje. In ne toliko pri prodaji sami, kot pa pri kreacijah novih izdelkov, storitev ali idej. Smisel trženja je zajet v potrebi po olajšanju procesa menjave med ponudniki (izdelkov, storitev, idej) in potrošniki le-teh. Da pa pride do tega, je potrebno začeti pri odkrivanju želja in zahtev potrošnikov, ki naj bi jih ponudba s pomočjo postopkov produkcije, distribucije in za(menjave) zadovoljila. Da bi dosegli želeni dobiček v tem procesu, mora biti ta zadovoljitev boljša in stroškovno učinkovitejša, kot jo lahko ponudijo tekmeci na trgu« (Podnar in drugi 2007, 8).

Kotler trženje opredeli kot »umetnost in znanost izbire ciljnih trgov in privabljanje, ohranjanje in razvijanje potrošnikov s pomočjo ustvarjanja, dostavljanja in komuniciranja superiorne vrednosti za potrošnika« (Podnar in drugi 2007, 10).

Pri nas se izraz marketing prvič pojavi v času gospodarskega liberalizma sredi šestdesetih let. »Pisalo se je leto 1973, ko so jugoslovanski politiki napadali izrazoslovje, češ da prihaja iz kapitalističnega sveta. Nekatere fakultete v bivši

Jugoslaviji<sup>4</sup> so zato mednarodno uveljavljen izraz marketing »prevedle« v slovensko besedo »trženje<sup>5</sup>« (Devetak 2007, 15).

V Enciklopediji Slovenije (1999, 13: 385) je trženje (marketing) obrazloženo kot pridobivanje in ohranjanje partnerjev v menjavi, ki jo opravlja podjetje s svojim okoljem; je ena izmed poslovnih funkcij vsakega podjetja oz. poslovnega subjekta (Devetak 2007, 16).

Osnovno področje trženja je torej menjalni odnos ali transakcija (Hunt; povz. po Snoju in Gabrijanu 2002, 28), »*menjava*, kar pomeni pridobitev želenega izdelka od nekoga; ki mu nekaj ponudimo v zameno«, s poudarkom zgraditi dolgoročne zadovoljive odnose s »kupci, dobavitelji in distributerji«(po Devetak 2000, 15-19).

Med pojavne oblike izdelka sodijo: blago, storitve, ideje, osebnosti, organizacije, mediji, prostori, izkušnje, pridobljeni na osnovi menjave oz. kot posledice menjave. Vrednost določenega izdelka v menjavi je funkcija uporabne vrednosti izdelka in vseh stroškov, ki so povezani z njegovo pridobitvijo in uporabo. Uporabna vrednost določenega izdelka je njegova sposobnost zadovoljiti potrebe udeleženca v menjavi (uporabnika) (Snoj in Gabrijan 2002, 47-50).

Kotler opisuje menjavo predvsem kot postopek, ki ustvari vrednost, kar pomeni, da sta običajno zaradi menjave obe strani na boljšem, kot sta bili pred menjavo. Transakcija se izvede, ko dve strani trgujeta med sabo s stvarmi, ki imajo vrednost. Poleg transakcije navaja kot posebno obliko menjave tudi transfer, kjer da A neko vrednost B-ju, vendar ne dobi ničesar oprijemljivega v zameno. Ko A da B-ju darilo, mu ponudi pomoč, kar imenujemo transfer, in ne transakcija (Kotler 1996, 9-10).

V primeru, ko je cilj trženja menjava<sup>6</sup>, je smisel trženja zajet v potrebi po olajšanju procesa menjave med ponudniki izdelkov, storitev, idej in potrošniki le-teh. »Da pa pride do tega, je potrebno začeti pri odkrivanju želja in zahtev potrošnikov, ki naj bi jih

---

<sup>4</sup> Ekonomska fakulteta v Zagrebu, ki je prva uvedla magistrski študij marketinga. (Devetak 2007,15).

<sup>5</sup> V diplomskem delu uporabljam izraz trženje.

<sup>6</sup> Kar pomeni pridobitev želenega izdelka od nekoga, ki mu nekaj ponudimo v zameno.

ponudba s pomočjo postopkov produkcije, distribucije in za(menjave) zadovoljila.« Da bi dosegli želeni dobiček v tem procesu, mora biti ta zadovoljitev boljša in stroškovno učinkovitejša, kot jo lahko ponudijo tekmeci na trgu (Snoj in Gabrijan 2002, 30).

Trženje zato definiramo kot celoto posebnih aktivnosti organizacij na področju menjave izdelkov, ki so usmerjene k zadovoljevanju potreb. Te posebne aktivnosti so:

- informacije za potrebe trženja,
- trženjsko upravljanje izdelkov, namenjenih menjavi,
- trženjsko upravljanje cen in kupoprodajnih pogojev
- trženjsko komuniciranje ter
- trženjska preskrba in razpečava izdelkov.

Ugotovimo lahko, da gre za običajne poslovne funkcije, ki se pojavljajo v vseh organizacijah, vendar pa ne moremo vedno govoriti o njih kot o trženjskih aktivnosti. Navedene aktivnosti imenujemo trženjske šele tedaj, ko sta izpolnjena dva pogoja. Naravnost k zadovoljevanju potreb z menjavo izdelkov z okoljem in njihova medsebojna usklajenost in povezanost pri zadovoljevanju potreb z menjavo izdelkov (težnja po doseganju optimuma celote). Ne gre torej le za posamezne aktivnosti nabavljanja, prodajanja, oglaševanja, razvijanja izdelkov, skladiščenja, raziskovanja trgov, distribucije, ampak govorimo o trženju kot zavestnem ustvarjanju zelene reakcije ciljne skupine z oblikovanjem in ponujanjem določenih uporabnih vrednosti (Kotler; povz. po Snoju in Gabrijanu 2002, 29-31).

Najbolj znano je izdelčno, storitveno, medorganizacijsko, socialno, nepridobitno in interno trženje. Lahko se pojavlja kot ekonomski proces, kot poslovna dejavnost ali funkcija, kot poslovna koncepcija in znanstvena disciplina.

### 3.1 TRŽENJSKO USMERJENA ORGANIZACIJA

Da je za dolgoročni uspeh organizacije sprejetje trženjskega koncepta kot vodilnega nujna, vedo raziskovalci in praktiki že nekaj desetletij. Koncept trženjske usmerjenosti, ki izhaja iz upravljalvske paradigme trženjskega koncepta, je prvi definiral Peter Drucker, ki je leta 1954 v delu *The Practise of Management* dejal, da je glavni cilj poslovanja podjetja ustvariti zadovoljnega potrošnika. Potrošnik je tisti, ki določa, s čim naj se podjetje ukvarja, in zato podjetju zadostujeta le dve funkciji: trženje in inovacije (Drucker v Webster 1988, 31).

Murphy in Enis (1985) opredelita tri najpomembnejše dimenzije trženjskega koncepta, s katerimi se strinjajo tudi drugi avtorji (npr. McNemara 1972; Jančič 1990; Kotler 2000):

1. Usmerjenost k potrošniku: organizacija mora natančno spoznati želje, potrebe in načine obnašanja svojih potrošnikov ter razviti take izdelke in storitve, ki te želje in potrebe v resnici zadovoljujejo.
2. Koordiniran pristop: najprej gre za uskladitev elementov trženjskega spleta (izdelek, njegova cena, prodajne poti in promocija), nato pa še za povezovanje poslovnih funkcij v podjetju (proizvodnja, prodaja, razvoj ...).
3. Uspeh organizacije: če organizacija v menjavi ne pridobi, potem ni realizirala marketinške usmeritve: dobičkonosnost pomeni, da podjetje zadovoljuje potrebe in želje potrošnikov boljše od tekmecev. Uspeh trženja pa uživa cela organizacija, ne pa zgolj en njen del ali poslovna funkcija (Murphy in Enis v Jančič 1990).

Deshpande trženjsko usmeritev opredeli kot delovanje na treh ravneh (Deshpande 1999, 6), in sicer kot:

- kultura: to so skupne vrednote in prepričanja zaposlenih, ki postavljajo potrošnika v središče pozornosti;
- strategija: pomeni v primerjavi s tekmeci nenehno ustvarjanje boljše vrednosti v očeh potrošnikov;

→ taktika: pomeni niz medfunkcijskih procesov in aktivnosti, usmerjenih k ustvarjanju in zadovoljitvi potrošnikov.

Vedno več sodobnih organizacij prevzema trženjsko usmerjenost za svojo osrednjo filozofijo, ker se zavedajo, da je vlaganje v trženje pomemben indikator ustreznosti, dolgoročne donosnosti in varnosti naložb. Vendar ob tem tudi opozarjajo, da je med idejo in njeno realizacijo trženjskega koncepta pogosto velik razkorak (Barkdale in Darden v Kohli in Jaworski 1971, 36). Trženjski koncept predstavlja filozofijo oziroma ideal, medtem ko se koncept trženjske usmeritve nanaša na njegovo udejanjanje v vsakdanjih menjalnih aktivnosti v družbi. »Koncept trženjske usmeritve, ki se začne z interpretacijo ideala in konča skozi ustrezna vedenja, ponuja celosten pristop, ki zajema korporacijsko kulturo in vključevanje vseh oddelkov organizacije k potrošniku usmerjeno delovanje in strategijo. Njegovo udejanjanje organizacijam omogoča doseganje boljših rezultatov« (Slater in Narver 1994), deluje kot vezni element pri poslovanju organizacije (Kohli in Jaworski 1990) in najučinkoviteje vpliva na proces ustvarjanja pomembnih organizacijskih navad, s katerimi se dosega večjo vrednost za potrošnika (Narver in Slater 1994).

Kotler pravi, da imajo organizacije, ki upoštevajo trženjska načela, določene prednosti pred konkurenti, ki teh znanj nimajo ali jih ne uporabljajo (Kotler; v Devetak 2007, 23-24):

1. Trženje nudi orodja za primerjavo med delom organizacije ter njenim poslanstvom in cilji. S previdnim analiziranjem oblikujemo rešitve problemov. Z marketinško filozofijo in prakso opredelimo probleme in načrtujemo odzive, ki pomagajo k izpolnitvi poslanstva in doseganju večjega uspeha.
2. Da bi bile organizacije uspešnejše, se morajo truditi, da zadovoljijo povpraševanje interesentov. V primeru, da jim to ne uspe, se bo beseda o propadlih programih hitro razširila med morebitne kupce oz. odjemalce, donatorje in sponzorje. Prav zaradi tega zagotavlja trženjska usmerjenost podjetja stalne izboljšave storitev in teži za povečanjem zadovoljstva strank.

3. Za pridobivanje virov za normalno delovanje organizacije uporabljajo strokovnjaki za trženje ustrezne veščine. Organizacije morajo nenehno skrbeti za zadovoljstvo strank in obenem za prilive sredstev za normalno poslovanje.
4. Trženje združuje racionalizacijo menedžmenta in koordinacijo razvojnih programov, konkurenčnost, informiranost, razporeditev virov in dobrin, sredstev in kadrov. Mnoge organizacije sprejemajo odločitve, ne da bi dovolj upoštevale medsebojno povezavo navedenih elementov, kar se posledično odraža v višjih stroških poslovanja. Še slabša posledica pa je ta, da trženje brez prepletenosti vseh elementov odbija zainteresirane stranke, ki bi jih sicer načeloma privabilo. Ker si pač malo organizacij lahko privoščijo izgubo resursov, morajo doseči najvišjo stopnjo uspešnosti z marketinškimi aktivnostmi.
5. Uvajanje trženjskega pristopa do odjemalcev je vsakdanja nuja organizacij; s tem povečujejo svojo učinkovitost.

### 3.2 NEPRIDOBITNE ORGANIZACIJE V ODNOSU DO TRŽENJA

Zamisel, da je trženje potrebna in koristna sestavina delovanja zasebnih nepridobitnih organizacij, je v tuji strokovni literaturi prisotna že vse od sedemdesetih let prejšnjega stoletja (Andreasen, Kotler 1991, 4). Vendar se je odnos upravljavcev kot tudi uporabnikov in javnosti v teh letih močno spremenil. Peter Drucker trdi, da je beseda marketing pred dvajsetimi leti v neprofitnih organizacijah veljala za umazano besedo. Mnoge izobraževalne ustanove so sprva domnevale, da je marketing nepotreben, saj je smisel obstoja zasebnih nepridobitnih organizacij družbena koristnost in ne pridobitništvo. Ideja o uporabi poslovnih, za doseganje dobička zasnovanih metod upravljanja in izvajanja dejavnosti je zato pogosto naletela na odpor in neodobranje članov.

Zadržki do uvajanja trženjskega koncepta v delovanje nepridobitne organizacije najpogosteje izhajajo iz nepoznavanja posebnosti vloge, principov in posebnosti trženja v nepridobitnih organizacijah, kar posledično privede do nekritičnega prenašanja teh iz pridobitnih dejavnosti. Trženjski koncept mišljenja se namreč kljub novim spoznanjem



in širitvi njegove uporabe na nova področja pogosto še vedno obravnava v zastarelih okvirih njegove izdelčne, proizvodne ali prodajne usmeritve (Kotler in Andreasen 1994, 40-44). Takšno stereotipno in popačeno razumevanje, ko se trženje enači s promocijo in oglaševanjem, najdemo tudi pri nekaterih slovenskih avtorjih s tega področja.

Kotler (Kotler in Andreasen 1991, 23-24) opredelita naslednje najpogostejše kritike in pomisleke glede trženja, ki jih srečamo v nepridobitnih organizacijah:

× Trženje je trošenje davkoplačevalskega denarja

Očitek, ki se najpogosteje pojavi pri dobrodelnih in javnih nepridobitnih organizacijah, ko denar namenjajo za oglaševanje. Njihova dejavnost je po mnenju nekaterih upravljavcev povezana s poslanstvom, za katerega »ni potrebnih« posebnih naporov za izvajanje družbeno koristnega dela. Izvira iz napačnega enačenja trženja z oglaševanjem, zato je potrebno vlogo oglaševanja pojasniti že pri uresničevanju poslanstva organizacije.

× Trženjske aktivnosti so vsiljive

K uporabniku usmerjeno trženje zahteva poznavanje njegovih potreb in navad, zato trženjske raziskave nujno potrebne. Mnoga področja delovanja nepridobitnih organizacij se lotevajo še posebno intimnih zdravstvenih in socialnih vprašanja, ki jih je potrebno raziskati in na katere ljudje zelo neradi odgovarjajo.

× Trženje je manipulativno

Tudi ta očitek je odsev slabih izkušenj zaradi zlorabe trženjskih orodij posameznih organizacij, ki trženje izvajajo neetično ali v duhu prodajne usmeritve ter enačenja trženja z oglaševanjem. Na podlagi izkušenj z oglaševanjem tržnega blaga se sproži psihološki obrambni mehanizem, ki je v konfliktu z razumevanjem ponudbe nepridobitnih organizacij kot družbeno koristne.

Seargent (1999, 21-23) k naštetim doda še dva zanimiva očitka:

× Trženje zmanjšuje zaznano kvaliteto

Uporaba trženjskih aktivnosti naj bi uporabniku signalizirala, da je storitev sama po sebi ni dovolj kvalitetna, saj drugače ne bi potrebovala trženja.

× Trženje zavira inovativnost

Zaradi preveč dobesednega razumevanja »usmeritve k potrošniku« se lahko zgodi, da organizacija svojo ponudbo popolnoma prilagodi profilu potreb, kot so ga izrazili uporabniki. S tem pa lahko zanemari možnost iskanja in razvijanja novih radikalnih rešitev, ki jih večina uporabnikov ne mara.

Z osamosvojitvijo Slovenije, s spremembo družbenega sistema in posledično s spremenjenimi viri ter pogoji financiranja se tudi slovenske nepridobitne organizacije v težnji po preživetju pri svojem delovanju in upravljanju vedno bolj zanašajo na nove metode dela, ki vključujejo elemente sodobnih trženjskih pristopov in orodij. Hkrati z osvajanjem novih upravljavskih spoznanj in veščin raste tudi spoznanje o potrebnosti celovitega, nepridobitnim razmeram prilagojenega strokovnega upravljanja ter o koristih uporabe trženjskih pristopov in orodij. Te koristi so: (Kotler 1991, 19-20):

✓ Izboljšano zadovoljstvo ciljnih trgov

Veliko nepridobitnih organizacij deluje v nekonkurenčnih okoljih ali v okoljih, kjer je povpraševanje večje od ponudbe. Takim organizacijam pogosto manjka motivacije in zato nudijo nezadovoljive usluge, ki jih uporabniki sprejemajo, ker ni druge alternative. Po drugi strani pa organizacijam, ki delujejo v zelo tekmovalnem okolju, pogosto manjka trženjskih veščin, da bi razvile zadovoljive usluge za svoje odjemalce. Rezultat je slabo mnenje, ki se širi od ust do ust, in odjemalčev preobrat, kar ne nazadnje prizadene te organizacije. Trženje, ki poudarja pomembnost merjenja in zadovoljevanja uporabnikovih potreb, pa teži k doseganju boljše ravni storitev za uporabnika in njegovemu zadovoljstvu.

✓ Večja privlačnost za trženjske vire

Organizacije morajo v želji, da zadovoljijo uporabnike, privlačiti različne vire, vključno s člani, prostovoljci, z zaposlenimi, fundacijami in javno podporo. Trženje v tem primeru služi kot disciplinarni pristop, ki posrbi za privlačnost teh potrebnih virov.

✓ Izboljšana učinkovitost trženjskih aktivnosti

Trženje daje velik poudarek racionalnemu menedžmentu in koordiniranemu razvoju storitev, določanju cen, komuniciranju in distribuciji. Veliko nepridobitnih organizacij k tem odločitvam pristopa z nezadostnim znanjem, kar pomeni ali večji strošek za dan učinek ali manjši učinek za dan strošek. Ker je fond nepridobitnih organizacij pogosto omejen in ne neodvisen, morajo administratorji doseči maksimalno učinkovitost in uspešnost v trženjskih aktivnostih.

Sargeant (1999, 17) dodaja:

- ✓ Z osvojitvijo strokovnega pristopa k trženju organizacija identificira in izboljša tiste sposobnosti in lastnosti, od katerih se loči od konkurenčnih organizacij.
- ✓ Sistematičen pristop, ki ga narekuje delovanje v trženjskih okvirih, vodi organizacijo k raziskovanju potreb, opredelitvi ciljev, načrtovanju načinov doseganja ciljev in vzpostavitvi sistema formalne kontrole, ji nudi jasno določen okvir in področje delovanja ter zato minimizira neučinkovito porabo sredstev.

Za nepridobitne organizacije Kotler navede še naslednje ugodnosti (Kotler 1982, 20):

- ✓ boljše znanje o potrebah ljudi;
- ✓ hitrejše spoznanje o neustreznih programih in zato hitrejšo opustitev le-teh;
- ✓ večje možnosti za razvoj in lansiranje ustreznih storitev;
- ✓ možnost kreiranja bolj učinkovitih sistemov distribucije in dostavljanja storitev
- ✓ in tudi bolj zadovoljni zaposleni.

»Kljub vedno večjemu zavedanju o koristi uporabe trženjskih orodij se bo prava, paradigmatska sprememba v načinu delovanja NPO zgodila šele takrat, ko bo uporabo trženjskih taktik zamenjal celovit pristop k trženju kot filozofiji upravljanja s celotno organizacijo. Ta prehod šele prihaja, saj že v začetnih fazah uvajanja trženjski pristop marsikje še vedno naleti na enake pomisleke in odpor kot v nepridobitnem sektorju drugod po svetu« (Kotler in Andreasen 1994, 40-44).

### 3.3 NEPRIDOBITNO TRŽENJE

»Ekonomsko gledano je glavna značilnost nepridobitnih družbenih menjalnih procesov njihova neenakovrednost ali nerecipročnost« (Cook; v Černetič 1994, 10). Neenakovredna zato, ker potrošnik ali uporabnik proizvajalcu oziroma ponudniku ne nudi enakovrednega plačila za proizvod oziroma storitev, preostalo vrednost pa nadomesti tretji udeleženec menjave – vir financiranja nepridobitne organizacije. Vendar uporaba koncepta tržne menjave in s tem trženjskih principov in razmišljanja v nepridobitnih organizacijah pridobi smisel šele takrat, ko ga prilagodimo tako, da ni več definiran kot izključno ekonomska kategorija v obliki »denar za blago«, temveč ko kot predmet menjave prepoznamo tudi druge vire, kot so čas, energija in čustva (Kotler; v Jančič 1999, 38; Snoj in Gabrijan 2002).

S tem pojem trženja ni več samo izključno koncept razumevanja procesov ekonomske menjave, temveč lahko pojasnjuje tudi obče procese menjave med posameznimi elementi družbe (Jančič 1999, 13-16, 44). Trženje zato lahko poteka povsod, kjer poteka izmenjava koristi (Hill in drugi 1997, 164) in tako postane del občin družbenih odnosov. Vendar se družbeni odnosi močno razlikujejo od klasičnih ekonomskih odnosov in v njih delujejo drugačne vrste menjav (Jančič 1999, 52), zato je treba trženjske principe nujno prilagoditi in uporabljati v skladu s posebnostmi družbene menjave.

#### Družbeno in socialno trženje

Pogosto se ob opisu trženja na nepridobitnem področju govori o družbenem, socialnem in nepridobitnem trženju. Jančič opozarja, da sam izraz »družbeni marketing« ne poimenuje dejavnosti oz. vprašanja, s katerimi se ukvarjajo nepridobitne organizacije. *Družbeni marketing* je pojem, ki opisuje »novo naravnost podjetij v odnosu do družbenega okolja« in je izraz spoznanja, da je »grobno izkoriščanje kratkoročnega profita in pospeševanje vprašljivih potrošniških vrednot za družbo škodljivo in kontraproduktivno za sama podjetja« (Jančič 1999, 46). Izraz socialno

trženje bi bil primeren »za poimenovanje dejavnosti, ki se ukvarjajo z reševanjem vprašanj, kot so: načrtovanje, družine, varstvo v prometu, boj proti mamilom, varovanje okolja, zdravo življenje itd«.

Kotler in Zaltman (1971) utemeljujeta uporabo celostnega spleta pri socialnem trženju iz spoznanja, da golo komuniciranje o socialnih problemih šibko dosega spremembe. Te je mogoče dosegati le z uporabo celostnega trženjskega spleta, kar je paradigmatska nadgradnja socialnega komuniciranja, kar se pogosto uporabi pri poskusu doseganja družbenih sprememb. V tem kontekstu podata definicijo: »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 1997, 15). Avtorja tako govorita, da moramo tudi v socialnem trženju uporabiti pristop 4P (Mc Carthy 1978, 40), kot velja za trženje izdelkov. Posamezni elementi trženja so sicer razumljivo specifični:

- ✓ izdelek - ki pomeni določeno idejo,
- ✓ cena - strošek »kupca« <sup>7</sup>,
- ✓ distribucija - poti sporočanja
- ✓ in omogočanje zaželenih povratnih aktivnosti, kar za tržno komuniciranje pomeni metode spreminjanja stališč javnosti (Kotler in Zaltman 1971, 9).

V primerjavi s socialnim trženjem Jančič nepridobitno trženje definira »kot način upravljanja organizacij, ki so nastale zaradi potrebe družbe po urejenem reševanju družbenih problemov« (Jančič 1999, 50). Za Kotlerja (1982) je nepridobitno trženje orientacija, kjer je glavna naloga utrjevanje potreb in želja določenih ciljnih tržišč ter usmerjanje celotne organizacije k povečanju dobrobiti posameznika in družbe. Poudarek je na večji skrbi za človeka in ne samo na človeku kot potrošniku (Kotler 1982).

---

<sup>7</sup> Denar, oportunitete, energija, psihološki stroški itd.

Kotler in Levy (Kotler and Levy; v Jančič 1999, 52-53) menita, da morajo tudi nepridobitne organizacije imeti svojo diferenciacijsko prednost in znati analizirati konkurente, potrošnike ter trende v okolju. »Le-to je še zlasti pomembno v zapletenih gospodarskih razmerah, ko se tudi te organizacije znajdejo v težavah. Storit morajo odločilne korake k prilagajanju okoljem, ki jih obdajajo in ki se neprenehoma spreminjajo. (...) Odsotnost trženja v nepridobitnih organizacijah pomeni, da te ne morejo izpolnjevati svojega poslanstva, saj le-to temelji na zadovoljevanju potreb drugih. Organizacije, ki odklanjajo trženje, se birokratizirajo in odtujijo od tistih, zaradi katerih so bile vzpostavljene« (Kotler in Levy; v Jančič 1999, 52-53).

Trženje v nepridobitnih organizacijah lahko zavzame dve obliki delovanja – lahko je način upravljanja organizacij ali pa način izvedbe programov/storitev na posameznem področju dejavnosti (povzeto po Jančič 1999, 52). Kakor v primeru pridobitnih organizacij je tudi za nepridobitne organizacije moč sklepati, da je trženjski pristop najučinkovitejši, kadar se ga organizacija loti strateško – kot način upravljanja organizacije, potem ko je sprejela in razumela trženjsko usmeritev k uporabnikom. Kotler in Andreasen (1991, 68-70) v tem primeru zagovarjata t. i. SMPP (Strategic Marketing Planning Process), ki obsega deset korakov:

1. Analiza poslanstva, namenov in ciljev organizacije ter kulture organizacije.
2. Ocena moči in slabosti organizacije ter nevarnosti in priložnosti okolja.
3. Analiza bodočega okolja – določitev ciljnih trgov (segmentacija), konkurence ter socialnih, političnih, tehnoloških in ekonomskih vplivov.
4. Opredelitev trženjskega poslanstva, nalog in konkretnih ciljev v planiranem obdobju.
5. Formulacija osrednje trženjske strategije za doseg konkretno opredeljenih ciljev.
6. Prilagoditev organizacijske strukture in oblikovanje ustreznih sistemov za izvedbo osrednje strategije.
7. Opredelitev podrobnih programov in taktik izvajanja osrednje strategije, vključno s terminskim načrtom izvajanja in dodelitvijo posameznih odgovornosti.
8. Opredelitev konkretnih meril vmesnih in končnih učinkov izvajanja programa.

9. Izvedba programa.
10. Nadzor, kontrola in ocenjevanje uspešnosti in morebitna prilagoditev osrednje strategije, taktik izvajanja ali obojega.

Sargeant (1999, 79) pravi, da se zaradi raznolikosti nepridobitnih organizacij strateški trženjski načrt lahko razlikuje od organizacije do organizacije. Za razliko od Kotlerja pripiše pomembno vlogo postopku opredelitve trženjskega spleta.

#### Opredelitev poslanstva

1. Opredelitev organizacijskih ciljev
2. Trženjska raziskava:
  - a) Analiza političnega, ekonomskega, naravnega, socio-kulturnega in tehnološkega okolja (PEEST-analiza)
  - b) Analiza trga
  - c) Analiza javnosti (deležnikov)
  - d) Analiza lastne organizacije
3. SWOT-analiza
4. Opredelitev trženjskih ciljev
5. Opredelitev ključne (osrednje) trženjske strategije
6. Opredelitev taktičnega trženjskega spleta:
  - a) Izdelek/storitev
  - b) Cena
  - c) Prostor
  - d) Promocija
  - e) Ljudje
  - f) Procesi
  - g) Fizični dokazi
7. Določitev proračuna
8. Terminski načrt
9. Nadzor in kontrola

Razlika je očitna. Raziskave v državah, kjer ima trženje v nepridobitnem sektorju daljšo tradicijo, nakazujejo, da veliko nepridobitnih organizacij sicer izvaja eno ali več trženjskih funkcij, le malo pa jih privzame celovito strateško trženjsko razmišljanje (Akchin 2001, 33). Zato je veliko verjetneje, da tudi slovenske organizacije, ki se v veliki meri šele seznanjajo s prednostmi strateškega trženjskega mišljenja, trženjski pristop najprej razumejo kot način izvedbe posameznih programov /storitev z uporabo nekaterih elementov trženjskega spleta na posameznem področju dejavnosti.

Lovelock in Wienberg ( v Andreasen in Kotler 1991, 60) pri izvedbi zgodnjih trženjskih programov svetujeta, naj ustrezajo petim merilom.

1. Njihov uspeh je treba presojati na podlagi jasnih meril.
2. Trajanje pilotskih programov naj bo kratko- do srednjeročno.
3. Za njihovo izvedbo naj bo na razpolago samo omejen del razpoložljivih sredstev.
4. Naj ne bodo niti obrobne niti bistvenega pomena za organizacijo.
5. Rezultati morajo biti jasni in očitni ključnim odločevalcem v organizaciji.

Dodajata, da uvajanje trženjskega pristopa v nepridobitno organizacijo lahko (kljub morebitnim koristim) naleti na odpor, kar zmanjša možnost njegove učinkovitosti in uspeha. Zato Kotler (Kotler, Andreasen 1991, 60-61) pri uvajanju trženjskega pristopa v nepridobitno organizacijo priporoča še, da naj:

- ✓ trženje ne bo razumljeno kot zamenjava za organizacijsko vodenje ali vodenje organizacije;
- ✓ se ne zanemari ostalih zahtev, kot so pogoji za pridobivanje sredstev, umetniška ali profesionalna svoboda in integriteta;
- ✓ se upošteva pomanjkljivo razumevanje konceptov trženja med člani organizacije;
- ✓ se pridobitni trženjski koncepti ne prenašajo nekritično v nepridobitni kontekst delovanja;



- ✓ se privzame, da posamezni elementi trženja že obstajajo v delovanju organizacije – trženje bo hitreje sprejeto, če se prilagodimo obstoječemu izrazoslovju v organizaciji, namesto da uporabimo trenutno trženjsko izrazoslovje;
- ✓ upoštevajo, da mnogi upravljavci nepridobitnih organizacij nimajo izkušenj v pridobitnem sektorju, kar lahko povzroči do trženja obramben ali skeptičen odnos;
- ✓ bodo uvodni trženjski projekti skrbno izbrani;
- ✓ bo uvajanje trženja v delujočo organizacijo veliko bolj politična kot prepričevalna aktivnost – poiskati je treba zagovornike med upravljavci organizacij in računati na nasprotnike sprememb ter z njimi odkrito komunicirati;
- ✓ V vsakem primeru pa bo pri uvajanju prišlo do nazadovanj, poslabšanj in potrebe po sklepanju kompromisov.

### 3.4 POSEBNOSTI TRŽENJA NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJ

Način financiranja in s tem povezan obstoj multiplih javnosti, način menjave ter meritev kakovosti so le glavne značilnosti delovanja nepridobitnih organizacij, ki odločilno vplivajo na posebnosti trženja. Vendar kljub tem posebnostim lahko tudi nepridobitna organizacija uporabi trženjska spoznanja, saj je (Jančič 1999, 48) »širitev uporabe trženjskih spoznanj na področja, kjer poteka menjava neekonomskih dobrin, namreč več samo kot operativna oblika širjenja obstoječih znanj na druga področja«. Filozofija trženja že sama namreč narekuje širitev in prilagoditev trženjskega koncepta posebnostim menjave na posameznih področjih (Jančič 1999, 48-49).

Winberg in Lovelock (1978) pri trženju nepridobitnih organizacij identificirata štiri poudarke, ki jim je pri vnašanju trženjskih principov treba posvetiti posebno pozornost.

#### 1. Različne javnosti

S trženjskega vidika se morajo nepridobitne organizacije ukvarjati vsaj z dvema skupinama javnostmi: s to, ki so ji storitve namenjene, in s tisto, ki organizacijo financira. Poleg teh dveh pa morajo nepridobitne organizacije upoštevati še mnogo drugih javnosti – npr. potencialne uporabnike storitev, njihove svojce (kot mnenjske

voditelje), osebje v organizaciji, lokalno prebivalstvo, državno upravo, podjetja in druge, saj je v določenih trenutkih organizacija lahko odvisna od odločitev in potez teh javnosti.

## 2. Različni cilji

Za razliko od pridobitnih organizacij, katerih cilj je povečevanje dobička, imajo nepridobitne organizacije hkrati več različnih, podobno pomembnih ciljev. Vodstvo organizacije mora zato premišljeno izdelati strategijo, kjer upošteva vse cilje glede na njihovo pomembnost.

## 3. Storitve namesto izdelka

Večina nepridobitnih organizacij proizvaja storitve in ne konkretnih izdelkov

## 4. Javni nadzor

Velik delež nepridobitnih organizacij je podvrženih relativno strogemu javnemu nadzoru, izvajajo javne storitve, so odvisne od javnih finančnih virov in ker so oproščene nekaterih davkov. Še posebej je nadzor nad porabo strožji, če so porabnice javnih virov financiranja (Winberg in Lovelock; v Andreasen, Kotler 1991, 61).

Omenjenim posebnostim Kotler in Andreasen dodata: raziskovanje področja je omejeno, ker je pogosto zelo malo sekundarnih podatkov o karakteristikah uporabnikov, ponudba je pogosto težavna za prilagoditev in za medijsko predstavitev javnostim je treba posredovati veliko količine informacij (Kotler in Andreasen 2003, 28).

### 3.4.1 Financiranje

Ena izmed posebnosti nepridobitnih organizacij je njihovo financiranje. Ker uporabniki njihovih storitev ne plačajo polne ekonomske cene ali pa je uporaba storitev celo zastonj, morajo te organizacije za svoj ekonomski obstoj pridobivati sredstva iz tistih virov financiranja, ki jim je izvajanje dejavnosti nepridobitne organizacije v interesu. Pogosto pa sta tako število kot obseg virov financiranja omejena, prihaja pa tudi do konkurence med različnimi nepridobitnimi organizacijami. »Zato bi morale biti uspešno

zbiranje sredstev vpeto v celotno delovanje in obnašanje organizacije in del trženjskega načrta vsake nepridobitne organizacije« (Kotler 1975, 38).

Pridobivanje virov je za obstoj organizacije in nemoteno izvajanje poslanstva tako zelo pomembno, da viri financiranja in uporabniki tvorijo dve najpomembnejši skupini, ki stopata v proces menjave z nepridobitno organizacijo. Lastnosti, potrebe, interesi in motivacija obeh skupin udeležencev v menjavi so tako različne, da mora zasebna nepridobitna organizacija trženje prilagoditi vsaki skupini posebej do te mere, da ju lahko smatramo kot dva različna programa trženja (Wolf 1998, 18).

V splošnem nepridobitne organizacije sredstva za svoje delovanje pridobivajo iz naslednjih virov (Hrovatin v Jelovac 1995, 80): 1. s prodajo storitev, 2. iz članarin, 3. iz državnega oziroma regionalnih ter občinskih proračunov, 4. z donatorstvom.

Kotler (Kotler in Scheff 1997, 478) navaja štiri glavne trge, kjer lahko zasebne nepridobitne organizacije pridobivajo sredstva: posamezniki, fundacije, korporacije (pridobitne organizacije), država (javni viri).

Kolarič (Kolarič, Černjak in Meglič 2002, 124) finančne vire slovenskih nepridobitnih organizacij razčleni na:

1. članarine,
2. subvencije občin,
3. donacije podjetij,
4. prihodke iz nepridobitnih dejavnosti,
5. donacije občanov,
6. javne vire (država),
7. prihodke iz pridobitnih dejavnosti,
8. prenose iz predhodnega obdobja,
9. donacije fundacij,
10. donacije drugih skladov,

11. donacije sorodnih organizacij,
12. zapuščine,
13. drugo.

Glede pridobivanja sredstev iz *javnih virov* velja, da se nepridobitne organizacije lahko ali v celoti financirajo iz proračunskih virov ali deloma iz neproračunskih in/ali v celoti neproračunsko. Kolarič pravi, da kljub dejstvu da naj bi v Sloveniji bila »*pluraliteta pridobivanja sredstev* prvi pogoj za avtonomnost nepridobitnih organizacij«, še vedno velja »precej visoka stopnja državne kontrole nad delovanjem prostovoljnih organizacij in društev«, ob tem pa so »državna sredstva za pomoč organizacijam vedno nižja«. (Kolarič in drugi 1995, 79).

Glede javnega financiranja Hrovatin pravi: »Gre za najbolj nezanesljivo financiranje, saj se proračuni posameznih državnih institucij delijo na podlagi strokovnih mnenj komisij.« Glavni interes države pri subvencioniranju in finančnih podporah je predvsem razširitev zasebnega nepridobitnega sektorja, ki prevzema naloge državnih nepridobitnih organizacij (Hrovatin v Jelovac 2002, 80).

Z vključenostjo Slovenije v Evropsko unijo imajo slovenske organizacije možnost pridobivanja *sredstev tudi iz skladov Evropske unije*. Vendar se morajo organizacije, da pridobijo ta sredstva, celotnega zbiranja sredstev lotiti preudarjeno in strukturirano, s predhodnim pregledom potencialnih virov finančnih sredstev. Poleg tega je zaradi velikega števila fundacij, organizacij in drugih ustanov, ki kandidirajo za ta sredstva, potrebno dobro premisliti, na kateri razpis se prijaviti. Dodatno težavo predstavlja proces prijavljanja za sredstva Evropske unije, saj je dolgotrajen in zahteva veliko časa za izpolnjevanje vseh zahtev, papirjev in drugih birokratskih obveznosti, ki jih zahtevajo posamezni razpisi (Hrovatin v Jelovac 2002, 81).

Pomemben vir iz financiranja nepridobitnih organizacij so *podjetja*. Pri izbiri podjetij je pomembno, da se organizacije predhodno pozanimajo za sponzorsko strukturo

posameznih podjetij in se poskušajo orientirati na tista, ki se zanimajo za regijo oz. bi lahko z darovanjem zadostila nekaterim svojim ekonomskih ciljem. Veliko podjetij se odloči za daljše financiranje določene nepridobitne organizacije in s tem poskuša ustvariti neko partnerstvo. »Z dolgotrajnim sodelovanjem si sponzorske organizacije utrjujejo in večajo svoj ugled v javnosti.« Bistvena stvar, ki se jo morajo pri nabiranju sredstev nepridobitne organizacije zavedati, je ta, da svojih donatorjev oz. sponzorjev ne gre smatrati kot ciljne tarče, ampak kot partnerje, s katerimi naj bi se poskušali dolgoročno povezati (Hrovatin v Jelovac 2002, 82).

Veliko nepridobitnih organizacij za svoje delovanje pobira prostovoljne prispevke, ki jih od neposrednih donatorjev pridobivajo na naslednje načine: »osebni stiki, osebna pisma, telefonski pogovori, posebno pismo, telefonske tajnice, posebni dogodek, pridobivanje sredstev od vrat do vrat, oglaševanje v občilih, pridobivanje zapuščin, itd.« (Hrovatin v Jelovac 2002, 82).

Obstaja tudi (pogosto neizkoriščena) možnost *samofinanciranja*, kjer zasebne nepridobitne organizacije z dobičkom iz pridobitnega dela dejavnosti financirajo ostale nepridobitne dejavnosti. Vendar ta način izpostavlja izvajanje nepridobitnega poslanstva nevarnostim tržnih sprememb, hkrati pa močno obremenjuje kadrovske in druge vire organizacije, še posebej v davčno in pravno nestimulativno urejenih okoljih (Hrovatin v Jelovac 2002, 83).

### 3.4.2 Storitve

»V sedemdesetih letih se je razširilo spoznanje, da je v strukturi industrije začela prevladovati storitvena naravnost, ki je nosilka prehoda v postindustrijsko družbo. Storitve pa imajo različno obliko. Po eni strani vanje sodi celoten splet nepridobitnih organizacij, (...) po drugi pa vse bolj naraščajoče število nepridobitnih organizacij« (Jančič 1999, 59).

»Trženje storitev je zaradi samih lastnosti storitev veliko kompleksnejše od trženja proizvodov« (Sargeant 1999, 18-19), saj se storitve od izdelkov razlikujejo po kinetičnem oziroma »nesnovnem« stanju, v dejanskem, dogajajočem se stanju in kot snovni ali nesnovni rezultat (Snoj 1992, 161).

Tavčar (Trunk in drugi 1998, 43): »Storitve se od izdelkov ločijo v:

- ✓ neoprijemljivosti (v primerjavi s fizičnimi izdelki so storitve nesnovne);
- ✓ heterogenosti (zaradi pomembnega deleža človeškega elementa jih ni mogoče standardizirati);
- ✓ minljivosti (ni jih mogoče proizvajati na zalogo; če niso porabljene, ko so na razpolago, so neuporabne);
- ✓ neločljivosti (storitev se porablja hkrati z njeno izvedbo, zato je uporabnik aktivno vključen v storitveni proces)« (Rushton in Carlson; v Jančič, 1999, 60).

Kljub posebnostim obstaja medsebojna povezanost posameznih vidikov storitev.

Tavčar jo opredeli kot (Trunk in drugi 1998, 43):

1. nezmožnost skladiščenja; uporabnik mora biti vključen v izvajanje storitev; poleg tega proizvodnje in porabe servisne dobrine ni mogoče ločiti v prostoru in času, kar otežuje obvladovanje kakovosti in onemogoča ločitev izvajalne in trženjske funkcije;
2. vezanost na čas; uporabniki uporabijo storitev, kadar jo potrebujejo oziroma kadar je na voljo. Zato je časovni raspored težko predvidevati, zgostitev pa lahko prinaša težave v zmogljivosti izvajalca storitev;
3. vezanost na kraj; organizacija mora izvajati storitve tam, kjer jih uporabniki potrebujejo;
4. vključenost v storitev; uporabnik je vselej vključen v storitev, bodisi aktiven ali pasiven; spremembe v zasnovi koristi terjajo spremembe v izvajanju, te pa spremembe v vedenju uporabnika;
5. spremembe v proizvodnji storitev terjajo spremembe v vedenju uporabnika: ta bo zagotovo zaznal vsaj spremembe v vidnem delu izvajanja, kar lahko vpliva na njegovo vedenje in nakupno odločanje;

6. spremembe v zasnovi koristi terjajo spremembe v proizvodnji storitev; pri izdelkih so spremembe v proizvodnji večinoma nevidne, pri storitvah pa po navadi spremenijo vidni in nevidni del proizvodnje storitev;
7. vsakdo in vse, ker je v stiku z uporabnikom, lahko sodeluje v izvajanju storitev, vse osebe, vso komuniciranje, vsa okolja, kjer potekajo storitve;
8. osebje, s katerim je uporabnik v stiku, je tudi del storitve: zato usposabljanje za izvajanje storitev ni dovolj, pomembni so odnosi z uporabniki;
9. kakovosti storitev ni mogoče nadzirati tako kot kakovosti izdelkov ob izhodu iz proizvodnje: storitve potekajo v realnem času; na kakovost vpliva tudi uporabnik, zato popolna kakovost ni možna, pomembno je učinkovito popraviljanje napak;
10. drugačna zasnova trženjske funkcije; osebje trženjske funkcije je v mnogo tesnejših odnosih z ostalimi deli storitvene organizacije, v trženje so vpleteni vsi izvajalci in vsa okolja, kjer potekajo storitve.

Omenjene značilnosti storitev povzročajo, da se organizacije, ki ponujajo storitve namesto izdelkov, ločijo pri načinu trženja in oblikovanja trženjskega spleta. Trženjski splet izdelkov sestavljajo štiri prvine in jih na kratko označujemo s 4P: izdelek (product), prodajna cena (price), prodajne poti (place) in tržno komuniciranje (promotion).

Zaradi zgoraj prikazanih razlik med izdelki in storitvami moramo storitveni trženjski splet razširiti še za dodatne 3P: udeleženci (participants), fizično okolje (physical environment) in postopki (process) (Potočnik 2000, 18-23).

#### 4 TRŽENJSKO NAČRTOVANJE KULTURNE IN IZOBRAŽEVALNE ORGANIZACIJE

Splošni pomen načrtovanja v kulturnih nepridobitnih organizacijah ni nov. Vendar zaradi posebnosti opredelitve trženja in značilnosti menjalnih procesov v nepridobitnih organizacijah v literaturi ne najdemo enotnega modela trženjskega spleta, ki bi bil posebej prilagojen uporabi v nepridobitnih organizacijah. Poleg tega številne nepridobitne organizacije izvajajo načrtovanje na več ravneh. Mnogi avtorji, na primer

Kotler in Andreasen (2003, 288), Hill O Sullivan in O Sullivan (1999, 275-276) kljub poudarjanju posebnosti nepridobitnih organizacij uporabljajo model 4P, medtem ko Kotler in Scheff (1997, 42-43) za trženje kulturno-umetniških dogodkov uporabljata model 5P.

Zaradi prevladujoče storitvene naravnosti nepridobitnih in kulturno umetniških organizacij pri obravnavi trženjskega spleta teh organizacij uporabljam model 7P<sup>8</sup>, ki je običajen za storitvene organizacije in ga za nepridobitni sektor uporablja Sargeant (1999, 95). Ta zajema izdelek ali storitev, ceno, kraj, promocijo, ljudi, procese in fizične dokaze. Za uspešno uporabo ga je potrebno prilagoditi posebnostim dejavnosti in menjalnim razmerjem določene zasebne nepridobitne organizacije. Sicer kot tak predstavlja taktično komponento strateškega trženjskega razmišljanja<sup>9</sup> in lahko služi kot pilotski projekt za uvajanje trženjskega koncepta v delovanje nepridobitnih organizacij. Predstavlja dobro izhodišče za razumevanje ali postopno uvedbo celovitega trženjskega mišljenja v delovanje nepridobitnih organizacij in prehod s taktičnega k strateški vlogi trženja.<sup>10</sup>

Po Rojškovi koraki trženjskega spleta predstavljajo specifično kombinacijo elementov trženja, prek katerih organizacija lahko vpliva na povpraševanje in spodbuja želene odzive na ciljnih trgih (Magajne 1998, 11). Potočnik trženjski splet opredeli kot »nabor trženjskih aktivnosti, ki jih organizacija uporablja za doseganje trženjskih ciljev na ciljnem trgu« (Potočnik 2000, 23).

Ker MCK deluje na kulturnem, izobraževalen in socialnem področju nepridobitnega sektorja, bom v diplomskem delu uporabljala formulo 4P za trženje socialnih aktivnosti in formulo 7P za trženje storitev ter formulo 5P za trženje dogodkov, na katere ponuja

---

<sup>8</sup> in model 4P pri socialnem trženju-

<sup>9</sup> Predhodna stopnja je opredelitev ciljnih trgov, določitev temeljnih ciljev trženja, oblikovanje temeljnih strategij in strateško pozicioniranje,

<sup>10</sup> Čeprav tak pristop dolgoročno ne more nadomestiti celovitega strateškega načrtovanja in vodenja organizacije.



pogled Hoyle. Pri trženju dogodkov igra pomembno vlogo trženjski splet oziroma formula 5P, ki jo tvorijo izdelek (product), cena (price), odnosi z javnostmi (public relations), prostor (place) in pozicioniranje (Hoyle 2002, 12).

Za naš namen bomo združila posamezne trženjske splete in navedla bistvene lastnosti, pomembne za trženje storitev, ki jih izvaja Kotlovnica. Omenjeni trženjski spleti so si skupni v štirih sestavinah: izdelek oz. storitev, cena, prostor oziroma prodajne poti in komuniciranje. Storitveni trženjski splet je nadgradnja izdelčnega in se osredotoča predvsem na človeško komponento, opredmetenje storitev s fizičnimi dokazi ter na osebni stik med porabniki in izvajalci.

#### 4.1 IZDELEK

Izdelek je lahko vse, kar posameznik zaznava kot uporabno vrednost v zvezi z določenim objektom menjave, ki ga želi pridobiti ali uporabiti. Objekt zajema tako stvarne kot tudi simbolne attribute in je s strani uporabnika vedno zaznan v povezavi z vsebinskim okvirjem, v katerem je ponujen (po Snoju in Gabrijanu 2004, 78). Izdelke lahko klasificiramo po različnih kriterijih. Med najobičajnejše spada razločevanje po stopnji otipljivosti in procesnosti, s pomočjo katere ločimo med blagom in storitvami. Rezultati dejavnosti nepridobitnih organizacij so največkrat izdelki storitvenega značaja, ki so dogodki ali storitve same po sebi - koncerti, festivali, delavnice, izobraževanja in drugo.

Lauffer opozarja na razliko med storitveno naravo različnih dejavnosti, ki jih opravlja nepridobitna kulturno-umetniška organizacija, ter med posameznimi storitvami in skupinami storitev (programi), ki to dejavnost ali dejavnosti tvorijo. Osrednjo dejavnost lahko nepridobitna organizacija izvaja z enim ali več storitvenimi izdelki, ki jih sestavljajo posamezne storitve ali njihov splet. Lauffer (1984, 45-46) tako izrecno ločuje med pojmi storitev, program in izdelek: »izdelek (products) je opredeljen

program (programs), ki predstavlja zaporedje dogodkov, storitev/ali aktivnosti, ki jih izvaja organizacija. Dejavnosti (programi) imajo začetek in konec, tudi kadar se kontinuirano ponavljajo. Posamezne storitve, ki jih izvaja organizacija, so del celovitejšega programa ali programov«.

Za natančnejšo obravnavo je potrebno razumevanje in snovanje »osnovnega paketa« storitev (Groenroos 1990, 73-74). Posamezen storitveni izdelek, s katerimi organizacija izvaja svojo osnovno dejavnost, je lahko sestavljen iz (povzeto po Groenroos 1990, 74-76, in Snaj 1998, 61-62):

- ✓ jedra oz. osnovne storitve, ki je razlog, zaradi katerega organizacija sploh nastopa na trgu, oziroma način, na katerega organizacija izvaja svoje poslanstvo in je tisto, zaradi česar uporabnik stopa v proces menjave;
- ✓ nujnih dodatnih storitev, ki osnovne storitve omogočajo oziroma brez katerih izvedba osnovne storitve ne bi bila mogoča in
- ✓ dodatnih, podpornih storitev, ki jih organizacija izvaja, da bi osnovna storitev bila drugačna in privlačnejša, z izvajanjem teh storitev pa poveča vrednost, atraktivnost in kakovost osrednje storitve.

Kadar tržimo storitev ali dogodek, pravi Hoyle, je za trženje pomembno, da storitev poznamo do obisti. To pomeni, da si postavimo tri bistvena vprašanja, povezana z njo. Prvo je, kot piše Hoyle (2002, 12-13), kakšno je zgodovinsko ozadje dogodka ali storitve. Četudi (še) nima korenin v preteklosti, je pomembno, da ga skušamo predstaviti kot tradicionalnega oziroma ponavljajočega se. Tako z občinstvom gradimo dolgoročni odnos, ki temelji na zvestobi in zaupanju. Potrošnike naš dogodek povezuje v enotno skupino, sestavljeno sicer iz množice posameznikov, ki jih družijo skupna potreba. Konkretno – skupna potreba po razvedrilu, zabavi, varnosti, znanju.

Drugo vprašanje se glasi, kakšna je vrednost naše storitve. Sporočilo, posredovano potencialnim potrošnikom, mora poudariti tisti element storitve, ki bo potrošniku prinesel pomembne koristi in ugodje, pa naj se gre za obljube o zabavi, izobraževanju

ali športnih aktivnosti. Da znamo na pravo bistvo storitve pogledati z očmi našega potrošnika, je nujno le-tega dobro poznati, pri čemer nam pomaga študij demografskih in psihografskih karakteristik občinstva, njihovih navad, potreb, interesov in pričakovanj (Hoyle 2002, 13).

Kaj dela naš izdelek, v čem je edinstven, je zadnje, kar je ključno za učinkovito seznanjenost s storitvijo/dogodkom. Ugotoviti je treba, kaj bo prepričalo potrošnika, da si bo vzel čas in obiskal dogodek navkljub veliki konkurenci. Potrošnik se obnaša racionalno in bo svoje odločitve sprejemal glede na obljubljeni povračilo, ki ga bo primerjal s svojim vložkom, ki mu jo prinese udeležba. Samo z analizo in raziskavo teh postavk lahko identificiramo možne konkurenčne prednosti dogodka oziroma storitve (Hoyle 2002, 13-13).

Drugi vidik storitvenega izdelka je kakovost. Kakovost je zelo kompleksno področje analize, saj je metodologija merjenja kakovosti storitev relativno zahtevna. Meri se z dveh vidikov – stališča odjemalcev in uporabnikov in s stališča dobavitelja oz. izvajalca storitev (Trunk in drugi 1998, 55). Trunk, Širca in Tavčar opredelijo kakovostno storitev za tisto, pri kateri zaznane koristi presegajo pričakovane koristi. V pomanjkanju zanesljivih objektivnih meril je najprimernejši pristop za vrednotenje kakovosti storitev merjenje subjektivnega zaznavanja kakovosti s stališča uporabnikov (Snoj 1998, 167).

V primeru kulturno-umetniškega doživetja je merjenje kakovosti zaradi njihovih značilnosti (individualnega zaznavanja) še posebej težavno in nezanesljivo. Gre namreč za kvantitativno merjenje kvalitativnih atributov (Hill in drugi 1997, 111), ki so v tem primeru še posebej subjektivni. Generalizacija podatkov je zaradi tega, ker vsak udeleženec ustvarja svojo individualno izkušnjo, še posebej otežena (Hill in drugi 1997, 114-115). Kvalitetno zasnovane in dosledno izvedene kvantitativne raziskave pa zahtevajo veliko več finančnih sredstev, kot jih nepridobitne organizacije običajno imajo na razpolago. Zato v nepridobitnih organizacijah potekajo enostavni načini

merjenja kakovosti, izvedeni s kratkimi vprašalniki, osebno komunikacijo, spremljanjem reklamacij ali osnovnih pritožb (Snoj 1998, 167-168).

Za kulturno-umetniško organizacijo je pomembno zavedanje, da uporabnik oblikuje nivo kakovosti storitve na temelju štirih dejavnikov: osebnih potreb, ustnega izročila oz. komuniciranja od ust do ust, preteklih izkušenj in na osnovi komuniciranja organizacije oz. na osnovi drugih zunanjih informacij (Trunk in drugi 1998, 55). Z oblikovanjem in prilagajanjem sestavin trženjskega spleta lahko nepridobitna organizacija vpliva na kar tri od štirih navedenih dejavnikov (Trunk in drugi 1998, 56). Na pomembnost vloge trženja v zvezi s kakovostjo storitev opozarja tudi Snoj (Snoj 1998, 167). Trženje je pomembno za:

1. ugotavljanje pričakovanj uporabnikov v zvezi s storitvami,
2. vplivanje na njihova pričakovanja v zvezi s storitvami,
3. preoblikovanje njihovih zahtev v standarde kakovosti,
4. ponujanje kakovosti za doseganje konkurenčnih prednosti na ciljnih trgih ter
5. razširjanje zavedanja o konceptu kakovosti.

#### 4.2 KRAJ

Lokacija storitve/dogodka ni pomembna zgolj zaradi dostopnosti, ampak daje dogodku tudi osebnost in karakter. Čari<sup>11</sup> prostora dogajanja so lahko konkurenčna prednost in ključno sporočilo strategije trženja. Pri izbiri lokacije za dogodke/storitve je treba upoštevati številne dejavnike, kot so lahka dostopnost in parkirni prostori, bližina ciljnega trga, ambientalnost in originalnost, ugodne logistične možnosti za izvedbo dogodka in spremljajoče aktivnosti, možnost povezave s sorodnimi organizacijami, varnost in varovanje obiskovalcev, možnost uporabe javnih prevoznih sredstev ter najema spalnih kapacitet in tako dalje. Izbirni proces je uspešen samo takrat, ko imamo ves čas v mislih profil našega potrošnika in se zavedamo, da si lastnosti dogodka in

---

<sup>11</sup> Zgodovinskost, funkcionalnost, primernost, zanimivost, nenavadnost, edinstvenost itd.

prostora dogajanja ne smejo biti nasprotne (Hoyle 2002, 15-16). Waters (1989, 20-21) pravi, da bližina dogajanja ni vselej bistven faktor pri sami odločitvi. Faktorji odločitve so lahko tudi lokacija dogodka in z njo povezana infrastruktura ter možnosti javnega prevoza. Poleg fizičnih dejavnikov, ki vplivajo na udeležbo, Watersova vidi tudi vpliv ekonomskih in družbenih dejavnikov (Waters 1989, 20-21). Pomemben ni le prostor dogajanja, ampak tudi distribucijska mreža prodaje vstopnic, mesta z informativnim gradivom, kar v klasičnem trženjskem spletu razumemo pod prodajne poti.

Večina kulturno-umetniških dogodkov se odvija v za to namenjenih zgradbah ali prostorih. Fizične lastnosti zgradb in oprema naj bi zato omogočale čim boljše razmere za posredovanje osrednjega umetniškega doživetja (akustika, pravilna osvetljava) in varno uporabo le-teh (prezračevanje, toaletni prostori, požarna varnost).

Drugi pomemben vidik je čas, ki je bistven element v izvajanju in porabi storitvenih izdelkov (Hill in drugi 1997, 138). K potrebam uporabnikov usmerjena zasebna nepridobitna organizacija lahko s prilagoditvijo časovne razpoložljivosti omogoči obisk širšemu krogu obiskovalcev, po drugi strani pa lahko bolj enakomerno prerazporedi število obiskovalcev v toku tedna in dneva. Tako hkrati poskrbi za boljše izkoriščenost sredstev, obiskovalcem pa omogoči kvalitetnejši nivo doživetja. Osredotočenje na posamezne segmente in prilagajanje odpiralnega časa njihovim potrebam in željam lahko vodi celo do razvoja novih storitvenih izdelkov (po Hill in drugi 1997, 138-40).

Pri načinih distribucije vstopnic in izbiri različnih distribucijskih kanalov je potrebno čim bolj natančno poznavanje življenjskih navad in potreb potencialnih obiskovalcev ter prednosti in slabosti posameznih načinov distribucije.

#### 4.3 CENA

Cena je element trženjskega spleta, pri kateri moramo upoštevati korporativno finančno filozofijo, produkcijske stroške in finančno demografijo ciljnega občinstva.

Korporativne finančne filozofije se med organizacijami razlikujejo. Obstajajo organizacije, katerih primarno poslanstvo ni ustvarjanje čim večjega profita. Slednje upoštevamo pri oblikovanju cene. Načeloma velja, da mora cena, v našem primeru cena vstopnice, odražati stroške ustvarjalnega procesa in priprav vključno s stroški trženja. Toda obstajajo izjeme (Hoyle 2002, 14-15).

Velik del umetniških ustanov deluje kot nepridobitne organizacije. Vzroke lahko iščemo v sistemu financiranja prek donacij. Interes gospodarskih subjektov in posameznikov za sofinanciranje produkcij umetniških dobrin naj bi izhajal iz njihovih pozitivnih zunanjih učinkov na širše javnosti, tudi tiste, ki ne participirajo neposredno pri potrošnji. Vendar Hansmann opozarja, da dejstva kažejo drugače in da večino donacij prispevajo tiste skupine ljudi, ki so potrošniki kulturnih dobrin. Torej vir finančnih sredstev ostane isti. Donacije omogočajo tudi nižje cene vstopnic, ki so tako dostopne tudi ljudem z nižjimi dohodki, čeprav podatki kažejo, da so obiskovalci umetniških dogodkov običajno dobro situirani in so za vstopnico pripravljeni plačati tudi večjo vsoto (DiMaggio 1986, 17-18).

Priporočljivo je preveriti finančne sposobnosti ciljnega trga oziroma potrošnikovo pripravljenost na finančne izdatke. Diferenciacija cen je lahko dobra rešitev pri dogodkih, ki privabijo različne profile potrošnikov. Tako lahko cene vstopnic določimo glede na sedež ali glede na privlačnost dogodka, na primer v primeru festivala, ko si sledi več različnih dohodkov v kratkem času (Vogel 1998, 281).

Anthony in Young (1994) navajata tri možnosti oblikovanja cen za storitvene izdelke nepridobitnih organizacij.

- ✓ Polna (normalna) cena: ki jo oblikuje kot vsoto neposrednih stroškov storitvenega izdelka, ustreznega deleža posrednih stroškov in ustreznega pribitka. Model je enak kot pri kalkulaciji cene pridobitnih podjetij, le da je pribitek (marža) manjši zaradi nepridobitne narave organizacij.
- ✓ Subvencionirana cena: organizacija neposrednemu uporabniku zaračuna le del polne cene, preostali del stroškov pa krijejo drugi viri financiranja.

- ✓ Storitveni izdelek je brezplačen: organizacija ga v celoti krije iz lastnih sredstev in drugih virov financiranja (po Anthony in Young 1994, 35).

#### 4.4 TRŽENJSKO KOMUNICIRANJE

Je zaradi svoje narave največkrat bistven, hkrati pa tudi najbolj viden del trženjskega spleta, saj pomembno vpliva na vedenje in nakupno odločanje porabnikov (Kotler, Scheff 1997, 299) Waters (Waters 1994, 31): »Komunicira o koristih in ugodnosti ponudbe ter edinstvenosti umetniškega dela, ki je na voljo občinstvu, s ciljem, da spodbudi ljudi, da si zaželi tisto, kar ponuja. Storitveni izdelek napravi bolj viden, aktiven in tako povečuje verjetnost nakupa oziroma udeležbe in ohranja lojalnost obstoječe publike« (Waters; v Kovačevič 1999, 57).

Posebnost tega sklopa je ta, da cilj komuniciranja ni le komunicirati z obstoječimi obiskovalci in porabniki kulturno-umetniških oblik, temveč tudi zbuditi interes novega potencialnega občinstva (Hill in drugi 1997,180). Zaradi razvejanosti menjalnih razmerij in vpetosti v družbeni prostor mora ustrezno komunicirati tudi z ostalimi ciljnimi skupinami, s katerimi organizacija prihaja v stik, kar daje veččinam tržnega komuniciranja v delovanju teh organizacij še posebno velik pomen. Običajno se tržno komuniciranje uporablja za (Sargeant 1999, 110):

- ✓ informiranje potencialnih obiskovalcev o obstoju in koristih storitve,
- ✓ prepričevanje potencialnih obiskovalcev, da so koristi edinstvene in bodo zadovoljile njihove potrebe,
- ✓ spodbujanje priklica obstoja storitve in ključnih koristi pri ciljni skupini in
- ✓ diferenciacijo od drugih, konkurenčnih z jasnim pozicioniranjem storitve.

Kotler in Andreasen (2003, 414) navajata še druge možne cilje:

- ✓ rekrutiranje in motiviranje prostovoljcev in zaposlenih,
- ✓ spreminjanje mnenj o sponzoriranju in podpori organizaciji,
- ✓ vplivanje na državne organe, komisije in druge vplivne odločevalce,

- ✓ preprečevanje prenehanja zanimanja za določen problem ali storitev,
- ✓ preprečevanje škodljivih govoric in zavajajočih informacij,
- ✓ vpliv na vire sredstev, itd.

Tržno komuniciranje tako opravlja funkcijo informiranja, prepričevanja in izobraževanja ciljnih skupin o različnih možnostih izbire, pozitivnih posledicah izbire določenih možnosti in motiviranja za izbiro točno določenih možnosti ali dejanj (Kotler, Scheff 1997, 300). Osnovni pomen komuniciranja je informiranje, ki zajema sporočanje osnovnih informacij o naravi in lastnosti kulturno-umetniškega dela (ali dogodka) – kdo, kaj, kje in za kakšno ceno. Prepričevanje, ki je dodatna spodbuda, zajema pospeševanje prodaje, osebno prodajo, odnose z javnostmi ter vse oblike oglaševanja, ki presega golo informiranje. Pri izbiri promocijskega spleta Kotler (1994, 615-616) piše, da organizacija lahko izbira med štirimi orodji promocijskega spleta. To so odnosi z javnostmi in publiciteta, oglaševanje, pospeševanje prodaje, neposredno trženje in osebna prodaja. Tržnik mora, če želi učinkovito določiti splet, poznati njihove značilnosti in cene.

Hill ( Hill in drugi 1997, 181): kulturno-umetnostno področje ima posebnost pri spletu trženjskega komuniciranja. Velik poudarek je na *odnosih z javnostmi* in na široki distribuciji tiskanih materialov, ki je dopolnjena z nekaterimi tehnikami stroškovno ugodnega oglaševanja in elementi pospeševanja prodaje. Tako zaradi stroškovne učinkovitosti kot pomena povezanosti v družbi so odnosi z javnostmi posebnega pomena za uspeh teh organizacij.

Watersova (1989, 28-29) poleg odnosov z javnostmi za doseganje večje učinkovitosti poudarja še pomen promocije in trenutka nakupa. Odnosi z javnostjo naj bi poskrbeli, da si potrošnik zaželeli ponujeno, promocija naj bi povečala zaznano vrednost ponudbe, trenutek nakupa pa je pomemben kot zaključek odnosa kupec-prodajalec, kot sklenitev posla.



#### 4.4.1 ODNOSI Z JAVNOSTMI

Na uspeh in delovanje organizacije ne vplivajo samo kupci ali uporabniki, temveč je za organizacijo pomembno tudi obnašanje različnih skupin, ki imajo do le-te stališča in mnenja, hkrati pa tudi različne informacijske potrebe. To so javnosti, posamezniki ali skupine, ki so v kakršnemkoli odnosu z organizacijo in ki jim je pomembno delovanje organizacije.

Odnosi z javnostmi<sup>12</sup> imajo za organizacije izreden pomen. Hill (Hill in drugi 1997, 206) Prvič, organizacija ne more izbirati, ali bo imela odnose z javnostmi ali ne, saj jih ima v vsakem primeru. Izbira lahko le, ali jih bo z načrtnim pristopom izkoristila v svojo prid ali ne. Zaradi svojega poslanstva in načina financiranja so te organizacije še bolj vpete in odvisne od podpore družbenega okolja, prav odnosi z javnostmi pa jim omogočajo dvosmerno komunikacijo. Drugič, medijska in druga publiciteta, pridobljena s pomočjo odnosov z javnostmi, je v primerjavi z oglaševanjem veliko cenejša in kredibilnejša (Sargeant 1999,115). Tretjič, s pomočjo odnosov z javnostmi lahko organizacije komunicirajo tudi s tistimi javnostmi, ki se jih zaradi njihovih lastnosti ne splača ciljati z oglaševanjem ali se naj ne odzivajo (Hill in drugi 1997, 207). Četrto, OJ so primernejši za prenašanje večjih in kompleksnejših informacij in zaradi večje prilagodljivosti lažje zadovoljujejo raznolike potrebe po informacijah različnih javnost, tako da so še posebej primerni za izvajanje izobraževalne vloge nepridobitnih kulturnih organizacij.

Grunig (Grunig in Hunt; v Gruban in drugi 1997, 51-52) loči štiri načine izvajanja OJ:

- model tiskovnega predstavništva
- model javnega informiranja
- model dvoasimetričnih odnosov
- model dvosimetričnih odnosov

---

<sup>12</sup> V nadaljevanju OJ.

Cilj OJ v nepridobitnih organizacijah je naslednji (Cutlip 2000, 526 in Cutlip 1987, 467): doseganje sprejemanja organizacijskega poslanstva;

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

Tudi mnenje glede vloge odnosov z javnostmi se v slovenskih nepridobitnih organizacijah razlikujeta od organizacije do organizacije, kar je deloma posledica različnega poznavanja tega področja trženjskega spleta na eni strani in različno definiranih komunikacijskih potreb na drugi (Gruban in drugi 1997, 41).

Za izvajanje OJ je najpomembnejši prvi korak, to je, da organizacija identificira relevantne deležnike in javnosti, s katerimi prihaja v stik in ki vplivajo na njen uspeh. (Glej shemo 4.3) Naslednji korak je njihova razvrstitev skupin po prioriteti (Hill in drugi 1997, 207), saj so skupine različno pomembne in imajo različna stališča, finančna sredstva za komuniciranje pa so omejena (po Gruban in drugi 1997, 41,42,45).

Osnovni deležniki/skupine, ki lahko najbolj vplivajo na uspešnost nepridobitne kulturne organizacije, so (po Gruban in drugi 1997, 38-39): konkurenčne/sorodne organizacije, obiskovalci, vlada, viri financiranja in dobavitelji (umetniki). Ti so zbrani okoli središčne skupine, zaposlenih, ki so obravnavani kot poseben sklop trženjskega spleta. Posreden in nič manj pomemben vpliv na delovanje organizacije pa imajo še druge skupine iz okolja; strokovna javnost, novinarji, uredniki, mnenjski voditelji. Vse te skupine naj bi organizacija vrisala v zemljevid deležnikov in javnosti, ki predstavlja temeljno orodje načrtovanih odnosov z javnostmi.



- ✓ zaposleni bolje opravljajo svoje delo;
- ✓ se organizacijski cilji dosegajo učinkoviteje, ker je prepoznan prispevek zaposlenih;
- ✓ je vodstvo zmožno udejanjiti poslovne cilje, politiko, strategijo, izvesti potrebne spremembe, ker se zaposleni čutijo kot del teh procesov;
- ✓ je organizacija fleksibilnejša, saj se bolje odziva na potrebe, pričakovanja, koristi odjemalcev uporabnikov;
- ✓ se delovni postopki nenehno izboljšujejo;
- ✓ stopnja zadovoljevanja pričakovanj potrošnikov večja.

Če je formalno komuniciranje v organizaciji pomanjkljivo ali ne zadostuje, obstaja velika nevarnost, da ga bo dopolnjevalo neformalno komuniciranje oziroma govorice. Te za razliko od formalnega niso organizirano komuniciranje, in zato ni mogoče nadzorovati vsebine in resničnosti sporočil. Govorice po eni strani razlagajo tisto, kar je bilo izpuščeno iz formalnega komuniciranja, hkrati pa sproščajo čustveno napetost ljudi. Ker vsebino krajšajo, poenostavljajo, ostrijo in prilagajajo pričakovanjem, interesom in predsodkom govorcev, lahko sprožijo napačno percepcijo organizacije in vodstva med zaposlenimi, kar lahko privede do demotiviranosti ali celo nelojalnosti zaposlenih (povzeto po Gruban in drugi 1997, 99-101).

Orodja za komuniciranje z internimi javnostmi se prilagajajo številčnosti in posebnostim kolektiva, najpogosteje pa so:

- osebno komuniciranje, ki kot medij uporabi govor - medosebni pogovori na uradni in neuradni ravni, sestanki, pogajanja, govorni nastopi (Škerlep 1998, 754);
- interni časopisi, revije, oglasne table ;
- priročniki za zaposlene;
- notranja računalniška omrežja<sup>13</sup>;
- družabni dogodki za člane.

---

<sup>13</sup> e-liste.

#### 4.4.1.2 Odnosi z mediji

So za nepridobitne organizacije še posebnega pomena, saj »medijsko poročanje o organizacijah in njenih dejavnostih lahko močno vpliva na ugled in podobo organizacije, hkrati pa pojavljanje v avtorskih prispevkih nadomesti drugače drago oglaševanje (...) Predstavljajo neodvisni vir informacij in tako delujejo kot verodostojen kanal informiranja, preko katerega lahko nepridobitna organizacija doseže širok spekter javnosti« (Kotler 2003, 441).

Tako kot ostale organizacije tudi mediji delujejo v skladu s svojim lastnim poslanstvom in principi, zato je poznavanje organizacijskega in uredniškega ustroja in delovanja tako predpogoj za uspešno komuniciranje z mediji. Uredniki in novinarji iz množice različnih informacij izberejo zgodbe, ki ustrezajo na splošno naslednjim kriterijem objave (Kotler in Scheff 1999, 383):

- ali je novica zanimiva za njihove bralce, poslušalce in gledalce;
- ali je možna dramatizacija s pomočjo podob, zvokov, prenosa ali intervjujev v živo;
- jasnost in izčrpnost sporočila za medije, vključno s priloženimi materiali (ozadje, biografija, statistike ipd.);
- omejena potreba po preverjanju informacij in nadaljnje raziskave;
- možnost ekskluzivnega poročanja ali o celotni zgodbi ali specifičnega vidika.

Kotler in Scheff (Kotler in Scheff 1997, 348) zaradi obsega dela in preprečevanja podvojenega komuniciranja priporočata, da se načrtovanje odnosov z mediji izvaja preko centralizirane osebe za stike z mediji, ki je zadolžena za svetovanje, seznanjanje in izobraževanje vseh zaposlenih o ustreznem komuniciranju z mediji, predvsem pa skrbi za upravljanje s standardnimi orodji za odnose z mediji (Gruban in drugi | 1997, 116- 117):

- ✓ izdelava in posodabljanje adreme<sup>14</sup> novinarjev,
- ✓ izdelava organigrama medijev in uredništev,
- ✓ priprava scenarija tiske tiskovne konference

---

<sup>14</sup> .Adrema oz. seznam naslovov ljudi, ki sestavljajo določeno javnost ali deležniško skupino z njihovimi osnovnimi podatki (Gruban, Verčič in Zavrl 1997, 137), v tem primeru medijev in novinarjev (Verčič, Zavrl in Rijavec 2002, 74).

- ✓ priprava tipskega sporočila za objavo (tudi sporočilo za medije),
- ✓ redni osebni stiki z novinarji,
- ✓ pisna oseba izkaznica organizacije,
- ✓ razlagalna gradiva,
- ✓ priročnik najpogostejših vprašanj in odgovorov,
- ✓ spremljanje medijskih objav in njihove analize,
- ✓ priročnik za delo z novinarji,
- ✓ krizni medijski priročnik.

#### 4.4.1.3 Politične javnosti

So posebno področje OJ, saj zajemajo odnose z javnostmi, ki pomembno vplivajo na samo delovanje nepridobitne organizacije. To so javnosti, ki opredeljujejo in regulirajo tako pravne pogoje in razmere delovanja kot tudi financiranje s strani javnih virov. Nepridobitne kulturne organizacije kot izvrševalke dejavnosti v javnem interesu in prejemnice javnih virov financiranja so še posebej vpletene v odnose s temi javnostmi. Med aktivnosti na tem področju OJ naj bi tako spadalo aktivno opazovanje političnih dogajanj in sprememb, po potrebi pa predstavljanje svojih stališč, zagovarjanje svojih in izpodbijanje nasprotnih stališč in organiziranje (političnega) pritiska (Gruban in drugi 1997, 106). Cilj takšnega delovanja je vplivanje na oblikovanje zakonodajnih sprememb, tudi pomoč pri financiranju projektov, pridobivanje državnih garancij, dodeljevanje statusnih pravic (Cutlip 1978, 11-12) in podobno. Nepridobitna organizacija s političnimi javnostmi komunicira preko ostalih programov (odnosi z mediji, lokalno skupnostjo, ipd.) ali pa z uporabo naslednjih tehnik (prirejeno po Gruban in drugi 1997, 108):

- lobiranje (osebno vplivanje),
- objavljanje rezultatov znanstvenih raziskovalnih poročil,
- sodelovanje pri delu vladnih in paravladnih raziskovalnih poročil,
- pravna dejanja (tožbe in izpodbijanje zakonitosti),
- grajenje samostojne politične baze (povezovanje sorodnih organizacij) kot skupine pritiska na vlado, parlament ali javno upravo.

#### 4.4.1.4 Odnosi s sponzorji, donatorji in viri sredstev

Predstavlja specializiran program komuniciranja s ciljem zbiranja sredstev. Sponzorstvo v kulturi je finančna (izraženo tudi materialno) pomoč kulturnim dejavnostim, kjer sponzor v zameno pričakuje določeno povratno korist. »Je obojestransko koristna dejavnost, ker koristi sponzorju kot oblika promocije, graditve ugleda ali dosega druge komunikacijske cilje, sponzoriranemu pa pomaga pri izpeljavi kulturnega projekta ali zamisli« (Kovač 1998, 33). Pri oblikovanju OJ je prednost nepridobitnih organizacija ta, da (Koloini 2002, 22): »sponzorstvo kulturnih organizacij za podjetja predstavlja posebno obliko družbene odgovornosti«. Ta z objavo zadržanih, a visokokakovostnih reklamnih sporočil krepi poslovno kulturo podjetja in gradi njegovo zunanjo podobo. Pri zbiranju sredstev in sponzoriranju Koloini poudari pomen že obstoječe javne podobe sponzorirane organizacije/dogodka ter medsebojnega vpliva načina zbiranja sredstev in zunanje podobe organizacije (Koloini 2002, 22).

Naloga OJ pri pridobivanju sredstev je (po Kovač 1998, 35):

- jasna opredelitev ciljev sponzoriranja,
- iskanje in usklajevanje vzajemnih koristi,
- formalna opredelitev medsebojnih razmerij,
- vzpostavitev dolgoročnega poslovnega sodelovanja in partnerstvo.

Tudi v sklopu s sponzorji in donatorji lahko organizacija uporabi orodja odnosov s političnimi javnostmi ter druga orodja, kot so: adrema, medosebni stiki in sestanki, elektronska pošta, naslovljena pošta, osebna izkaznica organizacije in drugi. Vendar Drucker (Drucker 1990, 56) opozarja, da je »namen zbiranja denarja v nepridobitnih institucijah ta, da izpolnjujejo svoje poslanstvo, ne pa, da bi te pri zbiranju sredstev morale prilagajati svoje poslanstvo« (Drucker 1990, 56).

#### 4.4.1.5 Odnosi z lokalno skupnostjo

Čeprav lahko predstavlja zanemarljiv delež potencialnega občinstva, je razumevanje in podpora lokalne skupnosti izrednega, če ne ključnega pomena za dejavnost nepridobitnih kulturnih organizacij – še posebej tistih, katerih dejavnost je sodobna, alternativna in »provokativna umetnost«. Uveljavljenost organizacije v njenem okolju, poznavanje njenega poslanstva in dejavnosti pomembno vpliva na javno podobo organizacije, poročanje medijev ter ne nazadnje tudi na motivacijo sponzorjev in donatorjev. Ob tem se mora organizacija zavedati svojega negativnega<sup>15</sup> vpliva na okolje, seznanjati lokalno skupnost s svojimi prizadevanji in s svojim delovanjem, poskuša te negativne vplive zmanjšati tako, da sporoča svoje pozitivne vplive delovanja (po Koloini 2002, 35). Za vzpostavljanje komunikacije z lokalnim okoljem so koristna naslednja orodja:

- dan odprtih vrat,
- predstavitevna spletna stran,
- osebna srečanja z mnenjskimi vodji lokalne skupnosti,
- letak,
- naslovljena pošta.

#### 4.4.2 OGLAŠEVANJE

Je najbolj pogosto definirano kot »vsaka plačana neosebna oblika predstavitve in (ali) promocije, zamisli, dobrin ali storitev s strani znanega naročnika« (Kotler 1996, 596). Hill razlikuje med pojmom »predstavitev« in »promocija«, »razlika ni zanemarljiva, saj gre za razliko med informativnim in/ali prepričevalnim načinom oglaševanja« (Hill in drugi 1997, 184). Prednost predstavitve je zato popoln nadzor nad vsebino kodiranega sporočila, izbiro medija ali kanala ter časovnim načrtom komuniciranja (Kotler, Andreasen 2003, 441), medtem ko pri neplačani obliki oglaševanja (Kotler in Andreasen) »oglaševalec nima nadzora nad časovnim načrtom, s tem pa tudi dosegom

---

<sup>15</sup> Hrup, povečana obremenitev s prometom, osvetljenost, ipd.



publike«. V vsakem primeru je cilj oglaševanja izpostaviti ponudbo in/ali ustvariti podobo organizacije ter s pomočjo množičnih medijev vplivati na želeno ravnanje potencialnih uporabnikov (Kotler, Scheff 1997, 322).

Posebnosti delovanja nepridobitnih organizacij, ki najbolj vplivajo na proces oglaševanja, so pogostost potrebe po njem na eni strani in pomanjkanje finančnih sredstev na drugi strani. »Nepridobitne organizacije na področju kulture običajno v zelo kratkih časovnih razmikih ponujajo nove storitvene izdelke<sup>16</sup>, to pa za organizacijo predstavlja potrebo po kontinuiranem ustvarjanju zavedanja, grajenja, zanimanja in stimuliranja 'prodaje' med ciljno publiko« (Kotler, Scheff 1997, 321). »Zaradi stalne omejenosti finančnih sredstev mora biti zato cilj trženja maksimalna stroškovna učinkovitost oglaševanja«, ki jo lahko dosežemo samo, če je sporočilo »učinkovito in hkrati izpostavljeno največji možni ciljni publiko« (po Hill in drugi 1997, 184).

Vsa potrebna znanja neredko presegajo zmožnosti nepridobitnih organizacij, zato posamezne faze izvajajo v sodelovanju z zunanjimi izvajalci. V vsakem primeru mora tržnik nepridobitne organizacije poznati štiri osnovne korake oglaševanja (povzeto po Andreasen in Kotler 2003, 443- 454 in Kotler in Scheff 1997, 322-338):

#### 1. Opredelitev ciljev oglaševanja.

Na podlagi demografskih ali značajskih karakteristik opredeliti ciljno publiko<sup>17</sup> in pri njej spodbuditi zavedanje, zanimanje in želeni odziv ter rok, do katerega naj bi te cilje dosegla.

#### 2. Opredelitev razpoložljivih sredstev, namenjenih za oglaševanje.

Najboljši pristop k temu je strateški, kjer porazdelitev razpoložljivih sredstev in porabo let-teh načrtujemo vnaprej. Vendar je zaradi mešanega sistema načina financiranja, kjer prilivi finančnih sredstev izvirajo iz projektnega in programskega financiranja, nerednost pogosta, strateški pristop k trženju pa zato omejen (Kučan, 2004). Zato se obseg in način oglaševanja prilagodi, največkrat je to po metodi razpoložljivih sredstev ali metodi cilja. Pri prvi se obseg in način prilagodi sredstvom, ki niso nujno potrebna za izvedbo samega projekta. Po navadi je to najmanjša možna količina sredstev, ki še

---

<sup>16</sup> Predstave, razstave, prireditve ipd.

<sup>17</sup> Obstoječa, potencialna, posamezniki, mnenjski vodje, skupine, specifične javnosti ipd.

zagotavlja oglaševanje - največkrat v obliki plakatov ali letakov. Pri metodi ciljev in nalog pa je potrebno natančno opredeliti želene cilje, vrsto nalog in opravila, ki so potrebni za doseg teh ciljev ter njihovo stroškovno ovrednotenje. Ta metoda je zahtevnejša, saj predpostavlja poznavanje produkcije oglaševalskih sporočil in zakupa medijskega prostora.

### 3. Opredelitev sporočila in izbira medijev

Vrsta sporočila je odvisna od stališča in mnenj publike, zato se oblikuje na želeno spremembo stališča. Kotler (Kotler, Scheff 1997, 323) govori o treh oglaševanjih: *Informativnem*, kjer je cilj ustvariti poznavanje storitvenih programov; *prepričevalnem*, kjer je cilj ustvariti naklonjenost in pozitivno mnenje do ponudbe ter s tem stimulirati nakup ali uporabo; *opominjevalno*, kjer organizacija želi ohraniti zavedanje o obstoju in ponudbi svojih storitev.

Pri izbiri medijev moramo upoštevati razpoložljiva sredstva, stroške zakupa medijev, medijske navade ciljnih skupin in njihov doseg le-teh. Za doseg največje učinkovitosti so pogosto potrebne raziskave, kar pa si zaradi finančno in človeško omejenih resursov organizacije le stežka privoščijo. Zato nepridobitne organizacije pogosto delujejo na podlagi izkušenj in po metodi predvidevanja. Posebno pozornost gre nameniti plakatom kot eni izmed najstarejših oblik trženjskega komuniciranja (Hill in drugi 1997, 191), ki je poleg brošur od srede 19. stoletja postala ena izmed najbolj razširjenih oblik promoviranja umetnosti. Zaradi kombinacije sporočilne in stroškovne učinkovitosti je skorajda tradicionalen oglaševalski medij kulturnih in umetniških dogodkov.

Pojavljajo pa se tudi nove, večinoma interaktivne možnosti oglaševanja, kjer preko uporabe komunikacijskih tehnologij, predvsem multimedije, interneta in mobilne telefonije, dosegamo uporabnike. Vendar jih v diplomski nalogi ne obravnavam.

#### 4.4.3 OSEBNA PRODAJA

V delovanju nepridobitnih organizacij so elementi osebne prodaje večinoma prisotni kot del odnosov z javnostmi in komuniciranje s sponzorji ter donatorji, v razmerju do obiskovalcev pa pri prodaji vstopnic, komplementarnih in pomožnih izdelkov ali

storitev v okviru delovanja lastnega prodajnega osebja in lastnih distribucijskih kanalov. Tudi če delež samofinanciranja iz omejenih virov ni velik, je vloga osebne prodaje relativno velika, saj tovrstna komunikacija soustvarja neproporcionalno velik delež javne podobe organizacije v segmentu kupcev in obiskovalcev.

#### 4.4.4 POSPEŠEVANJE PRODAJE

Je raznolik nabor pretežno kratkoročnih orodij za takojšnjo spodbudo k menjalnemu odnosu, običajno v bližini mesta menjave. Obsega tiste aktivnosti, ki ne sodijo v osebno prodajo, ekonomsko propagando ali publiciteto, spodbujajo pa potrošnika k menjavi in povečujejo učinkovitost posrednikov. Sem sodijo izložba in izložbeni material (display, revije in razstave, demonstracije) in različni prodajni naporji (Lorbek 1991, 217). Namen teh orodij je zgodnejša spodbuda kupcev in obiskovalcev k menjavi (Sargeant) predvsem s ponudbo dodatnih ugodnosti ali koristi. Ta so (Sargeant 1999, 113):

- letaki in razstavni material, pozicionirani v bližini mesta menjave,
- darila,
- kuponi ugodnosti,
- cenovni paketi,
- nagradne igre,
- posebni dogodki, predstavitve, brezplačni vzorci.

#### 4.4.5 NEPOSREDNO TRŽENJE

Kot element distribucije s pomočjo naslovljene pošte in telefonskega trženja nagovarja vsakega potencialnega uporabnika ali obiskovalca kot posameznika s ciljem vzpostaviti trajno in vzajemno koristno razmerje (Hill in drugi 1997, 241). Takšno komuniciranje je najpogosteje vzpostavljeno na podlagi vsebine baz podatkov, ki vsebujejo najrazličnejše podatke o ciljnih trgih in nudijo osnovo za selekcijo komuniciranja. Prednost neposrednega trženja je (Kotler, Scheff 1997, 346) je ta, da omogoča natančno časovno načrtovanje, večjo pozornost in s tem gradnjo trajnega razmerja med obiskovalcem in organizacijo. Zato je ta element trženja najbolj primeren za organizacijo s kontinuiranim programom. Ključnega pomena za tovrstno trženje je

stopnja kakovosti baz podatkov, ki morajo biti redno ažurirane in segmentirane po posameznih atributih. Čeravno uspešno, sta tako zbiranje in uporaba podatkov delikatna zadeva, saj se na celotnem območju EU krepi zakonodaja, ki takšno zbiranje in uporabo obravnava vedno strožje (Hill in drugi 1997, 242).

#### 4.5 LJUDJE

Ljudje so eden od najpomembnejših elementov v delovanju organizacije, saj ti spreminjajo sredstva v dejavnosti (Kotler 1996, 195). Njihovo delovanje v okviru kulturnih nepridobitnih organizacij lahko zavzame različne oblike vključenosti. Lahko so plačani (redno zaposleni), delno plačani (občasni) ali prostovoljni. Vendar pa ne glede na to, v kakšnem razmerju so z organizacijo, so izjemno pomemben del trženjskega spleta, ne samo zaradi notranje menjave, ki poteka med člani, pač pa tudi zaradi pomembnega vpliva na percepcijo in ugled organizacije v javnosti (Kotler 1996, 198).

V luči menjave mora organizacija tudi s to skupino deležnikov vzpostaviti odnos, ki temelji na ekvivalentni menjavi (Jančič 1999, 64). Tukaj pride v ospredje koncept internega trženja<sup>18</sup>, ki je zrcalna podoba zunanjega trženja, zasnovanega na načelih družbene menjave. Zaposleni v tem pogledu so potrošniki, ki izbirajo med najboljšimi ponudbami zaposlovalcev.

Po raziskavah sodeč, se vodilni deležniki organizacije praviloma želijo samoizpolnjevati, uveljaviti in samouresničevati, ljudje na sredini organizacijske lestvice želijo predvsem prijetno delavno in socialno okolje, ostali pa ustrezne delavne pogoje, varnost in zadovoljiv zaslužek (Gruban in drugi 1997, 98). Pri odločitvah so vedno bolj pomembni

---

<sup>18</sup> Interno trženje, ki je nastalo kot rezultat spoznanj storitvenega trženja in proučevanj na področju »celovite kakovosti«, izvira iz spoznanja, da mora organizacija, ki hoče stalno izboljševati kakovost, upravljati ne le z zunanjimi potrošniki, pač pa tudi z notranjimi potrošniki, svojimi zaposlenimi (Jančič 1999,62). Tako se tudi na zaposlene gleda kot na notranje potrošnike z določenimi potrebami, željami in zahtevami.

motivacijski momenti, ki vplivajo na odločitve. Jančič pravi, da »v ospredje predvsem prihajajo motivacijski momenti, ki se dotikajo smiselnosti dela, občutkov koristnosti posameznika, možnosti osebnega razvoja, pripadnosti skupini. Ljudje ne iščejo samo ekonomske zadovoljitve potreb, temveč tudi identifikacijo s poslanstvom organizacije« (Jančič 1999, 62).

Jančič piše, da na odločitev, ali sprejeti delavno mesto ali ne, vpliva skupek lastnosti, sedmih elementov internega storitvenega spleta. S tega stališča je interno trženje preprosto povedano način privabljanja in ohranjanja pravih ljudi na pravih mestih. Te lastnosti so (Jančič 1999, 63):

1. ustrezno delavno mesto in imidž podjetja,
2. ustrezna plača in dodatne ugodnosti,
3. bližina kraja zaposlitve,
4. ustrezni sodelavci in predpostavljeni,
5. ustrezne delovne razmere,
6. možnost osebnega razvoja in napredovanja in
7. ustrezno interno komuniciranje (Jančič 2009, 63).

Organizacija in zaposleni morajo zato med seboj vzpostaviti trženjski odnos, ki sloni na temeljnih premisah ekvivalentne menjave. Le na tak način se lahko pričakuje visoka stopna pripadnosti zaposlenih, ki je danes temeljni pogoj za uspešno in učinkovito poslovanje organizacije (Jančič 1999, 62). »S tem, da potrošniki menjajo predvsem ekonomske vire za izdelke in storitve, zaposleni menjajo človeške vire za splet nagrad organizacije.« Organizacija in zaposleni morajo zato med seboj vzpostaviti trženjski odnos, ki sloni na temeljnih premisah ekvivalentne menjave. Le na tak način se lahko pričakuje visoka stopna pripadnosti zaposlenih, ki je danes temeljni pogoj za uspešno in učinkovito poslovanje organizacije (Jančič 1999, 62-63).

#### 4.6 FIZIČNI DOKAZI

Storitve so večinoma neotipljive, zato morajo nepridobitne organizacije posebno pozornost posvetiti oblikovanju obstoječih otipljivih dokazil, ki omogočajo ali dopolnjujejo umetniško izkušnjo. Fizične dokaze kot dimenzijo trženjskega spleta lahko organizacija zajame že pri obravnavi ravni storitvenega izdelka in oblikovanju nekaterih elementov trženjskega komuniciranja. S tem poenostavi uvajanje, oblikovanje ali delovanje trženjskega spleta v organizaciji, kar je z vidika (praviloma) zelo omejenih resursov zelo pomembno. Ker sem ta element vsebinsko podrobneje že obdelala v podpoglavju »Ravni storitvenega izdelka«, ga na tem mestu samo zbirno povzamem.

Sargeant (Sargeant 1999, 119) kot otipljive dokaze navaja:

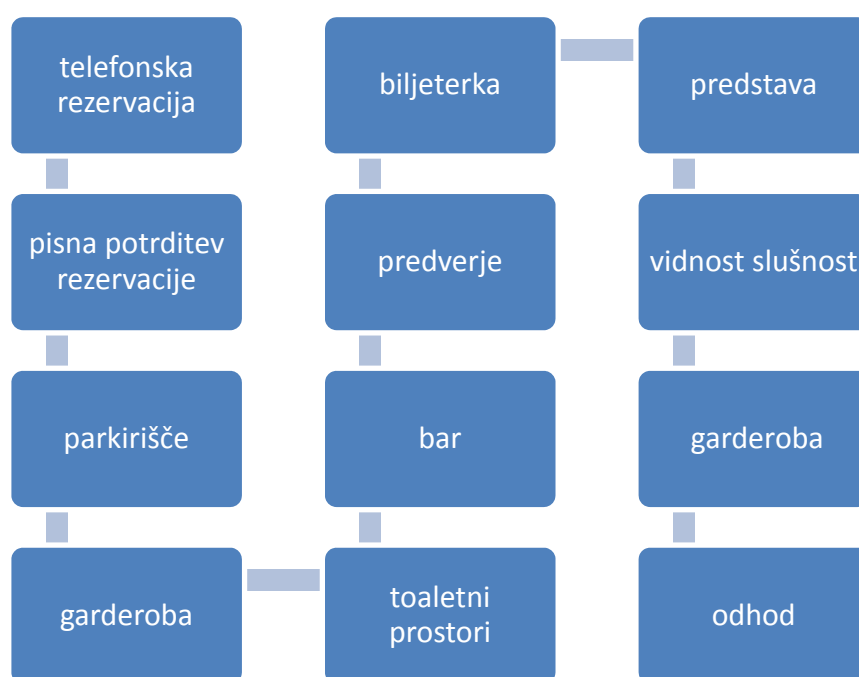
1. prostore osnovne dejavnosti (npr. koncertna dvorana, društveni prostori, galerijski prostor) njihov izgled, funkcionalnost in atmosfera;
2. prostore pomožnih dejavnosti (dostop, predverje, sanitarni prostori);
3. izgled osebja oz. zaposlenih, ki so v neposrednem stiku z obiskovalci ;
4. komunikacijska orodja – izgled tiskanih materialov, od vabil, programskih knjižic, pisemskega papirja do spletne strani in promocijskih ali poslovnih daril, skratka vseh komunikacijskih pojavnih oblik.

#### 4.7 PROCESI

Procesnost kot temeljna značilnost storitev je kot taka osnovni vzrok vseh ostalih značilnosti storitev (Snoj 1998, 36). Skozi proces posredovanja skupka različnih posamičnih storitev je posredovanje tudi kulturna oz. umetniška izkušnja ali dogodek (Hill in drugi 1997, 112). Z vidika koncepta trženja, ki postavlja (zaznavo) porabnika v središče menjalnega procesa, je to lastnost smiselno analizirati in oblikovati kot samostojen element trženjskega spleta. Namen je poenostaviti nadzor nad izvajanjem posamičnih storitev z razčlenitvijo posameznih procesov na logične korake in sosledja, poenostaviti zahtevnejše procese in uvesti koncept standardov tolerance pri izvedbi

storitev (Snoj 1998, 37). Vsaka stopnja procesa (in ne samo osrednje doživetje) je izpostavljena kvantitativnemu vrednotenju obiskovalcev in mnoge izmed njih bodo imele velik vpliv na oblikovanje celotnega zadovoljstva z izkušnjo oziroma storitvenim izdelkom. Orodje za analizo, katere stopnje procesa so vključene v doživetje posameznih kulturno-umetniških storitvenih izdelkov, je poenostavljen diagram celotnega procesa (Sargeant 1999, 118). Slika (4.4) prikazuje takšen diagram na primeru obiska gledališča.

Slika 4.4: PRIREJEN PROCESNI DIAGRAM NA PRIMERU OBISKA GLEDALIŠČA



Vir: Sargeant (1999, 118).

Vsako posamezno fazo stikov med uporabnikom in organizacijo lahko po potrebi analiziramo z vidika podprocesov. Sestavljajo (Sargeant 1999, 118) jo npr. proces komunikacije po telefonu, osvežitev v odmoru .... Pri tem se pojavi problem variabilnosti tistih posamičnih faz storitev, ki jih vsakič znova prilagajamo individualnim potrebam vsakega posameznega uporabnika. Vsako storitev je tako mogoče analizirati z vidika njegove kompleksnosti, ki opisuje število potrebnih korakov, in z vidika

divergentnosti, ki opisuje stopnjo variabilnosti in enkratnosti posameznih korakov in njihovega sosledja (Snoj 1998, 37).

## 5 ŠTUDIJA PRIMERA : MLADINSKI CENTER KOTLOVNICA

### 5.1 PREDSTAVITEV IN NAMEN DELOVANJA :

Mladinski center Kotlovnica (v nadaljevanju zavod) je bil pravno formalno ustanovljen leta 2006 kot skupni projekt Občine Kamnik in Mladinskega sveta Kamnik (v nadaljevanju soustanovitelja). Soustanovitelja sta ob ustanovitvi zagotovila finančna sredstva, ki so potrebna za ustanovitev in začetek dela zavoda, in sicer vsak soustanovitelj v višini takratnih 100.000 SIT. Občina Kamnik je tudi zagotovila namensko preurejene prostore v kleti Doma kulture Kamnik in jih dala v najem in upravljanje brezplačno, pri čemer krije stroške električne energije, ogrevanja, zavarovanja objekta in odvoz smeti.

Namen ustanovitve zavoda je izvajanje nepridobitnih dejavnosti za mlade na območju Občine Kamnik, ki so v javnem interesu oziroma so v skladu z interesi ustanoviteljev. Cilj delovanja zavoda je, da v skladu z ugotovljenimi potrebami mladih v lokalni skupnosti oblikuje primerne mladinske programe ter na tak način skrbi za razvoj in promocijo mladih ustvarjalnih skupin oziroma posameznikov. Mladinski programi obsegajo področja kulture, športa, izobraževanja in drugih za pozitiven razvoj bistvenih dejavnosti ter so namenjeni predvsem aktivnemu, konstruktivnemu in ustvarjalnemu preživljanju prostega časa mladih iz Občine Kamnik do 29. leta starosti. Z aktivno udeležbo v programih zavod mladim nudi možnost, da nadgrajujejo svoje znanje in pridobivajo izkušnje na navedenih področjih, da se družbeno integrirajo, si utrjujejo samozavest, si medsebojno pomagajo ter konec koncev pridobivajo neformalno izobrazbo, ki jim nekoč lahko pomaga do zaposlitve.



V začetku javnega delovanja, 24. januarja 2007, ko je MKC uradno odprl svoja vrata obiskovalcem, je predstavil svoje poslanstvo: »S svojimi prostorskimi kapacitetami, kadrom in programom ustvarjati okolje in pogoje, v katerem imajo mladi možnost, da v skladu s svojimi interesi koristno in na primeren način izrabljajo svoj prosti čas« (Statut MCK). Ponuja koordiniranje in izvajanje mladinskih programov na naslednjih področjih: likovnem, literarno-novinarskem, glasbenem, gledališkem in filmskem področju, področju računalništva, družabnih iger, retorike, turizma, sociale, izobraževanja (npr. učna pomoč), tujih jezikov, ekologije, informatike, naravoslovnega raziskovanja, področju mladinskega dela (izobraževanje kadrov), mednarodnega sodelovanja, športa ipd. Hkrati mladim v svojih prostorih nudi dostop do interneta, različnih oblik izobraževanja, svetovanja in ustvarjalnih delavnic; organizira gledališke predstave, potopisna predavanja, koncerte ipd.; v galerijskih prostorih razstavlja dela mladih ustvarjalcev in omogoča predstavitve drugih umetniških del (knjige, brošure, priročniki ipd.). Takoj po ustanovitvi se je MCK začel povezovati s sorodnimi organizacijami in organizirati prve razstave, delavnice, improligo, računalniška izobraževanja, koncerte, mladinske izmenjave in drugo.

V nadaljnjih letih je MCK širil programski in organizacijski krog dejavnosti tako z dopolnjevanjem obstoječih kot tudi dodajanjem novih dejavnosti, povečeval število notranjih in zunanjih sodelavk in sodelavcev ter se kot multimedijška institucija vse bolj uveljavljal na lokalni, regijski in evropski ravni. Strateške in vsebinske usmeritve programov so naslednje:

1. Neformalno izobraževanje
2. Kultura
3. Osveščanje mladih o zdravju
4. Informiranje mladih
5. Prostovoljno mladinsko delo
6. Mobilnost mladih
7. Spodbujanje moralnih in etičnih načel
8. Zdrava osebnostna rast
9. Spodbujanje mladinskega organiziranja

## 5.2 FINANCIRANJE

Zavod v grobem pridobiva sredstva za svoje delo: iz javnih sredstev; iz donacij in sponzorskih prispevkov; prodaje storitev, sredstev EU in ostalih tujih sredstev. Iz javnih sredstev v obliki dotacij in subvencij sredstva prispevajo država, občina in javni skladi. V obliki sponzorskih prispevkov sredstva prihajajo predvsem s strani posameznikov, podjetij in sorodnih organizacij; od prodaje produktov in storitev prihajajo sredstva iz osnovne in dopolnilne pridobitne dejavnosti ter nekaj sredstev prispeva EU in ostali tuji skladi. Organizacija sredstev ne dobiva sredstev iz fundacij, zapuščin ali članarin. Glavni delež- več kot 50% sredstev, organizacija dobi iz letnih javnih sredstev s strani občine, katera MCK podpira v obliki finančne pomoči, jim zagotavlja prostore in posoja tehnično opremo. Po 10 % vseh sredstev prispeva država- v obliki finančnih sredstev, 10% EU in 10% ostali tuji in domači javni skladi. Manj kot 5% sredstev MCK dobi iz donacij ali sponzorskih prispevkov ter iz osnovne ali dopolnilne nepridobitne/pridobitne dejavnosti. (Košir 2011, strukturiran intervju). Vidimo, da so glavni viri prihodkov MCK, javna sredstva, zelo malo pa dobi MCK iz prodaje storitev ali z donatorstvom. Z članarin se MCK ne financira nič. Vidimo, da je struktura pridobivanja sredstev dokaj enoznačna in se v primerjavi z ZDA zelo razlikuje. » V ZDA več kot 80% sredstev prispevajo posamezniki« (Hrovatin v Jelovac 2007, 82). S tega vidika je delovanje MCK v veliki meri odvisno od pridobljenih sredstev s strani javnih virov, ki se na nacionalni ravni pridobivajo predvsem v obliki letnega financiranja organizacije na osnovi projektov in na osnovi koncesijskih pogodb. »Večina organizacij bi želela, da bi država financirala njihovo dejavnost na podlagi letnih subvencij, saj je »precej bolj zanesljiva oblika financiranja od financiranja na podlagi projektov«. (Kolarič in drugi 2002, 128).

Tako kot v večini slovenskih zasebnih nepridobitnih organizacijah menijo, da bi morala država v odnosu do njih povečati financiranje (Kolarič in drugi 2002, 133), so tudi v MCK mnenja, da jim pri njihovem delovanju največjo oviro predstavljajo nezadostni prihodki iz javnih virov. Poleg tega jim oviro predstavlja še prevelika poraba časa za pridobivanje sredstev, neustrezna ureditev donacij podjetja in obveznosti plačila

davka od dohodka iz pridobitne dejavnosti. (Košir 2011, intervju). »Pomembna oblika regulacij, s katerimi država vpliva na delovanje zasebnih neprofitno- volonterskih organizacij, so tudi davčne olajšave. Kot kažejo analize (A. Črnak meglič, 1996, M. Vojnovič in drugi, 1996), pa so le-te za donatorje premalo spodbudne, da bi z njimi lahko pospeševali pluralizacijo izvajalcev storitev«. (...) » majhen obseg in vloga zasebnih neprofitno- volonterskih organizacij pri produkciji javnih dobrin in storitev v Sloveniji je posledica zelo slabih finančnih spodbud in subvencij države«. (Kolarič in drugi 2002, 134). (...) » če želimo tudi v Sloveniji povečati vlogo zasebnih neprofitno – volonterskih organizacij, prav k temu pa teži ves svet, je nujno spremeniti način in obseg (so)financiranja teh organizacij in davčne olajšave ter organizirati druge podporne mehanizme«. (kolarič in drugi 2002, 137).

Kolarič (Kolarič in drugi 2002, 133) meni, da bi država morala poleg financiranja povečati še informiranje in okrepiti sodelovanje pri uresničevanju programov. »Slovenija sodi med države s takim odnosom med državo in zasebnim neprofitno- volonterskim sektorjem, za katerega sta značilni velika oddaljenost v komunikaciji in sodelovanju ter nizka stopnja nadzora države« nad temi organizacijami« (Kolarič in drugi 2002, 136). Kar kaže, da »Država zasebnih neprofitno- volonterskih organizacij ne obravnava kot resnega partnerja pri zadovoljevanju potreb ljudi, oziroma ne upošteva njihovega prispevka k splošni družbeni blaginji« (Kolarič v Kolarič in drugi 2002, 131).

### 5.3 TRŽENJE

Funkcija trženja je bila ob sami ustanovitvi MCK v organizaciji zapostavljena, saj v ustanovni akt poleg direktorja, sveta zavoda in programskega vodje niso zapisali še vodje trženja. Oblikovanje trženja posameznih dejavnosti in vključevanje v trženjski splet celotne organizacije je bila tako naloga programskih vodij ali vodij posameznih sekcij.

Sčasoma pa je trženje dobivalo vedno večjo pomembnost, kar pojasnjuje dejstvo, da so leta 2010 imenovali vodjo trženja, ki skrbi za trženje na ravni celotne organizacije v smislu trženja nekaterih večjih projektov, ki izstopajo po zahtevnosti, velikosti in/ali pomembnosti za organizacijo. Oblikovanje trženja posameznih dejavnosti in vključevanje v trženjski splet celotne organizacije je večinoma naloga programskih vodij ali vodij sekcij, ki pa jim vodja trženja MCK svetuje ter skrbi za celostno usklajenost trženjskega spleta na nivoju organizacije. Načrtovanje trženja posameznih storitvenih izdelkov organizacije je prilagojeno njihovim posebnostim – za nekatere obstaja že utečen in opredeljen taktični načrt priprave, izvedbe in nadzora trženjskega spleta, za druge se po potrebi načrtuje vsakič posebej.

V fazi priprave se na nivoju delovne skupine neformalno oblikujejo taktično-operativni načrti, ki so zaradi posebnosti delovanja organizacije pretežno kratkoročnega ali projektnega značaja. Proces načrtovanja poteka nenehno, saj delovanje ni omejeno z običajnim poslovnim časovnim horizontom (poslovno leto), temveč s trajanjem projekta ali dogodka.

Ker je za »pospeševanje« programov na voljo mnogo manj sredstev kot v primerjavi s pridobitnimi dejavnostmi, promocija poteka preko brezplačnega poročanja medijev, z organizirano osebno promocijo preko svojih prostovoljcev, s plačanimi oglasi, s serijami načrtnih predstavitev na konferencah in drugih storitvenih organizacijah. Organizacija redno pošilja sporočila za javnost po seznamu, ki obsega predstavnike medijev in druge ključne osebnosti on organizira srečanja vodilnih osebnosti iz okolja o aktualnih temah.

#### 5.4 TRŽENJSKI SPLET

Izvajanje trženjskega spleta je v organizaciji moč opaziti na dveh prepletajočih se organizacijskih ravneh – na ravni celotne organizacije in na ravni posamičnih dejavnosti. Trženjski splet zato najprej na splošno analiziram na nivoju celotnega

centra Kotlovnice, nato pa še podrobno na vzorcu posameznih dejavnosti MCK. Nekateri elementi obstajajo samo na ravni celote (npr. ljudje), nekateri na ravni organizacije in dejavnosti (npr. odnosi z javnostmi), nekateri elementi pa samo na ravni posameznih dejavnosti (npr. procesiranje). Takšna prepletenost (razdelitev) je deloma posledica organiziranosti trženja v organizaciji, deloma pa prilagajanja zelo raznolikim potrebam posameznih dejavnosti.

Trženjskega spleta vseh dogodkov, ki so projektne značaja, kot so festivali, delavnice in posamični projekti, ki temeljijo na Kotlovničinem poslanstvu in/ali nadgradnji obstoječih programskih dejavnosti, v analizi ne obravnavam. Omenim jih v naboru storitev, in nato enega od njih v smislu nadgradnje programa analiziram. Za celotno podrobnejšo analizo so možnosti obsega tega dela premajhne. Njihov trženjski splet se oblikuje kot nadgradnja trženjskega spleta programske dejavnosti, iz katere izvirajo, in se od dogodka do dogodka prilagaja ciljem, posebnostim in (finančnim) zmožnostim.

## I. STORITVENI IZDELKI

Nabor storitev organizacije, ki jih lahko označim kot storitvene izdelke, se je od otvoritve leta 2006 postopoma razširil v bogat splet raznolikih, večinoma medsebojno povezanih dejavnosti, katerih posamične aktivnosti se neredko prepletajo in dopolnjujejo. V nadaljevanju se pri opisovanju za namene tega diplomskega dela omejujem samo na (naj)vidnejše dejavnosti MCK, ki so ključnega pomena in so prepoznavni znak delovanja zavoda kot celote ter se navezujejo predvsem na izobraževalno, kulturno in multimedijško dejavnost. Zaradi obsežnosti je žal izpuščena večina domačih in mednarodnih projektov, produkcij in koprodukcij, ki pomenijo velik del dejavnosti (in prepoznavnosti) MCK.

### Neformalno izobraževanje

Neformalno izobraževanje se predvsem odraža pri izvajanju delavnic in tudi skozi prostovoljno delo. Namen je pridobivanje znanja skozi reševanje problemov. Mlade z

usposobljenim kadrom in prostorom spodbujajo k samostojnemu reševanju problemov, s katerimi se srečujejo. Temeljni cilj je pridobiti mlade, ki bodo znali v prihodnosti svoje znanje podajati naslednjim generacijam in tako razviti kulturo, glasbo in kreativnost pri kamniški mladini. Delavnice/izobraževanja sekcije organizirajo v okviru svojih programov, in sicer računalniško, fotografsko, plesno, improlagaško in mednarodno, ki je podrobneje ne obravnavam.

Ciljna publika so mladi v Kamniku in okolici, ki bi se radi naučili nekaj več ali pa samo dopolnili znanje na nekem področju. Sem spadajo tudi mladi z manj zmožnostmi, ki bi radi ustvarjali, pa te možnosti drugače nimajo.

Izvajalci: mladinski trenerji s prostovoljci, ki sestavljajo ekipo MCK, ter zunanji mentorji, ki so visokoizobraženi na določenem področju.

## Kultura

Mladinski center Kotlovnica predstavlja kulturni center mladih v Kamniku, kjer se razvija predvsem alternativna kultura, za katero ne obstajajo šole. Mladim želi ponuditi možnost, da naredijo prve samostojne umetniške korake, pa naj bo to prva razstava, prvi koncert ali kaj drugega<sup>19</sup>. MCK mladim ponuja prostor, ki je namenjen druženju in mreženju, kjer se skupine umetnikov družijo in ustvarjajo, kjer prek projektne dela, festivalov, videoprojekcij, glasbenih in gledaliških dogodkov, razstav in drugega gradijo in ustvarjajo kulturo mladih.

Namen je spodbujanje kulturnega ustvarjanja v Kamniku., razvijanje mladinske glasbene kulture, kritičnega in nediskriminatornega odnosa do glasbe in do različnih zvrsti ustvarjanja, informiranje o različnih glasbenih zvrsteh, stimulacija za ustvarjanje in uživanje glasbene ponudbe, organizacija koncertov in drugi glasbeno obarvani projekti.

Ciljna publika so: mladi umetniki, videalisti, glasbeniki, kiparji, keramičarski umetniki, improvizatorji.

---

<sup>19</sup> Veliko kamniških glasbenikov je svoje korake naredilo v Kotlovnici, pa naj bo to prva razstava, prvi koncert ali kaj drugega.

Izvajalci: mladinski izvajalci, glasbene skupine, improvizatorji, programski vodja, ŠD The Rock, ŠD Debela Veronika, KD Priden Možic, Mladinski svet Kamnik, illusion Art, Zavod Kru, glasbeniki iz Slovenije, Fotografski klub Kamnik.

#### Socialno področje

Z izrazom »socialno področje« sem označila programe, katerih temeljni cilj je informiranje mladih, spodbujanje moralno-etičnih načel ter zdrave osebne rasti.

Namen delovanja je za mlade pridobiti informacije, ki jih iščejo. Otrokom zaradi prevelike količine informacij in prezaposlenosti staršev v življenju pogosto manjka ciljnih orientacij, kar lahko vodi v nepravilni osebni razvoj. Zato mladim z učenjem skozi igro, odprtimi in skupinsko vodenimi pogovori, delavnicami, organiziranimi »dnevi« in »parlamenti«, z varstvom otrok in ne nazadnje z organiziranim informacijskim kotičkom, nudijo dostop do informacij oziroma jim pomagajo do le-teh.

#### KOTV STUDIO

MCK v enem od svojih prostorov nudi multimedijski prostor, ki je namenjen video in foto ustvarjanju. V njem so na razpolago video luči ter snemalna oprema, kjer mladim pomagajo uresničiti svoje ideje, da posnamejo skeč ali film, kot so si ga zamislili. V studiu se nahaja tudi fotografska oprema, na kateri mladi fotografi pilijo svoje znanje.

Spletna televizija Kotv Kamnik ponuja mladim možnost ustvarjanja video in filmske produkcije. Predstavlja medij, skozi katerega najdejo informacije o dogajanju v Kamniku in zabavne vsebine. Mladim, ki študirajo snemanje in videomontažo, ponuja možnost izvajanja praktičnega dela izobraževanja.

#### RAČUNALNIŠKA SEKCIJA

Kotlovnica omogoča prost dostop do svetovnega spleta s pomočjo širokopasovne povezave in štirih osebnih računalnikov, nudi nekatere dodatne storitve ter organizira izobraževalne dogodke s področja računalništva in komunikacijskih tehnologij. V tem

sklopu se izvajajo predavanja, delavnice, javne razprave in okrogle mize, predstavitve novitet na računalniškem področju in izobraževanja s področja računalništva.

#### GLASBENO-PRODUCENTSKA SEKCIJA

Z močnim klubskim glasbenim programom ponuja Kotlovnica mladim raznolike glasbene zvrsti. Predvsem daje možnost še neveljavljenim skupinam in posameznikom, da predstavijo svoje ustvarjanje širši množici ljudi. Na eni strani tako glasbenim skupinam ponuja prostor, kjer lahko vadijo in izpopolnjujejo svoje znanje. Posedujejo tudi DJ opremo in lasten set bobnov, ki je namenjen mladim, ki si take opreme sami ne morejo privoščiti. Mladim glasbenim producentom ponujajo prostor, kjer so si sami ustvarili snemalni studio in vsakodnevno producirajo glasbo. Na drugi strani pa širši množici mladih ponuja glasbeno-umetniško izkustvo in zabavo, ko se udeležijo koncertov in drugih glasbenih dogodkov.

#### FOTOGRAFSKA SEKCIJA

Prostor nudijo tudi mladim članom Foto kluba Kamnik. Ti dejavnosti opravljajo v dveh prostorih. Prvi je predavalnica, kjer sestankujejo in organizirajo ter izvajajo delavnice. Drugi je temnica, kamor lahko mladi fotografi prinesejo razvit svoj analogni film. Fotografi skrbijo tako za galerijo v Kotlovniškem hodniku kot za ostale galerije po Kamniku in prireditve na temo fotografije. Letno organizirajo mednarodno uveljavljen fotografski natečaj in razstavo Exposed.

#### GALERIJA KURILNICA

Kotlovnica v svojih prostorih, namenjenih galerijski dejavnosti, gosti umetniške projekte domačih in tujih umetnikov z vizualnega, multi- in intermedijskega področja. Hkrati ob dogodkih v organizaciji ostalih dejavnosti MCK služi kot prireditveni prostor.



## UMETNIŠKA SEKCIJA

Kiparski Atelje 107 je prostor, ki je namenjen ustvarjanju z glino, keramiko ter žongliranju. S spodbujanjem ustvarjalnosti in z možnostjo sodelovanja ter samoizražanja se ta umetnost kaže kot sveža in živa, kot vpogled v likovno ustvarjalnost mladih, v najrazličnejše načine, pristope, strategije in koncepte, ki jih uporabljajo pri svojem delu. Letos so objavili razpis za novega vodjo Ateljeja 107, ki bo izvajal likovne delavnice za otroke ter prisostvoval pri programu Kotlovnice.

## IMPROLIGAŠKA SEKCIJA

Na gledališkem področju obstaja sodelovanje z Domom kulture Kamnik. Na začetku delovanja je ta sekcija organizirala začetne delavnice iz gledališke improvizacije in gledališkega giba pod vodstvom izkušenih mentorjev. Vsaka delavnica se je končala z interno zaključno produkcijo. V povezovanju z drugimi nepridobitnimi organizacijami na področju kulture še vedno organizirajo cirkuško delavnico, največji projekt je improvizacijsko gledališče ŠILA (šolska improliga), projekt, kjer sodelovanje zajema osem mladih nadarjenih improvizatorjev, ki sodelujejo na čim več kulturnih prireditvah.

## Informiranje mladih

Namen je pomagati mladim pridobiti informacije, ki jih iščejo in se tičejo izobraževanja, zaposlovanja, mobilnosti, zdravja, zabave, kulture, rekreacije, pomoči v stiski, itd.

## Osveščanje mladih o zdravju

Z organiziranimi okroglimi mizami in odprtimi pogovori želi MCK mladim podati čim več koristnih informacij, ki jih potrebujejo v obdobju odraščanja. Mlade predvsem preventivno ozaveščajo o težavah in problemih uživanja določenih drog. Z organizacijo DrogArt sodelujejo na večjih elektronskih dogodkih. Na dogodku postavijo informacijsko točko, kjer obiskovalci izvejo vse o nevarnostih prepovedanih drog. Poleg tega imajo na informacijskem kotičku v Mladinskem centru tudi brošure organizacij, ki nudijo pomoč in informacije mladim, ter njihov kontakt.

## Zdrava osebnostna rast – otroško varstvo

Vsako leto med poletnimi počitnicami MCK izvaja projekt Otroško varstvo. V sodelovanju z Občino Kamnik in Osnovno šolo Toma Brejca mladim družinam z manj možnostmi ponujajo dnevno varovanje otrok. Varstvo se začne ob 7.00 in traja do 15.00, kar razbremeni starše med šolskimi počitnicami, ko so šole zaprte. Mentorji z otroki preživijo skoraj cel dan in jih skozi raznorazne delavnice in športne aktivnosti učijo etičnih ter moralnih načel in ostalih vrednot.

## Varna točka

Ob podpori in v sodelovanju z Občino Kamnik in partnerji<sup>20</sup> je Kotlovnica v centru mesta zasnovala varno točko (v bližini osnovnih šol), ki tako omogoča otrokom in mladostnikom v stiski, da se zatečejo po pomoč ali napotke za rešitev problema. Tako npr. pomagajo otrokom, ki so se recimo izgubili, jim grozijo sovrstniki, ne morejo priti domov oziroma v stik s starši, so bili priča kaznivemu dejanju in podobno.

## II. KRAJ (PROSTOR IN ČAS)

Prostori MCK se nahajajo v kletnih prostorih kulturnega doma Kamnik. Sama lega MCK-ja je ustrezna, ker s koncerti in drugimi glasnimi dejavnostmi ne motijo sosedov, poleg tega je klet z nekaterimi prostori zvočno izolirana. Neugodna pa je lega z vidika oddaljenosti, saj do MCK-ja ni organiziranega nobenega javnega prevoza. Tako osnovnošolci in dijaki, ki nimajo voznškega izpita oziroma možnosti prevoza, redkokdaj oziroma skoraj nikoli ne prestopijo praga MCK. Sami prostori Kotlovnice zajemajo glasbeno sobo, hodnik, večnamenski prostor, ki je namenjen bolj umirjenim aktivnostim, računalniško sobo, Kurilnico, ki je največji prostor in po kateri je Kotlovnica dobila ime. V njej se odvijajo koncerti, elektronske zabave, prostor pa uporabljajo tudi break-dance plesalci. Na koncu Kurilnice, za odrom, je Galerija Kurilnica, Atelje 107, v katerem se odvijajo delavnice z glino, tam imata svoj prostor

---

<sup>20</sup> Center za socialno delo, policija, zdravstveni dom, šole, itd.

tudi glasbeno produkcijska skupina Illusion Art in Foto klub Kamnik. Interier hodnika in galerije je avtorsko delo prostovoljke iz Češke. V okviru delovnih akcij so prostovoljci v zadnjih letih prenovili vse prostore. Prebarvali so stene, iz Kurilnice naredili »underground« prostor s svojim odrom in tehničnim pultom.

Vsi prostori so dostopni tudi invalidom. Ena od pomanjkljivosti je slabo označen vhod Kotlovnice oz. majhna tabla, ki od daleč ni dobro vidna. Posamezne dejavnosti (koncerti, festivali...) ali projekte izvajajo tudi na drugih lokacijah po mestu. Odpiralni čas MCK je ob ponedeljkih od 14.00 do 18.00, ob torkih, sredah in četrtek od 12.00 do 21.00, ob petkih od 12.00 do 24.00 in ob sobotah med 14. in 24. uro. Ob nedeljah je MCK zaprt.

### III. CENA

Cenovna politika dejavnosti MCK temelji na ciljni podmeni, da naj bodo njene storitve dostopne vsem oziroma čim širšemu krogu ljudi. Večina storitvenih izdelkov (dostop do interneta, ogled razstav in umetniških dogodkov) je zato za uporabnike na voljo brezplačno, MCK pa stroške krije iz lastnih sredstev in/ali drugih virov financiranja. Stroški ostalih storitvenih izdelkov so subvencionirani (npr. storitev tiskanja, zapisovanja zgoščenk) ali pa oblikovani diskriminatorno (npr. izposoja avdio-video opreme, vstopnice za koncerte)<sup>21</sup>. Uporabniki plačajo polno ceno le v primeru nekaterih pridobitnih dejavnosti, ki jih zavod opravlja v okviru svoje dejavnosti.

### IV. TRŽNO KOMUNICIRANJE

MCK Kotlovnica trženje večinoma izvaja skozi tržno komuniciranje posameznih dejavnosti in/ali dogodkov, ki ga izvaja predsednik trženja s pomočjo programskega vodje. V tržnem komuniciranju je moč prepoznati posamezne elemente vseh komunikacijskih orodij, od izvajanja odnosov z javnostmi do oglaševanja, osebne prodaje, pospeševanja prodaje in celo neposrednega trženja. Glavni elementi komuniciranja, naštetih na strani Kotlovnice, so: katalogi, plakati, zloženke, poslovni

---

<sup>21</sup> Načini oblikovanja cen so podrobneje analizirani za vsak storitveni izdelek (»program«) v prejšnjem poglavju

dopisi, vabila, gradiva za novinarje, včasih tudi tiskovne konference, Kotlovnica spletna stran, oglasi v tiskanih in elektronskih medijih.

Oglaševanje se večinoma izvaja s tiskanimi materiali (plakati, letaki, zloženke), v primeru večjih dogodkov pa tudi v tiskanih medijih v okviru sponzorskih dogovorov.

Osebna prodaja je integralen element nekaterih dejavnosti MCK (illusion ART, Foto klub Kamnik itd). Neposredno trženje oziroma neposredna prodaja se v MCK izvaja s komuniciranjem preko več neposrednih trženjskih kanalov. Pretežno gre za pisno komuniciranje s pomočjo naslovljene pošte in e-pošte na podlagi baz podatkov (Facebook), ki ne izpolnjujejo navzkrižnega razvrščanja po posameznih atributih. Telefonsko trženje poteka predvsem v okviru komunikacije s (potencialnimi) sponzorji na podlagi namensko sestavljenih seznamov.

Cilji tržnega komuniciranja se opredeljujejo za vsak dogodek ali projekt posebej na nivoju posamezne dejavnosti. Praviloma so kratko- do srednjeročni in neformalno opredeljeni (Snoj, 1998: 95), ob skupnem pogoju promovirati tudi MCK Kotlovnica kot institucijo oz. blagovno znamko. Tudi izvedba je stvar dogovora na nivoju posamezne dejavnosti, praviloma v sodelovanju s pomočjo občasnih sodelavcev ali zunanjih izvajalcev.

## V. LJUDJE

Obvezni organi v MCK so direktor zavoda, svet zavoda in programski svet zavoda. Osnovno jedro organizacije sestavlja vodstvo (direktor s programsko vodjo in tržnikom) in skupina stalnih oziroma honorarnih sodelavcev. Trenutno je 10 stalnih sodelavcev, nekateri od njih so delno zaposleni, nekateri so honorarni sodelavci, tu so še prostovoljci in tisti, ki delajo preko študentskega servisa. V okviru organizacije občasno sodelujejo tudi zunanji projektni sodelavci, katerih število se prilagaja potrebam posameznih projektov. Skupno število se tako zaradi kadrovske politike kot nenehnega prilagajanja spreminjajočemu se obsegu dejavnosti nenehno spreminja.

Redno s polnim delovnim časom za nedoločen čas sta zaposleni dve osebi, s polnim delovnim časom za določen čas ena. Izobrazbena struktura je raznolika, prevladujejo

osebe s končano štiriletno splošno oziroma strokovno gimnazijo. Višjo in visoko šolo imata končano dve osebi.

Kvalifikacije se zelo razlikujejo, saj odražajo raznolikost dejavnosti, veliko pomembnejše od izobrazbe pa so za delo v organizaciji spretnosti in znanja s specifičnih področij. V vsakem primeru je pomembno poznavanje računalništva in novih komunikacijskih tehnologij. Ideal, ki se mu organizacija skuša približati pri izbiri sodelavcev, je (pogodbeno) zaposlovanje ljudi, ki so odgovorni, samoiniciativni na vsaki stopnji delovnega in miselnega procesa, ustvarjalni ter sposobni nenehno vzdrževati tok skupinske komunikacije (po Dobrila 1998, 6). Usposabljanje novih sodelavcev je zato omejeno na predstavitve organizacije in njenih dejavnosti ter predstavitev del in nalog ter takojšnjo vključitev v delovni proces.

Komuniciranje v obliki odnosov z internimi javnostmi poteka preko interne e-poštne liste, rednih formalnih in neformalnih sestankov, ki potekajo v neformalnem, prijateljskem in sproščenem ozračju. Sklepi formalnih sestankov so formalizirani v obliki zapisnikov in dostopni vsem članom društva preko interne spletne strani.

## VI. FIZIČNI DOKAZI

Prostori osnovne dejavnosti: zanje skrbi skupina prostovoljcev. S skupnimi močmi so preuredili MCK, prebarvali stene prostorov, preuredili Kurilnico v prostor, kjer se odvijajo zabave in kjer trenirajo plesalci break-danca, umetniško prenovili hodnik in ga spremenili v galerijo, opremili Studio Ilussion Art, studio Ateljeja 107, fotografski studio, temnico.

Prostori pomožnih dejavnosti: kamniško staro jedro, varna točka, zunanja okolica MCK. Izgled osebja oz. zaposlenih, ki so v neposrednem stiku z obiskovalci: ni razlike.

Komunikacijska orodja: revije, brošure, spletni portal, transparenti, festivalske zastave, reklamni predmeti, distribucija promocijskih materialov v pomembnejše kulturne institucije v Sloveniji in tujini, objave v medijih in drugo.

## VII. PROCESI

Se v smislu načrtne, sistematične obravnave na ravni celotne organizacije ne analizirajo. Analiza procesov se je izvajala spontano v primeru oblikovanja posameznih storitev.

### 5.5 ANALIZA TRŽENJSKEGA SPLETA POSAMIČNIH DEJAVNOSTI

Analizirala bom trženjski splet tistih programov, ki so v delovanju MCK najbolj prepoznavni in ki se po specifikah identificiranih elementov trženjskega spleta med seboj najbolj razlikujejo.

#### RAČUNALNIŠKA SEKCIJA

##### IZDELEK

Osnovna storitev: dostop do svetovnega spleta.

Nujne dodatne storitve: uporaba osebnega računalnika, emitiranje WiFi-signala za brezžični dostop.

Dodatne podporne storitve: računalniško izobraževanje, informiranje, svetovanje v okviru ostalih dejavnosti, uporaba računalniškega prostora, printanje, skeniranje, zapisovanje zgoščenk, itd.

##### KRAJ (prostor, čas)

Računalniška sekcija se nahaja v prostorih MCK in je obiskovalcem na voljo 6 dni v tednu v okviru odpiralnega časa. Cilj je čim več ljudem omogočiti uporabo računalnika in interneta, zato je ta brezplačna, prav tako osnovno svetovanje, tiskanje in skeniranje.

##### TRŽNO KOMUNICIRANJE

Odnosi z javnostjo potekajo neredno – predvsem v obliki odnosov z mediji za posamezne izobraževalne dogodke in odnosov z internimi javnostmi.

Oglaševanje: občasno plakati in letaki v lokalnem obsegu – predvsem za izobraževalne dogodke.

Osebna prodaja: ne obstaja.

Pospeševanje prodaje: da, v primeru izobraževalnih dogodkov s pomočjo plakatov na vidnih mestih MCK.

Neposredno trženje: se ne izvaja.

#### LJUDJE

Pri uporabi računalnikov in interneta svetuje skrbnik sekcije, ko je prisoten, in ki hkrati tudi organizira izobraževalne dogodke.

FIZIČNI DOKAZI: da, prostor, oprema.

PROCESIRANJE: ne.

#### ILLUSION ART - Glasbenoprodukcijski studio

##### IZDELEK

Osnovna storitev: nudenje mladim prostor in opremo za produciranje glasbe.

Storitveni izdelek: snemalni studio in oprema za produciranje glasbe.

Dodatne podporne storitve: omogočanje organiziranih zabav v prostorih Kurilnice.

##### KRAJ (prostor in čas)

Snemalni studio se nahaja v prostorih MCK. Njegov čas uporabe je fleksibilen oziroma se uporablja, ko to želijo člani Illussion Arta, ki so skrbniki tega prostora. Prostor je opremljen v skladu s svojim namenom in namenjen samo članom skupine.

Illussion Art uporablja tudi prostore Kurilnice, kjer nekajkrat letno organizirajo dogodke, kjer predstavijo svoje delo.

##### CENA

Pri vstopninah za koncerte je cilj oblikovanja cene oblikovati ceno za storitev, ki odraža ugodno razmerje med kvaliteto produkcije in stroški. Storitve za interne potrebe MCK so fakturirane na nepridobitni (stroškovni) osnovi, brez pribitka, stroški se krijejo iz lastnih sredstev Kotlovnice oziroma sredstev, pridobljenih iz drugih virov financiranja.

##### TRŽNO KOMUNICIRANJE

Tržno komuniciranje sestoji iz pretežno neformalnih osebnih odnosov (odnosi z javnostmi, lobiranje), poslovnega komuniciranja (prijave na javne razpise) ter osebne prodaje.

LJUDJE: za koordinacijo dela skrbi vodja Illussion Art skupine, v njo je vključenih 7 fantov, ki sodelujejo z ostalimi člani MCK, zunanji deležniki, obiskovalci dogodkov.

FIZIČNI DOKAZI: prostor, ki so ga Illussion Art preuredili v snemalni studio, glasba, CD-ji, DJ-oprema, lasten set bobnov, organizirani koncerti, mednarodno gostovanje Illussion Art skupine.

PROCESIRANJE: ne obstaja.

#### FESTIVAL POZDRAV IZ KOTLA

IZDELEK oziroma storitev, ki jo nudi dogodek je sestavljen iz treh ravni:

Osnovna korist, storitev: je posredovanje in doživljanje sodobne alternativne glasbene kulture. Osrednje doživetje: je posredovano v obliki organiziranih glasbenih in plesnih delavnic ter izobraževanj, projekcij glasbenih in video dokumentarcev, fotografskih razstav in multimedijskih projekcij na različnih prizoriščih. Razširjeno doživetje: je posredovano s pomočjo oblikovanih vabil in letakov. Prizorišča praviloma nudijo tudi gostinske storitve.

KRAJ (lokacija in prodajne poti)

Dogodki so umeščeni skozi cel dan in potekajo tri dni, do poznih večernih ur. Čez dan prireditve (delavnice) potekajo zunaj prostorov MCK, zvečer se koncerti preselijo znotraj MCK, v tako imenovano Kurilnico.

CENA

Obisk večine prireditev je brezplačen, stroške v celoti krije organizacija iz lastnih virov. Cena vstopnic za koncerte, ki se odvijajo v Kurilnici je oblikovana subvencionirano. Delež, ki ga krijejo obiskovalci je praviloma enoten in ni odvisen od razmerja med višino stroškov in (pričakovanim) obiskom, razlika se krije iz lastnih sredstev organizacije oziroma sredstev iz drugih virov financiranja.

TRŽNO KOMUNICIRANJE

Odnosi z javnostmi: obstajajo. MCK izvaja odnose z mediji (adrema novinarjev, kulturnih uredništev, specializiranih in splošnih medijev), odnose s strokovno javnostjo z objavami v dnevni medijih, odnose z uporabniki (elektronska adrema) ter odnose z viri sredstev (pokrovitelji in podporniki festivala).



Osebna prodaja: da, šri nakupu vstopnic.

Pospeševanje prodaje: da, s plakati in letaki neposredno na prizorišču in drugih mestih

Neposredno trženje: ne.

Fizični dokazi: so bistveni za zmanjševanje neotipljivosti storitev, ki je še posebej neoprijemljiva pri umetniški izkušnji, saj je le-ta neotipljiva in neizmerljiva. Da bi postala bolj zapomnljiva in dolgotrajna organizacija izdeluje in distributira promocijski material, ki se kaže v letakih, programskih knjižicah, brošurah, itd. Poleg tega je fizično okolje celostno urejeno z zastavami, logotipi, hostesami, itd.

PROCESIRANJE: da. Narediti dogodek za uporabnika neponovljiv, zapomnljiv, edinstven, drugačen na način, ki je prijazen do uporabnika in ki se v svoji kakovosti ne spreminja, je mogoče le s točno določenimi postopki, s katerimi so seznanjeni vsi zaposleni in jih tudi prakticirajo.

## 5.6 UGOTOVITVE

Analiza trženjskega spleta in organiziranosti trženja v MCK je pokazala, da v organizaciji veljajo skoraj vse v teoriji navedene posebnosti delovanja in trženja nepridobitnih kulturnih organizacij, ki posredno ali neposredno vplivajo na oblikovanje in izvajanje trženjskega spleta.

Na osnovi analize lahko zaključim, da je trženje MCK organizirano kot samostojna funkcija organizacije in v organizacijski strukturi zavzema ustrezno mesto. Poteka kot kratkoročno načrtovan proces, ki se na nivoju organizacije izvaja samostojno, na nivoju posameznih dejavnosti in projektov pa se pri načrtovanju in izvajanju intenzivno povezuje z vodji dejavnosti ali projektov.

Oblikovanje trženjskega spleta posameznih dejavnosti je pretežno odgovornost vodij dejavnosti ali projektov ter plod njihovega trženjskega znanja in vedenja. Čeprav se trženjski spleti posameznih dejavnosti razlikujejo, je bilo moč identificirati skoraj vse elemente trženjskega spleta 7P. Izostala je samo načrtna analiza in oblikovanje procesnosti izvajanja storitev, kar pa zaradi majhne stopnje kompleksnosti ponujenih storitev niti ne bi bilo smiselno.

Trženjski splet organizacije je zato raznolik in širok, zaradi prepletenosti posameznih elementov pa tudi kompleksen, kar otežuje koordinacijo načrtovanja in izvedbe na nivoju celotne organizacije. Analiza trženjskega spleta na nivoju posameznih dejavnosti je tudi pokazala, da je izbor elementov trženjskega spleta specifičen in prilagojen posebnostim posameznih dejavnosti. Nesistematičen pristop, pomanjkanje trženjskih podatkov, analiz in dolgoročnejšega načrtovanja preprečuje ustvarjanje večjih sinergijskih učinkov na nivoju trženjskega spleta celotne organizacije, saj koordinirano upravljanje trženjskega spleta zahteva strateški ali vsaj procesni (priprava, izvedba, nadzor) pristop k načrtovanju trženja. Glede na dane razmere in okoliščine lahko uporabo trženjskega spleta ocenim kot dokaj zadovoljivo.

Odnosi z javnostmi so organizacijsko zasnovani na dveh nivojih: t. i. rutinski odnosi z javnostmi so podrejeni trženju in večinoma na stopnji modela tiskovnega predstavništva, odnosi z javnostmi za grajenje podobe organizacije pa temeljijo na modelu javnega informiranja. Odnosi z vplivnimi javnostmi se izvajajo na različnih ravneh organizacije hkrati. Zelo dobro so organizirani odnosi z internimi javnostmi, saj s spodbujanjem k odprti komunikaciji v kolektivu omogočajo participacijo in transparentnost procesov odločanja.

Čeprav niti trženje niti upravljanje trženjskega spleta ne ustrežata povsem teoretičnim opredelitvam teh aktivnosti (pomanjkanje zapisanih strategij, taktičnih načrtov, pomanjkanje jasno opredeljenih faz oziroma procesnosti trženja), dosežki in uspešnost organizacije dokazujejo, da se organizacija zaveda pomena trženja in vseh dimenzij trženjskega spleta ter intenzivno skrbi za njihovo izboljševanje in usklajenost s poslanstvom v okviru omejenih možnosti in virov.

## 6 SKLEP

Opravljena študija primera in ugotovitve nudijo vpogled v organiziranost trženja in delovanje trženjskega spleta v eni izmed vidnejših kamniških kulturnih nepridobitnih organizacij. Žal se zaradi omejenega obsega diplomska naloga osredotoča le na odstopanja nepridobitne prakse od šele nastajajočih in nepoenotenih teorij trženja nepridobitnih organizacij in tako ne daje realne slike vseh pozitivnih učinkov trženja na delovanje obravnavane organizacije. Kljub temu lahko na osnovi ugotovitev potrdim tezo, da tudi kulturne nepridobitne organizacije lahko uporabijo trženjske metode in orodja za lažje uresničevanje poslanstva in doseganje ciljev.

Kljub temu, da imajo nepridobitne organizacije praviloma manj sredstev za promoviranje in morajo z njimi umno gospodariti se je izkazalo, da kulturne izobraževalne organizacije pri trženju storitev in dogodkov lahko uporabijo koncept 7P, čeravno ni ta nujno najprimernejši model, predvsem v zgodnjih fazah uvajanja trženjske miselnosti in pri relativno nizki stopnji kompleksnosti storitev.

Načrtovanje in iskanje ustreznih finančnih sredstev ter vzpostavljanje finančno stabilne organizacije predstavlja velik izziv tako za nepridobitne organizacije na splošno, kot za MCK, katera ne bi smela biti odvisna predvsem od samo enega glavnega vira financiranja, ampak bi morala pridobiti najmanj tri različne vire finančnih sredstev, predvsem več iz donatorskih sredstev, s čimer bi tako zmanjšala svojo odvisnost od javnih virov, okrepila identiteto in avtonomnost ter kateri bi konec koncev ostalo tudi več sredstev namenjenih za trženje in trženjsko upravljanje organizacije.

## 7 LITERATURA

- 1) Akchin, Don. 2001. *Nonprofit marketing: just how far has it come? Nonprofit World* (Jan/feb): 19-33.
- 2) Andreasen, Alan R. in Philip Kotler 1991. *Strategic Marketing for nonprofit organizations*. Englewood Cliffs: Prentice- Hall.
- 3) --- 1994. *Strategic Marketing for nonprofit organizations*. Englewood Cliffs: Prentice- Hall.
- 4) --- 2003. *Strategic Marketing for nonprofit organizations*. Upper Saddle River (New Jersey): Prentice- Hall.
- 5) Anthony, Robert in David W.N.Young. 1994. *Management control in nonprofit organizations*. Burr Ridge (Ill.), Boston (Mass), Sydney: Irwin.
- 6) Cutlip, Scott M. in Allen H. Center. 1978. *Effective public relations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice- Hall.
- 7) --- 2000. *Effective public relations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice- Hall.
- 8) Černetič, Matej. 1994. *Marketing neprofitnih organizacije- primer skavtske organizacije*. Diplomsko delo. Ljubljana: FDV.
- 9) Deshpande, Rohit. 1999. *Developing a market orientation*. Sage: Thousand Oaks.
- 10) Devetak, Gabrijel. 2007. *Marketing management*. Koper: Fakulteta za management.
- 11) Di Maggio, Paul J. 1986. *Nonprofit Enterprise in the Arts*. Oxford: Oxford University press.
- 12) Drucker, Peter Ferdinand. 1990. *Managing the non-profit organization: practices and principles*. New York: Harper collins.
- 13) Groenroos, Christian. 1990. *Service management and marketing: managing the moments of truth in service competition*. Lexington (Mass), Toronto: Lexington Books.
- 14) Gruban, Brane, Meta Maksimovič, Dejan Verčič in Franci Zavrl. 1990. *ABCPR: odnosi z javnostmi na prvi pogled*. Ljubljana: Tiskovno središče.
- 15) --- 1997 *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.

- 16) --- 1999. *Practise as innovation in public relations, public affairs and corporate communications practice*: 6th International Public Relations Research Symposium. Ljubljana: Pristop Communications.
- 17) Grunig, James E. in Todd Hunt. 1984. *Managing public relations*. Philadelphia: Harcourt Brace Jovanovich College.
- 18) --- 1995. *Tehnike odnosov z javnostmi*. Ljubljana: DZS.
- 19) Hall Dobkin, Peter. 1992. *Inventing the nonprofit sector and other essays on philanthropy voluntarism and nonprofit organizations*. London: The John Hopkins University press.
- 20) Hill, Elizabeth, Catherine O Sullivan in Terry O Sullivan. 1997. *Creative arts marketing*. Oxford: Butterworth- Heinemann.
- 21) Horak, Christian. 1995. *Controlling in Nonprofit Organizations*. Wiesbaden: Deutcher Universitats- Verlag.
- 22) Hoyle. 2002. *Event marketing*. New York: John Wiley & Sons.
- 23) Hrovatin, Nevenka. 2002. *Ekonomski vidiki menedžmenta nevladnih organizacij. V Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*, ur. Dejan Jelovac, 71- 92. Ljubljana: Radio Študent: študentska organizacija univerze v Ljubljani: visoka šola za management v Kopru.
- 24) Jančič, Zlatko. 1990. *Marketing. Strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik. Studio marketing.
- 25) --- 1999. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 26) Kohli, Alay K. in Bernard J. Jaworski. 1990. *Market orientation: The Construct, Research PRopositions, and Managerial Implications. Journal of Marketing* 54 (4). Dostopno prek: <http://.jstor.org.nukweb.nuk.unilj.si/stable/pfdplus/125186.pdf?accept> (5. avgust 2011).
- 27) Kolarič, Zinka, Andreja Črnak- Meglič in Maja Vojnovič. 2002. *Zasebne neprofitno – volonterske organizacije v mednarodni perspektivi*. Ljubljana: Založba FDV: Fakulteta za družbene vede.
- 28) Koloini, Valentin. 2002. *Odnosi z javnostmi in podoba nepridobitne organizacije*. Diplomsko delo. Ljubljana: EF.

- 29) Košir, Boštjan. 2011. Intervju z avtorico. Kamnik, 10. april.
- 30) Kotler, Philip. 1982/1974. *Marketing for nonprofit organizations*. Second edition. New Jersey: Prentice Hall.
- 31) --- 2000/1967. *Marketing management. Millenium edition*. New Jersey: Prentice Hall
- 32) --- 1996. *Marketing management – trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- 33) --- 1998. *Marketing managment – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- 34) Kotler, Philip in Joane Scheff. 1997. *Standing room only: strategies for marketing the performing arts*. Boston (mass): Harvard bussines School Press.
- 35) Kovač, Bogomir. 1997. *Menedžment neprofitnih organizacij. Neprofitni management 1 (2/3): 5-7*.
- 36) --- 1998. *Menedžerske tehnike za neprofitne organizacije Neprofitni management 1 (2/3): 33*.
- 37) Kovačević, Vera. 1999. *Komuniciranje umetniške institucije s svojim okoljem*. Diplomsko delo. Ljubljana: FDV.
- 38) Kučan, Špela. 2004. *Pustovanje v Ljubljani: v dvajsetih in tridesetih letih 20.stoletja*. Ljubljana: Viharnik.
- 39) Lauffer, Armand. 1984. *Strategic Marketing for not-for-profit organizations: program and resource development*. New York: the free press, London: Collier Macmillan Publishers.
- 40) *Leksikon Cankarjeve založbe*. 1976. Ljubljana. Cankarjeva založba.
- 41) Lorbek, Franc. 1991. *Komuniciranje v mednarodnem trženju*. Ljubljana: Tangram.
- 42) Magajne, Alenka. 1998. *Nagibi za obisk gledališča kot podloga za oblikovanje njegove ponudbe*. Ljubljana: EF.
- 43) Mladinski center Kotlovnica. Dostopno prek: <http://www.kotlovnica.si/slo/> (17. april 2011).

- 44) --- 2010. *Letno poročilo Mladinskega centra Kotlovnica*. Kamnik, interno poročilo.
- 45) --- 2011a. *Zapisnik odbora programskega sveta*. Kamnik, interno poročilo
- 46) --- 2011b. *Program za leto 2011*. Kamnik, interno poročilo
- 47) Narver, C. John in Stanley F. Slater. 1990. *The Effect of Market Orientation on Buisness Profitability*. *Journal of Marketing* 54 (oktober): 20-35.
- 48) Potočnik, Velkoslav. 2000. *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- 49) Rojšek, Iča in Barbara Muhič. 1997. *Trženje kot izziv dobrodelne organizacije*. *Slovenska znanstvena revija za trženje* 1 (1): 45-50.
- 50) Rus, Veljko. 1994. *Management v neprofitnih organizacijah*. V: *Management*, ur. Stane Možina. Radovljica: Didakta.
- 51) Sargeant , Adrian. 1999. *Marketing management for nonprofit organizations*. Oxford (UK), New York: Oxford University Press.
- 52) Sfiligoj, Nada. 1999. *Marketinško upravljanje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 53) Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.
- 54) Schwarz, Peter. 1996. *Management in Nonprofit organisationen*, 2.Aufl. Bern: Paul Haupt.
- 55) Škrlep, Andrej. 1998. *Veščina razreševanja interesnih konfliktov in elokventne artikulacije organizacijkega diskurza*. V: *Teorija in Praksa* 35(4): 738 – 758.
- 56) Tavčar, Mitja. 2005. *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
- 57) Trstenjak, Verica. 1998. *Statusne in davčne pravne podlage nevladnih organizacij v Sloveniji*. V *Vloga in financiranje NVO: možnosti za izboljšave političnih, zakonskih, finančnih pogojev delovanja nevladnih organizacij: zbornik strokovnih prispevkov, fiesa 97*, ur. M. Marega in M. Šepec, 89 -117. Ljubljana: REC – regionalni center za vzhodno in srednjo Evropo.
- 58) Trunk Širca, Nada, Mitja I. Tavčar in Niko Abrahamsberg. 1998. *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management.

- 59) --- 2000. *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management.
- 60) Vogel, Harold L. 1998. *Entertainment industry economics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- 61) Volf, Bernardka. 1998. *Komuniciranje v marketingu nepridobitnih organizacij*. Diplomsko delo. Maribor: EPF.
- 62) Waters, Irene. 1989. *Entertainment, arts and cultural services*. London: Longman