

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Špela Semion
Trženje kulturnih prireditev – Primer SNG Drama
Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Špela Semion

Mentor: red. prof. dr. Borut Marko Lah

Trženje kulturnih prireditev – Primer SNG Drama

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

Trženje kulturnih prireditev – Primer SNG Drama

To diplomsko delo pojasnjuje uporabo marketinškega koncepta v neprofitnih organizacijah, bolj natančno gledališčih. Ker so gledališča kulturno-umetniške organizacije in so zato njihovi vodje večinoma umetniki ter imajo te ustanove drugačne cilje kot profitne organizacije, sta tudi razumevanje in uporaba marketinškega koncepta delovanja organizacije drugačna. Predpostavka je, da v gledališčih marketing razumejo predvsem kot prodajo svojih storitev in tržno komuniciranje, ne pa tudi kot strateško usmeritev organizacije, ki v center svojega delovanja postavlja prizadevanje za zadovoljstvo uporabnikov svojih storitev in vzpostavljanje ter upravljanje odnosov z različnimi deležniškimi skupinami. Preverjanje te predpostavke vključuje teoretični del, kjer je pozornost posvečena opredelitvam marketinga in trženju gledaliških predstav, ki so obravnavane kot storitve in imajo zato posebne lastnosti, po katerih se ločijo od konkretnih izdelkov. Ravno zaradi tega se tudi načrtovanje marketinškega spleta razlikuje od tistega, ki je v uporabi pri trženju izdelkov. Praktični del vključuje študijo primera Slovenskega narodnega gledališča Drama Ljubljana, analizo okolja v katerem deluje in analizo konkretnega marketinškega spleta, ki je načrtovan za trženje njihovih gledaliških predstav. Ugotovitve o pomanjkljivem poznavanju občinstev, težavah pri iskanju dodatnih virov prihodkov in opredelitev naloge marketinga s strani zaposlenih kot promocijo organizacije, osnovno predpostavko diplomskega dela potrjujejo.

Ključne besede: marketing, neprofitni marketing, marketing storitev, gledališča

Cultural Events Marketing – Case Study of SNG Drama

The given diploma paper explains the use of the marketing concept in non-profit organizations, in particular theatres. Since theatres are arts organizations, they are managed mostly by artists and share different goals than for-profit organizations. Consequently, the understanding and use of the marketing concept in theatres are different. The main hypothesis is that theatres perceive marketing in terms of marketing communications and the sales of theatre shows, but overlook the idea of marketing as a strategic orientation of the organization towards customer satisfaction and the managing of relations with various stakeholder groups. The testing of this hypothesis includes a theoretical part, in which the emphasis is on definitions of marketing and a definition of theatre plays as services with distinct features that distinguish them from products. The practical part includes a case study of the Slovene National Theatre Drama Ljubljana, the analysis of the environment in which this theatre operates and the analysis of the marketing mix that is used for marketing their services. The findings support the initial hypothesis as they reveal a lack of audience research, problems with attracting alternative sources of income and the employees' understanding of marketing as a promotion of the organization.

Key words: marketing, non-profit marketing, marketing of services, theatres

Kazalo

1	UVOD	6
2	KULTURNO UMETNIŠKE ORGANIZACIJE	9
2.1	Definicije kulture in umetnosti	9
2.2	Definicije neprofitne organizacije, kulturno-umetniške organizacije	10
3	MARKETING V KULTURNO UMETNIŠKIH ORGANIZACIJAH	13
3.1	Definicije marketinga	13
3.2	Marketing v neprofitnih organizacijah	15
3.3	Kritike	17
3.4	Gledališke predstave kot storitev	18
3.5	Marketinški splet 7P za trženje storitev	22
3.5.1	Izdelek oziroma storitev	23
3.5.2	Cena	24
3.5.3	Kraj	25
3.5.4	Komuniciranje	25
3.5.5	Ljudje	26
3.5.6	Procesiranje	26
3.5.7	Fizični dokazi	27
4	ŠTUDIJA PRIMERA SNG DRAMA LJUBLJANA	28
4.1	Zgodovina in kratek opis organizacije	28
4.2	Namen in naloge zavoda	29
4.3	Opis stanja, SWOT analiza	29
4.3.1	Makro okolje	31
4.3.2	Mikro okolje	32
4.4	Marketinški splet 7P	41
4.4.1	Izdelek oziroma storitev	41
4.4.2	Cena	42
4.4.3	Kraj/tržne poti	43
4.4.4	Komuniciranje	45
4.4.5	Ljudje	48
4.4.6	Procesiranje	48
4.4.7	Fizični dokazi	49
5	SKLEP	50
6	LITERATURA	53
7	Priloga A: Vprašalnik o mnenju zaposlenih o marketingu v gledališču	56

Kazalo tabel

Tabela 4. 1: Število obiskovalcev in predstav, nastalih v produkciji SNG Drama Ljubljana, med leti 2002 in 2009*	38
Tabela 4. 2: Gostujoče predstave drugih gledališč med leti 2002 in 2009*	39
Tabela 4. 3: Povprečno število gledalcev na predstavo in zasedenost dvoran med leti 2002 in 2009*	40

1 UVOD

V svoji diplomski nalogi sem se posvetila marketingu v kulturno-umetniških organizacijah, natančneje gledališčih. Ker me poleg umetniškega vidika na področju dramske umetnosti zanima tudi njegovo organiziranje ter upravljanje, sem skozi svoje diplomsko delo želela ugotoviti, kateri principi vodijo delovanje gledaliških ustanov in ali so marketinško usmerjene oz. ali se ravna po načelih celostnega marketinga.

Moja glavna teza je, da gledališča uporabljajo prodajni pristop k marketingu in tako marketing razumejo predvsem kot prodajo in tržno komuniciranje, zapostavljen pa je vidik, da gre za splet različnih aktivnosti, ki poleg trženja storitev vključuje še vzpostavljanje in upravljanje odnosov z različnimi deležniškimi skupinami ter stremenje k zadovoljstvu vseh uporabnikov storitve.

Ker so vodje gledališč večinoma umetniki, torej igralci ali režiserji in ne menedžerji in ker se izven strokovnih krogov pojem marketing dostikrat povezuje zgolj s tržnim vidikom, torej ustvarjanjem dobička, je pogosto spregledano dejstvo, da gre tudi za enega izmed načinov, ki lahko pripomore k zagotavljanju uspeha v neprofitnih organizacijah, čeprav njihova osnovna motivacija ni pridobivanje profita. Tudi v neprofitnem sektorju se namreč zavedajo, da morajo za uspešno delovanje svoje organizacije ustrezno komunicirati z zelo različnimi segmenti deležnikov in si na ta način zagotoviti njihovo podporo za svoje dejavnosti ter hkrati zagotoviti storitev, ki ustreza njihovim ciljnim uporabnikom. Druga prednost marketinškega delovanja je spremljanje konkurence, saj tudi na trgu umetniških izdelkov in storitev obstaja močna konkurenca in morajo organizacije iskati različne načine, da upravičijo svoj obstoj in prepričajo občinstvo, da je ravno njihov izdelek oz. storitev tista, ki bo zadovoljila gledalčevo željo po estetskih užitkih. Samo v Ljubljani namreč deluje preko deset gledališč in podobnih kulturnih organizacij, poleg gledališč, ki delujejo kot javni zavodi, so se pojavila tudi komercialna oz. zasebna, kar pomeni, da so prva na nek način prisiljena, da upoštevajo obstoj konkurence in se trudijo obdržati svoje že obstoječe občinstvo ter tudi privabiti nove gledalce. Še ena posebnost gledaliških predstav je tudi to, da gre za enkratne minljive dogodke, ki zahtevajo drugačen način uporabe in načrtovanja marketinških aktivnosti, kot konkretni izdelki, saj je pri načrtovanju potrebno upoštevati posebno naravo storitev.

Vsem tem vidikom organizacije in njenega delovanja sem se posvetila v teoretičnem delu, kjer sem najprej podala definicijo kulture in umetnosti, da bi tako lažje definirala področje delovanja ter namen in poslanstvo kulturno umetniške ustanove.

Prav tako sem definirala posebnosti neprofitnih ustanov, posebnosti v vodenju in organizaciji kulturno-umetniškega ustvarjanja ter podala kriterije, po katerih se presoja uspešnost ali neuspešnost organizacije. Na nekaterih delih sem se dotaknila kulturne politike, čemur se je glede na naravo preučevane organizacije težko izogniti, vendar pa se nisem poglobljala vanjo in v zakonodajo, ki velja za kulturni sektor, temveč jo zgolj omenila, kjer je to potrebno in relevantno.

Nadalje sem podala definicijo marketinga, podobnosti in razlike med profitnim in neprofitnim marketingom, posebnosti storitvenega marketinga in marketinga na področju umetnosti ter analizirala marketinški splet, ki ga velja upoštevati pri trženju storitev, kamor lahko uvrstimo gledališke predstave. Na ta način sem želela preveriti argumente za in proti uporabi marketinga na področju umetnosti ter učinkovito zagovarjati marketinški pristop tudi v javnih in neprofitnih organizacijah, saj menim, da marketinški pristop še zdaleč ne pomeni zgolj podrejanja zakonitostim svobodnega trga, še zlasti ne na račun umetniške integritete, ampak gre predvsem za bolj učinkovito odzivanje in prilagajanje spremembam, ki izhajajo iz okolja.

Za študijo primera sem si izbrala Slovensko narodno gledališče Drama Ljubljana (v nadaljevanju SNG Drama), in sicer zato, ker je kulturna ustanova nacionalnega pomena in hkrati največje profesionalno slovensko gledališče z dolgoletno tradicijo. Poleg napredka pri ustvarjanju, delovanju in organiziranju delovanja na področju dramske umetnosti, je gledališče odigralo pomembno vlogo tudi pri razvoju in kultiviranju slovenskega jezika ter preko tega pripomoglo k krepitvi narodne zavesti in dvigu kulturne ravni naroda. Danes poslanstvo SNG Drame ostaja umetniško ustvarjanje in širjenje kulturno umetniške zavesti, vendar pa so se od njenega nastanka pred skoraj 200 leti okoliščine, v katerih deluje, bistveno spremenile. Poleg prvotnih ciljev organizacije se je torej pojavilo več novih izzivov, ki izvirajo iz družbenega in tehnološkega napredka in katerim se mora organizacija prilagoditi, če želi uspešno delovati in tako služiti svojemu namenu. Skozi študijo primera sem skušala ugotoviti, ali in kako se upoštevajo načela marketinškega delovanja v SNG Drami. Ker gre za javni zavod, ki se financira iz javnih sredstev in služi javnemu

interesu, me je zanimalo, kako definirajo svoje poslanstvo in svojo ciljno publiko ter kakšno vlogo ima sama organizacija pri pridobivanju sredstev iz drugih virov.

Pri pisanju svoje naloge sem se opirala na različna dela strokovne literature s področja marketinga na področju storitev in umetnosti. Pomemben izvor informacij so tudi internetni viri, predvsem spletne strani SNG Drame, Ministrstva za kulturo, Uradnega lista Republike Slovenije ter spletni portal uprizoritvene dejavnosti Si.gledal zavoda Novi ZATO in medijske objave o SNG Drami in njenih zaposlenih. Opravila sem tudi nekaj neformalnih pogovorov in krajših anket z zaposlenimi v SNG Drami, da bi bolje spoznala njihovo delovanje in njihov pogled na situacijo, v kateri se trenutno nahajajo. Za primerjavo sem enak vprašalnik poslala še v Mestno gledališče ljubljansko (MGL) in Slovensko mladinsko gledališče (SMG), ki sta SNG Drami z organizacijskega in delno tudi programskega vidika najbolj podobni, odgovore sem dobila od SNG Drame in SMG. V sklepu sem podala ključne ugotovitve študije primera in predloge za nadaljnje raziskovanje, saj je moja diplomska naloga omejena na študijo primera enega gledališča in na območje Ljubljane, ne celotne Slovenije.

2 KULTURNO UMETNIŠKE ORGANIZACIJE

2.1 Definicije kulture in umetnosti

Ob omembi kulturnega sektorja in kulturno-umetniških organizacij se ne moremo izogniti definicijam pojmov kultura in umetnost ter odnosa med njima. Zaradi prostorsko-časovnih omejitev se ne bom spuščala v poglobljeno razlago teh pojmov in razpravo o njih, vsekakor pa jih je treba vsaj okvirno razmejiti in poiskati definicije, ki so relevantne in uporabne za opredeljevanje področja marketinškega delovanja kulturnih ustanov. Problem je, da enotne definicije ni, saj je umetnost, kot menita tudi Frey in Pommerehne, »...abstrakten pojem, podobno kot lepota, svoboda ali pravica, ki ga ni mogoče neposredno izmeriti, saj obstaja le v očeh opazovalca. Vprašanje 'kaj je umetnost' je bilo stoletja predmet estetike, a o njem še vedno ni soglasja (Frey in Pommerehne 2001, 21).« Gre torej za težko opredeljivo področje delovanja človeške kreativnosti/ustvarjalnosti. Lewis je v svojem delu poskusil opredeliti kulturo in umetnost in tako kulturo definira kot družbeno aktivnost, skozi katero se ustvarja, komunicira in vzdržuje družbena vrednost. S tem so mišljene predvsem tiste aktivnosti, ki ustvarjajo in vzdržujejo družbeni pomen. Mednje so vključene tudi vse oblike javnega komuniciranja (Lewis 1990, 4).

Ta definicija kulture je zelo splošna in se zato nanaša na najrazličnejše družbene prakse. Lahko bi trdila, da pojem kultura zajema praktično vsa polja človeške ustvarjalnosti in glede na to menim, da je nadpomenka pojmom umetnost, množična oz. pop kultura, da so torej eni in drugi kulturni produkti, poleg mnogih drugih, kot npr. jezika, pravil vedenja v družbi, zakonov, načina preoblikovanja življenjskega okolja itd. Umetnost je torej eno izmed področij oz. eden izmed različnih izrazov kulture in zato se bom v svojem diplomskem delu ob omembi kulture nanašala predvsem na področje umetniškega ustvarjanja.

Lewis poudari tudi pomembno dejstvo, da so definicije umetnosti vedno arbitrarne in odvisne od tega, kdo jih postavlja, torej po njegovem ni enotne in neposplošene definicije, ki ne bi bila vezana na razredno pripadnost. Umetnost zato poskusi definirati na funkcionalen način kot »kulturno prakso, ki vsebuje kreacijo specifičnega objekta, ki ga je mogoče definirati, kot npr. gledališka igra, video ali skladba. Funkcija tega izdelka je samozavedajoč, osebni ali kolektivni izraz nečesa (Lewis 1990, 5).«

Nadalje trdi tudi, da »'umetniška vrednost' ni nekaj, kar bi nek predmet vseboval sam po sebi, ampak je skupek sodb specifičnega družbenega izvora (Lewis 1990, 7).

V našem primeru o umetnosti in kulturi razsojajo različne institucije in družbene skupine, na državni ravni je to Ministrstvo za kulturo (MKRS), potem je tu Nacionalni svet za kulturo, ki je neodvisna skupina uglednih strokovnjakov s področja kulture, katerih naloga je spremljanje in soustvarjanje kulturne politike, univerze in različne skupine intelektualcev. Tesno sodelujejo z MKRS, ki je zadolženo za snovanje nacionalne kulturne politike, spremljanje delovanja različnih kulturnih ustanov, zavodov, društev in posameznikov iz različnih področij kulturno-umetniškega ustvarjanja ter za zagotavljanje sredstev iz državnega proračuna, ki omogočajo njihovo delovanje. Na Ministrstvu za kulturo opredeljujejo različna področja umetnosti, med katere spada tudi gledališče, tega uvrščajo med uprizoritvene umetnosti. Država uprizoritveno umetnost in kulturo priznava kot pomemben del kulturne identitete naroda in jo zato tudi podpira s svojo kulturno politiko tako finančno, kot tudi z davčnimi olajšavami in raznimi nagradami, priznanji za umetniške dosežke. Hkrati jo izpostavlja kot enega izmed atributov, ki pomagajo Sloveniji pri uveljavitvi in izgradnji mednarodne prepoznavnosti, tako da gre za pomembno področje delovanja njenih državljanov, ki poleg notranjih krepit tudi mednarodne odnose (MKRS 2011). V Sloveniji je torej glavni podpornik umetnosti država, ki hkrati daje smernice za delovanje s svojo kulturno politiko in Nacionalnim programom za kulturo, razporeja proračunska sredstva namenjena za kulturo ter ureja pravni status organizacij, ki delujejo na kulturno-umetniškem področju.

2.2 Definicije neprofitne organizacije, kulturno-umetniške organizacije

Če je definicija profitne organizacije relativno lahka in tako gre za organizacijo, ki s prodajo svojih izdelkov ali storitev ustvarja dovolj prihodkov, da pokrije materialne stroške proizvodnje, presežek prihodkov (dobiček) pa si delijo lastniki, je definicija neprofitne organizacije malo bolj zapletena. Gre namreč za zelo heterogeno področje organizacij z zelo različnimi cilji in nalogami ter z različnimi ciljnimi skupinami uporabnikov, ki pa vseeno kažejo neke skupne značilnosti. Salamon in Anheier tako navajata, da je organizacijam neprofitnega sektorja skupno to, da so formalne, zasebne, niso usmerjene na pridobivanje dobička (nepridobitno usmerjene), same

upravljajo in nadzorujejo svoje delovne procese ter vključujejo določeno mero prostovoljstva. To pomeni, da so do neke mere institucionalizirane, njihovo področje delovanja torej uravnavajo zakonska določila, čeprav so institucionalno ločene od države. Če ta prizna njihovo pomembnost za javno dobro, jim nameni sredstva iz proračuna, davčne olajšave in ostale oblike pomoči, ki jim ob lastnih prihodkih predstavljajo pomemben del sredstev. Njihovega delovanja in upravljanja s sredstvi tudi neposredno ne nadzoruje nobena zunanja entiteta, ampak imajo svoje lastne sisteme upravljanja. Prav tako neprofitne organizacije, kot pove že njihovo ime, v svojem bistvu niso usmerjene na dobiček, če pride do presežka prihodkov, se ti investirajo nazaj v organizacijo in tako omogočajo njen razvoj. Zanašajo se tudi na pomoč prostovoljnega dela, kar pa še zdaleč ne pomeni, da je večina zaposlenih prostovoljcev (Salamon in Anheier 1992, 135). V Uradnem listu Republike Slovenije so neprofitne organizacije opredeljene kot pravne ali družbene osebe, ki proizvajajo blago in storitve, vendar jim status ne dovoljuje, da bi ta proizvodnja postala vir dobička, dohodka ali drugih finančnih koristi za tiste, ki so jo ustanovili, jo nadzirajo ali financirajo. Gre torej za nepridobitno delovanje ustanov v korist tistih, zaradi katerih so nastale. Jančič neprofitne organizacije opredeljuje kot tiste, »... ki so nastale zaradi potrebe družbe po urejenem reševanju določenih družbenih problemov (Jančič 1999, 52).«

SNG Drama je tako nastala zaradi družbene potrebe po umetniškem ustvarjanju in uživanju v njem. Spada med neprofitne organizacije, ki imajo status javnega zavoda, kar je ena izmed formalno- pravnih ureditev delovanja organizacije. Njen ustanovitelj in podpornik je država, v njenem imenu ukrepe, ki uravnavajo delovanje organizacije, sprejema in izvaja MKRS. Država je torej lastnica materialnih in nematerialnih sredstev, ki so organizaciji prepuščene v upravljanje, ker deluje v interesu javnosti, njeno delovanje pa opredeljuje več zakonov, najpomembnejši je Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo.

Ker gre za kulturno organizacijo, ima tudi nekatere posebnosti v svoji organizacijski in vodstveni strukturi. Tako je za kulturne organizacije značilno, da so, v primerjavi z gospodarskimi družbami oz. velikimi podjetji, relativno majhne, z malo zaposlenimi, odnosi so bolj neformalni, vodstvo organizacije ponavadi predstavljajo umetniki in ne menedžerji, delujejo v zelo dinamičnem in raznolikem okolju ter so podvržene profesionalnemu ocenjevanju, torej o njihovem delovanju presojuje strokovnjaki s

področja in poznavalci umetnosti (Hagoort 2004, 10). Vse te lastnosti držijo tudi za SNG Drama, podrobneje sem se jim posvetila v študiji primera.

Naslednje vprašanje, ki se pojavi, je, kakšna so merila uspeha v teh organizacijah, če ne ustvarjajo dobička, ki je pri profitni dejavnosti, kot pove že njeno ime, eden glavnih pokazateljev uspešnega delovanja. To je pri kulturno umetniških ustanovah zaradi že omenjene kompleksnosti opredelitve/definicije umetniškega ustvarjanja in sploh umetnosti same, še toliko težje. Gainer in Padanyi sta raziskovali, ali marketinško delovanje lahko povezujemo z uspešnostjo umetniških organizacij in kaj uspešnost sploh je. Eden izmed njunih zaključkov je, da zaradi različnih deležniških skupin, ki presojujejo učinkovitost delovanja ustanove, včasih pride do nasprotujočih si interesov in tako različnih predstav o uspešnosti, tako da je poleg finančnih kazalnikov, torej uspešnosti pri pridobivanju in upravljanju s sredstvi, treba pozornost usmeriti tudi na druge kazalnike uspeha. Kot najbolj relevantne navajata zadovoljstvo strank oz. uporabnikov, sposobnost pridobivanja (finančnih) sredstev za delovanje in ugled med strokovnjaki (angl. peer-reputation), saj poleg tega, da dobro ponazarjajo učinkovitost delovanja organizacije, ta lahko s pomočjo marketinga nanje tudi vpliva (Gainer in Padanyi 2002, 184-185). Pri svoji študiji se primera bom, ko bom govorila o uspešnosti organizacije, nanašala predvsem na te tri kazalnike.

3 MARKETING V KULTURNO UMETNIŠKIH ORGANIZACIJAH

3.1 Definicije marketinga

Tudi marketing je, tako kot kultura in umetnost, širok pojem, ki ga je na različne načine definiralo že veliko strokovnjakov s področij (tržnega) komuniciranja in poslovnih ved. Za izhodišče sem vzela Kotlerjevo in Kellerjevo definicijo marketinga, ki upošteva tako poslovni vidik marketinga, kot tudi njegove družbene razsežnosti. Avtorja menita, da ima marketing opraviti s prepoznavanjem in zadovoljevanjem človeških in družbenih potreb. Ena najkrajših definicij marketinga je tako 'zadovoljevanje potreb na profitabilen način' (Kotler in Keller 2006, 5). Razlikujeta torej med menedžersko in družbeno definicijo marketinga. Slednja nakaže vlogo marketinga na družbeni ravni in tako je marketing definiran kot »družbeni proces menjave, kjer posamezniki in skupine dobijo, kar potrebujejo in želijo tako, da ustvarjajo, ponujajo in prosto menjajo izdelke in storitve, ki imajo neko določeno vrednost (Kotler in Keller 2006, 6).« Cilj menjave je seveda, da obe strani, vključeni v menjavo, zadovoljita svoje potrebe ali želje oz. da skleneta kompromis. Prav tako je potrebno razlikovati med željami in potrebami. Medtem ko je potreba opredeljena kot nekaj, kar nekdo potrebuje za svojo fizično, psihično ali družbeno dobrobit, je želja nekaj, kar komu manjka in je zanj zaželeno ali uporabno (Schewe v Byrnes 2003, 254). Ključni koncept v povezavi z marketingom je torej menjava. Obstaja pet pogojev, ki morajo biti izpolnjeni, da sploh pride do možnosti menjave, in sicer: morata obstajati vsaj dve strani oz. stranki (bodisi osebi bodisi organizaciji), vsaka mora imeti nekaj, kar je za drugo nekaj vredno, obe strani morata biti sposobni komunicirati in izpeljati menjavo, obe strani imata pravico sprejeti ali zavrniti menjalno ponudbo in vsaka od strani mora meniti, da je zaželeno in sprejemljivo poslovati z drugo stranjo. Nadalje razlagata, da se menjalni proces dogaja, ko se obe strani pogajata in tako določita pogoje menjave, ki ustrezajo obema. Ko se pogodita, pride do transakcije ali transferja. Pri transakciji gre za izmenjavo stvari oz. storitev, ki imajo neko določeno vrednost. Tipičen primer transakcije je prodaja, ko stranka A ponudi stranki B izdelek, ta pa ji v zameno nudi denar. Seveda transakcija ni nujno denarna, lahko gre tudi za menjavo npr. blaga za storitev ali obratno oz. menjava storitve za storitve. Transfer se od transakcije razlikuje tako, da stranka A ponudi stranki B izdelek ali storitev, pri tem pa v povračilo ne dobi nič oprijemljivega.

Primeri transferja so darila, donacije, subvencije, prostovoljni prispevki itd. Stranka A od stranke B tako ne pričakuje materialnega povračila, vseeno pa pričakuje neke vrste povračilo, bodisi hvaležnost ali spremembe v vedenju. Prav tako skozi transfer stranka A lahko pridobi neke vrste ugled, saj se javnosti predstavlja tudi kot podpornik stranke B. Razširjeni koncept marketinga se ukvarja s preučevanjem transakcijskega in transfernega vedenja (Kotler in Keller 2006, 6-7).

Neprofitna organizacija, v našem primeru gledališče, je vpeta tako v transakcije kot v transferje. S pomočjo tržnega komuniciranja, torej oglaševanja in odnosov z javnostmi, sporoča o svoji storitvi in tudi o sami sebi ter tako podaja svoje pogoje za vstop v menjalni proces. Transakcije izvaja z več različnimi strankami oz. deležniki: najbolj očitna transakcija je z občinstvom - gledališče ponudi predstavo v zameno za denar, ki ga gledalci plačajo za vstopnice. Potem so tu transakcije med organizacijo in njenimi zaposlenimi ter transakcije med organizacijo in dobavitelji materialov, ki jih potrebuje za svoje delovanje (od nabave blaga za kostume, materialov za izdelavo scenografije, pisarniških materialov, tiskovin itd.). Transfer bi lahko imenovali menjalni proces, ki se dogaja med javnim zavodom in državo, ki je njegov glavni finančni podpornik. Država namreč zagotavlja denarna sredstva gledališču zato, ker to uresničuje kulturne interese dela javnosti oz. državljanov, vendar pa samo ni sposobno zagotoviti vseh sredstev, ki so nujna za njegovo delovanje. Prav tako so transferji donacije in prispevki iz zasebnega sektorja, ki jim jih ti zagotavljajo iz podobnih razlogov, kot država, menijo namreč, da gledališča opravljajo družbeno koristno dejavnost, ki jo je smiselno podpreti. Sponzorstva po tej delitvi lahko spadajo v eno ali drugo skupino, odvisno od tega, ali nudijo denar, materialno podporo ali storitve v zameno za storitve gledališča (transakcija) ali pa vse to nudijo v zameno za objave, javne zahvale ipd. (transfer).

Različne organizacije imajo različne načine vedenja oz. delovanja na trgu, Kotler in Keller tako navajata pet različnih usmeritev oz. konceptov, glede na katere podjetje načrtuje svoje delovanje. To so proizvodni, produktni (izdelčni), prodajni, marketinški in celostno-marketinški koncept. Proizvodni koncept je eden izmed najstarejših poslovnih konceptov, njegovo bistvo pa leži v prepričanju, da si potrošniki želijo izdelkov, ki so lahko dostopni in cenovno ugodni. Produktni koncept predvideva, da si potrošniki želijo kvalitetnih, uporabnih in/ali inovativnih izdelkov, zato v podjetjih s to usmeritvijo veliko dajo na razvoj in izboljšave izdelka, prepričani naj bi bili namreč, da

si potrošniki želijo kakovostnih izdelkov po ugodni ceni. Prodajni koncept je osnovan na prodaji izdelkov, ki jih podjetje proizvaja, ne glede na potrebe na trgu, podjetje je torej usmerjeno v iskanje potrošnikov, ki bi bili pripravljene kupiti njihov izdelek in prepričevanje, da ga potrebujejo. Marketinški koncept je, ravno obratno kot prodajni, usmerjen na prepoznavanje in zadovoljevanje potreb potrošnikov. Ključna razlika je v tem, da se mora torej podjetje najprej vprašati, kaj potrošniki želijo ali potrebujejo in šele nato proizvajati izdelke ali nuditi storitve, ki lahko zadovoljijo te želje in potrebe. Poudarek marketinškega pristopa je torej na tem, da mora organizacija, če želi učinkovito delovati in doseči svoje cilje, ustvarjati, komunicirati in zagotavljati dodano vrednost, ki jo imajo njeni izdelki ali storitve za potrošnike oz. uporabnike. Celostni marketing upošteva poleg zadovoljevanja želja in potreb potrošnikov tudi vzpostavljanje in upravljanje odnosov z ostalimi deležniki, t.i. integrirano trženje oz. povezovanje vseh marketinških aktivnosti organizacije v smiselno celoto in enotno komuniciranje, interni marketing in družbeno odgovornost (Kotler in Keller 2006, 15-17).

3.2 Marketing v neprofitnih organizacijah

Neprofitne organizacije imajo v primerjavi s profitnimi organizacijami različne cilje in vrednote ter naloga marketinškega delovanja v kulturni ustanovi tako ni ustvarjanje dobička, vseeno pa so oboje v veliki meri odvisne od pozitivnega odnosa tako s posamezniki, kot s splošno javnostjo (Byrnes 2003, 258). Kot vsaka organizacija ima tudi gledališče različne skupine deležnikov, torej posameznike, skupine in druge organizacije, na katere kulturna ustanova vpliva in je hkrati tudi podvržena njihovu vplivu ter z njimi vstopa v menjalne procese. Najbolj očitna skupina so gledalci, torej uporabniki storitev, potem so tu konkurenti, država (MKRS), strokovna javnost (npr. Nacionalni svet, Društvo gledaliških kritikov in teatrologov Slovenije), mediji ter sponzorji in ostali podporniki.

Organizacija si mora zagotoviti dovolj sredstev in z njimi dobro upravljati, da lahko učinkovito opravlja svoje delo ter tako zadovoljuje želje in potrebe tistih, katerim je namenjena. Kulturna ustanova torej 'proizvaja' kulturne produkte oz. storitve in jih ponudi v menjavo zainteresiranemu občinstvu. To v zameno za kulturni izdelek ponudi svoja denarna sredstva in svoj čas. Če je naloga marketinga v profitnih

organizacijah predvsem vzpostavitev menjave izdelka ali storitve za denar ter zadovoljstvo vseh udeležencev v menjavi (podjetja oz. organizacije in potrošnikov) in seveda ustvarjanje pozitivnega imidža blagovnih znamk v očeh potrošnikov ter posledično dobičkov za podjetje, je naloga kulturnega marketinga, poleg tega tudi ustvariti širšo prepoznavnost in poudariti pomembnost kulturnih produktov oz. storitev ter doseči pozitiven odnos in spoštovanje javnosti do umetnosti, kulture in kulturne dediščine, kar pozitivno vpliva na menjavo kulturnih dobrin med organizacijo in njenimi deležniki. Ne glede na profitno ali neprofitno usmeritev, je torej cilj obeh vrst organizacij, če so marketinško usmerjene, zadovoljevanje potreb in želja potrošnikov in tudi ostalih skupin deležnikov.

Jančič poudarja, da so neprofitne organizacije nastale zaradi zadovoljevanja družbenih potreb in se jim zato morajo prilagajati:

Pred časom so se zaposleni v neprofitnih organizacijah z grozo obregali ob marketing, še posebej, če naj bi ga izvajali tudi sami. Zato so se marketinško začele obnašati le najbolj razsvetljene organizacije, druge pa so še naprej vztrajale pri svojem "poslanstvu", ki naj bi bilo kar samo po sebi upravičeno za prejemanje potrebnih družbenih sredstev za njihovo delovanje. Prav odsotnost marketinga v neprofitnih organizacijah in združbah pa pomeni, da te ne morejo izpolnjevati svojega poslanstva, saj to temelji na zadovoljevanju potreb ljudi. Organizacije, ki odklanjajo marketing, se birokratizirajo in odtuje od tistih, zaradi katerih so bile vzpostavljene (Jančič 1999, 52-53).

Dejstvo je, da gledališča delujejo v izjemno dinamičnem in visoko konkurenčnem okolju ter zato nemalokrat naletijo na težave. Konkurenco pri pridobivanju gledalcev jim predstavljajo vse ostale možnosti zadovoljevanja estetskih potreb in potreb po užitku, zabavi in samoaktualizaciji, torej poleg ostalih umetniških oblik še produkti t.i. pop kulture pa tudi ostali načini preživljanja prostega časa ali kot pravita Frey in Pommerehne (2001, 23) : »...vsakdo se mora odločiti, ali bo razpoložljivi čas porabil za umetniško dejavnost (bodisi za proizvodnjo bodisi za porabo) ali za druge namene«. Ena izmed glavnih nalog nekega gledališča je torej, kako prepričati ljudi, da naj svoj prosti čas namenijo ravno njihovim predstavam in ne kateri drugi obliki preživljanja prostega časa ter si tako zagotoviti zadostno število občinstva, tudi zato, da upraviči svoj obstoj. Navsezadnje je njen osnovni namen, kot že rečeno,

ustvarjanje in distribucija umetniških izdelkov oz. storitev, promocija umetnosti ter seveda uresničevanje javnega interesa za kulturo, kot to opredeljuje zakon. Prav zaradi težav, ki bi jih gledališče imelo, če bi bilo pri tem popolnoma prepuščeno trgu in bil njihov obstoj odvisen zgolj od števila prodanih vstopnic, dobiva javna sredstva, s pomočjo katerih lahko normalno deluje in zagotavlja ustrezen nivo svoje storitve po ceni, ki je dostopna čim večjemu številu ljudi.

3.3 Kritike

Iz zgoraj navedenih dejstev je torej razvidno, da gre pri marketingu tudi za širše družbeni in ne samo ekonomski proces, vseeno pa (sploh ob omembi profita oz. 'profitiranja') še vedno obstaja močna ekonomska oz. podjetniška konotacija oz. razumevanje marketinga kot zgolj prodajo. Ta ima dostikrat negativen prizvok, saj so močno prisotni nezaupanje in predsodki, da naj bi šlo za vsiljeno prodajo nekega izdelka, ki ga potrošnik ne potrebuje, torej za ustvarjanje umetnih potreb oz. želja pri potrošnikih. To naj bi bil tudi eden izmed glavnih razlogov, da se mnoge kulturno-umetniške organizacije ogibajo marketinškega pristopa k svojemu delovanju oz. ga ne imenujejo marketing ali pa pod pojmom marketing razumejo zgolj prodajo vstopnic in objave oz. oglaševanje posameznih dogodkov, torej tržno komuniciranje in odnose z javnostmi. Jančič zato trdi, da je »širitev marketinga zaradi tega povezana tudi s problemom spreminjanja stališč oziroma boljše rečeno stereotipov o marketingu pri različnih javnostih, od katerih se mnoge še vedno upirajo sprejemu dejstva, da marketing ni le ekonomska menjava, pač pa tudi družbena (Jančič 1999, 59).«

Kotler in Andreasen omenjata, da je veliko neprofitnih organizacij uporabljalo prijeme, ki v profitnem sektorju sodijo v domeno marketinga. Tako so v neprofitnih organizacijah zbirali denar za svoje delovanje s pomočjo direktne pošte in osebne 'prodaje'. Prav tako so uporabljali klasično oglaševanje, da bi privabili čim več ljudi, ki bi uporabljali njihove storitve ali pa so s pomočjo prijemov odnosov z javnostmi skušali pridobiti politično in družbeno podporo za svoje iniciative. Le redko so te aktivnosti imenovali marketing in sicer iz dveh razlogov: ali teh odnosov enostavno niso prepoznali kot marketinških ali pa jih niso želeli imenovati marketing zaradi negativnih konotacij, ki naj bi jih ta pojem nosil. Sčasoma pa so vseeno ugotovili, da marketinški pristop k delovanju organizacije prinaša večji uspeh, in tako si je

marketing utrl pot na področje izobraževanja, umetnosti, javnih storitev, zdravstva itd. (Kotler in Andreasen 1996, 2-3). Mnoge organizacije se torej lahko obnašajo marketinško, vendar pa se tega ne zavedajo ali pa ne želijo tega imenovati marketing ravno zaradi negativne konotacije oz. povezovanja s profitnimi organizacijami in neusmiljenim bojem na trgu. Obstaja tudi bojazen, da naj bi komercializacija na področju umetnosti pomenila upad kakovosti ustvarjanja zaradi truda, da bi ustrezalo čim večjemu številu ljudi.

Menim, da je preveč poenostavljeno trditi, da tržno uspešnim umetniškim izdelkom manjka umetniška vrednost ali da mora gledališče pritegniti največje možno število gledalcev na račun kakovosti svoje ponudbe. Frey in Pommerehne trdita (2001, 30), da »ima tržna proizvodnja v umetnosti kaj malo skupnega z zadovoljevanjem množic«. Menita, da tudi ustanove, ki so popolnoma odvisne od števila obiskovalcev in ne prejemajo državnih subvencij, lahko preživijo na trgu, če jim uspe pridobiti zadostno število ljudi, ki so pripravljeni plačati ceno vstopnic, ki je dovolj visoka, da z njo ustanova pokrije svoje stroške. Seveda je to lažje reči, kot storiti, predvsem pa je to lažje doseči na večjih trgih v večjih državah, kot na manjših, kakršen je trg v Sloveniji. Očitek, da priljubljenost med gledalci oz. trud, da bi organizacija zadovoljevala potrebe svojega občinstva, zmanjšuje njen ugled v umetniškem smislu, zavračata tudi Gainer in Padanyi (2002, 189-190), ki v svoji študiji dokazujeta prav nasprotno in sicer, da ugled take organizacije ravno narašča, saj poznavalci področja prepoznajo in cenijo njen trud, da postavlja občinstvo v center svojih prizadevanj. Posledično naj bi ravno ugled v kombinaciji s kakovostnimi storitvami organizaciji pomagal pri pridobivanju sredstev, tako javnih kot zasebnih.

3.4 Gledališke predstave kot storitev

Če je izdelek relativno lahko definirati kot neko konkretno (in uporabno) stvar, ki jo potrošnik lahko kupi in tako pridobi lastništvo nad njo ter jo uporablja, je definicija storitve malo bolj zapletena. Palmer (2004, 561) storitve definira kot dejavnosti ali koristi, ki jih posamezniki ali organizacije medsebojno izmenjujejo in so v osnovi neotipljive ter ne vodijo k lastništvu nečesa. Storitve lahko obstaja sama zase ali pa je del konkretnega izdelka. Rushton in Carson navajata štiri tipične lastnosti storitev, ki jih ločujejo od konkretnega izdelka, in sicer neoprijemljivost, heterogenost, minljivost

in neločljivost (Rushton in Carson v Jančič 1999, 59-60). Palmer podobno navede pet lastnosti, ki storitev ločijo od izdelka, in sicer neoprijemljivost, neločljivost, variabilnost oz. spremenljivost, minljivost in dejstvo, da lastništvo storitve ni mogoče (Palmer 2004, 561). Nadalje razloži tudi nekatere marketinške implikacije, ki jih imajo te posebne lastnosti storitev. Za neoprijemljivost velja, da je marketinški problem oz. izziv te lastnosti v tem, da ljudje ne morejo biti prepričani o kakovosti storitve, dokler je ne kupijo oz. je niso deležni, v nasprotju z izdelkom, katerega fizične lastnosti lahko opazujejo, otipajo ipd. ter se tako še pred nakupom prepričajo, če so te res take, kot npr. trdi oglaševalec. Prav tako je kupcu otežena primerjava kakovosti dveh sorodnih storitev ravno zaradi pomanjkanja otipljivih lastnosti. Da bi potrošnikovo negotovost zmanjšali, je treba razviti močno blagovno znamko ter storitvi dodati fizične dokaze. Prav tako pomembno vlogo igrajo govorice oz. priporočila ljudi, ki so se storitve že posluževali. Da bi dosegli pozitivne govorice o storitvi, morajo njeni ponudniki ustvarjati in vzdrževati dobre odnose s potrošniki.

Pojem neločljivosti pomeni, da proizvodnja in poraba storitve ne potekata ločeno, kot pri izdelkih, ampak se vršita sočasno. Avtor poudarja, da mora nujno priti do interakcije med ustvarjalcem in porabnikom storitve, saj se le tako lahko realizirajo vse koristi storitve. Prav tako je porabnik storitve tudi del procesa ustvarjanja storitve, torej je proces ravno tako pomemben kot končni rezultat. Ustrezno marketinško delovanje tako olajšuje komunikacijo in sodelovanje med proizvajalcem in porabnikom storitve. Variabilnost oz. spremenljivost storitve pomeni, da je storitev težko standardizirati, torej da ne more biti vedno enaka, kot je to s pomočjo stroja mogoče doseči pri izdelkih. Večja kot je vpletenost ljudi v proces proizvodnje storitve, bolj je ta spremenljiva. Da bi zmanjšali vpliv tako imenovanega človeškega faktorja in uvedli lažje preverjanje kakovosti storitev, morajo ponudniki posvetiti veliko pozornosti izobraževanju in izpopolnjevanju (komunikacijskih) sposobnosti osebja, nekateri pa storitev poenostavijo ali pa nadomestijo zaposlene s strojem (npr. telefonski odzivniki ali rezervacija vozovnic preko spleta).

Minljivost pomeni, da storitve, v primerjavi z izdelki, ni mogoče proizvesti na zalogo. Če se storitev ne porabi takrat, ko je ustvarjena, potem je ni mogoče shraniti, ker enostavno mine oz. se sploh ne zgodi. Avtor navaja primer vlaka in sicer, da če za določen termin ne uspejo prodati vseh sedežev, jih ne morejo prodati po tem, ko je vlak že odpeljal. Predvsem na lastnosti nedotakljivosti in minljivosti se nanaša

nezmožnost lastništva storitve. To pomeni, da se ob izvrševanju storitve ne zgodi prenos lastništva iz proizvajalca na porabnika, in sicer ravno zato, ker je storitev neoprijemljiva in minljiva ter je zato ni mogoče posedovati ali shraniti, kot je to mogoče storiti z izdelkom. Ta lastnost vpliva na oblikovanje distribucijskih kanalov, ki so po navadi direktni, če pa obstajajo posredniki, so ti vključeni v proces proizvodnje in so torej so-proizvajalci storitve (Palmer 2004, 561-567). Kako torej te štiri oz. pet lastnosti velja tudi za gledališke predstave? Znani in cenjeni gledališki kritik Vasja Predan (1996, 5) je v svojem eseju o gledališki kritiki opisal posebnosti gledališkega ustvarjanja, ki predstavljajo izziv gledališkim kritikom in ostalim, ki ga na kakršen koli način ocenjujejo, vrednotijo oz. opravljajo/upravljajo:

V zvezi z njo pa je nujno opomniti tudi tole: znano je, da je moč gledališke predstave omejena in časovno (uprizoritveni čas) bolj ali manj natanko opredeljena; gledavec je tako rekoč neposredno navzoč pri nastajanju odrske umetnine, je (ali naj bi bil) skoz in skoz v zaupljivem, dejavnem in soustvarjalnem stiku z osrednjim oblikovavcem odrske umetnine – igravcem. (Avtor, režiser, scenograf, kostumograf, skladatelj in drugi ustvarjalci predstave so svoje poglobitno delo opravili že poprej, čeprav njihove intervencije tudi med vsakokratnim nastajanjem odrske umetnine lahko vplivajo na njen potek.) Če je res tako, tedaj imamo opraviti z umetniško stvaritvijo, ki je po svoji kreativni naravi minljiva, omejena na uprizoritveni čas. Se pravi od trenutka, ko se zastor prvič razgrne, do trenutka, ko se poslednjič zapre. (Mimogrede naj oponim, da je dandanašnji sicer mogoče konservirati gledališko predstavo s filmskim ali magnetoskopskim trakom, vendar to ni in ne more biti več odrska upodobitev, marveč zgolj njena dokumentarično-tehnična ohranitev.)

V zgornji oceni torej avtor poudari lastnosti neoprijemljivosti, minljivosti ter neločljivosti. Kako torej načeloma poteka postopek proizvodnje in (u)porabe storitve?

Dejanska priprava predstave, torej izbira igralcev, scenografije, luči, glasbe itd., preko bralnih in odrskih vaj ostane gledalcu skrita do njene dejanske izvedbe na premieri. Gledalec torej dejansko vidi le t.i. končni izdelek in je, kot poudari Predan, v neposrednem stiku predvsem z igralci, ki pred njegovimi očmi ustvarjajo oziroma igrajo predstavo. Gledalci plačajo vstopnico, preden dejansko vidijo predstavo, torej lahko kakovost izvedbe popolnoma ocenijo šele po nakupu. Z nakupom vstopnice ne

pridobijo lastništva nad predstavo, ampak pravico, da si jo ogledajo, torej pravico do uporabe in ne lastništva storitve. Gledališke predstave so enkratni dogodki, kjer skupina igralcev in igralk interpretira določeno dramsko besedilo in tako ustvari gledališko predstavo, ki pa sama po sebi ni oprijemljiva. Zgodi se ob določenem času na določenem kraju in traja, kolikor traja, npr. predstava igra v dvorani gledališča, začne se ob 20h in traja dve uri. Po tem mine in tisti, ki ob tem času ni mogel biti tam, da si jo ogleda, si iste predstave ne bo mogel nikoli več ogledati, razen na video posnetku, če ta obstaja. Da bi predstavo videlo čim več ljudi, obstajajo ponovitve ob različnih terminih. Ne glede na ponovitve pa predstave niso popolnoma identične med seboj, ustvarjajo jih namreč ljudje oziroma igralci in ne stroji, zato se jih tudi ne da standardizirati. Prav tako predstave niso smiselne, če nimajo občinstva, ki je tako sestavni del dogodka. Občinstvo v predstavi aktivno sodeluje tako, da sledi poteku in vsebini igre, hkrati predstava vpliva nanje v obliki nekega čustvenega ali estetskega učinka, ki ga občinstvo občuti. Na koncu dajo gledalci igralcem t.i. feedback v obliki aplavza ali žvižganja ali v obliki kritike oz. mnenja o predstavi. Celotna produkcija predstave ne poteka sočasno s porabo, ampak samo končni nastop. Torej je produkcija predstave delno ločena od porabe, vendar ne v celoti.

Ravno te posebne lastnosti storitev menedžerja postavijo pred zahtevo o drugačnem načrtovanju in uporabi različnih kombinacij marketinških orodij. Tudi Kotler navaja, da je marketinški problem pri trženju storitev to, da potrošniki njihovih lastnosti ne morejo preveriti pred samo uporabo, ampak morajo storitev najprej kupiti in šele nato lahko ocenijo njeno kakovost. Zato je po njegovem glavna naloga menedžerjev, da neotipljive storitve naredijo otipljive oz. da jim dodajo otipljive elemente. Ponudniki storitev naj bi tako bili sposobni spremeniti neotipljive storitve v konkretne koristi (Kotler in Keller 2006, 405). Carbone in Haeckel kot pomoč pri doseganju tega cilja predlagata set konceptov, ki ga imenujeta 'inženiring potrošnikovih doživetij' (customer experience engineering). Po njuno naj bi podjetja najprej razvila jasno predstavo o tem, kakšna naj bi bila percepcija doživetja oziroma izkušnje s strani njihovih strank, potem pa naj bi razvili konsistenten skupek izvršilnih in kontekstualnih ključev (performance and context clues), ki bi podpirali konkretno doživetje. Kot primer izvršilnega ključa neke banke je navedeno dejstvo, ali uslužbenec stranki da pravilen znesek, kot kontekstualni ključ pa, če je uslužbenec primerno oblečen. Vse te ključe podjetje potem združi v smiselno celoto, imenovano načrt doživetja

(experience blueprint), ki naj bi, kolikor je le možno, naslavljal vseh pet strankinih čutov (Carbone in Haeckel v Kotler in Keller 2006, 405). Ker sta proizvodnja in poraba storitve delno ali v celoti neločljiva, je zelo pomemben aspekt interakcija oz. odnos med ponudnikom in porabnikom. V primeru storitev namenjenih zabavi, kamor uvrščamo tudi gledališke predstave, se velikokrat pojavi preferenca porabnikov po točno določenih ponudnikih storitve. Tako gledalec želi iti v točno določeno gledališče in videti točno določene igralce, ki so mu všeč. Kjer ta preferenca obstaja, je torej možno ceno dvigniti tako, da kompenzira omejen čas ponudnika storitve. Nadalje Kotler in Keller trdita, da spremenljivost storitve ponudnik lahko nadzoruje tako, da investira v najmanjše dobrih uslužbencev, ki jih ustrezno izobražuje za uspešno opravljanje nalog, poskrbi za standardizacijo izvedbe storitve tako, da ustrezno opiše postopke izvajanja ter da na različne načine spremlja zadovoljstvo porabnikov (Kotler in Keller 2006, 406). Minljivost zanj ni problematična, če je povpraševanje konstantno, če pa ni, navajata več različnih strategij za usklajevanje ponudbe in povpraševanja. Kar se tiče povpraševanja, ga ponudnik storitve lahko nadzoruje tako, da diferencira ceno glede na povpraševanje, torej da ob presežkih povpraševanja ceno zviša, ob nezadostnem povpraševanju pa zniža. Prav tako lahko ob nezadostnem povpraševanju bolj promovira svoje storitve. Ob preseženem povpraševanju lahko tistim, ki čakajo na storitev omogoči komplementarne ali nadomestne storitve, s pomočjo rezervacij pa lahko do neke mere regulira raven povpraševanja (Kotler in Keller 2006, 407).

V primeru gledališč gre za glavno storitev, torej različne umetniške dogodke oz. predstave ter za podporne storitve posredovanja in prodaje vstopnic ter skrb za obiskovalce (usmerjanje do sedeža, hramba garderobe ipd.). Medtem ko marketinško osebje ne more neposredno vplivati na izvedbo same predstave in na to, kateri igralci se bodo v njej pojavili, ker je to naloga režiserja, tehnične ekipe in umetniškega vodje, pa lahko veliko naredi prav na področju podpornih storitev.

3.5 Marketinški splet 7P za trženje storitev

V prejšnjem poglavju sem navedla nekaj posebnih lastnosti storitev, ki jih ločijo od izdelkov in zato zahtevajo drugačen način trženja. Na podlagi tega se tudi načrtovanje marketinškega spleta za storitve razlikuje od tistega, ki je uporaben pri

izdelkih. Marketinški splet 4P temelji predvsem na potrebah marketinga izdelkov in vsebuje 4P-je, izdelek (Product), ceno (Price), komuniciranje (Promotion) in kraj (Place). Gre torej za glavne elemente oz. področja marketinškega načrtovanja. Palmer pojasnjuje, da se je ta oblika marketinškega spleta izkazala kot ne povsem ustrezna in se je ne bi dalo popolnoma prenesti na področje storitev. Omejitve 4P so po njegovem mnenju v tem, da je v analizah dostikrat spregledano dejstvo o neotipljivi in minljivi naravi storitev ter se tako veliko marketinških aktivnosti gradi okoli fizičnih lastnosti izdelka, kar pa za storitve ni relevantno. Prav tako pri storitvah upravljanje fizične distribucije ne igra pomembne vloge pri načrtovanju marketinškega spleta. Nadalje je izpuščena možnost, da komuniciranje o storitvi in njena promocija lahko potekata med samim procesom ustvarjanja storitve s strani ponudnika. Pri izdelkih običajno ni mogoče, da bi osebe, ki jih proizvajajo, tudi skrbele za njihovo promocijo, medtem ko pri storitvah način, kako so proizvedene, igra pomembno vlogo. Element cene zanemarja dejstvo, da je veliko storitev del javnega sektorja in jih njihovi uporabniki ne plačujejo neposredno (Palmer 2004, 574-575). Te pomanjkljivosti marketinškega spleta 4P so opazili mnogi strokovnjaki, kar je pripeljalo do širitve spleta za dodatne 3P-je, ki sta jih dodala Booms in Bitner (Booms v Palmer 2004, 576), in sicer ljudje (People), procesiranje (Processes) in fizični dokazi (Physical evidence). Glavne lastnosti storitev, ki jih ločujejo od izdelkov, so torej tudi razlog za širitev marketinškega spleta. Več o konkretnem marketinškem spletu bom razložila v študiji primera in preverila, kakšno kombinacijo elementov marketinškega spleta uporabljajo v SNG Drama.

3.5.1 Izdelek oziroma storitev

Palmer navaja več vrst izdelkov oz. produktov, in sicer materialne dobrine, neoprijemljive storitve, kombinacijo slednjih, lokacijo, osebo in idejo. Po njegovi definiciji produkta dejansko lahko pomeni karkoli, kar ima vrednost ter kar podjetje ponuja svojim potrošnikom in lahko zavzame otipljivo ali neotipljivo obliko (Palmer 2004, 251). Medtem ko imajo otipljivi produkti tri ravni – jedro, sekundarno raven in razširjeni izdelek, je za storitve bolj primerna analiza dveh nivojev – jedra oz. osnove storitve, ki pomeni osnovno korist storitve ter sekundarno raven, ki pomeni specifične karakteristike storitve (Palmer 2004, 254). Pri gledališču prvo raven predstavlja potreba oz. želja po preživljanju prostega časa, zabava, ter zadovoljevanje estetskih

potreb posameznika, drugo raven pa repertoar, igralska zasedba oz. ansambel, režiserji, dvorana, zaposleni v gledališču, cena in kakovost predstav.

3.5.2 Cena

Dejstvo, da poraba storitve poteka sočasno z njenim nastajanjem, omogoča več možnosti diskriminacije cen med različnimi skupinami uporabnikov kot pri izdelkih. Tako lahko ponudniki storitev za enako oz. podobno storitev različnim potrošnikom zaračunajo različne cene, medtem ko cena enakega izdelka navadno ni dvakrat višja v eni kot v drugi trgovini. Palmer ugotavlja tudi, da pomanjkanje otipljivih dokazov lahko potrošnike napelje na prepričanje, da višja cena pomeni tudi večjo kakovost storitve, tako da npr. menijo, da je frizer, ki zaračuna za svojo storitev 20 € boljši od tistega, ki računa 'samo' 10€. Diskriminacija cene pa ni vedno mogoča, nekatere organizacije javnega sektorja imajo lahko malo ali nič vpliva na višino cene storitve (Palmer 2004, 277 - 278).

Gledališča v Sloveniji so v večini pravno urejena kot javni zavodi in so neprofitne organizacije. Veliko jih dobiva finančno podporo od države ali lokalnih skupnosti. Cena njihove storitve je za končnega porabnika zato lahko nižja, kot bi bila, če bi šlo za profitne zasebne organizacije, saj dobivajo državne subvencije in sponzorska sredstva ter z njimi lahko pokrijejo večji del stroškov zagotavljanja gledaliških predstav. Problem je namreč v tem, da imajo gledališča visoke fiksne stroške in samo prihodki od prodaje vstopnic organizaciji ne bi zadostovali za kritje le-teh. Ne glede na to, da spadajo v javni sektor, pa lahko zaračunajo različno ceno za v osnovi isto storitev, torej za eno in isto predstavo. Cena storitve je torej lahko različna in variira glede na prostor v dvorani, glede na to ali gre za premiero ali ponovitev, glede na to, ali gre za abonmajsko ali izvenabonmajsko predstavo in glede na status gledalca. Tako vstopnice za mesta oz. sedeže, s katerih je pogled na oder boljši, stanejo več kot tista, kjer je slabši, vstopnice za premiero so dražje, kot za ponovitev, kupec abonmaja ima neke vrste količinski popust, ker zakupi ogled več predstav in je tako cena vstopnice na predstavo nižja, kot če bi jih kupoval posamično ter študentje, upokojenci in dijaki imajo popuste pri nakupu vstopnic, brezposelni in invalidi tudi, nekje pa imajo celo omogočen brezplačen ogled predstav.

3.5.3 Kraj

Kje ponuditi storitev, da bodo potrošniki najlažje prišli do nje, je pomembno vprašanje, ki si ga zastavljajo menedžerji. Palmer razlaga, da v primeru storitev kraj dejansko pomeni dostopnost do same storitve. Poudari, da lastnost neločljivosti proizvodnje in porabe storitve vpliva na to, da se zgodita hkrati na istem kraju in zato proces distribucije ni vedno tako preprost, kot pri fizičnih izdelkih. Ker se storitev ne more proizvesti na enem in porabiti na drugem mestu, mora biti dostopnost storitve upoštevana pri njenem nastanku (Palmer 2004, 579). V primeru gledališča to pomeni, da mora biti fizična lokacija dvorane lahko dostopna, omogočen dostop za gibalno ovirane osebe v samo zgradbo, možnost parkiranja v bližini oz. bližina postajališč sredstev javnega prevoza. Hkrati mora biti tudi čim bolj olajšan in uporabniku prijazen način rezervacije in nakupa vstopnic.

3.5.4 Komuniciranje

Komunikacija o storitvah poteka na podoben način kot pri izdelkih. Obstaja torej več načinov, in sicer preko oglaševanja v različnih medijih in odnosov z javnostmi ter tudi govoric od ust do ust. Palmer navaja nekaj pomembnih distinkcij pri komuniciranju zaradi edinstvene narave storitev. Najprej je potrebno razumeti, da neotipljivost storitve za potrošnika predstavlja potencialno večji riziko, ki ga je treba preseči z ustreznim načinom komuniciranja, kot na primer z razvojem ugledne blagovne znamke, spodbujanjem pozitivnih govoric od ust do ust, omogočanje poskusne uporabe storitev in skrbno vodenje odnosov z javnostmi.

Omenja tudi, da je skorajda nemogoče ločiti promocijo same storitve od promocije njenega ponudnika. Zaradi neotipljivosti je namreč toliko bolj pomembno, da je ponudnik nekdo, ki mu potrošniki zaupajo in na ta način zmanjšajo možnost nezaupanja v kakovost storitve. Prav tako lahko veliko za promocijo storitve naredijo tisti zaposleni, ki imajo največ stika z uporabniki (Palmer 2004, 578).

3.5.5 Ljudje

Kot rečeno, so torej ljudje ključni element marketinškega spleta, saj ravno oni največ pripomorejo k zagotavljanju/izvajanju storitve ter je zaradi neločljivosti proizvodnje in porabe storitve njihov vpliv na končni produkt bistveno večji kot pri proizvodnji fizičnih izdelkov (Palmer 2004, 579). Nadalje navaja, da upravljanje s človeškimi viri na delovanje organizacije vpliva na tri glavne načine, in sicer:

1. Večina procesov produkcije storitev zahteva od osebja organizacije pomembne vloške pri nastanku same storitve in tako predstavlja zelo pomemben element v celotni ponudbi storitve.
2. Veliko storitev zahteva aktivno udeležbo uporabnika, še posebej tiste, ki se izvajajo na njegovem telesu in umu, kamor spada tudi umetniška dejavnost gledališč, zato mora biti uporabnik nujno upoštevan pri načrtovanju procesa produkcije.
3. Vsi uporabniki storitve, ki jo uporabljajo istočasno, vplivajo na individualno izkušnjo vsakega uporabnika. To pomeni, da tudi imidž uporabnikov storitve vpliva na zaznani imidž in kakovost storitve ter npr., da je vzdušje pri ogledu predstave v polni dvorani drugačno, kot v prazni, da glasno šepetanje, zvonjenje mobilnih telefonov ali neprijeten vonj osebe na sosednjem sedežu lahko zmoti posameznikovo doživetje predstave (Palmer 2004, 580-581).

Ljudje oz. zaposleni v organizaciji imajo torej zelo velik vpliv na končno storitev, torej je v interesu organizacije, da so njeni zaposleni strokovno in osebnostno na visokem nivoju in tako vplivajo na višjo zaznano kakovost storitve in zato tudi ustrezno skrbi ter jih spodbuja z dodatnimi izobraževanji ter primernimi dohodki.

3.5.6 Procesiranje

Pri procesu ustvarjanja in izvajanja storitve imajo torej uporabniki veliko večjo in pomembnejšo vlogo, kot pri proizvodnji fizičnih izdelkov. Palmer pravi, da je zato veliko pozornosti bilo posvečeno preučevanju tako imenovanih stikov s storitvijo (angl. service encounters) (Palmer 2004, 581). Shostack jih definira kot »časovno obdobje, v katerem poteka neposredna interakcija uporabnika s storitvijo« (Shostack v Palmer 2004, 581). Procesiranje torej pomeni celoten potek nastanka, izvajanja in

uporabe oz. udeležbe v storitvenem procesu. V idealnem primeru mora potekati brez zapletov in uporabniku čim bolj prijazno.

3.5.7 Fizični dokazi

Ravno zaradi neoprijemljive narave storitev je tveganje pri nakupu za uporabnika večje, kot pri fizičnih izdelkih, saj v nasprotju z njimi kakovosti storitve ne more preveriti, dokler ne plača zanjo. To onemogoča tudi lastnost neločljivosti, saj se storitev porablja hkrati s svojim nastankom. Da bi zmanjšali nelagodje potrošnika in ga opogumili k nakupu, morajo ponudniki storitve opremiti s fizičnimi dokazi o obstoju in kakovosti le-te. Palmer navaja več različnih stvari, ki lahko opravljajo vlogo fizičnega dokaza, od samega prostora, kjer se storitev izvaja in njegovega videza, do raznih tiskovin, kot so promocijski materiali, zloženke, knjižice itd. (Palmer 2004, 582).

4 ŠTUDIJA PRIMERA SNG DRAMA LJUBLJANA

4.1 Zgodovina in kratek opis organizacije

Da bi lahko bolje razumeli strukturo in namen SNG Drame, moramo najprej pogledati, kako se je vse skupaj začelo, torej preveriti zgodovino organizacije vse od ustanovitve pa do danes. Tako lažje razumemo kontekst v katerem je organizacija delovala in še deluje ter kako se je spreminjala in razvijala skozi čas.

Začetki organizacije segajo v leto 1867, ko je začelo delovati SNG Dramatično društvo. Leta 1892 je bilo ustanovljeno kot Deželno gledališče, leta 1918 kot Narodno gledališče v Ljubljani, leta 1919 preimenovano v Kraljevsko slovensko gledališče Ljubljana in potem naslednje leto nazaj v Narodno gledališče v Ljubljani. Leta 1943 je zavod deloval pod imenom Državno gledališče Ljubljana, nato pa je bilo 1944 z odlokom Izvršnega odbora Osvobodilne fronte Slovenskega naroda št. 13/44 ustanovljeno Slovensko narodno gledališče na osvobojenem ozemlju, ki se je po osvoboditvi leta 1945 združilo z nekdanjim Narodnim gledališčem v Ljubljani. Leta 1992 je Republika Slovenija z odlokom o razdelitvi Slovenskega narodnega gledališča Ljubljana na javna zavoda (Uradni list RS, št. 19/92) ustanovila Slovensko narodno gledališče SNG Drama Ljubljana in Slovensko narodno gledališče Opera in balet Ljubljana. Leta 1998 je Republika Slovenija s sklepom o ustanovitvi javnega zavoda Slovensko narodno gledališče SNG Drama Ljubljana (Uradni list RS, št. 12/98) uredila status zavoda (Ustanovitveni akt SNG Drama Ljubljana).

Danes SNG Drama torej deluje kot javni zavod, ki ima preko 100 redno zaposlenih, pa tudi pogodbene delavce in študente. Poleg svojih prostorov na Erjavčevi 1 skupaj s SNG Opera in balet Ljubljana upravljajo še Gledališki atelje, kjer nastajajo predvsem kostumi in scenografija. Zaposleni se delijo na umetniški del, torej tiste, ki ustvarjajo predstave ter neumetniški del, ki jim pri tem nudi podporo. Vodstvo zavoda sestavljajo ravnatelj, pomočnik ravnatelja, svet zavoda in strokovni svet, poleg teh v upravo spadajo še tajništvo in oddelki oz. osebe, zadolžene za organizacijo programa, stike z javnostjo, prodajo in trženje oz. marketing ter informacijski center z biljetersko-hostesno službo. Neumetniški del zaposlenih predstavlja še oddelek za računovodstvo in finančne ter kadrovske zadeve ter čiščenje in vzdrževanje prostorov. V umetniški del zaposlenih spadajo igralci, režiserji, dramaturgi ter lektorji

in prevajalci, ta oddelek se poleg priprave in izvedbe predstav ukvarja tudi s pripravo publikacij in založništvom. Tehnični sodelavci so zadolženi za odrsko tehniko in osvetljavo, ozvočenje in snemanje, v zaodru pa delujejo še frizerska, lasuljarska, maskerska, rekviziterska in garderoberska služba, inspicientski oddelek in šepetalke. Sredstva za svoje delovanje zavod pridobiva iz več virov: največji delež predstavljajo proračunska sredstva namenjena kulturi, sledi prodaja vstopnic, sponzorska sredstva in donacije iz zasebnega sektorja ter oddaja prostorov drugim izvajalcem kulturnih prireditev.

4.2 Namen in naloge zavoda

SNG Drama je nastala in deluje zaradi potrebe po organiziranem umetniškem ustvarjanju ter uživanju v odrskih stvaritvah in profesionalizaciji področja dramskih umetnosti. Sami delovanje zavoda opisujejo takole:

Zavod deluje kot osrednje dramsko gledališče v Sloveniji in vključuje v letni program uprizorjanje sodobnih, klasičnih in eksperimentalnih odrskih del. Načrtno spodbuja pisanje in uprizorjanje novih slovenskih in tujih dramskih besedil, s poudarkom na evropskih dramskih besedilih, in jih uvršča v letni program uprizoritev. Zavod s stalnim igralskim ansamblom skrbi za trajno izvajanje kakovostnih programov in projektov ter posredovanje na področju uprizoritvenih umetnosti v lokalnem, regionalnem in mednarodnem prostoru (SNG Drama 2011).

Ker gre za javni zavod, ki deluje v javnem interesu, je podvržen nekaterim zakonom, ki zagotavljajo, da so njihove storitve - gledališke predstave - dostopne vsem zainteresiranim javnostim. SNG Drama torej zagotavlja prostor tistim, ki se poklicno ukvarjajo z gledališko umetnostjo in tistim, ki jo spremljajo, torej občinstvu.

4.3 Opis stanja, SWOT analiza

SWOT analiza pomeni analizo prednosti in slabosti organizacije ter priložnosti in groženj iz njenega okolja ali, kot navajata Kotler in Keller, opazovanje in spremljanje (monitoring) internega in eksternege marketinškega okolja (2006, 52). Pred kakršnim

koli delovanjem je torej dobro, da vodstvo organizacije oceni trenutno stanje in se na podlagi tega odloča o ciljih in strategijah za doseg le-teh v prihodnosti. Natančno spremljanje sprememb v okolju namreč omogoča večjo prilagodljivost storitev organizacije potrebam, ki se pojavijo v okolju, hkrati pa tudi hitrejši odziv na morebitne težave. Hkrati pa poznavanje internega okolja pomeni zavedanje zmožnosti in omejitev v delovanju organizacije, torej kako se lahko sooča oz. prilagaja spremembam v okolju. Avtorja se v svojem delu nanašata predvsem na podjetja, vendar pa enako velja tudi za kulturne organizacije.

Spahić omenja, da je treba »tako kot v gospodarstvu tudi v kulturi razlikovati dve temeljni ravni, in sicer makro raven globalne in državnih/nacionalnih kulturnih politik in mikro raven konkretnih institucij ali posameznikov, katerih temeljna dejavnost je eden izmed različnih segmentov širšega pojmovanja kulture ali kulturne dejavnosti... (Spahić 2002, 33-34).« S to delitvijo se strinjam, saj organizacija nikoli ne deluje neodvisno od okolja, ker ni sama sebi namen, ampak je tu, da zagotavlja neko storitev, ki zadovoljuje želje in potrebe ljudi ter na podlagi tega z njimi vstopa v menjavo. Vendar pa menim, da bi bilo treba analizi makro ravni, poleg kulturne politike, dodati še ostale elemente okolja, ki vplivajo na delovanje umetniške ustanove.

Po Kotlerju in Kellerju torej razlikujemo interno (notranje) in eksterno (zunanje) okolje, zunanje pa se nadalje deli na mikro in makro okolje. Makro okolje sestavljajo demografsko-ekonomski, naravni, tehnološki, politično-pravni in socialno-kulturni dejavniki, mikro okolje pa stranke, konkurenti, distributerji, dobavitelji (2006, 52). Tako k analizi makro okolja, v katerem deluje SNG Drama, poleg analize kulturne politike spadajo tudi analiza zakonskih določil in omejitev, ki se nanašajo na organizacijo in njeno delovanje, analiza tehnoloških sprememb (predvsem pojav interneta in možnosti, ki jih ponuja), demografske spremembe (staranje prebivalstva), trenutna ekonomska kriza. Mikro okolje sestavljajo različni deležniki organizacije in tako k analizi spada analiza konkurence, analiza obstoječega in potencialnega občinstva, njihovih navad, življenjskih stilov, vrednot, prepričanj in iskanje ter analiza obstoječih in potencialnih sponzorjev ali donatorjev iz zasebnega sektorja.

4.3.1 Makro okolje

Na makro okolje vplivajo oz. ga oblikujejo različni dejavniki, in sicer demografsko-ekonomski, naravni, tehnološki, politično-pravni in socio-kulturni dejavniki. Gre za dejansko dogajanje v okolju, na katerega ima organizacija dostikrat malo vpliva, vseeno pa je spremljanje sprememb v okolju in ustrezno odzivanje nanj lahko organizaciji v veliko pomoč pri načrtovanju aktivnosti, sploh če se pojavijo težave. S pomočjo dobrega opazovanja lahko izzive in težave opazijo prej in se tako lažje spoprimejo z njimi.

Pomemben in splošno znan demografski dejavnik je staranje prebivalstva. Upad rojstev namreč pomeni vedno manjše mlade generacije dijakov in študentov, ki so pomemben del občinstva, saj če v mladosti razvijejo ljubezen do gledališča in navado obiskovanja predstav, bodo to bolj verjetno počeli v odraslem in starostnem obdobju ter znanje in navdušenje prenesli tudi na svoje otroke. Manjše mlade generacije torej napovedujejo tudi sorazmeren upad števila gledalcev v prihodnjih letih. Vpliven ekonomski dejavnik je trenutna gospodarska in finančna kriza, ki se na ravni občinstev lahko odraža v zmanjšanju števila gledalcev, saj bodo nekateri izmed njih imeli na voljo manj finančnih sredstev in se bodo zaradi tega lahko redkeje odločali za obisk gledališča. Prav tako se kriza lahko odraža v zmanjšanju sponzorskih sredstev zaradi varčevalnih ukrepov podjetij. Tako bi lahko kriza povzročila zmanjšanje prihodkov SNG Drama, kar bi seveda bilo slabše za delovanje ustanove.

Na SNG Drama naravni dejavniki neposredno ne vplivajo, saj produkcija gledaliških predstav nima velikega vpliva na okolje, niti to ne nanjo. Posredno lahko naravni dejavniki vplivajo na delovanje SNG Drame, in sicer vremenske razmere v manjši meri tako, da se nekdo zaradi slabih razmer ne odpravi na ogled predstave. Prav tako trend okolju prijaznih organizacij lahko vpliva na delovanje organizacije tako, da se ta trudi porabiti čim manj električne energije in vode ter da za svoje tiskovine uporablja recikliran papir in se tudi sicer poslužuje recikliranja in recikliranih materialov, kadar je to mogoče. Tako so pred časom v sodelovanju z oblikovalci izdelali torbice iz odsluženih transparentov za napovedovanje predstav.

Velik vpliv na delovanje SNG Drame, predvsem na komuniciranje, je imela uveljavitev interneta v zadnjih desetih letih, saj je poenostavila tako interno kot

eksterno komuniciranje ter mu dodala nove možnosti in razsežnosti. Prav tako omogoča prihranek denarja in materiala, ker papir ni potreben, kar je hkrati tudi okolju prijaznejše. K tehnološkim dejavnikom spada tudi razvoj in posodobitve tehnične opreme, torej ozvočenja, osvetlitve in scenografije.

Kar se tiče politično-pravnih dejavnikov, je pomembna predvsem vloga kulturne politike in iz nje izpeljana zakonodaja, ki zadeva delovanje kulturnih ustanov. Kulturna politika do neke mere lahko tudi vpliva na odnos, ki ga ljudje imajo do kulture. Udejanja se namreč lahko skozi izobraževalni sistem, razne državne subvencije kulturnim institucijam, kulturne praznike itd. in tako vpliva na to, kako ljudje vrednotijo kulturo ter jim jo hkrati skuša približati in olajšati njihov stik z njo. Od kulturne politike je tudi odvisno, kakšne (če sploh) subvencije bodo kulturne institucije in organizacije dobile s strani države ali lokalne skupnosti ter katere so upravičene do njih, kakšna obdavčitev velja zanje, kakšen je status in ugled kulturnega sektorja v državi. Prav tako je naloga kulturne politike vzpostaviti strateški načrt razvoja kulture v neki državi z vizijo ustvarjanja trdne in raznolike kulturne identitete naroda, skrbeti za ustrezno vrednotenje in arhiviranje kulturnih produktov. Delovanje SNG Drama ureja veliko zakonov in ostalih predpisov, med vidnejšimi sta Zakon o zavodih in Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo. Prvi zadeva pravno ureditev javnega zavoda, drugi pa vsebinsko delovanje zavoda, v skladu z njim je napisan tudi Ustanovitveni akt SNG Drama Ljubljana. Zakonodaja je pomembna tudi zato, ker veliko večino finančnih sredstev za delovanje SNG Drame zagotavlja prav država. Po navedbah MKRS (Širca 2009) sofinancirajo dejavnosti zavoda v višini okoli 70% celotnih stroškov, vendar nisem mogla natančno preveriti podatkov, ker nisem dobila vpogleda v letno poročilo SNG Drame.

4.3.2 Mikro okolje

4.3.2.1 Analiza konkurence

Najbližja in najbolj očitna konkurenca nekemu gledališču so seveda ostala gledališča, ki delujejo v istem mestu, v sosednjih mestih in v celotni državi. Obisk gledališča predstavlja enega izmed načinov preživljanja prostega časa. V tem smislu mu konkurenco predstavljajo najprej ostali umetniški dogodki (če predvidevamo, da gre za ljubitelje umetnosti), kot npr. klasični koncerti, razne razstave v muzejih in

galerijah, opera, balet, sodobni ples, literatura (branje knjig)... Potem pa so tu še proizvodi t.i. pop kulture: film, bodisi v kinu, na televiziji, na video posnetkih, televizijske oddaje, muzikali, koncerti pop, rock, elektronske itd. glasbe, računalniške igre... Če gremo še širše, so tu še športno udejstvovanje in obisk športnih prireditev, druženje s prijatelji in družino, nakupovanje, ples v klubih in diskotekah in še bi lahko naštevala. Tudi Kerrigan in drugi (2004, 190) zagovarjajo mnenje, da morajo vodilni v organizaciji konkurenco prepoznati ne samo v ostalih umetniških oblikah, ampak tudi v drugih načinih preživljanja prostega časa in izobraževanja. Po njihovo se morajo vodje gledališč vprašati, zakaj so jim nekateri uporabniki naklonjeni in zvesti, drugi pa ne ter kakšno vlogo igra potrošnja umetnosti v formiranju posameznikove osebne identitete.

Če povzamem, je konkurenca huda in zato morajo umetniške organizacije vložiti veliko truda, da jih potencialno občinstvo opazi in se odloči svoj čas nameniti ravno njim in ne kateri drugi izmed ponujenih možnosti. To dejstvo predstavlja za organizacijo (marketinški) problem, ki ga mora (vsaj delno) razrešiti, če želi obstati na daljši rok in če navsezadnje želi ohraniti smisel svojega delovanja.

Najbližja konkurenca SNG Drami, ki nudi enake storitve, so torej ljubljanska gledališča, malo bolj posredno pa tudi ostala gledališča v Sloveniji. Bolj se bom osredotočila na gledališča v Ljubljani z okolico, saj menim, da večina občinstva Drame živi v Ljubljani in njeni bližnji okolici, ker je za tiste, ki živijo več kot 30 km stran, dodatni denarni strošek prevoza in časa, ki ga porabijo, da pridejo do dvorane, nesorazmeren z užitkom, ki jim ga nudi ogled predstave oz. imajo drugo gledališče bližje svojemu domu. V Ljubljani torej poleg SNG Drame delujejo še Mestno gledališče Ljubljansko (MGL), Slovensko mladinsko gledališče (SMG), Cankarjev dom, Mini teater, Gledališče Glej, KUD France Prešeren, Španski borci, Šentjakobsko gledališče, SiTi Teater in Špas Teater iz Mengša. V SNG Drami tako raznolikost gledališkega dogajanja v Ljubljani pozdravljajo in je ne jemljejo kot grožnjo, saj menijo, da je dovolj prostora za vse in tako svojo konkurenco jemljejo kot izziv in navdih. SNG Drami so po velikosti, načinu in virih financiranja, repertoarju ter cenah vstopnic najbližje MGL, SMG in Cankarjev dom, pri katerem pa velja ta posebnost, da gledališke predstave predstavljajo le del njihovega programa, ki sicer sestoji še iz koncertov, plesnih predstav, projekcij filmov, razstav ipd. Mini Teater, Glej in KUD France Prešeren so manjša gledališča oz. kulturna društva, ki jih delno tudi

podpirata Ministrstvo za kulturo in Mestna občina Ljubljana, Španski borci so javno podprt kulturni center, ki združuje več vrst umetnosti, Šentjakobsko gledališče pa je ljubiteljsko repertoarno gledališče, ki ga financirata Mestna občina Ljubljana (MOL) in Javni sklad za kulturne dejavnosti (JSKD). SiTi Teater in Špas Teater sta zasebni komercialni gledališči, kar pomeni, da ju država in lokalne skupnosti neposredno ne podpirajo ter sta tako odvisni od lastnih prihodkov in sponzorskih sredstev ter donacij. Prav tako se ti dve gledališči, kar se tiče repertoarja, precej razlikujeta od ostalih, saj uprizarjata skoraj izključno komedije in t.i. standap, SiTi ima, tako kot SMG, Glej, KUD, Mini teater in Španski borci, tudi program za otroke. V SNG Drami uprizarjajo otroške predstave le občasno, velika večina njihovega repertoarja je namenjena odraslim.

Čeprav bi lahko trdili, da se vsa ta gledališča in gledališke skupine v repertoarju bistveno razlikujejo ter tako ne tekmujejo za isti segment občinstva, SNG Drami vsa ta gledališča predstavljajo konkurenco pri sponzorjih, nekatera izmed njih pa tudi pri pridobivanju javnih sredstev, čeprav ima SNG Drama tako po velikosti kot po priznanem pomenu prednost in tako dobi največ sredstev od vseh gledališč, z izjemo SNG Opere in baleta. Podatki iz leta 2004 kažejo, da je bila vsota javnih sredstev namenjena gledališkim institucijam 4665 milijonov tolarjev ali 19.713.489 €. Od tega je največji delež, slabih 40%, pripadel SNG Operi in baletu v Ljubljani, sledi mu SNG Drama z okoli 20%, MGL s 16%, SMG z dobrih 10% in Cankarjev dom z dobrih 5%, vse ostale organizacije dobijo manj kot 2% celotnega proračuna (Breznik 2006). Leta 2009 je bila višina javnih sredstev, namenjenih gledališču, 22.096.510 € (Frelih 2010). Če predpostavimo, da se odstotki proračunov, namenjeni posameznim organizacijam, niso spremenili, so vsi dobili več sredstev za svoje delovanje.

4.3.2.2 Analiza občinstva

Eden izmed najbolj pomembnih ciljev vsake kulturne oz. umetniške organizacije je pridobiti čim večje občinstvo, idealno stanje bi bilo, da bi bila vsaka predstava razprodana, torej dvorana polna. Zato morajo ne samo privabiti čim več ljudi, ampak tudi doseči, da se bodo večkrat vrnili in z njimi vzpostaviti nek dolgoročnejši odnos. Obstaja več možnosti in načinov, kako gledališča to lahko dosežejo.

Najprej morajo spoznati svoje občinstvo, torej izvedeti več o tem, kdo sploh so njihovi obiskovalci. Bivši ravnatelj Janez Pipan je takole opredelil obiskovalce gledališča:

»V Dramo pa vendarle ne hodijo le politiki, pač pa tudi filozofi in pesniki, doktorji znanosti in mizarji, študentje in druga zaljubljena mladina, zelo različni ljudje skratka, od povsem "navadnih" do kulturne in politične elite, ki jih gledališče resnično zanima (Sever 2004).« Tudi v pogovorih, ki sem jih opravila z vodjo marketinga in vodjo vpisa abonmajev, sem izvedela le, da svoje občinstvo definirajo kot ljudi vseh starosti. Gre torej za zelo raznoliko skupino ljudi, ki jih očitno družijo ljubezen do gledališča, oz. v obisku predstav vidijo najprimernejši način preživljanja prostega časa. Znotraj te množice imajo nekatere skupine posebno mesto, in sicer dijaki, študentje, upokojniki, invalidi in brezposelni, ki veljajo za socialno ranljivejše skupine ljudi, ki jim je potrebno omogočiti obisk pod prilagojenimi pogoji.

Motivi za obisk gledališča se med gledalci razlikujejo. Boudier-Paillet je definirala štiri glavne razloge za obisk gledališča, in sicer družbeni hedonizem, intelektualno obogatitev, vzbujanje čustvenih reakcij in zabavo, vendar pravi, da gre za hipotezo in da bi za natančne definicije potrebovali več raziskav (Boudier-Paillet v Fraser 2004, 48). Če povzamem, naj bi glavni razlogi za obisk gledališča bili družabni vidik, ki pomeni druženje s podobno mislečimi ljudmi, osebna oz. intelektualna rast gledalca, torej neke vrste izobraževanje, čustveni odziv, ki ga (ali pa ne) sprožijo predstave, bodisi zaradi besedila samega ali interpretacije le-tega ter zabava, to je da se gledalec sprosti, nasmeji in na splošno uživa v takem načinu preživljanja prostega časa. Na drugi strani tisti, ki ne obiskujejo gledališča, kot najpogostejše razloge navajajo pomanjkanje časa in/ali denarja, težave pri prevozu do dvoran, težave pri iskanju družbe, v kateri bi si ogledali predstave, saj jim je samim neprijetno ter občutek, da ne sodijo zraven, da jih bodo drugi gledali zviška (Hazelwood in drugi 2009, 790).

V SNG Drami navajajo, da se zmanjšuje število mlajših obiskovalcev in posledično število zaključenih predstav, prav tako opažajo, da se zmanjšuje obisk med konci tedna in povečuje obisk v sredini tedna. Zadovoljni so z tudi z obiskom četrtkovih popoldanskih uprizoritev. Bivši ravnatelj SNG Drame Janez Pipan je za Mladino povedal, da so z obiskom zadovoljni, čeprav so, po njegovem, gotovo še rezerve. Trdi, da je evropsko povprečje zasedenosti dvoran nekje med 60 do 65 odstotki, v SNG Drami pa je obisk malo boljši (Sever 2004). Abonmaji so odličen način vzpostavljanja in ohranjanja odnosa z občinstvi, omogočajo pa tudi vpogled v nekatere demografske podatke o gledalcih, kot so starost, spol in status. Tako v SNG

Drama pravijo, da večino podatkov o občinstvih dobijo preko abonmajev in da tudi sicer raziskavo občinstva vsaj enkrat letno opravijo prav med abonenti. Na žalost mi niso posredovali konkretnega primera svojega vprašalnika in rezultatov svojih raziskav občinstva, vodja marketinga mi je pojasnila samo, da gledalce sprašujejo o zadovoljstvu s programom/abonmajsko ponudbo, o medijih, preko katerih pridobivajo informacije o SNG Drami, njenem programu in delovanju ter po splošnih demografskih podatkih (spol, starost, status). Na podlagi tega naredijo nabor medijev, ki so prilagojeni ciljnim skupinam in več pozornosti namenjajo tistim, ki so pogosteje uporabljeni.

Na straneh 38-40 sem v tabelah s pomočjo podatkov, zbranih iz gledaliških listov SNG Drame, prikazala število gledalcev in predstav ter zasedenost dvoran v letih 2002-2009. V času, ko sem pridobila podatke, statistika za zadnjo zaključeno sezono 2009/2010 še ni bila objavljena, kasneje zadnjih podatkov zaradi zasedenosti zaposlenih nisem mogla dobiti.

V Tabeli 4.1. vidimo število vseh predstav, ki so jih ustvarili v SNG Drami in jih igrali v svojih prostorih ter na gostovanjih v drugih ustanovah. Podatki o gostujočih predstavah drugih gledališč v SNG Drami so zaradi večje preglednosti v ločeni tabeli na naslednji strani (Tabela 4.2.). Menim, da je prvotni cilj SNG Drama pridobiti čim več občinstev za predstave, ki so nastale v lastni produkciji, saj za to pravzaprav dobiva javna sredstva. Gostovanja drugih ustanov so stvar dogovora oz. neke vrste dodatna ponudba k stalnemu repertoarju in so tudi sofinancirana posebej. Gostujoče predstave navadno tudi niso del abonmaja, ampak so pogosto na voljo samo izven, verjetno zaradi večjega rizika odpovedi ali spremembe datuma gostovanja, na kar v SNG Drami nimajo večjega vpliva, saj gre za predstave, ki so nastale drugje. Iz prve tabele je prav tako razvidno, da največji del občinstva predstav, odigranih na velikem odru, predstavljajo abonenti, sledijo jim kupci posameznih vstopnic (izven) in obiskovalci zaključenih predstav. Na malem odru je slika drugačna, saj je kupcev posamičnih vstopnic bistveno več kot kupcev abonmajev. Iz zgornjih dveh tabel je mogoče razbrati skupno število obiskovalcev vseh predstav, na podlagi katerih sem izračunala povprečno število gledalcev na predstavo in relativne deleže, torej odstotke zasedenosti obeh dvoran (Tabela 4.3, enak podatek za gostujoče predstave je že vsebovan v Tabeli 4.2). Ta podatek namreč bolj natančno prikaže, koliko je organizacija oddaljena od idealnega stanja, torej polne dvorane (100% zasedenost).

Moram poudariti, da je to povprečje, splošno stanje, v resnici so nekatere predstave bolj in nekatere manj uspešne, torej zasedenost dvoran variira glede na predstavo. Pomembno dejstvo je tudi to, da sem v številu gledalcev na predstavo upoštevala tudi tiste, ki so si Dramine predstave ogledali na gostovanjih ne v domači dvorani in je zasedenost dvoran izračunana, kot da bi tudi ti gledalci predstave gledali v dvoranah SNG Drame, saj me je zanimalo število gledalcev na posamezno predstavo, ki je nastala v produkciji SNG Drame. Predpostavljam tudi, da so cene vstopnic enake ali podobne na gostovanjih oz. da bi bil prihodek za SNG Dramo enak, kot če bi jih odigrali na domačih odrih oz. da je za določanje prihodkov od predstav najbolj pomembno število gledalcev na predstavo ne glede na to, kje je bila odigrana. Prav tako je potrebno upoštevati, da si abonenti ogledajo več predstav in gre bolj kot za število različnih gledalcev za število ogledov oz. zasedenih sedežev.

Iz Tabele 4.1. je mogoče razbrati, da se je skupno število predstav povečalo, skupno število gledalcev pa zmanjšalo. Tudi tabeli zasedenosti dvoran (4.2. in 4.3.) kažeta zmanjšanje odstotkov zasedenosti. Sicer ne gre za drastične spremembe in tudi sicer prihodek od prodaje vstopnic ne predstavlja odločilnega dela sredstev organizacije, da bi bila ta zaradi upada gledalcev finančno ogrožena, vseeno pa je tem spremembam treba nameniti nekaj pozornosti. Še posebej se mi to zdi pomembno zato, ker trenutno dvorani lahko naenkrat gostita okoli 500 gledalcev na večer, s prenovo pa naj bi to število naraslo na 800 in se bodo morali v SNG Drami potruditi privabiti več ljudi, to pa bo verjetno težje, če število gledalcev že zdaj rahlo pada.

Nepoznavanje oz. nenatančno poznavanje občinstev je splošen problem vseh slovenskih gledališč, ne le SNG Drame, tako Nika Arhar v svojem članku na portalu Si.gledal trdi, da »gledališče že desetletja ni izvedlo raziskave svojega občinstva in tako operira z nekim idealnim vzorcem, s čimer se mu izmika utemeljena, tehtna družbena komunikacija in pozitivno umeščanje idej v širši družbeni in politični prostor (Arhar 2010).« Menim, da bi bilo smiselno, da bi si gledališča prizadevala za skupno vseslovensko raziskavo obstoječih in potencialnih gledalcev in odnos Slovencev do gledališča nasploh, sodelovanje vseh se mi zdi še posebej pomembno, ker bi rezultati pomagali vsem gledališčem, hkrati pa bili stroški manjši, kot če bi vsako delalo raziskavo posebej.

Tabela 4. 1: Število obiskovalcev in predstav, nastalih v produkciji SNG Drama Ljubljana, med leti 2002 in 2009*

Sezona	Oder	Predstave (št.)	Abonma	Izven	Zaključene	Gostovanja	Skupno št. obiskovalcev
02/03	Veliki	182	23.460	19.331	19.244	2.569	64.604
	Mali	190	1.380	7.839	187	6.569	15.975
	Skupaj/skupno	372	24.840	27.170	19.431	9.138	80.579
03/04	Veliki	172	21.861	17.674	9.524	8.829	57.888
	Mali	189	1.795	7.135	890	7.258	17.078
	Skupaj/skupno	361	23.656	24.809	10.414	16.087	74.966
04/05	Veliki	175	19.002	17.899	12.348	7.742	57.762
	Mali	179	1.583	6.998	837	4.902	14.320
	Skupaj/skupno	354	20.585	24.897	13.185	12.644	72.082
06/07	Veliki	188	27.015	21.289	9.175	6.437	63.916
	Mali	148	2.023	6.063	0	3.929	12.015
	Skupaj/skupno	336	29.083	27.352	9.175	10.366	75.931
07/08	Veliki	196	23.281	17.588	11.844	8.680	61.393
	Mali	194	2.291	7.783	384	7.815	18.273
	Skupaj/skupno	390	25.572	25.371	12.228	16.495	79.666
08/09	Veliki	192	21.236	23.119	4.936	2.795	52.086
	Mali	204	2.398	7.223	813	13.905	24.339
	Skupaj/skupno	396	23.634	30.342	5.749	16.700	76.485

*Podatkov za sezono 2005/2006 v tabeli ni, ker ni bilo mogoče pridobiti gradiva. Podatki za zadnjo zaključeno sezono 2009/2010 še niso bili dostopni.

Tabela 4. 2: Gostujoče predstave drugih gledališč med leti 2002 in 2009*

Sezona	Oder	Število predstav	Število gledalcev	Gled./predst.	Povpr. zasedenost dvoran v %
02/03	Veliki	10	2.285	229 (228,5)	52,5
	Mali	4	204	51	55,4
	Skupaj/skupno	14	2.489		
03/04	Veliki	22	6.125	278 (278,4)	63,8
	Mali	5	273	55 (54,6)	59,8
	Skupaj/skupno	27	6.398		
04/05	Veliki	13	2.921	225 (224,7)	51,6
	Mali	7	599	86 (85,6)	93,5
	Skupaj/skupno	20	3.520		
06/07	Veliki	14	3.153	225 (225,2)	51,6
	Mali	13	855	66 (65,8)	71,7
	Skupaj/skupno	27	4.008		
07/08	Veliki	17	5.344	314 (314,4)	72
	Mali	5	224	45 (44,8)	48,9
	Skupaj/skupno	22	5.568		
08/09	Veliki	13	3.405	262 (261,9)	60,1
	Mali	12	850	71 (70,8)	77,2
	Skupaj/skupno	25	4.255		

*Podatkov za sezono 2005/2006 v tabeli ni, ker ni bilo mogoče pridobiti gradiva. Podatki za zadnjo zaključeno sezono 2009/2010 še niso bili dostopni.

Tabela 4. 3: Povprečno število gledalcev na predstavo in zasedenost dvoran med leti 2002 in 2009*

Sezona	Oder	Število predstav	Povprečno število gledalcev na predstavo	Povprečna zasedenost dvorane v odstotkih
02/03	Veliki	182	341(340,85)	78,21
	Mali	190	50 (49,51)	54,35
03/04	Veliki	172	285(285,23)	65,37
	Mali	189	52 (51,96)	56,52
04/05	Veliki	175	286(285,83)	65,6
	Mali	179	53(52,61)	57,61
06/07	Veliki	188	306(305,74)	70,18
	Mali	148	55(54,64)	59,78
07/08	Veliki	196	269(268,94)	61,7
	Mali	194	54(53,9)	58,7
08/09	Veliki	192	257(256,72)	58,94
	Mali	204	50(50,41)	54,35

*Podatkov za sezono 2005/2006 v tabeli ni, ker ni bilo mogoče pridobiti gradiva. Podatki za zadnjo zaključeno sezono 2009/2010 še niso bili dostopni.

4.4 Marketinški splet 7P

4.4.1 Izdelek oziroma storitev

Glavna storitev, ki jo nudi SNG Drama, so gledališke predstave. Kot sem omenila v teoretičnem delu, ima storitev dve ravni: osnovno in razširjeno. Osnovna raven storitve je umetniški dogodek, ki zadovoljuje določene želje in potrebe obiskovalcev oz. ljubiteljev gledališča. Razširjena raven storitve je konkretni repertoar, torej predstave, ki jih uprizarjajo na obeh odrih, igralska zasedba in režiserji. V SNG Drami uprizarjajo v večini predstave, nastale v lastni produkciji ali koprodukciji z drugimi gledališči, sprejemajo pa tudi gostujoča domača in tuja gledališča in gledališke skupine. Njihov repertoar je raznolik in je sestavljen iz gledaliških del domačih in tujih avtorjev. Kot opredeljuje ustanovitveni akt, je njihova naloga tudi spodbujanje nastanka novih del, torej SNG Drama deluje tudi kot naročnik in uprizarjajo dela, ki so nastala posebej zanje, po njihovem naročilu. SNG Drama je slovensko narodno gledališče in ima status kulturne ustanove nacionalnega pomena, kar daje njenim predstavam še dodatno težo in vrednost v očeh gledalcev in ljubiteljev gledališke umetnosti, hkrati pa jim nalaga tudi odgovornost, da s svojim repertoarjem skušajo ustreči čim širšemu krogu gledalcev. Velik del repertoarja predstavljajo klasične in moderne predstave namenjene odraslemu občinstvu, del pa predstavljajo tudi predstave za otroke in mladino ter gledališka dela po literarnih predlogah, ki tako kot klasična dramska dela, dostikrat sovpadajo z učnim načrtom pouka slovenskega jezika v srednjih šolah. Za učence višjih razredov osnovne šole in dijake organizirajo tudi zaključene predstave, ki jih igrajo posebej zanje. Na ta način mladim približajo veliko literarnih del, ki jih v šoli obravnavajo v okviru pouka književnosti, hkrati pa jih tudi seznanijo z dramsko umetnostjo in pravili vedenja v gledališču, torej gledališkim bontonom.

Svojim gledalcem želijo omogočiti čimbolj prijazno uporabo storitve, zato skušajo to kar čim bolj prilagoditi željam občinstva. Gledalec se tako lahko odloči za nakup vstopnic za posamezne predstave ali nakup vstopnic za več predstav hkrati, kot konto ali abonma. Nudijo več različnih vrst abonmajev - Redni, Študentski, Predpremiera, Premiera, Torkov družinski, Superabonma, Dijaški, Mala SNG Drama - ki vsebujejo različne nabore in število predstav. Izbor predstav je delno prilagojen ciljnim skupinam, tako da so jim predstave vsebinsko bližje. Tudi termini so različni,

jutranji, popoldanski ali večerni, upoštevati pa se trudijo tudi izpitna obdobja, počitnice in konce tedna, da bi olajšali ogled študentom, ki se odločijo za nakup abonmaja. Večinoma gre za razpisane predstave, nekateri abonmaji pa omogočajo 1-2 predstavi po izbiri gledalca ali kombinacijo ogleda predstav v veliki in mali dvorani.

Druga možnost je konto, kar pomeni, da fizična ali pravna oseba vnaprej vplača poljuben znesek in si na ta način zagotovi neke vrste bonus, od katerega se potem odštevajo cene posameznih vstopnic. Ugodnosti imetnikov konto izkaznice so izbira katere koli predstave (vse predstave na velikem odru in v Mali drami, tako nove uprizoritve, kot tiste iz prejšnjih sezon in vse predstave gostujočih gledališč), ogled predstave ob gledalcem ustreznih terminih, izbira vstopnic cenovnega reda po želji, 10% popusta na redne cene, nakup poljubnega števila vstopnic, prav tako je izkaznica prenosljiva. Razlika med abonmajem in kontom je ta, da konto ni vezan ne na konkretno osebo ne na konkretno predstavo. Prednosti abonmaja, kot jih v Drami navajajo na svoji spletni strani, so: »stalen dan v tednu za obisk predstav, vedno rezerviran stalen sedež, abonenti lahko obdržijo lanski sedež ali si izberejo novega, ogled predstav po ugodnejši ceni, občasni popusti za gostovanja drugih gledališč, druženje s prijatelji ter obveščanje o predstavah, morebitnih spremembah programa, odpovedih predstav.« Del ponudbe je tudi darilni bon, ki obdarovancu omogoča ogled ene predstave in je veljaven v času trajanja gledališke sezone, ko je bil kupljen.

4.4.2 Cena

Kot sem že navedla v teoretičnem delu, imajo ponudniki storitev veliko možnosti pri diskriminaciji cen. Tako tudi v Drami vstopnice stanejo različno, in sicer na ceno vpliva več dejavnikov. Prva razlika v ceni je odvisna od tega, na katerem odru je uprizorjena predstava, vstopnice za predstave v veliki dvorani so dražje, kot tiste v mali dvorani. Nadalje je cena odvisna od mesta, kjer je sedež, in sicer vstopnice za mesta z boljším razgledom na oder stanejo več, kot tiste s slabšim. V Mali drami je cena vseh sedežev enaka, medtem ko imajo v veliki dvorani Drame štiri različne prostore, vstopnice za 1. prostor so najdražje, vstopnice za 4. prostor pa najcenejše. Naslednja razlika v ceni je odvisna od tega, ali gre za premierno uprizoritev ali za ponovitev, kjer je vstopnica za ogled premiere dražja. Cena vstopnic je odvisna tudi

od statusa gledalcev, tako imajo upokojenci, študentje in dijaki 20 % popust pri nakupu vstopnic za ogled predstav v Mali Drami, ki ga lahko upokojenci uveljavijo z odrezkom zadnje pokojnine, študentje s potrjenim indeksom ali z veljavno študentsko izkaznico, dijaki pa z veljavno dijaško izkaznico. Skupine nad 20 ljudi in člani klubov Sveta knjige in National Geographic lahko s klubskimi članskimi izkaznicami uveljavljajo 20% popust pri nakupu izvenabonmajskih vstopnic za oba odra, razen za premiere.

V SNG Drama Ljubljana delujejo v skladu s svojim poslanstvom javnega zavoda in se trudijo obisk omogočiti čim širši populaciji, tudi socialno bolj ogroženim skupinam. Poleg tega, da določenim skupinam nudijo popuste, imajo invalidi na vozičkih brezplačen vstop, prav tako pa imajo, če je dovolj prostih mest, brezplačen vstop brezposelni s potrdilom Zavoda za zaposlovanje. Brezplačne vstopnice so na voljo brezposelnim s potrdilom, in sicer do 5% prostih mest na predstavo, razen za premiere, kar pomeni do 22 ljudi, če gre za predstavo v veliki, in do 5 ljudi v mali dvorani. Vse cene vstopnic so oproščene plačila davka na dodano vrednost, kar je prav tako del državne kulturne politike, v skladu s katero SNG Drama deluje.

Možen je tudi nakup abonmajev, kar pomeni, da gledalec vnaprej zakupi sedež na več predstavah in tako dobi neke vrste količinski popust. Tudi pri abonmajih imajo prej omenjene skupine gledalcev popust. Pri nakupu konta imajo lastniki kartice 10% popusta na redne cene predstav katerega koli cenovnega razreda, minimum naloženega zneska je za fizične osebe 50 €, za pravne osebe pa 300€. Cena zaključenih predstav za dijake je, glede na predstavo in število gledalcev, 9 ali 10 €.

4.4.3 Kraj/tržne poti

Kraj pomeni tako samo lokacijo, kjer se storitev proizvaja in porablja, kot tudi način, kako lahko uporabniki pridejo do nje. V primeru Drame torej samo lokacijo, kjer se ustvarjajo in igrajo gledališke predstave ter način, kako gledalci lahko pridobijo vstopnice za ogled predstav.

4.4.3.1 Lokacija dvoran

Kot osrednje slovensko gledališče je SNG Drama locirana v prestolnici Slovenije. Stavba z obema dvoranama se nahaja v samem centru Ljubljane na Erjavčevi ulici 1,

vzdolž Slovenske ceste, ki je ena glavnih cest v centru mesta. To pomeni, da je zelo pretočna in gre mimo Drame dnevno veliko ljudi, tako da je stavba opazna ter večina prebivalcev glavnega mesta pozna njeno lokacijo in vsaj zunanost. Vhod je ustrezno označen, prav tako na pročelju stavbe in na balkonu opazimo transparente, ob strani hiše, ki je vzdolž Slovenske ceste, pa tudi spored in fotografije igralcev iz predstav. Zaradi svoje lokacije so prostori Drame lahko dostopni peš, z avtomobilom ali avtobusom. V okolici je možno parkirati, čeprav SNG Drama zaradi prostorskih omejitev nima lastnega parkirišča za obiskovalce, zelo blizu je tudi avtobusno postajališče, kjer ustavlja veliko različnih avtobusov, tako da je dobro povezana z večino delov Ljubljane pa tudi glavna železniška postaja ni daleč, za vse goste, ki niso iz prestolnice in v Ljubljano ne pridejo z avtomobilom.

Znotraj stavbe sta dve dvorani z ločenima vhodoma od zunaj, spremljevalni prostori (garderoba, hodniki, sanitarije) ter prostori uprave, torej pisarne ravnatelja Drame in vseh ostalih zaposlenih v vodstvu gledališča ter gostinski lokal v kletnih prostorih. Velika dvorana sprejme 436, mala pa 92 gledalcev. Stavba je bila zgrajena prav za namene gledališke produkcije konec leta 1911, in sicer za potrebe Nemškega gledališča. V začetku leta 1919 so jo predali v upravljanje Slovenskemu gledališkemu konzorciju in 6. februarja istega leta je bila tam uprizorjena prva predstava v slovenskem jeziku. Del zunanosti predvsem pa notranjost stavbe so ohranjene še danes. V šestdesetih letih prejšnjega stoletja je stavba dobila tudi prizidek in do danes ohranila svojo značilno zunanjo podobo (Sapač 2011). Petdeset let od zadnje prenove je stavba zaradi teže let že dotrajana in tako v SNG Drami nestrpno pričakujejo obnovo. Na spletnem portalu RTV Slovenija so v juliju 2008 poročali, naj bi obnova stekla v letu 2010 in stala med 27 in 28 milijoni evrov. V stroške so všteti tudi najemi nadomestnih prostorov za normalno delovanje organizacije v času obnove. Po prenovi, ki so jo pripravljali več kot deset let, bi SNG Drama imela tri dvorane, in sicer obstoječi veliki oder v spomeniško zaščiteni dvorani, novo Malo dramo v kleti s 150 do 180 sedeži ter nov eksperimentalni oder za 100 do največ 150 gledalcev. Načrtujejo tudi nove vadbene prostore in posebne prostore za bralne, pevske in baletne vaje, ki jih trenutno ni, igralci bi pridobili tudi veliko primernejše garderobe, za gledalce pa bodo na voljo udobnejši foyerji in garderobe. S prenovi bi torej povečali svoje kapacitete in tako bi v treh dvoranah hkrati lahko predstave spremljalo okoli 800 gledalcev (MMC RTV SLO 2008). Privlačnejši videz dvoran in

spremljevalnih prostorov bo verjetno pripomogel tudi k privabljanju novih gledalcev in boljšemu počutju vseh obiskovalcev, ko bo do obnove seveda prišlo.

4.4.3.2 Nakup vstopnic

Vstopnice je mogoče kupiti na več različnih mestih in na več načinov. Gledalci tako lahko kupijo vstopnice osebno na blagajni SNG Drame vsak delovnik od 11h do 20h in v soboto od 18h do 20h oziroma uro pred predstavo, možna je tudi rezervacija preko telefona, vendar morajo v tem primeru kupci vstopnice prevzeti najkasneje dan pred predstavo. Vstopnice je mogoče dobiti tudi v Hiši vstopnic v City Parku, na prodajnih mestih Eventima in prek spleta. Fleksibilnost glede plačila storitev je podobna ali enaka kot v profitnem sektorju in očitno učinkovito deluje tudi na področju umetniških izdelkov oz. storitev. Tako poleg plačila z gotovino nudijo tudi možnost plačila s plačilnimi karticami Eurocard, Visa, BA, Karanta, Maestro in American Express in z Moneto. Prilagodljivost glede plačila kaže na upoštevanje želja gledalcev, saj jim omogoča udobnejši način plačila, kot na primer odlog ali nakup od doma, tako da obiskovalcem ni treba prihajati v prostore SNG Drame večkrat, temveč pridejo le nekaj minut pred začetkom predstave ter tako prihranijo čas in trud. Za SNG Dramo tako majhno odstopanje od svojih interesov v želji po večjem prilagajanju in bolj dvosmernem odnosu predstavlja eno izmed bolj marketinško usmerjenih potez.

4.4.4 Komuniciranje

Komuniciranje predstavlja zelo pomemben element marketinškega spleta, ki ga je treba skrbno načrtovati in spremljati. Tudi nekdanji ravnatelj Janez Pipan v intervjuju za Mladino omenja pomembnost marketinga in odnosov z javnostmi: »Brez intenzivnih odnosov z javnostmi, brez premišljenih marketinških strategij danes najbrž sploh ne bi preživeli (Sever 2004).« V SNG Drami se torej zavedajo pomembnosti marketinga in komuniciranja z javnostmi. Imajo ločena oddelka za marketing in za odnose z javnostmi, ki pa seveda medsebojno sodelujeta in si prizadevata za ustvarjanje čim boljše javne podobe gledališča ter ustrezno komuniciranje z različnimi javnostmi.

V SNG Drami vzdržujejo stike s svojimi občinstvi oz. vsemi deležniki preko različnih medijev, od tradicionalnih, kot so navadna pošta, telefon, časopisi, televizija, plakati, brošure, zloženke, pa tudi preko novejših, elektronskih medijev: elektronske pošte, spletne strani, lastnega kanala na platformi Youtube in profila oz. strani SNG Drama Ljubljana na družabnem omrežju Facebook. Pri izboru medijev si pomagajo tudi s podatki, pridobljenimi iz anket, ki jih opravijo med abonenti.

4.4.4.1 Navadna pošta

Predvsem abonentom pa tudi občasnim obiskovalcem, ki izrazijo željo, pošiljajo spored in ostale naročene publikacije (gledališki list, abonmajska knjižica) preko navadne pošte na zeleni naslov. Spored in ostale materiale pošiljajo na približno 10000 naslovov. Gre za precej tradicionalen način komunikacije, ki pa je učinkovit pri ljudeh, ki imajo raje informacije v fizični obliki (na papirju) ter tistim, ki nimajo rednega dostopa do interneta.

4.4.4.2 Telefon

Podobno kot navadna pošta, je tudi telefon (stacionarni in mobilni) namenjen predvsem tistim, ki nimajo dostopa do interneta. Prav tako je zelo priročen način za sporočanje naknadnih informacij, predvsem o spremembah terminov ali odpovedih predstav.

4.4.4.3 Tiskani mediji

Med tiskane medije spadajo časopisi in revije ter razni promocijski materiali, zloženke, plakati in periodika, ki jo izdaja SNG Drama. V večjih slovenskih časopisih (npr. Delo, Dnevnik, Večer) redno objavljajo informacije o terminih svojih predstav. Prav tako preko časopisov in revij oglašujejo svoje predstave in obveščajo o terminih za vpis abonmajev. Nabor medijev je odvisen tudi od ciljnih skupin, in sicer študentske in dijaške abonmaje oglašujejo v tisku, ki je namenjen tej skupini gledalcev, za upokojeince in odrasle (zaposlene) ljudi pa v osrednjih slovenskih časnikih in revijah.

4.4.4.4 Televizija

V času vpisa abonmajev za sezono 2010/2011 so na televiziji (Pop TV) predvajali oglase SNG Drama. Šlo je za serijo treh dvajset sekundnih spotov s skupnim naslovom Odstiramo nove svetove, kjer so na teme akcija, ples in poljubi prikazali

kolaž posnetkov s predstav prihajajoče sezone. Stroške so delno krili v SNG Drami delno je šlo za kompenzacijo s Pop TV, v zameno za oglasni prostor so jim v SNG Drami nudili svoje prostore za potrebe snemanja oddaje Slovenija ima talent.

4.4.4.5 Internet in elektronska pošta

SNG Drama ima svojo spletno stran, na kateri je vsem zainteresiranim na voljo veliko informacij o predstavah, sporedov, rezervaciji in nakupu vstopnic, o delovanju same organizacije, predstavitev in kontakti zaposlenih, predstavitev članov ansambla, povezave na Facebook in Youtube, tekoče informacije o novih uprizoritvah, nagradah, ki so jih prejeli člani ansambla, režiserji in predstave.

Elektronska pošta predstavlja pomemben vir komuniciranja. Tako gledalce obveščajo o mesečnem sporedu, gostujočih, izrednih ali odpovedanih predstavah preko elektronske kot alternativo navadni pošti, kar je hitreje in cenovno bolj ugodno. Sporočila pošiljajo na okoli 7000 elektronskih naslovov.

4.4.4.6 Družabno omrežje Facebook

Na tem družabnem omrežju ima SNG Drama Ljubljana svoj profil. Uporabnikom mora najprej stran biti všeč (gumb 'všeč mi je'), potem pa so preko profila SNG Drama obveščeni o novostih, podobno kot na spletni strani. Na svojem profilu objavljajo povzetke vsebine predstav, video posnetke odlomkov iz nekaterih predstav, povezave na spletno stran SNG Drama in povezave na medijske objave, ki se tičejo organizacije. Ponujena je tudi možnost bolj neposrednega odziva uporabnikov, saj lahko na stran dodajajo svoje komentarje, mnenja ipd. Na ta način v SNG Drami dobijo delen vpogled v strukturo in značilnosti dela svojega (potencialnega) občinstva, kar so za načrtovanje komuniciranja in dejavnosti zelo koristne informacije. Trenutno (maj 2011) ima profil SNG Drama Ljubljana okoli 2250 oboževalcev. Svoje najbolj zveste 'oboževalce', ki redno spremljajo profil, večkrat razveselijo z nagradno igro, kjer postavijo vprašanje, ki se tiče predstave, za katero podarjajo vstopnice. Določeno število ljudi, ki najhitreje pravilno odgovorijo na zastavljeno vprašanje, dobi brezplačne vstopnice za ogled predstave, ki jih lahko na dan uprizoritve prevzamejo na blagajni SNG Drame. Menim, da gre za spretno potezo, podobno kot v profitnem sektorju, ko potrošniku nudijo brezplačno testno uporabo storitve, ki jo potem, če mu je všeč, lahko plača in še dalje nemoteno uporablja, se pravi neke vrste pospeševanje prodaje. Hkrati to omogoča, da pri

predstavah, kjer ni bilo prodanih veliko vstopnic, dvorana ni skoraj prazna, kar nudi boljše doživetje tako občinstvu kot gledalcem, SNG Drami pa ne predstavlja dodatnega stroška.

4.4.5 Ljudje

Ljudje so kot že rečeno najpomembnejši del marketinškega spleta vsake storitve, saj so ravno oni tisti, ki dejansko omogočajo nemoteno proizvodnjo in porabo storitve. V SNG Drama imajo, kot že rečeno, tri večje medsebojno povezane skupine zaposlenih, in sicer vodstvo, umetniško in tehnično osebje ter podporno osebje. Vodstvo sestavljajo ravnatelj in njegov pomočnik, umetniški svet, strokovni svet, odnosi z javnostmi, marketing, abonmaji, finančna služba, umetniško osebje so režiserji, igralci, dramaturgi, scenografi, kostumografi ter tehnični delavci (scena, luči, ton), rekviziterji, garderoberji, frizerji, maskerji in prišepetovalka. Podporno osebje so hostesno-biljeterska služba, blagajna in čistilke. Vodenje tako raznolikega kolektiva zaradi različnih interesov posameznikov predstavlja poseben izziv, navzven mora namreč organizacija delovati enotno in zagotavljati visoko raven storitve.

4.4.6 Procesiranje

Procesiranje v osnovi torej pomeni, kako potekata proizvodnja in porabljanje storitve. Opredeljuje vse porabnikove stike s storitvijo in kakšna je njegova vloga pri proizvodnji. Proces mora biti uporabniku čim prijaznejši in mu omogočiti čim prijetnejšo izkušnjo ob porabi storitve. Ponudnik mora poskrbeti, da vsi zaposleni, ki sodelujejo v procesu, delujejo usklajeno in uporabnikom prijazno. Njihovi glavni nalogi sta torej zagotavljanje optimalnega poteka storitve in skrb za zadovoljstvo potrošnikov. V SNG Drama so glavna storitev gledališke predstave, ki jih ustvarjajo režiserji ter izvajajo igralci in tehnično osebje, neke vrste podporno storitev pa predstavljata obveščanje občinstev in prodaja vstopnic. Ker dogodek ustvarjajo ljudje, ga je nemogoče popolnoma standardizirati, dobro organizirani in nadzorovani postopki izvajanja storitve pa omogočajo lažje sprotno odpravljanje morebitnih težav in tako zagotavljanje porabniku nemoteno uživanje v storitvi. Tako imajo v SNG Drami osebje, ki je zadolženo za rezervacijo in prodajo vstopnic in abonmajev tako

osebno kot preko telefona, garderoberje oz. garderoberke, ki skrbijo za garderobo obiskovalcev v času trajanja predstave ter hostese oz. biljeterje, ki pomagajo gledalce usmeriti do njihovega sedeža ali sanitarij, preverjajo veljavnost vstopnic in gledalce seznanjajo s pravili vedenja v gledališču. Osebe mora svoje delo opravljati čim bolj prijazno in diskretno, da ne moti obiskovalcev, hkrati pa jim mora biti v času nakupa in trajanja storitve stalno na voljo, če potrebujejo pomoč ali dodatne informacije.

4.4.7 Fizični dokazi

Kot že rečeno je torej naloga fizičnih dokazov narediti storitev čim bolj oprijemljivo oz. nuditi uporabnikom dokaz o obstoju in kakovosti storitve ter spomin nanjo kot poskus zmanjšanja negotovosti, ki nastane zaradi neoprijemljivosti in minljivosti storitve. Nalogo fizičnih dokazov opravljajo različne dobrine in predmeti pa tudi ljudje. Prvi fizični dokaz je sam prostor, kjer se storitev izvaja, torej obe dvorani SNG Drama in pomožni prostori. Ohranjena stoletna zunanja in notranja arhitektura stavbe ter videz velike dvorane, kjer so oder, balkoni in lože okrašeni z razkošnimi pozlačenimi štukaturami, žameten zastor in oblazinjeni sedeži na najboljših mestih v dvorani. Vse to daje prostoru določeno atmosfero oz. vzdušje in ustvarja ali ohranja pridih arhaičnosti in tradicije, kar potrjuje, da gre za najstarejše slovensko narodno gledališče. Od zunaj na tradicijo opominja zunanje pročelje stavbe, prav tako pa na obstoj gledališča mimoidoče opozarjajo table z imenom ustanove, zastave oz. transparenti z napovedmi predstav ter spored in fotografije iz predstav. Naslednji dokaz so videz, uniforme in vedenje zaposlenih, predvsem podpornega osebja, torej blagajnika oz. blagajničarke ter hostesne oz. biljeterske službe. Ti nosijo posebne uniforme, ki obiskovalcem omogočajo, da takoj vedo, na koga se lahko obrnejo, če imajo kakršna koli vprašanja ali težave v zvezi s svojim obiskom predstave. Tudi razne tiskovine, vstopnice in promocijski materiali, kot so brošure, zloženke s sporedi, gledališki listi, abonmajska knjižica, posnetki na Youtube, zgoščenke z glasbo ali posnetki predstav, opravljajo nalogo fizičnega dokaza o obstoju storitve. Tako logotip organizacije, tiskovine in uniforme osebja so v treh barvah, značilnih za SNG Dramo – prevladujeta rdeča in črna (črn logotip na rdečem ozadju), včasih tudi bela (npr. na uniformah).

5 SKLEP

V začetku svoje naloge sem postavila trditev, da gledališča povezujejo marketing predvsem s prodajnim vidikom, torej prodajo izdelka oz. storitve in tržnim komuniciranjem, ne glede na želje in potrebe na trgu. Da bi preverila to trditev, sem poleg pregleda relevantne literature in študije primera opravila tudi nekaj neformalnih pogovorov z vodjo marketinga in vodjo vpisov abonmajev v SNG Drama ter jim poslala krajši vprašalnik, s pomočjo katerega sem preverjala, kako razumejo uspešnost in vlogo marketinga v organizaciji. Vprašalnik sem za primerjavo poslala še v Slovensko mladinsko gledališče (SMG) in Mestno gledališče ljubljansko (MGL), od zadnjega žal ni bilo nobenega odziva. Skupno sem tako dobila pet izpolnjenih vprašalnikov, enega iz SNG Drame in štiri iz SMG, kar seveda ne zadostuje za statistično obdelavo, nudi pa delen vpogled v mnenje zaposlenih v gledališču. Glede na odgovore sklepam, da povezujejo uspešnost predvsem z ugledom organizacije v očeh gledalcev in kritikov in kakovostnim programom. Kot glavno nalogo marketinga izpostavljajo predvsem komunikacijski vidik, torej tržno komuniciranje in odnose z javnostmi. Tudi na svoji spletni strani oddelek za marketing imenujejo 'prodaja in trženje'. Marketing po njihovem torej služi predvsem promociji organizacije in njenih storitev, kar je prvi dokaz, ki potrjuje mojo tezo o prodajni usmeritvi organizacije.

Ker je SNG Drama narodno gledališče, cilja praktično na celoten narod, torej so njihove predstave v osnovi namenjene vsem, ki bi jih to zanimalo, sami so v vprašalniku svoje občinstvo opredelili kot ljudi vseh starosti. Ohlapna definicija občinstva pojasnjuje tudi, zakaj je segmentacija zelo splošna, torej gledalce ločijo le glede na status (študentje, upokojenci, dijaki, brezposelni, invalidi) in na podlagi tega prilagajajo ponudbo abonmajev in cene vstopnic. Svoje raziskave občinstev opravljajo skoraj izključno med abonenti, kar nudi pomanjkljivo sliko. Dobro tretjino gledalcev sicer res predstavljajo abonenti in res je tudi, da si je treba enakovredno prizadevati tako za pridobitev novih 'naročnikov', kot za ohranitev že obstoječih, kar je lahko kdaj še težje. Vseeno pa menim, da bi bilo smiselno poskusiti doseči tudi tiste, ki niso kupci abonmajev, ali celo pridobiti bolj splošne podatke o tem, zakaj ljudje obiskujejo ali ne obiskujejo gledališča ter delovanje (predvsem komuniciranje) načrtovati tudi na podlagi tega. Tudi pomanjkljivo poznavanje občinstva potrjuje mojo osnovno tezo, saj je brez poznavanja želja gledalcev tem nemogoče ustreči.

Glede na analizo marketinškega spleta SNG Drame in analize okolja, v katerem deluje, sem prišla do zaključka, da je njihova glavna storitev, torej gledališke predstave, na visokem umetniškem nivoju, da je program raznolik, saj obsega klasična in sodobna dela ter na ta način nagovarja ljubitelje različnih vrst in zvrsti dramske umetnosti. Prav tako se trudijo, da bi bile izbrane predstave, ne glede na to ali so klasične ali moderne, aktualne, torej da bi naslavljale težave in izzive, s katerimi se vsakodnevno sooča vsak posameznik in tudi sodobna družba na splošno, kar je tudi ena izmed glavnih nalog gledališča. Velik poudarek torej dajejo na kakovost storitve in prav je tako, saj, kot trdi Byrnes, še tako prefinjeno marketinško delovanje nima smisla, če osnovni izdelek oz. storitev ni kakovostna in ne ustreza ciljni publiki (Byrnes 2003, 252). Kar se storitve tiče, bi lahko v prihodnosti razmislili o širitvi programa, ki bi občinstvo še bolj aktivno vključil v samo gledališko ustvarjanje, npr., da bi izvajali predavanja in delavnice za različne zainteresirane javnosti in tako skrbeli za gledališko vzgojo. Tudi Arharjeva trdi, da slovensko gledališče vztraja pri klasičnem repertoarju, da je premalo prostora za nove oblike gledališča, da je premalo spremljajočih dejavnosti, kot so pogovori, delavnice, predstavitve ipd. in premalo koprodukcij (Arhar 2010). Menim, da bi glede na vse prej povedano, take odločitve gledališču pomagale, da bi delovalo maksimalno v skladu s svojim ustanovitvenim aktom, torej v skladu s smernicami, ki nakazujejo namen in naloge organizacije in ki vključujejo tudi pripravo programov za zainteresirane javnosti. To je eden izmed načinov, na katerega bi si lahko še povečali ugled v javnosti, tako med občinstvi, kar potencialno lahko v hišo pripelje nove gledalce, kot tudi med sponzorji, kar prinese dodatna sredstva, bodisi finančna bodisi materialna. Še posebej je to pomembno, ker v obeh gledaliških soglašajo, da bi si želeli več sponzorskih sredstev in da so tudi sicer usmerjeni na iskanje alternativnih virov financiranja. V SNG Drama so tako oddali prostore za potrebe snemanja oddaje Slovenija ima talent, kar je sprožilo polemiko v strokovni javnosti. Ker naj bi snemanje oddaje oviralo normalno delovanje gledališča in naj bi bile celo nekatere uprizoritve odpovedane zaradi zasedenosti dvorane, so bili deležni številnih kritik, ta dogodek je bil tudi eden izmed razlogov za sproženje postopka razrešitve proti ravnatelju Ivu Banu. Problem je v tem, da oddaja Slovenija ima talent žanrsko in pomensko ne spada v javni zavod, ki se ukvarja z visoko kulturo, da torej imidž oddaje (ne glede na njeno priljubljenost) ne sovпада z imidžem organizacije, kot je SNG Drama. To kaže, da se je takih potez v prihodnosti potrebno lotiti z večjo previdnostjo, saj napačna odločitev organizacijo

lahko stane ugleda, kar nosi dolgoročne posledice, iskanja dodatnih virov se je torej treba lotiti bolj strateško.

Kar se tiče komuniciranja, se v SNG Drami poslužujejo različnih medijev, glavni namen komuniciranja je predvsem predstaviti ponudbo organizacije, torej njen repertoar in spored predstav. Komunikacija je, z izjemo profila na družabnem omrežju Facebook, večinoma enosmerna, kar tudi potrjuje tezo o prodajni usmeritvi, saj organizacija ponuja svoje storitve, ki jih po njenem mnenju ljudje želijo, ne vpraša pa jih, kaj bi dejansko hoteli.

Če povzamem, bi celostno razumevanje in uporaba marketinga pripomogla k večji uspešnosti organizacije, torej, da bi se organizacija lažje lotila nekaterih izzivov ob upoštevanju celostnega pristopa k marketingu. Marketing bi tako postal strateška usmeritev organizacije, ki bi vključevala poleg dobro usmerjenih promocijskih aktivnosti tudi vzpostavljanje ter upravljanje odnosov z različnimi deležniki. Zato še enkrat poudarjam, da je prepotrebna temeljita raziskava občinstev in njihovih želja pa tudi premislek o tem, kdo bi lahko bili sponzorji organizacije in kako njihove dejavnosti sovpadajo z dejavnostmi organizacije. Prav tako menim, da bi večja samostojnost pri iskanju novih virov sredstev organizaciji pomagala in jo tako delala manj odvisno od proračunskih sredstev, hkrati pa bi ob ohranjanju konstantnega zanimanja za svoje storitve in poudarjanju koristi le-teh za družbo nasploh lažje upravičevala porabo javnih sredstev in si zagotovila še nadaljnje uspešno delovanje, ki bi bilo v zadovoljstvo vsem.

6 LITERATURA

Arhar, Nika. 2010. *Na rampi: Slovenski gledališki letopis 2008/2009*.

Dostopno prek: <http://www.veza.sigledal.org/prispevki/slovenski-gledali%C5%A1ki-letopis-2008-2009> (13. maj 2011).

Breznik, Maja. 2004. *Kulturni revizionizem: Kultura med neoliberalizmom in socialno odgovorno politiko*. Ljubljana: Mirovni inštitut. Dostopno prek: http://www2.arnes.si/~ljmiri1s/slo_html/publikacije/pdf/MI_politike_kulturni_revizionizem.pdf (26. april 2010).

--- 2006. Pregled stanja kulturne ponudbe v Ljubljani 2004. V *Kultura kot dejavnik družbenega razvoja: analiza kulturne produkcije v Ljubljani in priprava izhodišč za oblikovanje strategije kulturnega razvoja mesta*, ur. Maja Breznik in Aldo Milohnič. Ljubljana: Mirovni inštitut. Dostopno prek: http://www.ff.uni-lj.si/fakulteta/Dejavnosti/ZIFF/BREZNIK/gradivo/Maja%20Breznik_Pregled%20stanja%20kulturne%20ponudbe%20v%20Ljubljani.pdf (28. marec 2011).

Byrnes, William J. 2003. *Management and the arts*. Oxford: Focal Press (Elsevier).

Conway, Tony in Jeryl Whitelock. 2007. Relationship marketing in the subsidised arts: the key to a strategic marketing focus?. *European Journal of Marketing* 41 (1/2): 199-222.

Frelj, Tone. 2010. Številke so zgovorne. *Pogledi* 1 (10/11): 11.

Frey, Bruno S. in Werner W. Pommerehne. 2001. *Muze na trgu: Odkrivanje ekonomike umetnosti*. Murska Sobota: Pomurski akademski center.

Gainer, Brenda in Paulette Padanyi. 2002. Applying the marketing concept to cultural organisations: an empirical study of the relationship between market orientation and performance. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 7 (2). Dostopno prek: <http://onlinelibrary.wiley.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/10.1002/nvsm.178/pdf> (22. februar 2011).

Hagoort, Giep. 2003. *Art management: Entrepreneurial style*. Utrecht: Eburon.

Hazelwood, Emma, Rob Lawson in Rob Aitken. 2009. An essential guide to audience development. *Marketing Intelligence & Planning* 27 (6): 789 - 804.

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

Kerrigan, Finola, Peter Fraser in Mustafa Özbilgin. 2004. *Arts Marketing*. London: Elsevier.

Kotler, Philip in Kevin Lane Keller. 2006. *Marketing management*. New Jersey: Prentice-Hall.

Kotler, Philip in Alan R. Andreasen. 1996. *Strategic marketing for nonprofit organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.

Lewis, Justin. 1990. *Art culture and enterprise: The politics of art and the cultural industries*. London: Routledge.

Ministrstvo za kulturo Republike Slovenije. 2011. *Delovna področja*. Dostopno prek: http://www.mk.gov.si/si/delovna_podrocja/umetnost/uprizoritvene_umetnosti/ (28. marec 2011).

MMC RTV SLO. 2008. *Ljubljanska Drama prenovljena čez štiri leta*. Dostopno prek: <http://www.rtv slo.si/kultura/oder/ljubljanska-drama-prenovljena-cez-stiri-leta/155914> (24. maj 2011).

Palmer, Adrian. 1997. Defining relationship marketing: an international Perspective. *Management Decision* 35 (4): 319 – 321.

--- 2004. *Introduction to marketing: theory and practice*. Oxford: Oxford University Press.

Pirc, Vanja. 2008. Intervju: Janez Pipan, ravnatelj SNG Drama Ljubljana. *Mladina* (21). Dostopno prek: http://www.mladina.si/medn/200821/janez_pipan_ravnatelj_sng_drama_ljubljana (26. maj 2010).

Sapač, Igor. 2011. *Slovensko narodno gledališče Drama Ljubljana*. Dostopno prek: <http://www.theatre-architecture.eu/si/db/?theatreId=246> (24. maj 2011).

Salamon, Lester M., Helmut. K. Anheier. 1992. In search of the non-profit sector. I: The question of definitions. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 3 (2): 125-151.

Sever, Jani . 2004. Intervju: Gledališče v centru. Ravnatelj Slovenskega narodnega gledališča v Ljubljani Janez Pipan. *Mladina* (5). Dostopno prek: http://www.mladina.si/tednik/200405/clanek/slo-intervju--jani_sever/ (26. maj 2010).

Sklep o ustanovitvi javnega zavoda Slovensko narodno gledališče SNG Drama Ljubljana. 2003. Uradni list Republike Slovenije 56/2003. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=44025> (30. september 2010).

Slovensko narodno gledališče SNG Drama Ljubljana. 2003 – 2010. *Gledališki listi*. Ljubljana: SNG Drama.

--- 2011. Dostopno prek: www.drama.si (24. maj 2011).

Spahić, Besim. 2002. *Kulturni marketing*. Ljubljana: Študentska založba.

Širca, Majda. 2009. *Navodila za določanje višine sredstev za financiranje javne službe v javnih zavodih, javnih skladih in javnih agencijah na področju kulture iz državnega proračuna za proračunsko leto 2010*. Ministrstvo za kulturo Republike Slovenije. Dostopno prek: http://www.mk.gov.si/si/zakonodaja_in_dokumenti/veljavni_predpisi/splosni_s_podrocja_kulture/ (28. marec 2011).

Uredba o uvedbi in uporabi standardne klasifikacije institucionalnih sektorjev. 1998. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije 56/1998. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=7541> (29. marec 2011).

7 Priloga A: Vprašalnik o mnenju zaposlenih o marketingu v gledališču

Pozdravljeni!

Pred vami je krajši vprašalnik, s pomočjo katerega bom za potrebe svojega diplomskega dela skušala izvedeti, kakšno je vaše mnenje o in odnos do marketinga v kulturno-umetniških organizacijah, natančneje gledališčih. Pri nekaterih vprašanjih je na voljo več odgovorov, prosim označite (podčrtajte ali odebelite tisk) tiste trditve (eno ali več), s katerimi se strinjate, če se ne z nobeno, imate na voljo možnost 'drugo', kjer lahko dopišete svoj odgovor. Anketa je anonimna in bo uporabljena zgolj v študijske namene. Če imate v zvezi z vprašalnikom ali mojo diplomsko nalogo kakršna koli vprašanja ali se pojavijo nejasnosti pri izpolnjevanju, me lahko kontaktirate na elektronski naslov spela_semion@hotmail.com ali me pokličete na GSM: 031 544 778.

Hvala za sodelovanje!

1. Prosim naštejite tri po vašem mnenju najbolj uspešna ljubljanska gledališča.
2. Po čem sklepate, da so uspešna:
 - kakovosten program
 - kakovostni zaposleni oz. ugled umetniških in strokovnih sodelavcev
 - visok obisk (število gledalcev)
 - finančni uspeh (visoki prihodki, racionalna razporeditev in poraba sredstev)
 - ugled pri občinstvu
 - ugled pri strokovni javnosti (kritiki, profesorji)
 - veliko oglasov in objav v različnih medijih
 - dobri odnosi z občinstvi
 - dobri odnosi s podporniki in sponzorji
 - drugo:

3. Kako razumete marketing?

- prodaja vstopnic in abonmajev
- tržno komuniciranje (oglaševanje in odnosi z javnostmi)
- komuniciranje z občinstvi
- komuniciranje s kritiki, mediji
- spremljanje trendov s področja gledališke umetnosti
- raziskovanje navad in želja (potencialnih) gledalcev
- spremljanje konkurence
- kot vzpostavljanje in upravljanje odnosov z različnimi deležniki
- drugo:

4. Kaj je naloga marketinga v organizaciji?

- prodaja vstopnic in abonmajev
- skrb za oglaševanje organizacije
- posredovanje informacij o delovanju organizacije zainteresiranim javnostim
- promocija organizacije
- spremljanje obiska
- drugo:

5. Kaj je glavni izziv oziroma težava, s katerim se srečujete pri svojem delu?

- nezadovoljivo število gledalcev
- pomanjkanje zanimanja za gledališko umetnost
- pomanjkanje sredstev za željeno delovanje
- težave pri pridobivanju sponzorskih sredstev
- premajhno število zaposlenih za učinkovito opravljanje vseh nalog v organizaciji
- drugo:

6. Kako se soočate s temi izzivi?

7. Kako bi definirali svoje občinstvo, kdo je vaša ciljna skupina?

8. Ali delate raziskave občinstva (ankete)?

- DA
- NE

Če da, kako pogosto?

- enkrat letno
- več kot enkrat letno
- manj kot enkrat letno

9. Kako komunicirate z gledalci?

- preko navadne in elektronske pošte
- preko telefona
- osebno
- preko spletne strani
- preko družabnih omrežij (Facebook, Twitter)
- preko oglasov
- preko objav v različnih medijih
- drugo:

10. Ali je višina sredstev s strani Ministrstva za kulturo in/ali MOL odvisna od števila gledalcev (večje občinstvo, več sredstev)?

- DA
- NE

11. Ali je višina sponzorskih sredstev odvisna od števila gledalcev?

- DA
- NE