

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Ines Baričević

Tržna znamka: Uporaba na primeru neprofitne organizacije AIESEC

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Ines Baričević

Mentorica: Red. Prof. Dr. Zinka Kolarič

Somentor: Doc. Dr. Mihael Kline

Tržna znamka: Uporaba na primeru neprofitne organizacije AIESEC

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

Zahvala

Za strokovno pomoč ter nasvete v času izdelave diplomske naloge se zahvaljujem mentorici prof. dr. Zinki Kolarič in somentorju doc. dr. Mihaelu Klinetu. Moje osebno navdušenje in radovednost nad temami neprofitnih organizacij in tržnih znamk sta z vašimi sugestijami oblikovala to znanstveno delo. Največja zahvala pa gre moji družini za razumevanje in potrpežljivost v letih študija na Fakulteti za družbene vede ter besede spodbude pri podpiranju vseh mednarodnih projektov, ki sem jih se v tem času tudi udeležila. Hvala vam, ker podpirate moje sanje!

„If you think you can do a thing or think you can't do a thing, you're right.“ Henry Ford

Tržna znamka: Uporaba na primeru neprofitne organizacije AIESEC

Ker je na trgu vse večja tekmovalnost, se v nenehni borbi za talente, finančna sredstva, medijsko pozornost in ostale resurse tudi neprofitne organizacije poslužujejo „profitnih“ tehnik marketinga. Ob tem pa se pojavlja vprašanje uporabe tržne znamke. Zato sem odločila v svojem diplomskem delu oceniti uporabo tržne znamke na praksah znotraj AIESEC-a International kot primeru neprofitne organizacije. Uvodoma sem opredelila pojem neprofitnih organizacij in predstavila področje teorij tržnih znamk. Le-te pravijo da je za neprofitno tržno znamko manifestacija organizacijskih vrednot in poslanstva ključnega pomena, saj kot taka zbuja zaupanje. Zajema tri razvijajoče si cilje, in sicer izboljšanje zbiranja sredstev, zagotavljanje izvajanja poslanstva in širjenje prihodnjega obsega organizacije. Teoretične ugotovitve sem dodatno podkrepila z empiričnim delom skozi študijo primera in intervju s predsednico organizacije AIESEC International. Ugotovila sem da menedžment še vedno tržno znamko v veliki meri opredeljuje glede na njene fizične lastnosti, jo uporablja začetniško in sicer skozi komunikacijsko plat. S pomočjo primerjave glede na model IDEA pa sem lahko potrdila AIESEC-ovo zelo demokratično naravo tržne znamke, ki je očitna v priznavanju članov organizacije kot ambasadorjev tržne znamke in osrednjem sredstvu za širjenje poslanstva k dolgoročni ambiciji 2015.

Ključne besede: mednarodne neprofitne organizacije, tržna znamka, AIESEC, model IDEA.

Brand: Usage on the example of the nonprofit organization AIESEC

Due to increasingly larger market competitiveness for talents, financial resources and publicity, nonprofits have started using “for profit” techniques of marketing. Hence the question of the correct brand usage appears. Therefore in my thesis paper I decided to evaluate the brand usage on the practices within AIESEC International as one of the nonprofits. Initially I determined the concept of non-profit organizations and introduced field of different brand theories. Those claim that manifestation of organizational values and mission seem to be of a crucial importance for the nonprofit brand existence. Nonprofit brand is in that sense used to enhance fundraising, ensure mission implementation and expand future scope of the organization.

Theoretical findings have been supported with empirical part through the case study and interview with the president of AIESEC International. I came to the conclusion that management`s brand understanding is still in the large degree shaped towards the physical brand characteristics. Its strategic usage is rather to say in very basic form, mainly focused on its communication aspect. Comparison on the IDEA model confirms AIESEC brand`s very democratic nature being expressed mainly through the membership understanding as brand ambassadors and key tool for spreading mission towards achieving long term ambition 2015.

Key words: international nonprofit organizations, brand, AIESEC, IDEA model.

KAZALO:

1	UVOD	6
2	OPREDELITEV NEPROFITNIH ORGANIZACIJ	7
2.1	Neprofitne organizacije	7
2.2	Primer tipologije neprofitnih organizacij	8
2.3	Klasifikacija zasebnih neprofitnih organizacij	9
2.4	Zasebne neprofitne organizacije kot entitete brez „diference specifik“	10
2.5	Zasebne neprofitne organizacije in njihov razvoj.....	11
2.6	Financiranje zasebnih neprofitnih organizacij.....	12
3	OPREDELITEV TRŽNE ZNAMKE	13
3.1	Tržna znamka	13
3.2	Večplastna narava tržne znamke	14
3.3	Neprofitna tržna znamka	15
3.4	Tridimenzionalen, 360-stopinjski pristop k neprofitni tržni znamki.....	16
3.5	Vloga neprofitne tržne znamke znotraj organizacije.....	17
3.6	Prihodnji model neprofitnega znamčenja	19
4	MEDNARODNA NEPROFITNA ORGANIZACIJA AIESEC	22
4.1	Kratka predstavitev organizacije	22
4.2	Struktura AIESEC-a na globalni ravni	24
4.3	Financiranje organizacije.....	26
4.4	AIESEC Brand Experience Model	27
5	ANALIZA UPORABE TRŽNE ZNAMKE NA PRIMERU NEPROFITNE ORGANIZACIJE AIESEC	29
5.1	Opredelitev raziskovalnega problema in metode za njegovo preučevanje.....	29
5.2	Izvedba intervjuja ter analiza in interpretacija pridobljenih informacij	30
6	SKLEP.....	36
7	LITERATURA.....	39
	PRILOGA A: Vprašalnik, kot podlaga za intervju s Tatiano Mykhailiuk.....	42

1 UVOD

Za razlago termina tržna znamka obstaja veliko možnosti in pomenov (Webster 2002, 1). Po definiciji se tržna znamka uporablja za razlikovanje izdelkov, organizacij in oseb od konkurenčnih ter ob enem za ustvarjanje edinstvenega stališča v glavah in srcih potrošnikov (Hyojin 2002, 49). Tržna znamka je široka tema, o kateri se zadnje časa veliko piše tudi zunaj področja marketinga, ekonomije in menedžmenta. Že sama beseda je postala neke vrste buzzword¹. V teoriji tržnega komuniciranja tržno znamko opredelimo kot nadpomenko korporativni, storitveni in blagovni znamki.

Navkljub skupni priljubljenosti pojma najdemo na temo razvoja tržne znamke in njene strateške uporabe zunaj neprofitnega sektorja zelo malo teorij in raziskav (Hankinson 2001, 223). Vloga in moč neprofitnega sektorja je rastoča tendenca. Posledično med organizacijami raste tekmovalnost, kar je številne neprofitne organizacije usmerilo k profitnemu sektorju in prevzemanju marketinških praks ustvarjanja prihodkov in grajenja dolgoročne finančne stabilnosti (Hyojin 2002, 47).

Zato sem se odločila raziskati prav to tematiko. Zastavila sem si osrednje raziskovalno vprašanje: Kako poteka uporaba tržne znamke znotraj neprofitnega sektorja? Cilj teoretičnega dela je opredeliti osnovne pojme potrebne za razumevanje in reševanje omenjene problematike. Naredila bom pregled neprofitnega delovanja, določila razliko med neprofitno organizacijo in neprofitnim sektorjem ter bolj podrobno opisala zasebno neprofitno organizacijo. Nadaljevala bom s opredelitvijo pojma neprofitne tržne znamke ter različnih modelov njenega razumevanja, vloge in vplivov na uspešnost organizacije. Sledil bo empirični del, ki ima vlogo podkrepitve teoretičnih terminov. Natančno bom predstavila organizacijo AIESEC, njen sistem delovanja, osnovno strukturo ter storitve. Z uporabo študije primera bom raziskavo dodatno podkrepila s konkretnimi primeri iz prakse. Dodatne informacije bom pridobila skozi poglobljen intervju s predsednico AIESEC-a International. Temeljna raziskovalna vprašanja so usmerjena na preverjanje osnovnega razumevanja tržne znamke, njene strateške uporabe ter njenega ocenjevanja glede na IDEA model. Na hitro in agresivno rast neprofitnih organizacij kažejo tudi rezultati študije, ki so pokazale, da so štiri najbolj zaupanja vredne tržne znamke v Evropi prav neprofitne (Andreasen in Kotler 171). Tržna znamka se izkaže kot mogoče najbolj pomembno sredstvo v lasti neprofitne organizacije.

¹ Modna beseda

2 OPREDELITEV NEPROFITNIH ORGANIZACIJ

2.1 Neprofitne organizacije

Neprofitno delovanje je eden izmed izrazov, ki ga njegovi uporabniki praviloma ne definirajo, če pa ga, potem iz samega termina izpeljejo definicijo *ne - profitno*, „*ne za profit*“, ki nam veliko prav ne pomaga. Osnovni smisel obstoja neprofitne organizacije je delovanje v splošnem družbenem interesu ali delovanje v splošno korist (Kolarič 2002, 10). Po besedah Hermana je eden od razlogov za obstoj neprofitnih organizacij ponujanje storitev družbi, ki jih sicer nobena druga organizacija ali institucija ne bi zagotovila (Herman 1994, 2).

Neprofitni sektor je množica formalno ustanovljenih organizacij, ki so nevladne v osnovni strukturi, samoupravne, neprofitne in prostovoljne do smislene mere (Salamon, Anheier 1992, 1). Kot take delujejo neodvisno od države in niso vključene v podjetniške aktivnosti. V evropskih državah se za razliko od ZDA uporablja izraz *nevladne organizacije*. Ključno se je zavedati, da neprofitnih organizacij ne smemo enačiti z neprofitnim sektorjem. Neprofitni sektor je usmerjen na zagotavljanje storitev, redko na zagovorništvo (po angleško „advocacy“). Vključuje razpon organizacij kot so muzeji, univerze in bolnišnice. V nasprotju s tem je ključna lastnost neprofitnih organizacije „zagovorniško“ delovanje (Vidović 2006, 145).

Izraz nevladne organizacije je v uporabo vstopil iz terminologije Združenih Narodov, ki so želeli tako pokazati, da se razlikujejo od vladnih. Po Evropski konvenciji je nevladna organizacija „zdrženje ljudi, ki si prizadevajo za doseg določenih ciljev, različnih od izključno komercialnih dejavnosti, z določeno stopnjo stabilnosti in eno vrsto institucionalne strukture.“ V strokovni literaturi glede opredelitve nevladinih organizacij soglasja ni, kar se odraža tudi v številnih izrazih, s katerimi se kot raziskovalci pogosto srečujemo (Vidović 2006, 144). V neprofitnem besednjaku najdemo številne neologizme; neprofitni sektor, tretji sektor, prostovoljski sektor, nevladne organizacije, neodvisni sektor ter dobrodelni itd. Kot predlaga Karl, je izraz več kot opisen. Gre za močno predpisane predpostavke o upravljanju, financiranju, uredbi in odgovornosti teh institucij (Hall Dobkin 1992, 244).

Toda kaj imajo ljudje, ko govorijo o neprofitnih organizacijah, dejansko v mislih? Nekaterim izraz implicira altruistične ali dobrodelne aktivnosti, čeprav veliko neprofitnih organizacij takih aktivnosti ne izvaja. Drugim pojem pomeni prostovoljstvo, vendar veliko neprofitnih organizacij ni prostovoljno organiziranih, niti imajo zasebne organizacije monopol

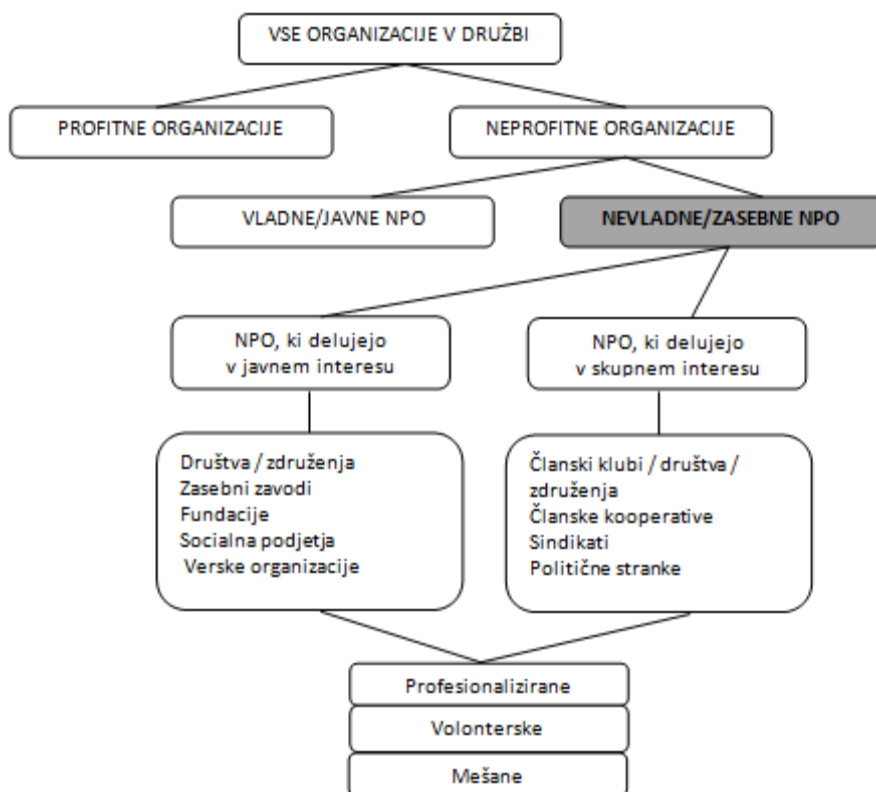
nad prostovoljnim ukrepanjem (Hall Dobkin 1992, 1). Ta misel nas pripelje do zaključka, da so neprofitne organizacije področje skrajnosti, raznolikosti in še veliko prihajajočih zaključkov.

V knjigi „Inventing the Nonprofit Sector“ Peter Dobkin Hall navaja, da je raznolikost neprofitnih organizacij v specifični institucionalni kulturi, preoblikovanju vrednot, virov, organizacijske tehnologije, legalne infrastrukture in stilov vodenja (Hall Dobkin 1992, 2). Po letu 1960 pride do začetkov t. i. „booma“ v rastu in razvoju neprofitnih organizacij. Šele pred kratkim so postale pomemben in vseprisoten del družbe (v največji meri ameriške). Število dobredelnih organizacij je v Združenih državah naraslo z 12.500 leta 1940 na več kot 1.5 milijonov organizacij danes (Hyojin 2002, 47).

2.2 Primer tipologije neprofitnih organizacij

Izraz neprofitna organizacija pokrije dve temeljni vrsti organizacij. Prvi tip so javne neprofitne, ustanovljene s strani javnih avtoritet. Cilj takih organizacij je, da služijo javnemu interesu. Drugi tip so zasebne neprofitne organizacije, ustanovljene s strani fizičnih in pravnih oseb, ki lahko služijo tako javnemu kot tudi skupnemu interesu (Kolarič 2002, 14). Na podlagi najsplošnejšega merila - cilja obstoja organizacije v družbi delimo na profitne in neprofitne. Pri neprofitnih se cilji poslovanja vrtijo okrog delovanja v splošno družbeno korist. Glede na kriterij lastnika oziroma ustanovitelja organizacije poznamo vladne/javne in nevladne oziroma zasebne neprofitne organizacije. Zasebne neprofitne organizacije lahko po kriteriju formalno pravnega interesa delimo na neprofitne organizacije, ki delujejo v javnem interesu (to so cerkve, socialna podjetja in podobno), ter na neprofitne organizacije, ki pretežno delujejo v skupnem interesu članov (to so sindikati, politične stranke in različni klubi) (Kolarič 2002, 26).

Shema 2.1: Primer tipologije



Vir: Prirejeno po Kolarič (2002).

2.3 Klasifikacija zasebnih neprofitnih organizacij

Za mednarodno komparativno preučevanje je najbolj uporabna Mednarodna klasifikacija neprofitnih organizacij ICNPO (International Classification of Nonprofit Organizations), ki je bila izoblikovana v okviru in za potrebe projekta John Hopkins Comparative Non Profit Sector. ICNPO je trenutno ena izmed najbolj pogosto uporabljenih lestvic, s pomočjo katerih se zasebne neprofitne organizacije urejajo.

Področja, po katerih so v ICNPO klasifikaciji razvrščene zasebne neprofitne organizacije, so naslednja:

1. Področje kulture/umetnosti in rekreacije/športa
2. Področje izobraževanja in raziskovanja
3. Področje zdravstva
4. Področje socialnega varstva
5. Področje zaščite okolja/varstva živali

6. Področje razvoja lokalnih skupnosti in stanovanja
7. Področje prava, zagovorništva in politike
8. Področje nabiranja sredstev/financiranja neprofitnih organizacij in promocije
volontarizma
9. Področje mednarodnega delovanja
10. Področje religij
11. Področje poslovnega in poklicnega združevanja
12. drugo, česar ni mogoče razvrstiti na nobeno od področij

Glede na dokaj raznoliko področje civilne družbe ta klasifikacija v univerzum raznovrstnosti značilen za sfero civilne družbe „vnaša red“ ter nam omogoča tudi nadaljnje empirično raziskovanje (Kolarič 2002, 29).

2.4 Zasebne neprofitne organizacije kot entitete brez „diference specifik“

Zasebne neprofitne organizacije so po svojih temeljnih lastnostih (neprofitnosti, formalnosti in zasebnosti) podobne ter ob enem tudi drugačne od profitnih organizacij, javnih organizacij in socialnih mrež. Hkratna različnost in podobnost nas po besedah Kolaričeve navaja k sklepu, da te organizacije nimajo diference specifik oziroma da nimajo svoje edinstvenosti (Kolarič 2002, 22). Na podlagi raziskave Salamona in Anheierja je bilo ugotovljeno da sta avtonomnost in prostovoljnost, poleg neprofitnosti, formalnosti in zasebnosti, dodatni lastnosti teh organizacij. Tako postajajo zasebne neprofitne organizacije hibridne, polivalente in mešane entitete, katerih temeljna značilnost postaja in ostaja raznolikost.

Organizacije blizu skupnosti so bolj neformalne kot formalne, saj svojo dejavnost izvajajo z vložkom prostovoljcev. Ta je v obliki časa, ki predstavlja osrednje sredstvo. Tiste organizacije, ki so se v svojem razvoju približale sferi javnosti oziroma so financirane s strani države, so bolj javne kot zasebne. Primer takih organizacij so organizacije z državno koncesijsko pogodbo. Organizacije, ki so se približale sferi trga, potrebujejo poleg profesionalizma tudi talent, in sicer ljudi, ki poznajo in razumejo določeno področje dela, saj je njihova vloga produkcija storitev. Primer so socialna podjetja in kooperative (Kolarič 2002, 24).

2.5 Zasebne neprofitne organizacije in njihov razvoj

Zasebne neprofitne organizacije so entitete, za katere so značilne naslednje lastnosti:

- So majhne, dinamične in nebirokratske. Kot takšne so se sposobne hitro prilagajati spreminjajočim se družbenim razmeram.
- Zaradi predanosti prostovoljcev so sposobne zadovoljiti potrebe uporabnikov bolje kot katere koli druge organizacije.
- Tretja odlika so vrednote, ki so promovirane in uresničevane skozi dejavnosti teh organizacij. Posebej pomembni sta solidarnost in altruizem (Kolarič 2002, 152).

Poleg že omenjenih Salamon navaja vrsto ne tako idealnih lastnosti zasebnih neprofitnih organizacij, in sicer:

- Organizacijska struktura teh organizacij je na začetku ohlapna in prilagodljiva, toda s časom se institucionalizira in birokratizira.
- Zasebne neprofitne organizacije prostovoljcev ne pritegnejo k izvajanju svojih dejavnosti, če pa jih, jim praviloma zaupajo manj pomembna dela.
- Tiste neprofitne organizacije, ki se razvijajo najhitreje, se zmeraj bolj obračajo k takim uporabnikom, ki lahko kupijo proizvode njihovih dejavnosti (dobrine, storitve). Tako seveda ne „služijo“ več tistim, ki so v določeni družbi najbolj prikrajšani (Van Til v Kolarič 2002, 152), ampak tistim, ki si lahko največ privoščijo. Posledično, namesto da bi uresničevale vrednote solidarnosti in altruizma, krepijo egoizem in socialni ekskluzivizem (Kolarič 2002, 152).

Razvoj neprofitno zasebnih organizacij je preplet naslednjih postopkov:

- procesa profesionalizacije, ki ga opredelimo kot težnjo, da organizacija izvaja svoje dejavnosti z zaposlenimi profesionalci, ki za svoje delo prejmejo denar (Van Til v Kolarič 2002, 153).
- procesa etatizacije, kar v primeru zasebno neprofitnih organizacij pomeni, da postajajo producentke storitev za socialno državo (gre za postopek, med katerim države/vlade naročijo določene količine in vrste javnih storitev; tistih, ki jih potem zasebno neprofitne organizacije zagotavljajo vsem državljanom pod enakimi pogoji), (Kolarič 2002, 153) ter
- procesom komercializacije, kar pomeni, da pri pridobivanju uporabnikov, ki lahko plačajo storitve in dobrine, ki so produkt njihovega delovanja, prihaja do vse večje tekmovnosti med zasebnimi neprofitnimi organizacijami in zasebnimi profitnimi organizacijami (Kolarič 2002, 154). Proces komercializacije lahko operacionaliziramo

kot prodajo rezultatov svojih dejavnosti, skozi katero si organizacije poskušajo pridobiti čim večje deleže prihodkov (Kolarič 2002, 168).

2.6 Financiranje zasebnih neprofitnih organizacij

Ni organizacije, ki lahko pravilno deluje, če poleg poslanstva nima urejenih tudi finančnih predpogojev za svoj obstoj in izvajanje dejavnosti (Meller v Bubalo 2009, 5). Neprofitne in profitne organizacije ter javne agencije se spopadajo s podobnimi težavami, in sicer kako priti do sredstev za doseganje poslanstva organizacije in ciljev. Struktura prihodkov neprofitnih organizacij je kljub temu v primerjavi s profitnimi organizacijami in javnimi agencijami veliko bolj zapletena.

Prihodke neprofitnih organizacij lahko glede na njihovo poreklo razdelimo na:

1. plačila javnega sektorja (donacije in pogodbe, javni razpisi, državne subvencije),
2. zasebne donacije (korporativne donacije, zasebne donacije, donacije fundacij),
3. zasebne pristojbine ali članarine (provizije za storitve ali izdelke)

(Anheier 2005, 205).

Človeški viri vključujejo tako plačano kot neplačano osebje. V večini primerov vodstvo organizacije spada med plačano osebje, medtem ko se ostali člani klasificirani kot prostovoljci, ki za opravljanje svojega dela ne prejmejo denarja, ampak znanje in izkušnje. Da bi pokrile primanjkljaj iz preferiranih kolektivnih in zasebnih dobrin, lahko neprofitne organizacije uporabijo dve osnovni strategiji:

1. Se obrnejo na vlado in prosijo za donacije, nepovratna sredstva ali različne subvencije.
2. Postanejo večizdelčna „podjetja“ in iščejo učinkovitost z združevanjem izdelkov in sodelovanjem v navzkrižnem subvencioniranju, pri čemer prihodki od proizvodnje neprednostnega zasebnega blaga subvencionirajo želena blaga ali storitve (Anheier 2005, 206).

Pogosto je zbiranje sredstev predstavljeno kot glavna naloga upravljanja neprofitnih organizacij. Ni dvoma, da je zbiranje sredstev pomembna naloga vodenja in upravljanja in da postaja vse bolj konkurenčno in prefinjeno, vseeno pa kljub temu neprofitne organizacije ne obstajajo ali ne bi smele obstajati samo za pridobitev denarja (Herman 1994, 367).

3 OPREDELITEV TRŽNE ZNAMKE

„Brand is not the name, the tag line, or the pretty colors. . . .

The brand is the set of expectations and beliefs the marketplace has about what you do. “

David Placek, President and CEO, Lexicon Branding, and Board of Directors, Naturebridge

„Our brand is our key asset. We don't sell widgets;

we have a brand and a community tied to it. “

Emily Callahan, Vice President, Marketing and Communications, Komen for the Cure

(Daw in drugi 2011, 19).

3.1 Tržna znamka

Ameriško združenje za Marketing (American Marketing Association) je že nekaj časa nazaj tržno znamko opredelilo kot ime, znak, simbol ali obliko oziroma kombinacijo teh elementov, ki jih uporabljamo za prepoznavanje in ločevanje blaga oziroma storitve in/ali skupine podjetij od konkurentov (Colin 2005, 117). Ta že nekaj let zastarela definicija je pomembna, vendar nepopolna in nezadovoljiva. Strokovna literatura zato ponuja različne in številne opredelitve pojma.

Po Kellerju je moč tržne znamke tisto, kar živi v glavah kupcev (Keller in drugi 2008, 24). Za Aakerja je eno izmed najpomembnejših neopredmetenih sredstev vsakega podjetja (Aaker v Laidler-Kylander 2007, 26), Bedbury pa povzema definicijo tržne znamke kot „psihološki koncept, ki se nahaja v glavah javnosti“. Trdi da jo „eden“ ne more popolnoma nadzorovati, lahko pa z njo upravlja (Bedbury v Laidler-Kylander 2007, 26).

Koncept tržne znamke (ang. brand) in praksa znamčenja (ang. branding) sta med najbolj uporabljanimi in tudi najbolj narobe razumljenimi izrazi. V želji da bi uveljavila tržno znamko se podjetja velikokrat usmerijo na njeno najbolj opredmeteno zunanjo reprezentacijo – logotip, oglaševalski jingle ali slogan, vendar se ne zavedajo resnosti napake (Davis 2002, 503). Širši ali modernejši pristop razume tržno znamko kot eno izmed sredstev podjetja, med katere spadajo zaposleni, kapital ali oprema. Tudi tržna znamka, če pričakujemo, da bo njena vrednost rastla, tako kot vsako drugo sredstvo potrebuje nego in investicijo skozi določen čas (Davis 2002, 503). Kot taka pomeni ogromno ekonomsko, družbeno in politično korist za

organizacijo. V večini primerov tržna znamka predstavlja več kot 50 odstotkov tržne vrednosti neprofitne organizacije.

Tradicionalni pristop obravnava tržne znamke kot statične identifikatorje izdelkov skozi logotipe, imena in slogane. Tržna znamka kot identifikator (ang. Brand = ID) se je pred kratkim preoblikovala v tržno znamko kot izkušnjo (ang. Brand = EX) ter s tem naredila premik proti izkušnji kot temelju njene uporabe (Schmitt 1999, 21). Imena, logotipi, slogani, dogodki in drugi stiki s strankami so videti pomembni zaradi ustvarjanja odnosa in življenjskega sloga s tržno znamko (Schmitt 1999, 30).

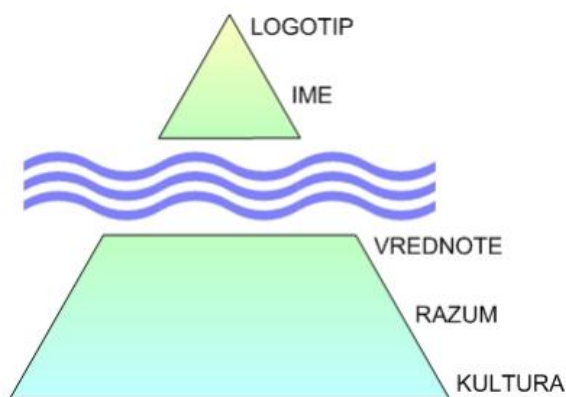
Ne vidijo vsi tržnih znamk samo v pozitivni luči. Naomi Klein razmišlja o tržnih znamkah kot nasilnežih ki homogenizirajo izdelke in storitve. George Ritzer meni, da družbe postajajo „McDonaldized“, Twitchell govori o Nike-fikaciji družbenih konstruktov, kot so vera, zgodovina, umetnost, kraj, politika in kulture, ki postajajo, kot pravi on, „podobne kavbojkam“ (Andreasen in Kotler 2008, 167). Tržna znamka se skozi celotno diskusijo zagotovo prikaže kot zapleten pojem vreden preiskovanja.

3.2 Večplastna narava tržne znamke

Številne raziskave kažejo, da je zasnova tržnih znamk večplastna in da zgolj z uporabo izraza „tržna znamka“ ignoriramo raznolikost koncepta. T. i. „ledena gora tržne znamke“ je sredstvo, ki menedžerjem velikokrat pomaga pri analizi in lažjem razumevanju narave tržne znamke. Njihov najbolj pogost odgovor na definicijo tržne znamke se nanaša na logotipe in imena kot sredstva za razlikovanje ali diferenciacijo ponudbe. Strokovnjaki s tem ugotovijo, da se pogosto govori o vidnem delu tržnih znamk, medtem ko se nevidnih delov menedžerji ne zavedajo preveč. Teh 85 % (kultura, razum in vrednote) je temelj zagotavljanja konkurenčne prednosti (De Chernatony 2002, 23).

Pri naši raziskavi se bomo veliko več ukvarjali z nevidnim delom tržne znamke oziroma spodnjim delom t. i. ledene gore. Vrednote, kultura in razum so elementi tržne znamke, ki jih želimo skozi empirično raziskavo spoznati v nadaljevanju.

Slika 3.1: Ledena gora tržne znamke



Vir: Chernatony po Davidsonu (2002).

3.3 Neprofitna tržna znamka

Wootliff in Deri trdita, da neprofitne organizacije niso več videti kot majhne aktivistične skupine, ampak kot t. i. „super znamke“ (Wootliff in Deri v Kylander in Stone 2012, 38). Ustreznost in prepoznavnost večjih neprofitnih organizacij sta vzcveteli, njihove tržne znamke pa so tako pridobile večje zaupanje in vrednost.

Večina menedžerjev neprofitnih organizacij opredeli neprofitno tržno znamko z besediščem, značilnim za profitni sektor. Razlogov je nekaj; tržna znamka je svojo uporabo začela v profitnem sektorju, kar je vplivalo tudi na način njene opredelitve. Poslovni in „profitni“ besednjak se znotraj neprofitnih organizacij uporablja tudi zaradi članov uprave in donatorjev, saj jih večina prihaja iz profitnega sveta (Kylander in Stone 2012, 38).

Pri močnih in uspešnih tržnih znamkah so ključ uspeha ljudje, ki te organizacije gradijo, ne pa medijske objave, plakati in kampanje. Neprofitna tržna znamka je tako vrednostna veriga, ki poravna organizacijsko poslanstvo rezultatom, ki ga prostovoljci in osebje ustvarijo za udeležence (Cuesta 2003, 2).

Letno se neprofitnemu sektorju pridruži deset tisoč organizacij. Odziv na že obstoječo tekmovalnost je posvojitve komercialnih tehnik znamčenja ter vse večja potreba za diferenciacijo (Stride in Lee 2007, 107). Čeprav je uporaba tržne znamke in prepoznavanje njene strateške in vplivne narave veliko večji „boom“ doživela znotraj profitnega sektorja,

tudi neprofitni sektor tržno znamko prevzema, razumeva in aplicira (čeprav bolj počasi) kot jedro svojega delovanja in menedžmenta (Kylander in Stone 2012, 38).

3.4 Tridimenzionalen, 360-stopinjski pristop k neprofitni tržni znamki

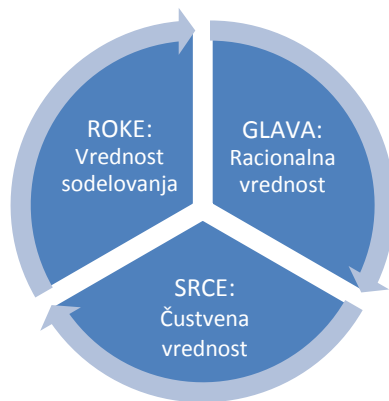
Uspešne in močne tržne znamke ustvarijo čustveno in osebno povezavo, ki združuje ljudi okoli skupnih interesov in vrednot ter navdihuje ukrepe. Jocelyne S. Daw v knjigi „Breakthrough Nonprofit Branding“ predstavi precej osupljivo teorijo o neprofitnih tržnih znamkah in moči, ki jo imajo za organizacijo. Prebojne neprofitne tržne znamke ali BNB (ang. breakthrough nonprofit brand) so strateško usmerjene in premišljeno zgrajene. Kot take se razlikujejo od tradicionalnih neprofitnih tržnih znamk (Daw in drugi 2011, 32). „Ključ obstoja tržne znamke je njena sposobnost za rast, trajnostno delovanje in izpolnjevanje organizacijskega poslanstva. Tržna znamka je kompas in gonilna sila, ki deluje kot osrednje načelo pri vodenju strategij in zagotavljanju navdiha za zaposlene“, pravi Daw. Po njenem mnenju znamčenje ni le del marketinškega oddelka, ampak pripada vsem zaposlenim znotraj organizacije (Daw in drugi 2011, 33).

Po BNB teoriji vsaka uspešna neprofitna organizacija kaže tridimenzionalno vrednostno prednost tržne znamke, in sicer:

1. Prebojna tržna znamka v svoji osnovi *prepričuje glavo* (ang. convinces the head). Glava je metafora za racionalno artikulacijo edinstvene in razlikovne lastnosti, ki pojasnjuje, s čim se organizacija ukvarja ter kaj počne bolje kot njena konkurenca. Ljudje se odločijo za podporo določeni organizaciji šele po tem, ko so prepričani in točno razumejo, kaj organizacija je ter ustvarijo lastni odnos do tega pomena. Ta t. i. racionalna vrednost je ključna lastnost in osnova tržne znamke.
2. Druga dimenzija znamke je lastnost, ki ji avtorica pravi, da *dotakne srce* (ang. touches the heart). Prebojne neprofitne znamke postavijo višji cilj in namen pred svoje organizacijske potrebe. Na ta način pritegnejo tiste, ki so navdušeni nad njihovim poslanstvom in so pripravljeni prispevati k reševanju določene družbene problematike. Znamka je usmerjena na rešitve in izide, čustva pa so temelj predanosti in zavezanosti, ki jo tržna znamka spodbuja (Daw in drugi 2011, 21).
3. Tretja lastnost prinaša t. i. vidik sodelovanja, ki ga avtorica oblikuje v izrazu *aktivacija rok* (ang. engages the hands). Neprofitna organizacija ustvari občutek skupnosti - tako znotraj kot zunaj organizacije - z združitvijo skupine neznancev okoli

podobnih izkušenj in obveznosti. Roke so v tem primeru metafora sodelovanja, ki naj bi ga tržna znamka spodbujala. Cilj je ustvarjanje in delitev izkušenj ter odgovornosti. Ljudje verjamejo v povedano le takrat, ko so njihove izkušnje skladne s slišanim (Daw in drugi 2011, 21).

Slika 3.2: Tridimenzionalna vrednostna prednost prebojne neprofitne tržne znamke



Vir: Prirejeno po Daw in drugi (2011).

S predstavljeno shemo avtorica uvede popoln premik ideje o tržni znamki v neprofitnem sektorju, in sicer od tradicionalne znamke, osredotočene na izdelek ali storitev, do nove prebojne tržne znamke, usmerjene na družbeno problematiko in vrednote. Kot svojo osnovo prebojna tržna znamka prizna združevanje dejavnosti in preboj moči ljudi (Daw in drugi 2001, 22). Gradnja prebojne neprofitne tržne znamke ni več dejavnost, ki jo lahko odložimo na „jutri“ - je postopek, nujno potreben danes (Daw 2011, 7. junij).

3.5 Vloga neprofitne tržne znamke znotraj organizacije

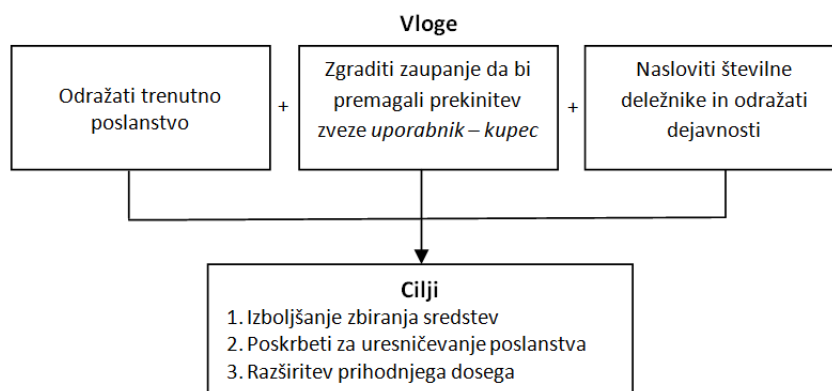
Lastnosti neprofitnih organizacij vplivajo na razvoj in vlogo tržnih znamk. To so k poslanstvu usmerjene organizacije, kar je tudi ključ za njihov obstoj. Sposobnost odražanja tega organizacijskega poslanstva je za njihovo tržno znamko ključnega pomena (Kylander in drugi 2007, 259).

Medtem ko profitno in neprofitno organizacijo vodi poslanstvo, ima ta veliko večji pomen v svetu neprofitnih organizacij, pravi Oster (Oster v Kylander in drugi 2007, 259). Poslanstvo ustvarja zaupanje med strankami in donatorji ter pomaga opredeliti organizacijske meje ter motivirati zaposlene; v pomoč je celo pri vrednotenju uspešnosti ljudi. Poleg

poslanstva je vloga znamke zgraditi zaupanje. Za razliko od profitnih organizacij v neprofitnem svetu kupec in uporabnik nista vedno ena in ista oseba. Ker pa odnos med prejemnikom in neprofitno organizacijo nima lastnosti tržnih transakcij, se mora kupec zanesti na zaupanje v neprofitno organizacijo in njeno sposobnost opravljanja svojega poslanstva. Zaupanje donatorja je bistvenega pomena in to je razlog, da imajo znamke vlogo spodbujanja zaupanja med neprofitno organizacijo in njenimi sestavnimi deli (Ritchie in drugi 1999, 2). Donatorje privlačijo tržne znamke, ki poudarjajo vrednote, ki se ujemajo z njihovimi (De Chernatony, Drury in Segal-Horn v Sargeant in drugi 2008, 471). Tretja vloga znamke se nanaša na njeno sposobnost obravnavanja različnih interesnih skupin, zaradi česar nekateri menijo, da je menedžment neprofitnih organizacij prav zato veliko bolj zapleten od profitnih. Zapletenost nastane zaradi širše palete interesnih skupin in občinstva tržnih znamk (Kylander in drugi 2007, 260). Avtorji članka navajajo da je teh skupin najmanj šest: donatorji, institucionalni donatorji, zaposleni, prostovoljci, upravičenci in morebitni partnerji. Prihaja do potrebe po splošni usklajenosti oziroma komunikaciji osnovnih vrednot na podoben način različnim skupinam javnosti (Ritchie in drugi 1998, 29).

Neprofitne organizacije so obravnavane glede na tok njihovih dejavnosti; usmerjenost v pridobivanje sredstev in aktivnosti na področju izvajanja programov. Kot je prikazano v spodnji tabeli, tržna znamka mora biti fleksibilna in zajemati tri razvijajoče si cilje: izboljšanje zbiranja sredstev, zagotavljanje izvajanja poslanstva organizacije in širjenje prihodnjega obsega organizacije (Kylander in drugi 2007, 261).

Shema 3.3: Vloga in cilji globalnih neprofitnih tržnih znamk



Vir: Prirejeno po Kylander in drugi (2007).

3.6 Prihodnji model neprofitnega znamčenja

Nedavna 18-mesečna študija centra Hauser na šoli Harvard Kennedy, ki jo je finančno podprla fundacija Rockefeller, predlaga nov okvir za upravljanje z neprofitno tržno znamko. Avtorja Kylander in Stone sta z raziskavo želela svetu menedžmenta neprofitnih organizacij ponuditi orodje za razumevanje pomena tržnih znamk ter opredelitev njihove strateške uporabe. Cilj raziskave je spodbuditi pogovor o tržni znamki in znamčenju stran od komercializacije, prodaje ali komunikacije, v prid delovanja neprofitnih organizacij (Kylander in drugi 2012, 25. april).

Avtorja predlagata, da se trenutno prevladujoča in tudi deset let stara paradigma tržne znamke, ki je usmerjena na komunikacijo in zbiranje sredstev kot njen glavni namen, nadomesti s širšim in bolj strateškim konceptom tržne znamke, ki prispeva k misiji organizacije, teoriji sprememb in izražanju temeljnih organizacijskih vrednot (Kylander in drugi 2012, 25. april).

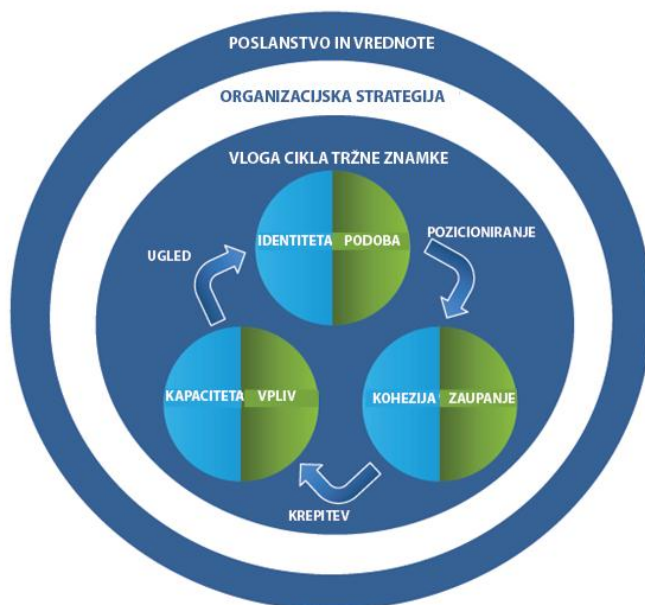
Končni rezultat študije je v obliki t. i. *Cikla tržne znamke* in *modela IDEA*. V nadaljevanju bo več govora o obeh konceptih, saj predstavljata jedro našega raziskovanja. Kylander in Stone sta se tako predstavila kot pionirja novega koncepta znamčenja kot strateškega postopka za organizacijo, namesto znamčenja kot preveč sporne tematike in umazane ter le nepotrebno uvezene besede iz profitnega sektorja, za kakršno je veljala na začetku.

3.6.1.1 Vloga cikla tržne znamke

Tržne znamke so odgovorne za ustvarjanje kohezije in zgradbo organizacijske kapacitete. Interno znamka poseblja identiteto organizacije ter prilagaja svoje poslanstvo, vrednote in prepoznavne dejavnosti. Eksterno tržna znamka odraža podobo, ki se nahaja v glavah številnih organizacijskih interesnih skupin, ne le donatorjev, ampak tudi tistih, ki želijo pozitivno prispevati k razvoju družbe (Kylander in Stone 2012, 39). Ko zaposleni ali prostovoljci sprejmejo skupno identiteto tržne znamke, je posledica močna organizacijska kohezija ter splošna usmerjenost. Rezultat usklajenosti in jasnosti v pozicioniranju je dejansko večje zaupanje med neprofitno organizacijo in partnerji, udeleženci in donatorji. Ker je vzpostavitev zaupanja za neprofitne organizacije ključnega pomena, sta konsistentnost in transparentnost v odločitvah in dejanjih odločilni (Kylander in Stone 2012, 39).

Močna kohezija in visoko zaupanje prispevajo k večji organizacijski kapaciteti in družbenem vplivu. Z izkoriščanjem zaupanja in pomoči partnerjev lahko organizacija naredi večje korake proti doseganju svojega poslanstva. Vloga tržne znamke je v neprofitnih organizacijah torej ciklična in jo je mogoče zajeti v modelu, ki sta ga avtorja članka „The Role of the Nonprofit Brand“ opredelila kot „Cikel tržne znamke“. Na podlagi sheme je očitno, da se tržna znamka kot takšna nahaja v srcu, znotraj organizacijske strategije, poslanstva in organizacijskih vrednot. Če je uporabljena pravilno, naj bi tržna znamka povezovala krog in ustvarjala t. i. cikel (Kylander in Stone 2012, 40).

Slika 3.4: Cikel tržne znamke



Vir: Prirejeno po Kylander in Stone (2012).

3.6.1.2 Model IDEA

Splošna nevednost in skepticizem, ki ju lahko v neprofitnih organizacijah opazimo v primeru znamčenja, sta temelj, na podlagi katerega je nastal model IDEA. Avtorja sta opredelila štiri tipe skepticizma na znamčenje ter štiri vire ponosa menedžerjev na svoje organizacije.

Vodje neprofitnih organizacij pogosto povezujejo znamčenje s „komercialnim upravljanjem v denarno korist“ ter menijo, da znamčenje kot tako ponižuje njihovo delo. Kot drugi razlog navajajo „vsiljeno od zgoraj“ naravo tržne znamke ali vsiljeno s strani menedžmenta organizacije, ki se izogiba postopkom skupnega strateškega načrtovanja

strategije tržne znamke. Kot tretji razlog skepticizma uvrstijo mnenje nekaterih, da poudarek na znamčenju v organizaciji temelji na ničevosti vodstva in ne na potrebah organizacije po doseganju svoje misije. Končni se nahaja v strahu, da lahko močne neprofitne tržne znamke zasenčijo šibkejše organizacije, s katerimi sodelujejo (Kylander in Stone 2012, 39). Omenjeni razlogi skepticizma ne morejo spremeniti dejstva, da vsaka organizacija ne glede na svojo strategijo ali odločitev glede tržne znamke, tržno znamko ima in jo poseduje, vprašanje pa je, kako dobro ji s to uspe upravljati.

Model IDEA sta avtorja gradila na temelju že obstoječih točk skepticizma in nasprotujočih jim virov ponosa, ki se pojavljajo pri vodjah neprofitnih organizacij. To so ponos do poslanstva organizacije, participativnega načrtovanja, podpornih partnerstev in vrednot, ki opredeljujejo organizacijsko kulturo (Kylander in Stone 2012, 39). IDEA je kratica za integriteto, demokracijo, etiko in afiniteto tržne znamke. Cilj modela je povezati znamčenje tretjega sektorja z dejanskim družbenim vplivom, ki odraža poslanstvo sektorja in obenem ostaja zvest svojim notranjim vrednotam (Kylander in Stone 2012, 37).

Model IDEA je tako sestavljen iz naslednjih lastnosti:

1. Integriteta – Pri integriteti tržne znamke gre za skladnost: skladnost podobe, izkušenj, kakovosti, sporočila, načina pripovedanja, vrednot in dejanj. Pojem celovitosti je uporabljen v smislu strukturne neoporečnosti, ne moralne celovitosti. Pri integriteti tržne znamke gre za usklajenost notranje identitete z zunanjo podobo, s ciljem, da obe služita temeljnemu poslanstvu organizacije. Interna celovitost tržne znamke deluje na način, da se zaposleni zavedajo številnih organizacijskih „zakaj“, in sicer: zakaj organizacija obstaja, zakaj počne tisto, kar počne, in zakaj je relevantna za družbo ali okolje, v katerem se nahaja. Gre za zagotavljanje usklajenosti strategije znamčenja s cilji organizacije ter za ujemanje znamke in poslanstva. To je edina pot, da se zagotovi izpolnjevanje obljub.
2. Demokracija – Potreba po izvajanju nadzora nad načinom, po katerem se tržna znamka predstavi ali upodobi, je v veliki meri opuščen postopek, nadomeščen z demokracijo tržne znamke. Vsak prostovoljec ali zaposleni tako postaja odgovorni ambasador tržne znamke in je bolj aktivno vključen v znamčenje. Demokracija tržne znamke pomeni zaupanje vodstva organizacije v svoje prostovoljce in interesne skupine, da so sposobni samostojno komunicirati lastno razumevanje temeljne organizacijske identitete, kakor jo sami dojemajo. Kaže se v odsotnosti strogega nadzora in pravil glede uporabe ali komunikacije tržne znamke. Rast socialnih

medijev takšen nadzor celo popolnoma ovira. Vse, kar organizacija počne prej ali slej konča v enem izmed socialnih medijev.

3. Etika – Pri tem modelu etika pomeni, da sta notranja identiteta in zunanja podoba usklajeni z organizacijskimi vrednotami in kulturo. Drugače povedano gre za ohranitev dostojanstva tržne znamke, ne pa za uporabo nepoštenih taktik v prizadevanju povečanja kratkoročnih dobičkov pred dolgoročnimi odnosi. Etika tržne znamke ni nov pojav, mogoče pa je v zadnjem času vse bolj priljubljen. Martin Lindstrom v svojem članku „The Future Of Ethics In Branding“ govori o letu 2012 kot o času rasta pomena etike, ki bo pomenila veliko več kot le pisni standardi (Lindstrom, 2012).
4. Afiniteta – Pri afiniteti ali naklonjenosti tržne znamke gre za sodelovanje z drugimi, včasih konkurenčnimi tržnimi znamkami, in postavljanje skupnih prizadevanj pred interese posamezne organizacije. Afiniteta se kaže v sodelovanju in spodbujanju partnerskih tržnih znamk poleg lastne (Kylander in Stone 2012, 40). Zelo pogosto se jo zamenjuje z lojalnostjo tržni znamki. Afiniteta znamke daleč presega zvestobo tržni znamki, saj je le ta nakup vedno ene in iste znamke, medtem ko je afiniteta definirana kot čustvena povezanost. Organizacije tako težko zgradijo afiniteto, če ne vedo, kdo so in kako lahko dajo dodatno vrednost drugim organizacijam.

Kylander in Stone želita spodbuditi drugače razmišljanje o vlogi in potencialu tržne znamke znotraj neprofitnega sektorja. Kot pravita, pri znamčenju ne gre za denar, ampak za zgradbo skupne identitete. Znamčenje je tako bolj kot kaj drugega miselnost, ki jo vodje neprofitnih organizacij poskušajo vsaditi v glave ljudi (Kylander in Stone 2012, 41).

4 MEDNARODNA NEPROFITNA ORGANIZACIJA AIESEC

4.1 Kratka predstavitev organizacije

AIESEC je globalna, nepolitična, neodvisna, neprofitna organizacija, ki jo vodijo študenti in mladi diplomanti. Njene člane zanimajo težave, ki pestijo svet, vodenje in upravljanje. AIESEC vse svoje člane obravnava enakopravno, torej ne glede na njihovo raso, spol, spolno orientacijo, veroizpoved ter etnično, nacionalno ali socialno pripadnost.

Organizacija združuje 86 tisoč članov, ki živijo v 113 državah, in sicer tako, da jim ponuja priložnost, da si pridobijo izkušnje, ki so trenutno pomembne na trgu dela. Kratica AIESEC pomeni „Association internationale des étudiants en sciences économiques et commerciales“ ali „International Economic and Commercial Sciences Students Association“, vendar v svoji dolgi obliki ni več v uporabi, se pa še vedno uporablja kot uradno ime organizacije (AIESEC International 2012a, 4).

Po tipologiji organizacijo AIESEC opredelimo kot zasebno neprofitno organizacijo, ki deluje v skupnem interesu. Na podlagi ICNPO klasifikacije jo uvrstimo v področje 9, t. i. področje mednarodnega delovanja. Organizacija prakticira demokratično načelo decentralizacije z vsakoletno izvolitvijo vodstva, vključno z izvršnim direktorjem. Leta 2012 se je na WorldBlu seznam uvrstila med ponudnike najbolj demokratičnih delovnih mest (World Blu, 2012).

Organizacija je bila ustanovljena po drugi svetovni vojni, med leti 1946 in 1948, na pobudo študentov ekonomije, ki so menili, da obstaja potreba po izgradnji prijateljskih odnosov, ki jih je uničila vojna, in zvišanju stopnje podjetništva med mladimi. Danska, Belgija, Nizozemska, Norveška, Švedska, Francija in Finska so smatrane kot ustanovne članice in prve uradne države članice AIESEC mreže. „Razširiti razumevanje naroda s širitvijo razumevanja posameznikov, spreminjati svet ene osebe v trenutku“, je bila v letu ustanovitve začetna vizija AIESEC-a (AIESEC International 2012d, 8). Organizacija ima 64 let izkušenj na področju razvoja visoko potencialnih kadrov v globalno misleče in odgovorne vodje. Kot svojo posebnost poudarjajo „vodstvo mladih za mlade“, saj so njeni celotni hierarhiji le mladi, ki imajo za svoj cilj ustvarjanje razvojnih priložnosti za svoje vrstnike.

Svojim članom ponuja t. i. celostno razvojno izkušnjo (ang. integrated development experience), sestavljeno iz vodstvenih priložnosti, mednarodnih praks in sodelovanja v globalnem učnem okolju. „Mir in izkoristek potenciala človeštva“ je temeljno poslanstvo AIESEC-a. Želeni vpliv organizacija opredeli takole: „Naša mednarodna platforma omogoča mladim ljudem, da raziščejo in razvijejo njihov vodstveni potencial, s katerim bodo imeli pozitiven vpliv na družbo“ (AIESEC International 2012a, 5).

V praksi je t. i. celostna razvojna izkušnja sestavljena iz štirih programov, ki odražajo poslanstvo, vrednote in želeni vpliv organizacije. To so: *Program člana tima* (ang. Team member programme), ki je eden najbolj intenzivnih načinov pridobivanja praktičnih izkušenj timskega dela, in sicer skozi razvoj mehkih in trdih veščin ter dostop do globalne mreže AIESEC. *Program vodje tima* (ang. Team leader programme) ponuja mladi osebi praktično izkušnjo vodje projektnega tima ter skozi koncepta team buildinga in menedžmenta omogoča

osebni in poklicni razvoj posameznika. Razlikujemo dve vrsti mednarodnih praks, in sicer *Mednarodno prakso* (ang. Global internship) in *Mednarodno prostovoljno izkušnjo* (ang. International volunteer experience). Pet tisoč mednarodnih praks letno prispeva k poklicnemu razvoju osebe in omogoča, da se posameznik specializira za določeno področje dela. Dokaj krajše in po svojem namenu popolnoma drugačne so t. i. Mednarodne prostovoljne izkušnje. Te omogočajo transkulturnen in pozitiven vpliv na družbo ter osebni razvoj. Študente spodbujajo, da skozi razvojne projekte skupnosti pozitivno prispevajo k družbenim spremembam v drugi državi, medtem ko spoznavajo njeno zanje novo kulturo (AIESEC International 2012b).

Pri opredelitvi smeri imajo ključno vlogo organizacijske vrednote. Te omogočajo in spodbujajo kolektivno vodenje organizacije, tako da ustvarijo skupne norme delovanja v globalni mreži. To so:

- Spodbujanje vodenja: Vodimo po vzoru in spodbujamo vodenje skozi naše aktivnosti. Prezemamo polno odgovornost za razvoj potenciala drugih ljudi.
- Izkazovanje integritete: Smo konsistentni in transparentni v naših odločitvah in dejanjih. Izpolnjujemo naše dolžnosti in ravnamo tako, da smo zvesti svojim idealom.
- Uživanje raznolikosti: Želimo, da nas v multikulturnem okolju obogatijo različni načini življenja in različna mnenja ljudi. Spoštujemo in aktivno spodbujamo prispevek vsakega posameznika.
- Uživanje v sodelovanju: Smo del dinamičnega okolja, ki je ustvarjen iz aktivnih in entuziastičnih posameznikov. Uživamo biti vključeni v AIESEC.
- Stremljenje k popolnosti: Stremimo k najvišji kakovosti v vsaki stvari, ki jo počnemo. Skozi kreativnost in inovativnost ves čas stremimo k izboljševanju.
- Trajnostno delovanje: Delujemo na trajnostni način, primeren za našo organizacijo in družbo. V odločitvah vedno upoštevamo tudi potrebe prihodnjih generacij (AIESEC International 2012a, 4).

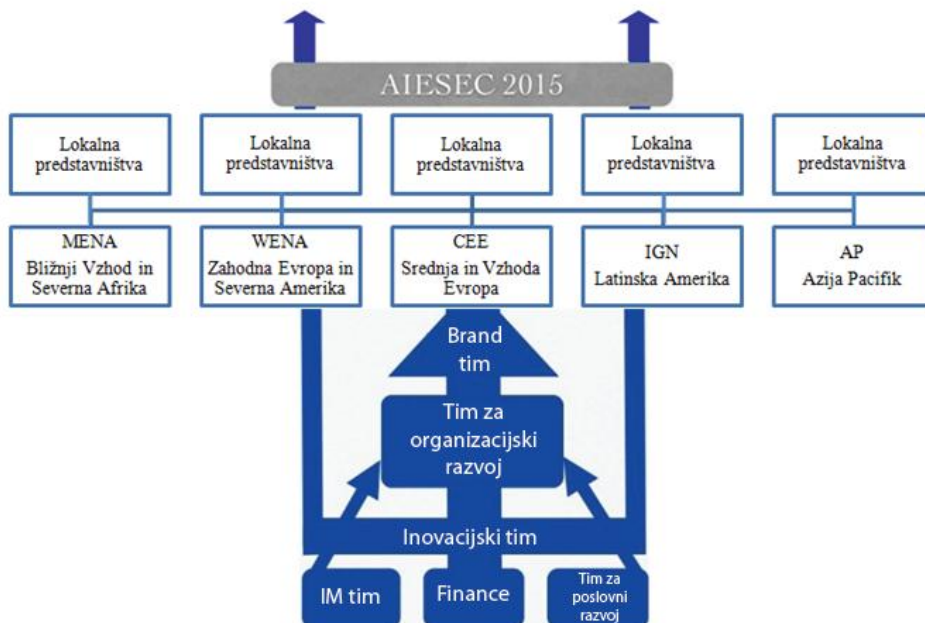
4.2 Struktura AIESEC-a na globalni ravni

AIESEC International je globalni sedež organizacije, ki povezuje AIESEC dejavnosti po vsem svetu. AIESEC International tim šteje 21 posameznikov. Po strukturi se ne razlikuje veliko od mednarodnega podjetja, saj je tudi osnutek za strukturo prevzela glede na nekatere korporacije. Člani globalnega tima za svoje delo dobijo plačilo in so odgovorni za

sprejemanje nacionalnih uradov v globalno mrežo ter upravljanje razvoja globalnih strategij in dejavnosti. Ta skupina je odgovorna tudi za nudenje podpore celotni organizaciji z ohranjanjem ravnotežja in zagotavljanjem učinkovitosti procesov, kar vodi k zagotavljanju bolj kakovostne izkušnje za mlade. Na nacionalni ravni delajo ljudje, ki so odgovorni za koordinacijo globalne strategije glede na lokalne razmere. Lokalna raven je odgovorna za njihovo implementacijo in rekrutacijo članov (AIESEC International 2012c).

Spodaj predstavljena shema predstavlja makro strukturo mreže AIESEC in globalnega tima. AIESEC mreža je skupina 110 držav, kjer se izvajajo AIESEC dejavnosti. Države so združene v regionalne skupine (MENA – Bližnji Vzhod in Severna Afrika, WENA – Zahodna Evropa in Severna Amerika, CEE – Srednja in Vzhoda Evropa, IGN – Latinska Amerika, AP – Azija Pacifik). Globalni tim ima vlogo svetovalcev regionalnim oziroma nacionalnim ravnam. Nacionalna predstavništva so odgovorna za nudenje podpore razvoju lokalnih entitet, ki delujejo kot točke interakcije z „zunanjim svetom“ in uporabniki. Tako so lokalna predstavništva žarišča delovanj in uspeh organizacije se meri glede na uspeh lokalnih predstavništev. AIESEC 2015 pravijo pet letna ambicija (AIESEC International 2012c).

Slika 4.1: Struktura AIESEC-a



Vir: Prirejeno po AIESEC International (2012c).

4.3 Financiranje organizacije

Način financiranja neprofitne organizacije v veliki meri vpliva tudi na njeno delovanje in koncept strateškega načrtovanja kot tudi paleto storitev. Pri AIESEC-u International finance sestavlja števila sredstev. Proračun AIESEC-a International je določen na globalnem zasedanju predstavnikov držav članic. Financira se skozi prispevke držav (51 %) in prihodke od sponzorstva globalnih partnerjev, donacije in nepovratna sredstva (49 %). Vsak presežek prihodkov, ki je posledica sodelovanja z globalnimi partnerji iz enega obdobja, se dodeli v rezerve AIESEC-a International ali odloži za naložbe nazaj v organizacijo ter se uporabi v prihodnjem obdobju. Globalne partnerje predstavljajo ene najbolj znanih mednarodnih korporacij, organizacije, ki jih zanima AIESEC talent, in sicer podjetja kot so: Alcatel Lucent, Deutsche Post DHL, Electrolux, Microsoft, Nike, PricewaterhouseCoopers, UBS, ING, Unilever, Vale in Ericsson (AIESEC International 2012d, 38).

Tabela 4.2: Proračun AIESEC-a v letu 2011/2012

	Proračun	2010-2011	2011-2012
	EUR	EUR	EUR
Prihodek			
Članarina	569,971	569,971	541,107
Sponzorstvo, donacije, razpisi			
Profitni sector	547,620	797,752	894,665
Neprofitni sector	-	(40,000)	(12,211)
Skupaj	547,620	757,752	882,454
Drugo	-	43,409	61,397
Skupni prihodki	1,117,591	1,371,132	1,484,958
Stroški			
Plače in osebje	(571,018)	(533,089)	(509,048)
Stroški informacijskega sistema	(299,451)	(296,517)	(308,219)
Potni stroški	(67,250)	(61,672)	(59,312)
Stroški komunikacije	(3,500)	(3,187)	(482)
Globalni seminar	-	-	(6,924)
Tranzicija in stroški tima	(8,660)	(8,650)	(9,300)
Stroški pisarne	(63,572)	(52,975)	(53,629)
Stroški sestankov in konferenc	(25,590)	(25,509)	(28,850)
Stroški vladanja	(15,730)	(14,029)	(9,015)
Finančna administracija	(28,140)	(20,339)	(33,600)
Pravni stroški	(10,250)	(20,500)	(8,646)
Depreciacija / amortizacija	(7,800)	(1,440)	(1,766)
Dolgovi	-	(1,560)	(130,342)
Drugi stroški	(16,630)	(11,954)	(10,534)
Skupni stroški	(1,117,591)	(1,051,422)	(1,169,667)
Trenutno stanje	0	319,710	315,291

Vir: Prirejeno po AIESEC International (2012d).²

² Finančni podatki se nanašajo na obdobje od 1. junija 2011 do 31. maja 2012. Za namene tega poročila so prikazani samo odhodki in prihodki kot rezultat operativnega delovanja AIESEC-a International.

4.4 AIESEC Brand Experience Model

Paleta storitev je vedno zasnovana na izpopolnjevanju osnovnega cilja in poslanstva organizacije. Brand Experience model je shema, ki jo AIESEC uporablja pri upravljanju s tržno znamko in pri odnosu ter sporazumevanju z interesnimi skupinami.

Njihov dolgoročni cilj je z idejo Brand Experience modela ter njegove uporabe v praksi seznaniti vse prostovoljce in zaposlene. Brand Experience je temelj, ki poganja vsa dejanja in odločitve, ki jih organizacija sprejema. Opredeljuje edinstven pristop, in sicer kaj organizacija počne in po čem si želi biti znana (Weisnewski 2009, 9).

„Brand Experience je tako *izkušnja*, katero želimo, da bi naše interesne skupine živele, če so v stiku z AIESEC-om. Bolj kot naredimo to izkušnjo podobno Brand Experience modelu bolj krepimo globalno tržno znamko“ (AIESEC International 2010). Brand Experience je tako enostavna shema, na podlagi katere lahko razumemo, kako ciljne skupine „doživljajo“ in „čutijo“ znamko AIESEC (AIESEC International 2010).

AIESEC Brand Experience model je sestavljen iz naslednjih delov:

- *Tekmovalci* so organizacije, ki ponujajo podobne storitve kot AIESEC. To so organizacije, ki ponujajo možnost dela in prostovoljstva v tujini, številne kulturne izkušnje ter razvoj veščin in mreže poznanstev.
- *Ciljne skupine* predstavljajo potencialne člane, sponzorje, donatorje, sodelavce, mentorje, upravni odbor svetovalcev itd (AIESEC International 2010).

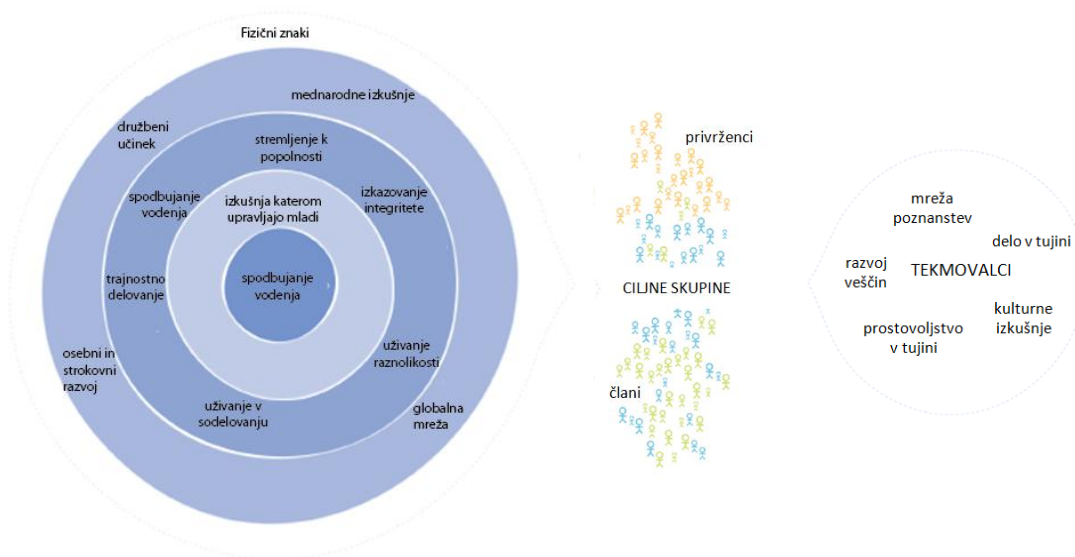
Model je večplasten, sestavljen iz obarvanih krogov, ki predstavljajo (od najširšega proti najožjem), kako poteka stik in interakcija s tržno znamko, in sicer skozi naslednje elemente:

1. *Fizični znaki* predstavljajo prvi stik ciljnih skupin s tržno znamko organizacije. Prva točka interakcije z AIESEC-om bo vplivala na doživetje tržne znamke. Ta plast vključuje marketinške materiale, vizualne smernice tržne znamke, spletno stran, konference in različne dogodke, ki jih organizacija izvede.
2. *Prednosti* so koristi, ki jih ciljna publika sprejme, kadar je v stiku z AIESEC-om. Koristi, ki jih ponuja so: družbeni učinek, osebni in strokovni razvoj, mednarodne izkušnje in globalna mreža.
3. *Vrednote* so jedro organizacije in kompas dejavnosti. To so že omenjene: spodbujanje vodenja, izkazovanje integritete, uživanje raznolikosti, uživanje v sodelovanju, stremitev k popolnosti in trajnostnemu delovanju.

4. *Diferenciator* je lastnost, ki organizacijo naredi edinstveno ali preprosto tisto, kar jo loči od konkurence. Pri AIESEC-u je to dejstvo, da je organizacija, ki ponuja t. i. integrirane izkušnje in jo na vseh ravneh vodijo mladi ter.
5. *Esenca* je bistvo tega, kar organizacija počne, center njenih dejanj. Bistvo izhaja iz jedra tega, kar tržna znamka obljublja, to pa je spodbujanje vodenja (ang. activating leadership).

Predstavljena shema naj bi bila uporabljena kot kompas pri zagotavljanju kakovostne AIESEC izkušnje ciljnim skupinam glede na omenjene prednosti, vrednote in esenco (AIESEC International 2010).

Slika 4.3: AIESEC Brand Experience model



Vir: Prirejeno po AIESEC International (2010).

5 ANALIZA UPORABE TRŽNE ZNAMKE NA PRIMERU NEPROFITNE ORGANIZACIJE AIESEC

5.1 Opredelitev raziskovalnega problema in metode za njegovo preučevanje

Tema preučevanja v raziskavi je uporaba tržne znamke na primeru neprofitne organizacije AIESEC. Tisto, kar nas zanima najbolj, je primerjava glede na že predstavljeni model IDEA. Začetno vprašanje je, v kolikšni meri AIESEC menedžment razume pojem tržne znamke, ga komunicira in uporablja strateško.

Raziskovalni instrument, ki smo ga uporabili, je poglobljeni intervju. Gre za kvalitativni pristop, ki omogoča odkrivanje in razumevanje sveta drugih, in sicer skozi vpogled v njihova čustva, občutke, namene, mnenja. Poleg tega smo predhodno prebrali literaturo, povezano s tematiko, in se tako bolje seznanili s problemom, kar nam je pomagalo predvsem pri oblikovanju vprašanj in postavljanju podvprašanj.

Kvalitativni intervju je tudi metoda, ki omogoča pogovore, ki spominjajo na prijateljske. Za razliko od njih je le bolj usmerjen - ima jasnejši namen, vloge so manj enakovredne - raziskovalec ima nekaj več pobude, in vsebuje ponavljanje - na primer dodatno preverjanje, razjasnjevanje. Tako se intervjuvanec počuti bolj domače, kar je vidno pri njegovem podajanju odgovorov. Raziskovalec pa je vpleten tudi v samo proučevano celoto, se odziva na dogajanje in si ga razlaga po svoje. Tako se mora zavedati, da se tudi on sam odziva na dogajanje, ki ga preučuje, da je del konteksta in ne le popolnoma objektivni opazovalec. Spoznanja, do katerih pride preko raziskovalnih metod, niso dokončna resnica, ampak zgolj njegova razlaga empiričnega gradiva, ki ga je imel na razpolago. Predmet proučevanja ni tako nikoli popolnoma razkrit, očiten in do konca prepoznaven, ampak ga mora raziskovalec postopoma odkrivati tako, da širi svojo interpretacijo o njegovi naravi (Kogovšek, 2008/2009).

Poglobljeni intervju smo izvedli s predsednico AIESEC International, Tatiano Mykhailiuk.

5.2 Izvedba intervjuja ter analiza in interpretacija pridobljenih informacij

5.2.1.1 Predstavitev intervjuvane osebe

Intervju je bil narejen 12. septembra 2012; ker pa gospodična Mykhailiuk dela in živi v Rotterdamu, na Nizozemskem, in bi srečanje zaradi finančnih omejitev raziskave bilo težko izvedljivo, smo intervju izvedli po Skype-u.

Gospodična Tatiana je 26-letna ženska, ki prihaja iz mesta Ivano-Frankivsk, ki se nahaja na zahodu Ukrajine. Tatiana ali, kot jo ljubkovalno kličejo prijatelji, Tanya je končala Fakulteto za menedžment na Nacionalni tehnični univerzi nafte in plina v Ivano-Frankivsku. Od oktobra 2005 aktivno sodeluje v dejavnostih organizacije AIESEC, v sklopu katere si je do sedaj zgradila zavidljivo kariero. Od vodje projekta na temo kulturnega povezovanja v Ivano-Frankivsku, predsednice AIESEC predstavništva v Ivano-Frankivsku, podpredsednice za koordinacijo programa izmenjav v AIESEC-u Ukrajina do predsednice AIESEC-a Ukrajina. Po zelo aktivnem delu in številnih nagradah, ki je AIESEC Ukrajina prejel za uspešnost, se je leta 2010 pridružila globalnemu timu AIESEC-a International v Rotterdamu, in sicer je nastopila na mesto podpredsednice (ang. Vice President Operations). Od julija 2011 je predsednica AIESEC-a na globalni ravni in je odgovorna za upravljanje in vodstvo AIESEC International tima. Tekoče govori angleško, rusko in ukrajinsko.

5.2.1.2 Razumevanje koncepta tržne znamke

Želeli smo ugotoviti stopnjo razumevanja, ki ga konceptu tržne znamke znotraj neprofitnega sektorja pripisuje predsednica. Gospodična Tatiana tako navaja, da je tržna znamka veliko več kot logotip, barva ali pisava.

Tatiana Mykhailiuk: „I guess that brand and especially the brand of the organization, would be feelings, emotions, attributes and characteristics which you would associate, hearing the word, hearing the name of the organization and what it represents.“

Vlogi tržne znamke znotraj neprofitnih organizacij daje velik pomen za uspešno delovanje in razvoj organizacije, ampak na podlagi dokaj zastarele paradigme, in sicer tržne znamke, ki je vezana na zagotavljanje finančnih sredstev, kadra in komunikacijo. Tako tržno znamko razume v dokaj tradicionalni luči.

Tatiana Mykhailiuk: „You need a good and strong brand, mainly to get sponsorships, to get grants, to get different resources you need, weather it is human resources or it is money, you

do need to have a good name and you do need to be popular among different stakeholders and a strong brand can allow you to do it.“

Glede na to, da njena akademska izobrazba ni zajela področij, kot so marketing, komunikacije in ekomonija, je večino stvari, o katerih predsednica AIESEC-a International govori, doživela skozi delo v AIESEC-u. Kot pravi, njene ugotovitve temeljijo na izkušnji in ne na predavanjih ali narejenih izpiti. Gospodična Mykhailiuk se zaveda dejstva, da sta za vodstvo AIESEC-a, tržna znamka in znamčenje vedno „druga ali tretja“ prioriteta, nikoli pa fokus. Kot temelj zagotavljanja močne tržne znamke Tatiana v ospredje postavlja uporabnika oziroma kakovostno izkušnjo, ki se mu ponuja. Meni, da je ne glede na industrijo ali sektor, kateremu organizacija pripada, ključnega pomena osredotočenost na uporabnika.

5.2.1.3 Strateška uporaba tržne znamke

Na vprašanje, kako bi opredelila vlogo tržne znamke znotraj AIESEC-a, je odgovorila nekoliko težje. Zdi se nam, kot da je potrebovala nekaj časa, da je oblikovala odgovor, ki bi ji bil osebno všeč.

Strateški pogled na znamčenje je pri AIESEC-u v relativno začetni fazi. V korist temu priča tudi dejstvo, da so se šele nekaj mesecev nazaj v globalnem timu začeli pogovori, zakaj AIESEC sploh rabi močno globalno tržno znamko in kako jo lahko v skladu s tem izgradi. Tatiana je dodala, da je cilj pridobiti certifikate in priznanja, saj bodo tako lažje ponudili programe večjem številu ljudi in organizacij. Strategija, s katero se ukvarjajo v tem trenutku, je registracija „trademarkov“, kar je bolj osnova za nadaljne delo kot strateška uporaba. Iz odgovora smo lahko zaključili še, da se v prešnjem poglavju predstavljeni Brand Experience model ne uporablja. Osrednji razlog je po mnenju gospodične Tatiane zapletenost samega orodja, ki je namenjeno za uporabo študentov prostovoljcev, ki v primeru AIESEC-a niso nujno študentje ekonomije, marketinga ali komunikologije, ampak lahko tudi inženirji, ki prav tako aktivno in navdušeno sodelujejo pri AIESEC dejavnostih. Globalni tim je „napako“ prepoznal ter pripravlja nov model tržne znamke tako pravi predsednica Tatiana. Cilj nove „manj zapletene“ strategije je ustvariti postopek, po katerem vsak član lahko (ne glede na akademsko ozadje ali predhodne izkušnje) razume občutek, ki ga ustvarja AIESEC tržna znamka in ga lahko tudi enostavno komunicira naprej.

Na podlagi povedanega AIESEC znamka še vedno nima močne razlikovalne vloge, ki bi služila kot osnova za pozicioniranje. Velikokrat se zgodi, da jo ciljne skupine zamenjajo s konkurenčnimi znamkami.

Tatiana Mykhailiuk: „...Why do other organizations still confuse us with student clubs or with the club for economic students? Which answers the question that our brand is not yet strong... it doesn't represent or still gives the confusion of what AIESEC was many many years back. We have a long way to go...“

Zmedenost, ki jo opazimo, izhaja tudi iz dejstva, ki nam ga razkriva predsednica, in sicer da AIESEC še nikoli ni imel skupno in edinstveno strategijo tržne znamke. Šele lani so se začeli pogovori v tej smeri, postopek seveda ni enostaven.

Tatiana Mykhailiuk: „I think AIESEC is starting to get one, and it's a long process... Yes, so the process started last year and it got to the point we define what are the five words we want AIESEC to be associated with, they are being tested with different testing groups and afterward the final work will start, being put into visuals and brand toolkit...“

Na vprašanje, če in kako AIESEC vlaga v globalno tržno znamko, predsednica Mykhailiuk odgovarja, da je to v obliki osebja, odgovornega za strategijo tržne znamke. Zaenkrat sta to dva člana tima. Doda, da skrb o tržni znamki v tako veliki globalni organizaciji ne sme potekati samo v globalni pisarni, saj mora biti odgovornost preložena tudi na regionalno oziroma nacionalno raven. Kar potrebujejo, je postopek decentralizacije moči in postopkov. Tako so že začeli s t. i. idejo regionalnih vozlišč, kjer se člani zberejo in pogovarjajo o zastopanju znamke, njeni zaščiti in razvoju, seveda po že prej določenih smernicah in navodilih AIESEC-a International.

Ker smo želeli preveriti njeno ozaveščenost, nas je zanimalo, kdo je po mnenju Tatiane odgovoren za tržno znamko znotraj organizacije. Odgovori, da je to vsak član, saj so vsi ambasadorji tržne znamke, ne glede na pozicijo ali vlogo znotraj organizacije. Želeli smo preveriti, v kakšnem stiku s tržno znamko je predsednik neprofitne globalne organizacije. Njena vloga je bila zelo predstavitvena, in sicer v največji meri usmerjena na komunikacijsko oziroma predstavitveno plat tržne znamke v obliki dogodkov, na katerih je AIESEC osebno predstavljala.

Za upravljanje s tržno znamko v tako globalni organizaciji je ključnega pomena ustvarjanje kulturno občutljivih sporočil in pomenov. Primer je „You Speak 2015“ raziskava, nastala na pobudo globalnega tima. Raziskava je bila zasnovana tako, da pomaga razumeti, kaj člani AIESEC-a in tisti, ki še niso del, cenijo v povezavi z vizijo, vrednotami in ambicijami AIESEC-a, ter še, katere so njihove osebne vrednote. Rezultati bodo uporabljeni v postopku izgradnje znamke.

5.2.1.4 Primerjava glede na model IDEA

Glede na temeljno lastnost integritete, ki je skladnost, v primeru AIESEC-a globalni tim opravlja pomembno vlogo vzornika za mrežo držav. Tako se veliko število težav na področju integritete v državah predstavnicah rešuje po vzoru na globalni tim. Jedro integritete je v zagotavljanju obljubljenih vrednosti. V „AIESEC besednjaku“ temu pravijo „Walk the talk.“ Aktivacija prostovoljcev in usmerjanje njihovega vedenja sta ključnega pomena. Cilj je splošno razumevanje tega, „kaj“ organizacija počne, „zakaj“ in „kako“. AIESEC na globalni ravni veliko pozornosti temu posveti skozi dejansko fizično izobraževanje na globalnih in regionalnih konferencah, ki potekajo trikrat na leto, svetovanje po spletu in obiske držav. Sistem notranjega poročanja ima vlogo ocenjevanja uspešnosti in zagotavljanja držanja obljube.

Tako globalni tim poroča mreži držav, nacionalna predstavništva globalnem timu in lokalni entiteti, kateri služijo. Na podlagi intervjuja bi lahko zaključili, da je ta dokaj slab, saj je predsednica le s težavo govorila o statusu razvoja držav. Glede na to, da je integriteta temeljna organizacijska vrednota, bi se v praksi lahko veliko izboljšala. S tem namenom je bil leta 2012 uveden Net Promoter Score ali meritev zvestobe, ki naj bi organizacijo še dodatno usmeril na pot zagotavljanja čim bolj kakovostnih izkušenj, v čigar centru je seveda uporabnik.

AIESEC znamki lahko pri ocenjevanju demokratičnosti podelimo visoko oceno, mogoče celo najboljšo glede na ostale tri lastnosti modela. Že organizacijska struktura in način izvolitve vodstva kažeta na visoko prakso demokratičnosti in kredibilnosti. Jedro dejavnosti in možnost za direkten vpliv je v lokalnih entitetah, uspešnost organizacije pa se meri skozi njihovo delovanje. Kot taka močno odstopa od tradicionalnih hierarhičnih struktur večine organizacij.

Po besedah Mykhailiukove AIESEC prostovoljce ne vidi kot osebje, ampak kot temeljno sredstvo organizacije, brez katerega te sploh ne bi bilo. Imenuje jih agente pozitivnih družbenih sprememb in pravi, da so ljudje dejansko jedro AIESEC znamke, temeljna obljuba, ki v interakciji s ciljnimi skupinami zagotavlja najboljšo izkušnjo.

Eksterno se veliko pozornosti namenja komunikaciji oziroma delitvi izkušenj. Primer je že nekaj časa nazaj uvedena strategija pripovedanja, pri kateri so sodelovali vsi predstavniki ciljnih skupin, ki so že prišli v stik s storitvami. Strategija pod imenom „I am an AIESECer“, „I am an AIESEC partner“ se uporablja pri iskanju praktikantov, prostovoljcev in podjetij, ki bi jih zanimalo partnerstvo.

Glede na osnovna pisna pravila komunikacije obstajajo države, v katerih so pravila znamenja del statuta, kršitev pa članom oziroma zaposlenim nalaga finančne kazni, pravi predsednica.

Tatiana Mykhailiuk: „I know that there are countries that brand polities are in the compendium and there are financial implications if the polities are misused... For example if you used your personal email adress and not AIESEC email that you were given to you can pay fine... or if you print marketing materials with wrong logo and things like that... “

AIESEC International je zavzel zelo demokratičen odnos. Tako je globalna spletna stran primer demokratične uporabe, saj uporabnike spodbuja k izmenjavi in delitvi izkušenj, mnenj in nasvetov pri izpopolnjevanju programov.

Pri raziskovanju etičnosti nas je predsednica usmerila na t. i. Etični kodeks. Načela kodeksa so sestavljena iz skupne zavezanosti k integriteti, odličnosti, preglednosti, odgovornosti in spoštovanju človekovega dostojanstva. Mykhailiukova ocenjuje, da na globalni ravni ni težav glede vprašanj etičnosti, ampak se je zdi, da se težave začnejo pri nacionalnih predstavništvih, in sicer iz številnih razlogov, največkrat finančne narave.

Tatiana Mykhailiuk: „I think it is really clear on the global level. I think it is always a challenge on the national level when there is no money to pay for the flat rent for next months but you have an opportunity to raise the partnership with with tobacco company, what do you do?“

Verjame, da bo težava obstajala večno, pomembno je, da prostovoljci organizacije „slišijo“ za Etični kodeks, se z njim seznanijo in spoznajo njegova pravila. AIESEC-a International je ustanovil telo „Internal Quality Board“, čigar namen je reševanje kršitev etičnega koda. Cilj ni obtožiti, ampak poslati močno sporočilo o stališču organizacije do določene problematike.

Tatiana Mykhailiuk: „Internal quality board gives much more importance to those cases, it is not just it is something wrong happening and that`s it... if something will happen the organization will file the case and take a stand what can happen or not... “

The example of brand violation was AIESEC Bangladesh in the way how they were closed and the strong stand network took towards the entity which violated many principles. “

Financiranje organizacije je tako sestavljeno iz različnih virov dohodka, to pa zato, da AIESEC ne bi postal odvisen od katerega koli vira in tako ogrozil koncept poslovanja. Tako ne bo sodeloval s političnimi organizacijami ali podjetji, katerih vrednote niso v skladu z njihovimi.

Pri afiniteti tržne znamke je AIESEC šele v tem letu prepoznal vpliv in moč partnerstev ter zavezništov. Ta omogočajo večji vpliv AIESEC programov in hitrejše širjenje poslanstva. Organizacije, s katerimi so pred kratkim začeli sodelovati, imajo šibkejšo tržno znamko, kot je njihova. Kot pravi Tatiana, niso v skrbeh, da bo AIESEC-ova tržna znamka zasenčena, po drugi strani pa tudi sploh ne razmišljajo o možnem nasilnem ali agresivnem učinku AIESEC-ove znamke na drugo organizacijo.

Tatiana Mykhailiuk: „If they accepted it means they are ready for any implications it might have...for some organisations its extremely important to associate with AIESEC...because in that way they get more credibility and they can sell better their events and get better sponsorships. “

V tem primeru je afiniteta znamke še vedno med tekmovalnostjo in enotnostjo s partnerji oziroma tržnimi znamkami, s katerimi delijo podobno misijo. Dolgoročno si želijo sodelovati s organizacijami, s katerimi imajo podobne organizacijske vrednote, ter zmanjšati partnerstva, ki se manifestirajo le skozi monetarne donacije.

Tako si AIESEC želi zgraditi mrežo organizacij, ki delajo z mladimi. Na letni globalni strateški konferenci so se tako članom 110 držav AIESEC-a pridružile tudi organizacije, kot so: Erasmus, Students in Free Enterprise (SIFE), BEST, Challenge Future, International Federation of Red Cross and Red Crescent in ISIC (International Student Identity Card). Cilj sodelovanja je doseči več mladih in zagotavljanje več priložnosti skozi kakovostne izkušnje.

Model IDEA je ustvarjen z namenom pomagati neprofitnim organizacijam, da ohranijo svoje znamke v skladu s poslanstvom in vrednotami ter kulturo. Skozi poglobljen intervju s predsednico AIESEC-a International smo poskušali tudi zbrati odgovore na tri temeljna vprašanja, in sicer razumevanje koncepta tržne znamke, strateške uporabe in primerjave glede na model IDEA. Razumevanje vodstva je še vedno v okvirih „stare šole“. Tako se strateška uporaba nahaja v zelo začetni fazi oziroma pri zagotavljanju osnov za grajenje tržne znamke kot take. Primerjava glede na model IDEA je potrdila AIESEC-ovo zelo demokratično naravo tržne znamke, ki je očitna v priznavanju članov organizacije kot ambasadorjev tržne znamke in osrednjem sredstvu za širjenje poslanstva k dolgoročni ambiciji 2015.

6 SKLEP

Neprofitne organizacije niso več videti kot majhne skupine navdušenih posameznikov, ki prispevajo k izboljšanju družbe kot celote, ampak kot zelo močne institucije, ki poleg zagotavljanja svojega pozitivnega poslanstva postajajo mehanizmi sprememb in pritiska v družbi kot tudi delodajalci. Po besedah Kim Hyojin nonprofitne organizacije postajajo ključne pri zagotavljanju socialnih storitev, ki jih profitne in javne organizacije vse bolj pozabljajo storiti (Hyojin 2002, 47).

Pisanje diplomskega dela sem začela z željo, da bi raziskala ter primerjala teorijo in prakso v primeru nonprofitnega znamčenja. Glede na to, da literature ni bilo veliko, pot zbiranja informacij ni bila enostavna. Kritičen pregled uporabe tržne znamke smo začeli z analizo teoretičnih konceptov, potrebnih za razumevanje nadaljnjih paradig.

Skozi analizo teoretičnega gradiva smo prišli do zaključka o naravi nonprofitnih organizacij kot entitet brez specifik, za katere je raznolikost skupna lastnost. Glede na osnovno ureditev delovanja, nonprofitne organizacije za svoj obstoj potrebujejo tako kot profitne organizacije finančna sredstva in kader. Tako se vse bolj opredeljujejo glede na svojo uspešnost, ne pa status (neprofitne nasproti profitnim) (Hyojin 2002, 49).

Nadaljevali smo z razpravo o nonprofitni tržni znamki. Ta naj bi se v organizacijah pojavljala kot osrednji kompas ali načelo vodenja strategij in zagotavljanja skupnega navdiha ter navdušenja med zaposlenimi. Kot poudarja tudi avtorica Daw, nonprofitna tržna znamka nove dobe ni del le marketinškega oddelka, ampak je v lasti vseh zaposlenih in se kot takšna dotika vsakega oddelka in delovne funkcije znotraj organizacije. V teoriji nonprofitnega znamčenja tako prihaja do premika v miselnosti do tržne znamke. Nove teorije nonprofitnega znamčenja ji dajejo veliko večjo moč, ki sega čez komunikacijsko ali predstavitevno vlogo. Tako je „nova“ nonprofitna tržna znamka usmerjena na družbeno problematiko in temeljne vrednote, ne le na izdelke ali storitve. Uporablja se, da bi odražala temeljno organizacijsko poslanstvo, spodbudila zaupanje v njega ter naslovila različne interesne skupine. Kot taka ima tržna znamka za cilj: izboljšanje zbiranja sredstev, zagotavljanje izvajanja poslanstva organizacije in širjenje prihodnjega obsega organizacije.

Kylander in Stone sta v članku „The role of brand in the nonprofit world“ svetu menedžmenta nonprofitnih organizacij predstavila t. i. model IDEA, in sicer s ciljem, da bi pomagala k razvoju pomensko polne in res močne znamke za doseganje poslanstva in ciljev organizacije. IDEA je kratica za integriteto, demokracijo, etiko in afiniteto tržne znamke, kar

so lastnosti uspešne strateško uporabljane neprofitne tržne znamke. Empirični del je uporabljen za ocenjevanje znamke AIESEC glede na že omenjeni model.

Ugotovitve se nanašajo le na globalno raven organizacije, saj so nacionalna predstavništva številna in raznolika. Pomen tržne znamke je predsednica pojasnila z navedbo spodnjega dela Davidsonove „ledene gore tržne znamke“. Pri tržni znamki je dala pred njenimi fizičnimi lastnostmi prednost občutkom in izkušnjam. V nadaljevanju je vseeno velikokrat spregovorila o logotipih in promocijskih kampanjah. Pri tržni znamki je kot njeno osrednjo vlogo poudarila komunikacijsko plat. Strateška vloga znamke je še vedno daleč od predlagane ciklične.

Predstavljeni Brand Experience model se po besedah predsednice ne uporablja. Po analizi letnega poročila 2011/2012 se sprašujem, kaj „uporaba“ Brand Experience modela dejansko je, saj se mi zdi, da so v tem letu izvedeni številni ukrepi, ki pomenijo napredek pri dostopu, vplivu in trajnostni rasti organizacije, kar dejansko v določeni meri je sledenje Brand Experience modelu. Je mogoče, da se predsednica ne zaveda, kaj pomeni uporaba Brand Experience modela?

Celotno diplomsko delo je zamišljeno kot refleksija na tržno znamko in znamčenje znotraj neprofitnega sektorja. Moja želja je bila podati kritični pregled na določeno temo in dati nasvete za nadaljnji razvoj.

Prišla sem do zaključka, da je za takšno analizo organizacije potrebno razmišljati o internih kot tudi eksternih procesih, v okviru nove paradigme neprofitne tržne znamke. Pred raziskavo bi znamčenje in dokaze „uspešne“ tržne znamke tudi osebno iskala v marketingu, komunikaciji z uporabniki ali odnosih z javnostmi. Na podlagi prebrane literature in števila pregledanih raziskav kot tudi pogovora s predsednico lahko rečem, da se tržna znamka nahaja povsod. Lahko jo odkrijemo v medosebni komunikaciji članov projektnega tima, načinu prepoznavanja težav, s katerimi se organizacija spopada, ter načinu odgovora na spremembe v okolju. Zavedati se moramo, da odločitve in dejanja danes vplivajo na razvoj tržne znamke jutri. Znamko konstruiramo v povezavi z dolgoročnimi načrti in ambicijami ter holističnim razumevanjem.

Tako bi AIESEC-u svetovala razmislek o prednostih in slabostih letne rotacije vlog za stabilnost in trajnost procesov. Zdi se mi, da ta za stabilnost trenutno pomeni številne težave. Izboljšanje postopka tranzicije bi zagotovilo transfer znanja ter zmanjšalo tveganje ponavljanja starih napak. Podroben sistem notranjega poročanja bi lahko imel podporno vlogo merjenja uspešnosti in razvoja ter preverjanja uspešnosti strategij, ki trenutno ne obstaja. Že omenjena decentralizacija postopkov

bi vodila do deljenega občutka lastništva in odgovornosti, kar je za AIESEC v tem trenutku ključnega pomena.

Čeprav ne združuje več le študentov ekonomije, kot je to počela na začetku, organizacija AIESEC med svojimi člani še vedno neguje zelo poslovno miselnost, ki se žal v praksi ne odrazi vedno.

Tržna znamka je tako fenomen, ki lahko tudi znotraj neprofitnega sektorja upravlja s spremembami in je lahko temelj organizacijskih izboljšav v konkurenčnem in turbulentnem okolju.

Graditev in nega tržne znamke je dolgotrajen proces. Za najbolj uspešnimi tržnimi znamkami je več desetletij trdega dela. V tem procesu sta ključna skladnost in potrpežljivost (Webster 2002).

Lahko se strinjam s Tappovo izjavo, ki pravi, da neprofitne organizacije premalo uporabljajo enega najbolj vplivnih sredstev za njihovo delovanje in razvoj, in sicer svojo tržno znamko (Hankinson 2001, 234).

7 LITERATURA

1. AIESEC International. 2010. *The Brand Experience Toolkit*. Rotterdam: interno gradivo.
2. --- 2012a. *AIESEC International Compendium*. Rotterdam: interno gradivo.
3. --- 2012b. *AIESEC Programmes*. Rotterdam: interno gradivo.
4. --- 2012c. *AIESEC Structure*. Rotterdam: interno gradivo.
5. --- 2012d. *Annual Report*. Dostopno prek: <http://issuu.com/aiesecinternational/docs/annualreport1112> (3. september 2012).
6. --- 2012e. *History*. Rotterdam: interno gradivo.
7. Andreasen, Alan R. in Philip Kotler. *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. 7th Edition. Pearson. Prentice Hall.
8. Anheier, Helmut K. 2005. *Nonprofit Organizations. Theory, Management, Policy*. London in New York: Routledge.
9. Bubalo, Ante. 2009. *Studentska organizacija AIESEC. Timovi i timski rad u AIESEC-u*. Diplomski rad. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.
10. Colin Jevons. 2005. Names, brands, branding: beyond the signs, symbols, products and services. *Journal of Product & Brand Management* 14 (2): 117–118.
11. Cuesta, Carlo M. 2003. *Building the Nonprofit Brand From the Inside Out*. Dostopno prek: <http://www.ashanet.org/centralnj/conference/2007/docs/BuildingtheNonprofitBrand.pdf> (10. september 2012).
12. Davis, Scott. 2002. Implementing your BAM strategy: 11 steps to making your brand a more valuable business asset. *Journal of Consumer Marketing* 19 (6) 503–513.
13. Daw, Jocelyne S. 2011. *Strategies to Sustain out & Sustain Your organization*. Predstavitev s predavanja. Dostopno prek: <http://www.cauce-conference.ca/2011/wp-content/uploads/2012/01/CAUCE-WORKSHOP-JUNE-7-2011.pdf> (4. september 2012).
14. Daw, Jocelyne S., Carol Cone, Kristian Darigan Merenda in Anne Erhard. 2011. *Breakthrough Nonprofit Branding: Seven Principles to Power Extraordinary Results*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
15. De Chernatony, Leslie. 2002. *Blagovna Znamka: Od Vizije do Vrednotenja. Strateško oblikovanje in vzdrževanje blagovnih znamk*. Ljubljana: Založba.

16. Hall Dobkin, Peter. 1992. *Inventing the Nonprofit Sector and other essays on philanthropy, voluntarism and nonprofit organizations*. Maryland: The John Hopkins University Press.
17. Hankinson, Philippa. 2001. Brand orientation in the charity sector: A framework for discussion and research. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 6 (3): 231–242.
18. Herman, Robert D. in sodelavci. 1994. *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*. San Francisco: Jossey-Bass.
19. Hyojin, Kim. 2002. Branding of nonprofit organization. A potential solution for a competitive market. *LBJ Journal of Public Affairs* (14): 46–57.
20. Keller, Kevin L., Tony Apéria in Mats Georgson. 2008. *Strategic Brand Management: a European Perspective*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
21. Kogovšek, Tina. 2009. *Osnove kvalitativnega raziskovanja*. Zapiski s predavanj. Ljubljana: FDV, študijska gradiva.
22. Kolarič, Zinka, Andreja Črnak-Meglič in Maja Vojnović. *Zasebne Neprofitno – Volonterske Organizacije*. 2002. Ljubljana: Založba FDV.
23. Kylander, Nathalie in Christopher Stone. 2012. The Role of Brand in the Nonprofit Sector. *Stanford Social Innovation Review*. Spring 2012. Dostopno prek: http://www.ssireview.org/articles/entry/the_role_of_brand_in_the_nonprofit_sector (15. julij 2012).
24. Kylander, Nathalie, Christopher Stone in Emily Brew. 2012. *Stanford Social Innovation Review*. The Role of Brand in the Nonprofit Sector. 25. April 2012. Dostopno prek: <https://video.webcasts.com/events/pmny001/viewer/index.jsp?eventid=42156> (15. avgust 2012).
25. Laidler-Kylander, Nathalie Katrina. 2007. *Brand Equity in International Nonprofit Organizations: A System Dynamics Approach*. Medford: Fletcher School of Law and Diplomacy.
26. Laidler-Kylander, Nathalie, John A. Quelch in Bernard L. Simonin. 2007. Building and Valuing Global Brands in the Nonprofit Sector. *Nonprofit Management & Leadership* 17 (3): 253–278.
27. Lindstrom, Martin. 2012. *The Future of Ethics in Branding*. Dostopno prek: <http://www.fastcompany.com/1815461/future-ethics-branding> (1. september 2012).
28. Mykhailiuk, Tatiana. 2012. Intervju z avtorico. Rotterdam, 12. september.

29. Ritchie, Robin J. B., Sanjeev Swami in Charles B. Weinberg. 1999. A Brand New World for Nonprofits. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 4 (1): 26–42.
30. Salamon, Lester M. in Helmut K. Anheier. 1992. *In Search of Nonprofit Sector II: The problem of Classification*. Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector (3). Baltimore: The John Hopkins University Institute for Policy Studies.
31. Sargeant Adrian, John B Ford in Jane Hudson. 2008. Charity Brand Personality: The Relationship With Giving Behavior. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 37 (3): 468–491.
32. Schmitt, Bernd H. 1999. *Experiential Marketing: How to get Customers to to sense, feel, think, act, and relate to your compnay and brands*. New York: The Free Press.
33. Stride, Helen in Stephen Lee. 2007. No Logo? No Way. Branding in the Non-Profit Sector. *Journal of Marketing Management* 23 (1–2): 107–122.
34. Vidović, Davorka. 2006. Nevladine organizacije kao oblik civilnog društva. *STATUS Magazin za političku kulturu i društvena pitanja* (10): 137–153.
35. Webster, Kristine Kirby. 2002. *Branding the Non-Profit*. Dostopno prek: http://zunia.org/uploads/media/knowledge/Non_prof.pdf (20. avgust 2012).
36. Weisnewski, Mary. 2009. *Why Should Nonprofits Invest in Brand? And, Where to Begin*. Dostopno prek: http://www.brandchannel.com/images/papers/448_Nonprofits.pdf (15. september 2012).
37. World Blu. 2012. *The WorldBlu List of Most Democratic WorkplacesTM 2012*. Dostopno prek: <http://www.worldblu.com/awardee-profiles> (28. avgust 2012).

PRILOGA A: Vprašalnik, kot podlaga za intervju s Tatiano Mykhailiuk

The aim of the interview is to explore the understanding of the brand role within the NGO sector, on the example of AIESEC, international student organization. I am using interview to dig in more into the core understanding of the brand (from the perspective of NGO` president, Mrs. Mykhailiuk) and its usage in AIESEC, which is linking me back to the theoretical part of my research. Last part of the interview is dedicated to the IDEA model, where I am seeking to asses how intensively AIESEC is managing its brand according to the IDEA model proposed by Nathalie Kylander and Christopher Stone, authors of the article „The Role of Brand in the Nonprofit Sector“.

1. Interview part:

Personal data: name, sex, age, position in the NGO.

Interview date:

2. Interview part: qualitative open questions

1. As a president of AIESEC, one of the biggest student run organization, how would you define brand?
2. What`s your understanding of the brand role in the nonprofit sector? How is it evolving at the moment?
3. What are the key factors ensuring a good brand ?
4. What is the role of brand for AIESEC? How it is being used for?
5. How is brand management being implemented? How is it does it work in practice on the global level?
6. How would you rate your organization's understanding and support of its brand?
7. Does it (AIESEC) have a brand strategy?
8. Does it (AIESEC) invest in its brand? i.e. staff training, brand standards, etc. And how?
9. Who is responsible for the brand and brand management in your organization?
10. What is your personal link with the brand in the role of president?
11. Do you link brand with others processes in the organizational management, and if so, which one and how?

12. What is the approach AIESEC is taking for brand management? What are KPIs for brand management?
13. What a strong brand can bring to the organization?

3. Interview part: IDEA model

14. How do you link brand it in practice with AIESEC mission?
15. One of the characteristics of NGOs is the fact they should address various audiences. How do you ensure brand is being communicated or „used“ in the right way, not jeopardising its image or cohesion? How are you making sure brand has its emphazies and focus?
16. How do you manage brand identity globally given the fact cultural differences exist?
17. How do you enter alliances and supportive partnerships by making sure AIESEC`s brand is not being bullied or overshadowed? Or that AIESEC`s brand is not overshadowing some other organization`s brands?
18. How do you ensure there is a consistency of actions, methods, values and communication on the global level?
19. How do you make sure AIESEC as organization is building strong global brand with ethics as a core principle?

Thank you for your time. You will be provided with the summary of the final paper in English.