

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maja Kovačič

Marketinški pristop k obuditvi mestnega kina kot zasebni neprofitni zavod

Študija primera Zavod Udarnik

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maja Kovačič

Mentor: izr. prof. dr. Samo Kropivnik

Marketinški pristop k obuditvi mestnega kina kot zasebni neprofitni zavod

Študija primera Zavod Udarnik

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

*Zahvalila bi se moji širši družini, še posebej mami in Neži za vse motivacijske govore in
ljubezen do lune.*

Hvala tudi mentorju, ki mi je omogočil nadaljevanje študija.

Marketinški pristop k obuditvi mestnega kina kot zasebni neprofitni zavod

Vsak subjekt kulturne dejavnosti mora pri kratkoročnem in dolgoročnem načrtovanju razvijati strategijo, predvsem zaradi zagotavljanja svoje eksistence v prihodnosti in zaradi odpravljanja tekočih poslovnih težav ali planskih vrzeli. Marketinško načrtovanje vseh aktivnosti in delovanja organizacije na kulturnem področju, predstavlja analizo zunanjega in notranjega okolja organizacije, svojih konkurentov in uporabnikov, kjer je ključno predvsem snovanje vizije in poslanstva organizacije ter postavitve natančnih in merljivih ciljev. Oblikovanje marketinške strategije vsebuje opredelitev dolgoročnih ciljev ter smeri akcije in razporeditev finančnih virov, ki so organizaciji na voljo za doseganje teh ciljev. Pri zasebnih neprofitnih zavodih je ključno oblikovanje učinkovitega trženjskega spleta v skladu s smotrom organizacije in določitev proračuna za izvedbo načrtovanega programa. V diplomski nalogi sem kot študijo primera predstavila zasebni neprofitni Zavod Udarnik in projekt obuditve starega mestnega kina ter njegovo delovanje skozi pet let obstoja. Tezo, da je za dolgoročen obstoj tovrstne institucije ključno strateško trženjsko načrtovanje vseh aktivnosti organizacije, sem potrdila.

Ključne besede: marketinško načrtovanje, analiza notranjega in zunanjega okolja, oblikovanje strategije, marketinški splet, kino.

Marketing approach to revival of the cinema as a private non-profit institute

Each entity of cultural activities must in the instance of short and long-term planning develop a strategy, especially in order to ensure its existence in the future and in order to eliminate the current business problems or planning gaps. Marketing planning of all the activities and operation of organizations in the cultural field presents an analysis of external and internal environment of the organization, its competitors and users, where the key elements are the design of the vision and mission of the organization and precise and measurable objectives. Designing a marketing strategy contains a definition of long-term goals and direction of the campaign and the distribution of the financial resources available to the organization in order to achieve those objectives. In the case of private non-profit institutions, the key is to design an effective marketing mix in accordance with the aim of the organization and establishment of the budget for the implementation of the planned program. In this thesis, I presented a case study of a private non-profit Udarnik Institute and project of the revival of the old city cinema and its operation through five years of existence. The thesis that the key to long-term existence of such an institution is strategic marketing planning of all activities was confirmed.

Key words: marketing planning, analysis of internal and external environment, strategy formulation, marketing mix, cinema.

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	6
2	MARKETING V KULTURI	7
2.1	ZASEBNA NEPROFITNA ORGANIZACIJA NA PODROČJU KULTURE	8
3	MARKETINŠKO NAČRTOVANJE	9
3.1	ANALIZA ZUNANJEGA OKOLJA ORGANIZACIJE.....	10
3.1.1	Širše zunanje okolje	10
3.1.2	Analiza uporabnikov	10
3.1.3	Analiza konkurence.....	11
3.1.4	Analiza trga.....	12
3.2	ANALIZA NOTRANJEGA OKOLJA ORGANIZACIJE	12
3.3	OBLIKOVANJE STRATEGIJE.....	14
3.4	NAČRTOVANJE MARKETINŠKEGA SPLETA.....	15
3.5	FINANCIRANJE NEPROFITNIH ORGANIZACIJ	16
4	MARKETINŠKO KOMUNICIRANJE.....	17
5	ZAVOD UDARNIK	19
5.1	ZGODOVINA MESTNEGA KINA MARIBOR	19
5.2	NASTANEK ZAVODA UDARNIK.....	20
6	PREGLED DELA IN UGOTOVITVE STANJA ZAVODA UDARNIK.....	21
6.1	MARKETINŠKI CILJI IN USMERITVE 2010.....	21
6.2	PRVA PETLETKA.....	26
6.2.1	LETO 2010	27
6.2.2	LETO 2011	28
6.2.3	LETO 2012	28
6.2.4	LETO 2013	29
6.2.5	LETO 2014	30
6.2.6	LETO 2015	31
6.3	RAZLOGI ZA PREKINITEV DELOVANJA.....	31
6.3.1	LASTNIŠTVO STAVBE	32
6.3.2	MESTNA OBČINA MARIBOR	33
6.3.3	DIGITALIZACIJA	37
6.5	PROJEKCIJE FILMOV NA 35MM FILMSKEM TRAKU	39
6.4	TRENTNO STANJE ZAVODA UDARNIK	39
6.5	UGOTOVITVE.....	42
7	LITERATURA	45

1 UVOD

V svoji diplomski nalogi sem se posvetila kulturni ustanovi Zavod Udarnik, ki je leta 2010 ustanvila zasebni neprofitni zavod na področju kulture in obnovila propadajočo kino dvorano v mestnem središču Maribora. Sama sem v kinu Udarnik začela delati leta 2012 in kmalu ugotovila, da ima koncept obuditve starega kina neverjetni potencial in je po mojem mnenju njegov obstoj, v drugem največjem mestu, celo nujen. V Mariboru se je z letom 2006 zaprla še zadnja mestna kinodvorana, ostal je samo še multipleks Kolosej, ki vrti samo komercialni filmski program ter se kasneje odprl še multipleks Cineplexx. Art filmske ponudbe v mestu tako ne moremo gledati. Zavod Udarnik je v svojih petih letih obstoja postavil uspešne temelje, uspel privabiti različno publiko in prispeval k razvoju filmske kulture in turizma ter prispeval h kulturnemu izobraževanju meščanov na področju evropske kinematografije. Leta 2006 se je zaradi naraščajočih težav in dolgov zaradi neplačevanja najemnin, bil primoran zapreti.

Neprofitne organizacije na področju kulture, se mnogokrat ne zavedajo, kako pomembno je marketinško načrtovanje vseh aktivnosti in celotnega delovanja zavoda, če želi ta dolgoročno obstajati. V diplomski nalogi bom skušala analizirati, koliko se je s konceptom marketinškega načrtovanja ukvarjal Zavod Udarnik in kakšen vpliv je imelo to na projekt obuditve mestnega kina.

V prvem delu naloge sem se osredotočila na teorijo in pregledala in predstavila temeljne točke marketinških aktivnosti, ki bi morale biti zasnovane za delovanje vsake kulturne institucije. Osredotočila sem se na osnovne pojme, kot so marketinško načrtovanje, marketinški načrt, marketinški splet storitev, ciljni trgi in ostale pojme, ki so ključni za strateško načrtovanje delovanja organizacij.

V drugem delu pa sem se osredotočila na študijo primera Zavoda Udarnik. Opisala sem zgodovino kina in prostora v katerem je deloval in predstavila nastanek Zavoda Udarnik. Ker sem v kinu do zaprtja delala tudi sama, sem imela na voljo ustanovitveni akt, marketinške načrte in cilje, ki so si jih zadali soustanovitelji ob odprtju kina, letna poročila in ostale dokumente, ki so nastali v tekočih letih. Preučila sem, kakšne aktivnosti in dejavnosti so si zastavili in kako so videli razvoj in širjenje dejavnosti v prihodnjih letih. Iz dokumentacije, zavoda sem preučila, katere težave so zavod pripeljale do zaprtja. Analizirati sem skušala ali so bile njihove zastavljene marketinške dejavnosti razlog za prekinitev delovanja kina.

2 MARKETING V KULTURI

Koncept marketinga, kot obči proces menjave in temeljni družbeni odnos je vse bolj prisoten tudi na področju neprofitnih organizacij, saj odsotnost marketinga v tovrstnih institucijah pomeni, da te ne morejo izpolnjevati svojega poslanstva, ki temelji na zadovoljevanju potreb ljudi (Jančič 1999, 53). Marketinška filozofija, ki sloni na teoriji družbene menjave izpostavlja predvsem marketinški odnos, ki je zasnovan na zaupanju oziroma vzpostavljanju in ohranjanju povezanosti med partnerji v menjavi, razsvetljenem odnosu do okolja in etičnih načelih. Ključna je dolgoročna interakcija oziroma odnos s potrošniki in drugimi javnostmi, ki obkrožajo organizacijo (Jančič 1999, 6).

Že samo dejstvo, da je človek socialno bitje in torej tudi kulturno bitje, nam pove, da ni bolj kompleksne kategorije od kulture, saj je ta vpletena v vse ravni človekovega življenja in dejavnosti (Spahić 2002, 8). Kulturni menedžment se razvija iz mnenja, da je kultura sistem, znotraj katerega lahko vsako človeško dejavnost oblikujemo, izobražujemo, upravljamo in predvsem usmerjamo njen razvoj. Predmet kulturnega menedžmenta je proučevanje vseh načinov organiziranja, ki se pojavljajo v različnih društvih in različnih zgodovinskih obdobjih, znotraj kulturnih dejavnosti, njen cilj pa je iskanje ustreznih organizacijskih modelov, ki najboljše doprinesejo k socialnem razvoju in tržni učinkovitosti kulturnih dejavnosti (Dragičević-Šešić in Stojković 2000, 9).

Vsak subjekt kulturne dejavnosti mora pri kratkoročnem in dolgoročnem načrtovanju razvijati strategijo, predvsem zaradi zagotavljanja svoje eksistence v prihodnosti in zaradi odpravljanja tekočih poslovnih težav ali planskih vrzeli (Spahić 2002, 32). Organizacija more zato ravnati racionalno, analitično, plansko in še posebej kontrolirano, modro in kreativno, če želi svoj obstoj načrtovati tudi v prihodnosti (Kotler in Andreassen 1991).

Organizacije s področja kulture imajo nekatere svoje značilnosti in sicer (Hagoort 2003, 10):

- prisotnost umetniškega vodstva, ki nadzira ustvarjalne procese,
- dominantna profesionalna presoja o vsebini in formi,
- majhni in neformalni odnosi in razmerja,
- dinamično okolje zaradi (digitalnega) vpliva različnih kulturnih odnosov.

Hagoort (2003, 70) ob tem doda: »Različne raziskave strateškega planiranja v organizacijah s področja kulture so pokazale, da je planiranje rutinsko in le šibko povezano z umetniškimi aktivnostmi ustanov. Pereč problem je domneva, da obstoječi modeli planiranja lahko

predvidijo prihodnost, ki jo lahko upravljamo z detajlnimi načrti, cilji in aktivnostmi. Planiranje aktivnosti v kulturnih organizacijah bi morali videti kot splet vizije, ustvarjalnosti, intuicije in kooperacije v sodelovanju s tehničnimi znanji, porabo časa in virov.«

2.1 ZASEBNA NEPROFITNA ORGANIZACIJA NA PODROČJU KULTURE

Večina zavodov in društev v Mariboru, s področja kulture, se uvršča v sektor neprofitnih organizacij. Nevladni sektor, s področja kulture, prejme od Mestne občine Maribor 240 tisoč eurov letno, iz česar generirajo dobrih 3 milijone eurov letno (Večer 2014b). Menedžerji na vodilnih mestih kulturnih organizacij se vedno bolj zavedajo pomena marketinga in kakšen vpliv ima marketinška usmerjenost za dolgoročen uspeh in obstoj (Kotler in Andreasen 1996, 5).

Rus neprofitne organizacije opredeljuje kot pojem za javno upravo, družbene dejavnosti in prostovoljne organizacije, katerih cilj ni dobiček, če pa do njega pride, pa ga organizacija vlaga v svoje dejavnosti in mu služi kot sredstvo za razširitev dejavnosti ali za dvig kakovosti storitev (Rus 1994, 959). Megisson (v Trunk in drugi 1998, 9) opredeli pet področij na katerih lahko opazimo razlike med neprofitnimi in profitnimi organizacijami:

- poslanstvo in smotri organizacije – pri neprofitnih organizacijah ni ključen dobiček, ampak boljša kakovost življenja uporabnikov,
- strategije – zaradi negotove finančne prihodnosti, so strategije neprofitnih organizacij kratkoročnejše,
- finančni načrti – neprofitne organizacije morajo sredstva porabiti in vložiti v svoje dejavnosti, saj lahko zaradi tega naslednjic prejmejo manj sredstev in so večinoma samo instrument nadziranja stroškov,
- prostovoljstvo – prostovoljno delo večinoma omogoča delovanje neprofitnih organizacij, kar pa lahko prinaša tudi nekatere težave (zanesljivost in kakovost prostovoljnega dela, odgovornost prostovoljcev, sodelovanje med prostovoljci in plačanimi sodelavci ipd.),
- izbiranje menedžerjev – v neprofitnih organizacijah imajo večji vpliv interesi posameznika.

Neprofitne organizacije se najpogosteje členijo glede na njihovo pravno naravo oziroma njihove ustanovitelje. Javni neprofitni zavodi so ustanovljeni s strani republike, občine, mesta ali drugih javno pravnih oseb, zasebni neprofitni zavodi pa s strani fizičnih oseb.

Černetič (2007, 1) opozarja, da menedžment neprofitnih organizacij pogosto začne zanemarjati želje svojih udeležencev, zaradi katerih je bila organizacija v prvi vrsti tudi formirana, saj želijo čim bolj zadovoljiti interese glavnih finančnih sponzorjev, ki so ključni vir za financiranje neprofitnih organizacij. Zato je predvsem za neprofitne organizacije ključno, da se zavedajo svojega poslanstva in namena.

3 MARKETINŠKO NAČRTOVANJE

Z natančnim in podrobnim marketinškim načrtovanjem, lahko kulturne institucije bolje spoznajo sebe in svojo konkurenco ter na ta način izboljšujejo svojo ponudbo oziroma storitve in vnaprej predvidijo določene možne probleme, do katerih lahko pride v prihodnosti. Z načrtovanjem lahko bolje spoznajo svoje okolje, kdo so njihovi uporabniki in kaj le-ti pričakujejo in želijo. Institucije lahko natančno določijo kakšni so njihovi viri in kako jih bodo porabili, kaj, kdaj in kako jih bodo ponudili svojim uporabnikom in spremljajo kakšna je njihova uspešnost. Svoje načrte lahko bazirajo na opredelitvi poslanstva, vizije, ciljev in smotrov organizacije in s tem poskrbijo, da njihove odločitve v prihodnosti ostanejo skladne z bistvom organizacije (Bregar 2013, 107).

Prva stopnja organizacijskega marketinškega planiranja je analiza notranjega in zunanjega okolja organizacije. Analiza notranjega okolja predstavlja cilje organizacije, kulturo delovanja in svoje prednosti in slabosti, s katerimi se lahko srečuje. Zunanje okolje pa predstavlja marketinško okolje, v katero organizacija vstopa, svojo ciljno publiko in konkurenco. Dolgoročno načrtovanje potrebuje tudi analizo trendov v makrookolju organizacije, kot tudi socialno, politično, tehnično in ekonomsko analizo (Kotler in Andreasen 1996, 64).

Večina zasebnih neprofitnih organizacij se marketinških raziskav ne poslužuje dovolj, predvsem ker v neprofitnem sektorju veljajo določeni miti. In sicer, ker verjamejo, da se morajo določene raziskave upoštevati samo pri sprejemanju velikih in pomembnih odločitev, saj menijo, da vključujejo veliko raziskovanja, ki vzame veliko časa in veliko denarja ter da morajo te raziskave vedno opravljati profesionalni raziskovalci. Ampak različne marketinške raziskave, ki so lahko izvedene brez velikih denarnih vložkov, lahko veliko pripomorejo k odločitvam, ki jih organizacija sprejema. Raziskave morajo biti, kot vsaka marketinška aktivnost, skrbno in strateško načrtovane, z vnaprej določeno misijo, strategijo, proračunom,

implementacijskim načrtom, natančno organizacijo in z določeno kontrolo (Kotler in Andreassen 1996, 139).

3.1 ANALIZA ZUNANJEGA OKOLJA ORGANIZACIJE

3.1.1 Širše zunanje okolje

Pri analizi širšega zunanjega okolja je treba pregledati in analizirati dejavnike iz naravnega, političnega, demografskega, gospodarskega, tehnološkega in socialno-kulturnega področja. Na svoje širše okolje organizacija zelo težko vpliva, vendar ga mora dobro poznati, da lahko kar najboljše doseže svoje marketinške cilje in strategije ter se na trende iz zunanjega okolja primerno odzove (Bregar 2013, 109). Okolje v katerem delujejo kulturne institucije je nepredvidljivo in se neprestano spreminja, zato je težje predvideti spremembe, ki lahko vplivajo na delovanje organizacij.

Najpogosteje se za analizo zunanjega okolja organizacije uporablja PEST analiza, s katero pregledamo politično, ekonomsko, družbeno in tehnološko področje, na katerem organizacija deluje.

3.1.2 Analiza uporabnikov

Glavna ciljna skupina kulturnih institucij so uporabniki njihov storitev oz. kupci njihovih proizvodov, zato je ključno, da se njihove potrebe zadovoljijo kar se da najbolje. Zato je treba vedeti kaj uporabniki želijo oz. pričakujejo. »Vse sodobne in uspešne institucije na tem področju so zato marketinško orientirane, kar pomeni, da so usmerjene na svoje občinstvo, ga razumejo in so z njim v kontaktu, poznajo načine, kako se v skladu z njim obnašajo in nenehno razvijajo in izboljšujejo svojo ponudbo« (Dibb in Simkin v Pavičić in drugi 2006, 50).

Kot splošni okvir za analizo svojega občinstva lahko kulturne institucije uporabijo univerzalni model analize svojega občinstva, ki je sestavljen iz štirih faz. V prvi fazi lahko institucija koristi rezultate PEST analize, ki predstavlja dobre temelje za razumevanje in izvedbo sledečih faz. V drugi fazi sledi izvedba grobe delitve potencialnih in obstoječih uporabnikov. Na podlagi specifičnih kriterijev za posamezno organizacijo je treba iz vseh potencialnih uporabnikov izluščiti te, za katere je najbolj verjetno, da bodo določeno kulturno ustanovo tudi obiskali. Če namreč organizacija deluje z omejenimi sredstvi, se je pri oglaševanju najbolje osredotočiti na te. Stroški oglaševanja, cena storitev, izbrani mediji in

ostali marketinški in organizacijski elementi v končni fazi slonijo na začetni grobi segmentaciji trga. V tretji fazi gre predvsem za utrjevanje potreb in želja segmentirane skupine, ki smo jo prepoznali kot potencialnega uporabnika naših storitev. Treba je preučiti njene prioritete, nujnost, možne zakonske in časovne omejitve in ostalo. V zadnji fazi pa je treba utrditi motivacijo naših uporabnikov (Pavičić in drugi 2006, 50-52).

3.1.3 Analiza konkurence

Analiza konkurence predstavlja pomemben vir informacij, saj vpliva na razvoj naših produktov in storitev ter načine in metode marketinga. Z analizo lahko definiramo kdo so naši konkurenti, kje so njihove prednosti in slabosti in kakšni so njihovi cilji in strategije (Bregar 2013, 110). Pri organizacijah, ki delujejo na področju kulture je pojem konkurence še toliko širši. Kerrigan in drugi (2004, 190) zagovarjajo mnenje, da konkurence v kulturnih organizacijah ne predstavljajo samo organizacije, ki delujejo na enakem področju, ampak tudi vse ostale, ki ponujajo umetniške storitve, kot tudi vse tiste, ki ponujajo načine za preživljanje prostega časa in izobraževanja. Vodje kulturnih institucij se tako morajo vprašati, zakaj so nekateri uporabniki naklonjeni in zvesti njim.

Analiza konkurence je še pomembnejša na nepridobitnem kulturnem področju, saj večina organizacij upa na sredstva iz državnega ali mestnega proračuna, kjer pa je situacija zelo nepredvidljiva. Hkrati lahko na razporeditev sredstev vplivajo tudi drugi elementi, kot so novi zakoni in predpisi, razvoj tehnologije, menjava politične oblasti ipd. Sredstva iz državnih ali mestnih proračunov so namreč omejena in po večini ne zadoščajo vsem potrebam na tem področju, prav tako pa je težko razlikovati med konkurenco in se odločati komu ta sredstva nameniti (Pavičić in drugi 2006, 55).

Vsa vprašanja v analizi konkurence je mogoče strniti na dva osnovna vprašanja (Abell in Hammond v Pavičić in drugi 2006, 94):

1. Kdo so današnji in potencialni konkurenti?
2. Na kakšen način nam konkurirajo?

Pri iskanju odgovora na ti dve vprašanji je priporočljivo uporabiti tako imenovan »Grundyjev pristop« oziroma analizo konkurence razdeliti na »trde« (analiza tekočih aktivnosti, finančnih resursov, investicij ipd.) in »mehke« (vpliv preteklih in današnjih organizacijskih sprememb, načini upravljanja, inovativnost ipd.) (Pavičić 2003).

3.1.4 Analiza trga

Pri analizi trga je ključno, da najprej definiramo kakšen je naš trg. Pomagamo si lahko s vprašanji od kje prihajajo naši uporabniki in kdo so. Z analizo trga ugotavljamo trende rasti trga, velikost trga, kakšni so distribucijski kanalni in tržni trendi (Bregar 2013, 110).

Potočnik (2005, 82) namen raziskave trga pripisuje temu, da lahko organizacije prejmejo odgovore na naslednja vprašanja:

- kakšne so značilnosti določenega trga,
- koliko izdelkov je mogoče prodati na določenem trgu,
- kakšen je vpliv konkurence na trgu,
- kakšen je učinek oglaševanja in prodajno-pospeševalnih akcij,
- kaj kupci pričakujejo od izdelka,
- kakšno je gibanje cen,
- preko katerih posrednikov poteka prodaja.

3.2 ANALIZA NOTRANJEGA OKOLJA ORGANIZACIJE

Hip Hagart je poudaril, da je formuliranje poslanstva kulturne institucije ključno, saj prisili vodstvo, da se vpraša, zakaj določena ustanova sploh obstaja. Pomaga pa tudi pri doseganju interne koherentnosti, saj tako vsi zaposleni poznajo bistvo in razloge za obstoj kulturne institucije, kar jih spodbuja k delovanju v skladu s poslanstvom ustanove. To je še posebej pomembno na področju kulture, kjer se smisel institucije pogosto zdi samoumeven (Dragičević-Šešić in Stojković 2000, 66).

Za organizacijo je ključno, da določi smoter organizacije, svoje poslanstvo in cilje ter jim svoje delovanje v prihodnosti tudi popolnoma prilagodi. Poslanstvo institucije predstavlja njen osnovni namen, tisto kar skuša doseči in je odraz vrednot in aspiracij organizacije (Kotler in Andreasen 1996, 65).

Kot je opredelil Steven Langley (v Dragičević-Šešić in Stojković 2000, 66) mora poslanstvo kulturne institucije združevati štiri osnovne cilje:

1. Osnovno filozofijo ustanove mora predstaviti v krajšem, zgoščenem stavku.
2. Mora biti edinstvena in prepoznavna, drugačna od ostalih podobnih institucij.
3. Mora biti razburljiva in navdihujoča, tako za zaposlene, kot za širšo javnost.

4. Izražati more osnovne cilje ustanove, na način, da je njen uspeh in napredek lahko merljiv.

Cilji pa prikazujejo končne rezultate, ki jih želi doseči in določajo okvir, znotraj katerega se sprejemajo nadaljnje odločitve. Biti morajo specifično prilagojeni velikosti in časovni omejitvi in predstavljajo osnovo za merjenje in ocenjevanje dosežkov organizacije (Kotler in Andreasen 1996, 66).

»Marketinške cilje lahko opredelimo kot jasne, natančno zapisane izjave o tem, kaj želimo doseči na izbranem področju v določenem časovnem obdobju z neko tržno znamko, izraženo v objektivno merljivih kazalcih. Biti morajo skladni z organizacijskimi cilji in smotrom organizacije ter upoštevati okoliščine in vire organizacije. Marketinški cilji morajo biti jasni, natančni, specifični, časovno določeni in merljivi« (Podnar in drugi 2008, 83).

Koncept strateškega razvoja se mora vedno upoštevati, še posebej v procesu sprejemanja odločitev, da je celotna vsebina vedno v skladu z osnovno politiko kulturne institucije. Kulturna politika predpostavlja, da ima vodstvo jasno sliko poslanstva in filozofijo določene institucije, ki mora biti vidna (Dragičević-Šešić in Stojković 2000, 67-68):

- V odnosu do kulture in umetniške ustvarjalnosti.
- V odnosu do svojega občinstva (lojalnost publike).
- V odnosu do svoje lokalne skupnosti (sodelovanje z lokalno skupnostjo, pomoč pri programih, dobri odnosi sodelovanja, sponzorstva).
- V odnosu do mestne uprave.
- V medosebnem odnosu med zaposlenimi.
- V odnosu do drugih institucij, zunanjih sodelavcev.

Za združitev analize notranjega in zunanjega okolja organizacije se najpogosteje uporablja SWAT analiza, ki je sestavljena iz angleških kratic za Strengths, Weaknesses, Opportunities in Threats – v prevodu prednosti, pomanjkljivosti, priložnosti in nevarnosti. Gre za metodološko orodje, ki vključuje proces analiziranja institucije in njenega okolja, na način, da se sistematično identificira njene prednosti in slabosti, na katere lahko vpliva ter pregleda priložnosti in slabosti okolja v katerem deluje in ki jih mora upoštevati (Pavičić 2003).

3.3 OBLIKOVANJE STRATEGIJE

»Strategija je opredelitev glavnih dolgoročnih smotrov in ciljev podjetja ter smeri akcije, kot tudi razporeditev virov, potrebnih za doseganje zastavljenih ciljev« (Luttwak v Spahić 2002, 33). Je osrednji del procesa načrtovanja marketinga kulturnih institucij in poteka preko treh stopenj. Prva je segmentacija trga, sledi izbira ciljnega trga in pozicioniranje svoje ponudbe na trgu (Potočnik 2000, 56).

Pred razvojem marketinške strategije, ki bo najbolje vplivala na ciljno publiko sledi segmentacija trga in razvoj strategije pozicioniranja. Segmentacija pripomore h kvalitetnejšim in časovno hitrejšimi odločitvam pri izboru marketinških strategij. Segmentacija trga pomeni razdelitev trga v manjše podskupine, ki imajo skupno ekskluzivnost, izčrpanost, merljivost, dostopnost in diferencialno odzivnost (Kotler in Andreasen 1996, 177).

Najbolj uveljavljeni kriteriji za segmentiranje trga so naslednji:

- glede na kriterije politične ureditve (država, pokrajina, občina, soseska),
 - po geografskih kriterijih (gorski predeli, obmorski kraji, ravninska področja, mesta, podeželje),
 - po demografskih kriterijih (starost, spol, religija, narodnost),
 - po psihografskih kriterijih (način življenja in motivacija porabnikov),
 - po družbenoekonomskih kriterijih (poklic, izobrazba, dohodek, družbeni sloj),
 - po vedenjskih kriterijih (priložnosti, koristi, status porabnika, odnos do izdelka)
- (Potočnik 2005, 156).

Segmentacija trga organizacijam olajša izbor segmentov, ki jih želijo nagovoriti ter koliko sredstev bodo zanje porabili in kakšno marketinško strategijo bodo pri tem uporabili. Ključna je pri vprašanju količine, torej koliko človeških, finančnih in mentalnih resursov bodo porabili za določen segment, če je treba ceno in komunikacijo prilagajati glede na segment in kdaj jih časovno targetirati (Kotler in Andreasen 1996, 144).

Vsak segment mora vsebovati določene karakteristike, če želimo da je segmentiranje uspešno. Vsak posamezen segment mora biti merljiv (velikost in tipične značilnosti posamezne skupine), primerno velik, da lahko upravičimo porabo sredstev, dostopen, pomeni, da nanj lahko vplivamo z različnimi marketinškimi akcijami, diferenciran, torej se morajo med sabo dovolj razlikovati, da ima smisel zanje oblikovati različne strategije in viri

za izvajanje posameznih marketinških akcij morajo biti optimalno uporabljeni (Radonjič in Iršič v Bregar 2013, 111).

Proces izbire segmenta s katerim želimo vstopiti v izmenjavo, imenujemo izbira ciljnega trga. Kolikšen del trga se bo organizacija odločila pokrivati je odvisno od števila segmentov, vendar pa je pri izbiri trga ključno, da je dovolj velik, da nima veliko konkurentov in predvsem, da ima organizacija zadovoljiva sredstva, da uresniči pričakovanja trga oziroma potrebe potrošnikov (Bregar 2013, 111).

Sledi pozicioniranje organizacije, kar potrebuje predhodno raziskovanje percepcije ciljnih potrošnikov in poznavanje ključnih sestavin zakaj je percepcija takšna. Vodstvo kulturne institucije mora preveriti potencialne pozicije, s katerimi bodo dosegli maksimalni učinek in s katerimi lahko gradijo na trenutnih prednostih organizacije (Kotler in Andreasen 196, 177).

Kulturne institucije delujejo v širokem okolju, kjer je veliko različnih uporabnikov z različnimi lastnostmi. Nepridobitne kulturne organizacije vedno vplivajo na vedenje svojih potrošnikov, ti pa imajo vedno na izbiro drugo aktivnost ali način preživljanja prostega časa. Ključna je torej diferenciacija svoje organizacije med ostalimi na trgu in kakšno percepcijo imajo uporabniki o organizaciji oziroma vedenju, ki ga želimo vzpodbuditi (Kotler in Andreasen 1996, 167). Veliko več neprofitnih organizacij uporablja strategijo grajenja blagovne znamke, kot način za upravljanje s svojo pozicijo. Znamka lahko potrošnikom veliko pove o organizaciji in njenem specifičnem vedenju. Vsebuje lahko kognitivno in čustveno vsebino ter svojo osebnost (Kotler in Andreasen 1996, 177).

Oblikovanje strategije mora biti v prvi vrsti skladno z marketinški cilji organizacije. Glavni cilj mora biti zadovoljevanje potreb in želja izbranih ciljnih skupin. Temeljiti mora na analizi specifičnih segmentov, torej oblikovano glede na potrebe potrošnika, trga in ponudbe. Vključevati mora razumevanje organizacije in njenega položaja na trgu v primerjavi z ravnanjem konkurence. Izbrana in oblikovana strategija je vpletena v vse nadaljnje odločitve in zajema vse aktivnosti marketinga v določeni organizaciji. Njen namen je ustvarjanje in zadrževanje prednosti pred konkurenco na trgu (Bregar 2013, 114).

3.4 NAČRTOVANJE MARKETINŠKEGA SPLETA

Palmer (2004, 561) storitev definira kot: »dejavnosti ali koristi, ki jih posamezniki ali organizacije medsebojno izmenjujejo in so v osnovi neotipljive in ne vodijo k lastništvu nečesa.« Njihove lastnosti so neoprijemljivost, neločljivost, variabilnost oziroma

spremenljivost, minljivost in dejstvo, da lastništvo ni mogoče (Palmer 2004, 561). Kotler (1996, 98) marketinški splet opredeli kot niz marketinških orodij, ki jih organizacije uporabljajo, da sledijo svojim marketinškim ciljem na določenem ciljnim trgu. Pri načrtovanju marketinškega spleta je treba opredeliti vseh 7 elementov spleta.

1. **Izdelek oziroma storitev:** Palmer definira produkt, kot to, kar organizacija ponuja svojim uporabnikom in ima zanje vrednost ne glede na to ali ima otipljivo ali neotipljivo obliko. Storitve so sestavljene iz jedra oziroma osnove storitve, v primeru kulturnih institucij je to potreba po kulturnem preživljanju prostega časa in iz specifičnih karakteristik storitve, kar so zaposleni, cena, kakovost storitve ... (Palmer 2004).

2. **Cena:** Cena storitve v kulturnih institucijah je lahko različna za isto storitev in se lahko razlikuje glede na status uporabnika ali druge specifične variabilnosti storitev.

3. **Kraj:** Palmer poudarja, da je pri kraju ključna dostopnost do same storitve, upoštevana mora biti tudi možnost parkiranja v bližini, dostopnost javnega prevoza, dostop za invalide ipd. (Palmer 2004, 579).

4. **Komuniciranje:** Komunikacija o storitvah poteka podobno kot pri izdelkih in sicer preko oglaševanja, odnosov z javnostmi. Pri spodbujanju obiska je pri storitvah ključen predvsem ugled blagovne znamke in ponudnik, ki storitev izvaja. Prav tako so pomembni zaposleni, saj so ti v interakciji z uporabniki (Palmer 2004, 578).

5. **Ljudje:** Palmer trdi (2004, 579), da so pri izvajanju storitev najpomembnejši ljudje, saj storitev dejansko izvajajo in imajo največ stika z uporabniki.

6. **Procesiranje:** Procesiranje predstavlja obdobje v katerem se storitev izvaja in dejansko interakcijo uporabnikov s storitvijo (Palmer 2004, 581).

7. **Fizični dokazi:** Nakup storitve za uporabnika predstavlja določeno tveganje, saj produkta ne more predhodno preveriti, zato je pomemben kazalec kvalitete storitev dejanski prostor, kjer se storitev izvaja in razni promocijski materialni, tiskovine ipd. (Palmer 2004, 582).

3.5 FINANCIRANJE NEPROFITNIH ORGANIZACIJ

Vseh kulturnih institucij ne moremo obravnavati kot nepridobitne organizacije, čeprav je za velik del njih značilno, da je njihov cilj ustvarjanje družbenega interesa in ne ustvarjanje profita. Tako po večini svoja sredstva pridobivajo iz državnega, mestnega, občinskega

proračuna. Vedno več pa se jih poslužuje iskanja donatorjev oziroma sponzorjev. Iskanje dolgoročnih partnerjev je za nepridobitne kulturne organizacije najbolj kvalitetno, saj jih lahko ob kvalitetnem sodelovanju, v prihodnosti ta uvršča med kategorijo relativno predvidljivih sredstev, kar pa organizaciji olajša strateško načrtovanje. Hkrati pa ne sme zanemariti tudi enkratnih donatorjev, ki so lahko značajni podporniki kulturnih institucij (Pavičić in drugi 2006, 54).

Nepridobitne organizacije s področja kulture svoja sredstva najpogosteje pridobivajo iz naslednjih virov:

1. Sponzorstvo in donatorstvo: v Slovarju slovenskega knjižnega jezika (1995) je sponzor: »ta, ki gmotno podpre določen projekt v reklamne namene in mu s tem omogoči izvedbo določene dejavnosti.« Sponzorstvo mora temeljiti na obojestranski koristi, torej mora sponzor v zameno pridobiti inovativen način promocije za svoje storitve ali izdelke. Donator pa v zameno za svoja sredstva ne pričakuje ničesar.
2. Javni viri: med javni vire sodijo razni razpisi, natečaji ali pozivi s strani javnih institucij, ki nudijo finančno pomoč za izvajanje določenih dejavnosti.
3. Lokalni (občinski) javni viri: razpisi ali natečaji mestnih občin, s katerimi se sofinancirajo razni programi ali projekti.
4. Nacionalni viri: sofinanciranje raznih projektov ali programov s strani državnih institucij, na področju kulture, na primer s strani Ministrstva za kulturo Republike Slovenije.
5. Evropski viri: evropske fundacije, ki sofinancirajo kulturne programe ali iniciative na področju kulture.
6. Zasebni viri: pridobljeni s trženjem lastne dejavnosti, kot so prodaja vstopnic, prijavnina, prodaja promocijskih materialov.

4 MARKETINŠKO KOMUNICIRANJE

Marketinško komuniciranje je celovit program vseh usmerjenih aktivnosti in resursov za učinkovito komuniciranje z vsemi obstoječimi in potencialnimi uporabniki, z namenom, da jih informiramo in prepričamo v nakup našega izdelka ali storitve. Zasnova marketinškega komuniciranja z uporabniki je pomemben element marketinškega spleta, saj brez komuniciranja naša ponudba sploh ne bo poznana. Metode in mediji komuniciranja se

neprestano razvijajo, kot se razvija nova tehnologija in kot se spreminjajo tudi potrebe in navade ciljnega občinstva, ki ga skušamo nagovoriti (Pavičić in drugi 2006, 191).

Komunikacijski splet je sestavljen iz veliko elementov, od celostne podobe in percepcije organizacije, do sponzorjev in donatorjev, ki določeno organizacijo podpirajo. Vse kar določena kulturna institucija počne predstavlja komuniciranje s potrošniki in lahko vpliva na percepcijo blagovne znamke pri uporabnikih.

Pri načrtovanju komunikacije je treba razmisliti o naslednjih vprašanjih (Pavičić in drugi 2006, 195):

- Katere informacije lahko zanimajo naše uporabnike oziroma kaj morejo o naši storitvi vedeti?
- Katere komunikacijske cilje želimo doseči?
- Katere komunikacijske elemente moremo uporabiti, da bomo najbolj učinkovito dosegli našo ciljno publiko?
- Koliko finančnih sredstev bomo namenili za komuniciranje z javnostjo in kako jih bomo razporedili med komunikacijske elemente?
- Kako časovno razporediti komunikacijske akcije?
- Kako lahko merimo in analiziramo uspešnost določenih komunikacijskih akcij?

Potočnik (2006) loči komunikacijski sklop na pet elementov:

1. Oglaševanje »je vsaka plačana oblika neosebnega tržnega komuniciranja in promocije izdelkov. Sprejemanje odločitev o oglaševanju je pet stopenjski proces, ki ga sestavljajo opredelitev ciljev, opredelitev reklamnega sporočila, izbira posrednikov, določitev potrebnih denarnih sredstev in ocenitev uspešnosti oglaševanja. Oglaševanje je dejavnost, ki s posredovanjem sporočil preko tiska, televizije, radija ali drugih sredstev javnega obveščanja poskuša vplivati na porabnike, da bi izbrali reklamirane izdelke« (Potočnik 2006, 324).

2. Odnosi z javnostjo predstavljajo pomembno sestavino tržnega komuniciranja, saj predstavljajo ugled oziroma publiciteto organizacije. Publiciteta organizacije je odvisna od celotnega delovanja institucije, od odnosov, ki jih vzpostavlja s potrošniki in drugimi deležniki na trgu ter kakovosti in izvajanja svojih storitev do zaposlenih v instituciji.

3. Pospeševanje prodaje so razne aktivnosti, ki spodbujajo uporabnike k hitrejšemu nakupu produkta oziroma storitve z različnimi akcijami in znižanjem cen z namenom, da vplivajo na uspešnost prodaje.

4. Neposredni marketing predstavlja direktno komunikacijo z znanimi obstoječimi ali potencialnimi uporabniki.

5. Osebna prodaja.

Z razvojem novih tehnologij, kot je internet se je spremenilo tudi komuniciranje z občinstvom, saj je to postalo veliko bolj osebno, direktno in predvsem hitrejše. S pomočjo družbenih omrežij, elektronske pošte in spletnih strani lahko organizacije vsakodnevno komunicirajo in informirajo uporabnike o svojih storitvah (Pavičić in drugi 2006, 204).

5 ZAVOD UDARNIK

5.1 ZGODOVINA MESTNEGA KINA MARIBOR

Zgodovina prvega mestnega kina se prične s prihodom vdove Line Guštin, ki je v Maribor prispela leta 1909 s svojimi šestimi otroki. Takoj po prihodu je odprla Prvi bioskop pod šotorom na Teznu in ga kasneje preselila v Mariborski grad, natančneje v baročno dvorano, kjer je začel delovati Grajski kino. Leta 1935 pa se je v centru Maribora zgradil nov, sodoben objekt, ki je v kleti vseboval nočni bar in kegljišče, v pritličju pa restavracijo, slaščičarno in nov, moderni Grajski kino z veličastno vhodno avlo. Objekt so zgradili njeni otroci, s pomočjo arhitekta Vladimirja Šubica (Plečnikovega učenca, ki je v Ljubljani zgradil prvi nebotičnik) in mladega arhitekta Herberta Drogenika. Po drugi svetovni vojni je sledila nacionalizacija kina, ki je bil predan Kinopodjetju. Ta je v šestdesetih in devetdesetih letih naredilo dve veliki prenovi, med drugim je bila kapaciteta dvorane z balkonom zmanjšana na 260 sedežev, dodali pa so tudi balkon z 90 sedeži. V skoraj osemdesetletni zgodovini Kina Udarник, so se v kinu predvajali filmi velike svetovne produkcije, občasno pa so bili na filmske večere povabljeni tudi avtorji filmov. V času največjega razcveta kinematografije so bile pred Kinom Udarник tudi do »pol kilometra« dolge kolone za vstopnice. Kino Udarник je dokončno uničila izgradnja centra Kolosej v letu 2006, ko se je prodaja vstopnic zmanjšala na 400 gledalcev mesečno. Pred Kolosejem je bilo število obiskovalcev kar desetkrat višje. Udarnik ni deloval vedno v smeri art programa (še pred desetletjem so tako kot v Kinodvoru

predvajali erotične filme), ampak je Mariborsko kinopodjetje v zadnjem desetletju vanj pričelo uvrščati filme za bolj zahtevne gledalce (Zavod Udarnik).

5.2 NASTANEK ZAVODA UDARNIK

Kino Udarnik je neodvisni mestni center gibljivih slik, posvečen ustvarjanju in razvoju sodobne ustvarjalnosti vseh vrst. Njegova preobrazba v moderni multimedijski kulturni center skozi povezovanje in sodelovanje širokega spektra umetniških, kulturnih in izobraževalnih organizacij predstavlja sprostitev novega ustvarjalnega potenciala. Odpira nov neodvisni prostor kulturnim vsebinam in ustvarjalcem, meščanom in drugim obiskovalcem. Dolgoročno želi kino Udarnik vzpostaviti vse ravni kulturne produkcije na enem mestu, saj želijo njegovi ustvarjalci poleg prireditvenega in izobraževalnega centra postati tudi središče za kritično in konstruktivno spremljanje umetnosti, umetniških praks, kulturnih politik in postopkov ter sodobna produkcijska platforma. »Kino Udarnik je kot prvi mariborski kino naša skupna kulturna in arhitekturna dediščina in zato jo želimo s čim več somišljeniki in ob podpori Mariborčanov ohraniti in nadgraditi v civilni center umetnosti« (Zavod Udarnik).

Pomanjkanje možnosti za celovit in svoboden razvoj kulture je za isto mizo pripeljalo trinajst posameznikov iz različnih področij ustvarjanja in društev (Društvo za razvoj filmske kulture, Društvo hedonističnih kreativcev, Kulturno-izobraževalno društvo Alphawave, Kulturno društvo Center plesa, Kulturno umetniško društvo Moment, Zavod Uho;Oko Maribor, Društvo za vizualne komunikacije Magdalena), ki so se odločili združiti moči in s sodelovanjem ter povezovanjem kulturnih potencialov prevetrili mariborsko kulturno sceno. Jedro projekta je bila obuditev stare kinodvorane Udarnik (Zavod Udarnik). 12. marca 2010 je trinajst soustanoviteljev podpisalo ustanovitveni akt Zavoda Udarnik, mestnega centra umetnosti, katerega direktor je bil izvoljen Srđan Trifunović. S tem so ponovno odprli propadajočo kino dvorano v mestnem centru Maribora. Dvorana je bila pet let popolnoma zaprta, med trenutnim lastnikom, državno firmo DSU s sedežem v Ljubljani, pa so potekali dogovori z Mariborsko mestno občino, da se dvorana spremeni v skladišče za Pokrajinski muzej Maribor. To bi torej pomenilo propad še zadnje mestne kinodvorane v Mariboru. Najemnina za kinodvorano je znašala 1300 eurov mesečno, zato so ustanovitelji prispevali vsak svojih 100 eurov in začeli najemati prostore od lastnika DSU.

6 PREGLED DELA IN UGOTOVITVE STANJA ZAVODA UDARNIK

6.1 MARKETINŠKI CILJI IN USMERITVE 2010

V ustanovitvenem aktu so zapisali, da je namen ustanovitve Zavoda Udarnik sledeč:

- razvoj in širjenje filmske kulture skozi delo na nivoju prikazovanja filmske umetnosti, filmske teorije in prakse ter pridobivanja filmske infrastrukture, povezovanje ljudi z interesom za film,
- vzpodbujanje kontinuiranega in trajnega prikazovanja kvalitetne filmske produkcije vseh filmskih stilov in žanrov in njegova teoretsko-družabna nadgradnja,
- integracija in povezovanje strokovnjakov z različnih znanstvenih, umetnostnih in izobraževalnih področij, razvoj in podpora znanstveno raziskovalnega dela ter performativnih umetniških praks,
- oblikovanje in izvajanje študijskih in znanstveno-raziskovalnih programov, pomembnih za spodbujanje družbenega, gospodarskega, tehnološkega, znanstvenega in kulturnega razvoja,
- intermedijska avdiovizualna produkcija in distribucija,
- prispevanje k razvoju medijev in medijske kulture,
- organiziranje in izvajanje dejavnosti za zagotavljanje kulturnih dobrin na različnih področjih kulturne ustvarjalnosti,
- organiziranje in izvajanje dejavnosti na področju urbane mladinske kulture,
- organiziranje in izvajanje dejavnost na področju medkulturnih praks mobilnosti mladih,
- vzpodbujanje in izvajanje plesne kreativnosti in ustvarjalnosti,
- izvedba odrske produkcije,
- nudenje prostorskih možnosti za organizacijo, pripravo in izvedbo različnih kulturnih in umetniških vsebin, prireditev, tečajev, razstav itd,
- prirejanje kulturnih in zabavnih prireditev, ki niso predmet pridobitne dejavnosti,
- organizacija in izvajanje projektov ter delavnic izobraževalnega in informativnega značaja,
- afirmiranje in spodbujanje domače produkcije.
- revitalizacija mestnega jedra.

Soustanovitelji Zavoda Udarnik so kmalu po ustanovitvi sestavili program za leto 2010 in naredili načrt za naslednjih pet let. Postavili so si določene cilje in vizijo za prihodnost Udarnika in poskusili iskati rešitve za financiranje svojega projekta.

Srednjeročni in dolgoročni načrt iz leta 2010

Trenutno je delovanje Zavoda Udarnik usmerjeno na iskanje dolgoročnih finančnih in kulturnih partnerjev, ki bi podprli projekte kot so prenova in tehnološka nadgradnja dvorane, ter renovacija preostalih prostorov: interaktiven in multimedijski predprostor, moderni razstavní prostor, urbani ter sodobni amfiteater. K temu bi se ob primerni podpori priključila tudi delna prenova zunanosti. Ob tem so se aktivno ukvarjali s sestavljanjem in organizacijo kontinuiranega programa za naslednjo sezono, ki je potekal v štirih glavnih sklopih: kino, uprizoritvena umetnost, avdiovizualna umetnost, izobraževalne vsebine. Mestu in širši regiji so želeli ponuditi popolnoma nov spekter kulturne ponudbe in inovativen pristop h kreaciji kulturnih vsebin, skozi katerega želijo podpreti razvoj in zaposlovanje na področju kulture.

Ker so veliki premiki možni le preko sodelovanja ter povezovanja različnih akterjev na področju kulturnih industrij, so se pri projektu obudíve Udarnika povezala različna društva, zavodi in posamezniki. Tak pristop bi doprinesel k večji prepoznavnosti mesta in imel dolgoročne pozitivne učinke na razvoj kulturne industrije in kulturnega turizma v Mariboru in okolici ter pričel graditi enotno kulturno politiko, ki je bila v tem trenutku razpršena med trenutno ponudbo v mestu.

Cilji

S povezovanjem programsko različnih akterjev enostavno in učinkovito ustvarjajo programsko široko zasnovan Zavod Udarnik, ki bo skozi poenotenje komunikacijskih rešitev, programa ter potencialne publike, trajno zagotavljal strokovnost, profesionalnost ter pozitivno vplival na razvoj kulturno-turistične ponudbe mesta Maribor. Ti učinki bodo toliko večji in hitrejši, saj gre v primeru Zavoda Udarnik, za združevanje že uveljavljenih programov z lastno ciljno publiko. Cilji Zavoda Udarnik je bil ustvarjanje nove produkcijske platforme, novih delovnih mest, vzpostavljanje boljše povezave med kulturo in gospodarstvom, vsaj 15 večjih lastnih produkcij v letu 2012 in vzpostavitev art-news centra, ki bi skrbel za medijsko podporo tako kulturnim projektom znotraj zavoda, kot tudi širše.

Vizija – kreativnost povezuje

Udarnik želi povezati neodvisno kulturno sceno v Mariboru in v ta kulturni prostor prinesiti nove kulturne vsebine, ustvarjanje in manifestacijo ustvarjenega približati vsakdanjim potrebam ljudi. Z vzpostavitvijo multifunkcionalnega prostora bi Mariborčanom omogočili strokoven dostop do kulturnega in umetniškega programa, ki je do danes nedosegljiv. Kulturnim iniciativam, strokovnjakom, ljubiteljem, pa dostop do prostora za ustvarjanje, prikazovanje lastnega dela, izmenjavo praks in izkušenj ter druženje.

Navdihuje nas pomanjkanje raznovrstne, urbane, moderne in kakovostne kulturne ponudbe in produkcije v drugem največjem slovenskem mestu, ki kot univerzitetno mesto in bodoča evropska prestolnica kulture potrebuje več kot zgolj institucionalizirano in komercialno kulturo. Osvoboditi želimo ogromne zaloge kreativne energije in talentiranih, ustvarjalnih posameznikov, ki trenutno ne najdejo prostora za izražanje, kjer bi lahko predstavljali svoje delo in ideje, ter jih združiti v močno kulturno identiteto, povezano na podlagi kreativnosti. Bogata kulturna dejavnost je eden izmed glavnih stebrov moderne družbe, zato je združitev lokalnega ustvarjalnega potenciala pomemben korak za vzpodbujanje pospešenega in dolgoročnega razvoja urbane kulture, kulturnega izobraževanja ter produkcije kulturnih vsebin (Zavod Udarnik).

Ustvariti so želeli prostor za kreativno in kulturno ustvarjanje mladine, ki bi se skozi čas s kakovostnim delom prelevil v center kulturne produkcije ter stičišče različnih umetnosti in umetnikov iz celotne regije in ki bi na mednarodni ravni zagotovil dolgoročno kontinuirano produkcijo ter program. Tako so želeli povezati Maribor z drugimi slovenskimi in tujimi kulturnimi scenami, ustvarjalci ter tokovi in hkrati korenito pripomesti k revitalizaciji mestnega jedra ter modernizaciji mestne kulture.

Udarnik bi kot neodvisni center kulturne produkcije ponudil kakovostno alternativo trenutno prevladujoči popkulturni in visokokulturni produkciji ter odprl vrata številnim lokalnim in mednarodnim umetnikom. S svojim širokim spektrom raznovrstne kulturne ponudbe in povezovanjem med posameznimi smermi bi bil omogočen nastanek popolnoma novih idej in del.

Program

Udarnik so želeli oblikovati kot osrednji kulturni prostor za ustvarjanje in prikazovanje produkcije neodvisnih kulturnih ustvarjalcev. Obratovanje kulturnega centra so koncipirali v vseh sedem dni v tednu, da bi zagotovili maksimalno odprtost javnosti in ustvarjalcem samim. Preureditev kinodvorane v objekt, ki bo podpiral še vse kaj več, kot le kinematografsko dejavnost, bi omogočila in nudila široke možnosti za ustvarjalce, kakor tudi za obiskovalce. Udarnik bi postal prostor, ki bo na enem mestu zaobjemal dela večih društev, ki delujejo na različnih področjih. Sožitje kinematografskega, kinotečnega, glasbenega, gledališkega, lutkovnega, plesnega in še kakšnega programa bi tvoril širok kulturni spekter katerega programski sklopi bi bili naslednji:

Kino

- Reden, kinematografski program za ljubitelje filma kot umetniške zvrsti.
- Premiere in projekcije nizkoprorračunskih filmov neodvisnih produkcij.
- Program prosto dostopnih filmov.
- Filmski festivali.
- Predavanja in pogovori ob filmu s priznanimi strokovnjaki in filmskimi ustvarjalci.

Glasbeni dogodki

- Koncerti.
- DJ-dogodki.
- Jamm session in večeri odprtega mikrofona.
- Spletni radio.

Uprizoritev

- Dramske predstave neodvisnih domačih in tujih gledaliških skupin.
- Plesne produkcije in predstave.
- Lutkovne predstave.
- »Stand-up« dogodki.

Drugi avdio-vizualni dogodki

- Razstave.
- Instalacije.
- Eksperimentalni dogodki.

Izobraževanje

- Predavanja.
- Diskusijski večeri.
- Delavnice.

Mariborska kronika

- Predvajanje arhivskih posnetkov o Mariboru, dogodkih in ljudeh.

Financiranje

Financiranje Zavoda udarnik bi slonelo na pridobivanju finančnih virov zasebnega sektorja (sponzorstva, donacije), kakor tudi na javno-finančni podpori s poudarkom na črpanju evropskih strukturnih sredstev.

Poglavitni viri financiranja:

- Viri sponzorjev in donatorjev.
- Nacionalni viri (Ministrstvo za kulturo in Javni sklad Republike Slovenije za kulturne dejavnosti).
- Viri lokalne skupnosti (Mestna občina Maribor).
- Evropski viri za podporo projektov.
- Evropski viri sredstev za obnovo prostorov in nabavo.
- Fundacije.
- Prihodki iz dejavnosti (vstopnine in gostinska dejavnost).
- Prihodki iz prodaje propagandnega materiala (kape, majice ...).

Ciljna publika

V predstavitveni prezentaciji, ki je bila namenjena iskanju sponzorjev in Mestni občini Maribor je Zavod Udarnik o svoji ciljni publiko podal naslednjo definicijo:

Zaradi široko zastavljenih programskih aktivnosti je tudi naša targetirana publika zelo širokega razpona in jo je zato tudi težje opredeliti. Vizualna identiteta naše znamke je namenjena komuniciranju s strokovnega in političnega stališča, hkrati pa prav tako apelira na mlajšo generacijo, kot tudi splošno publiko. Naša ciljna publika obsega od urbanih, »kul«, aktivnih, odprto mislečih, kreativnih posameznikov mlajše generacije,

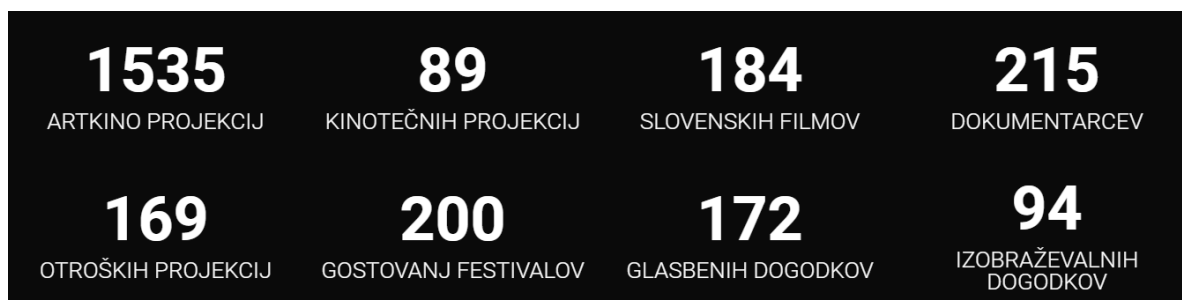
kot tudi profesionalne, izobražene, metropolitanske odrasle posameznike, ki so aktivni člani kulturne industrije. Naš cilj je kulturno produkcijo približati vsakemu posamezniku, tudi tem bolj tradicionalno usmerjenim, definitivno pa ne želimo izpasti elitistično (Zavod Udarnik).

6.2 PRVA PETLETKA

Zavod Udarnik je v svojih petih letih obstoja dosegel mnogo odličnih rezultatov. Eno leto po ustanovitvi je prejel nagrado Liberalne akademije za spodbudo h kulturni in umetniški sceni – Zlato gnezdo 2011, takoj ob ustanovitvi je postal član Art kino mreže Slovenije, kmalu zatem tudi član evropske kinematografske mreže Europa Cinemas, v letu 2014 pa tudi član Nacionalnega filmsko-izobraževalnega programa. V zgolj dveh letih od ustanovitve se je kino Udarnik povzpel na tretje mesto obiskanosti v Art kino Mreži Slovenije (s povprečnim številom 55 gledalcev na projekcijo, pred njim sta bila le Kinodvor in Cankarjev dom v Ljubljani). V rekordnem času, manj kot tri leta po ustanovitvi, si je pridobil naziv zavoda v javnem interesu. Kino Udarnik je vsakoletno organiziral tudi letni kino – Udarnik na prostem, ki je ena najbolj obiskanih kulturnih prireditev v mestu Maribor. Izmed odmevnejših gostov, ki so v petih letih obiskali kino Udarnik pa so tudi Karpo Godina, predsednik države Danilo Turk, Dubioza Kolektiv, N'toko, Dope D.O.D., japonski producent filma Ghost, poljski veleposlanik in drugi. Obiskovalci so si lahko ogledali tudi mnoge filmske retrospektive, med najodmevnejšimi so 60 let canske Zlate palme, Karpo Godina, Stanley Kubrick, Federico Fellini, Zakladi ameriškega filma, Teden japonskega filma, Teden ruske animacije in razne Kulturne ambasade (Španija, Japonska, Nemčija, Iran, ZDA, Rusija, Francija, Velika Britanija ...). Zavod Udarnik se je večinsko financiral preko javnih razpisov, skupna višina javnih sredstev, ki so jih pridobili v petih letih je znašala 244,368 eurov.

Zavod Udarnik se je večinoma posluževal brezplačnih promocijskih kanalov, kot so socialna omrežja, pressrelesi, email napovedniki dogodkov, kreiranje dogodkov na socialnem omrežju Facebook, kjer ima aktivni dve strani »Udarnik caffe« z več kot 1.500 sledilci in »Zavod Udarnik« z več kot 4,300 sledilci.

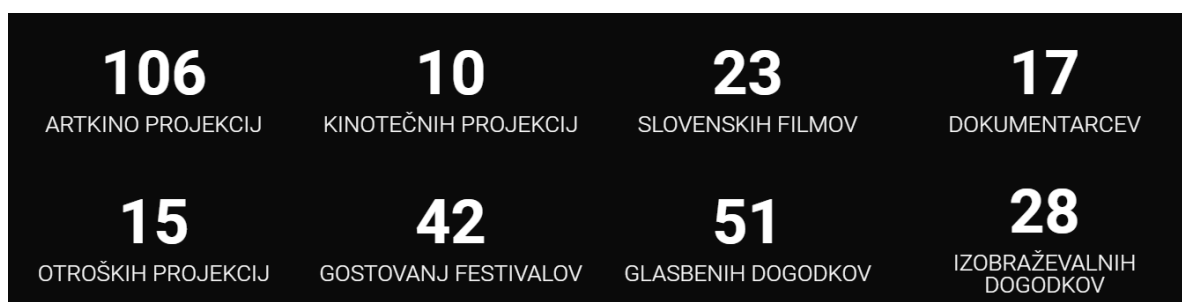
Slika 6. 1: Leto 2010 - 2015



Vir: Zavod Udarnik

6.2.1 LETO 2010

Slika 6. 2: Leto 2010



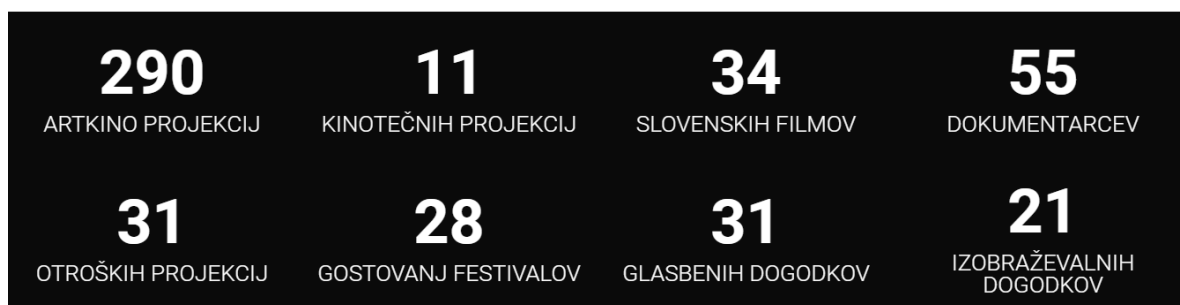
Vir: Zavod Udarnik

V letu 2010 se je udarniški program začel z otvoritvenim tednom – Udarnik se prebuja, sledili so Festival Animateke, Kino klub, Cinema Feministe, gostovanje Slovenske kinoteke v Mariboru, otvoritev razstave Nike Autor, kratka retrospektiva Alfreda Hitchcocka, AGRFT kratki filmi, Mednarodni festival neodvisnega gledališča Prestopi, Pecha Kucha večeri in otvoritveni festival letnega kina Udarnik na prostem.

Prvo leto je Zavod Udarnik začel s kvalitetnim in rednim programom, predvajali so po eno projekcijo na dan. Prvo leto so od Mestne občine prejeli najmanj sredstev, vendar je razvidno, da so v prvem letu po ustanovitvi aktivno sodelovali vsi člani zavoda.

6.2.2 LETO 2011

Slika 6. 3: Leto 2011



Vir: Zavod Udarnik

Vidnejši dogodki v letu 2011 so festival Cinema Feministe, Kino Klub Udarnik, retrospektiva slovenskega mladinskega filma, gostovanje kina Otok, otvoritev rednega kinotečnega programa, delavnice Glej, Snemaj, Projiciraj, elektronski oder Creative Underground v času Festivala Lent, Festival Stoptrik, Udarnik na Prostem, Mednarodni festival Nagib, Festival Dokma, MFRU in Animateke, Festival gejevskega in lezbičnega filma, ter letni kino Udarnik na prostem.

V letu 2011 je število projekcij močno naraslo. Izdelali so tudi predstavitveni bilten za vzgojno-izobraževalne vsebine, ki je služil za kontakt z vrtci, osnovnimi šolami in gimnazijami, zato se je število otroških projekcij povišalo. Aktivno so se pripravljali na programe, ki bodo izpeljani v naslednjem letu, saj je bilo mesto Maribor Evropska prestolnica kulture. Tekom leta so se pripravljali predvsem načrti za digitalizacijo dvorane, ki je bila planirana v sklopu projekta Evropske prestolnice kulture.

6.2.3 LETO 2012

Slika 6. 4: Leto 2012



Vir: Zavod Udarnik

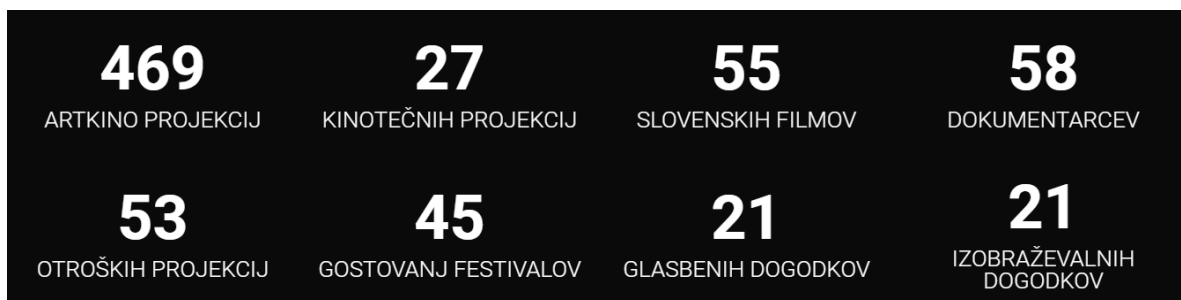
Leto 2012 je bilo v Udarniku predvsem močno filmsko obarvano z dnevi nemško govorečega filma, Portugalskim filmskim tednom, Japonskimi filmskimi dnevi, Festivalom migrantskega filma, projekcijo kratkih filmov mednarodnega projekta Nisi Masa, večeri kratkih filmov

Maka Sajka, dnevi španskega filma, večeri poljske kulture in Poljski doku, Slovenskimi dnevi knjige v Mariboru, retrospektivo Karpe Godina in mnogimi festivali, kot so Nagib, Festival Maribor, MFRU, Festival neodvisnega dokumentarnega filma ZDAJ PA DOST, Revijo slovenskega dokumentarnega filma in Future Shorts festivala, ter letni kino Udarnik na prostem.

V letu 2012 je bil Maribor Evropska prestolnica kulture in povečalo se je predvsem število gostovanj festivalov, ki so bili izvedeni v sklopu projekta EPK2012. Prvič se je redni kinematografski program predvajal dvakrat dnevno. Kljub poznim izplačilom sredstev od Mestne občine Maribor je Udarnik beležil največji obisk do zdaj (povprečno 55 obiskovalcev na projekcijo), zato neredno izplačevanje sredstev ni predstavljalo večjega problema.

6.2.4 LETO 2013

Slika 6. 5: Leto 2013



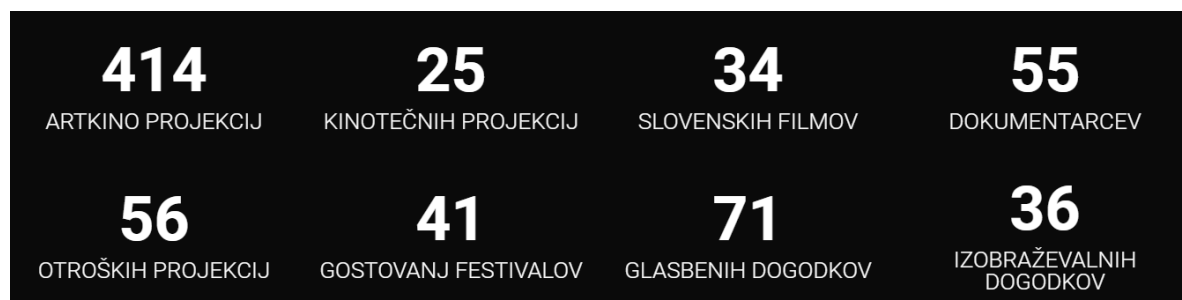
Vir: Zavod Udarnik

Vidnejši dogodki v letu 2013 so Teden ruskih animacij, Festival Rock'n'Roll filma, Mednarodna konferenca ACTA, Medijski dan 2013: Filmfest, Teden Japonskega filma, Svetovni dan animacije, Festival gejevskega in lezbičnega filma, Festival Enimation days, letni kino Udarnik na prostem. Gostili so tudi vstajniško-kulturne dneve, kjer je sledila tudi otvoritev razstave ZID (Gremo gor Maribor) in StripUdarnik, otvoritev razstave RAZ DVA STRIP. Med veliko izbiro glasbenim dogodkov, ki so se odvili ob otvoritvi Udarnik Cafe, pa so cel december predvajali tudi brezplačni filmski program.

V letu 2013 beležimo največ filmskih projekcij. Udarnik je začel najemati tudi prostore pred samo kinodvorano, zato se je število obiskovalcev še povečalo. Zavod Udarnik je pridobil status zavoda v javnem interesu in začela so se pogajanja o prekinitvi najemnine, ki sicer niso obrodila sadov. Članom zavoda se je pridružila nova delovna sila, ki je pomagala razbremeniti preobremenjenost nekaterih članov. Močno je narastlo tudi število otroških projekcij, s katerimi je Zavod Udarnik tudi največ zaslužil.

6.2.5 LETO 2014

Slika 6. 6: Leto 2014



Vir: Zavod Udarnik

Vidnejši dosežki in dogodki v letu 2014 so predstavitev sodobne slovaške kinematografije z Andrejem Kolečnikom, Teden Woodyja Allena in Robina Williamsa, Medijski dnevi 2014, Nizozemski filmski prazniki, Transnacionalna gverilska umetniška šola. Ponovno so gostili tudi nekaj festivalov, med najbolj znanimi, Festival Animateke, Festival MFRU, Enimation – Little elephant, Festival gejevskega in lezbičnega filma, Festival Etiuda & Anima IFF, in Udarnik na prostem v Vetrinjskem dvoru. V Udarniku so gostili tudi umetnika Akinorija Oishija in njegovo razstavo, praznovanje 10. obletnice Film Factory in mnoge druge glasbene dogodke.

Število projekcij je ostalo približno enako kot leto prej, močno se je povečala predvsem dejavnost v gostinskem delu, saj so člani ugotovili, da imajo z dogodki čez vikend največ profita s katerim so lahko pokrivali deficite kinematografske dejavnosti. V letu 2014 so se začeli predvsem problemi z distributerji, ki niso prejeli rednega plačila. Vedno več novih filmov je prihajalo na formatu DCP, ki pa ga zavod ni mogel predvajati, zato je bil izbor filmov nekoliko manjši. Zaradi novih smernic ravnanja z arhivskimi kopijami je bila prekinjena tudi Ambasada Kinoteka, ki je beležila največji obisk do slej. Čeprav so postali član Vzgojnega filmsko-izobraževalnega programa in beležili visoko število otroških projekcij, je zaradi smernic projekta Udarnik na posameznega otroka zaslužil le 1 euro na projekcijo, kar je predstavljalo veliko manjši zaslužek kot prejšnja leta. Pojavljati so se začeli prve težave z vodstvom. Tedanji direktor Srđan Trifunovič je želel odstopiti iz mesta direktorja, vendar ni nihče od ostalih soustanoviteljev želel prevzeti njegove vloge. Velike težave so se pojavile tudi v gostinskem lokalu, po uradni reviziji so ugotovili, da je nekdanji vodja lokala Zavod Udarnik ogoljufal za približno 15,000 eurov. Pokrivanje minusa iz lokala je pripeljalo do še večjih težav v naslednjem letu, prav tako se ni izboljšalo stanje z izplačili sredstev iz Mestne občine Maribor.

5.4.6 LETO 2015

Slika 6. 7: Leto 2015



Vir: Zavod Udarnik

Vidnejši dosežki v letu 2015 so med drugim tudi mesečni festival v sodelovanju s Film Factory – Student Cuts in mesečno predvajanje najboljših študentskih filmov UdarnikXAGRFT2, festival Mali Slon, mednarodni filmski Festival Stoptrik, Filmopeka, Vilinski kino za otroke in Letni kino na novi lokaciji – hribu Piramida.

V letu 2015 je Udarnik lahko predvajal samo še filme na BluRay formatu, na katerem pa ni bil več izdan noben nov film. Zaradi majhne izbire se je filmski program skoraj v celoti prekinil. Program so sestavljali le občasni festivali. Zaradi ogromnih minusov, predvsem zaradi gostinskega lokala je skušalo vodstvo čim bolj zmanjšati tekoče stroške. Temu primerno se je zmanjšalo tudi število glasbenih dogodkov. Začelo so se tudi težave z Mestno občino Maribor, ki je trdila, da od Zavoda Udarnik ni prejela končnega letnega poročila, na podlagi katerega bi naj odločila o sofinanciranju programa za leto 2015. Udarnik se je počasi začel pretvarjati v mobilni Udarnik, tekom leta so pomagali raznim okoliškim mestom, ki so želela pomoč pri projektih Letni kino.

6.3 RAZLOGI ZA PREKINITEV DELOVANJA

Januarja 2016 je kino Udarnik dokončno zaprl svoja vrata. 11. novembra 2015 so od Mariborske mestne občine in pristojne občinske komisije prejeli obvestilo, da ne bodo prejeli občinskega financiranja programa na področju nekomercialne kinematografske dejavnosti za leto 2015, čeprav so program skorajda že v celoti izvedli in čeprav je bil javni razpis občine za sofinanciranje kulturnih programov namenjen za leto 2014 in 2015. Financiranje, ki ga je Zavod Udarnik letno prejel od občine, je bilo v celoti namenjen plačevanju najemnin za kinodvorano, ki letno skupaj znašajo 15.600 eurov in tekočim stroškom za elektriko in ogrevanje dvorane, ki letno znašajo 14.100 eurov. Zaradi odločitve o nefinanciranju Zavod Udarnik ni mogel pokriti najemnin in stroškov za leto 2015 in je tako od državne firme D.S.U., 8. Februarja 2016, prejel tudi uraden odstop od najemne pogodbe.

Že ob ustanovitvi so soustanovitelji zavoda poudarjali nekatere ključne probleme, ki bi se morali razrešiti, če je kinodvorana želela dolgoročno obstajati v mestu Maribor. Ker se v petih letih obstoja zadeve niso razrešile, se je vodstvo po prvi petletki znašlo pred nekaterimi pomembnimi odločitvami oziroma problemi, ki so preprečevali nadaljnji obstoj kina.

6.3.1 LASTNIŠTVO STAVBE

Zavod Udarnik deluje v prostorih bivšega kina Udarnik na Grajskem trgu 1 v Mariboru. Lastnik omenjene infrastrukture je D.S.U., družba za svetovanje in upravljanje, s sedežem v Ljubljani. V zameno za delovanje v tej infrastrukturi je Zavod Udarnik na podlagi najemne pogodbe z D.S.U., dne 9. aprila 2010, bil zavezan plačevati najemnino v višini 1300,00 eurov neto. Obratovalne in vzdrževalne stroške Zavod Udarnik plačuje sam.

Zavod Udarnik, ki je leta 2013 prejel status zavoda v javnem interesu, je s tem statusom pridobil tudi nove pravice in obveznosti, ki se nanašajo na uporabo javne infrastrukture. Na podlagi 1. odstavka 70. člena ZUJIK-UPB1 nepremičnine, ki so v javni lasti in so namenjene kulturi, sestavljajo javno infrastrukturo na področju kulture. Celotna infrastruktura, torej nepremičnina, v kateri deluje Zavod Udarnik in ki je v lasti Družbe za svetovanje in upravljanje D.S.U., torej v javni lasti, sestavlja del javne infrastrukture v Republiki Sloveniji. Kot takšna je torej tudi predmet pravic in obveznosti uporabnikov javne infrastrukture, kot je Zavod Udarnik. S prošnjo oziroma pobudo za pričetek ureditve najemniškega razmerja za uporabo javne infrastrukture na področju kulture, ki ga je vodstvo zavoda 6. junija 2013 poslalo na Ministrstvo za kulturo so želeli doseči, da bi zavod v določeni infrastrukturi deloval brez najemnine ali pa, da bi dosegli morebiten prenos pristojnosti oziroma lastništva prostorov iz Ministrstva za gospodarski razvoj in tehnologijo na Mestno občino Maribor.

Po besedah Ministrstva za kulturo bi moral Zavod Udarnik problem o lastništvu reševati neposredno z Državnim podjetjem za svetovanje in upravljanje D.S.U., ki pa za enkrat ni bila pripravljena iskati rešitev za prepis lastništva infrastrukture.

Ker so ustanovitelji že leta 2010 imeli željo prevzeti celoten prostor, ki si ga je arhitekt Šubic zamislil kot multimedijski center, so leta 2013 končno uspeli sami najemati tudi prostore pred samo kinodvorano. Oktobra 2013 se je torej odprl Udarnik Cafe, v manjšem prostoru pri vhodu se je odprla trgovina s ploščami imenovana Gramofonoteka, v drugem prostoru pa trgovina z izdelki lokalnih umetnikov, imenovana Feshnteka. Zavod Udarnik je lahko tako sam prilagajal vsebine, ki so bile skladne z njihovim ciljem, postati mestni center umetnosti.

Prav tako je profit iz gostinskega dela pripomogel k financiranju samega kino programa in pokrival deficite, ki so morda nastali pri večanju kino programa, s tem pa so se znatno povečali tudi stroški. Za gostinski lokal je Zavod Udarnik plačeval najemnino, ki je mesečno znašala 650€, za oba manjša prostora, ki sta bila prav tako v lasti privatnikov, pa še dodatnih 400€ mesečno in tekoče mesečne stroške, ki so bili iz leta v leto višji.

6.3.2 MESTNA OBČINA MARIBOR

Enajst mariborskih županskih kandidatov, se je 4. oktobra 2010 odzvalo povabilu na ogled rezultatov složne udarniške akcije, ki je nekaj mesecev prej oživila že nekaj let zaprt mestni kino Udarnik, ter prisluhnilo željam, potrebam in težavam Zavoda Udarnik. Ker so tehnične zmogljivosti dvorane še vedno bile odvisne predvsem od finančnih vložkov, ki so jih bili sposobni nositi člani zavoda, v katerem delujejo prostovoljno, jih je član programskega sveta Zavoda Udarnik, Miha Sonda, povprašal predvsem po konkretnih predlogih in sistemskih rešitvah, s katerimi bi do tedaj nepovezani producenti mariborske kulture končno lahko začeli skupno delovati in razvijati alternativno umetniško sceno (Večer 2010). S tem so se pričela dogovarjanja med člani Zavoda Udarnik in Mestno občino Maribor, ki pa so se konec leta 2015 končale s prenehanjem financiranja progama v kinu Udarnik.

Časovnica dogodkov med Zavodom Udarnik in Mestno občino Maribor

- Leto 2010:

Marca 2010 se ustanovi Zavod Udarnik, ki je takoj ob ustanovitvi postal član Art kino mreže Slovenija. Prvi projekt izveden ob podpori Mestne občine Maribor je bil letni kino Udarnik na prostem, za katerega je zavod prejel sredstva v višini 2200 eurov, ki so jih prejeli novembra 2010. V septembru se je zavod prijavil za sredstva Evropske prestolnice kulture – EPK Maribor2012, kjer so orisali vzpostavitev in delovanje mestnega kina v obliki večnamenskega kulturnega in civilnega centra za prikazovanje gibljivih slik ter opozorili na nujnost o razmisleku o tehnični nadgradnji in digitalizaciji dvorane. Prejeli so financiranje v višini 26.000 eurov, ki je bilo izplačano decembra. Konec leta je Udarnik postal partner Dnevov Slovenske Kinoteke.

- Leto 2011:

Na predlog Slovenske Kinoteke je zavod postal pravni naslednik projekta Dnevov Slovenske Kinoteke in ga razširil iz enotedenskega programa na celoletnega (enkrat tedensko) z imenom

Ambasada Kinoteka. Prav tako je postal član evropske kinematografske mreže Europe Cinemas. Od Zavoda Udarnik se je ob prijavi na razpis za programska sredstva v višini 17.000 eurov zahtevalo 5-krat več kinotečnih projekcij, hkrati pa še 150 art kino projekcij. Tekom leta se je vodstvo sestankovalo z ekipo Javnega zavoda Maribor2012 – Evropska prestolnica kulture, na katerih se je poudarjala ideja o vzpostavljanju mestnega kina v obliki večnamenskega kulturnega in civilnega centra za prikazovanje gibljivih slik ter nujnosti infrastrukturnih vlaganj, da bi dvorana Udarnik bila primerna za vse načrtovane programe. Udarnik je tekom sestankov tudi sam pridobil in predložil predračune za digitalizacijo dvorane in druge nujno potrebne tehnične rešitve. V juniju se je vodstvo sestalo z Bojanom Labovičem, predstavnikom Urada za kulturo in mladino MOM za film, kjer je predlagal, da se zavod prijavi za status zavoda v javnem interesu, s čimer bi občina dobila zakonske podlage za kritje obratovalnih in vzdrževalnih stroškov kina ter pridobitev lastništva ali vsaj dolgoročnega najema dvorane v sodelovanju z Zavodom Udarnik. V svet zavoda so zaradi večje transparentnosti, dialoga in skupnega razvoja mestnega kina povabili tudi predstavnika UKM, a je ta sodelovanje zavrnil. Izplačilo programskih sredstev za leto 2011 je zavod prejel februarja 2012.

- Leto 2012:

Zavod Udarnik je v letu 2012 od Mestne občine Maribor prejel sredstva v višini 20.000 eurov, ki so bila izplačana decembra istega leta.

- Leto 2013:

Zavod Udarnik je po številnih neuspešnih prošnjah in opozorilih na MOM in EPK o neurejenem statusu lastništva dvorane in posledični nezmožnosti pridobivanja infrastrukturnih sredstev, sam sprožil akcijo za ureditev lastništva dvorane na Ministrstvu za kulturo. V odgovor so prejeli obvestilo, da Ministrstvo svetuje rešitev zadeve, a da nima pristojnosti in se naj zato obrnejo na vlado in Ministrstvo za gospodarstvo (pod katerega sodi lastnik dvorane D.S.U.). Poziv je bil posredovan tudi občini in UKM. Zavod UKM je znova zaprosil in pozval k pomoči pri ureditvi lastništva dvorane, ki je nujna za neizbežno digitalizacijo kina, saj je pri vseh evropskih in nacionalnih razpisih za sredstva za digitalizacijo potrebna namera in delež lokalne skupnosti ter izkazano lastništvo ali dolgoročen najem. Zaradi uvajanja DCP filmskega formata je Kino Udarnik zmožen prikazovati le še 70 odstotkov aktualne artkino produkcije, veliko od tega na kakovostno nezadostnem kino formatu DVD ali BluRay, na kar opozarjajo tako v razpisni dokumentaciji,

kot na sestankih z UKM in MOM. Zavod je v letu 2013 pridobil status zavoda v javnem interesu na Ministrstvu za kulturo. Programska sredstva Mestne občine Maribor v višini 24.000 eurov so bila izplačana decembra.

- Leto 2014:

Udarnik lahko zaradi uvajanja DCP formata predvaja le še 30-40 odstotkov aktualne artkino produkcije, od tega vso na kakovostno nezadostnem formatu DVD ali BluRay, saj se preneha izdajanje filmov na 35-milimetrskem traku. V marcu se je zavod uspešno prijavil na dvoletni razpis za programska sredstva občine. Člani Zavoda Udarnik so leta 2014 pomagali pri sestavljanju lokalnega programa kulture v sodelovanju z nekaterimi drugimi organizacijami in posamezniki s filmskega področja ter odborom za filmsko področje in sestavili predlog točk za filmsko področje, ki je skoraj v celoti sprejet, vključuje pa tudi vrstice člana, ki jasno govorijo o nujnosti in nameri občine, da Udarnik dokončno postane mestni kino s primerno infrastrukturo (Mestna občina Maribor 2014). Sredi kinotečne retrospektive 60 let Zlate palme se zaradi novih smernic ravnanja z arhivskimi kopijami prekine program Ambasade Kinoteke, ki bi bila odslej izvedljiva le še ob digitalno opremljeni dvorani. Udarnik je v letu 2014 od Mariborske mestne občine prejel sredstva v višini 24.000 eurov, ki so bila prejeta v dveh delih, julija in decembra.

- Leto 2015:

Zaradi pomanjkanja sredstev, tehničnih zmogljivosti in načetih profesionalnih odnosov z distributerji (ti so zaradi zamud občine z izplačili Zavodu Udarnik vsako leto morali na plačilo svojih računov prav tako čakati vso leto) je prekinjen redni artkino program. Redni kino program je nadomeščen z novimi projekti in sodelovanji, ki so v dani situaciji sploh izvedljivi, kot so Student Cuts filmski večeri, AGRFT filmski večeri, občasne premiere slovenskih filmov, letni kino na Piramidi, letni kino v Rušah, projekcija filma v Pesnici, festivala Mali slon in Stoptrik, Filmopeka. Zavod Udarnik je v tem letu kljub vsemu izvedel projekcije več kot 200 filmov. Začela se je odvijati tudi retrospektiva Ekstremno slovensko, ki bi ob manjših finančnih vložkih lahko pomenila programski presežek na nacionalni ravni, saj so interes po sodelovanju izkazali Slovenski filmski center, Slovenska kinoteka in posamezni producenti, a so v zavodu zaradi zapletov s financiranjem morali retrospektivo omejiti na občasne filmske projekcije.

Strokovna komisija je na podlagi končnega vsebinskega in finančnega poročila Zavoda Udarnik za leto 2014 odločila, da prijavitelj v letu 2014 ni zadostno izpolnil zastavljenih programskih ciljev in iz njih izhajajočih obvez, ki jih je komisija pri dodelitvi sredstev za prvo leto dvoletnega sofinanciranja izpostavila kot nujne za nadaljnje sofinanciranje v letu 2015. Strokovna komisija je kot razloge za prekinitev financiranja podala naslednje razloge:

1. *Komisija ugotavlja, da Zavod Udarnik ni sprožil nobene aktivnosti, ki bi nakazovala namen ali pripravljenost za pristop k digitalizaciji dvorane. Še posebej izpostavlja neprijavljanje na razpise za digitalizacijo kinematografa. Komisija v svojem mnenju omenja, da razpolaga s podatkom, da je bilo prekinjeno sodelovanje s Slovensko Kinoteko, ki se je nanašalo na izmenjavo kinotečnih kopij. In s tem poizkuša še dodatno podkrepiti svoje teze o nesposobnosti prijavitelja za izvajanje zastavljenega programa. Hkrati opozarja, da projekcije s pomočjo DVD-ja ali BluRay-a ne predstavljajo enakovredne izkušnje digitalnemu ogledu filma, kot ga omogoča DCP format s pripadajočo tehnično opremo (Mestna občina Maribor 2015).*

2. *Komisija opozarja, da so osnovni pogoji za dobro počutje gledalca ob ogledu filma (ogrevanje, čistoča ipd.) zelo kritični in jih je treba nemudoma izboljšati. Člani komisije na podlagi lastnih izkušenj in pridobljenih mnenj ugotavljajo, da se pogoji za ogled filma niso izboljšali, ampak se celo poslabšali. Dvorana, ki se je uporabljala tudi za nekinematografske dogodke (koncerti ipd.), je še v slabšem stanju, k čemur sta pripomogla tudi večkratna (de)montaža sedežev in kajenje v dvorani (Mestna občina Maribor 2015).*

3. *Zavod Udarnik mora izboljšati sodelovanje z ostalimi institucijami (Kinoteka, distributerji, ostali zavodi itd.) v smislu profesionalnosti in finančne discipline. Sodelovanje z ostalimi institucijami je po pridobitvi dodatnih informacij kritično v smislu organizacijskega in tudi finančnega sodelovanja (Mestna občina Maribor 2015).*

4. *Dosledno izpolnjevanje v vsebinskih izhodiščih prijavljenega programa zastavljenih ciljev, še posebej obljub o vsakodnevnem prikazovanju filmov in dolžini trajanja predvajanja posameznega naslova v primeru navezave na dodatne vsebine. Dodatni (nefilmski) dogodki ne smejo biti stalno nadomestilo predvidenih filmskih terminov, temveč zgolj njihova dopolnitev. Na tej točki je Zavod Udarnik še najbolj oprijemljivo sledil zastavljenim ciljem, saj je uspel ob filmskih projekcijah izpeljati nekaj zanimivih vzporednih dogodkov (sodelovanje s festivalom Student Cuts, 4. Mednarodni festival otroških in mladinskih filmov Animation – Little Elephant, ARS Electronica, kinotečni večeri Ambasada Kinoteka z*

občasnimi predvajanja), vendar je kvaliteta njihove izvedbe žal zelo pomanjkljiva. Prav tako je komisija na podlagi lastnega opažanja ugotovila, da je bilo zelo pomanjkljivo tudi obveščanje o posameznih dogodkih (nezmožnost objav veljavnega tedenskega programa v zunanji vitrini priča o nedopustni nedoslednosti) (Mestna občina Maribor 2015).

5. Zavod Udarnik mora v tekočem letu dokazati aktivnejše sodelovanje s šolami, v smislu filmskega izobraževanja, opredeljenega v prijavljenem programu. Letno poročilo omenja izobraževanje (kinotečni filmski večeri, gostujoči festivali) in pa tudi sodelovanje s šolami in drugimi vzgojno-izobraževalnimi ustanovami. Komisija sicer ne dvomi v interes prijavitelja po opravljanju prijavljene dejavnosti, vendar na osnovi dosedanjega delovanja (kvaliteta ponujenih storitev, finančna in organizacijska nedisciplina) in prejete dokumentacije ter z njo povezanih zapletov ne verjame, da je v nadaljevanju sposoben izvesti zastavljeni program (Mestna občina Maribor 2015).

Zavod Udarnik je na prejeto odločbo poslal ugovor komisiji. Direktor Srđan Trifunovič je za časopis Večer povedal: »Ko smo 11. novembra prejeli mnenje komisije, ki je o sofinanciranju odločala, smo bili zaprepadeni in užaljeni zaradi popolnega nepoznavanja realnega stanja in delovanja zavoda, mnenje pa je tudi strokovno neutemeljeno in neargumentirano. To je pavšalna ocena komisije in ne temelji na realno ugotovljenem stanju in ni podprta z nobenim elementom iz poročila samega. Je žalitev za petletno odrekanje in delo celotne ekipe, ki je delovala in vztrajala v skoraj nemogočih pogojih ter prej šest let propadajočo dvorano z minimalnimi sredstvi držala pri življenju« (Večer 2015a).

6.3.3 DIGITALIZACIJA

Leta 2014, se je z začetkom mandata Uroša Grilca, kot ministra za kulturo, začela sistematična digitalizacija slovenske kinematografske mreže. »Ne le da so sredstva državnega proračuna potegnili za seboj financiranje s strani občin, digitalna tehnika je kinematografom ponudila bistveno večji nabor filmov, s tem pa širši program in posledično več obiskovalcev«, pove minister Grilc (Večer 2014b). Dokončanje digitalizacije artkinematografov, ob sodelovanju lokalnih skupnosti, je bilo v nacionalnem programu za kulturo leta 2014 zapisano kot prioriteta. 20 od skupno 26 članov Art kino mreže Slovenije je bilo do leta 2014 že digitaliziranih, med najbolj problematičnimi pa se je znašel Zavod Udarnik. Cena za digitalno projekcijsko tehniko znaša med 50 do 80 tisoč evrov, ocenjujejo podatki kulturnega ministrstva, vse od leta 2012 pa so na osnovi javnih razpisov razdelili

sredstva. Lokalne skupnosti, ponekod pa celo kinematografi sami, pa so prispevali zahtevani delež (Večer 2014b).

Zavod Udarnik je že ob svoji ustanovitvi na Mestni občini Maribor poudarjal nujnost digitalizacije kina, sodelovali so tudi pri pripravi LOKALNEGA PROGRAM ZA KULTURO MESTNE OBČINE MARIBOR 2015 – 2020, kjer je digitalizacija kinematografa, natančneje Kina Udarnik, zapisana, kot eden od nujnih ukrepov, ki jih Mestna občina Maribor mora izvesti. V Lokalnem kulturnem programu (LPK) je digitalizacija Kina Udarnik predvidena v letu 2016.

Direktor Zavoda Udarnik je v odgovoru na predlog komisije o sofinanciranju programa na področju nekomercialne kinematografske dejavnosti iz proračuna Mestne občine Maribor za leto 2015 povedal:

Naše aktivnosti v povezavi z digitalizacijo kinematografa so se začele že v letu 2011, ko smo tedanjega župana MOM, pozvali, da se udeleži sestanka z predstavniki ArtKino Mreže Slovenije, tedanjo ministrico za kulturo Majdo Širco na temo digitalizacije kinematografov. Žal se takratnega sestanka ni udeležil nihče iz občine. Kljub neodzivnosti mestne oblasti smo svoje aktivnosti nadaljevali tudi znotraj priprav in izvedbe projekta Maribor-Evropska prestolnica kulture. Med njimi je bila tudi sedanja članica strokovne komisije Marina Gumzi, ki je takrat delovala, kot producentka zadolžena za področje filma na zavodu Maribor2012. Kljub temu, da se tudi znotraj projekta Evropska prestolnica kulture niso našla sredstva za digitalizacijo kinematografa, smo svoje aktivnosti nadaljevali še naprej in obveščali gospoda Daniel Sajka, ter takratnega svetovalca župana Gregorja Kosija o vseh aktivnostih povezanih z digitalizacijo. Nenazadnje smo problem digitalizacije izpostavili na sestanku 10.10.2013, med predstavniki Zavoda Udarnik in omenjenima predstavnikoma MOM in Urada za kulturo in mladino (Zavod Udarnik 2015b).

Zavod Udarnik se ni prijavil na zadnji razpis Filmskega centra za digitalizacijo kinematografov, ki je bil objavljen 14. marca 2014 in se je zaključil 14. aprila 2015, saj se Zavod Udarnik na razpis ni mogel prijaviti, ker so od Mestne občine Maribor potrebovali pismo o nameri, usklajeno z NR-investicijskim programom občine, oziroma odločbo ali pogodbo z občino ter dokazila o zagotovljenem financiranju s strani občine. »Kljub večletnemu opozarjanju, ter sestankih s predstavniki Urada za kulturo in mladino, predstavniki MOM, ter tudi s predstavniki in producenti Zavoda Maribor2012, Zavod

Udarnik še do danes ni prejel zgoraj omenjenih dokumentov s strani občine in se tako zaradi neodzivnosti MOM na dan zaključka razpisa nismo mogli prijaviti na omenjeni razpis« (Zavod Udarnik 2015b).

6.5 PROJEKCIJE FILMOV NA 35MM FILMSKEM TRAKU

Zavod Udarnik je v svojih prvih petih letih obstoja veliko pozornosti namenil predvsem kinotečnim projekcijam filmov na 35 mm traku. V projekcijski sobi kina ima Udarnik še vedno povsem delujoča Iskrina projektorja stara že več kot 50 let, za katera je vsa leta skrbel kino operater Damjan Šneberger. Ravnanje s filmi na 35mm traku je izredno zahtevno in precizno delo, zato je moral imeti vsak kino, ki je želel predvajati tovrstne filme, posebej izurjene kino operaterje. Zavod Udarnik je v sodelovanju z Slovensko kinoteko leta 2011 ustanovil in začel Kinotečni filmski program. V vseh letih sodelovanja je kinoteka Zavodu Udarnik izposodila 83 filmov na 35 mm filmskem traku. Zaradi nove direktive leta 2015, pa se je Slovenska kinoteka odločila, da filmskih trakov več ne bo posojala drugim kinematografom, saj so filmi na filmskem traku preveč dragoceni, kar je bila odločitev tudi ostalih Kinotek v Evropski uniji.

Zavod Udarnik je tako leta 2015 ostal brez ogromnega nabora filmov, zaradi nezmožnosti predvajanja filmov na 35 mm traku in nezmožnosti predvajanja filmov na DCP, na katerem so posneti vsi novejši filmi.

6.4 TRENUTNO STANJE ZAVODA UDARNIK

Delovanje Zavoda Udarnik na lokaciji Grajskega trga 1, se je v začetku leta 2016 popolnoma prekinilo, predvsem zaradi pomanjkanja sredstev, ki bi omogočile nadaljnji obstoj kina. Lastnik dvorane, D.S.U. družba za svetovanje in upravljanje, ni pokazala nobenega interesa za razrešitev lastništva infrastrukture, Zavodu Udarnik so ponudili odkup celotnega prostora za 450.000 eurov. Prav tako ni prišlo do nadaljnjih pogajanj med Mestno občino Maribor in Ministrstvom za kulturo, da bi prostori kinodvorane prešli v njihovo last. Sedanji župan Maribora, Andrej Fištravec, je na seji odbora Državnega zbora za kulturo sicer predstavil predlog, da bi država občini stopila naproti s prenosom lastništva poslopij Kina Udarnik, Kina Partizan in Ajpesa na občinsko raven, s čimer bi lahko trenutne najemnike razbremenili plačevanja najemnine. Vendar na državni ravni za tovrstno rešitev do sedaj ni bilo veliko posluha (RTV SLO 2016).

Ključen problem za obstanek kina pa je predvsem nedigitalizirana dvorana in ogromen vložek, ki bi ga predstavljal nakup digitalne dvorane in prenova kinodvorane. Celotna infrastruktura je tudi precej dotrajana in bi potrebovala celovito prenovo.

Z januarjem 2016 je Zavod Udarnik začel s »crowdfunding« iniciativo #zakinoudarnik. Na spletni strani so zapisali: »Kino Udarnik se je dokončno pretvoril v mobilni Udarnik, našel umetniški azil v GT22 in se čez poletje seli na Piramido. Čeprav kino na Grajskem trgu 1 znova sameva in se pogoji dela niso nič izboljšali, v določenih pogledih so celo slabši, delamo naprej. Da vas bomo lahko še naprej zalagali z dobrim filmom in iskrevimi pogovori, pa potrebujemo tudi vašo pomoč« (Zavod Udarnik). Preko spletne strani so začeli zbirati donacije od občanov mesta Maribor in vseh ostalih, ki bi želeli vložiti in prispevati k razvoju kakovostnega filmskega programa v mestu.

Udarnik se je torej pretvoril v mobilni Udarnik in nadaljeval z določenim programom.

Kino Udarnik se bo letos zaradi pomanjkanja opreme za digitalizacijo usmeril v kino na prostem, in sicer na Piramidi, v Rušah in morebiti še kje, ter na pogovore o filmu s filmskimi delavci, ustvarjalci in teoretiki. Tako nadaljujemo s širjenjem umetnosti gibljivih slik v mestu in okolici, hkrati pa spodbujamo debato o filmu, kinu in temah, ki jih prinašata. V ospredju bo slovenski film v okviru retrospektive Ekstremno slovensko, filmi posameznih subkultur, kot so snowborderska, skejterska in hiphoperska ter festivali: Festival gejevskega in lezbičnega filma, otroški filmski festival Mali slon in drugi. Ob filmskem in pogovornem programu nadaljujemo tudi z glasbenimi dogodki, v okviru katerih bomo predstavljali aktualno lokalno, nacionalno in regionalno glasbeno ponudbo s poudarkom na elektronski glasbi, hip hopu, rocku in glasbah sveta (Zavod Udarnik).

Začeli so tudi s programom Ekstremno slovensko, v okviru katerega nadaljujejo s serijo slovenskih filmskih premier, projekcij in pogovorov z avtorji slovenskih filmov. Do poletja so dvakrat mesečno pripravili pogovore z vidnimi slovenskimi filmskimi ustvarjalci. Čez poletje pa je na Piramidi vsak vikend potekal Udarnik na prostem, kjer so predvajali filme nove slovenske produkcije, vključno z nagrajenci Festivala slovenskega filma. V sodelovanju z Muzejem narodne osvoboditve so v spomin dolgoletnemu kino operaterju Frančku, bogati zgodovini kina Udarnik in izginjajočem 35 milimetrskemu traku projekcijsko kabino preuredili v muzejsko sobo, v kateri si je mogoče pogledati, kako se je »nekoč« predvajalo filme. V Univerzitetni knjižnici Maribor so pomagali pri pripravi razstave »Živeče fotografije

v življenjski velikosti, 120 let kinematografov v Mariboru«, kjer je velik del razstave, katere avtorica je Nina Lončar, namenjen tudi zgodovini in ustanovitvi Zavoda Udarnik.

Pripravljajo pa tudi Simpozij o prihodnosti, na katerem želijo:

Sprožiti želimo prepotrebno in nujno debato o tem, kako naprej z mestnim kinom, kako ga preoblikovati v civilni center umetnosti in ga družno s kulturnimi in izobraževalnimi institucijami obnoviti in nadgraditi v sodobno kulturno in produkcijsko središče. Na njem bodo strokovnjaki z različnih področij (film, zgodovina, arhitektura, mediji, trajnostni razvoj, civilna družba, urbanizem) spregovorili o vlogi in razvoju kina Udarnik v preteklosti s perspektivo in pogledom na prihodnost. Potenciali kina kot civilno-umetniškega središča in produkcijske platforme so po našem mnenju ogromni, treba jih je najti, povezati in začeti razvijati, saj lahko pozitivne učinke od tega čuti širok krog deležnikov – kulturna publika, gospodarstvo, turizem, univerza, srednje in osnovne šole, ustvarjalci in umetniki, nevladne organizacije in druge kulturne institucije (Zavod Udarnik).

Iniciativa #zakinouarnik je med spletnimi omrežji in tiskanimi mediji prejela precej odziva. Akcija je bila prvotno namenjena zbiranju denarja za priključitev elektrike, da bi lahko v Udarnik Cafe izvedli planiran glasbeni program v mesecu januarju. V enem dnevu so zbrali več kot 1000 eurov, kar je bilo dovolj za priključitev elektrike, vendar je priklop elektrike zaustavil lastnik stavbe, Družba za svetovanje in upravljanje D.S.U., ki je sprožil postopek izselitve zaradi neplačanih najemnin. Na pomoč kinu so se priključili tudi mnogi umetniki, med drugim lokalna vizualna umetnica Nataša Berk, ki se je za pomoč Udarniku odločila prodati portrete kokic, ki so bili osrčje razstave »Nataša fkradla kokice« v prenovljenem Udarniku maja 2010. Akcija zbiranja donacij je bila za nekaj časa prekinjena, saj so se predstavniki Zavoda Udarnik skušali sestati z lastnikom kina in ministrstvom in poiskati skupno rešitev, da lokacije na Grajskem trgu 1 ne bi bilo treba zapustiti. Po neuspešnih pogovorih so se iz lokacije dokončno izselili v začetku februarja, vendar so nadaljevali z akcijo zbiranja donacij, da bi lahko pokrili dolgove v višini 30.000 eurov, ki so nastali ob prekinitvi programskega financiranja s strani Mariborske mestne občine. Kino Udarnik je dokazal, da lahko ob primernih sredstvih in pogojih dela doseže tudi do 20 odstotkov meščanov (v letu 2012 so zabeležili 20.000 obiskovalcev), ki si v Mariboru želijo videti kakovostne filmske produkcije.

Nezadovoljstvo meščanov se je pokazalo tudi preko medijev, v Večeru smo lahko po zaprtju kina Udarnik brali številna pisma bralcev, ki so pozivala Mestno občino Maribor, da mesto potrebuje art kino. V mesecu decembru pred zaprtjem kina so v Udarniku ponujali ogled risank v okviru otroškega programa Vilinsko mesto, kjer so vsako nedeljo beležili približno 100 gledalcev na projekcijo. Podobna situacija se je pokazala tudi ob študentskih projekcijah v okviru programa Student cuts in AGRFT, kjer je število obiskovalcev naraščalo. Rekordne številke so prav tako beležili na kinu na prostem na Piramidi, kjer si je v povprečju projekcijo ogledalo 200 obiskovalcev.

6.5 UGOTOVITVE

Zavod Udarnik bi za uspešno delovanje moral imeti stvarne, ustrezne in učinkovite strateške načrte, ki bi zagotavljali najboljšo izrabo njegovega potenciala in razpoložljivih virov. Moje mnenje je, da zasebni neprofitni zavod Udarnik ni zadostno načrtoval vseh marketinških aktivnosti in zato tudi niso mogli nadaljevati z delovanjem. Verjamem, da so člani zavoda verjeli, da bo tako na mestni občini, kot tudi z lastniki prostorov, v katerih so delovali, imeli več posluha za sodelovanje in iskanje rešitve za razrešitev lastništva prostorov, ki se je izkazal za glaven problem finančnih težav. Vendar se je že v letu 2013 izkazalo, da morajo biti za prijavo na evropske in državne razpise glede digitalizacije kinodvoran sami lastniki prostorov ali vsaj dolgoročen najemnik le-teh, kar pa se ni zgodilo. Menim, da bi morali že takrat korenito razmisliti o nadaljnji strategiji in si jo morda zastaviti povsem na novo, glede na novo pridobite podatke o problemih z lastništvom kinodvorane.

Ustanovitelji projekta obuditev kina, so se iniciative lotili prehitro in s premalo natančnejšega razmisleka predvsem o financiranju kina. Predhodno ni bilo narejenih nobenih raziskav ali analiz o širšem zunanjem okolju, uporabnikih, konkurenci in trgu. Ustanovitelje je gnala predvsem močna želja, da se v mestu ne bi prekinila večletna tradicija starega kina v mestnem jedru. Kot artkinematograf direktne konkurence kino ni imel, vendar sta v Mariboru za obiskovalce kina na voljo še dva multipleksa, ki predvajata komercialne filme, ter prav tako vse podobne kulturne ustanove, ki potrošnikom ponujajo podobne storitve za kulturno preživljanje prostega časa. Člani zavoda so si ciljno publiko zastavili zelo na široko, saj so s svojim širokim spektrom programa delno pokrivali vso ciljno publiko. Pokrivali so od risank in animiranih filmov za najmlajše, bogatim glasbenim programom za mladino in mnogimi filmskimi festivali ter klasikami kinotečnih programov za starejšo publiko. Menim, da bi bilo za zavod izredno pomembno, da bi predhodno izvedli raziskavo trga, s čimer bi morda že prej

izvedeli, koliko podpore s strani Mestne občine Maribor bi za tovrstno iniciativo obuditve kina tudi imeli. Zanašanje predvsem na javno financiranje in raznovrstne razpise je bilo namreč ključno za zaprtje kina. Čeprav je zasebni neprofitni zavod vsa štiri leta finančno zaključil pozitivno, je prvič, ko ni prejel javnih sredstev za svoje delovanje, potreboval previsoka sredstva, da bi lahko nadaljeval z dejavnostjo.

Svoje poslanstvo si je zavod dobro zastavil in se ga vsa leta tudi držal. Do leta 2014 se je zavod programsko zelo razvijal in širil, vendar so bili vsi zastavljeni programi v skladu s smotrom organizacije. Poslanstvo in namen ustanovitve zavoda zastavljen leta 2010 je ostal osnova za vse nadaljnje aktivnosti. Manj uspešni so bili pri zastavljenih ciljih, saj so bili ti zastavljeni precej na široko, premalo opredeljeni in merljivi.

Trinajst soustanoviteljev je imelo za kino ogromen doprinos predvsem s programskega vidika in s tem, da je vsak izmed članov že imel določeno bazo obiskovalcev njihovih dogodkov, ki so jih ustvarjali pred ustanovitvijo kina. S tem so že ob začetku imeli ogromno skupno bazo potencialnih potrošnikov, sponzorjev, medijskih podpornikov in poznanstev. Kar se je za odlično izkazalo predvsem v prvih letih delovanja kina, saj so z začetnim investicijskim vložkom 1300 eurov s skupnimi močmi uspešno zagnali delovanje kina z rednim filmskih programom.

Vendar so po mojem mnenju premalo pozornosti namenili predvsem marketinškim strategijam za izvedbo zelenih aktivnosti. Za neprofitne organizacije je značilna predvsem kratkoročnost strategij, saj zaradi finančnih nihanj ne morejo zagotovo vedeti, koliko sredstev bodo dobili. V primeru Udarnika se je v naslednjih letih program vztrajno širil in izboljševal, evalvacije stroškov, ki pa se z večanjem programa seveda povečajo, pa ni bilo. Tako so se stroški iz leta v leto večali, sredstva, ki pa so jih letno pridobivali predvsem iz razpisov iz Mariborske mestne občine in od članstva v Europe Cinemas pa so ostajala enaka. Za organizacijo je pomembno, da ima postavljene sisteme dobro pripravljenega in enotnega načrtovanja, spremljanja in ocenjevanja svojega delovanja.

Kljub navdihujočem začetku in prenovi dvorane, je bilo kmalu razvidno, da vsi soustanovitelji v zavod niso bili pripravljeni vložiti enake količine časa kot drugi. Kar je razvidno v njihovem ustanovitvenem aktu, saj so se za sestanek celotnega sveta soustanoviteljev dogovorili samo enkrat letno. Tako so izvoljen direktor, programski vodja in vodja za odnose z javnostmi prevzeli vse naloge vodenja kina. Zaradi neprofitne naravnosti zavoda so celoten dobiček namenili večanju in širjenju programa, kar pomeni, da so

zaposleni v kinu delali na prostovoljni bazi. Po petih letih delovanja se je le to izkazalo za ključen problem, saj so morali mnogi izmed članov poiskati dodatne zaposlitve in tako niso imeli dovolj časa, ki bi ga lahko posvetili razvoju kina, ki pa je z širitvijo potreboval še večji delovni vložek. Zaradi pomanjkanja delovnega kadra so se premalo posluževali tudi analiz svojega dela ob zaključkih leta, kar je razvidno tudi iz letnih poročil Zavoda Udarnik. Zaradi osebnih odnosov med člani zavoda so bili tudi sestanki, razdelitev nalog in dela premalo natančno zastavljeni in so temeljili na osebnih dogovorih. Menim, da so se člani sicer zavedali prednosti in pomanjkljivosti zavoda predvsem glede kadra, tehnične opremljenosti in stanja dvorane, vendar si niso zastavili primerne strategije za reševanje teh problemov.

Iniciativa »crowdfundinga«, s katero so začeli ob prenehanju delovanja kina, se mi zdi izredno dobro zastavljena in menim, da bi bilo bolje, če bi se začela že leta 2010, ko so razmišljali o ustanovitvi kina. Tako, bi lahko že predhodno preverili, koliko je dejanske podpore za artkinematografski film v Mariboru, čeprav se je izkazalo, da obisk ob kvalitetni ponudbi filmov nikoli ni bil problematičen. Vendar bi z zbiranjem donacij lahko podrobneje načrtovali koliko finančnih sredstev za izvajanje programa bodo imeli za prihodnje leto in na ta način tudi natančneje pripravili strategije za izvedbo aktivnosti in se izognili prevelikim nihanjem v pridobivanju prihodkov.

Zavod Udarnik je s svojimi uporabniki komuniciral predvsem preko spletni strani in družbenih omrežjih ter neposredno preko e-mail pošte. Mesečno so tiskali tudi filmski program, ki je bil na voljo v Udarnik Cafe in drugih večjih lokalih in kulturnih institucijah po mestu. Večjih finančnih vložkov v oglaševanje ni bilo. Vendar menim, da je zavod uspešno komuniciral s svojimi uporabniki, saj so bili le-ti redno obveščeni o vseh dogodkih v kinu. Dnevni program je bil vsak dan objavljen tudi v časopisu Večer. Vsa dogajanja v kinu Udarnik so bila tudi medijska zelo dobro pokrita. Po podatkih STA – slovenske tiskovne agencije je bil Zavod Udarnik v petih letih v raznih člankih omenjen 416 krat.

Menim, da so se člani Zavoda Udarnik zavedali pomembnosti marketinške filozofije, skozi vsa leta obstoja jih je namreč gnala predvsem želja, da bi občanom mesta ponudili čim bolj kvalitetno in redno ponudbo art filmov. Kar pa ne pomeni, da so svoje programske aktivnosti tudi dovolj skrbno finančno načrtovali. Prav prevelika ponudba in prepogoste projekcije so se namreč izkazale za velik problem. Stroški na projekcijo so bili enostavno previsoki, da bi jih lahko pokrili le z obiski kart. Vsak december so obiskovalcem ponujali tudi brezplačne filmske vsebine, ki pa so za zavod predstavljale velik strošek.

7 LITERATURA

1. Andreasen, R. Alan in Philip Kotler. 1996. *Strategic Marketing for nonprofit organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
2. _ _ _ 1991. *Strategic marketing for nonprofit organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
3. Brdnik, Žiga., Srđan Trifunović in Miha Horvat. 2016. Medved medvedu. *Večer*, 11. (26. Januar).
4. Černetič, Metod. 2007. *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
5. Dragičević-Šešić, Milena in Branimir Stojković. 2000. *Kultura, menadžment, animacija, marketing*. Beograd: Clio.
6. Hagoort, Giep. 2003. *Art management: entrepreneurial style*. Utrecht: Eburon Publishers.
7. Jančič, Zlatko. 1999. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
8. Kerrigan, Finola, Peter Fraser in Mustafa Ozbilgin. 2004. *Arts Marketing*. London: Elsevier.
9. Kereži, Urška. 2010. Županski kandidati podpirajo Udarnik. *Večer*, 18. (5. oktober).
10. Korelc, Tomaž. 2010. *Strateški marketing in razvoj blagovnih znamk*. Šenčur: Creatoor.
11. Kotler, Philip. 1996. *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
12. Lorenčič, Jaša. 2015. Kino (skoraj) brez filma. *Večer*. 19. (3. marec).
13. Mestna občina Maribor 2014. *Predlog lokalnega programa kulture 2014*. Maribor: interno gradivo.
14. Mestna občina Maribor 2015. *Obvestilo prijavitelju programa na področju kinematografske dejavnosti o predlogu za sofinanciranje Mestne občine Maribor za leto 2015*. Maribor: interno gradivo.
15. Mrevlje, Neža. 2016. Zavod Udarnik: Odločitev mariborske občine je nož v hrbet. *Siol.NET* (4. Januar). <http://siol.net/trendi/film/zavod-udarnik-odlocitev-mariborske-obcine-je-noz-v-hrbet-402535> (26. avgust).
16. Palmer, Adrian. 2004. *Introduction to marketing: theory and practice*. Oxford: Oxford University.

17. Pavičić, Jurica. 2003. *Strategija marketinga neprofitnih organizacija*, Zagreb: Masmedia.
18. Pavičić, Jurica, Nikša Alfirević in Ljiljana Aleksić. 2006. *Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti*. Zagreb: Masmedia.
19. Potočnik, Vekoslav. 2000. *Marketing storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, Zbirka Manager.
20. _ _ _ 2005. *Temelji trženja s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV Založba.
21. Rus, Veljko. 1994. *Management v neprofitnih organizacijah*. Radovljica: Didakta.
22. RTV SLO MMC. 2015a. *Mariborska občina: Odločitev o nefinanciranju Udarnika je strokovno utemeljena*, 16. december. <http://www.rtv slo.si/kultura/film/mariborska-obcina-odlocitev-o-nefinanciranju-udarnika-je-strokovno-utemeljena/381318> (26. avgust).
23. _ _ _ 2015b. *Mariborski kino Udarnik ostal brez občinskih sredstev. Občina: Udarnik je s poročilom zamujal več mesecev*, 11. december. <http://www.rtv slo.si/kultura/film/mariborski-kino-udarnik-ostal-brez-obcinskih-sredstev-obcina-udarnik-je-s-porocilom-zamujal-vec-mesecev/380871> (26. avgust).
24. _ _ _ 2015c. *Mariborska občina: Rešitev tudi prenos lastništva nekaterih nepremičnin*, 1. marec. <http://www.rtv slo.si/kultura/drugo/mariborska-obcina-resitev-tudi-prenos-lastnistva-nekaterih-nepremicnin/359474> (26. avgust).
25. Spahić, Besim. 2002. *Kulturni marketing*. Ljubljana: Študentska založba.
26. Trunk Širca, Nada, Mitja Tavčar in Niko Abrahamsberg. 1998. *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management.
27. Šturm, Maja. 2016. Lastnik bi Udarnik vrgel na cesto. *Večer*, 15. (22. Februar).
28. *Večer*. 2016. Udarnik brez dvorane. (8. Marec).
29. Vidali, Petra. 2016. Zdaj mobilni Udarnik, nekoč mobilni projektor. *Večer*, 8. (29. marec).
30. Zavod Udarnik. Dostopno preko: <http://udarnik.eu/> (avgust 2016).
31. Zemljič, Petra. 2014a. Mestni kino ali "Kino Šiška"? *Večer*, 10. (12. Junij).
32. _ _ _ 2014b. Kdaj se bo Maribor končno poslovil od 35-milimetrskih trakov?. *Večer*, 9. (31. Julij).
33. _ _ _ 2015. Udarnik ostal brez 25 tisoč evrov. *Večer*, 18. (12. december).

34. Bregar, Tamara. 2013. Načrtovanje marketinških aktivnosti. V *Marketing muzejev. Teorija in praksa v slovenskih muzejih*, ur. Nina Zdravič Polič in Mihael Kline, 2013. Ljubljana: Slovenski etnografski muzej.
35. Zavod Udarnik 2010. *Ustanovitveni akt Zavoda Udarnik*. Maribor: interno gradivo.
36. ___ 2010a. *Predstavitev za sponzorje*. Maribor: interno gradivo.
37. ___ 2010b. *Marketinški načrt*. Maribor: interno gradivo.
38. ___ 2010c. *Letno poročilo 2010*. Maribor: interno gradivo.
39. ___ 2011. *Letno poročilo 2011*. Maribor: interno gradivo.
40. ___ 2012a. *Letno poročilo 2012*. Maribor: interno gradivo.
41. ___ 2012b. *Predstavitvena knjižica Udarnik*. Maribor: interno gradivo.
42. ___ 2013a. *Prošnja oz. pobuda za pričetek ureditve najemniškega razmerja za uporabo javne infrastrukture na področju kulture*. Maribor: interno gradivo.
43. ___ 2013b. *Letno poročilo 2013*. Maribor: interno gradivo.
44. ___ 2014. *Letno poročilo 2014*. Maribor: interno gradivo.
45. ___ 2015a. *Letno poročilo 2015*. Maribor: interno gradivo.
46. ___ 2015b. *Odgovor na predlog komisije o sofinanciranju programa na področju nekomercialne kinematografske dejavnosti iz proračuna Mestne občine Maribor za leto 2015*. Maribor: interno gradivo.