

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Urška Škafar

Usmerjenost na znamko v kulturnih ustanovah v Sloveniji

Diplomsko delo

Ljubljana, 2015

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Urška Škafar

Mentor: red. prof. dr. Borut Marko Lah

Usmerjenost na znamko v kulturnih ustanovah v Sloveniji

Diplomsko delo

Ljubljana, 2015

Usmerjenost na znamko v kulturnih ustanovah v Sloveniji

Usmerjenost na znamko je zelo dobro raziskan koncept v profitnem sektorju, nekoliko manj na področju neprofitnih organizacij, zelo slabo pa je koncept raziskan v primeru kulturnih organizacij. Naloga skuša strniti ugotovitve s tega področja, prav tako pa želi prikazati stanje usmerjenosti na znamko v kulturnih ustanovah pri nas. Poleg samega stanja, ki se odraža tako na filozofski kot na vedenjski ravni, naloga obravnava tudi zunanje in notranje dejavnike, ki pozitivno ali negativno vplivajo na ustanove in njihovo usmerjenost na znamko. Kulturne ustanove so zaradi sprememb v družbeno-ekonomskem okolju primorane vedno bolj same poskrbeti za finančne vire, ki pa jih zaradi poplave ponudbe s strani obiskovalcev in drugih deležnikov lahko dosežejo le z vedno bolj sofisticiranimi načini komuniciranja, kakršnega predstavlja tudi znamka in znamčenje. Kljub svetovnemu trendu prilagajanja kulturnih ustanov novemu okolju, te pri nas še nekoliko zaostajajo tako v praksi kot tudi v mišljenju. Naloga ponuja vpogled v izbrane kulturne ustanove ter njihov način razmišljanja o znamki in dejavnikih, ki vplivajo na usmerjenost na znamko.

Ključne besede: usmerjenost na znamko, dejavniki usmerjenosti na znamko, kulturne ustanove, kulturna znamka.

Brand orientation of cultural institutions in Slovenia

Brand orientation is a well-known concept in for-profit sector. It is less known in the case of nonprofit organisations and far less researched in the case of cultural organisations. The paper sums up findings in this field and indicates how brand orientation shows in cultural organisations in Slovenia. Brand orientation can be seen either on philosophical or behavioural level and this, among the internal and external antecedents of brand orientation in the context of cultural organisations, is the main subject of the paper. Cultural institutions due to the socio-economic changes in their environment are under pressure to generate their own income which is only possible with sophisticated ways of communication like brand and branding. Despite the practice abroad our organizations still fall behind in practice as well as in thinking about adjusting to the new environment. Paper offers an insight in cultural organizations, their way of understanding brands and branding as well as in antecedents that affect their brand orientation.

Key words: brand orientation, antecedents of brand orientation, cultural institutions, cultural brand.

VSEBINA

1 UVOD	6
2 MARKETING V KULTURI	8
2.1 Kultura.....	8
2.2 Področja kulture	9
2.3 Marketing na področju kulture	10
3 BLAGOVNA ZNAMKA.....	12
3.2 Vrednost znamke.....	13
3.2.1 Determinante vrednosti znamke.....	15
3.3 Vrednost kulturne znamke	16
3.3.1 Determinante vrednosti kulturne znamke	17
4 KONCEPT USMERJENOSTI NA ZNAMKO.....	18
4.1 Usmerjenost na znamko v kulturnih organizacijah	20
4.1.1 Vzroki za prevzem usmerjenosti na znamko.....	22
4.1.2 Ovire pri prevzemanju usmerjenosti na znamko.....	23
4.3. Dejavniki usmerjenosti na znamko	24
5 EMIRIČNI DEL	28
5.1 Metoda.....	28
5.2 Raziskovalno vprašanje.....	28
5.3 Analiza usmerjenosti na znamko v kulturnih ustanovah v Sloveniji	29
5.3.1 Poglobljeni intervjuji.....	29
5.3.2 Lestvica usmerjenosti na znamko.....	36
6 RAZPRAVA	38
7 SKLEP.....	40
8 LITERATURA.....	42
PRILOGE	46

PRILOGA A: Intervju 1	46
PRILOGA B: Intervju 2	51
PRILOGA C: Intervju 3	54
PRILOGA Č: Intervju 4	56
PRILOGA D: Intervju 5	64
PRILOGA E: Vprašalnik	70

1 UVOD

Blagovna znamka v profitnem sektorju že dolgo velja za ključno sredstvo pri ohranjanju raznolikosti med ponudniki. Prakse v tujini kažejo, da se znamka in koncepti povezani z njo počasi selijo tudi v vse vrste neprofitnih organizacij, tudi v kulturne in umetniške ustanove, ki zaradi trendov, kot so krčenje sredstev s strani države, globalizacija trga, manjšanje razlik v ponudbi izdelkov in storitev ter veliko število prostočasnih ponudnikov in še mnogo drugih vedno bolj posegajo po znamki kot viru konkurenčne prednosti. Mero, do katere je organizacija razumljena kot znamka in do katere v svoje delovanje vključuje teorijo in prakso znamčenja, imenujemo usmerjenost na znamko. Namen te diplomske seminarske naloge je bolje spoznati delovanje slovenskih kulturnih organizacij na področju znamke in znamčenja oziroma v kolikšni meri so te usmerjene na svojo znamko. Obenem bom raziskala tudi dejavnike, ki organizacije spodbujajo ali ovirajo pri prevzemanju znamke kot ključnega strateškega vira.

V teoretičnem delu bom najprej predstavila marketing na področju kulture, definirala pojme kot so znamka, vrednost znamke in vrednost kulturne znamke, na koncu pa še predstavila koncept usmerjenosti na znamko, specifične usmerjenosti na znamko v kulturi ter vzroke, ovire in dejavnike pri prevzemanju usmerjenosti na znamko. Pri slednjih se bom oprla na članke, ki usmerjenost na znamko obravnavajo v neprofitnem sektorju, s področja kulture pa predvsem na članke, ki temeljijo na raziskovanju usmerjenosti na znamko v muzejih.

V drugem delu bom predstavila svoji raziskovalni vprašanji. Prvo je *»Kako se usmerjenost na znamko kaže v kulturnih ustanovah pri nas?«*, kar bom skušala razbrati iz pogovorov z marketinškimi predstavniki slovenskih kulturnih ustanov (Evans in drugi 2012) ter iz njihove ocene marketinških aktivnosti kulturnih ustanov na podlagi lestvice o usmerjenosti neprofitnih organizacij na znamko (Ewing in Napoli 2005). Drugo vprašanje se glasi *»Kateri dejavniki vplivajo pozitivno in kateri negativno na usmerjenost na znamko v kulturnih ustanovah pri nas?«*, na katerega bom prav tako skušala odgovoriti na podlagi intervjujev, pri določenih dejavnikih pa si bom pomagala še z letnimi poročili ter drugimi podatki, pridobljenimi s strani intervjuvancev.

Čeprav raziskovanje usmerjenosti na znamko kulturnih ustanov pri nas zahteva precej obširnejšo analizo, predvsem zajetje večjega števila kulturnih organizacij, podrobnejše analize letnih poročil, strateških načrtov, upoštevanje vidika zaposlenih, ki niso v neposredni povezavi z marketingom, drugih ključnih deležnikov in obiskovalcev, analizo promocijskih

materialov ter vseh drugih marketinških pripomočkov in kanalov, ki se jih poslužujejo organizacije, pa to presega okvirje diplomske naloge, zato sem se omejila le na raziskovanje usmerjenosti na znamko, ki se kaže v razumevanju in dojemanju znotraj institucije, na ravni marketinških oddelkov oziroma zaposlenih, ki s takšnimi ali drugačnimi nazivi opravljajo zadolžitve s področja marketinga.

Cilj diplomske naloge je torej predstaviti stopnjo usmerjenosti na znamko v slovenskih kulturnih ustanovah ter opredeliti dejavnike, ki nanje pozitivno ali negativno vplivajo pri prevzemanju usmerjenosti na znamko.

2 MARKETING V KULTURI

Kot kontekst za obravnavo koncepta usmerjenosti na znamko v kulturnih ustanovah bom predstavila ključne lastnosti oziroma stanje na področju marketinga v kulturi.

2.1 Kultura

V sklopu poglavja bom najprej definirala pojem kulture, saj so raziskovalci našli že več kot 150 različnih definicij kulture. Ena izmed prvih sega v leto 1871, ko je ameriški antropolog E. B. Tylor zapisal, da je kultura »kompleksna celota, ki vsebuje znanje, vero, umetnost, moralne zakone, običaje in druge navade, ki si jih človek pridobi kot član družbe« (Srakar 2010, 39). Za potrebo diplomske naloge je ključna definicija kulture, ki jo opredelijo v raziskavi Ekonomija kulture v Evropi, pripravljeni za Evropsko komisijo oziroma Generalni direktorat za izobraževanje in kulturo. V njej predstavijo številne pristope k definiciji kulture – nacionalne, mednarodne in definicije na podlagi različnih perspektiv – za potrebe ekonomskega in marketinškega vidika pa so pomembne naslednje tri definicije kulture, in sicer:

1. *Kultura kot »umetnost«. Ta definicija vključuje »obdelovalno« metaforo, kar v tem primeru pomeni obdelovanje misli. Ta definicija je močno subjektivna, saj vključuje individualno kvalitativno oceno, kaj je in kaj ni umetnost.*
2. *Kultura kot skupek stališč, vrednot, verovanj in običajev, ki jih deli neka skupina. Skupina je lahko definirana na podlagi političnih, geografskih, verskih, etničnih in drugih značilnosti/.../Značilnosti, ki skupino definirajo se izražajo v obliki simbolov, znakov, tekstov, jezika, artefaktov, ustnega in pisnega izročila kot tudi v drugih oblikah.*
3. *Kultura kot sredstvo za označitev sektorja dejavnosti: kulturni sektor. Ta definicija je bolj funkcionalne naravi. Po Davidu Throsbyju naj bi označevala dejavnosti in njihove produkte, ki jih izvaja skupina ljudi in se nanašajo na ozaveščanje in vzgojo uma. V tem primeru se pojem kulture uporablja kot pridevnik (»kulturni sektor«, »kulturne industrije«, »kulturni produkt«). Takšne kulturne dejavnosti imajo tri značilnosti: v svoji produkciji vključujejo neko obliko kreativnosti; zadevajo ustvarjanje in posredovanje simbolov; njihovi rezultati potencialno vključujejo tudi določeno obliko intelektualne lastnine (KEA 2006, 44).*

V našem primeru je najpomembnejša tretja definicija kulture, ki se nanaša na kulturo kot na sektor oziroma področje dejavnosti.

2.2 Področja kulture

V poročilu evropske strokovne komisije o oceni nacionalne kulturne politike Slovenije najdemo naslednja delovna področja oziroma stroke: kulturna dediščina (sem spadajo arhivi, muzeji in restavratorsko področje), javne knjižnice, scenske umetnosti (gledališča ter glasbeno in plesno področje), likovne umetnosti, posredovanje umetnosti (pod posredovanje umetnosti štejemo področje založništva, filma, radia, televizije in novih medijev) in trženje v kulturi (tukaj so se v poročilu usmerili predvsem na sponzoriranja na področju kulture, davčnih predpisov in komercialnih pobud) (Čopič in drugi 1997, 320–348). Zadnjo opredelitev kulturnih področij pri nas najdemo v Resoluciji nacionalnega programa za kulturo 2014–2017, ki je bil sprejet 27. novembra 2013. Ta opredeljuje naslednja področja: knjigo, film in avdiovizualno dejavnost, uprizoritvene umetnosti, glasbene umetnosti, vizualne umetnosti, intermedijske umetnosti, ljubiteljsko kulturno dejavnost, mediji, arhitekturo, kulturno dediščino, knjižnično dejavnost in arhivsko dejavnost. Poglavja, ki se dotikajo vseh omenjenih področij pa so: slovenski jezik, kulturno-umetnostna vzgoja, človekove pravice in varovanje kulturnih raznolikosti, kulturne industrije, oblikovanje – kreativna industrija, digitalizacija, mednarodno sodelovanje, izobraževanje in usposabljanje v kulturi, nevladne organizacije, samozaposleni v kulturi, javni zavodi in zasebni sektor (ReNPK14–17, 2013).

Področje kulture je tukaj precej široko definirano, saj vključuje tudi dejavnosti, ki so bolj uporabne narave kot »kulturni izdelki« v tradicionalnem pomenu. Zaradi narave empiričnega dela, moramo razmejiti tudi področje kulture na katerega se bo ta nanašal. V tem primeru bomo ponovno uporabili Študijo o ekonomiki kulture v Evropi (KEA, 2006), kjer področje kulture opredelijo skozi model, zgrajen iz štirih koncentričnih krogov. Prvi predstavlja kulturo v klasičnem smislu, torej predvsem elitno umetnost, ki se udejanja preko glasbe, gledališča, kiparstva, slikarstva, pesništva in pisateljavanja. Drugi zajema področje povezano s pojmom kulturne industrije, torej film, popularno glasbo, radio in televizijo ter tiskane medije. Tretji krog vključuje dejavnosti uporabne narave, ki vključujejo elemente prvih dveh krogov – oblikovanje, arhitekturo in oglaševanje. V zadnji krog avtorji študije umestijo dejavnosti, ki jih zelo težko povežemo s kulturo, vendar v veliki meri uporabljajo dejavnosti značilne za prve tri kroge. Poimenujejo jih sorodne industrije, gre pa za izdelavo osebni računalnikov, MP3 predvajalnikov, mobilnih telefonov. Kot pravi Srakar (2010, 40), gre za »predvsem

široko in inkluzivno pojmovanje kulture, ki vključuje več kot zgolj tradicionalno umetniška področja«.

Ker bom v nalogi obravnavala kulturno področje, kot ga razumemo v klasičnem smislu, je najpomembnejša opredelitev prvega oziroma jedrnega kroga, ki označuje **vizualno umetnost, uprizoritvene umetnosti in kulturno dediščino**. Med vizualne umetnosti štejemo likovna, kiparska in fotografska dela, med uprizoritvene umetnosti štejemo gledališče, ples in festivalske dejavnosti, med dediščino pa muzeje, arhive, knjižice in arheološke ostanke (KEA, 2006, 56).

2.3 Marketing na področju kulture

Večina obstoječe literature s področja marketinga v kulturi služi predvsem kot pomoč organizacijam v kulturnem sektorju pri izvajanju marketinških aktivnosti in temelji na apliciranju konvencionalnih marketinških teorij in praks (Lange 2009, 650). Rentschler (1998, 94) znanstveno literaturo s področja marketinga v kulturi razdeli na tri obdobja. Na obdobje osnovanja, profesionalizacije in kreativno oziroma obdobje ponovnega odkritja. V prvem obdobju, ki je trajal od sredine sedemdesetih do sredine osemdesetih let prejšnjega stoletja, prevladujejo študije občinstva skupaj z osredotočenostjo na interno organizacijo, prihaja pa tudi do večjega zanimanja za marketinške strategije in taktike po vzoru razvoja splošne marketinške literature ter literature s področja menedžmenta. V obdobju profesionalizacije od sredine osemdesetih do sredine devetdesetih let prejšnjega stoletja še bolj prevlada literatura, ki obravnava marketinške strategije, pojavi se več marketinških modelov in psihografskih študij. (Rentschler 1998, 98). Tretje obdobje oziroma obdobje kreativnosti in ponovnega odkritja, ki traja od devetdesetih let naprej, pa se osredotoča predvsem na procese diferenciacije, pojavljajo se novi inovativni pristopi (Lange 2009, 652). Ne glede na časovno obdobje pa so v stroki vedno obstajala nasprotja med menedžerskim in skrbniškim pogledom na kulturo. Menedžment na področju kulture je že tradicionalno obravnavan ločeno od drugih načinov poslovanja in »predvideva, da bodo zanj veljala drugačna pravila, podobno kot drugačna pravila veljajo za umetnike« (Kolb 2000, 15).

Večina avtorjev, ki podpirajo rabo marketinga v kulturnem sektorju, nujnost njegove rabe utemeljujejo skozi organizacijske potrebe po pridobivanju sredstev za svoje nemoteno delovanje, izpolnjevanje poslanstva in konkurenčno prednost na trgu. Kulturne institucije, tako profitne kot druge entitete, »svoje sedanosti in prihodnosti ne smejo prepustiti naključju, ravnati morajo racionalno, analitično, plansko in še posebej kreativno, modro in kontrolirano«

(Kotler in Andreasen 1991 v Spahić 2002, 32). Le to omogoča zagotavljanje dobre pozicije na kulturnem trgu v primerjavi s konkurenčnimi institucijami, kot tudi zagotavljanje prihodnjega delovanja, zato bi moral vsak subjekt tudi na tem področju privzeti marketing kot svojo filozofijo (Spahić 2002, 32). V nasprotju s klasičnim marketingom, kjer imamo opraviti s komercialnim blagom oziroma izdelkom ali storitvijo gre v kulturi za "izdelek", ki ni potrošne narave, saj predstavlja trajno uporabno, estetsko in simbolno vrednost. Ta se lahko ohranja skozi čas in prostor, se prenaša na naslednje generacije, zadovoljuje duhovne in kulturne potrebe posameznika oziroma širših entitet, kot je prebivalstvo nekega državnega teritorija. Te vsebine postanejo mentalne strukture, duhovnost in spoznavna obogatitev posameznikov, skupine ali naroda. To kaže na potrebo po obravnavi, ki je drugačna od obravnave komercialnih izdelkov, saj komercializacija pomeni standardizacijo, nagnjenost h kiču in šundu (Spahić 2002, 67–68).

Tudi Byrnes (2003, 252–253) trdi, da se morajo menedžerji v umetnosti posluževati različnih marketinških strategij, da lahko maksimizirajo prihodke in tako delujejo v skladu s svojim poslanstvom in cilji. Ekonomsko okolje od organizacij zahteva konstantne napore pri pridobivanju sredstev za preživetje. Seveda pa marketing ne predstavlja bližnjice do uspeha, če osnovni produkt oziroma storitev ne more odgovoriti na osnovne potrebe potrošnika, ki mu je namenjen.

Vedno večji pomen marketinga v kulturnih organizacijah lahko razumemo tudi skozi močne sociološke in tehnološke spremembe, ki smo jim podvrženi v zadnjem času. Kulturne organizacije s svojimi obiskovalci ne morejo več komunicirati enosmerno, kot so to počele včasih, temveč morajo spodbujati dvosmerno komunikacijo, ki bo pomagala graditi njun odnos, k čemur lahko ključno pripomore marketing (Kolb 2000).

Schroeder (2005, 1292) pa rabo marketinga argumentira s tem, da je tudi kulturni sektor oziroma umetnost po svoje trg oziroma »resen posel«. Kot primer navede uspešne umetnike, ki jim je uspelo svoja dela na široko razstavlјati in prodajati. Njih lahko torej razumemo kot dvojno orodje marketinškega znanja oziroma znanja o znamčenju – kot menedžerje vizualne vsebine in menedžerje lastne znamke – umetnika. Umetnost ustvarja ogromno bogastvo - za umetnike, posrednike, agente, investitorje, kot tudi skozi turistični in kulturni sektor. Dodaja še (Schroeder 2005, 1301), da je »umetnost močno povezana z močjo. Muzeji povečujejo bogastvo, prav tako podobe, umetniški trg pa je še vedno monetarni stroj.«

3 BLAGOVNA ZNAMKA

V zasebnem sektorju je znamka že dalj časa prisoten in uveljavljen pojem, medtem ko na področju neprofitnih in kulturnih organizacij v veljavo prihaja postopoma. Obstaja nemalo število definicij znamke, ki jih bom v začetku omejila na ključne avtorje, v nadaljevanju pa predstavila pomen blagovne znamke za neprofitni oziroma kulturni sektor.

Znamka, kot jo opredeli Ameriško marketinško združenje (AMA – American Marketing Association), je ime, izraz, simbol ali kakršnikoli drugačen izraz, ki identificira izdelek ali storitev enega proizvajalca od izdelka drugega proizvajalca. Ključ pri ustvarjanju znamke je izbira imena, logotipa, simbola, videza embalaže itd. (AMA, 2013). Aaker (1991, 7), eden izmed ključnih avtorjev na področju znamk in znamčenja, blagovno znamko opredeli zelo podobno, in sicer: »Znamka je razločevalno ime ali simbol (kot je logotip, simbol ali oblika embalaže) namenjena identifikaciji izdelka ali storitve enega ali več proizvajalcev in razločevanju izdelka ali storitve od drugih proizvajalcev«. Temu dodaja še, da znamka kupcu sporoča svoj izvor in tako kupca kot proizvajalca štiti pred konkurenčnimi izdelki, ki bi želeli izdelek posnemati.

To sta definiciji, ki se osredotočata predvsem na vidni del znamke – logotip, ki je pomembna sestavina blagovne znamke, vendar temu, po mnenju de Chernatonyja (2002, 37), ne bi smeli pripisovati prednostnega pomena. Zasnova blagovnih znamk je namreč večplastna, z rabo izraza »blagovna znamka« pa lahko zabrišemo raznolikost znamke kot koncepta. Davidson (1997 v de Chernatony 2002) naravo blagovne znamke primerja z ledeno goro, kjer vidni del (logotip in ime) podpirajo nevidni sistemi iz ozadja (vrednote, razum in kultura), vse skupaj pa povezuje strategija oziroma načrtni postopek s katerim vse te različne vloge povežemo.

Tudi s perspektive menedžerjev je znamka več kot le logotip – gre za ustvarjanje zavedanja, slovesa oziroma ugleda na trgu. Z upravljanjem znamke lahko marketinški strokovnjaki ustvarijo vrednost, ki se pretvori v finančno korist podjetja (Keller in drugi 2008, 5–6), v našem primeru kulturne institucije. V knjigi *Strateški marketing za neprofitne organizacije* Kotler in Andreasen (2008, 167–168) pravita, da znamka lahko simbolizira izdelek, storitev ali organizacijo samo. Znamke so lahko tudi politiki, države, šole oziroma fakultete, muzeji in celo cerkve. Njihova prednost je predvsem v tem, da nam pomagajo poenostaviti odločevalski proces in predstavljajo učinkovito bližnjico pri izbiri izdelkov, storitev in organizacij.

To v svojo definicijo vključita de Chernatony in McDonald (1998 v de Chernatony 2002, 24), ki uspešno blagovno znamko opredelita kot »prepoznaven izdelek, storitev, oseba ali kraj, ki

je nadgrajen tako, da kupec ali uporabnik zaznava zanj pomembne, posebne in trajne dodane vrednote, ki se kar najbolj ujemajo z njegovimi potrebami«.

De Chernatony (2002 34–69) večkrat poudari kako zelo pomemben je uravnotežen pogled na znamko, ki si jo lahko tolmačimo na zelo različne načine. Ta tolmačenja izhajajo predvsem iz **vstopnih dejavnikov** (blagovne znamke so tu opredeljene kot eden izmed načinov usmerjanja virov s strani menedžerjev z namenom vplivanja na porabnike), **izstopnih dejavnikov** (te razlage izhajajo s strani porabnikov) in iz **časovno utemeljenih dejavnikov**, ki upošteva razvojni proces blagovne znamke.

Tolmačenja na podlagi vstopnih dejavnikov so: znamka kot logotip, pravno sredstvo ime podjetja, okrajšava ali bližnjica, sredstvo za zmanjšanje tveganja, sredstvo za umestitev oziroma pozicioniranje, osebnost, sklop vrednot, vizija, sredstvo za dodajanje vrednosti in kot sredstvo za prikaz identitete. Glede na izstopne dejavnike lahko znamko razumemo kot podobo (asociacije, ki jih zaznavajo posamezniki v zvezi z blagovno znamko) ali kot odnos (v tem primeru porabniki znamko dojemajo kot osebnost in z njo vstopajo v odnos), na podlagi časovne utemeljitve pa znamke razumemo kot dinamične entitete, ki se spreminjajo skozi čas.

Definicija oziroma razumevanje znamke se je skozi njen razvoj precej spremenila. Moderna doba tako potrebuje novo razumevanje znamke. Po Kapfereju (2012, 12) bi naj torej vse organizacije razumele, »da je znamka ime, ki simbolizira dolgoročno obvezo, zavezanost edinstvenemu skupku vrednot, vloženih v izdelek, storitev ali vedenja, ki organizacijo, osebo ali izdelek ločujejo od drugih«.

3.2 Vrednost znamke

Znamčenje ali upravljanje z blagovno znamko, kot lahko zasledimo v starejših prevodih strokovne literature, je pomembna menedžerska prioriteta v organizacijah vseh vrst. V literaturi lahko zasledimo veliko različnih konceptov, ki jih upravljanje z znamko ali znamčenje pokriva. Eden izmed najbolj uporabljenih konceptov je vrednost znamke, ki ga bom opisala spodaj.

Po Aakerju (1991) je vrednost znamke skupek premoženja in odgovornosti povezanih z znamko, njenim imenom in simbolom, ki dodajajo ali odvzemajo od vrednosti, ki jo zagotavlja izdelek ali storitev podjetju oziroma ki ga ta zagotavlja strankam podjetja.. Premoženje ali odgovornost, ki tvorijo osnovo vrednosti blagovne znamke, morajo biti povezane z njenim imenom in/ali simbolom. S spreminjanjem imena ali simbola znamke bi

prizadeli ali celo izgubili njeno premoženje in odgovornosti, čeprav bi nekatera lahko prevzela novo ime in simbol. Čeprav se premoženje in odgovornosti znamke, na katerih temelji vrednost znamke, razlikujejo od konteksta do konteksta, jih lahko razdelimo v pet kategorij (Aaker 1991):

1. Zvestoba znamki
2. Zavedanje znamke
3. Zaznana kvaliteta znamke
4. Asociacije na znamko
5. Drugo premoženje znamke – patenti, pravne zaščite etc.

Vrednost znamke generira vrednost tako za podjetje oziroma organizacijo, kot tudi za potrošnika.

Vrednost znamke za potrošnika

Premoženje znamke potrošnikom pomaga interpretirati, procesirati in skladiščiti informacije o izdelkih oziroma znamkah. Prav tako lahko vplivajo na odločnost in samozavest porabnika v procesu odločanja – ali na podlagi preteklih izkušenj ali na podlagi dobrega poznavanja znamke in njenih karakteristik. Tako zaznana kakovost kot asociacije znamke lahko vplivata na večje zadovoljstvo pri uporabniški izkušnji (Aaker, 1991). Kapferer (2012, 23) povzame naslednje vrednosti, ki jih ima znamka za potrošnika: jasna vidljivost izdelka oziroma hitra identifikacija izdelka v trgovini, varčevanje z denarjem in energijo pri identičnem nakupu in zvestobi, zagotavljanje kvalitete ne glede na čas in kraj nakupa izdelka, prepričanje o nakupu najboljšega izdelka v kategoriji, potrjevanje samopodobe ali socialne podobe v družbi, zadovoljstvo ustvarjeno ob zaupnem odnosu in intimnost ob uporabi dolgo uporabljane znamke, očaranje povezano s privlačnostjo znamke – njeno obliko, komunikacijo in izkušnjami, zadovoljstvo povezano z odgovornim vedenjem podjetja in njegovim odnosom do družbe.

Vrednost znamke za podjetje

Vrednost znamke za podjetja se kaže predvsem v generiranju dobička. To se lahko zgodi na različne načine, in sicer z izboljšavo programov za pridobivanje novih in ohranjanje starih strank ali z učinkovitostjo uveljavljanja novih okusov in novih načinov rabe izdelka, če so potrošniki že seznanjeni z znamko in če jo dojemajo kot kvalitetno znamko (Aaker, 1991).

3.2.1 Determinante vrednosti znamke

Spodaj bom na kratko opisala determinante vrednosti znamke po Aakerju (1991), kasneje pa še njihovo aplikacijo na primeru vrednosti kulturne znamke.

Zvestoba znamki

O zvestobi do znamke govorimo, ko gre za zvestobo do znamke in ne do izdelka in je torej ni mogoče prenesti na drugo ime oziroma simbol brez porabe dodatne količine denarja. Gre za glavni dejavnik vrednosti znamke in je merilo zvestobe porabnikov. Njena vrednost se še posebej izkaže ob vstopu novih ponudnikov na trg, ki lahko ponudijo nižjo ceno, boljši in bolj dostopnejši izdelek, uporabniki pa ostanejo zvesti prvotni znamki.

Zavedanje o znamki

Gre za sposobnost potrošnikov, da prepoznajo ali prikličejo v spomin znamko neke skupine izdelkov. Stopnja zavedanja je odvisna od sposobnosti priklica sporočil in razpoložljivosti znamke, kar podjetja skušajo doseči z učinkovitim komuniciranjem in široko distribucijo izdelkov. Potrošniki navadno kupujejo znamke, ki jih poznajo, se ob njih počutijo udobneje. Za takšne znamke obstaja večja verjetnost, da ji bodo potrošniki zaupali.

Zaznana kakovost znamke

Zaznana kakovost znamke pomeni kako porabniki v celoti zaznavajo kvaliteto oziroma odličnost znamke – ta zaznava običajno temelji na značilnostih izdelka, kot so zanesljivost in delovanje, življenjska doba izdelka, zunanja oblika, učinkovitost, primernost servisiranja, sloves in ugled proizvajalca.

Asociacije na znamko

Je vse kar je tako ali drugače povezano s spominom na znamko. Močnejša kot je povezava, boljše bo potrošnik aktiviral informacije v spominu. Lahko gre za zaznano kakovost, tehnološko vodstvo, korist za uporabnika, relativno ceno oziroma cenovni razred izdelka, uporabo izdelka, profil uporabnika, znano osebnost, življenjski stil, osebnost znamke, konkurente in geografsko poreklo.

Pravna zaščita

To so pravno zaščiteni aspekti znamke, kot so patenti, zaščitni znaki in prodajni odnosi. Njena vrednost je v tem, da preprečuje konkurenci, da bi posnemala ali kako drugače škodila znamki in njenemu odnosu s kupci.

3.3 Vrednost kulturne znamke

Veliko kulturnim organizacijam njihova znamka predstavlja največje premoženje. Na primer Britanski muzej ali Berlinska filharmonija sta kulturni instituciji mednarodnega slovesa in veliko potrošnikom predstavljata zelo visoko kvaliteto (D`Astous in drugi 2007). Vendar pa zaradi svoje profitne naravnosti in komercialne konotacije, ki jih v kulturnem sektorju izzove pojem blagovne znamke, organizacije namesto tega raje uporabijo izraze kot so jasna identiteta in komuniciranje vrednot (Beloe 2005 v Camarero in drugi 2012). Na podlagi predsodkov in nezaupanja do uporabe znamke in znamčenja v kulturnem sektorju Camarero, Garrido-Samaniego in Vincente na primeru umetniške razstave predstavijo pojem kulturne znamke, za katero pravijo, da »zaobjema številne koncepte, kot so sloves, tradicija, zgodovina, avantgarda, modernost, popularnost, inovativnost, patriotizem itd., ki snujejo podlago za institucije, čigar imena, kot so Tate, Guggenheim, MOMA itd., so pomemben del njihovega premoženja« (Camarero in drugi 2012, 1527).

Zaradi specifičnih lastnosti kulturnega sektorja ta potrebuje svež koncept vrednosti znamke, kar Camarero in drugi (2012, 1533) definirajo kot »dodano vrednost kulturne znamke, ki je nagrajena s strani trga z večjo pripadnostjo znamki oziroma organizaciji«.

S perspektive potrošnika vrednost kulturne znamke vpliva na:

- splošni občutek zadovoljstva,
- čustva obiskovalcev in
- dobra mnenja o kulturni aktivnosti.

S finančne perspektive vrednost kulturne znamke privede do:

- večjega števila obiskovalcev na novih dogodkih, ki jih ustvari kulturna organizacija,
- pripravljenost obiskovalcev, da za dogodke organizacije plačajo več in
- večjega števila novih obiskovalcev.

Z relacijske perspektive je vrednost kulturne znamke pomemben faktor pri:

- vključevanju deležnikov (donatorjev, članov, obiskovalcev, lokalne skupnost itd.) v aktivnosti organizacije (Camarero in drugi 2012, 1533).

3.3.1 Determinante vrednosti kulturne znamke

Na podlagi Aakerjevih (1991 v Camarero in drugi 2012, 1533) petih dimenzij vrednosti znamke so Camarero in drugi (2012) priredili dimenzije za vrednost znamke kulturnih dogodkov. Tukaj so determinante štiri, in sicer kvaliteta znamke, vrednote znamke, njena prepoznavnost in edinstvenost. Zvestoba znamki je kot determinanta vrednosti kulturne znamke nerelevantna (Camarero in drugi 2012, 1533).

Kvaliteta znamke

Kvaliteta znamke, ki jo nudi kulturna organizacija se kaže v sposobnosti organizacije, da obiskovalcem ponudi avtorja, žanr ali obdobje, ki bo zadovoljil njihova pričakovanja glede pristočasnih oziroma kulturnih pričakovanj. Sem spada tudi zaznava obiskovalcev o kompetentnem vodstvu organizacije, ki ga zelo cenijo. Posamezniki bodo torej zaznali kvaliteto skozi občutje ugodja, čustva in dobro mnenje o kulturnem dogodku (Camarero 2012, 1533).

Vrednote znamke

Obiskovalci raje obiskujejo kulturne dogodke, ki reflektirajo njihovo nacionalno in kulturno ozadje saj ti zanje predstavljajo superiorno vrednost.

Prepoznavnost znamke

Večja prepoznavnost kulturnega dogodka oziroma organizacije vodi do večjega števila obiskovalcev, prostovoljcev in donatorjev. Javno prepoznavnost lahko povežemo s slovesom oziroma ugledom, kar pa predstavlja prvi korak v komunikacijskem procesu znamke, kar poveča možnost, da obiskovalci kulturno organizacijo oziroma dogodek vključijo v svojo izbiro.

Edinstvenost znamke

Edinstvenost znamke kulturne organizacije ali dogodka je razlikovalni znak organizacije oziroma kar jo ločuje od drugih organizacij. Kulturne organizacije si vedno bolj prizadevajo ustvariti edinstveno podobo in identiteto, ki jo bo razločevala od drugih kulturnih organizacij in na ta način privabljala obiskovalce.

4 KONCEPT USMERJENOSTI NA ZNAMKO

Usmerjenost na znamko je najnovejša strategija, ki se po desetletju uporabe v profitnih počasi seli tudi v neprofitne organizacije in s tem tudi v muzeje oziroma druge kulturne ustanove (Kline 2013, 164).

Eden prvih avtorjev, ki se je ukvarjal s pojmom usmerjenosti na znamko, Urde (1994, 28), je podjetja, ki so usmerjena na znamko, označil kot podjetja, ki si prizadevajo za svojo edinstvenost in za ponudbo edinstvenih znamk. V svojem modelu podjetja, usmerjenega na znamko, definira naslednje ključne komponente oziroma dimenzije, to so: korporacijsko ime, korporacijska identiteta, vizija znamke, ime znamke oziroma blagovni žig, pozicioniranje, izdelek in ciljna skupina. Pomembna naloga takšnega podjetja je ustvarjanje koherentne komunikacije. Usmerjenost na znamko tako ne pomeni podrejanja delov podjetja, temveč usmerjanje in osredotočanje na celotno komuniciranje podjetja – interno in eksterno (Urde 1994, 23–27).

Kasneje (Urde 1999, 117–118) koncept definira kot »pristop, v katerem se procesi organizacije osredotočajo na ustvarjanje, razvoj in zaščito identitete znamke s stalno interakcijo s ciljnim potrošniki z namenom doseganja dolgoročne konkurenčne prednosti v obliki znamke«. Podjetja, ki so usmerjena na svojo znamko, jo razumejo kot strateško pomembno in se ne osredotočajo le na zadovoljevanje potreb potrošnika. Znamka zanje predstavlja strateško platformo (Urde, 2013, 15). Gre za **vedenjski vidik**, ki se osredotoča na vedenje v smislu izvedbe in aktivnosti organizacije (Evans in drugi 2012, 1459).

Nekoliko drugače, skozi **filozofski vidik** in na primeru dobredelnih organizacij, pa usmerjenost na znamko opredeli Hankinsonova (2001, 231), ki pravi, da je to »mera, do katere organizacije razumemo kot znamke, oziroma v kolikšni meri organizacije sprejemajo teorijo in prakso znamčenja«. Opredeljujejo jo štiri dimenzije, in sicer razumevanje znamke, komuniciranje znamke, uporaba znamke kot strateškega vira ter namerno in aktivno upravljanje z znamko. Z vidika filozofskega pristopa se usmerjenost na znamko odraža v vrednotah, skladno s katerimi deluje organizacija (Kline 2013, 177).

Bridson in Evans (2004, 404) koncept razumeta kot večdimenzionalen, kljub temu pa se v definiciji bolj približata vedenjskemu vidiku usmerjenosti na znamko in jo opredelita kot »stopnjo, do katere organizacija ceni svoje znamke in usmerja aktivnosti v izgradnjo njenih

zmožnosti«. V kontekstu maloprodaje definirata štiri zmožnosti znamke: zmožnost razlikovalnosti, funkcionalnosti, dodane vrednosti in simbolizma.

Ewing in Napoli (2005) pa usmerjenost na znamko razumeta kot integracijo obeh pristopov. Usmerjenost na neprofitno znamko definirata kot »organizacijske procese generiranja in vzdrževanja občutka za pomen znamke, ki organizaciji omogoča tako superiorno izvedbo kot zadovoljevanje deležnikov«.

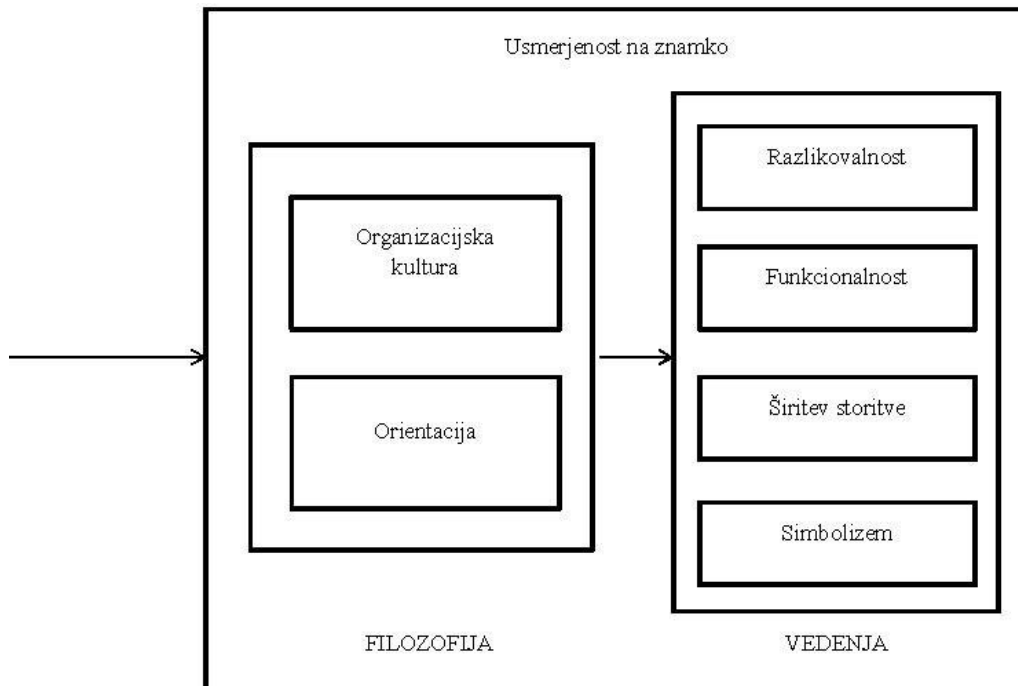
Za nas najpomembnejši je prispevek Judy Evans, Kerrie Bridson in Ruth Rentschler (2012), v katerem so predstavile model, ki skuša celostno opredeliti usmerjenost na znamko na področju muzejske dejavnosti. Usmerjenost na znamko zanje predstavlja »zmožnost, ki se na filozofski ravni manifestira skozi **organizacijsko kulturo** in **orientacijo**, na vedenjski ravni pa skozi **razlikovalnost**, **funkcionalnost**, **širjenje storitve** in **simbolizem**« (Evans in drugi 2012, 1465).

Da lahko neko organizacijo opredelimo kot usmerjeno na znamko, mora ta znamko postaviti v prioriteto organizacije in jo uporabiti kot smerokaz pri vodenju njenih strateških odločitev. Takšno vodenje izhaja iz zmožnosti vseh zaposlenih, da artikulirajo vrednote znamke in da ima organizacija kot celota jasno vizijo oziroma občutek kaj znamka predstavlja. (Evans in drugi 2012, 1464).

Razlikovalnost oziroma osredotočenost na ustvarjanje razlikovalnosti je pomemben indikator, kako močno ustanova ceni svojo znamko. Znamka tukaj nastopa kot logotip, simbol ali ime, ki diferencira organizacijo oziroma ustanovo od konkurenčnih, in torej predstavlja pomoč v odločevalskem procesu obiskovalcev (Evans in drugi 2012, 1471). Funkcionalnost znamke se nanaša na stopnjo do katere znamka z občinstvom komunicira, da bo organizacija zanje priskrbelo superiorno korist – v kontekstu muzejev sta to predvsem pomembnost izkušnje in dostopnost zbirk. Širjenje storitve znamki omogoča, da razširi osnovne funkcionalne koristi, ki jih ta komunicira. To lahko organizacija doseže z dodatnimi storitvami in izboljšanjem kvalitete ponudbe, kar pripomore k boljši izkušnji. Če je znamka dovolj razpoznavna, se lahko razširi tudi na druga področja, trgovsko blago, razstave ali celo v maloprodajo. Tovrstne aktivnosti predstavljajo dolgoročno naložbo v prihodnost organizacij. Vodi jih želja po komuniciranju superiorne podobe znamke. Simbolizem lahko razumemo kot zmožnost organizacije, da s svojimi obiskovalci ustvari posebno povezavo s pomočjo ustvarjanja individualne in edinstvene izkušnje. Ta vez pomaga ustvariti znamko, ki je edinstvena kulturna ikona.

Pomembno je, da je znamka najprej uveljavljena na filozofski ravni v obliki organizacijske kulture in kompasa, ki usmerja odločevalske procese organizacije. To posledično vpliva tudi na vedenjsko raven (Evans in drugi 2012, 1471), kot je prikazano na sliki 4.

Slika 4: Usmerjenost na znamko



(vir: Evans in drugi 2010, 1470).

4.1 Usmerjenost na znamko v kulturnih organizacijah

Zaradi majhnega števila prispevkov o usmerjenosti na znamke znotraj kulturnih organizacij oziroma institucij na sploh bom za obravnavo uporabila literaturo, ki se v raziskavah osredotoča na usmerjenost na znamko znotraj neprofitnih organizacij in muzejev.

Študija o usmerjenosti na znamko v kontekstu muzejev, narejena na primeru muzejev v ZDA, Veliki Britaniji in Avstraliji, kaže, da so vsi muzeji do neke stopnje usmerjeni na znamko. (Evans in drugi 2012, 1463). Podobno v svojih študijah ugotavljajo tudi Chong (1999), Caldwell (2000), Scott (2000) ter Colbert in drugi (2000), ki ugotavljajo, da se veliko institucij, kot so na primer Tate, Guggenheim in British Museum, na trgu identificirajo kot znamke in prav tako tudi reflektirajo karakteristike znamk (Evans in drugi 2012, 1463). Razlika v tem, do katere stopnje je muzej oziroma institucija ponotranjila znamko, se odraža v obsegu odločitev, ki jih vodi znamka. Znotraj sektorja znamka že velja za več kot le marketinško orodje, prav tako je prepoznana njena vloga na ravni organizacijske kulture.

Nekatere galerije so že na stopnji, kjer kuratorske odločitve temeljijo na znamki kot močni referenčni točki. Usmerjenost na znamko se manifestira tudi na ravni vsakodnevnih aktivnosti in praks muzejev in njihovi marketinški predstavniki kažejo poglobljeno razumevanje znamke in svoje napore osredotočajo na komuniciranje znamke tako v internem, kot tudi eksternem okolju (Evans in drugi 1464–1465).

Usmerjenost na znamko v neprofitnih organizacijah ne pomeni, da mora ta povečati stroške za oglaševalske in komunikacijske kampanje, temveč da ta več pozornosti nameni interakciji s svojimi deležniki, upravljanju in integriranju marketinških aktivnosti, ki vplivajo na znamko ter razumevanju deležnikovih odnosov do znamke. Osredotočanje na te elemente organizaciji pomaga pri boljšem zadovoljevanju potreb deležnikov in njenih ciljev. Za veliko neprofitnih organizacij te aktivnosti niso popolnoma drugačne od teh, ki so jih prakticirali do sedaj, kljub temu pa tega ne razumejo kot usmerjenost na znamko (Napoli 2006, 688). Pojem znamke znotraj kulturnega sektorja navadno izzove odpor, saj ima preveč profitno naravnano, komercialno konotacijo, zato se organizacije, ki želijo opolnomočiti svoje znamke, raje poslužujejo izrazov, kot so »jasna identiteta« in »komuniciranje vrednot« (Beloe 2005 v Camarero in drugi 2012, 1527).

Napoli (2006, 688) poudari, da je zaradi tega potrebno spremeniti način razmišljanja ali pa je potrebno proces kot tak formalizirati znotraj organizacije. To naj bi omogočilo, da bodo vsi, tako interni kot eksterni posamezniki povezani z organizacijo, seznanjeni s pomenom njene znamke in kako se z njo pravilno upravlja. Organizacije, ki si aktivno prizadevajo, da je usmerjenost na znamko njihovo vodilo pri poslovanju in delovanju, imajo več možnosti za uživanje prednosti, koristi, ki jih omogočajo močne znamke.

O podobnih pozitivnih vplivih usmerjenosti na znamko v muzejih govori Baumgarth (2009, 42), ki predlaga štiri plasti usmerjenosti na znamko. Prva plast je dimenzija vrednot, ki vpliva na naslednjo plast, ki je dimenzija norm, ta vpliva naprej na dimenzijo artefaktov in dimenzijo vedenj. V prvem koraku naj bi vodstvo definiralo in posvojilo vrednote, ki so usmerjene na znamko, nato sledi oblikovanje norm na podlagi priročnikov o znamčenju in izjav o pozicioniranju. V naslednjem koraku naj bi vodstvo upravljalo z artefakti usmerjenosti na znamko, kot so na primer elementi oblikovanja poslopja, na koncu pa še posvojilo vedenja, kot sta implementacija nadzornih mehanizmov in vpletanje kampanj za ustvarjanje korporativne identitete.

V nadaljevanju bom predstavila vzroke, ki organizacije spodbujajo k temu, da se poslužijo usmerjenosti na znamko kot osrednje filozofije in strategije organizacije oziroma na drugi strani ovire, ki jim to onemogočajo.

4.1.1 Vzroki za prevzem usmerjenosti na znamko

Kline (2013, 157–158) povzame tri splošne trende v družbeno-ekonomskem okolju organizacij ter njihove grožnje in priložnosti po Urdetu (1994, 29). Pravi, da je za

/.../družbeno-ekonomsko okolje v katerem delujejo vse vrste organizacij (profitne, neprofitne in muzeji),/.../ značilna prisotnost trendov (zmanjševanje raznolikosti izdelkov in storitev, večanje stroškov za medije in povezovanje trgov oz. globalizacija), /.../, ki vsak po svoje in skupaj izničujejo individualnost entitet na trgu,/.../. Kot grožnja delujejo zato, ker uničujejo težnje ponudnikov po izražanju svoje enkratnosti in edinstvenosti kot osnove uspešnega delovanja na trgu. Posledično postaja njihova ponudba vse bolj generična in marginalizirana. Edini način soočanja s tem fenomenom poglobljenja je uporaba strategije diferenciacije in pozicioniranja glede na konkurenco. To pomeni priložnost za uporabo marketinga in znamčenja tako na lokalnem kot na nacionalnem in mednarodnem trgu.

Potrebo po usmerjenosti na znamko lahko v organizacijah izzovejo tako zunanji kot notranji trendi (Evans in drugi 2012, 1460). Kot spremembe v zunanjem okolju lahko razumemo nasičenost trga – v 90. letih je prišlo do obrata v povpraševanju po prostočasnih aktivnostih. Umetniški oziroma kulturni trg je začel stagnirati, nove organizacije in umetniška ponudba so še vedno vznikali, kljub temu da je trg že takrat komaj priskrbel dovolj dela in plačila za umetnike. Prav tako so se industrializirane države začele srečevati z močnim priseljevanjem različnih kultur, kar je privedlo do potrebe po novih oblikah kulturne ponudbe (Colbert 2009, 3). Življenjski cikel kulturnega oziroma umetniškega sektorja ni le dosegel zrelosti, temveč saturira, saj ponudba v velikem deležu presega povpraševanje. Saturacija je pojav, s katerim se soočajo v kulturnih sektorjih povsod po svetu, kljub prizadevanjem podjetij in vlad, pa do dviga povpraševanja in rebalansa situacije in prišlo (Colbert 2009, 1–2). Colbert kot eno izmed ključnih nalog organizacij, ki skrbijo za upodabljaljočo umetnost in kulturno dediščino, navede pozicioniranje znamke.

Sektor se sooča z močno konkurenco na področju zabave, turizma in prostočasnih aktivnosti. (McLean, 1997 v Evans in drugi 2012). Podobno trdi tudi Colbert s tem, ko pravi, da

večinoma, razen redkih poznavalcev, potrošniki kulture ne ločujejo med visoko in popularno umetnostjo, saj pri izbiri kulturnih dogodkov iščejo začasno zabavo, kar pomeni, da so si vsi kulturni produkti oziroma ponudba med seboj konkurenčni, z drugimi besedami, produkti visoke kulture so konkurenčni prostočasnim produktom in obratno (Colbert 2009, 6).

Rentschler (2004, 139) kot enega največjih problemov muzejev navaja »rušenje proporcionalnosti financiranja s strani države, kar je potrebno nadomestiti s prihodki od obiskovalcev in donacijami zasebnikov in skladov«. Podobno trdi McLean (1997), ki pravi, da so muzeji pod vedno večjim pritiskom da generirajo lastne prihodke in s tem povečajo samozadostnost (McLean, 1997).

K potrebi po usmerjenosti na znamko pripomorejo tudi veliko bolj sofisticirani in zahtevni potrošniki (Burton in Scott 2003 v Evans in drugi 2012, 1460). Ti imajo vedno večji dostop do informacij, kar v njihovih očeh zmanjša edinstvenost in specifičnost kulturnih ponudnikov (Evans in drugi 2012, 1460).

4.1.2 Ovire pri prevzemanju usmerjenosti na znamko

Ovire sta na primeru malih in srednjih podjetij opredelila Wong in Merrilees (2005). Te so navadno pomanjkanje finančnih sredstev za razvoj znamk in pomanjkanje časa menedžerjev zaradi visoke vključenosti v vsakodnevne aktivnosti podjetij.

Finančna sredstva imajo tudi v kulturnem sektorju dvojno vlogo pri prevzemanju usmerjenosti na znamko. Kljub temu da naj bi njihovo pomanjkanje izzvalo organizacije, da si pri svojem delovanju pomagajo s prednostmi, ki jih ta prinaša, pa je vanjo potrebno tudi vložiti precej finančnih sredstev. Še posebej težko je to razumeti neprofitno naravnanim organizacijam, kamor spadajo tudi kulturne institucije. Te so namreč tudi proti svoji konkurenci naravnane kolaborativno, saj imajo skupno misijo, ki pa presega okvirje posameznih institucij (Laidler-Kylander in Simonin 2008).

V kulturnem sektorju lahko govorimo še o drugih, etično-moralnih preprekah, saj se »kulturne organizacije financirajo iz javnega denarja in so pogosto neprofitne entitete, zato deluje njihova involviranost v komercialne poteze nekompatibilna z njihovim poslanstvom« (D`Astous in drugi 2007, 233). Evans, Bridson in Rentschler (2012) na primeru muzejev opredelijo naslednja zaviralca pri prevzemanju usmerjenosti na znamko: tenzija med kuratorskim in marketinškim oddelkom znotraj institucij in nenaklonjenost vodstva do

sprememb v organizaciji oziroma nezmožnost vodstva prepričati ključne deležnike v potrebo po spremembi. Ovire izhajajo predvsem iz notranjega okolja organizacij, torej iz njih samih.

4.3. Dejavniki usmerjenosti na znamko

Hankinsonova (2001, 236–237) je na primeru dobredelnih organizacij opredelila naslednje temeljne dejavnike, ki vplivajo na večjo ali manjšo usmerjenost organizacij na znamko. To so: osebna vizija – gre za vizijo oseb na vodilnih položajih v organizaciji, izobraženost in izkušnje vodstva, spodbudna organizacijska kultura in okoljski dejavniki, ki lahko vplivajo na cilje organizacije.

Apadyn (2011, 197) modelu pripiše pomanjkljivost kar se tiče razmejevanja med internimi in eksternimi dejavniki in premalo osredotočenost na osebne lastnosti menedžerjev organizacij, zato predlaga naslednje dejavnike: osebna vizija vodstva, relevantne izkušnje in znanje s področja upravljanja znamk, komunikacijske lastnosti vodstva in sposobnost razvijanja pozitivnih odnosov z deležniki organizacije. Kot pomembne dejavnike, ki vplivajo na odločitve vodstva, navede tudi strukturo, organizacijsko kulturo, finančna sredstva in tip neprofitne organizacije. Te dejavnike bi po njegovem morali razumeti kot moderatorje med usmerjenostjo na znamko in značilnostmi vodstva. Pri tem poudarja tudi vlogo deležnikov, ki na delovanje neprofitnih organizacij vplivajo veliko bolj kot v primeru profitnih entitet, saj je delovanje prvih veliko bolj odvisno od njih. »Deležnike neprofitnih identitet največkrat vključujejo vladne agencije, donatorje, prostovoljce, politike, skrbnike in zaupnike, programske vodje, zaposlene, ustanovitelje etc. (Bennett in Savani, 2004 v Apadyn 2011)«.

V svojem konceptualnem okvirju o komponentah usmerjenosti na neprofitno znamko in njihovem vplivu na delovanje organizacij Ewing in Napoli (2005, 845) opredelita naslednje sklope dejavnikov: orkestracijo, interakcijo in vplive. Orkestracija predstavlja dve stvari: prvič, zmožnost implementacije integriranih marketinških aktivnosti organizacije z namenom ustvarjanja konsistentne podobe znamke, tako svojim zunanjim kot tudi notranjim deležnikom in drugič, zmožnost organizacije, da ustvari dobro strukturirano arhitekturo lastnih znamk in da ga kot takega dobro razumejo tudi vsi zaposleni. Integracija predstavlja stopnjo do katere zna organizacija izkoristiti povratne informacije z namenom ustvarjanja superiorne vrednosti za svoje deležnike oziroma stopnjo, do katere ta vzpostavi dialog s svojimi deležniki in kako reagira na spremembe v okolju. Vpliv pa predstavlja stopnjo do katere organizacija razume, kako jo dojemajo njeni ključni deležniki, natančneje, kaj jih pri njej in njenem delovanju moti oziroma jim je všeč.

Evans, Bridson in Rentschler (2010) so na podlagi študije primerov muzejev iz Avstralije, Velike Britanije in ZDA opredelili naslednje dejavnike oziroma sprožilce in njihov vpliv na organizacije. Notranji dejavniki, ki izhajajo iz samih institucij so:

1. Velikost organizacije negativno vpliva na usmerjenost na znamko – večja kot je organizacija, manjša je verjetnost, da bo usmerjena na znamko.
2. Starost organizacije negativno vpliva na usmerjenost na znamko – starejša kot je organizacija, manjša je verjetnost, da bo usmerjena na znamko.

Torej, »večje in pogosto tudi starejše organizacije so veliko počasnejše pri prevzemanju usmerjenosti na znamko. Takšne organizacije morajo tovrstne premike narediti nekoliko počasneje in postopoma, saj se srečujejo z večjimi ovirami pri implementaciji praks, ki so usmerjene na znamko« (Evans in drugi 2010, 1464).

3. Kompleksna struktura organizacije negativno vpliva na usmerjenost na znamko.

To so predvsem organizacije, ki upravljajo več znamk ali prizorišč in tako težje vzpostavijo enotno vizijo o krovni znamki ter obenem vzdržujejo še jasne in razločne identitete posameznih znamk (Evans in drugi 2010, 1469).

4. Kuratorska oziroma skrbniška usmerjenost organizacije negativno vpliva na usmerjenost na znamko.
5. Tržna usmerjenost organizacije pozitivno vpliva na usmerjenost na znamko.

Čeprav sta za delovanje organizacije in za njeno usmerjenost na znamko pomembna tako skrbniška kot tržna naravnost, lahko prevelika usmerjenost na skrbništvo negativno vpliva na usmerjenost na znamko predvsem zaradi nenehnega nezaupanja in sumničavosti do znamčenja (Evans in drugi 2010, 1469). Institucije, ki se opredeljujejo kot bolj skrbniško naravnane na ravni svojega vodstva, težje predstavijo in uveljavijo znamčenje kot organizacijsko strategijo (Evans in drugi 2010, 1468).

6. Močno, novo vodstvo pozitivno vpliva na usmerjenost na znamko.

To lahko stori na dva načina, in sicer z dvigom pomembnosti znamke med prioritete naloge organizacije ter večjo razporeditvijo sredstev med interno in eksterno znamčenje (Evans in drugi 2010, 1466).

7. Razpoložljivost finančnih sredstev pozitivno vpliva na usmerjenost na znamko.

Na usmerjenost na znamko vplivajo tudi zunanji dejavniki, to so:

1. Konkurenca na primarni ravni pozitivno vpliva na usmerjenost na znamko.

Bolj kot je okolje na ravni muzejev oziroma primarnega sektorja dejavnosti organizacije konkurenčno, bolj so organizacije motivirane za razvoj usmerjenosti na znamko (Evan in drugi 2010, 1467).

2. Konkurenca na širši, sekundarni ravni pozitivno vpliva na usmerjenost na znamko.

Bolj je okolje na ravni prostočasnih aktivnosti oziroma širšega sektorja dejavnosti konkurenčno, bolj so organizacije motivirane za razvoj usmerjenosti na znamko, saj morajo ustvariti močno znamko, ki lahko učinkovito konkurira tudi s ponudniki prostočasnih in turističnih aktivnosti (Evans in drugi 2010, 1467).

3. Vedenje obiskovalcev pozitivno vpliva na usmerjenost na znamko.

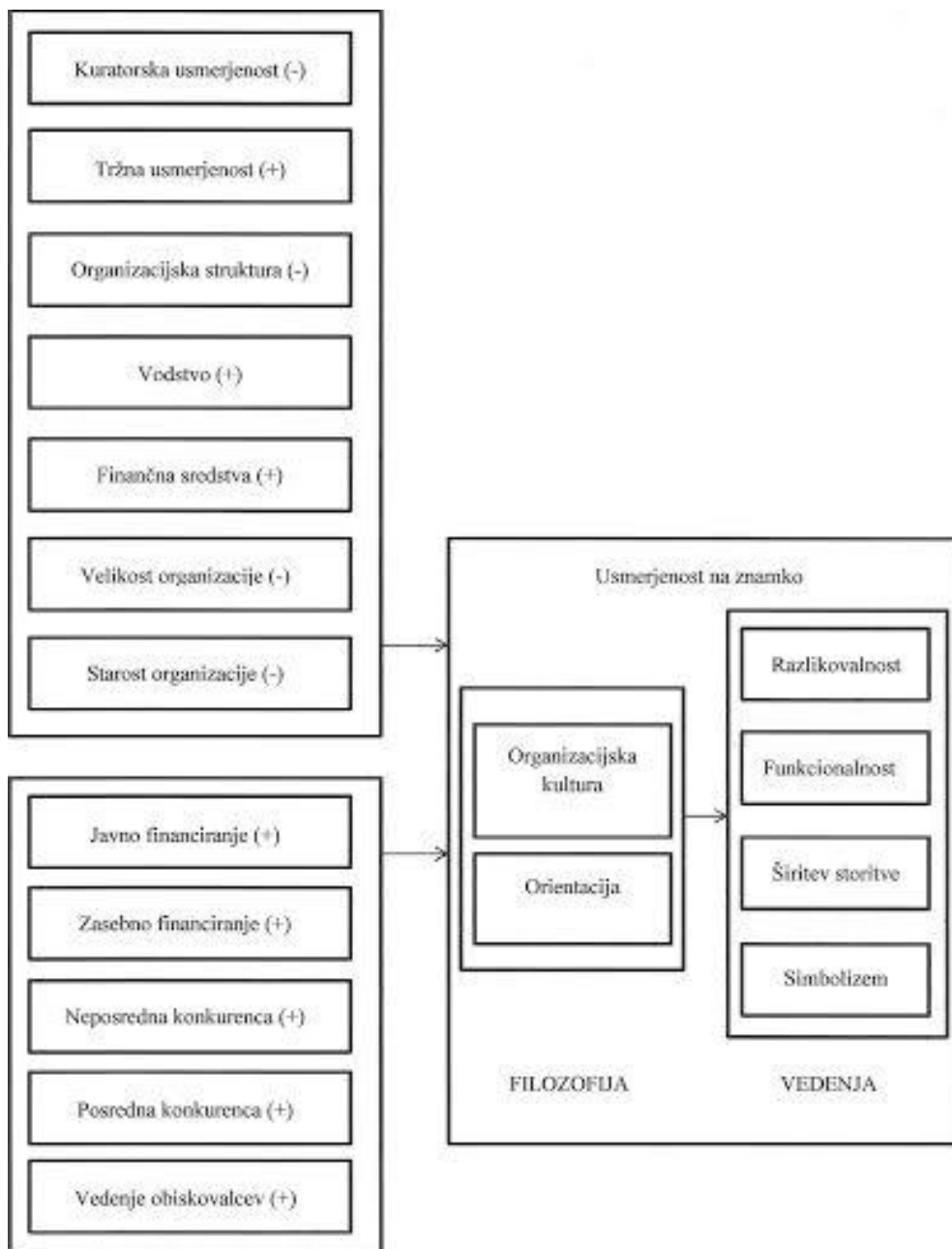
Bolj kot so obiskovalci sofisticirani in bolj kot pri odločanju upoštevajo znamke, bolj so organizacije usmerjene na znamko. Institucije tako vedno bolj spoznavajo kako pomemben dejavnik v odločevalskem procesu posameznika so znamke in kako te pozitivno vplivajo na obiskanost dogodkov (Evans in drugi 2010, 1467).

4. Javno financiranje pozitivno vpliva na usmerjenost na znamko.
5. Zasebno financiranje pozitivno vpliva na usmerjenost na znamko

Zaradi finančnega zalogaja, ki ga predstavlja znamčenje, lahko nedostopnost tako javnih kot zasebnih finančnih sredstev in pomanjkanje le-teh negativno vpliva na razvoj močne usmerjenosti na znamko.

Vsi naštetih dejavniki, notranji in zunanji, ter njihov vpliv na usmerjenost na znamko, v prvi vrsti na filozofsko ter v drugi vrsti še na vedenjsko, so prikazani na sliki 4.3.

Slika 4.3: Model usmerjenosti na znamko: zunanji in notranji sprožilci v kontekstu muzejev.



(vir: Evans in drugi 2010, 1470).

5 EMIRIČNI DEL

5.1 Metoda

Teoretski del služi kot podlaga empiričnemu delu, kjer bom s pomočjo prvega analizirala usmerjenost na znamko v kulturnih ustanovah pri nas ter dejavnike, ki pozitivno ali negativno vplivajo na to usmerjenost. Kot primer sem uporabila raziskavi Judy Evans, Kelly Bridson (2012) in Ruth Rentschler o zunanjih in notranjih sprožilcih usmerjenosti na znamko na primeru muzejev v Avstraliji, ZDA in Veliki Britaniji ter študijo razvoja in evalvacije večdimenzionalne lestvice usmerjenosti na znamko v neprofitnih organizacijah Michaela T. Ewinga in Judy Napoli (2005), ki sta jo uporabila na primeru avstralskih neprofitnih organizacijah. V empiričnem delu bom torej preučila, kako se usmerjenost na znamko kaže v kulturnih ustanovah pri nas, za kar sem uporabila kombinacijo kvalitativne metode poglobljenih intervjujev in vprašalnika s 5-stopenjsko lestvico. Poglobljeni intervjuji so bili izvedeni med petimi predstavniki marketinških oddelkov v različnih kulturnih ustanovah pri nas – v dveh specifičnih gledališčih, enem likovnem centru s pripadajočim muzejem ter v dveh kulturnih centrih.

Namen in cilj metode je pridobiti vpogled v notranje okolje organizacij in oceniti njihovo usmerjenost na znamko, dejavnike, ki na to vplivajo pozitivno ali negativno, ter njihovo usmerjenost na filozofski oziroma vedenjski ravni.

5.2 Raziskovalno vprašanje

Na podlagi že omenjenih raziskav sem si za vodilo empiričnega dela diplomskega dela zastavila dve raziskovalni vprašanji, in sicer:

- **Kako se usmerjenost na znamko kaže v kulturnih ustanovah pri nas?**
- **Kateri dejavniki vplivajo pozitivno in kateri negativno na usmerjenost na znamko v kulturnih ustanovah pri nas?**

S prvim vprašanjem bom na podlagi kombinirane metode poglobljenih intervjujev in vprašalnikov ugotavljala v kolikšni meri oziroma na kakšen način se usmerjenost na znamko kaže v kulturnih ustanovah pri nas – tukaj me predvsem zanima, ali se ta kaže na filozofski ali tudi na vedenjski ravni. Na drugo raziskovalno vprašanje bom prav tako skušala odgovoriti na podlagi poglobljenih intervjujev, kjer bom preverila dejavnike, ki so navedeni v literaturi – velikost organizacije, njena struktura, starost, finančni resursi, vodstvo, programska

usmerjenost, prodajna usmerjenost, zasebno financiranje, javno financiranje, neposredna konkurenca, posredna konkurenca in vedenje obiskovalcev –, ter kako ti vplivajo na usmerjenost na znamko v kulturnih ustanovah.

5.3 Analiza usmerjenosti na znamko v kulturnih ustanovah v Sloveniji

5.3.1 Poglobljeni intervjuji

Kljub literaturi, ki kaže na vedno boljše razumevanje znamk v kulturnih institucijah po svetu, njihovo ponotranjenje ter uporabo pri organizacijski kulturi in orientaciji pri strateških vprašanjih (Evans in drugi 2012), tega v primeru zajetih ustanov ne moremo trditi za vse. Usmerjenost na znamko se v obravnavanih kulturnih ustanovah kaže na različne načine, pri nekaterih pa se sploh ne. Pri ocenitvi usmerjenosti na filozofski ravni sem upoštevala stopnjo ponotranjenosti znamke na ravni organizacijske kulture ter rabo znamke kot usmerjevalnika strateških odločitev. Odgovori predstavnikov so bili glede tega precej različni – od dobrega poznavanja in ponotranjenja znamke do nepoznavanja znamke kot marketinškega koncepta nasploh – v smislu razumevanja znamke kot zgolj imena organizacije.

Ustanova 4 kot znamka je zelo tesno povezana s programom, ki ga izvajamo. Naših 6 kulturno-umetniških vodij je te značilnosti znamke zelo dobro ponotranjilo in mislim, da jih sedaj že tudi na nezavedni ravni izvajajo, tako da do tega ne prihaja. /.../o znamki absolutno razmišljamo med samimi odločevalskimi procesi, čeprav na vsakodnevni ravni nekoliko manj. /.../Se pravi da je to zavedanje tolikšno, da navzven ne komunicira drugače oziroma nekaj drugega. Čeprav,/.../kadar ne gre za direktno vpletenost z marketingom, to morda še ni popolnoma ponotranjeno. Ampak vendarle, naša ustanova je 40 let stara blagovna znamka in ker smo javni zavod, je večina kadra enakega/.../in ti ljudje živijo s tem. To so ljudje, ki so praktično zidali ustanovo 4, in to je tista primarna navezanost ter popolna ponotranjenost in to se tudi kaže v naši organizacijski kulturi.

(Intervju 4)

Ustanova 3 se pojavlja povsod tam, kjer vemo, da je blagovna znamka močna/.../Torej, tudi če ljudje kakšnega izvajalca ne poznajo, vedo, da če smo zraven mi, bo stvar dobra. Sicer pa pri promociji dajemo prednost zasedbam pred blagovno znamko ustanove 3. Glede teh stvari smo si z vodstvom enotni/.../Znamko uporabljamo v smislu, da stojimo pri odločitvah, kaj in koga izbrati, in da ne popuščamo v kakovosti, drugače pa nismo obremenjeni z blagovno znamko. V bistvu je kakovost tista, ki je vedno merilo.

(Intervju 3)

Z znamčenjem se v bistvu ne ukvarjamo. /.../ V bistvu smo se v vodstvu bolj kot z imenom ustanove 2 ukvarjali z imenom bienala.

(Intervju 2)

Jaz našo znamko dojemam kot eno znamko – cela naša hiša, naše delo je ena znamka, ker znotraj tega obstajajo delitve in nasprotovanja med opero in baletom, vsak si želi čim več teh ali onih predstav skozi repertoar neke sezone, vendar gre tukaj dejansko za eno znamko in to je ustanova 1 in ta je po moje zelo močna v zavesti vseh zaposlenih, navzven pa bi si bistveno bolj želel, da bi bila. Res je, da je to bistveno bolj postala v zadnjih nekaj letih, ker mineva četrto leto, odkar je ta hiša ponovno odprta. /.../ zdaj imamo to bolj razdelano. Obstajajo sicer razlike med umetniškim in poslovnim vodstvom. Umetniško vodstvo bi šlo bolj v program, oni bi hitro našli en kup blagovnih znamk, ki pa bi bile nepraktične za samo izvedbo v okolju, se pravi oglaševanje. Tako bi lahko imeli posamezno premiero kot podznamko, vendar tukaj ne gre za samo eno opero, eno predstavo, en balet, gre za celoto našega dela, zato to povezujemo v nek skupek.

(Intervju 1)

Par stvari se je poklopilo pred par leti in to je novo vodstvo s hkratno selitvijo v nove prostore, kar je narekovalo tudi prenavo celostne grafične podobe, tako da bi lahko rekli, da se je znamka v tem času zelo spremenila. V bistvu se jo sedaj zelo neuguje./.../Drugače pa mislim, da se pri glavnini zaposlenih znamka kar dobro odraža. Pri nas je recimo samoumevno, da prideš gledati predstavo, katere del nisi, se pravi drug drugega spremljamo. Tudi vsi ljudje, ki so tukaj recimo polovično zaposleni, razumejo našo ustanovo kot dobro stvar. Kot bi rekel sodelavec, šef delavnice: »Sej pa mi ne delamo kar nekje, mi vendar delamo v ustanovi 5«. Gre torej za zavedanje, da delamo v enem lepem prostoru./.../ Gre za veliko lojalnost hiši, to pomeni, da so ljudje pripravljeni delati ne le 8 ali 9 ur na dan, temveč tudi v nedeljo ali ponoči, če je treba.

(Intervju 5)

Na podlagi odgovorov bi lahko kot usmerjeno na znamko opredelili dve kulturni ustanovi. Ena sicer znamke ne vključuje na strateški ravni, vendar je ta zelo močna na ravni organizacijske kulture. Le v eni organizaciji pa se usmerjenost na znamko kaže tako na strateški ravni, kot tudi na ravni organizacijske kulture.

Ostale ustanove ne ustrezajo kriterijem usmerjenosti na znamko, čeprav v eni ustanovi menijo, da imajo zaposleni ponotranjeno znamko, vendar kljub temu še vedno obstajajo tako

razlike v razumevanju poslovnega in umetniškega vodstva, kot tudi znotraj različnih umetniških vodstev oziroma delovnih skupin. Dve ustanovi pa se po besedah njihovih marketinških predstavnikov s svojo znamko ne ukvarjata, kljub temu da ena izmed njiju svojo znamko razume kot konkurenčno prednost v primeru gostovanja manj znanih izvajalcev.

5.3.1.1 Dejavniki ki pozitivno ali negativno vplivajo na usmerjenost na znamko

Intervjuvanci so pri dejavnikih, ki naj bi po njihovem vplivali na usmerjenost na znamko navedli, različne stvari.

Negativen vpliv ima veliko število in interesnih skupin, kar bi lahko primerjali z zahtevno organizacijsko strukturo, ki negativno vpliva na usmerjenost na znamko.

.../ obstaja ogromno interesnih skupin, ki se spoznajo čisto na vse in vedo, kako naj bi to šlo, ker najbolj enostavno je biti pameten na področju marketinga in promocije.

(Intervju 1)

Financiranje je eden izmed dejavnikov, ki pozitivno vpliva na usmerjenost na znamko. Pri nas se kaže trend upada financiranja institucij s strani države, kar posledično pomeni tudi manjša sredstva za marketing.

.../drugače pa si zaradi financ v tem času v te namene ne dovolimo dajati denarja.

(Intervju 1)

Financiranje bi že lahko bilo velik zaviratelj.

(Intervju 2)

Kot pozitiven dejavnik, je bilo navedeno tudi naklonjeno vodstvo.

No pri nas je vodstvo absolutno naklonjeno, naša direktorica to zelo spodbuja in zelo skrbno se dela z vsemi pritisklinami znamke.

(Intervju 5)

Izpostavljena sta bila tudi pozitiven vpliv skupnih dogodkov, ki povezujejo zaposlene in jih opominjajo glede pripadnosti organizaciji, ter potrditev v obliki priznanj ali nagrad.

Jaz bi rekla, da vsak projekt. Pri nas je ta fini sistem šestih premier na leto, kar pomeni, da so vsi ljudje vključeni v eno stvar, na koncu sledi premiera, hkrati se pa pogovarjamo o vseh

spremljajočih dejavnostih, kot so publikacije za predstavo, oglaševanje in vse to, in zdi se mi, da vsaka premiera potem na nek način v ljudeh izzove, da se spomnijo da smo mi hiša, ki spadamo skupaj in da dobro delamo. Ker imamo vsak mesec in pol premiere, kjer smo vsi skupaj in kjer je skoraj vsak vključen v to, kako bo stvar na koncu izgledala, se mi zdi, da to dobro vpliva.

(Intervju 5)

Potem tudi zunanje potrditve so lahko takšen dejavnik – ko na gostovanju v tujini dobiš kakšno priznanje, potrditev, da si dober, to zelo dobro vpliva na vse zaposlene, se mi zdi, da se potem cela hiša napaja s tem ponosom.

(Intervju 5)

Drugih dejavnikov intervjuvanci med pogovorom niso eksplicitno navedli. Močna kuratorska (programska) usmerjenost, ki je v literaturi navedena kot negativni notranji dejavnik, je prisotna v treh organizacijah, v dveh pa se program in marketing bolj prepletata in ta je vključen tudi na strateškem nivoju. Marketinško naravnost, ki pri usmerjenosti na znamko velja za pozitivni notranji dejavnik, je bilo moč zaslediti v dveh organizacijah, v treh pa je zgolj funkcija podrejena kuratorski oziroma programu. Glede samega odnosa pa po besedah intervjuvancev v vseh organizacijah marketinški in kuratorski oddelek dobro sodelujeta, čeprav kdaj prihaja do konfliktov, ki so pa po njihovih besedah nekaj povsem normalnega.

V bistvu zelo dobro sodelujemo, zelo se poslušamo, nekateri bolj, drugi manj, seveda idealnega okolja ni nikjer, ampak mislim, da je ta povezanost dobra.

(Intervju 4)

Absolutno smo bolj programsko naravnani, saj je program tisti zaradi katerega smo sploh ustanovljeni. Marketinško pa pač toliko, kolikor si lahko poleg tega, da zagotovimo program, še privoščimo zraven.

(Intervju 3)

Zahtevna struktura organizacije in skrb za veliko število znamk, ki je negativni notranji dejavnik usmerjenosti na znamko, je prisotno v treh ustanovah. V treh ustanovah pa so navedli tudi to, da zaposleni ne delajo samo za svoje področje, temveč pomagajo še na drugih oddelkih oziroma počno še druge stvari, ki niso specificirane v opisu njihovega dela.

Blazno. Jaz ocenjujem to tako, da ko dobimo novega sodelavca, sploh če gre za kratkoročno nadomeščanje, vidim, koliko časa se človek lovi, samo da ulovi te osnovne dimenzije in razmerja/.../

(Intervju 4)

Specifično. V primerjavi s podjetji, ki delajo v gospodarstvu, pa glede na to, da smo javni zavod in da se ukvarjamo s kulturo, smo specifični v tem, da marsikateri zaposlen, ki je odrejen za določeno delovno mesto, ne dela samo tistega, kar je v okviru njegovih delovnih nalog, temveč še marsikaj drugega.

(Intervju 3)

Naklonjeno vodstvo je bilo že prej izpostavljeno kot zelo pomemben pozitiven notranji dejavnik. Iz odgovorov je razvidno, da je vodstvo naklonjeno tudi marketinškemu oddelku in predlogom in da so intervjuvanci z njim zadovoljni. Tukaj se kaže, kako pomembno je, da ima vodstvo vsaj del znanj tudi s področja marketinga, kar dobro vpliva na večje naklonjenost marketinškemu oddelku.

Znamka je vodstvu pomembna, vendar nanje delujejo omenjeni pritiski. Jaz sem s trenutnim vodstvom zelo zadovoljen, tega predstavlja ravnatelj in ta je realen. Razume situacijo in zna oceniti, do česa lahko določena dejanja pripeljejo ter velikokrat upošteva tudi naše mnenje in mnenje obiskovalcev./.../ Vodstvo torej je naklonjeno tudi marketinškemu delu in tudi neki celovitosti, vendar je tukaj predvsem problem v denarju in veliko nasprotujočih se interesov v sami organizaciji.

(Intervju 1)

Naša direktorica je po svoji formalni izobrazbi profesorica, ima pa bogate izkušnje, saj je vodila en NGO, se pravi gledališko šolo in sta ji marketing in odnosi z javnostmi zelo jasna, saj je to veliko počela tudi v praksi, tako da smo pri vsem sporočanju zelo občutljivi./.../ vodstvo zelo razume te stvari in jih podpira.

(Intervju 5)

Glede velikosti organizacij, kjer sem kot glavni kriterij uporabila število zaposlenih, sem zajela zelo različne ustanove. Podatke sem pridobila na podlagi spletne strani www.bizi.si, saj ni bilo moč zbrati vseh letnih poročil zajetih ustanov. Tri ustanove bi lahko umestili med manjše, saj ima ena 10 – 19 (Bizi.si 2015) zaposlenih in drugi dve 20 – 49 zaposlenih (Bizi.si 2015). Eno ustanovo bi lahko označili za srednje veliko, saj ima med 100 in 149 zaposlenih (Bizi.si 2015), in zadnjo za veliko, saj zaposluje 250 – 499 (Bizi.si 2015) ljudi. Glede samega vpliva velikosti na usmerjenost na znamko organizacij ne moremo trditi, da se ta kakorkoli kaže. Ta dejavnik težko ocenimo tudi zaradi zunanjega najemanja izvajalcev in honorarnih delavcev, ki je prisotno v štirih ustanovah. Organizacija, ki se je izkazala kot najbolj usmerjena na znamko, je po svoji velikosti srednje velika.

Še en negativni notranji dejavnik je starost. Organizacije so si tudi tu precej različne, vendar imamo premalo podatkov o njenem vplivu.

Zadnji notranji dejavnik so finančni resursi, ki pozitivno vplivajo na usmerjenost na znamko. Pri razpoložljivosti financ je večina poudarila, da imajo na razpolago vedno manj sredstev. Ker je financiranje kulturnih ustanov pri nas še vedno v večini močno odvisen od države in občin, se ta dejavnik zelo močno povezuje z zunanjim okoljem. Tudi kot dejavnika zunanjega okolja veljata zasebno in javno financiranje kot pozitivna za usmerjenost na znamko. Na podlagi intervjujev sem ugotovila, da to v naših primerih ne velja. Organizacija, ki je po deležih najmanj financirana s strani države oziroma občine (ti prihodki predstavljajo le nekaj čez 50 % vseh prihodkov), je pokazala največjo usmerjenost na znamko med intervjuvanimi organizacijami. Ostale organizacije se po besedah intervjuvancev s strani občin in ministrstva financirajo nekje nad 70 oziroma 80 %, odvisno od posameznega leta.

Ker smo nacionalna institucija, je večinski del, okoli 85 %, financiran s strani države, drugi najpomembnejši vir je naša dejavnost, ki prinese nekaj čez 10 %, manjši viri so še pa sponzorstva, donacije, kakšna izposoja kostumov in vse ostalo, ki je pa v bistvu drobiž.

(Intervju 1)

Od 55 od 60 % financira ministrstvo za kulturo, vse ostalo so sponzorji, oddaja prostorov in pa vstopnice./.../ smo pa uspeli s prodajo vstopnic, ki jo držimo na zelo visokem nivoju, seveda so tudi »flopi«, padajo ampak prodaja ostaja relativno visoka, je pa težko, saj moraš zadostiti ministrstvu za kulturo ki pa, če kaj malo po komerciali, diši zavrne. /.../Denarja v kulturi nikoli ne bo veliko, kakor ga verjetno tudi v zdravstvu nikoli ne bo, in popolnoma nesmiselno krožiti stalno okoli enega in istega vprašanja in si delati utvare, da je to lahko v resnici ovira. /.../ jaz zelo nerada slišim argumente denarja – mislim, da je današnji čas absolutno neprimeren za to. /.../Potem to postane nek način delovanja, zato moraš odmisli te stvari in iskat nove rešitve. Hvala bogu za vse nove medije./.../, kjer se v resnici da narediti marsikaj, kjer smo vsi enaki, kjer je nova demokracija in je vseeno koliko imaš denarja./.../

(Intervju 4)

Glede zunanjih dejavnikov posredne in neposredne konkurence organizacije ne zaznavajo velikih pritiskov, saj so mnenja, da je njihova ponudba unikatna, nekatere organizacije enakih ponudnikov niti ne dojemajo kot konkurenco, saj velikokrat sodelujejo in si pomagajo z rekviziti in kadrom. Le organizacija, ki je v našem primeru najbolj usmerjena na znamko, zelo dobro opazuje spremembe na trgu in zaznavajo konkurenco na obeh ravneh.

Definitivno se vsaka organizacija trudi in dela svoje programe, ampak dejstvo je, da to kar dela ustanova 3 v Mariboru, ne dela nihče. /.../Res je, da so ostale alternative, ki se pojavljajo na nek način konkurenčne, vendar se nihče kulture ne loteva na tak način, kot to počnemo mi.

(Intervju 3)

Naša dejavnost je specifična. Gotovo je to nekaj čisto posebnega. Glasbeno-gledališka dejavnost, ki je vendarle bistveno drugačna od klasične gledališke dejavnosti – dramski teater je nekoliko drugačen od operno-baletnega. /.../. Glede konkurence lahko rečemo, da pri nas kot neke vrste konkurenco lahko vidimo le mariborsko različico ustanove 1, saj imajo oni prav tako glasbeno gledališče, poleg tega da imajo zraven še Dramo. Ima pa vsak svojo bazo občinstva – sicer si nekoliko posegamo drug drugemu v interesno sfero, veliko pa tudi sodelujemo. Ne gre za neko pravo konkurenco, tako de se je tudi težko primerjati v naši dejavnosti, ker ne gre za pravo konkurenčno okolje. Velikokrat si pomagamo z umetniki z njihove baze in obratno.

(Intervju 1)

Zunaj se pojavljamo oboji, vendar se ne razumemo kot konkurenca, ampak sodelujemo – delamo koprodukcije itn.

(Intervju 5)

/.../glede same konkurence v tem nekem primarnem okolju, se pravi v zadnjem času opažamo 2 stvari: da se je zelo namnožilo število ponudnikov kulture, pri tem ne gre samo za profesionalno zasnovane dogodke, ampak gre za to, da je kultura postala »obdogodek« številnim gostinskim in drugim sorodnim dejavnostim. Se pravi skoraj vsak hostel, zagotovo pa skoraj vsak drugi bar ima že neke vrste koncertno dejavnost. Pogosto to posega na več področij našega kulturno-umetniškega programa./.../ vse pa zaznavamo v tem smislu, da so se namnožili ti ponudniki, da gre večinoma za brezplačno ponudbo zato, ker ta isti ponudnik, ki ponuja te storitve, živi od nečesa drugega, se pravi njegova primarna dejavnost ni kultura, ampak je ali gostinstvo ali pač karkoli drugega.

(Intervju 4)

Glede dejavnika vedenja obiskovalcev je iz intervjujev razvidno, da je ustanovam pomembno mnenje obiskovalcev, ki ga poskušajo upoštevati in vključiti v izboljšave storitve. Opažanja glede spremembe vedenja obiskovalcev je navedla le ena organizacija, sicer pa je ustanovam zaradi financiranja v prvi vrsti pomembnejša zavezanost ustanovitelju, šele nato obiskovalcem.

Sicer smo pa – kot vsi javni zavodi – v prvi vrsti odgovorni ne obiskovalcem, temveč svojim ustanoviteljem, kar pomeni, da naši programi niso samovoljno izbrani. Naše poslanstvo je jasno, tukaj smo zato, da vzdržujemo nivo visoke kulture in da širimo obzorja.

5.3.2 Lestvica usmerjenosti na znamko

Poleg usmerjenosti na filozofski ravni me je zanimalo tudi, koliko se ta kaže v samih aktivnostih organizacije, torej na vedenjski ravni. Kljub temu da strokovna literatura predpostavlja, da je za usmerjenost na znamko na vedenjski ravni nujno potrebna predhodna usmerjenost na filozofski ravni, bom spodaj predstavila rezultate vprašalnika o aktivnostih intervjuvanih organizacij na področju znamke in znamčenja. Tega so intervjuvanci pisno rešili po samem intervjuju. Anketa je temeljila na 12 trditvah, ki so jih anketiranci ocenili na podlagi obsega, v katerem se organizacija poslužuje določenih aktivnosti, značilnih za organizacije, ki so usmerjene na znamko. Obseg so od 1 do 5 ocenili na podlagi 5-stopenjske lestvice (1 – v zelo majhnem obsegu, 2 – v majhnem obsegu, 3 – niti v majhnem niti v velikem obsegu, 4 – v velikem obsegu, 5 – v zelo velikem obsegu).

Na trditev »Investiramo zadostno količino sredstev v izboljšave storitve oziroma izdelka, ki generirajo večjo vrednost za naše deležnike«, je ena ustanova ocenila, da na tem področju dela zelo pogosto, dve ustanovi sta svoje aktivnosti ocenili s 4 – velikem obsegu, ena z 2 – v majhnem obsegu in ena s 3 – niti v majhnem niti v velikem obsegu.

Glede potreb svojih deležnikov so vse ustanove ocenile, da jim sledijo v velikem obsegu, prav tako enoznačne so bile pri tem, da v velikem obsegu razvijajo podrobno znanje o tem, kaj imajo njihovi potrošniki pri znamki radi.

Še boljše so ustanove ocenile svojo »osredotočenost na ustvarjanje pozitivne storitvene/izdelčne izkušnje«, saj so kar 4 ustanove ocenile, da to počno v zelo velikem obsegu, ena pa ocenjuje, da to počne v velikem obsegu.

Kar 4 ustanove ocenjujejo, da v velikem obsegu sledijo trenutnim zahtevam in stanju trga oziroma okolja, ena pa to počne v zelo velikem obsegu.

Pri trditvi »Poslužujemo se sistema, ki omogoča, da želje in mnenja deležnikov pridejo do ljudi, ki lahko omogočijo oziroma spodbudijo spremembe«, so trije odgovorili, da to počno v velikem obsegu, v eni ustanovi se to počne zelo pogosto, v eni ustanovi pa to ne počnejo niti v velikem niti v majhnem obsegu.

Bolj raznoliko so anketiranci ocenili trditev »Oblikujemo integrirane marketinške aktivnosti, ki neposredno spodbujajo obiskovalce k rabi naše storitve oziroma izdelkov«, kjer sta dva

odgovorila s 5 – v zelo velikem obsegu, dva s 4 – v velikem obsegu in eden s 3 – niti v velikem niti v majhnem obsegu.

Tudi pri sedmi trditvi, »Oblikujemo integrirane marketinške aktivnosti, ki spodbujajo naše dobavitelje, distributerje in druge ključne deležnike k promociji naše storitve oziroma izdelka obiskovalcem«, so anketiranci odgovarjali zelo različno. Po eden so odgovorili z 2 – v majhnem obsegu, 3 – niti v velikem niti v majhnem obsegu in s 5 – v zelo velikem obsegu., dva pa sta odgovorila s 4 – v velikem obsegu.

Trije anketiranci v zelo velikem obsegu zagotavljajo, da vodstvo organizacije pozna vse marketinške aktivnosti, ki vključujejo znamko, dva pa to zagotavljata v velikem obsegu.

Le pri eni ustanovi v zelo velikem obsegu razvijajo marketinške aktivnosti, ki njihovim deležnikom pošilja konsistentno sporočilo o znamki. V treh ustanovah to počno v velikem obsegu, v eni pa v majhnem obsegu.

Tri ustanove v velikem obsegu ustvarjajo strukturo znamke, ki je dobro premišljena in razumljena s strani zaposlenih, v preostalih dveh ustanovah pa to počno v zelo velikem obsegu oziroma niti v velikem, niti v majhnem obsegu.

Glede razvijanja podrobnega znanja o tem, kar njihovi deležniki pri znamki ne marajo, so trije ocenili, da to počno v velikem obsegu, dva pa, da to ne počno niti v velikem niti v majhnem obsegu.

Če povzamem vse odgovore, bi lahko dejali, da organizacije precej dobro ocenjujejo svoje marketinške aktivnosti, ki neprofitne organizacije označujejo kot usmerjene na znamko, povedano drugače, organizacije v splošnem menijo, da tovrstne aktivnosti izvajajo v velikem obsegu. Le v eni ustanovi je anketiranec pri treh aktivnostih ocenil, da se jih kot organizacija poslužuje v majhnem obsegu. Le 7 od skupno 60 ocen je bilo opredeljenih s 3 – niti v velikem niti v majhnem obsegu. Največ, 34 trditev, je bilo ocenjenih s 4 – v velikem obsegu in 16 trditev je bilo ocenjenih s 5 – v zelo velikem obsegu. V povprečju so organizacije ocenile, da aktivnosti izvajajo v velikem obsegu.

6 RAZPRAVA

Na podlagi poglobljenih intervjujev, ki so bili izvedeni med izbranimi kulturnimi ustanovami, lahko na raziskovalno vprašanje »Kako se usmerjenost na znamko kaže v kulturnih ustanovah v Sloveniji?« odgovorimo, da razen z izjemo ene ustanove, organizacije ne kažejo usmerjenosti na znamko. Znamka torej v večini organizacij **ne predstavlja temelja za strateške odločitve in ne deluje na ravni organizacijske kulture**. Ker v teoriji usmerjenost na znamko na filozofski ravni predstavlja nepogrešljivo osnovo za usmerjenost na znamko na vedenjski ravni (Evans in drugi 2012), so bile samoevalvacije na podlagi vprašalnikov presenetljive, saj je prišlo do precejšnjega razhajanja med odgovori podanimi v samih intervjujih ter ocenami trditev o obsegu izvajanja aktivnosti znamčenja. Pri evalvaciji so intervjuvanci v povprečju ocenili, da se aktivnosti znamčenja poslužujejo zelo pogosto, skozi pogovore pa so, razen enega, marketinški predstavniki organizacij dali jasno vedeti, da se tovrstnih aktivnosti ne poslužujejo, se jih poslužujejo premalo oziroma bi si želeli na tem področju naredi bistveno več. Takšna razhajanja lahko pripišemo slabemu razumevanju vprašalnikov ali morda nelagodnosti pri samem opisovanju svojih aktivnosti z izrazi profitno naravnane marketinga in znamčenja (Ewing in Napoli 2005), prav tako bi do tega lahko prišlo zaradi neanonimnosti, saj so intervjuvanci vprašalnike rešili po samem intervjuju.

Pri drugem raziskovalnem vprašanju »Kateri dejavniki vplivajo pozitivno in kateri negativno na usmerjenost na znamko v slovenskih kulturnih ustanovah?« se je kot pozitivni notranji dejavnik največkrat pojavilo financiranje organizacij. Organizacije so po večini mnenja, da zaradi rezov na področju javnega financiranja, ne morejo toliko sredstev vložiti v marketinške aktivnosti, kaj šele v znamčenje. Pri tem se sklicujejo na svoje poslanstvo in na zavezanost ustanovitelju. Pri tem je morda zanimivo to, da je organizacija, ki se od vseh najmanj financira s strani države oziroma občine, pokazala največjo usmerjenost na znamko. To bi lahko pripisali temu, da ima organizacija z večjimi lastnimi sredstvi tudi večjo avtonomnost pri odločanju glede same porabe. Takšna organizacija se mora prav tako veliko bolj marketinško obnašati da si zagotovi sredstva za nemoteno delovanje.

Kot zelo pozitiven dejavnik se je pokazalo vodstvo, ki bistveno pripomore k boljšemu dojemanju in razumevanju pomembnosti znamke med zaposlenimi, kar se odraža tudi v organizacijski kulturi ustanove. Skozi pogovore se je kot pozitiven dejavnik usmerjenosti na znamko pokazala tudi marketinška usmerjenost organizacije, saj je le organizacija, ki redno sodeluje z marketinškim oddelkom in ga vključuje že na strateški ravni, pokazala usmerjenost

na znamko. Tudi negativni notranji dejavnik intenzivne kuratorske oziroma programske usmerjenosti bi lahko potrdili, saj so se organizacije, ki niso kazale usmerjenosti na znamko izkazale kot izrazito programsko usmerjene. Glede ostalih notranjih dejavnikov, ki so bili navedeni v literaturi – velikost organizacije, starost in struktura, na primeru izbranih kulturnih ustanov ni razvidno ali igrajo pomembno vlogo pri usmerjenosti na znamko ali ne.

Glede zunanjih dejavnikov je najbolj izstopal pozitiven dejavnik financiranja, ki pa se je v našem primeru izkazal kot dvorezen, saj je organizacija, ki ima najmanjši delež financiranja s strani države, pokazala največjo usmerjenost na znamko, ostale organizacije, ki pa na znamko niso usmerjene, so sicer omenile, da je krčenje finančnih sredstev za institucije problematično in posledično vpliva tudi na krčenje sredstev za marketing, vendar so te v primerjavi veliko bolj financirane s strani države oziroma občine. Ta dejavnik bi torej lahko razumeli v dvojni vlogi – njegovo pomanjkanje lahko deluje kot zaviratelj ali kot spodbujevalec, saj so se nekatere organizacije zaradi zmanjšanih sredstev prisiljene bolj tržno obnašati, nekatere pa zaradi strahu pred izgubo financiranja ne upajo več sredstev nameniti marketingu. Glede same konkurence, ki je v literaturi navedena kot pozitiven zunanji dejavnik, lahko rečemo, da se tudi v izbranih kulturnih ustanovah kaže podobno, saj je organizacija, ki je močno zaznavala konkurenčno okolje in trende, kazala največjo usmerjenost na znamko, ostale organizacije pa svojega konkurenčnega okolja niso tako izrazito zaznavale oziroma so bile mnenja, da niti na primarni, niti na sekundarni ravni zaradi svoje edinstvene ponudbe nimajo prave konkurence. Tudi vedenja obiskovalcev kot pozitivnega zunanjega dejavnika, v smislu večje sofisticiranosti in vajenosti komuniciranja z znamkami, v primeru naših organizacij ni moč opaziti. Večina organizacij sicer razmišlja več o svojih odjemalcih, kot je to počela včasih, še vedno pa so bolj zavezane ustanoviteljem kot obiskovalcem.

7 SKLEP

Skozi diplomsko nalogo sem želela pobližje spoznati kako znamko in znamčenje dojemajo ter uporabljajo v slovenskih kulturnih ustanovah, kar sem naredila na podlagi koncepta usmerjenosti na znamko, saj ta pripomore k večjemu razumevanju internega okolja, ki je podlaga za vedenje oziroma uporabo konceptov znamke in znamčenja v praksi. Zanimalo me je torej, zakaj se organizacije poslužujejo ali ne poslužujejo tovrstnih konceptov, ki so v profitnem sektorju že dolgo zelo dobro sprejeti, prav tako jih v svoje delovanje vključuje vedno več kulturnih hiš po svetu, ki uživajo velik ugleda tako na lokalni, kot tudi na globalni ravni.

V empiričnem delu sem tako uporabila kvalitativno metodo poglobljenih intervjujev v kombinaciji z vprašalnikom, kjer so intervjuvanci še ocenili pogostost svojih aktivnosti na področju znamčenja. Skozi poglobljene intervjuje se je izkazalo, da tri od petih intervjuvanih organizacij ne kažejo znakov usmerjenosti na svojo znamko. Iz tega lahko izvzamemo le dve organizaciji – ena izmed njiju kaže usmerjenost na znamko na ravni organizacijske kulture, ena pa tako na ravni organizacijske kulture kot tudi strateški ravni.

Glede samih dejavnikov, ki vplivajo na usmerjenost na znamko, se je v naših primerih izkazalo, da je naklonjeno vodstvo izrazito pozitiven notranji dejavnik, prav tako financiranje. Podobno kot v literaturi, so tudi naši intervjuvanci potrdili, da k usmerjenosti na znamko pripomore večja marketinška naravnost organizacije, obratno pa nanjo deluje močna programska usmerjenost. Ostali notranji dejavniki v naših primerih nimajo tako izrazitega vpliva oziroma bi jih morali raziskati z več poglobljenimi intervjuji ter jih primerjati med organizacijami.

Od intervjuvancev sem želela izvedeti tudi vpliv zunanjih dejavnikov na usmerjenost na znamko, vendar se je izkazalo, da financiranje, ki v literaturi velja kot pozitivni zunanji dejavnik, na naše kulturne ustanove prej vpliva v obratni smeri. Zanimivo je tudi dožemanje konkurenčnega okolja, saj večina organizacij meni, da na svojem področju nimajo prave konkurence. To pripisujejo svojim edinstvenim programom, prav tako svojih konkurentov na področju kulture ne jemljejo kot konkurenco, saj nekako vsi stremijo k istemu cilju, ki pa je neprofitno naravnano. Organizacije si prav tako pomagajo med seboj z igralskimi zasedbami, kostumi itd., tako da v primeru kulturnih organizacij vsaj na primarni ravni težko govorimo o konkurenci, kot jo razumemo v profitnem sektorju. Ustanove so zaradi večinskega

financiranja s strani države močno zavezane svojim ustanoviteljem, ki jih postavljajo pred obiskovalce.

Kar nekaj kulturnih ustanov pri nas še torej ne kaže usmerjenosti na znamko. Tudi v kratkem težko pričakujemo da bo prišlo do večjih sprememb na tem področju. Pri nas je kulturni sektor še vedno močno povezan z državnim financiranjem, ki organizacijam, kljub spodbudi in zagotavljanju stalnih sredstev za njihovo nemoteno delovanje, predstavlja tudi neke vrste oviro pri avtonomnosti. Še enkrat bi izpostavila vlogo vodstva, ki bi za hitrejši premik k usmerjenosti na znamko, potrebovalo nujno vsaj del znanja tudi s tega področja, saj lahko bistveno vpliva na rabo in povezovanje marketinga na strateški kot tudi na ravni organizacijske kulture. Vodstvo bi bistveno pripomoglo k odpravitvi pogostega degradiranja marketinške funkcije v servis slabo zastavljenih in načrtovanih programov ter pri napačnem razumevanju marketinga kot vede, namenjene zgolj profitno naravnanim organizacijam.

8 LITERATURA

1. Aaker, David. 1991. *Managing Brand Equity: Capitalizing on a Value of a Brand Name*. New York: The Free Press.
2. Andreasen, Alan R. in Philip Kotler. 2008. *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
3. Apadyn, Fahri. 2011. A Proposed Model od Antecedents and Outcomes of Brand Orientation for Nonprofit Sector. *Asian Social Science* 7 (9): 194–202.
4. Baumgarth, Carsten. 2009. Brand orientation of museums: model and empirical results. *International Journal of Arts Management*. 11 (3): 30–45.
5. *Bizi.si*. 2015. Dostopno prek: <http://www.bizi.si/> (20. avgust 2015).
6. Byrnes, William J. 2003. *Management and the arts* (3. izdaja). Amsterdam: Focal Press.
7. Bridson, Kerrie in Judy Evans. 2004. The secret to a fashion advantage is brand orientation. *International Journal of Retail and Distribution Marketing* 32 (8): 403–411.
8. Camarero Carmen, Maria Jose Garrido – Samaniego in Eva Vincente. 2012. *The Service Industries Journal* 31 (9): 1527–1549.
9. Chernatony, de Leslie. 2002. *Blagovna znamka: od vizije do vrednotenja. Strateško oblikovanje in vzdrževanje blagovnih znamk*. Ljubljana: GV založba.
10. Colbert, François. 2009. *Beyond Branding: Contemporary Challenges for Arts Organisations*. Deakin University: Geelong, Victoria.

11. Čopič, Vesna, Tomc Gregor in Michael Wimmer. 1997. *Kulturna politika v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
12. D`Astous, Alain. Francois Colbert in Marilyne Fournier. 2007. An experimental investigation of the use of brand extension and co-branding strategies in the arts. *Journal of Services Marketing* 21 (4): 231–240.
13. Evans, Jody, Kerrie Bridson in Ruth Rentschler. 2010. Drivers, impediments and manifestations of brand orientation. *European Journal of Marketing* 46 (11/12): 1457–1475.
14. Ewing, Michael T. in Julie Napoli. 2005. Developing and validating a multidimensional nonprofit brand orientation scale. *Journal of Business Research* 58 (6): 841–853.
15. Hankinson, Philippa. 2001. Brand orientation in the charity sector: A framework for discussion and research. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 9 (3): 231–241.
16. Intervju 1. 2015. Intervju z avtorico. Ljubljana, 8. julij 2015.
17. Intervju 2. 2015. Intervju z avtorico. Ljubljana, 9. julij 2015.
18. Intervju 3. 2015. Intervju z avtorico. Maribor, 15. julij 2015.
19. Intervju 4. 2015. Intervju z avtorico. Ljubljana, 16. julij 2015.
20. Intervju 5. 2015. Intervju z avtorico. Maribor, 25. avgust 2015.
21. Kapferer, Jean-Noël. 2012. *Strategic Brand Management*, 5. Izdaja. London: Kogan Page.

22. KEA. 2006. *The Economy of Culture in Europe*. Dostopno prek: <http://www.keanet.eu/ecoculture/studynew.pdf> (22. junij 2015).
23. Kline, Mihael. 2013. Celostni model skrbništva, marketinga in znamčenja muzejev. V *Marketing muzejev: teorija in praksa v slovenskih muzejih*, ur. Nina Zdravič Polič in Mihael Kline. 156 - 188. Ljubljana: Slovenski etnografski muzej.
24. Kolb, M. Nonita. 2000. *Marketing for Cultural Organisations: New Strategies for Attracting and Engaging Audiences, third edition*. New York: Routledge.
25. Laidler-Kylander, Nathalie in Bernard Simonin. 2009. How International Nonprofits Build Brand Equity. *International Journal of Voluntary Sector Marketing* 14: 57–69.
26. Napoli, Julie. 2006. The iImpact of Nonprofit Brand Orientation on Organisational Performance. *Journal of Marketing Management* 22: 673–694.
27. Rentschler, Ruth. 1998. Museum and Performing Arts Marketing: A Climate of Change. *The Journal of Arts Management, Law and Society* 28 (1): 83–96.
28. Rentschler, Ruth. 2004. Museum marketing: understanding different types of audiences. V *Arts Marketing*, ur. Kerrigan, Finola, Peter Fraser in Mustafa Özbilgin. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
29. Resolucija o nacionalnem programu za kulturo 2014–2017 (Re NPK14–17), sprejeta 27. novembra 2013. Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=RESO96> (5. julij 2014).
30. Schroeder, Jonathan E. 2005. The artist and the brand. *European Journal of Marketing* 39 (11/12): 1291–1305.
31. Spahić, Besim. 2002. *Kulturni marketing*. Ljubljana: Študentska založba.

32. Srakar, Andrej. 2010. *Ekonomsko vrednotenje umetniških dogodkov: umetnost med trgov in državo*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
33. Urde, Mats. 1994. Brand orientation - A strategy for Survival. *Journal of Consumer Marketing* 11 (3): 18–32.
34. Urde, Mats. 1999. Brand Orientation: A Mindset for Building Brands Into Strategic Resources. *Journal of Marketing Management* 15 (1–3): 117–133.
35. Wong, Ho Yi in Bill Merrilees. 2005. A brand orientation typology for SMEs: a case research approach. *Journal of Product & Brand Management* 14 (3): 155–162.

PRILOGE

PRILOGA A: Intervju 1

- 1. Kateri so ključni izzivi in problemi, s katerimi se v zadnjem času sooča organizacija? Kakšno je njeno konkurenčno okolje na sekundarni in kakšno na primarni ravni?**

Naša dejavnost je specifična. Gotovo je to nekaj čisto posebnega. Glasbeno-gledališka dejavnost, ki je vendarle bistveno drugačna od klasične gledališke dejavnosti – dramski teater je nekoliko drugačen od operno-baletnega. Prva razlika je že v tem, da z dramskim teatrom z manjšimi sredstvi in z manjšim številom ljudi lahko narediš zelo veliko, medtem ko v glasbenem gledališču za konkretno predstavo potrebuješ več kot 130, 150 ljudi pri vsaki predstavi, kaj šele vsi tisti, ki vzporedno pomagajo, pripravljajo atelje za scene, kostume in tako dalje. Že na podlagi tega gre za eno posebnost, ki nam mora stati vedno pred očmi, ko je govora o našem delu. Trenutno se v okolju najbolj pozna situacija v kateri se nahaja Slovenija, tudi Evropa, obrabljeno, vendar je to kriza. Letos se morda še nekoliko bolj pozna upad dohodkov ljudi in jasno je, da se najlažje odpovedo stroškom za kulturno dejavnost. Ne gre za manjše povpraševanje, temveč manjšo pripravljenost ljudi, da za te namene zapravijo denar. Povpraševanje je drugače še zmeraj izjemno veliko. To bom ilustriral na področju šolskih in mladinskih predstav, ki so bistveno cenejše. Če imate otroke v šoli ali v vrtcu, veste, da imajo dodatne dejavnosti, in zelo radi jih peljemo na takšna izobraževanja, da vidijo čim več stvari, da vidijo opero, balet in seveda še druge stvari – muzeje, galerije, gledališke predstave in koncerte. Mi skušamo temu priti, kolikor se da, nasproti, vendar opažamo, da starši več ne morejo prispevati v tovrstne namene, tudi šole nam poročajo, da čedalje težje dobijo denar od staršev na način, da nekateri otroci niso izločeni in da lahko cel razred gre na predstavo. Že to nam pove, saj gre za 5–7 evrov, da ne gre za normalne razmere, saj je to v tem primeru nikakršen denar. Podobno je tudi povsod drugod, manjša kupna moč je prisotna tudi pri starejšem občinstvu in tudi pri abonementih. Velikokrat smo soočeni s tem, da se moramo sami prilagoditi temu in dati kakšno stvar več zastonj, kot bi jo sicer dali ali kot bi to naredile drugod podobne hiše. Prav tako je precej prisotna tudi negotovost, saj ljudje raje odlašajo s plačilom, da vidijo kako se jim bo izšlo z drugimi stvarmi, šele potem si bodo privoščili. Glede konkurence lahko rečemo, da pri nas kot neke vrste konkurenco lahko vidimo le mariborsko različico ustanove 1, saj imajo oni prav tako glasbeno gledališče, poleg tega da imajo zraven še Dramo. Ima pa vsak svojo bazo občinstva – sicer si nekoliko

posegamo drug drugemu v interesno sfero, veliko pa tudi sodelujemo. Ne gre za neko pravo konkurenco, tako de se je tudi težko primerjati v naši dejavnosti, ker ne gre za pravo konkurenčno okolje. Velikokrat si pomagamo z umetniki z njihove baze in obratno.

2. Kaj so ključni atributi organizacije?

Gre za osrednjo glasbeno gledališko hišo v Sloveniji – to poudarjamo in to tudi smo. Ne le zaradi tega ker smo locirani v Ljubljani, temveč tudi zato, ker najširše zajemamo in imamo najbolj raznovrsten program, najširšo ponudbo, ker smo zanimivi tudi za tujce, ki jih je čedalje več, ogromno pa delamo tudi za otroke in mladino. Torej kot neka osrednjost in celovitost programa. Znotraj hiše bi izpostavil dovolj močno in trdno navezanost ljudi, ki tukaj delajo. To je v gledališčih kar pogosto – zelo hitro si lahko skočimo v lase, ampak hkrati navzven delujemo precej enotno. Naša največja prednost pa je lepota naše dvorane, ker take v tem širšem prostoru ni. To je dvorana, ki je stara slabih 130 let, zaradi njene lepote in okolja, v katerem je, pa je vedno več zanimanja tudi za zunanje dogodke.

3. Katere so ključne vrednote organizacije?

Spodbuja se pripadnost, vendar znotraj tega nekateri velikokrat delujejo precej neodvisno in samostojno. Po domače povedano v teatru je veliko zelo »pametnih« ljudi, po drugi strani pa še vedno delamo vsi za isto stvar. Znotraj smo lahko precej konfliktni, navzven pa delamo predstave, kot je treba. Kot vrednoto, predvsem z mojega področja, bi lahko omenil tudi največjo možno ustrežljivost in pozornost do obiskovalcev. Sicer imamo v nalogah, ker smo javni zavod, zapisano, kaj moramo izpolnjevati, v smislu gojenje slovenske ustvarjalnosti, gojenje širokega repertoarja za mladino itd., kar seveda izpolnjujemo, vendar gre bolj za formalnost. Kar nas res opredeljuje je pa prilagodljivost za obiskovalca ali pa naročnika – kar se da, skušamo narediti. Torej neke vrste usmerjenost na obiskovalce in naročnike.

4. Kako v organizaciji gledate na znamko in znamčenje? Obstajajo razlike v mnenju vodstva, marketinškega oddelka, programskega vodstva, ostalih zaposlenih glede tega, ali gre za bolj ali manj enotno mnenje?

Jaz našo znamko dojemam kot eno znamko – cela naša hiša, naše delo je ena znamka, ker znotraj tega obstajajo delitve in nasprotovanja med opero in baletom, vsak si želi čim več teh ali onih predstav skozi repertoar neke sezone, vendar gre tukaj dejansko za eno znamko in to je ime ustanove 1 in ta je po moje zelo močna v zavesti vseh zaposlenih, navzven pa bi si bistveno bolj želel, da bi bila. Res je, da je to bistveno bolj postala v zadnjih nekaj letih, ker mineva četrto leto, odkar je ta hiša ponovno odprta. Prej smo bili šest let brez hiše in se je

poznal ta velik upad in to, da nismo imeli kje izvajati svoje dejavnosti. Zdaj je ta prenova, prepород dovolj močan, tako da smo s tem želeli ponovno vpeljati in umestiti blagovno znamko v naše okolje, da je opera ponovno odprta in da opera spet deluje. Tukaj smo razmišljalo o eni sami znamki in to je ime ustanove 1 – zdaj imamo to bolj razdelano. Obstajajo sicer razlike med umetniškim in poslovnim vodstvom. Umetniško vodstvo bi šlo bolj v program, oni bi hitro našli en kup blagovnih znamk, ki pa bi bile nepraktične za samo izvedbo v okolju, se pravi oglaševanje. Tako bi lahko imeli posamezno premiero kot podznamko, vendar tukaj ne gre za samo eno predstavo, gre za celoto našega dela, zato to povezujemo v nek skupek.

5. Ali razmišljate o organizaciji kot znamki med samimi odločevalskimi procesi oziroma koliko se ta odraža v odločitvah organizacije na strateški in koliko na vsakodnevni ravni?

Po ponovnem odprtju ustanove je bila želja po njeni umestitvi toliko večja, da smo takrat toliko več investirali v to oziroma smo imeli ves čas pred očmi, da moramo zgraditi znamko. Zdaj, v času rednega delovanja, se bolj ukvarjamo z drugimi težavami, predvsem pa za to ni denarja, saj je tudi okolje takšno, da nam v te namene dovoljuje vedno manjša sredstva. Sedaj namenjamo vedno manj pozornosti, da bi ohranjali obstoječo znamko. V zavesti zaposlenih še ni dovolj zavedanja, da je to potrebno bolj financirati oziroma se s tem tudi več ukvarjati. Sicer obstaja marketinški načrt za vsako predstavo, vendar ta vsebuje zgolj podatke o količini plakatov in podobno, ne pa nek globlji smisel, ki bi bil uporaben za pozicioniranje nekega nove izdelka na trgu – ta zavest in ta praksa še tukaj ni tako močna.

6. Kaj oziroma katere dejavnike v organizaciji zaznavate kot ovire in katere kot spodbujevalce pri prevzemanju znamke kot strateško pomembnega vira organizacije?

Predvsem gre za praktičnost, ko je potrebno reševati stvari iz trenutka v trenutek, to gotovo ni naklonjeno nekemu dolgoročnemu razmišljanju, po drugi strani pa se tisti, ki se bolj ukvarjajo z načrtovanjem, prav tako zaplezajo v to sfero in gredo v drugo skrajnost, saj razmišljajo samo o neki rdeči niti, ki je potem niti ne moremo uporabiti v praksi. Iskanje ravnotežja med tema dvema skrajnostma je precej težko. Problem v gledališčih je tudi ta, da obstaja ogromno interesnih skupin, ki se spoznajo čisto na vse in vedo, kako naj bi to šlo, ker najbolj enostavno je biti pameten na področju marketinga in promocije - očitajo, zakaj se ni naredilo to in ono, nihče pa ne ve, koliko kaj stane, in jih to tudi ne zanima, po drugi strani pa niti ne želijo, da se za to denar zapravlja, čeprav vizije ostajajo velike.

7. Koliko sredstev in naporov organizacija vlaga v razpoznavnost oziroma razlikovalno prednost znamke in ali to počnete načrtovano ali ne?

Načrtno se na vsake pol leta, ko je vpis abonmajev, izbere, na kakšen način in s katerimi aktivnostmi bomo zadevo peljali. Torej, od tiskovnih konferenc do promocijskih aktivnosti in materialov, ki sodijo zraven. Potem sledijo podprojekti in pa posamezne premiere, temu pa potem prilagajamo finančna sredstva. Delamo pa tudi na tem, da bi to povezali kot celoto, kjer smo pa še sicer bolj na začetku.

Na začetku, ko je število abonentov iz 1700 upadlo na 500, 600, smo to morali narediti in smo temu posvečali več pozornosti, sedaj pa ta prepoznavnost seveda je, tako da je to bolj v drugem planu. Bi pa po moje močno potrebovali investicijo tudi v to. Drugače pa si zaradi financ v tem času za te stvari ne dovolimo dajati denarja.

8. Katere novosti ste kot širjenje storitve v organizaciji uvedli pred kratkim oziroma jih načrtujete kmalu?

Tukaj pa smo nekaj naredili, predvsem smo zelo obogatili raznolikost abonmajske ponudbe in ponudbe za druge obiskovalce, prav tako pa smo uvedli tudi izbirni abonma, kjer si lahko obiskovalci po svoje naredijo nabor predstav, kar je precejšen napredek v primerjavi s prejšnjo ponudbo, ki je bila fiksna. Potem smo tudi na dobri poti k temu, da povežemo predstave z gostinsko ponudbo. Več pozornosti smo tudi namenili mladim, in sicer pri predstavah za otroke. Na izobraževalnem delu pa imate sedaj na voljo brezplačen ogled hiše, predvsem za šolsko mladino in tudi za druge organizirane skupine in starejše. Prešli smo tudi na nove možnosti, kot so Facebook in ostala omrežja, izboljšali smo spletno stran ter tudi celostno grafično podobo.

9. Kako pogosto in na kakšen način preverjate zadovoljstvo obiskovalcev in kako pomembne so njihove želje in potrebe pri delovanju organizacije?

Lani smo v ta namen speljali anketo – rezultati so bili zanimivi. Letos tega v takšni obliki nismo ponovili, smo pa oziroma izvajamo sistem sledenja stalnim strankam z namenom ugotavljanja kakšna je fluktuacija – koliko se jih ohranja, koliko jih odhaja, prehajanje med posameznimi ponudbami itd.

10. Kako je organizirano delo v instituciji? Ali gre za kompleksno organizacijsko strukturo, ki predstavlja večji organizacijski napor, ali ne?

Gre za kompleksno strukturo predvsem zaradi narave dela, ker je toliko različnih organizacijskih enot, toliko različnih ansamblov in interesov – balet je nekaj drugega kot opera, solisti so drugačni kot zbor, orkester je spet nekaj drugega. Torej imamo tehniko, gledališki atelje, baletne soliste, operne soliste, operni zbor, baletni zbor, orkester, upravo, pa še kaj bi našli, tako da imamo nekje 8 bolj ali manj močnih skupin, kar ni lahko poenotiti, da uspe predstava, kaj šele sezona.

11. Kako bi ocenili programsko oziroma marketinško naravnano organizacije – je organizacija bolj programsko ali bolj marketinško naravnana?

Sodelujemo, smo pa vedno tudi v konfliktu. Seveda ima vsak pred očmi svojo vizijo. Jaz pravim, da je naša naloga, da skrbimo za tiste, ki so na drugi strani zastora, naši umetniški ansambli, torej večji del hiše, pa skrbi, da bo predstava lepo prišla do odra. Kaj se dogaja od odra naprej jih praviloma ne zanima, za vse to pa moramo poskrbeti mi. Število tistih, ki skrbijo, da se nekaj uresniči, je veliko večje, seveda je tisto tudi bolj kompleksno, nas drugih pa skoraj ni. Seveda so tudi interesi popolnoma različni, saj mi zastopamo interese občinstva. Sam velikokrat zastopam interese agencije in naročnike, ki želijo pri nas izvesti določeno stvar, naši pa me sprašujejo, čemu to potrebujemo. Ne glede na to, da to prinese določen denar, ki ga še kako potrebujemo in bi si z njim lahko pomagali pri produkciji lastnih predstav, za katere smo dolžni skrbeti, tega razumevanja ni. Ti konflikti so popolnoma normalni. Nekajkrat nam je uspelo da smo imeli sedečo večerjo v operni dvorani kot dodatno ponudbo, kar je bilo izjemno odzivno, pri naših pa je to naletelo na zgražanje, saj jim dvorana predstavlja svet prostor. Žal ni razumevanja, da takšna ponudba prinese denar, ki njim omogoča ustvarjanje tega svetega prostora, obenem pa niti nikogar ne moti. Generalno gledano pa je organizacija definitivno bolj programsko naravnana.

12. Kako bi opisali delo trenutnega vodstva organizacije? Katere dejavnosti se najbolj spodbujajo s strani vodstva organizacije in ali je vodstvu pomembna znamka?

Znamka je vodstvu pomembna, vendar nanje delujejo omenjeni pritiski. Jaz sem s trenutnim vodstvom zelo zadovoljen, tega predstavlja ravnatelj in ta je realen. Razume situacijo in zna oceniti, do česa lahko določena dejanja pripeljejo, ter velikokrat upošteva tudi naše mnenje in mnenje obiskovalcev. Če ni obiskovalcev, nismo nič, sami sebi delat predstave, to ne bo šlo.

Vodstvo torej je naklonjeno tudi marketinškemu delu in tudi neki celovitosti, vendar je tukaj predvsem problem v denarju in veliko nasprotujočih si interesov v sami organizaciji.

13. Na kakšne vse načine se organizacija financira po deležih?

Ker smo nacionalna institucija, je večinski del, okoli 85 %, financiran s strani države, drugi najpomembnejši vir je naša dejavnost, ki prinese nekaj čez 10 %, manjši viri so še pa sponzorstva, donacije, kakšna izposoja kostumov in vse ostalo, kar je pa v bistvu drobiž.

PRILOGA B: Intervju 2

1. Kateri so ključni izzivi in problemi, s katerimi se v zadnjem času sooča organizacija?

Financiranje festivala oziroma ustanove 2.

2. Kakšno je okolje organizacije na ravni sekundarne in na ravni primarne konkurence?

Definitivno se vsaka organizacija trudi in dela svoje programe, ampak dejstvo je, da to, kar dela ta ustanova v svojem lokalnem okolju, ne dela nihče. Govorim o orkestrskem ciklu, kjer predstavljamo mednarodne zasedbe, prav tako v komornem ciklu. Unikatni smo v ponudbi za otroke, ravno tako v ciklu za mlade, saj česa podobnega v tem lokalnem prostoru nimamo. Festival pa je tako ali tako ne samo na lokalni ravni temveč, tudi na nacionalni organiziran na drugačen način kot ostali festivali. Res je, da so ostale alternative, ki se pojavljajo, na nek način konkurenčne, vendar se nihče kulture ne loteva na tak način, kot to počnemo mi. Seveda kina, zabaviščni ponudniki, kina za otroke, matinee, tudi gledališče ima en otroški program, ampak niso enake produkcije.

3. Kaj so ključni atributi organizacije? Po čem vas obiskovalci razlikujejo od drugih ponudnikov?

Razlikujejo nas po dobrem izboru programa in po dostopnosti cen.

4. Katere so ključne vrednote organizacije?

Naš osnovni cilj so zadovoljni kupci oziroma v našem primeru poslušalci in gledalci. To zadovoljstvo, ta renome, ki ga je v svojem času delovanja ustanova 2 dobila, je točno to, da obiskovalci vedo, da kadar za nekim dogodkom stojimo mi, vedo, kaj pričakovati. Vedo, da to ne bo neka slaba populistična različica, temveč bo nekaj izbranega. In to je tisti cilj, ki za zasledujemo ves ta čas.

5. Kako v organizaciji gledate na znamko in znamčenje? Obstajajo razlike v mnenju vodstva, marketinškega oddelka, programskega vodstva, ostalih zaposlenih glede znamke ali gre za bolj ali manj enotno mnenje?

Ustanova 2 se pojavlja povsod tam, kjer vemo, da je blagovna znamka močna – iz prejšnjega odgovora. Torej tudi če ljudje kakšnega izvajalca ne poznajo, vedo, da če je zraven ustanova 2, bo stvar dobra. Sicer pa pri promociji dajemo prednost zasedbam pred našo blagovno znamko. Glede teh stvari smo si z vodstvom enotni.

6. Ali razmišljate o organizaciji kot znamki med samimi odločevalskimi procesi oziroma koliko se ta odraža v odločitvah organizacije na strateški in koliko na vsakodnevni ravni?

Znamko uporabljamo v smislu da stojimo pri odločitvah kaj in koga izbrati in da ne popuščamo v kakovosti, drugače pa nismo obremenjeni s to blagovno znamko. V bistvu je kakovost tista, ki je vedno merilo.

7. Kaj oziroma katere dejavnike v organizaciji zaznavate kot ovire in katere kot spodbujevalce pri prevzemanju znamke kot strateško pomembnega vira organizacije v internem in katere v eksternem okolju?

V bistvu se to nanaša na prejšnje odgovore. Ko gradiš znamko in njen renome, je tvoja naloga ta, da ko enkrat to dosežeš, to tudi vzdržuješ. Da ta kakovost, ki je z njo povezana, ne upade. In pri organizacijah kulturnih prireditvev, kjer ne pritegne samo ime izvajalca, zasedbe, umetnikov, si lahko z blagovno znamko kulturnega centra pomagaš, sicer pa je gledalcem načeloma vseeno, kdo stoji zadaj, če je stvar dobra. Ime zasedbe je definitivno tisto, ki odloča, razen če gre za nekaj neznanega, vendar vrhunskega, ker naša naloga je tudi izobraževanje, potem se tu izraža naša znamka. Tukaj pri nas ni neke strašne filozofije, ali je dober ali ni dober in ali je dosegljiv za ta denar, ki ga imamo na voljo, ali ni.

8. Koliko sredstev in naporov organizacija vlaga v razpoznavnost oziroma razlikovalno prednost znamke in ali to počnete načrtovano ali ne?

Mi v to posebej ne vlagamo. V bistvu, če lahko, blagovno znamko povezujemo s promocijo oziroma za grajenje imidža so neka sredstva, da bi pa imeli neko strategijo za blagovne znamke posebej, to pa ne.

9. Katere novosti kot širjenje storitve ste v organizaciji uvedli pred kratkim oziroma jih načrtujete kmalu?

Kolikor smo sledili tej novodobni računalniški tehnologiji in novim medijem – tu smo recimo sledili trendom. Da bi pa uvajali neke lastne nove storitve v okviru izvajanja programa, to pa

ne. Mislim, organiziraš koncert, ljudje pridejo in je to to, ni nekih dodatnih storitev, razen kar se tiče teh novih tehnologij, kjer je možno neke stvari spremljati preko spleta in preko pametnih telefonov, obveščanje preko njih in za akcije, ki so s tem povezane – nagradne igre in druge zadeve.

10. Kako pogosto in na kakšen način preverjate zadovoljstvo obiskovalcev in kako pomembne so njihove želje in potrebe pri delovanju organizacije?

V času Festivala se delajo ankete z najetimi izpraševalci in prek spleta, med letom pa z anketnimi vprašalniki. Odgovori v smislu, katere izvajalce bi si obiskovalci želeli slišati, pa nam niso dostopni, žal ne moremo upoštevati. Kar se pa tiče organizacijskih stvari, se definitivno skuša upoštevati, zato se tudi anketa dela.

11. Kako je organizirano delo v instituciji? Ali gre za kompleksno organizacijsko strukturo, ki predstavlja večji organizacijski napor, ali ne?

Je specifično. V primerjavi s podjetji, ki delajo v gospodarstvu, pa glede na to, da smo javni zavod in da se ukvarjamo s kulturo, je specifična v tem, da marsikateri zaposlen, ki je odrejen za določeno delovno mesto, ne dela samo tistega, kar je v okviru njegovih delovnih nalog, temveč še marsikaj drugega. Torej tu so producenti, ki skrbijo za svoje programe, potem imamo skupne službe, kamor spada tehnika, ki skrbi za izvedbo dogodka, potem računovodstvo, finance ter marketing in PR.

12. Kako bi ocenili programsko oziroma marketinško naravnost organizacije – je organizacija bolj programska ali bolj marketinško naravnana?

Absolutno programska, saj je program tisti zaradi katerega smo sploh ustanovljeni. Marketinško pa pač toliko, kolikor si lahko poleg tega, da zagotovimo program, še privoščimo zraven.

13. Kako bi opisali delo trenutnega vodstva organizacije? Katere dejavnosti se najbolj spodbujajo s strani vodstva organizacije in ali mu je znamka pomembna?

V ospredju je definitivno program. Programi, ki so že bili in za katere smatramo, da mesto brez njih ni mesto, čeprav so deficitarni. To so v bistvu programi, ki jih želimo nadaljevati tudi v bodoče. Je pa dejstvo, da se v zadnjih nekaj letih usmerjamo precej na mlade. Ugotavljamo namreč, da se publika, ki spremlja kulturo na višjem nivoju, stara, šolstvo gre po svojih smernicah, ki jih prejema z Ministrstva za kulturo, in dejansko moramo sami vzgajati mlado publiko, zato vsi ti programi prilagojeni mladim. V bistvu jim želimo v teh osnovnošolskih letih približati kulturo na njim prijazen in prilagojen način.

14. Na kakšne vse načine se organizacija financira in kakšni so deleži teh virov?

Glavni financer in ustanovitelj je mestna občina, ostalo je objavljeno tudi v letnem poročilu, ki je dostopen preko spleta.

PRILOGA C: Intervju 3

1. Kateri so ključni izzivi in problemi, s katerimi se v zadnjem času sooča organizacija? Kakšno je njeno konkurenčno okolje na sekundarni in kakšno na primarni ravni?

Največji izzivi so pridobivanje nove publike, saj ima ustanova 3 neke zveste uporabnike, izziv pa je pridobiti drugo publiko, mogoče mlajšo in druge, ne samo študente umetnostnih usmeritev. Po drugi strani je izziv tudi prepoznavnost same hiše, saj veliko ljudi, ki zatava v grad, misli, da so v enem drugem gradu. Kljub temu da smo s to našo promenado zelo povezani s centrom imajo, ljudje še vedno težave s prepoznavanjem tega gradu. Problem je že samo poimenovanje, potem pa tudi kaj je v gradu. Precej slabo je tudi označeno v primerjavi z institucijami v centru, od koder tudi izvira ta problem, da ne vedo, kdo smo, kje smo in s čim se ukvarjamo.

2. Kaj so ključni atributi organizacije? Po čem vas obiskovalci razlikujejo od drugih ponudnikov?

Kot prvo se nahaja v čudovitem okolju, druga stvar je, da smo edina ustanova, ki hrani zbirko grafik in imamo tudi največjo zbirko grafik. Potem imamo tudi grafični atelje, ki aktivno deluje vse od naše ustanovitve leta 1986 – atelje se lahko tudi najame, v njem se lahko tiska, ali s pomočjo mojstra ali to počnemo sami. Sicer pa se vedno bolj odpiramo ljudem, tako da je tukaj lahko več stvari. Mogoče to, kar sem najprej omenila, samo okolje, saj smo malo odmaknjeni od centra in z nami lahko aktivno preživljate prosti čas ali pa pasivno. Pridete na kavo ali pa združite prijetno s koristnim in ustvarjate v ateljeju, si ogledate zbirko grafik, lahko kupite kakšno grafično delo za poroko ali se tukaj celo poročite, stvari je ogromno.

3. Katere so ključne vrednote organizacije?

Predvsem se trudimo, da bi grafiko kot tako približali ljudem, ljub temu da se razvijajo drugi mediji, ne želimo, da grafika ostane nekje v ozadju. Zelo stremimo tudi k temu, da bi podprli to slovensko ustvarjalnost, jo podprli, da ne gostujemo le tujih avtorjev, temveč sploh v zadnjem času pripravljamo tudi opuse slovenskih umetnikov, mogoče kakšnih manj znanih, vendar zelo kvalitetnih.

- 4. Kako v organizaciji gledate na znamko in znamčenje? Ali obstajajo razlike v mnenju vodstva, marketinškega oddelka, programskega vodstva, ostalih zaposlenih glede znamke ali gre za bolj ali manj enotno mnenje?**

Z znamčenjem se v bistvu ne ukvarjamo. Logotip je sicer podoba iz naše 2. mednarodne razstave. Lahko si jo predstavljamo različno, da gre za svet z dvema poloblama ali grafično prečno. V bistvu je ta znak potem ob ustanovitvi ustanove 3 postal njen logotip.

- 5. Ali razmišljate o organizaciji kot znamki med samimi odločevalskimi procesi oziroma koliko se ta odraža v odločitvah organizacije na strateški in koliko na vsakodnevni ravni?**

V bistvu smo se v vodstvu bolj kot z imenom ustanove 3 ukvarjali z imenom bienala. Da bi se pa aktivno ukvarjali z znamko ustanove 3, to pa ne. Še veliko se dela tudi na razpoznavnosti gradu, pa da to ni gledališče s podobnim imenom. Zaradi tega velikokrat navajamo polno ime, kratico in še lokacijo, kar vse troje, česar pa v pogovoru recimo ne moreš početi.

- 6. Kaj oziroma katere dejavnike v organizaciji zaznavate kot ovire in katere kot spodbujevalce pri prevzemanju znamke kot strateško pomembnega vira organizacije?**

Eden od zavirateljev bi lahko bilo financiranje.

- 7. Koliko sredstev in naporov organizacija vlaga v razpoznavnost oziroma razlikovalno prednost znamke in ali to počnete načrtovano ali ne?**

To je odvisno od projekta – za bienale se vложи več sredstev kot za nek manjši dogodek. S tem, ko se pojavlja bienale, se pojavlja tudi znamka ustanove 3, pri manjših dogodkih pa je to manjkrat.

- 8. Katere novosti kot širjenje storitve ste kot organizacija uvedli pred kratkim oziroma jih načrtujete kmalu?**

Zelo se mučimo s spletno trgovino, skušamo delati na njeni prepoznavnosti. Mislim, da stvar deluje, čeprav jo še testiramo. S tem želimo ljudem omogočiti, da ne rabijo biti na licu mesta, da vidijo stvari, temveč lahko te vidijo in kupijo tudi preko spleta.

- 9. Kako pogosto in na kakšen način preverjate zadovoljstvo obiskovalcev? Kako pomembne so njihove želje in potrebe pri delovanju organizacije?**

Ja, imamo ankete in vpisno knjigo ter na podlagi tega potem stremimo h kakšnim izboljšavam.

10. Kako je organizirano delo v instituciji? Ali gre za kompleksno organizacijsko strukturo, ki predstavlja večji organizacijski napor ali ne?

Predvsem smo zelo različni. Imamo tiskarja, čuvaja, ki je hkrati tudi prodajalec, potem je vodstvo - kustodiat, kustosi, PR in marketing oddelek ter tehnika. No, moje delo ni samo marketing, kar je tudi značilno za male ustanove.

11. Kako bi ocenili skrbniško naravnano organizacijo oziroma naravnano na programsko vsebino – je organizacija bolj programsko ali bolj marketinško naravnana?

Vsekakor je bila prej bolj skrbniško naravnana, zdaj je nekje pol pol, vsekakor pa smo se zaradi manjšanja financ priseljeni vedno bolj marketinško obnašati, kar pa ni nujno vedno dobro za hišo. Včasih tudi pride do razcepov med mano in njimi, ampak načeloma delamo v kar lepi slogi in skušamo en z drugim peljati način, s katerim skušami narediti čim več in čim boljše. Če ni druge možnosti, potem navadno prevlada skrbniški del, če pa je kakšen način, poskušamo to narediti marketinško.

12. Kako bi opisali delo trenutnega vodstva organizacije? Katere dejavnosti se najbolj spodbujajo s strani vodstva organizacije in ali je vodstvu pomembna znamka?

Absolutno nas spodbuja pri naših predlogih, pomaga nam tudi s svojimi. Poskuša nas usmeriti, da smo malo bolj inovativni, malo bolj odprti občinstvu in da jim prisluhnemo pri tem kaj si želijo.

13. Na kakšne vse načine se organizacija financira in kakšni so deleži teh virov?

Mi smo mestni, se pravi da nas večinsko financira MOL, delno ministrstvo, nekje v 70 %. Vsekakor je ta vsako leto manjši. Ostalo so lastna sredstva: kar dobimo s pedagoškim programom, s prodajo – s komisijsko prodajo, s prodajo grafik, katalogov, najemom ateljejev, z raznimi vodstvi in delavnicami ter tako naprej.

PRILOGA Č: Intervju 4

1. Kateri so ključni izzivi in problemi, s katerimi se v zadnjem času sooča organizacija? Kakšno je njeno konkurenčno okolje na sekundarni in kakšno na primarni ravni?

Prva stvar, ki bi jo rada v tem intervjuju povedala, je, da je naša ustanova zelo drugačna od ostalih kulturnih organizacij, ki delujejo v javnem sektorju. Drugačna je v tem smislu – in iz

te drugačnosti izhaja tudi vse naše morda malo drugačno poslovanje – da smo samo nekaj več kot polovično financirani s strani Ministrstva za kulturo, torej s strani države. Na primer, drugi tovrstni subjekti so financirani tudi 90 ali pa več odstotno. Mi pa samo do pol oziroma tam nekje do 60 v najboljših letih. Kar pomeni, da moremo 40 odstotkov vseh dohodkov narediti na trgu. Ali je to z prodajo vstopnic ali s sponzorskimi sredstvi ali z našo drugo dejavnostjo, se pravi ki deluje v drugem sektorju, torej z oddajo prostorov.

Vseeno se mi zdi prav, da se to zapiše, ker iz te osnove izhajajo ena zelo drugačna razmišljanja v naši hiši, kot so v drugih. Kar zadeva pa samo konkurenco v tem nekem primarnem okolju, se pravi v zadnjem času opazamo 2 stvari: da se je zelo namnožilo število ponudnikov kulture – pri tem ne gre samo za profesionalno zasnovane dogodke, ampak gre za to, da je kultura postala ob-dogodek številnim gostinskim in drugim sorodnim dejavnostim. Se pravi skoraj vsak hostel, zagotovo pa skoraj vsak drugi bar že ima neke vrste koncertno dejavnost. Pogosto to posega na več področij našega kulturno-umetniškega programa. Naša ustanova ima 6 kulturno-umetniških programov: resno glasbo, drugo glasbo, gledališče, ples, razstavni program, humanistični in literarni program. Vsak od teh programov ima svojo konkurenco, vse pa zaznavamo v tem smislu, da so se namnožili ti ponudniki, da gre večinoma za brezplačno ponudbo, ker ta isti ponudnik, ki ponuja te storitve, živi od nečesa drugega, se pravi njegova primarna dejavnost ni kultura, temveč je ali gostinstvo ali karkoli drugega. To mogoče na tem prvem nivoju. Hkrati pa je po moje nujno povedati tudi to, da se je zelo spremenilo samo dožemanje prostega časa in da ta visoka kultura, ki, kakorkoli obračamo, tukaj ne gre v prvi vrsti za razvedrilo, ampak gre za širjenje nekih kulturno-umetniških in siceršnjih obzorij ljudem. To je tudi naše poslanstvo, ki se ga želimo držati in bo tako tudi ostalo. V tem dožemanju prostega časa človeka gre za en preskok, ki se je zgodil, jaz mislim, že pred približno 15 leti, verjetno pa še celo malo več, in sicer da se prosti čas enači z razvedrilom. In s tem, ko se ta prosti čas enači z razvedrilom, bi lahko potencialno en velik del našega programa odpadel z interesne sfere ljudi, ki bi nas lahko sicer obiskali. Svoje pa je seveda naredil tudi padec kupne moči z vso to krizo, ki pa je k sreči mi nismo tako zelo močno občutili, saj smo v teh letih v resnici zelo dobro poslovali. Ampak tukaj pa prehajava že v eno drugo področje, to pa je to zaupanje naši ustanovi in to negovanje bazena obiskovalcev, ki jih nagovarjamo.

2. Kaj so ključni atributi organizacije Po čem vas obiskovalci razlikujejo od drugih ponudnikov?

Absolutni bi rekla, da imamo zelo primerljiv s tujino in visok nivo produktov oziroma prireditev, ki jih ponujamo. Nalašč sem uporabila produktov, zato ker ne gre samo za golo prireditev, temveč gre še za vse ob-dogajanje. In to smo uspeli ohraniti. Se pravi mi s svojimi programi absolutno konkuriramo kateremu koli kulturno-umetniškemu centru v Evropi, ne samo v tem delu, ampak tudi v Zahodni Evropi. In mislim, da je to nagrajeno. To je nagrajeno predvsem v teh časih krize, ko na račun drugih stvari, kjer smo mogli varčevati, tega dela nismo spuščali. Se pravi da smo ohranjali izjemno visok nivo tako komuniciranja, kot tudi programskih vsebin. Druga stvar je zaupanje v ta program, zaupanje v našo ekipo. Delno je to povezano s tem, da smo imeli generalnega direktorja, ki je 30 let to vodil in je imel zelo velik ugled in ta ugled je prenesel tudi na našo ustanovo in zelo uspešno ga naprej pelje tudi nova generalna direktorica, se pravi vodstvo, ki uživa ugled v javnosti in s tem tudi zaupanje in zaupanje je zagotovo eno izmed teh stvari. Zagotovo velja povedati tudi to, da imamo zelo transparentno oziroma široko cenovno politiko, kar pomeni, da si pri nas lahko kupiš vstopnice za isto predstavo v prvi kategoriji za 50 € in v najnižji kategoriji za 25 €. Skratka, gre za to dostopnost, cenovno in tudi siceršnjo dostopnost, ki je po moje tudi eden izmed glavnih atributov. Sicer pa tudi, kar zadeva mogoče malo bolj marketinško sfero, pri komuniciranju z mediji in tudi z drugimi javnostmi ohranjamo enak nivo – pri nas torej ne bo nikoli šlo za neke ad hoc popuste in ne vem še kaj, temveč ves čas ohranjamo isti nivo. Zavedamo se, da bomo morda zaradi tega malo manj prisotni na trgu in določenih kanalih, na tistih kjer pa smo prisotni, vzdržujemo vedno enak standard.

3. Katere so ključne vrednote organizacije?

Osnovne vrednote se navezujejo na to, kar sem povedala že v prvem vprašanju. Kar se tiče poslovanja, gre predvsem za transparentnost do vseh javnosti, ki jih nagovarjamo, in do naših ustanoviteljev – smo eden redkih zavodov, ki objavljamo vsa poslovna poročila. Se pravi gre za popolno transparentnost poslovanja in komuniciranja in v tem smislu bi zagotovo poudarila to. V drugi vrsti gre za negovanje visoke kakovosti programa. Iz teh dveh predpostavk izhaja celotno naše poslovanje. To sta dve vodili, dva parametra, ki nas vse skozi vodita. Se pravi do vsega, kar počnemo, smo popolnoma transparentni, objavljamo še tako kočljive podatke, ničesar ne skrivamo, saj verjamemo, da si s tem krepimo ugled, da povemo točno tako kot je, po drugi strani pa ohranjamo izjemno visok nivo programskih pa tudi

siceršnjih storitev. Določene sicer še skušamo krepiti, ker so v nekaj letih padle, vendar s tem nekako branimo svoj položaj. To imamo tudi zapisano v svoji strategiji.

4. Kako v organizaciji gledate na znamko in znamčenje?

Ustanova 4 je v bistvu mama vseh naših podznamk, ki jih imamo in jih je veliko. Nekatere so starejše in že bolj utrjene, nekatere so še v procesu, da pridejo tja, se pravi so v nekem obdobju rasti, nekatere so pa tudi, roko na srce, v obdobju umiranja in jih bo potrebno ali oživeti ali umakniti in nadomestiti z drugimi. Ustanova 4 je blagovna znamka, pa blagovna znamka niti ni pravi izraz, skozi katero udejanjamo vse tisto, kar sem vam prej povedala. Ves čas jo krepimo, ne v smislu korporativnega komuniciranja, temveč kar se grafične podobe tiče imamo 100-stranski priročnik o tem, kako se uporablja in kako se ne, kaj so pravilne uporabe in kako se pozicionira, imamo tudi zelo jasno napisana pravila, kdaj se pozicionira in kdaj ne. Pri nas je namreč to, kar malo zahteva situacija, sploh kadar imamo prireditve, za katere je nekdo zakupil dvorano in nima v resnici blagovna znamka naše ustanove nič s tem. Vendar ta hkrati deluje tudi kot lokacija. V idealnih razmerah teh prireditev seveda ne bi bilo, z vsem spoštovanjem do gospoda Oliverja Dragojevića in Modrijanov, ampak če imajo oni koncert pri nas, bi v idealnih razmerah bilo dobro, da se mi distanciramo od tega, se pravi ustanova 4 kot blagovna znamka. Zato sem vam že na začetku povedala za to našo »bipolarno motnjo«, saj so tu naše glavne dileme. Trudimo se, da na tiste plakate ne pozicioniramo naše ustanove z logotipom, temveč samo z imenom. Zdaj, ali kdo to zazna, da je razlika kadar gre za naš program, da je logotip zraven, in da kadar ga ni, da ni logotipa, je pa drugo vprašanje. Dejstvo pa je, da je ustanova 4 utrjena znamka, da je prepoznavna. Ni tako, kot je bilo nejasno v prvih par letih od ustanovitve, to se ne dogaja več. Tudi kratica se je začela uveljavljati in mislim, da jo bomo v naslednjem koraku še krepili.

5. Ali prihaja do razlik v mnenju vodstva, marketinškega oddelka, programskega vodstva in ostalih oddelkov glede znamke ustanove?

Ustanova 4 kot znamka je zelo tesno povezan s programom, ki ga izvajamo. Naših 6 kulturno-umetniških vodij je te značilnosti znamke zelo dobro ponotranjilo in mislim, da jih sedaj že tudi na nezavedni ravni izvajajo, tako da do tega ne prihaja. Tudi kar se vodstva tiče, se razhajamo v detajlih, kar se mi zdi normalno, predvsem pa se razhajamo pri proračunu. Dilema, ki pa je prisotna in je povezana s to našo »motnjo«, ki je ključna za to, da mi lahko sploh obstajamo – ker če bi bili mi 90-odstotno financirani kot drugi zavodi, bi seveda lahko

rekli, da mi ne potrebujemo tega denarja, ki pride od oddajanja dvoran, in bi bilo okolje v katerem deluje blagovna znamka krasno očiščeno, tako pa pač ni – ta dvojna funkcija, ki jo sicer čistimo s tem, da pišemo ob teh prireditvah, da gre za dogodek, ki ni del kulturno-umetniškega programa ustanove 4. Ampak dejstvo je, sej veste kako se zaznavajo informacije: »Ali sem zdaj videl plakat z logotipom ali ne?«, to so potem detajli. Skratka tukaj gre bolj do razhajanj. Po eni stani potrebujemo nujno ta denar, ki nam ga prinesejo najemniki dvoran – včasih je to tudi Špas teater in to seveda ni dobro za našo znamko, ki pa stremi k visoki kulturi. Nimamo pa finančnih zmožnosti, da bi nekomu rekli, da pri nas ne sme gostovati, ker potem lahko damo takoj 20 ljudi na cesto, kar bi bilo pa neodgovorno z vidika poslovanja.

6. Ali razmišljate o organizaciji kot znamki med samimi odločevalskimi procesi oziroma koliko se ta odraža v odločitvah organizacije na strateški in koliko na vsakodnevni ravni?

To absolutno, čeprav na vsakodnevni ravni nekoliko manj. Veljalo bi razmisliti, da se to zavedanje spusti tudi na nižje ravni, ampak dejansko tudi na podlagi izkušenj iz drugih okolij je to pri nas še razmeroma v redu urejeno. Se pravi da je to zavedanje tolikšno, da navzven ne komunicira drugače oziroma nekaj drugega. Čeprav v resnici bi znala določiti nekaj situacij, v katerih se pa vidi, predvsem na nivoju pod marketingom, če se zelo grobo izrazim, kadar ne gre za direktno vpletenost z marketingom, to morda še ni popolnoma ponotranjeno. Ampak vendarle, naša ustanova je 40 let stara blagovna znamka in ker smo javni zavod, je večina kadra enakega, oziroma 60 odstotkov zagotovo, in ti ljudje živijo s tem. To so ljudje, ki so praktično zidali ustanovo 4 in to je tista primarna navezanost ter popolna ponotranjenost in to se tudi kaže potem v naši organizacijski kulturi.

7. Ali se besedna zveza znamka ustanove 4 pojavlja tudi v letnih poročilih?

Da, seveda. Sicer v delu, ki je temu namenjen.

8. Kaj oziroma katere dejavnike v organizaciji zaznavate kot ovire in katere kot spodbujevalce pri prevzemanju znamke kot strateško pomembnega vira organizacije?

Jaz sem tako vpeta v te procese odločanja, da o tem sploh ne morem drugače razmišljati, tako da bi vam to v tem trenutku tudi težko odgovorila. Jaz imam sedaj zelo sveže vodstvo, nekje eno leto imamo novo generalno direktorico in sem pač presrečna, ker sem prej imela – pa to

Zdaj dejansko nekih ovir ni, kar se pa denarja tiče je pa tako, da ga v kulturi generalno gledano tako ali tako nikoli ni. Nikoli ga ni veliko in zdaj, ali se bomo ukvarjali s tem, kako ga ni veliko, ali pa bomo iskali druge rešitve. Denarja v kulturi nikoli ne bo veliko, kakor ga verjetno tudi v zdravstvu nikoli ne bo, in popolnoma nesmiselno je krožiti stalno okoli enega in istega vprašanja in si delati utvare, da je to lahko v resnici ovira. Je za neke stvari morda ovira, ali pa so počasneje speljane, ampak jaz mislim, da je cilj, da se na emotivni ravni ljudi prepriča, seveda proces je bistveno daljši, zakaj delamo stvari, kot delamo, zakaj stremimo za določenimi cilji, vrednotami, idejami in tako naprej. Tako da jaz zelo nerada slišim argumente denarja, mislim, da je današnji čas absolutno neprimeren za to. Neplodno je, saj smo leta 2009 govorili, da bo samo še eno leto kriza in zgleda, da je še leta 2016 ne bo konec. Potem to postane nek način delovanja, zato moraš odmisli te stvari in iskati nove rešitve. Hvala bogu za vse nove tehnologije in socialna omrežja in vse živo, kjer se v resnici da narediti marsikaj, kjer smo vsi enaki, kjer je nova demokracija in je vseeno, koliko imaš denarja, saj lahko z zgodbo in vsebinskim marketingom marsikaj narediš.

Vodstvo torej deluje kot spodbudnik. Lahko vam s prve roke povem, kako zelo je pomembno, da vodstvo razume marketing in njegovo vlogo.

9. Koliko sredstev in naporov organizacija vlaga v razpoznavnost oziroma razlikovalno prednost znamke in ali to počnete načrtovano ali ne?

Pri nas je tako, vse to, kar sem vam do sedaj povedala, se komunicira preko vseh naših prireditev – letno imamo okoli 1000 različnih prireditev, v povprečju 3 na dan in vsaka naša prireditev komunicira vse naše konkurenčne prednosti, z vsem pozicioniranjem, z zelo grobim zakupom prostorov, z vsem komuniciramo to isto stvar. Sej pri tem je ravno razlika med nami in drugimi institucijami. Pri nas imamo gostovanja, se pravi pridejo druge umetniške skupine im mi moramo to komunicirati na več načinov – da smo jih izbrali in so torej na nivoju kvalitetne izvedbe in koncepta, da gostujejo pri nas. Potem našo ustanovo komuniciramo kot lokacijo, ter kot blagovno znamko, ki pa se v tistem trenutku sreča z blagovno znamko izvajalca, ki pri nas gostuje, in je treba to sopozicioniranje utrditi in povzdigniti. Jaz bi vam torej lahko rekla, da na letni ravni komuniciramo te stvari vsakodnevno, saj se pozicioniramo skozi vsako prireditev, ki jih je pri nas 1000 različnih letno. Če pa bi vam rekla samo za korporativno oglaševanje, pa to ni isto, saj je to ta cherry on the cake, ki se zgodi periodično, sistematično in načrtovano z izjemo poletja, ko to resnično malo izklopimo, ampak v septembru močnejše, okoli novega leta spet močnejše in potem nekoliko zvodeni oziroma se

opredeli na zelo segmentirane ciljne skupine. Ne morem reči, da je to edini proračun, ki gre za to, še zdaleč ne, gre celoletni.

10. Katere novosti kot širjenje storitve ste kot organizacija uvedli pred kratkim oziroma jih načrtujete kmalu?

Vsako sezono imamo nove abonmaje. Pred leti smo zelo trudili ljudi pripeljati na splet in spletni nakup, ampak tudi to je že 5 let nazaj. Takrat smo poskušali s tem 5-odstotnim popustom za nakup prek spleta in odziv je bil nor, saj smo v eni sezoni oziroma v 10 mesecih dvignili prodajo preko spleta za več kot 60 odstotkov. Ne bi izpostavila nobene novosti, ker je vsako leto vsaj 10 takih novosti, ki so vezane seveda tudi na program, ampak ga snujemo skupaj. Delamo promocijo in program, gre pa to blazno z roko v roki in tega sem jaz zelo vesela. To je tako kot če bi Ljubljanske mlekarne začele snovati novo lučko in bi marketing že takoj lahko sodeloval zraven – to je v resnici idealno okolje. Teh novosti je zelo veliko, v tehničnem smislu so pa to nenehne nadgradnje. Nenehno stremim k temu, da bi bila naša dostopnost in prepoznavnost večja, da bi bila dostopnost do naših storitev enostavnejša, da bi bila uporabniška izkušnja prijetnejša. Naša velika želja je hišo odpret, se pravi da bi ljudje tukaj lahko brali knjige, da bi imeli knjižnico, časopise, da bi lahko popili dobro kavico – to je tista stvar, ki nam zelo manjka in bi jo izpostavila kot naš minus. V inovativnem smislu so pa tu nenehno novosti, na primer novi abonmaji, potem smo lani zagnali izjemen projekt Literodrom, popolnoma smo razsuli in prenovili znamko literarnega filma in mu s tem dvignili uspešnost za 150 odstotkov, potem je letos skupaj s sosedi zaživel jazz festival in smo odprli jazz četrt in skratka naredili super akcijo. Predvsem bomo v prihodnjih letih veliko sodelovali z mikro-lokalnim okoljem, predvsem da bi ta del Ljubljane, ki je oddaljen od centra, kjer je vso dogajanje, kot to zaznavajo mladi, ampak da bi ta del, ki je zaznan bolj kot poslovni, uradniški, tudi zaživel. Na primer, oživitev tega parka pri nas in tako naprej. To so recimo neki kratkoročni načrti.

11. Kako pogosto in na kakšen način preverjati zadovoljstvo obiskovalcev? Kako pomembne so njihove želje in potrebe pri delovanju organizacije?

Različne skupine se preverjajo različno pogosto, ker imamo zelo segmentirano občinstvo, ki se seveda na določenih točkah srečuje. Približno enkrat letno se najintenzivneje, se pravi tisti, s katerimi se najintenzivneje ukvarjamo, njihovo zadovoljstvo preverjamo enkrat letno, to so naši abonenti. Ostale bolj periodično, na 2 leti, če smo bolj pridni, ali pa na 3, če smo manj.

Gre v neki meri za intervjuje, predvsem ko gre za te »high spenderje«, se pravi za ljudi, ki pri nas pustijo veliko denarja na mesečni ravni, pa tudi za vprašalnike, ki pa pač dajo rezultate kakršne dajo. Ugotovili pa smo, da so intervjuji boljša oblika, sploh če nam jih uspe več narediti. Se pa to seveda ne sklepa na celotno populacijo, temveč se jemlje bolj kot neke parametre. Sicer pa smo kot vsi javni zavodi v prvi vrsti odgovorni ne obiskovalcem, temveč svojim ustanoviteljem, kar pomeni, da naši programi niso samovoljno izbrani. Naše poslanstvo je jasno, tukaj smo zato, da vzdržujemo nivo visoke kulture in da širimo obzorja.

12. Kako je organizirano delo v instituciji? Ali gre za kompleksno organizacijsko strukturo, ki predstavlja večji organizacijski napor ali ne?

Blazno. Jaz ocenjujem to tako, da ko dobimo novega sodelavca, sploh če gre za kratkoročno nadomeščanje, vidim, koliko časa se človek lovi, samo da ulovi te osnovne dimenzije in razmerja, in ustanova 4 je zaradi te svoje bipolarne motnje zelo specifična in je že na tem nivoju potrebno usklajevanje – na nivoju do ustanovitelja. Potem na nivoju do obiskovalca, ker morate vedeti, da nekoga v resnici niti ne zanima, ali je prišel na prireditev, ki je del kulturno umetniškega programa, ali na prireditev kongresno komercialnega programa. On želi isti nivo storitve in če mi pademo na tem nivoju, na kongresno-komercialnem, ki sicer ni ustanova 4 kot celotna znamka, ampak je tisto kar teče ob liniji zraven. Vendar če bo tukaj padel, se bo to percepiralo, kot da je cela padla.

13. Kako bi ocenili skrbniško naravnost organizacije oziroma naravnost na programsko vsebino – je organizacija bolj programsko ali bolj marketinško naravnana?

Ne, zelo dobro sodelujemo in tega sem zelo vesela. V bistvu zelo dobro sodelujemo, zelo se poslušamo, nekateri bolj, drugi manj. Seveda idealnega okolja ni nikjer, ampak mislim, da je ta povezanost dobra.

14. Kako bi opisali delo trenutnega vodstva organizacije? Katere dejavnosti se najbolj spodbujajo s strani vodstva organizacije in ali je vodstvu znamka pomembna?

Pri nas se zelo spodbuja kreativna, to velja povedati. Zelo delamo na dveh stvareh, in sicer na zelo jasnem definiranju ciljnih skupin, za katere sicer vemo, da se prepletajo med sabo, vendar se jim zelo trudimo prilagajati komunikacijo. V prihodnje jih bomo pa še bolj vpletali

v naše programe. V nekem obdobju smo dosti delali na tem, da smo jih spoznavali in jim skušali prilagajati stvari, ki jih počnemo, sedaj pa jih bomo poskušali še bolj vpletati. Še bolj bi želeli, da naši obiskovalci postanejo soustvarjalci tega, kar se tukaj dogaja. Ne v smislu, da bi skakali po odru, ampak da imajo, na primer, po predstavi možnost diskurza ali z umetnikom ali med sabo. Sicer smo take akcije že večkrat poskusili, vendar se bomo tega sedaj lotili še bolj intenzivno, saj gre vse v to smer. Skušamo še jasneje definirati ciljne skupine, ne samo po demografskih parametrih, temveč tudi po preferencah, ki jih imajo v naši hiši.

15. Na kakšne vse načine se organizacija financira in kakšni so deleži teh virov?

Od 55 do 60 % ministrstvo za kulturo, vse ostalo so sponzorji, oddaja prostorov in vstopnice. Manjše financiranje se potem pozna pri investicijskem vzdrževanju. Potrebovali bi nove garderobe za gostujoče soliste. Te so še vedno take, kot so bile leta 80. Si predstavljate, da pride en svetovno znan, sploh ne upam reči kdo. Na primer, Joan Baez je bila lani, reva je bila noter v tistih garderobah, ki so takšne, kot da bi bil v enem turističnem naselju v Istri. Za te stvari nam zmanjka sredstev, smo pa uspeli s prodajo vstopnic, ki jo držimo na zelo visokem nivoju. Seveda so tudi flopi, padajo, vendar prodaja ostaja relativno visoka. Je pa težko, saj moraš zadostiti ministrstvu za kulturo, ki pa, če kaj malo po komerciali diši, zavrne.

PRILOGA D: Intervju 5

1. Kateri so ključni izzivi in problemi, s katerimi se v zadnjem času sooča organizacija? Kakšno je njeno konkurenčno okolje na sekundarni in kakšno na primarni ravni?

Lahko bi razdelili 2 vrsti konkurence – ustanova 5 je poleg tovrstnega gledališča v drugi regiji še edina taka ustanova, ki se s tem ukvarja. Smo precej manjši, vendar si regionalno razdelimo slovensko občinstvo. Zunaj se pojavljamo oboji, vendar se ne razumemo kot konkurenca ampak sodelujemo – delamo koprodukcije itn. Kar je konkurenca na nek način, so nevladniki, samostojni ustvarjalci, teh je sicer vedno manj – sploh takih, ki bi bili res dobri in bi ponujali res kvalitetne vsebine – ker se je njihovo financiranje v zadnjem obdobju poslabšalo. Tisti pa, ki so dobri in prepoznavni na nek način tako sodelujejo z nami ali z ljubljanskim gledališčem. Je pa kar nekaj neodvisnih gledališč, ki se ukvarjajo s predstavami za otroke, in to, v čemer so oni konkurenčni je to, da so oni za majhen denar pripravljeni nastopati na šolah – v telovadnicah, učilnicah garderobah. Nam je recimo pomembno, da so

učitelji, ki so naši glavni odjemalci – namreč, nekoliko manj kot 80 % vseh naših predstav je namenjeno zaključenim skupinam, abonentom vrtcev in šol in to je ta moment, kjer mi ne moremo biti konkurenčni, pa tudi nočemo biti. Mi zagovarjamo in si želimo, da morajo otroci spoznati celo izkušnjo gledališča, se pravi priti v gledališče, spoznati hostese in blagajno, dobiti vstopnico, gledati predstavo v temi, v kontroliranih pogojih, gledati profesionalce, ki so izobraženi. Tisti, ki so seznanjeni z razliko med tema dvema ponudbama, to razumejo in tako imamo zveste odjemalce. Ostala ponudba je pa ostala ponudba. Maribor je specifičen, ker je lutkovna tradicija tukaj zelo močna in je neprimerljiv v tem pogledu. Ljudje imajo tukaj radi lutke in mi nimamo težav s tem, da bi imeli prazne dvorane, prej obratno. Mi v prvi vrsti v bistvu nagovarjamo starše otrok in pedagoge. Na primer, pri programu »rojstni dan«, ki je eden izmed pedagoških programov, otrok pride sem praznovati rojstni dan – zakupi predstavo, mi naredimo eno delavnico, in tukaj naletimo na eno drugačno okolje, saj mi poskušamo postaviti neke standarde in pričakujemo, da se temu primerno tudi ostali vedejo. Je nekaj ponudbe tudi v smislu gledališče za otroke, saj se sedaj vsa večja gledališča želijo širiti tudi na otroke zaradi pomanjkanja občinstva. V bistvu je pa prave lutkovne konkurence zelo malo.

2. Kaj so ključni atributi organizacije? Po čem vas obiskovalci razlikujejo od ostalih ponudnikov?

Jaz mislim, da tradicija, se pravi na eni strani bogata zgodovina, to da ljudje poznajo, kaj smo in kaj delamo sedaj, po drugi strani pa sledenje trendom na področju lutkovne umetnosti. Potem pa še dostopnost, ker smo javni zavod, in pa profesionalizem.

3. Katere so ključne vrednote organizacije?

Predanost, lojalnost. Gledališče je nastalo iz povezave dveh ljubiteljskih društev pred 40 leti in nekako se je to uspelo prenesti na te nove generacije ali pa na vse zaposlene oziroma večino. Gre za veliko lojalnost hiši, to pomeni, da so ljudje pripravljeni delati ne le 8 ali 9 ur na dan, temveč tudi v nedeljo ali ponoči, če je treba. Pa profesionalnost, v bistvu odmik od tega ljubiteljstva. Gostje, ki prihajajo k nam vedno znova govorijo, da glede na to, kako majhni smo, kako zelo profesionalno delamo stvari in koliko podpore dobimo. Na lojalnosti temelji vsa ta povezanost, mi smo taka v redu družinica.

4. Kako v organizaciji gledate na znamko in znamčenje? Ali obstajajo razlike v mnenju vodstva, »marketinškega oddelka«, programskega vodstva in ostalih zaposlenih ali gre za bolj ali manj enotno mnenje?

Par stvari se je poklopilo pred par leti in to je novo vodstvo s hkratno selitvijo v nove prostore, kar je narekovalo tudi prenovo celostne grafične podobe, tako da bi lahko rekli, da se je znamka zelo spremenila teh 5 let nazaj. V bistvu se jo sedaj zelo neguje, šli smo v zadnjem letu v poenostavljanje tega. Ko smo se preselili v samostan, samo začeli poudarjati, da so lutke dobile nov dom v neki arhaični zgradbi, ki ima že polno zgodb in zgodba je nekaj, kar skušamo ves čas početi, ampak vsako sezono zastavimo z nekim osrednjim sporočilom, ne ravno sloganom, ampak neko temo sezone. Se pravi letos je to radovednost in potem celo sezono igramo na to žogo. Zdaj nekega strašnega marketinškega oddelka nimamo, jaz sem PR in marketing v eni osebi, vodstvo predstavlja direktorica, ki je hkrati umetniška vodja ter strokovna sodelavka, ki je hkrati tudi vodja pedagoškega programa - trije smo tisti, ki se s tem zelo intenzivno ukvarjamo. Kot javni zavod imamo zelo omejena sredstva za neko klasično oglaševanje – privoščimo si mogoče dve akciji na leto, sicer pa bolj preko nekih avtorskih pogodb in kompenzacij oziroma zamenjav, predvsem obveščamo bolj lokalno javnost, predvsem pa bolj ob programu, premierah itd., nekega klasičnega oglaševanja za videz pa si tako ali tako ne moremo privoščiti. Bi pa bilo zanimivo vedeti, kaj bi nam naše občinstvo povedalo o tej naši znamki. Ves čas pa se igra na to neko prijaznost, dostopnost in zgodbe. Sej ti lahko imaš neko močno znamko, na primer SNG Drama, kar bi naj pomenilo, da vse, kar sproduciraš, je dobro, to naj bi pomenilo tudi pri lutkovnem gledališču, vendar se skušamo izogniti temu, da bi tiščali v naš kalup katerokoli prestavo. Včasih so se recimo gledališki listi delali na tak način, da so imeli vsi enak format, da je ilustriral vse isti oblikovalec, zdaj pa težimo k temu, da gledališki list in vsa spremljava služi predstavi, vedno želimo poudariti predstavo, znamka pa je le spremljevalec. Znamka producenta je samo dodatek, samo zaščitni znak.

5. Ali razmišljate o organizaciji kot znamki med samimi odločevalskimi procesi oziroma koliko se ta odraža v odločitvah organizacije na strateški in koliko na vsakodnevni ravni?

Ne ločimo tako strogo med tem oziroma ne rečemo temu tako, se pa zelo ukvarjamo s tem, da bi bilo lutkovno gledališče prepoznano tudi kot gledališče za odrasle. V tujini to že je tako, pri nas pa zaradi tradicije lutke avtomatsko pomenijo otroci. Lutke so igračke, igračke so otroci, čeprav je lutkovna umetnost primerljiva z dramsko, likovno in še kako umetnostjo. Mi temu ne rečemo da »želimo našo znamko pozicionirati drugače«, ampak se, čeprav se s tem v resnici

ukvarjamo, tega lotevamo z drugim besediščem. Se ukvarjamo, ja. Sploh pa imamo sedaj nov izziv, saj septembra dobimo še eno prizorišče in bomo morali narediti razlikovanje med objektom, producentom in gledališčem. Namreč, preselili smo se v minoritski samostan, ki bo zaradi svojih arhitekturnih lastnosti vedno povezana celovita enota pod našim upravljanjem. Vendar ker bodo v dvorani še drugi dogodki, ki bodo ali samostojni, v naši koprodukcij ali naši. In mi imamo sedaj problem, kako dopovedati ljudem, kaj je naše, kaj ni, kaj samo gostimo, kje smo koproducenti in kje nudimo samo tehnično pomoč. Ker se lahko zgodi, da se razblini – zdaj veš, kaj dobiš, ko imaš našo ustanovo, vseeno se našo znamk razume kot kvalitetnega producenta. Ko pa postaneš sinonim za hišo, ki bo gostila različne dogodke in gostiš plesalce, čigar plesna predstava se glasi »Cinični morilci lastne matere«, in pogledaš, da je naš tipični odjemalec mlada mamica med 30. in 40. letom, ki je najbolj aktivna na Facebooku med 8. in 9. uro zjutraj, se lahko pošteno zapleteš. To je sedaj en primer, ampak bo pa to kmalu eskaliralo. Mora se narediti cela strategija, vendar se ne, ker je zapleteno in se sploh ne ve, kateri vse producenti bodo noter, ali bodo to sodelovanja, dejstvo pa je, da prostora ne moreta neodvisno delovati, ker cerkev nima niti svojih garderob niti stranišča itd.

Drugače pa mislim, da se pri glavnini zaposlenih znaka kar dobro odraža. Pri nas je recimo samoumevno, da prideš gledati predstavo, katere del nisi, se pravi drug drugega spremljamo. Tudi vsi ljudje, ki so tukaj recimo polovično zaposleni, razumejo našo ustanovo kot dobro stvar. Kot bi rekel sodelavec, šef delavnice: »Sej pa mi ne delamo kar nekje, mi vendar delamo v ustanovi 5«. Gre torej za zavedanje, da delamo v enem lepem prostoru. In seveda se ves čas trudimo zaposlenim razložiti, kaj je pomembno – da smo prijazni, dostopni, otrokom prijazni, to je nam na prvem mestu, hkrati pa se stalno malo boriš z občinstvom, s tem, da ga malo vzgajaš, saj je kultura obiskovalcev druga pesem.

6. Kaj oziroma katere dejavnike v organizaciji zaznavate kot ovire in katere kot spodbujevalce pri prevzemanju znamke kot strateško pomembnega vira organizacije?

Jaz bi rekla, da vsak projekt. Pri nas je ta fini sistem šestih premier na leto, kar pomeni, da so vsi ljudje vključeni v eno stvar, na koncu sledi premiera, hkrati se pa pogovarjamo o vseh spremljajočih dejavnostih, kot so publikacije za predstavo, oglaševanje in vse to, in zdi se mi, da vsaka premiera potem na nek način v ljudeh izzove, da se spomnijo, da smo mi hiša, ki spadamo skupaj in da dobro delamo. Ker imamo vsak mesec in pol premiere, kjer smo vsi skupaj in kjer je skoraj vsak vključen v to, kako bo stvar na konci izgledala, se mi zdi, da to dobro vpliva. Potem tudi zunanje potrditve so lahko takšen dejavnik, ko na gostovanju v tujini

dobiš kakšno priznanje, potrditev, da si dober, to zelo dobro vpliva na vse zaposlene, se mi zdi, da se potem cela hiša napaja s tem ponosom. Negativno pa delujejo recimo zapleti pri nastavljanju novega direktorja naše ustanove. Zaposleni se zavedamo, da je naša ustanova dobra znamka, sicer ne bi bilo toliko prahu okoli tega, čeprav za kolektiv ni dobro delati v takšnih razmerah, kjer ne veš, kako se bo vse to končalo. No, pri nas je vodstvo absolutno naklonjeno, naša direktorica zelo spodbuja to in zelo skrbno se dela z vsemi pritisklinami znamke. Zelo smo občutljivi in zelo se trudimo s stilom komuniciranja. S tem se mi ukvarjamo veliko več kot kdo drug, to je ena naša značilnost. Tudi interno to potem vpliva.

7. Koliko sredstev in naporov organizacija vlaga v razpoznavnost oziroma razlikovalno prednost znamke in ali to počnete načrtovano ali ne?

Ja, dela se zelo načrtno. Načrtuje in poroča. Jaz mislim, da je v to vložena veliko truda. V smislu podpore predvsem. Mi največ komuniciramo s temi našimi oziroma mi največ komuniciramo pri nas. Kot sem že rekla, odnosi z javnostmi so svoja stvar, oglaševanja je relativno malo, čeprav je tudi to skrbno načrtovano in sledi znamki v vseh pogledih, vsa ta komunikacija, ki pa je opravljena z naročniki oziroma odjemalci in koordinatorji kulturne vzgoje, pa je zelo premišljena, načrtovana in usklajena, saj nikoli ni odvisna od samo enega človeka. Vedno se dela na koordinaciji, saj je vključenih več ljudi, tako da se zelo skrbno delajo vse te stvari. Glede načrtovanja finančnih sredstev – pri nas se temu še vedno reče promocija in se načrtuje po projektih, nikoli se ne dela ena kampanja ali akcija samo za grajenje podobe, v bistvu se vse dela v navezavi z neko vsebino in ponudbo.

8. Katere novosti v smislu širjenja storitve ste kot organizacija uvedli pred kratkim oziroma jih načrtujete kmalu?

Veliko bolj se ukvarjamo s pedagoškimi programi, kar je tudi tendenca drugih gledališč. Torej, ne le ponuditi predstave, temveč tudi spremljajoče vsebine. Torej, od delavnic, ogledov gledališča, delavnic izdelovanja lutk, rojstni dan, za otroke do 4. leta imamo pripravljene brezplačne sobotne programe v kavarnici – to so vsebine, ki so namenjene čisto prvemu stiku z gledališčem, da ga začnejo spoznavati skozi igro, da jim je prijetno, da je svetlo, da se ne ustrašijo in da lahko gredo ven, če jim je hudo itd. Ja, ves čas se trudimo z novimi stvarmi.

9. Kako pogosto in na kakšen način preverjate zadovoljstvo obiskovalcev? Kako pomembne so njihove želje in potrebe pri delovanju organizacije?

Lani smo imeli recimo prvo sezono klasični abonma, ki je zelo dobro šel, in smo naredili anketo z vsemi abonenti, da smo lahko letos pri oblikovanju abonmajev uporabili njihovo

mnenje za podlago. Izkazalo se je, da moramo malo drugače starostno razdeliti, izrazili so tudi željo po posebnih vsebinah, sicer pa se trudimo sproti. Naši gledalci so relativno odzivni, tudi sami se trudimo sproti odgovarjati po Facebooku, info pošta je tudi takšna stvar, tja dobivamo pohvale in pritožbe ter se z njimi ukvarjamo in potem imamo še čisto klasično knjigo pohval in pritožb. Pri naši ustanovi je to še posebej občutljivo, ker gre za ta silna otroška razočaranja, česar seveda mi nočemo. Potrebno je iskati ravnotežje med nekim redom in to pretirano prijaznostjo, ki se lahko izkaže kot nespoštljiva do drugih gledalcev. Ljudje imajo zelo različne logike – eni pridejo pravočasno in nas še potem počakajo, nekateri pa malo zamudijo in pričakujejo, da jih bomo v dvorano, ki ima temo in tišino, spuščali noter. Tega se tudi nočemo iti, saj je potrebno vzdrževati nek red. Res se trudimo to ves čas spremljati, tudi jaz sem tista, ki hostesam in blagajničarki, ki imajo največ stika z ljudmi, ves čas govorim, naj takoj povedo, ko bo karkoli. V majhnem deležu sem že uspela doseči to, da se spodaj na blagajni takoj dvigne telefon in se pove, kaj je bilo, saj z menoj ljudje nimajo stika.

10. Kako je organizirano delo v instituciji? Ali gre za kompleksno organizacijsko strukturo, ki predstavlja večji organizacijski napor ali ne?

Ni. Tisti, ki skrbimo za znamko smo ekipa treh, štirih ljudi, ki imamo redno sestanke za »raznoraznosti«, načeloma vsak teden, potem pa vodje enot (vodja delavnice, igralcev, tehnike...) delujejo v povezavi z upravo, tako da je to relativno preprosto in brez posebnih težav. Tudi znamk ni tako veliko, festival traja že 26 let, okoliški ljudje to že dobro poznajo in vedo, da je to naše, tudi logotip je v bistvu narejen tako, da je variacija na logotip naše ustanove, malo se zapleta pri bienalu, kjer se vse dela bolj ad hoc. Drugače pa skušamo imeti našo znamko ves čas v ozadju, čeprav je še vedno večji poudarek na predstavah. Naše publikacije so zelo različne, tu znamka ni ključna, ta sledi predstavi, poskušamo pa vse narediti interaktivno. Tudi starše spodbujamo, da se ukvarjajo s svojimi otroci, da se z njimi pogovarjajo pred in po predstavi.

11. Kako bi ocenili skrbniško naravnano organizacije oziroma naravnano na programsko vsebino – je organizacija bolj programsko ali bolj marketinško naravnana?

Verjetno je res bolj programsko naravnana, saj je kot javni zavod zavezana k dvema stvarema – dostopnosti in razvoju oziroma kvaliteti. Ti si zavezan, da delaš dobre stvari, skoraj bolj kot to, da si dostopen. Mi se torej trudimo za oboje – delati kvalitetne stvari, ki pa morajo biti toliko privlačne, da imamo prihodek. Marketing je pri nas precej specifičen, saj imajo druge

ustanove verjetno veliko manj zaključenih skupin in dopoldanskih predstav. Mi smo po obisku verjetno precej pri vrhu, smo pa pri financiranju neprimerljivo manjši, vsaj pet krat. Nam se v hiši obrne ogromno ljudi. Med sezono igramo skoraj vsak dan dve predstavi zjutraj, ob koncih tedna pa še zvečer in ob sobotah dopoldan. Torej smo tudi marketinško naravnani, saj se trudimo prodajati stvari in to primerjalno tudi zelo uspešno.

12. Kako bi opisali delo trenutnega vodstva organizacije? Katere dejavnosti se spodbujajo s strani vodstva in ali jim je znamka pomembna?

Naša direktorica je po svoji formalni izobrazbi profesorica, ima pa bogate izkušnje, saj je vodila en NGO, se pravi gledališko šolo in sta ji marketing in odnosi z javnostmi zelo jasna, saj je to veliko počela tudi v praksi, tako da smo pri vsem sporočanju zelo občutljivi, da je prepoznavno in simpatično, morda tudi ker je slavistka, se pri nas zelo veliko ukvarjamo z besedo. Npr. naše e-obveščanje, na katerega je naročenih več kot 3000 ljudi in ki izide vsak teden, se trudi biti duhovit, prijazen in simpatičen, ker si to lahko privoščimo, kar je super. Isto na Facebooku. In vodstvo zelo razume te stvari in jih podpira.

13. Na kakšne vse načine se organizacija financira in kakšni so deleži teh virov?

82 % financirata Ministrstvo za kulturo in občina, lastni prihodki pa predstavljajo 18 % prihodka.

PRILOGA E: Vprašalnik

Ocenite, v kakšnem obsegu se organizacija poslužuje spodaj opisanih aktivnosti na lestvici od 1 – 5 (1 – v zelo majhnem obsegu, 2 – v majhnem obsegu, 3 – niti v majhnem niti v velikem obsegu, 4 – v velikem obsegu , 5 – v zelo velikem obsegu).	1 – v zelo majhnem obsegu	2 – v majhnem obsegu	3 – niti v majhnem niti v velikem obsegu	4 – v velikem obsegu	5 – v zelo velikem obsegu
1. Investiramo zadostno količino sredstev v izboljšave storitve oziroma izdelka, ki generirajo večjo vrednost za naše deležnike.					
2. Sledimo potrebam naših deležnikov.					
3. Osredotočamo se na ustvarjanje pozitivne storitvene/izdelčne izkušnje naših deležnikov.					
4. Sledimo trenutnim zahtevam in stanju trga/okolja.					
5. Poslužujemo se sistema, ki omogoča da želje in mnjenja deležnikov pridejo do ljudi, ki lahko omogočijo oziroma spodbudijo k spremembam.					
6. Oblikujemo integrirane marketinške aktivnosti, ki neposredno spodbujajo obiskovalce k rabi naše storitve/izdelkov.					
7. Oblikujemo integrirane marketinške aktivnosti, ki spodbujajo naše dobavitelje, distributerje in druge ključne deležnike k promociji naše storitve/izdelka obiskovalcem.					
8. Zagotavljamo, da vodstvo organizacije pozna vse marketinške aktivnosti, ki vključujejo znamko.					
9. Razvijamo marketinške programe, ki našim deležnikom »pošiljajo« konsistentno sporočilo o znamki.					
10. Ustvarjamo strukturo znamke, ki je dobro premišljena in razumljena s strani zaposlenih.					
11. Razvijamo podrobno znanje o tem, kar naši deležniki pri znamki ne marajo.					
12. Razvijamo podrobno znanje o tem, kar imajo naši deležniki pri znamki radi.					